

# CONTROLLER<sup>®</sup>

Magazin

Arbeitsergebnisse aus der Controller-Praxis

## Themen im Focus

**Unternehmenssteuerreform**  
**Was macht Controlling erfolgreich?**  
**DB-Rechnung und IFRS**

**Prozesscontrolling**  
**Management Cockpit**  
**Risk Management**  
**Vertriebsplanung**



# Stets wissen, wo was steht ...

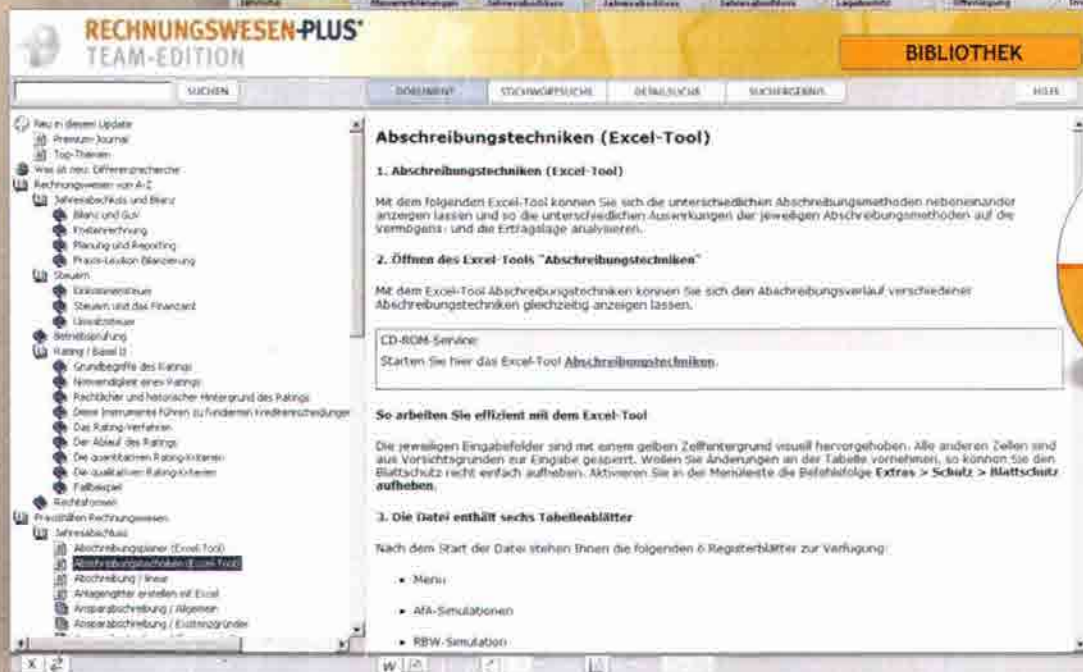
## Die Gesamtlösung für Ihre Rechnungswesen-Abteilung

RechnungswesenPLUS Team-Edition bietet Ihnen das komplette Verlags-Wissen zu den Themen Buchführung, Bilanzierung, Steuern, Controlling und Internationale Rechnungslegung.

Neben der Bibliothek erhalten Sie eine Prozesslandschaft, in der Sie die Arbeitsabläufe Ihrer Rechnungswesen-Abteilung strukturiert darstellen können. Sie schaffen Transparenz und sorgen somit für mehr Sicherheit und Effizienz sowohl bei den täglichen Aufgaben als auch bei Sonderfällen.

Mit der Fach-Bibliothek steht Ihnen ein umfangreiches elektronisches Nachschlagewerk zur Verfügung mit:

- über 500 Lexikon-Beiträgen,
- über 500 Checklisten, Vorlagen, Musterverträgen,
- über 550 rechnenden Excel-Formularen,
- über 60.000 Gerichts-Entscheidungen sowie
- über 100 Gesetzen und Richtlinien.



Jahresbezugspreis  
**€ 498,-**

Bezugspreis für die CD/DVD  
inkl. 4 Updates pro Jahr



Verlag  
Praktisches Wissen GmbH  
Marlener Straße 2, 77656 Offenburg  
A WoltersKluwer Company

Testen Sie online die Vollversion kostenfrei!  
[www.team1.rechnungswesenplus.de](http://www.team1.rechnungswesenplus.de)

# Editorial

Wer stapft in die Firma trotz tiefem Schnee –  
es ist ein Controller mit seinem PC...

## Sehr geehrte Leserin, sehr geehrter Leser,

mit dem Notebook unterm Arm wird so manch eine / einer auch von Ihnen zum Jahreswechsel beschäftigt gewesen sein mit Abschlussarbeiten 2007 und Startvorbereitungen für 2008.

Bei uns im Verlag galt das in besonderem Maße. Sie halten nun das CM 2008 Januar - Februar in Händen mit neuem Design außen und innen.

Viele haben mitgewirkt, allen voran Frau Deyhle-Hoffmann, der VCW Vorstand, Frau Eismayer, Frau Kießling, Frau Spennesberger, Herr Karl, Herr Scholl, Herr Günther, meine Trainerkollegen, der ICV Vorstand, Herr Sander und einige Seminarteilnehmer/innen und Leser/innen, die Lösungsvorschläge mit diskutierten.

Bewährtes haben wir erhalten: die zweimonatlich für Sie zusammengestellten knapp 100 Seiten mit Fachbeiträgen. Die 10 Seiten Literaturforum kommen weiterhin von Herrn Biel. Aus dem ICV berichtet Herr Sander nun auf 3 Seiten. Weiterhin hat das CM ein Farbschema, das für jede Ausgabe im Jahr eine Farbe bereithält, im Januar/Februar ist es winterliches Blau.

Neu ist das umfangreichere Inhaltsverzeichnis mit Impressum auf Seite 2 und 3. Damit haben wir Platz freigeschaufelt für ein attraktives Titelbild, auf dem Themenschwerpunkte des Heftes vermerkt sind. Innen finden Sie nun Artikel, die mit „Introbildern“ starten, Autorenfotos und -texte sind zusammengefasst. Ich selbst habe viel dazugelernt über Schriftarten, Papiersorten, Farbschemata, ...

Von mir haben Sie, liebe Leserinnen und Leser, bereits erfahren, dass ich 2007 die Verantwortung des Herausgebers und Chefredakteurs beim Controller Magazin übernommen habe. Wie Sie sehen, hat das gut geklappt. Mitte 2007 fragte mich Herr Dr. Deyhle, ob ich denn ausreichend Beiträge hätte, bei ihm würden nämlich keine mehr in der E-Mail ankommen. Hier gilt mein Dank unseren vielen fleißigen Autorinnen und Autoren, die nun genauso zuverlässig mit mir bzw. dem Verlagsteam zusammenarbeiten.

Also weiter: ich bin Österreicher aus Salzburg; kurz bevor Sie das Magazin bekommen haben, 40 Jahre alt geworden, verheiratet und Vater zweier Söhne (Alexander 14 und Michael 11 Jahre alt). Studiert habe ich in Graz, gearbeitet in Salzburg und Stuttgart. Seit 1995 bin ich bei der Controller Akademie – diese Berufung gilt weiterhin – als Trainer zuständig für unser deutsch- und englischsprachiges Stufenprogramm. Zum Trainer hatte mich Herr Dr. Deyhle ausgebildet, zuletzt haben wir im Verlag vieles zusammen bewältigt.



■ Dr. Klaus Eismayer

Chefredakteur Controller Magazin,  
Verlag für ControllingWissen AG

Trainer und Partner der Controller  
Akademie AG

[k.eismayer@controllerakademie.de](mailto:k.eismayer@controllerakademie.de)

Privat habe ich neben Familie, Haus und Katze mehr Hobbys als ich mir Zeit dafür reserviere. Mit Schifahren, Laufen, Radfahren und ein paar Hanteln halte ich mich fit, fotografierend, segelnd, heimwerkend, Gitarre spielend oder Motorrad fahrend bin ich seltener anzutreffen.

Beruflich „lebe“ ich die Synergie von Trainer und Redakteur. Bei den Seminaren stehe ich gleichzeitig inmitten der Leser und Leserinnen des Magazins. In Workshops diskutieren wir, was Controller und Controlling-Anwender bewegt, welche Instrumente kommen und welche sich bewähren. Meine Trainerkollegen machen es ebenso, womit wir dran sind, am Puls der Zeit. Selbstverständlich kommt das dem Controller Magazin zugute. Es wird zum Spiegelbild der Trends und Entwicklungen, um Sie „up to date“ zu halten – mit den Inhalten all jener, die sich so engagiert einbringen.

Einen guten Start im Jahr 2008 wünscht Ihnen

Dr. Klaus Eismayer  
Herausgeber

## Inhalt

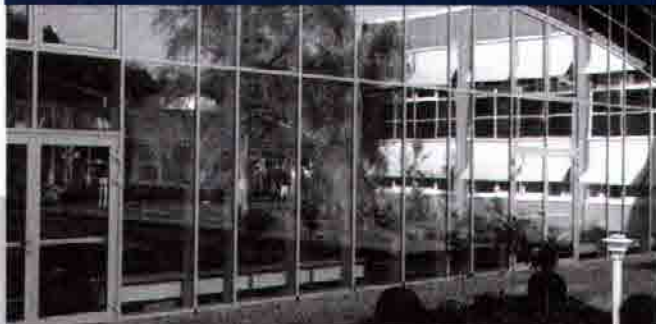
### Titelthema



■ **Was macht Controlling erfolgreich? | Seite 4**

**DB-Rechnung und IFRS | Seite 24**

### Aktuell



■ **Unternehmensbewertung und -steuerreform | Seite 12**

<b>Jürgen Weber</b> Was macht Controlling erfolgreich?	4
<b>Thilo Knuppertz</b> Herausforderung Prozesscontrolling	7
<b>Ralf Kesten</b> Unternehmensbewertung und Unternehmenssteuerreform 2008/09	12
<b>Peter-Julius Herrmann</b> Das Paradoxon vom Krokodil am Nil	22
<b>Jochen Treuz</b> Das BilMoG - Die Modernisierung des HGB	23
<b>Lukas Rieder   Markus Berger-Vogel</b> Echte Deckungsbeitragsrechnung contra Ergebnisrechnung nach IFRS	24
<b>Björn Stolte</b> Scoring Modelle im Forderungsmanagement	35
<b>Michael Groß</b> Effektives Identity Management	41
<b>Andreas Konnopka</b> Management Cockpit: Digitaler Steuerknüppel	45
<b>Alfred Biel   Jörg Link</b> Interview: Controlling im Mittelstand und der Kasseler Controllingakzent	49
<b>Edgar Thamm</b> Zielkostenplanung (Target Costing) am Beispiel eines Rentenversicherungsträgers	55

### Impressum

ISSN 1616-0495  
33. Jahrgang

#### Herausgeber

Dipl.-Ing. Dr. Klaus Eiselmayr, Vorstandsmitglied des Verlags für ControllingWissen AG, Trainer und Aufsichtsratsmitglied der Controller Akademie AG, Gauting/München  
k.eiselmayr@controllerakademie.de  
Die Zeitschrift ist Organ des Internationalen Controller Verein eV, München, und berichtet auch aus dessen Veranstaltungen.  
www.controllerverein.com

#### Redaktion

Dr. Klaus Eiselmayr, Susanne Eiselmayr und Mag. Gundula Wagenbrunner

#### CM-Organisation

Silvia Fröhlich, Tel. 08153 8041, stroehlich@woiterskluwer.de

#### Redaktion, CM-Organisation

VCW, AG Münchner Straße 10, 82237 Würthsee-Etterschlag, Tel. 08153 8041, Fax 08153 8043

#### Satz

Susanne Eiselmayr, Tel. 08153 8041, eiselmayr@barcor.de

#### Anzeigen

Conrad Fulda, Tel. 0781 80530-3612  
cfulda@woiterskluwer.de

#### Literaturforum

Dipl.-Betriebswirt Alfred Biel, Fachjournalist (DFJV), Beethovenstraße 275, 42655 Solingen, alfred.biel@gmx.de

#### Konzept und Design

deyhledesign Werbeagentur GmbH, Münchner Str. 45, 82131 Gauting, www.deyhledesign.de

#### Herstellung

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

#### Druck

Aubale Druck, Tel. 08234 9643-0, Fax Tel. 08234 9643-17

#### Online-Shop

www.controllingwissen.de

#### Verlag

VCW Verlag für ControllingWissen AG  
Postfach 2505, D-77615 Offenburg (Firmensitz) –  
HRB 471840, Amtsgericht Freiburg  
info@controllingwissen.de

## Rubriken

<input type="checkbox"/>	
Editorial	1
Literaturforum	100
Internationaler Controller Verein eV	110

### Iris Frank

Qualitätsmanagement und Kundenorientierung 59

### Frank Lelke

Lebenszyklus-orientierte Steuerung von Start-up-Unternehmen  
in der Chinesischen Industrie 66

### Babette Drewniak | Ulrich Gerber

Auswirkungen des IAS 18 auf das Projektcontrolling von  
Dienstleistungsaufträgen 73

### Thomas Henschel

Sophistication of Risk Management Practices in  
German SMEs 83

### Matthias Schmitt

Vertriebsplanung im Spannungsfeld zwischen zentraler  
und dezentraler Steuerung 91

### Dominik Heberling

Das Phänomen der Geldillusion 97

#### Abonnement-Verwaltung

WKG Wolters Kluwer Deutschland GmbH,  
Abonnenten-Service, Janderstr. 10, 68199 Mannheim,  
Tel. 0621 8626-5278; Fax 0621 8626-5289

#### Erscheinungsweise

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

Bezugsgebühr pro Jahr im Abonnement EUR 129,- plus EUR 9,90  
Versand; im europäischen Ausland 17,40 EUR,  
Einzelheft EUR 21,50 plus Versand; die Preise enthalten die USt.

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

Durch die Annahme eines Manuskriptes oder Fotos erwirbt der  
Verlag das ausschließliche Recht zur Veröffentlichung; Nachdruck  
(auch auszugsweise) nur mit Zustimmung der Redaktion.

# CONTROLLING kann so einfach sein!

## Unternehmenssteuerung – ganz einfach mit CORPORATE PLANNER®

Planung, Analyse, Reporting  
mit einer einzigen Software

Einfache Navigation durch  
logische Baumstruktur

Betriebswirtschaftliches Wissen  
gepaart mit Hochleistungssoftware

Bei mehr als 3.000  
Unternehmen  
erfolgreich im Einsatz



### CP CORPORATE PLANNING AG

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



## Was macht Controlling erfolgreich?

von Jürgen Weber, Vallendar

Controlling ist in den Unternehmen fest etabliert. Dennoch fällt die Beurteilung durch die Manager nicht immer positiv aus. Wer kennt nicht die wenig schmeichelhaften Begriffe des Erbsenzählers, Bremsers oder Cost Cutters? Wer Controller so klassifiziert, hat entweder Vorurteile oder schlechte Erfahrung gemacht: Es gibt sie noch, die Controller, die dem alten Klischee entsprechen - es gibt sie aber immer weniger! **Längst hat sich eine neue Garde von Controllern auf den Weg gemacht**, die sich eher als Berater denn als Bremser, eher als Counterpart denn als Zahlenknecht sehen.

Was sie wirklich erfolgreich macht zeigt eine aufwendige empirische Studie, die das Controlling in den DAX 30-Unternehmen untersucht hat. 26 der 30 Controllingleiter haben sich eingebracht. Damit sind die Ergebnisse in jeder Hinsicht repräsentativ. Sie lassen sich in zehn Erkenntnissen zusammenfassen. Die ersten fünf beziehen sich auf die einzelnen Controller, die anderen fünf auf den Controllerbereich insgesamt.

### Erfolgreiche Controller müssen insbesondere ihre Verhaltensfähigkeiten ausbauen

In der Rolle des Erbsenzählers erwartet man von einem Controller ausschließlich professionelle Rechen- und Systemkenntnisse. Für Controller als Berater und Counterpart sind die betriebswirtschaftlichen Kenntnisse dagegen „nur“ Hygienefaktoren. Ohne sie können sie ihren Job zwar nicht ausführen, sie verhelfen ihnen aber nicht zum Erfolg beim Management. Für diesen sind vielmehr „weiche“ Fähigkeiten entscheidend. Nur mit ihnen sind eine offene Kommunikation, ein kritisches Hinterfragen und eine „verträgliche“ Konfliktbewältigung möglich.

Derartige verhaltensbezogene Fähigkeiten sind keinesfalls nur angeboren, sondern können erlernt, trainiert und entwickelt werden. Man darf Controllern nicht nur beibringen, wie eine Kapitalwertrechnung funktioniert; man muss ihnen auch helfen, **Antennen für Verhaltensthemen zu entwickeln**. Verhaltensthemen können genauso geschult werden wie klassische be-

triebswirtschaftliche Modelle, nur werden dazu andere Trainer benötigt.

### Erfolgreiche Controller müssen auch vom Markt her denken können

Niemand kennt sich betriebswirtschaftlich im Unternehmen genauer aus als die Controller. Marktdaten sind aber nicht ihr Metier, diese kommen vom Marketing. Ähnliches gilt für den Kapitalmarkt. Dieser wird der Finanzabteilung überlassen.

**Heute reicht eine solche Innenfokussierung nicht mehr aus.** Auch Controller müssen wissen, was in den Märkten passiert. Controller müssen genügend Geschäftswissen aufweisen, um Pläne beurteilen, Entwicklungen einschätzen und erforderliche Maßnahmen mit anstoßen zu können. Hierzu ist es hilfreich, ja unabdingbar, selber Erfahrungen in den Märkten zu sammeln, sei es „vor Ort“ als dezentraler Controller, sei es in den entsprechenden

Linienfunktionen. Controller müssen darüber hinaus dezidierte Kenntnisse des Kapitalmarkts und der dort herrschenden Usancen und Denkweisen erwerben. Ein Beta-Faktor darf ihnen ebenso wenig unbekannt sein wie der Begriff des Investment Grades und die dahinter stehende Logik. Nur dann ist es Controllern auch möglich, die neue Denkweise der internationalen Rechnungslegung zu verstehen.

### Erfolgreiche Controller müssen ihre Aufgaben selbst mitgestalten und verantworten

Controller verstehen sich oftmals als Dienstleister des Managements. Hiermit wird implizit das Bild vermittelt, dass sie genau das tun sollten, was ihnen die Manager vorgeben. Diese enge Sicht trifft aber nur für einen Teil der Aufgaben zu. Hierbei handelt es sich um die Aufgaben, die die Manager genau beherrschen und entsprechend delegieren („Entlastungsaufgaben“). Bei einer Reihe von anderen Aufgaben sind die Controller aber Spezialisten, im Gegensatz zu den Managern, die nur eine mehr oder weniger grobe Vorstellung davon haben („Ergänzungsaufgaben“) – welcher Manager kennt sich z.B. schon mit dem Instrument der Realoptionen aus? Ein Manager hat häufig nicht das hinreichende Wissen, um ganz präzise Aufträge an den Controller zu geben. In diesem Feld sind Controller aufgefordert,  **kreativ und aktiv nach neuen, besseren Instrumenten, Prozessen und Lösungen zu suchen**, um die Manager noch besser zu bedienen. Neues zu präsentieren, hält die Controller innovativ und kundennah.

### Erfolgreiche Controller sind Berater und kritische Counterparts des Managements

Die oben angesprochene Rolle des Erbsenzählers ist endgültig out. Keiner will sich mit dieser mehr verbunden sehen. Empirisch gesehen haben die Controller Recht, wenn sie die reine Zahlenorientierung hinter sich lassen wollen: sie ist tatsächlich mit einer schlechten Performance des Controllerbereichs verbunden.

**Die Perspektive für die Controller sollte vielmehr die des Beraters und kritischen**

**Counterparts des Managements sein**. Sie führt empirisch gesehen zum Erfolg, sie hilft am besten, positive Beiträge für die Unternehmensperformance zu leisten. Sie stellt zwar die größten Anforderungen an Controller, bietet zugleich aber auch die besten Karrierechancen.

### Erfolgreiche Controller machen Karriere

Der Job des Controllers ist ein guter Start in eine erfolgreiche Karriere. Dies gilt sowohl für den Einstieg nach der Ausbildung oder dem Studium als auch für den Wechsel von einer Managementberatung in ein Unternehmen. Controller decken von ihrer Qualifikation her die „betriebswirtschaftlichen Hygieneanforderungen“ ab, die überall gut gebraucht werden können. Durch die breite betriebswirtschaftliche Grundlage bietet sich den Controllern ein weites Einsatzfeld im Unternehmen, im Inland

Manager im Umgang mit einem komplexen Instrument typisch sind. Nicht nur Ingenieure unterliegen leicht der Gefahr, am Markt vorbei zu entwickeln, auf Produktfeatures stolz zu sein, die nur sie, nicht aber die Kunden verstehen und brauchen.

### Erfolgreiches Controlling heißt unnötige Komplexität der Steuerung zu vermeiden

Controller sollten nicht darauf aus sein, möglichst viele Instrumente einzuführen und zu betreiben, sondern versuchen, das Steuerungsgeschäft mit möglichst wenigen und möglichst einfachen Instrumenten zu erreichen. Zudem sollten sie sich bewusst sein, dass die Implementierung kein lästiges Übel, sondern die erfolgskritischste Phase im Leben eines Instruments darstellt. Controller sollten keinesfalls jeder Modewelle hinterherlaufen. Sie sollten sich eher dem Vorwurf aussetzen, unmodern zu sein, als Gefahr zu laufen, die Lernfähigkeit des Managements zu überfordern.

#### Autor



#### ■ Professor Jürgen Weber

Inhaber des Lehrstuhls für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Controlling und Telekommunikation, an der WHU-Otto-Beisheim-Hochschule, Burgplatz 2, 56179 Vallendar

E-Mail: [jweber@whu.edu](mailto:jweber@whu.edu)

wie im Ausland, im Finanz-Bereich wie außerhalb desselben. Selten bleiben die Controller sehr lange Zeit im Controllingbereich. Dafür sind sie zu sehr Generalisten. Vorherrschend sind vielmehr Karrieren, die einen Weg innerhalb des Finanz-Bereichs nehmen oder zwischen Positionen im Finanz-Bereich und im Linienmanagement wechseln.

### Instrumentelle Vielfalt und Komplexität gefährden den Erfolg des Controllerbereichs

Controller neigen dazu, bei der Gestaltung betriebswirtschaftlicher Instrumente zu sehr von ihrem eigenen Know-how auszugehen. Damit suchen sie Lösungen, die zu wenig die (engen) kognitiven Grenzen berücksichtigen, die für

### Erfolgreiche Controllinginstrumente ersetzen keine Führungsverantwortung

Deutsche Unternehmen sind häufig technikdominiert. Naturwissenschaftler und Ingenieure neigen dazu, die Managementaufgabe als ein systemisch zu lösendes Problem anzusehen. Die klare Rechenmethodik eines Werttreiberbaums wird dann schnell der unschärferen Ursache-Wirkungs-Logik einer Balanced Scorecard vorgezogen. Instrumente schaffen vermeintliche Sicherheit, befreien den Manager von einem Teil der Last, ganz persönlich auf Mitarbeiter einwirken zu müssen.

Allerdings sollte von Instrumenten nicht zu viel verlangt werden, sie beseitigen Führungsprobleme nicht quasi von alleine. **Führungs-**

probleme können grundsätzlich nur von Menschen gelöst werden. Controller sollten stets (nur) anstreben, dass Manager mit Controllinginstrumenten ihre Führungsaufgabe besser in den Griff bekommen als ohne. Sie sollten vermeiden, dass Manager aus den Instrumenten Ausreden für Führungsfehler gewinnen können („Der Planwertwert war doch durch viele Regressionen abgesichert“). Controller müssen zudem damit rechnen, dass Manager die Instrumente nicht verstehen und / oder falsch anwenden; sie müssen auch in Betracht ziehen, dass Manager mit Instrumenten bewusst opportunistisch spielen, sie also für ihre Zwecke einzusetzen versuchen. Instrumente haben Risiken und Nebenwirkungen - sie zu kennen und zu berücksichtigen, macht Controller erfolgreich.

### Für ein erfolgreiches Controlling muss die Zusammenarbeit zwischen den unterschiedlichen Controllingebenen reibungslos funktionieren

Controller ziehen nicht immer alle an einem Strang. Zwei Gründe sind hierfür maßgebend. Zum einen können sie sich nicht ganz aus dem Spannungsfeld „zentrale versus dezentrale Führung“ heraushalten. Unsinnige Partikularinteressen sollten zwar schon auf dezentraler Ebene vermieden werden; anstatt sie auf Holdingebene auszuspielen. Allerdings ist der dezentrale Controller dem dezentralen Manager verpflichtet, schon aus eigenem Interesse, weil dieser für seine Karriere (mit)verantwortlich ist. Das, was wie ein Eiertanz aussieht, ist für das Funktionieren einer abgestimmten Führung essentiell. Die Empirie zeigt, dass die Schlagkraft und der Erfolg des Controllings steigen, wenn er gelingt.

### Eine enge Zusammenarbeit mit anderen Dienstleistern des Managements steigert den Erfolg des Controllings

Controller sind nicht die einzigen, die ihren Managern helfen, ihre Führungsaufgaben zu erledigen. Auch andere suchen den Kontakt

zum Management, von der Unternehmensentwicklung bis zur Internen Revision.

In dieser Ausgangssituation liegt die Reaktion nahe, einen internen Wettbewerb mit den anderen Unterstützungsfunktionen zu führen. Ein solches Verhalten schadet aber nicht nur dem Unternehmen, sondern auch den Controllern selbst. Wettbewerb als Haltung, um immer besser zu werden, ist angebracht und nützlich, Wettbewerb als Rivalität dagegen kontraproduktiv.

**Controller sollten vielmehr eine enge Kooperation zu den anderen Stellen suchen**, die ebenfalls Managementsupport leisten. Dies gilt auch für die Kernfelder des Controllings, auf die Controller stolz sind und aus denen sie ihre Bedeutung im Unternehmen ziehen. Controller können ihre Informationsaufgabe besser erfüllen, wenn sie eng mit den Accountants zusammenarbeiten; sie werden bessere Counterparts und Berater, wenn sie mit Strategen und Revisoren kooperieren. Unterschiedliche Know-how-Basen helfen jeweils beiden Seiten. Eine gegenseitige Abschottung bedeutet genau das Gegenteil.

### Auch der Blick in die Theorie hilft, den Erfolg des Controllings zu steigern

Es ist geradezu ein Armutszeugnis, wenn viele Controller die letzte theoretische Anregung in der letzten Controlling-Veranstaltung im Studium erhalten haben. Controller sollten sich ein Beispiel an ihren Ingenieurskollegen nehmen und einen deutlich intensiveren Kontakt zu Hochschulen suchen. Es lohnt sich zu beobachten, was Neues in der Wissenschaft passiert, auch wenn es zunächst nicht unmittelbar umsetzbar erscheint. Wer zum Beispiel sieht, dass sich immer mehr Diskussionen um Verhaltensthemen ranken, dass der Begriff eines „Behavioral Controlling“ immer häufiger zu lesen ist, der wird allen Instrumenten und Prozeduren skeptischer gegenüberstehen, die „rein technokratisch“ angelegt sind. Was nützt ein ausgefeiltes Steuerungssystem, wenn es der normale Manager nicht mehr versteht?

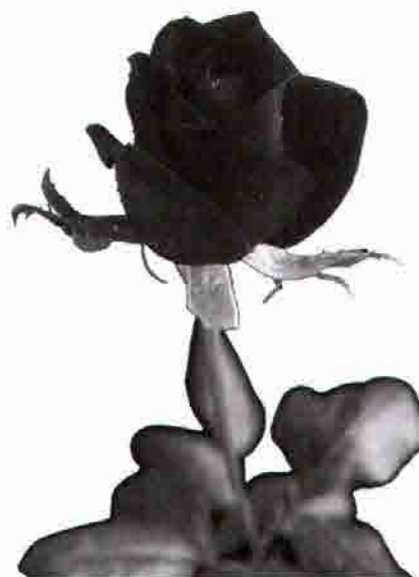
Controller sollten aber auch deshalb den Kon-

takt zu den Hochschulen suchen, weil der Controllerjob immer anspruchsvoller wird. Hieraus resultiert eine wachsende Bedeutung einer geeigneten Personalakquisition. Wer einen Goldfischteich im Controlling aufbauen will, muss wissen, wie er diesen immer wieder auffüllen kann.

Damit sind wir am Ende der Erkenntnisse angelangt. Sie bündeln die Controlling-Erfahrung der größten deutschen Unternehmen und sind damit in hohem Maße belastbar und als Vorbild geeignet. Wen die Studie näher interessiert, sei auf das Buch „Von den Besten lernen - Controlling in den DAX 30-Unternehmen“ verwiesen, das gerade erschienen ist. ■

### Anmerkung der Redaktion:

Durch das regelmäßige Lesen des Controller Magazins sind Sie stets über die aktuellen Entwicklungen informiert. Es ist unser Ansporn, Sie in dieser Richtung zu unterstützen!





# Herausforderung Prozesscontrolling

## Prozessorientierung im Unternehmen unterstützen

von Thilo Knuppertz, Wachtberg

Es kommt nicht häufig vor, dass größere Umbrüche oder Trends dazu zwingen, bestehende Instrumente wie das Controlling hinsichtlich ihrer Zielsetzungen und deren Anwendung zu hinterfragen. Die unternehmerische Notwendigkeit, im globalen Wettbewerb mit einer konsequenten Markt- und Effizienzorientierung auch in der nächsten Generation noch zu bestehen, nimmt teilweise dramatisch zu. **Die viel versprechendste Antwort auf diese Herausforderung wird durch den Aufbau von prozessorientierten Unternehmen gegeben.** Jeder Controller ist damit aufgefordert, sich dieser Aufgabe zu stellen. In diesem Beitrag werden einerseits der Hintergrund dieser Notwendigkeit beschrieben, als natürlich auch konstruktive Bestandteile eines funktionsfähigen Prozesscontrolling sowie dessen Aufbau aufgezeigt.

### Entwicklung von Prozessorientierung in Unternehmen

Seit Beginn der 80er Jahre rückt die Prozessorientierung als fundamentales Managementprinzip zunehmend in den Vordergrund. Mit der Einführung von **Lean Production** und **Just-in-time** in fertigungsorientierten Unternehmen wurden insbesondere Prozessoptimierungen entlang der Fertigung und der Logistik angesprochen. Ein anderer Effekt betrifft die Minimierung der benötigten Kapitalressourcen entlang dieser Prozesse durch Vermeidung von Materiallagern und der systematischen Einbindung von Zulieferern in die Produktionsprozesse.

Aus diesem Entwicklungsstrang ging auch die Etablierung von **Qualitätsmanagement** her-

vor. In den letzten 25 Jahren wurden in vielen Unternehmen eigene stabsorientierte Abteilungen mit dem Ziel aufgebaut, Abläufe im Unternehmen zu beschreiben und mit hohen Qualitätszielen zu fixieren. Um diese Qualität auch sicherzustellen, wird oftmals eine externe Zertifizierung von Prozessen durchgeführt, die die Prozessfähigkeit z.B. für eigene Kunden oder auch Kapitalgeber nachweisen soll. Bedauerlicherweise verlaufen Anstrengungen dieser Art oftmals im Stile eines eintägigen Beauty-Wettbewerbs auf einem Laufsteg: nach der Zertifizierung-

aber bei ausschließlicher, radikaler Anwendung natürlich zu Akzeptanzproblemen in der Umsetzung. Nicht alles, was in Unternehmen schon abläuft, ist ja grundsätzlich in Frage zu stellen oder ineffizient.

Der Controllerwelt gut vertraut ist auch das Konzept der **Prozesskostenrechnung (PKR)**, in Deutschland insbesondere von Horváth vorangetrieben und etabliert. Leider hat die PKR in vielen Unternehmen bisher noch keinen Durchbruch erzielt.

#### Autor



■ Thilo Knuppertz

Mitgründer und Geschäftsführer des „Kompetenzzentrum für Prozessmanagement GbR“.

E-Mail: tk@prozessmanagement-news.com

zierungs-Show wird in den einzelnen Unternehmensbereichen unabhängig von zertifizierten Prozessen in teilweise völlig abweichender Form weitergearbeitet.

Richtiger Druck hin zur Prozessorientierung wurde durch das von Hammer Anfang der 90er Jahre vorgeschlagene Konzept **Business Process Reengineering** aufgebaut. Begleitet durch den Gedanken, nachhaltige Wettbewerbsvorteile erzielen zu wollen, schlug er die vollständige Neudefinition aller Unternehmensprozesse auf der grünen Wiese zur Realisierung neuer strategischer Ziele vor. Dieser an sich richtige, grundlegende Gedanke ist Bestandteil eines integrierten Prozessmanagements, führt

Mit Kraft angeschoben wurde der Trend zur Prozessorientierung vor einigen Jahren durch das Aufkommen neuer **Software-Instrumente zur Unterstützung von Prozessausführungen und deren Performance-Messung**. In vielen Unternehmen sind derzeit noch IT-Instrumente zur Prozessbeschreibung (Modellierung) im Einsatz, mit der Abläufe im Wesentlichen visualisiert werden. Diese sind nunmehr durch eine neue Generation herausgefordert – BPMS (Business Process Management System) oder auch WMS (Workflow Management System). Neben der Integration von standardisierten Dokumenten können Prozessmanager jederzeit den aktuellen Status aller laufenden Prozesse überwachen.

04

05

31

A

G

L

Zuordnung CM-Themen-Tableau

Jenseits dieser wesentlichen Entwicklungspfade hin zu einer immer konsequenteren Prozessorientierung zeigt die vom Kompetenzzentrum für Prozessmanagement jährlich durchgeführte Umfrage auf, dass noch viel zu tun ist: 81% aller Teilnehmer stufen Prozessmanagement als derzeit sehr wichtiges Thema ein und

in der Regel nicht mit Verantwortung ausgestattete Prozessabläufe tangieren.

Der Controllerdienst als Dienstleistungsfunktion für Manager muss sich auch fragen, was für bereits im Unternehmen ernannte Prozessmanager getan wird. In wenigen Unternehmen beste-

Eine weitere Schwachstelle kann in der Verfügbarkeit von prozessbezogenen Standardreports ausgemacht werden. In der Regel stehen kaum automatisierte Prozesskennziffern zur Verfügung, die für alle Leistungsprozesse eines Unternehmens Prozesszeiten oder -kosten im Plan und Ist ausweisen.



Abb. 1: Prozessmanagement - Aktuelles Interesse und zukünftige Bedeutung

Wesentliche Schwachstellen zur Controlling-Unterstützung in Unternehmen gehen auch aus der Abbildung 3 hervor, die ebenfalls Ergebnisse der bereits genannten Umfrage aufzeigen.

Bei nur 6% der Unternehmen erfolgt z.B. eine stringente strategische Steuerung von Prozessen durch Prozessziele und deren Transfer in

82% bringen eine noch steigende Bedeutung zum Ausdruck. Siehe Abbildung 1.

### Status des Controlling

Welche Antworten trägt das Controlling zu einer Prozesssteuerung in Unternehmen bei? Bei näherem Blick stellt man fest, dass wesentliche Instrumente und Controlling-Methoden Prozessorientierung kaum ansprechen bzw. im Gegenteil sogar behindern.

Die bisherigen organisatorischen Ansätze beruhen im Kern auf einer einseitigen Fokussierung der Steuerung von Aufbauorganisationen, d.h. die funktionale Steuerung von Unternehmensbereichen mit Spezialisten überwiegt. Die Steuerung und Verteilung von Geldmitteln (z.B. Verantwortung und Investitionen) basiert auf der Kostenstellenrechnung, die in der Regel ein grobes Schattenbild der Aufbauorganisation darstellt. Siehe Abbildung 2.

In dieser Ausrichtung bedeutet dies eine Vernachlässigung von Prozessverantwortung. Durch die Nichtsteuerung von Prozessschnittstellen entstehen oft hohe Ineffizienzen, die sich in überlangen Prozesslaufzeiten, Qualitätskosten und verminderter Prozessqualität hinsichtlich der Abdeckung von Kundenanforderungen widerspiegeln. Weitere Anzeichen sind in der Regel überlange und schwerwiegende Abstimmrunden zwischen Funktionsmanagern zur Koordination zwischen den Bereichen, die

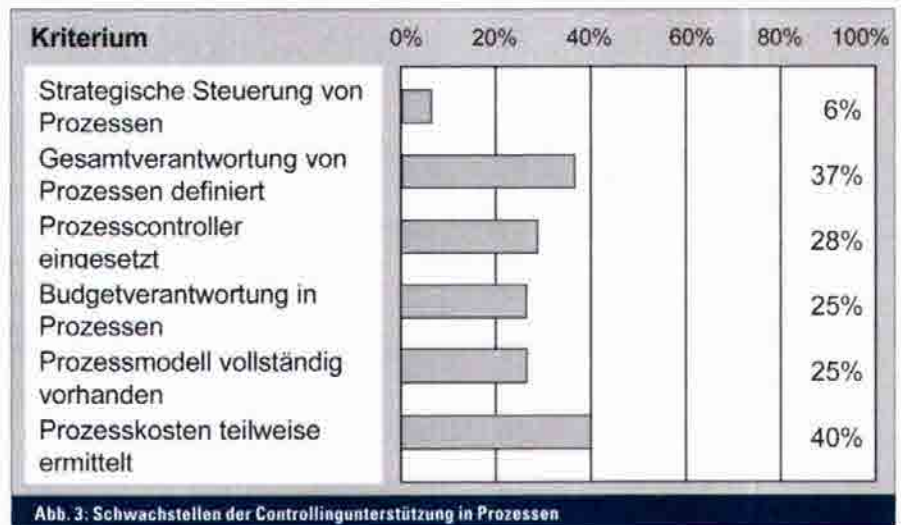


Abb. 3: Schwachstellen der Controllingunterstützung in Prozessen

hen derzeit bereits wirksame Initiativen zur Erbringung von Controllingdienstleistungen für Prozesse. **Kann ein Prozessmanager seinen Prozess hinsichtlich Prozesszielen und dafür notwendigen Ressourcen planen?** Eine Frage, die jeder Kostenstellenleiter beantworten kann, aber nicht immer die Prozessmanager.

die operative Ausführung. Wahrlich ein zukünftiges dankbares Arbeitsfeld für moderne Controller. Auch die Prozesskostenrechnung kann noch deutlich verbessert werden. Da bisher nur 25% aller Unternehmen auch ein vollständiges Prozessmodell eingeführt haben, kann naturgemäß der Einsatz der PKR nur begrenzt erfolgen.

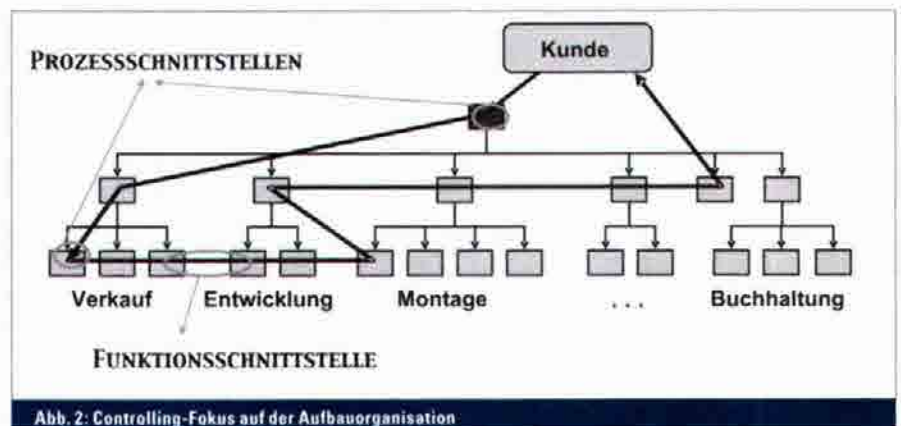


Abb. 2: Controlling-Fokus auf der Aufbauorganisation



### Zielsetzungen

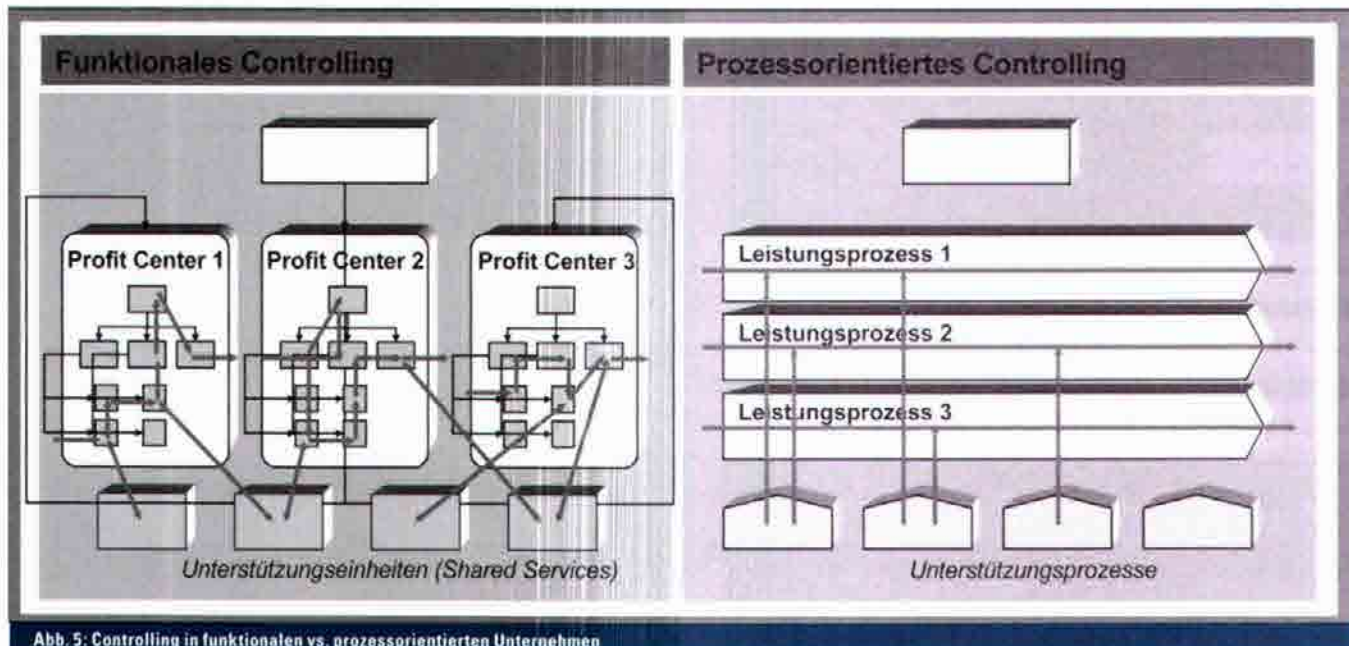
Warum eigentlich Prozessorientierung als Hauptzielsetzung verfolgen? Mit einer konsequenten Ausrichtung aller Aufgaben und deren Integration in ein unternehmensweites Prozessmodell werden Wettbewerbsvorteile systematisch erarbeitet und Prozessleistungen höchst effizient erbracht. Dabei geht mit der Prozessorientierung gleichzeitig auch eine bestmögliche Kundenorientierung als auch eine höchstmögliche Wertorientierung einher. Der Aufbau und die Umsetzung dazu erfolgt mit der aus Führungssicht essentiell wichtigen Methode Prozessmanagement.

Im Rahmen der Ausrichtung von Controlling ist zukünftig von Prozessen als das wesentliche Steuerungsobjekt neben der Produkt- und Servicesicht auszugehen. Nur durch das „Tun“ im Unternehmen wird wettbewerbsfähige Wertschöpfung erzeugt. Die von Kunden direkt wahrnehmbaren produktspezifischen Unterschiede nehmen tendenziell ab. **Manches Unternehmen wird heutzutage schneller kopiert als man neue Produkte selbst vermarkten kann.** Produkte und Services hingegen sind immer Output von Leistungsprozessen; von der Entwicklung über die Vermarktung bis hin zur Durchführung von Gewährleistungen.

### Bestandteile

Welche Bestandteile sind für ein prozessorientiertes Controlling erforderlich? Natürlich muss hierzu die Controllerwelt nicht neu erfunden werden, sondern nur konsequent hin zum Steuerungsobjekt „Prozesse“ transferiert werden. Entsprechend gehören zum ganzheitlichen Prozessmanagement:

- Strategisches Prozesscontrolling,
- Operatives Prozesscontrolling,
- Controlling-Organisation,
- Controllinginstrumente und -methoden,



➤ Prozessreporting und IT-Anwendungen.

Das **strategische Prozesscontrolling** unterstützt das strategische Prozessmanagement von der systematischen Abweichungsanalyse von Unternehmenszielen bis hin zur Festlegung von strategischen Prozesszielen als Vorgabe für die operative Steuerung. Hier ist insbesondere zu beachten, dass die Erstellung des Prozessmodells auf strategischer Ebene fundiert unter Einbezug aller Leistungs-, Unterstützungs- und Führungsprozesse erfolgt. Wo nicht wenn hier auf der strategischen Ebene, können prozess-

definierten Kundenanforderungen als auch Prozesskosten als Bewertung der erforderlichen Ressourceneinsätze in Frage.

Der **Aufbau einer prozessorientierten Controlling-Organisation** ist gleichfalls notwendig. Neben dem zentralen Prozesscontrolling sind je nach Unternehmensgröße natürlich auch dezentrale Prozesscontroller notwendig. An den Vertriebscontroller haben wir uns schon gewöhnt – der zukünftige Arbeitsbezug wird die Unterstützung des Leistungsprozesses

kosten unterscheiden. Noch besser wäre es, den Begriff direkt umzutauften in „Prozessleistungsstelle“ und diese dann mit den zu erzielenden Prozesswertbeiträgen zu steuern.

Eine weitere wesentliche Dienstleistung von Controlling betrifft die **Ausrichtung und Inhalte des Berichtswesens** als Quelle der zielorientierten Steuerung. In einem prozessorientierten Unternehmen stehen für alle wesentlichen Prozesse strategisch und operativ wesentliche Prozesskennzahlen zur Verfügung.

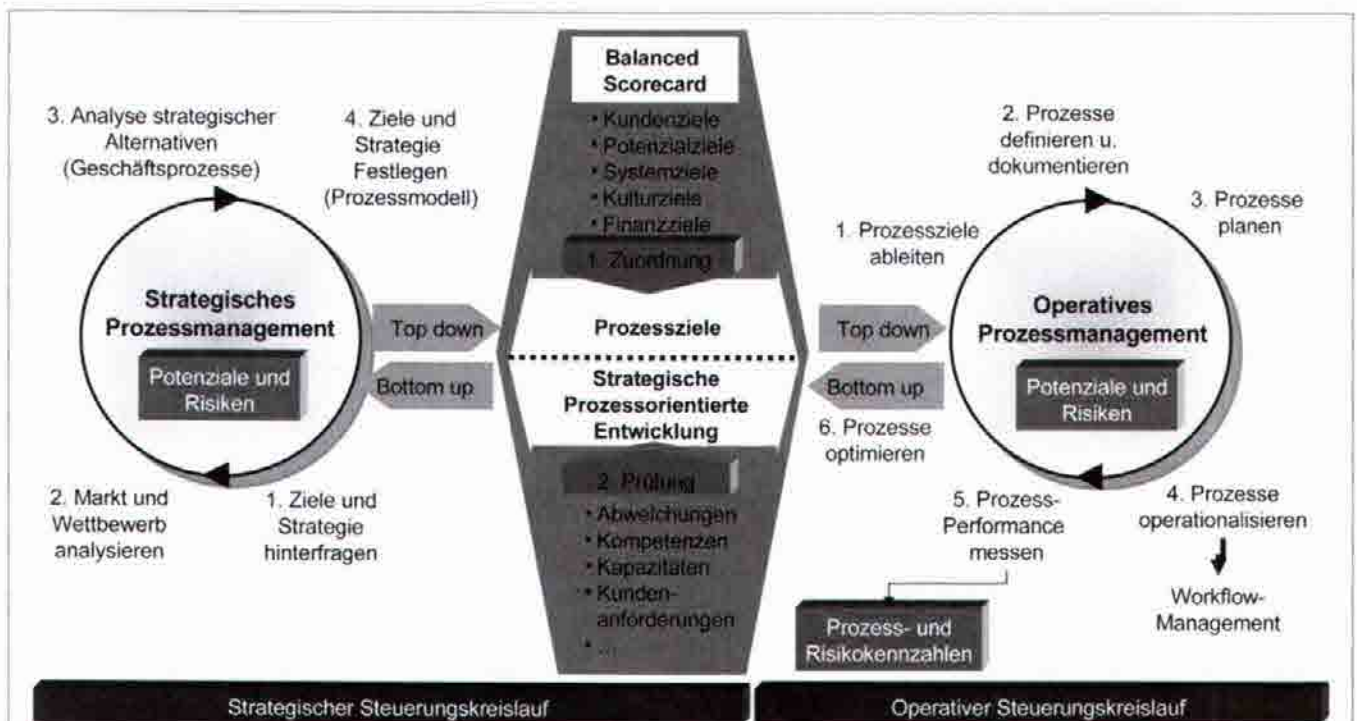


Abb. 6: Prozessmanagement - Bestandteile

orientiert wettbewerbsspezifische Vorteile in Form von langfristigen Prozessen gedacht und somit zielorientiert vorgegeben werden. Beispiel: Verkürzung des Leistungsprozesses „Produkte entwickeln“ um 60% und damit der Prozessschlüsselkennzahl „Time-to-market“.

Das **operative Prozesscontrolling** erfordert die systematische Begleitung von Prozessen durch die festgelegten Prozessmanager im operativen Steuerungskreislauf. Basierend auf den strategischen Prozesszielen erfolgt die Beschreibung von entsprechenden Soll-Prozessen und deren Planung bis hin zur Ermittlung von Ressourcen für die Prozessausführung. Für die Planung von Prozessleistungen kommen generell für die Prozessmengen die Größen Prozesszeiten, Prozessqualität in Bezug auf die

„Leistungen vertreiben“ als Vertriebsprozesscontroller beinhalten. Ein kleiner, aber sehr notwendiger Unterschied.

Die bereits eingeführten Controllinginstrumente und -methoden werden weiterentwickelt bzw. angepasst. Die Kostenrechnung benötigt zwangsläufig eine Ausrichtung hin zur Handhabung von Prozesskosten. Bezugspunkt für die Einrichtung wird damit das Prozessmodell. In den heutigen Ansätzen der Prozesskostenrechnung wird bisher die bestehende Kostenstellenstruktur unverändert gelassen. In einer prozessorientierten Organisation werden für alle Prozesse des Prozessmodells Prozesskostenstellen eingerichtet. Damit lässt sich bei der Prozessplanung auf der jeweiligen Prozesskostenstelle gezielt zwischen Prozesseinzel- und gemein-

Darüber hinaus kann der Status von aktuell laufenden Prozessen jederzeit analysiert werden und z.B. Ressourcen bei einem Prozessengpass ad-hoc bereitgestellt werden (real time). Das prozessorientierte Controlling kann jederzeit Auskunft über die Prozessfähigkeit geben. Dieser Indikator beschreibt die Kompetenz von Unternehmen, einzelne Prozesse gemäß der Soll-Beschreibung aktiv zu steuern und permanent zu optimieren. Für ein effizientes und standardisiertes Prozessreporting sind entsprechende IT-Anwendungen für die Prozessmanager bereit zu stellen. In Anbetracht dieser Anforderungen ist eine Überarbeitung von verfügbaren Berichten mehr als Überlegungswert. Dieses beinhaltet natürlich auch die Aufgabe, bestehende IT-Anwendungen und MIS-Systeme zu überprüfen, inwieweit solche prozess-

spezifischen Informationen überhaupt zur Verfügung stehen.

## Vorgehensweise und Aufbau

Der **Wandel vom funktions- zum prozessorientierten Controlling** stellt eine Projektaufgabe dar. Dafür sind bestimmte fundamentale Voraussetzungen bzw. Erfolgsfaktoren notwendig, ohne die ein Prozesscontrolling nicht eingeführt werden kann:

- **Aufbau eines unternehmensweiten Prozessmodells:** Getrieben durch das Top-Management sind alle Prozesse in einem Modell aus den ersten zwei Ebenen oder zumindest einige wesentliche Prozesse im Ist-Zustand zu beschreiben.
- **Überprüfung bereits verfügbarer Bestandteile eines Prozesscontrolling und Bewertung,** inwieweit diese für einen zukünftigen Ansatz einsetzbar sind.
- **Identifikation von bereits eingesetzten Prozessmanagern oder prozessaffinen Bereichsleitern,** die für die Einführung von Prozesscontrolling eine hohe Akzeptanz erwarten lassen.
- **Unterstützung des Top-Managements zur Weiterentwicklung des Controlling.**

Für die konkrete Vorgehensweise stehen zwei alternative Ansätze zur Verfügung:

- **Top-down:** Das Top-Management gibt klare Ziele zur Prozessorientierung vor und sorgt für einen klaren Zeitplan einschließlich Projekten zum Aufbau und zur Einführung.
- **Bottom-up:** Auswahl von einem Prozessmanager oder Bereichsleiter als interner Förderer.

Im Regelfall stellt die Bottom-up Variante nur einen Zwischenschritt dar, der als Versuchsballon genutzt werden kann, um das Top-Management von der Richtigkeit der Vorgehensweise zu überzeugen. Mittel- und langfristig ist ein erfolgreiches und unternehmensweites Prozesscontrolling ohne die nachhaltige Akzeptanz des Top-Managements kaum vorstellbar.

Konkrete Projektschritte beinhalten stets den Aufbau der unter dem Abschnitt vorgestellten

Bestandteile des Prozesscontrolling. Dabei kann sowohl mit dem operativen als auch dem strategischen Prozesscontrolling-Kreislauf begonnen werden. Immer aber sollten mindestens folgende Aspekte berücksichtigt werden:

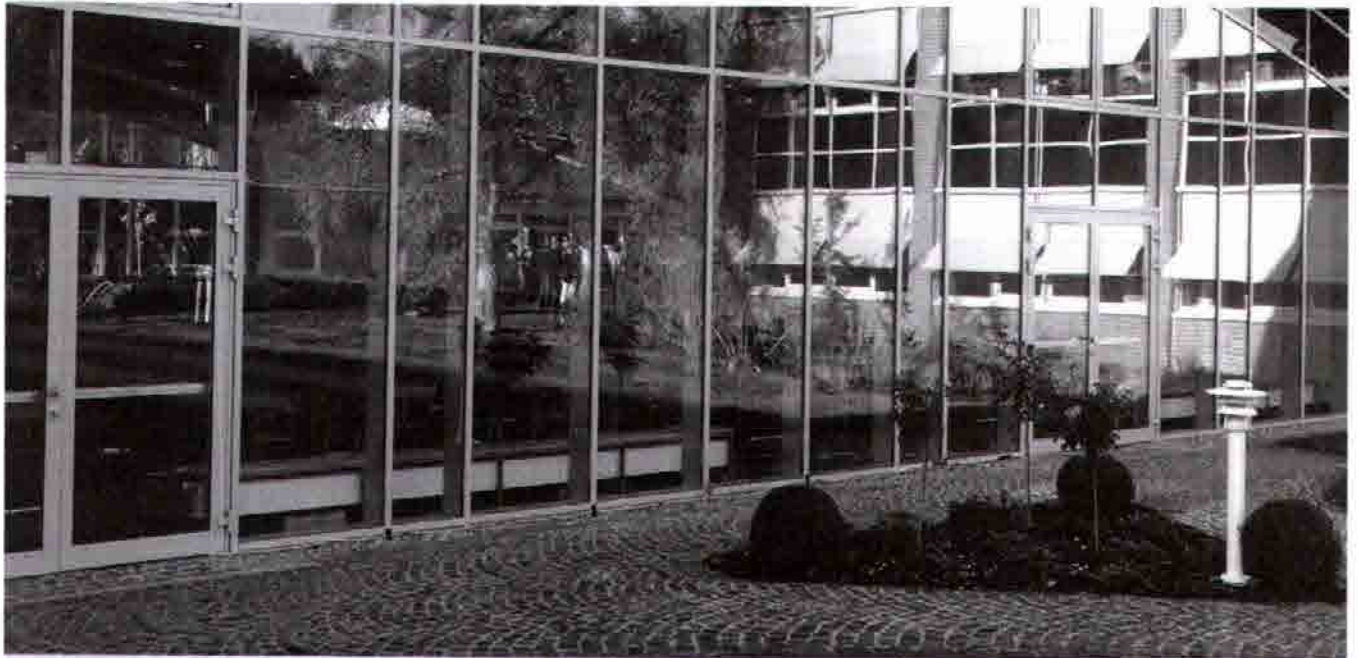
- **Erzielung von Quick-Wins:** kurze Laufzeiten zu Beginn der ersten Projekte mit Zeiträumen von 3 – 6 Monaten - z.B. eine nachgewiesene Effizienzsteigerung in einem Prozess durch Prozessorientierung und Prozesscontrolling.
- **Vorgabe oder auch Annahme von Prozesszielen:** keine Effizienzsteigerung lässt sich ohne Prozessziele, die über den Status Quo von Ist-Prozessen hinausgehen, im Nachgang belegen. Daher sollte das Verbesserungspotenzial vorab bestimmt und in Form von Prozesszielen festgelegt sein. Die aufgestellten Prozessziele sollten mit den vorhandenen oder auch unterstellten strategischen Prozesszielen einhergehen.
- **Existenz oder Einsetzen von Prozessmanagern bzw. verantwortlichen Führungskräften:** Prozessorientierung wird nur durch Managementressourcen für Prozesse sichergestellt. Schon während der ersten Projekte sind entsprechende vorhandene Prozessmanager für den Aufbau des Prozesscontrolling zu gewinnen, bzw. alternativ bei Nichtvorhandensein ausgewählte Funktionsmanager für die Verantwortungsübernahme zu motivieren bzw. durchzusetzen.
- **Zugriff auf unternehmensweite Prozessstandards:** In vielen Unternehmen sind bereits Regeln für die Modellierung und Beschreibung von Prozessen etabliert (z.B. wie werden Prozesse visualisiert und kommuniziert). Diese sind vom Controlling bei der Prozesssteuerung zu berücksichtigen bzw. sind nachhaltig zu nutzen.
- **Nutzung und Anpassung bestehender Controlling-Instrumente:** Für eine effiziente Vorgehensweise spricht auch die Anwendung und Anpassung bestehender Controlling-Instrumente, z.B. Prozessplanung mit den bereits im Einsatz befindlichen Planungswerkzeugen. Dazu müssen dann Prozesse als Planungselemente eingeführt und die bestehenden Kostenarten den Prozessen als Ressourcen zuordnungsfähig sein.

## Zusammenfassung

Controlling muss sich der anstehenden Herausforderung zum Aufbau von prozessorientierten Unternehmen stellen, die von Seiten Prozessmanagern, den IT-Verantwortlichen oder auch dem Qualitätsmanagement angestoßen werden. Dazu wird eine projektspezifische Anpassung der bestehenden Controlling-Instrumente hin zu einer Steuerung von Prozessen als neues wesentliches Controlling-Objekt notwendig. Dazu gehören wesentliche Bestandteile vom strategischen und operativen Prozesscontrolling bis hin zur Überarbeitung des Standardreportings mit Prozesskennzahlen. Die organisatorische Anpassung der Controllerdienste muss sich zukünftig am Prozessmodell orientieren.

## Literaturempfehlungen

- Controlling von Geschäftsprozessen: Thilo Knuppertz, Frank Ahlrichs, 2006, Schwerpunkt: Aufbau eines prozessorientierten und ganzheitlichen Controlling von Prozessen.
- Business back to basics: Michael Hammer, 2002, Schwerpunkt: Prozessorientierung und deren praktische Umsetzung.
- Geschäftsprozessmanagement: Thomas Allweyer, 2005, Schwerpunkt: Prozessmanagement als ganzheitliche Methode.
- Prozessorganisation: Michael Gaitanides, 2007, Schwerpunkt: Prozessorganisation und Elemente zu deren Umsetzung.
- Prozessmanagement als Kernkompetenz: Margit Osterloh, Jetta Frost, 2003, Schwerpunkt: Kernprozesse als strategischer, dynamischer Wettbewerbsfaktor.
- Prozesskostenmanagement: Horváth & Partner (Hrsg.), 1998, Schwerpunkt: Ermittlung von Prozesskosten als Steuerungsgrundlage von Prozessen.
- Wege zum Ziel: Uwe Löbel, 2005, Schwerpunkt: Vorstellung der Methode – Theory of Constraints.



Spiegelaudimax der Nordakademie in Elmshorn

# Unternehmensbewertung und Unternehmenssteuerreform 2008 / 2009

## Höhere Nettoeinkommen und geringere Marktrisikoprämien lassen Unternehmenswerte steigen!

von Ralf Kesten, Elmshorn

In der Praxis der internationalen Unternehmensbewertung werden bevorzugt „outputorientierte“ Discounted Cash Flow- bzw. DCF-Verfahren mit dem Ziel einer subjektiven Grenzpreisermittlung eingesetzt. Drei bedeutende Werteinflusskomponenten gilt es dabei regelmäßig festzulegen: Der Bewerter muss (a) Annahmen zur Länge des Planungszeitraums treffen, (b) den Planungzeitpunkten entsprechende ausschüttungsfähige Cash Flows zuordnen sowie (c) die periodenbezogenen Cash Flows mit einem geeigneten Kalkulationszinssatz diskontieren. Die Unternehmenssteuerreform 2008/2009 beeinflusst insbesondere die Höhe der Ausschüttungsbeträge sowie die des Diskontierungszinssatzes.

Der folgende Beitrag beschreibt wichtige steuerliche Veränderungen (Abschnitt 1), zeigt die für den Adjusted Present Value bzw. APV-Ansatz im ewigen Rentenmodell neuen Bewer-

tungsformeln, mit denen sich Unternehmenswerte für deutsche Kapitalgesellschaften aus privater Investorensicht berechnen lassen (Abschnitt 2), und zieht abschließend einen Vergleich zum bisherigen Halbeinkünfteverfahren (Abschnitt 3). Selbstverständlich werden die Ausführungen durch Beispielrechnungen unterstützt. Am Ende lässt sich festhalten, dass die Unternehmenssteuerreform ceteris paribus zu höheren Unternehmenswerten führt.

### 1. Wichtige Änderungen in der Unternehmensbesteuerung ab 2008/2009

In der Gedankenwelt der international etablierten DCF-Verfahren werden alle Unternehmen

als börsennotierte Firmen in der Rechtsform einer AG gedacht, an denen sich private Investoren als Eigenkapitalgeber in Form von Aktien sowie als Fremdkapitalgeber in Form von Obligationen beteiligen können. Damit verwalten die Investoren ihre Aktien und Obligationen stets im steuerlichen Privatvermögen. Vor diesem theoretischen Hintergrund ergeben sich auf der Ebene der AG bei der Berechnung der Gewerbeertrag- sowie der Körperschaftsteuer folgende Änderungen:

- ➔ Bei der Gewerbeertragsteuer gilt künftig eine Meßzahl  $m$  in Höhe von 3,5%. Diese Meßzahl wird mit dem jeweiligen Hebesatz  $h$  der Gemeinde multipliziert und ergibt den effektiven Steuersatz. Die bisherige Abzugsfähigkeit der Gewerbeertragsteuer von ihrer eigenen Bemessungsgrundlage entfällt; sie stellt keine Betriebsausgabe mehr dar.

➤ Für die Körperschaftsteuer ist ein einheitlicher Steuersatz von 15% festgelegt, der unabhängig von Gewinnausschüttungen anzuwenden ist. Bei der Berechnung der körperschaftsteuerlichen Bemessungsgrundlage bleibt nun der Abzug der zuvor ermittelten Gewerbeertragsteuer unberücksichtigt; die fehlende Eigenschaft als

Ansatz der Betriebseinnahmen bzw. -ausgaben in Höhe von dann 60%.) Sie ist zudem auch auf sämtliche Zinserträge sowie auf entstandene Kursgewinne bei Aktien anzuwenden. Diese Abgeltungssteuer stellt eine Obergrenze der Einkommensbesteuerung dar. Durch die Abgeltungssteuer entfällt zudem die Berücksichtigung von Werbungskosten, die in Zusammenhang

Abgeltungssteuer wird abschließend wie bisher der Solidaritätszuschlag sowie ggf. die Kirchensteuer berechnet. Die bisherigen Ausführungen sollen durch das in Abb. 1 dargestellte vereinfachte Zahlenbeispiel (Freibeträge sind nicht berücksichtigt) illustriert werden, wobei auch die steuerliche Regelung bis Ende 2007 zum Vergleich dargestellt ist.

- Werte in EUR -	Reform 2008/2009 (2)	Regelung bis 2007 (3)	Abweichung (4) = (2) - (3)
<b>EBIT bzw. EBT</b>	<b>100.000</b>	<b>100.000</b>	<b>0</b>
GewEST (Ann: h=500%)	$0,035 \times 5 \times 100.000$ = 17.500	$0,05 \times 5 / (1 + 0,05 \times 5) \times 100.000$ = 20.000	-2.500
<b>EBIT bzw. EBT nach GewEST</b>	<b>82.500</b>	<b>80.000</b>	<b>+2.500</b>
KSt	$0,15 \times 100.000$ = 15.000	$0,25 \times 80.000$ = 20.000	-5.000
Soli	$0,055 \times 15.000$ = 825	$0,055 \times 20.000$ = 1.100	-275
<b>JÜ = Dividende</b>	$100.000 - 17.500 - 15.000 - 825$ = <b>66.675</b>	$100.000 - 20.000 - 20.000 - 1.100$ = <b>58.900</b>	<b>+7.775</b>
ESt	$0,25 \times 66.675$ = 16.668,75	$0,35 \times 1/2 \times 58.900$ = 10.307,50	+6.361,25
Soli	$0,055 \times 16.668,75$ = 916,78	$0,055 \times 10.307,50$ = 566,91	+349,87
<b>Nettoeinkommen Eigenkapitalgeber</b>	<b>49.089,47</b>	<b>48.025,58</b>	<b>+1.063,89</b>

Abb. 1: Vereinfachtes Beispiel zu den Auswirkungen der Unternehmenssteuerreform

Betriebsausgabe erstreckt sich also auch auf die Körperschaftsteuer. Damit ist der Anknüpfungspunkt zur Steuerberechnung künftig der Jahresüberschuss vor Gewerbeertragsteuer.

➤ Auf die ermittelte Körperschaftsteuer wird wie bisher der Solidaritätszuschlag von 5,5% erhoben.

Auf der einkommensteuerlichen Ebene der Eigenkapitalgeber entfällt das bisherige Halbeinkünfteverfahren im Falle der Gewinnausschüttung. An die Stelle tritt die sog. Abgeltungssteuer mit einheitlich 25% auf die empfangenen Dividendenzahlungen. (Handelt es sich aber um Dividenden, die einer Personengesellschaft bzw. dem Betriebsvermögen zuzuordnen sind, gilt das sog. Teileinkünfteverfahren, mit

mit Kapitaleinkünften beim privaten Investor de facto entstanden sind. Berücksichtigt wird nur noch der sog. Sparer-Pauschbetrag von 807 EUR bzw. bei Zusammenveranlagung von Ehegatten der doppelte Wert. Auf Antrag des Steuerpflichtigen prüft das Finanzamt, ob sich ggf. eine geringere Besteuerung entsprechend der individuellen Einkommenssituation ergibt. Im Rahmen von Unternehmensbewertungen **empfeht das Institut der Wirtschaftsprüfer (IdW) bislang den Ansatz eines typisierten Einkommensteuersatzes von 35%**, der sich auch in der Bewertungspraxis etabliert hat. Aufgrund der neuen Einkommensbesteuerung ist dieser Wert durch den Abgeltungssteuersatz zu ersetzen und macht weitergehende Überlegungen zur Definition eines „repräsentativen Durchschnittsaktionärs“ obsolet. Auf Basis der

Wie man Abb. 1 entnehmen kann, verdient die Unternehmenssteuerreform ihren Namen zu Recht. Die Steuerreform verbessert c.p. den Jahresüberschuss JÜ auf Unternehmensebene (im Beispiel um +7.775, was gegenüber der bisherigen Situation eine Steigerung um über 13% ausmacht), während sich auf der Ebene eines privaten Aktionärs nur eine geringe Einkommensveränderung ergeben wird (im Beispiel eine leichte Verbesserung von rd. 2% ggü. dem Halbeinkünfteverfahren für Aktionäre mit einem Durchschnitts- bzw. Grenzsteuersatz von 35%).

Abb. 1 stellt eine gute Näherung an die künftige Situation von Unternehmen dar, die weitgehend schuldenfrei sind. Sowohl für Zwecke der Unternehmensbewertung als auch für die laufenden

de Ergebnis- und Steuerprognose sind abschließend die wesentlichen steuerlichen Änderungen hinsichtlich der Abzugsfähigkeit von Zinsaufwendungen auf der Unternehmensebene für eine Kapitalgesellschaft zu erörtern. Sie betreffen einmal eine veränderte Hinzurechnungsvorschrift für Zinsaufwendungen im Rahmen der Gewerbeertragsteuer; zum anderen ist bei der Bestimmung der Körperschaftsteuer eine sog. Zinsschrankenregelung zu beachten: Bei der Ermittlung der Gewerbeertragsteuer galten Zinsaufwendungen bislang als Dauer-

für ein Firmenfahrzeug) als Zinsanteil einzustufen, von denen dann 25% der Steuerbemessungsgrundlage hinzuzurechnen sind. Für Mieten und Pachten bei unbeweglichen Gütern (Immobilien) werden 75% als Zinsanteil klassifiziert, was als versteckte Mieterhöhung beim Mieter interpretiert werden kann. Einen Zinsanteil von 25% unterstellt der Gesetzgeber künftig bei Lizenzaufwendungen, wobei Vertriebslizenzen ausgeklammert bleiben. Abb. 2 zeigt die Wirkung der Hinzurechnungsvorschrift anhand eines Beispiels.

der Zinsschrankenregelung § 4h III EStG). Alle übrigen körperschaftsteuerlichen Korrekturen sind also bereits im maßgeblichen Gewinn enthalten.

Nicht abzugsfähige Zinsaufwendungen werden in einen sog. Zinsvortrag eingestellt und ggf. im Folgejahr wie normaler Zinsaufwand berücksichtigt. Problematisch wird diese Zeitverschiebung eines ggf. entstehenden Zinsvortrages dann, wenn aufgrund der Kapital- bzw. Zinsstruktur auch in künftigen Wirtschaftsjahren

- Werte in EUR -	Reform 2008/2009 (2)	Regelung bis 2007 (3)	Abw. (4)=(2)-(3)
Nettoumsatz	10.000.000	10.000.000	0
- Leasingaufwand Lieferfahrzeuge	-100.000	-100.000	0
- sonstiger operativer Aufwand	-8.900.000	-8.900.000	0
<b>EBIT</b>	<b>1.000.000</b>	<b>1.000.000</b>	<b>0</b>
- Zinsaufwendungen (langfristig)	-600.000	-600.000	0
<b>EBT bzw. Gewinn vor GewEst</b>	<b>400.000</b>	<b>400.000</b>	<b>0</b>
Hinzurechnungen	+0,25 x (600.000 + 0,2 x 100.000 - 100.000 Freibetrag) = +0,25 x 520.000 = +130.000	0,5x600.000 = +300.000	-170.000
<b>Steuerliche Bemessungsgrundlage (ohne Freibetrag nach § 11 GewStG)</b>	<b>530.000</b>	<b>700.000</b>	<b>-170.000</b>
<b>GewEst</b> (Ann: h=500%)	0,035x5x530.000 <b>= 92.750</b>	0,05x5/(1+0,05x5)x700.000 <b>= 140.000</b>	-47.250

Abb. 2: Beispiel zu der gewerbesteuerlichen Behandlung von Zinsaufwendungen sowie von Zinsanteilen bestimmter Aufwandsarten

schuldzinsen, für die lediglich der hälftige Abzug von der Steuerbemessungsgrundlage gewährt wurde. Künftig werden nur noch 25% der Zinsaufwendungen zum Gewinn vor Gewerbesteuer hinzugerechnet, was die Abzugsfähigkeit auf ¾ des Aufwandes erhöht. Zudem wird ein Freibetrag in Höhe von 100 TEUR gewährt. Damit werden die ersten 100 TEUR Zinsaufwendungen zu 100% bei der Steuerberechnung berücksichtigt.

Neben den mit einem Darlehen oder einer Obligation verknüpften Zinszahlungen erstreckt sich die 25%ige Hinzurechnung künftig auch auf Aufwendungen, die „Zinsanteile“ enthalten. So sind 20% der Mieten und Pachten für bewegliche Wirtschaftsgüter (bspw. Leasingrate

Abschließend ist im Rahmen der Körperschaftsteuer auf die Zinsschrankenregelung einzugehen. Die Grundregel nach § 4 I EStG und § 8a I KStG besagt, dass künftig ein maximaler Zinsabzug von 30% des (steuerlichen) EBITDA gewährt wird. Das steuerliche EBITDA ergibt sich, indem ausgehend von einem sog. maßgeblichen Gewinn ein sog. Zinssaldo sowie die steuerlichen Abschreibungen addiert werden. Der Zinssaldo ergibt sich aus der Differenz der Zinsaufwendungen abzüglich ggf. angefallener Zinserträge. Ist dieser Zinssaldo negativ (Ertrag Aufwand), ist der gesamte Zinsaufwand sofort steuerlich abzugsfähig. Der sog. maßgebliche Gewinn ist der steuerpflichtige Gewinn bzw. die Bemessungsgrundlage für die Körperschaftsteuerberechnung vor unmittelbarer Beachtung

nicht von einer Abzugsfähigkeit ausgegangen werden kann. Betrachtet man im Rahmen der Unternehmensbewertung den ewigen Rentenzeitraum, so würde ein zu Beginn der ewigen Rentenphase bestehender Zinsvortrag steuerlich nicht mehr nutzbar sein, wenn sowohl der Fremdkapitalbestand als auch der Fremdkapitalzinssatz laufzeitkonstant gehalten werden, wovon Rentenmodelle der Unternehmensbewertung regelmäßig ausgehen.

Der Zinsvortrag wird gesondert für das gesamte Unternehmen festgestellt und geht bei Aufgabe oder Übertragung des Unternehmens stets verloren. Die Zinsschrankenregelung greift nach § 4h II EStG nicht (sog. Escape-Klausel), wenn alternativ



- der Zinssaldo zuzüglich eines ggf. bestehenden Zinsvortrages die Freigrenze von 1 Mio EUR nicht übersteigt,
- das Unternehmen nicht einem Konzern angehört („Stand-alone-Betrieb“) oder
- im Falle der Konzernzugehörigkeit das betrachtete Unternehmen eine Eigenkapitalquote von nicht weniger als 1% unterhalb der des Konzerns aufweist, wobei für die Berechnung der buchwertbasierten Eigenkapitalquoten der Konzernabschluss nach IFRS bzw. HGB oder auch nach US-GAAP maßgeblich ist. Entsprechend müssen die Bilanzierungsvorschriften des Konzerns auf den Einzelabschluss des betrachteten Betriebes angewendet werden.

tion von § 8a II KStG).

Geht man im Rahmen der Unternehmensbewertung mittels DCF-Verfahren davon aus, dass die Aktionäre zugleich zwar die Position der Obligationäre einnehmen (können), aber regelmäßig lediglich „Bruchteileigentum“ besitzen, wird die „Escape-Klausel“ insofern weiterhin greifen. Da entsprechend der Theorie jedes Unternehmen sowie jeder Unternehmensbereich an der Börse gehandelt gedacht werden kann, existieren an sich keine typischen Konzerne. Damit ist die „Welt der DCF-Verfahren“ theoretisch streng genommen niemals von der Zinsschrankenregelung betroffen. Dies gilt auch uneingeschränkt für die Bewertungspraxis von echten „Stand-alone-Betrieben“ (bspw. für die „Ein-Mann-GmbH“ mit hohem Bankdarlehen oder für eine börsennotierte AG, deren Anteile sich überwiegend im Streubesitz befin-

Zinsschranke in der Praxis jedoch erschwert. Will bspw. ein Manager den Wert eines Konzernunternehmens für interne Controllingzwecke ermitteln, so wird die Bewertung die Effekte aus dem Eintreten einer Zinsschranke im Rahmen der Körperschaftsteuerprognose mit berücksichtigen müssen. Abb. 3 geht von so einem Konzernunternehmen aus, das von der Zinsschranke (Abzug von Zinsaufwand in Höhe von maximal 30% des EBITDA) nur dann nicht betroffen ist, wenn es die gewährte Freigrenze von 1 Mio EUR nicht überschreitet, wobei zudem die Bedeutung eines bestehenden Zinsvortrages aufgezeigt wird. Die besprochenen steuerlichen Änderungen werden im nächsten Abschnitt auf eine Unternehmensbewertung nach dem APV-Ansatz übertragen, wobei allein das Modell der ewigen Rente ohne Wachstum erörtert wird.

Überschreitet der Anteil der Gesellschafterfremdfinanzierung eines Anteiligners an den

- Werte in TEUR -	Zinsaufwand: 200		Zinsaufwand: 500		Zinsaufwand: 1.000	
EBITDA in t	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500
- AfA in t	-500	-500	-500	-500	-500	-500
= EBIT in t	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
- Zinsaufwand in t	-200	-200	-500	-500	-1.000	-1.000
= EBT (maßgeblicher Gewinn) in t	800	800	500	500	0	0
<b>Zinsschrankenprüfung für ein Konzernunternehmen mit abweichender Eigenkapitalquote vom Konzerndurchschnitt:</b>						
Zinsaufwand in t	200	200	500	500	1.000	1.000
Zinsvortrag aus t-1	0	1.000	0	1.000	0	1.000
Überschreitung 1 Mio EUR Freigrenze?	Nein	Ja	Nein	Ja	Nein	Ja
30% von EBITDA (Höchstwert, falls Freigrenze überschritten)	450	450	450	450	450	450
=> abzugsfähiger Zinsaufwand in t	200	200	500	450	1.000	450
<b>Steuerliche Bemessungsgrundlage (BMG):</b>						
EBIT	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
- abzugsfähiger Zinsaufwand	-200	-200	-500	-450	-1.000	-450
= BMG für KSt	800	800	500	550	0	550
=> KSt (15% von BMG)	120	120	75	82,50	0	82,50
=> Soli (5,5% von KSt)	6,60	6,60	4,125	4,5375	0	4,5375
<b>Summe Steuerzahlungen:</b>	<b>126,60</b>	<b>126,60</b>	<b>79,125</b>	<b>87,0375</b>	<b>0</b>	<b>87,0375</b>

Abb. 3: Berechnung der Körperschaftsteuer eines Konzernbetriebes im Rahmen der neuen Zinsschrankenregel unter Berücksichtigung der gewährten Freigrenze (§ 4h II Nr. 1 EStG, § 8a KStG)

Zinsaufwendungen die Grenze von 10% und ist dieser zu mindestens 25% am gezeichneten Kapital beteiligt, greift die Zinsschrankenregelung nur dann nicht, wenn der Zinssaldo (einschließlich Zinsvortrag) unterhalb der gewährten Freigrenze bleibt (so meine Interpreta-

den und die keine weiteren Beteiligungen hält oder für eine Gesellschaft mit lediglich mehreren Betriebsstätten).

Bei Konzernunternehmen mit abweichenden Eigenkapitalquoten wird die Befreiung von der

## 2. Der APV-Ansatz im ewigen Rentenmodell mit deutschen Steuern ab 2008/2009

Im ewigen Rentenzeitraum ohne Wachstum befindet sich ein Unternehmen im „eingeschwun-

genen Zustand": Es erwirtschaftet jedes Jahr einen gleich bleibenden Einkommensstrom, der der Zwischenerfolgsgröße EBITDA entsprechen soll. Um den Going-Concern aufrecht halten zu können, müssen Investitionsauszahlungen getätigt werden. Da sich das künftige operative Geschäft nicht mehr verändert, werden Auszahlungen in Höhe der jährlichen Abschreibungen unterstellt, so dass nach Abzug investiver Tätigkeiten eine laufzeitkonstante zahlungs- sowie erfolgswirksame Wertschöpfung in Form des erwarteten EBIT erzielt wird. Dieses EBIT wird auf drei Parteien verteilt: Fiskus, Fremd- sowie Eigenkapitalgeber.

Die Umsetzung des APV-Ansatzes erfolgt in zwei Schritten: Zunächst wird der Unternehmenswert unter der Fiktion der Schuldenfreiheit bestimmt (Abschnitt 2.1) und in einem zweiten Schritt der Wertbeitrag aus der Verschuldung bzw. aus dem Zinsaufwand ergänzt (Abschnitt 2.2). Nach Addition beider „Teilwerte“ wird in Abschnitt 2.3 abschließend der Wert für die Eigenkapitalgeberposition durch Abzug des Fremdkapitals ermittelt.

### 2.1 Bestimmung des Unternehmenswertes unter der Fiktion von Schuldenfreiheit

Geht man bei einem Unternehmen in der Rechtsform einer Kapitalgesellschaft von Schuldenfreiheit aus, ist das EBIT nur noch zwischen Fiskus und Eigenkapitalgeber zu verteilen. Da der Unternehmenswert dann allein aus den diskontierten Zahlungsüberschüssen an die Eigenkapitalgeber abgeleitet wird, sind vom EBIT zunächst die Gewerbe- sowie die Körperschaftsteuer (einschließlich Solidaritätszuschlag) zu subtrahieren. Der Saldo kann als Dividende unter der Annahme von Vollausschüttung an den privaten Eigenkapitalgeber interpretiert werden. Von diesem Saldo ist die Einkommen- bzw. die Abgeltungsteuer (einschließlich Solidaritätszuschlag) zu entrichten. Für die Berechnung der Gewerbebesteuerung  $S_G$  gilt formal:

$$(1) S_G = s_G \cdot EBIT, \text{ mit } s_G = m \cdot h$$

Der Steuersatz ergibt sich durch einfache Multiplikation mit der Messzahl  $m$  (3,5%) sowie

dem Hebesatz  $h$  der jeweiligen Gemeinde. Die Abzugsfähigkeit von der eigenen Bemessungsgrundlage entfällt. Auch die Berücksichtigung der Gewerbebesteuerung im Rahmen der Körperschaftsteuer  $S_K$  entfällt. Für diese gilt bei 100%iger Eigenfinanzierung:

$$(2) S_K = s_K \cdot EBIT$$

Auf Basis von (2) würde zudem der sog. Solidaritätszuschlag  $s_S$  (5,5%) erhoben. Für diesen Steuerbetrag  $S_S$  gilt dann:

$$(3) S_S = s_S \cdot s_K \cdot EBIT$$

Fasst man die Belastung aus Körperschaftsteuer und anhängendem Solidaritätszuschlag zweckmäßigerweise zusammen, folgt:

$$(4) S_{KS} = s_K \cdot (1 + s_S) \cdot EBIT = s_{KS} \cdot EBIT$$

Subtrahiert man vom EBIT Gleichung (1) und (4), verbleibt als Einkommen bzw. Dividendenzahlung  $D$  an den Kapitalgeber bei reiner Eigenfinanzierung:

$$(5) D = (1 - s_G - s_{KS}) \cdot EBIT$$

Diese Gleichung entspricht zudem dem erzielten Jahresüberschuss.

Unter der Annahme von Vollausschüttung fällt abschließend die sog. Abgeltungssteuer (zuzüglich Solidaritätszuschlag)  $S_{ES}$  an, die eine einkommensteuerliche Obergrenze markiert:

$$(6) S_{ES} = s_E \cdot (1 + s_S) \cdot D = s_{ES} \cdot D$$

Am Ende beträgt das zahlungswirksame Nettoeinkommen  $NE$  eines privaten Kapitalgebers bei einem schuldenfreien Unternehmen:

$$(7) NE = D - S_{ES} = (1 - s_{ES}) \cdot (1 - s_G - s_{KS}) \cdot EBIT$$

Unter der Annahme von Risikoaversion ist zur Bewertung ein Eigenkapitalkostensatz in Form eines Alternativvertragsatzes für ein unverschuldetes (Vergleichs-)Unternehmen  $j$  anzusetzen ( $k_j^u$ ). In der Bewertungspraxis (einschließlich der Empfehlungen des IdW) wird auf das sog. Tax-CAPM zurückgegriffen, das die Einkommensbesteuerung einer Alternativinvestition im steuerlichen Privatvermögen berücksichtigt. Die CAPM-Formel vor Einkommensteuer für

eine „unleveraged firm“  $j$  lautet:

$$(8) k_j^u = i + (r_M - i) \cdot \beta_j^u$$

Entsprechend Gleichung (8) ergibt sich der zu schätzende Eigenkapitalkostensatz aus einer erwarteten risikofreien Basisverzinsung (zumeist Rendite einer öffentlichen Anleihe mit möglichst hoher Restlaufzeit) zuzüglich einer Marktrisikoprämie ( $(r_M - i)$ ), die mit dem sog. Betafaktor des betrachteten Unternehmens  $j$  ( $\beta_j^u$ ) zu multiplizieren ist. Die Marktrisikoprämie vergütet dabei ausschließlich das nach perfekter Diversifikation verbleibende systematische Investitionsrisiko für einen privaten Aktionär. Die Prämie ergibt sich als Saldo aus erwarteter Rendite des Marktportfolios an Aktien ( $r_M$ ) abzüglich der sicheren Basisverzinsung ( $i$ ). Die Aktien des betrachteten Unternehmens  $j$  sind in diesem Marktportfolio enthalten. Durch den Betafaktor wird abschließend der individuelle Risikobeitrag für den Investor erfasst, der sich bei einem Engagement in die Aktien des Unternehmens  $j$  in Relation zum Gesamtmarktrisiko ergibt. Zum CAPM vgl. Schmidt / Terberger, S.343 ff.

Da mit der Unternehmenssteuerreform ab 2009 sämtliche Zinseinkünfte als auch Kursgewinne aus Aktien der Abgeltungssteuer unterliegen, muss bei der erwarteten Marktrendite nicht mehr zwischen steuerpflichtigen Dividenden und steuerfreien Kursgewinnen differenziert werden. Daraus folgt als Tax-CAPM-Formel für den Eigenkapitalkostensatz nach Einkommensteuer ( $k_j^u$ , nach ESt):

$$(9) k_j^u, \text{ nach ESt} = i \cdot (1 - s_{ES}) + (r_M - i) \cdot (1 - s_{ES}) \cdot \beta_j^u = (1 - s_{ES}) \cdot (i + (r_M - i) \cdot \beta_j^u)$$

Unterstellen wir, dass der künftige sichere Basiszinssatz  $i$  5% sei, die erwartete Marktrendite 8% und der zu schätzende Betafaktor den Wert 1,0 einnimmt, erhalten wir einen Eigenkapitalkostensatz nach Einkommensteuer (Steuersatz inkl. Soli: 26,375%; vgl. auch Abb. 4) in Höhe

$$(10) GK_j^u = \frac{NE}{k_j^u, \text{ nach ESt}} = \frac{B \cdot (1 - s_{ES}) \cdot B \cdot (1 - s_{ES}) \cdot B \cdot s_{KS} \cdot EBIT}{(1 - s_{ES}) \cdot B \cdot (r_M - i) \cdot B \cdot (1 - s_{ES})} = \frac{B \cdot (1 - s_{ES}) \cdot B \cdot s_{KS} \cdot EBIT}{B \cdot (r_M - i) \cdot B \cdot (1 - s_{ES})} = \frac{D}{k_j^u}$$

von 5,89%. Daraus ergibt sich im Rentenmodell ein Unternehmensgesamtwert unter Annahme von Schuldenfreiheit. (Siehe Seite 16)

Wie man an (10) erkennt, ist die Einkommensteuer für den Unternehmenswert unter den getroffenen Annahmen im Rentenmodell letztlich irrelevant.

In Abb. 4 ist ein Beispiel für ein unverschuldetes Unternehmen A wiedergegeben, das die Berechnung des Nettoeinkommens für einen private Investor illustriert: Das EBIT beträgt 1.400,- TEUR. Der Gewerbeertragsteuersatz wird mit 17,50% ( $m=0,035$  und  $h=500\%$ ) festgelegt. Neben der 15%igen Körperschaft- und 25%igen Einkommensteuer wird ergänzend der Solidaritätszuschlag mit 5,5% berücksichtigt. Die für die Unternehmensbewertung letztlich relevante Dividende bei Vollausschüttung beträgt entsprechend dem Zähler von Gleichung (10) 933,45 TEUR. Greifen wir auf die obigen Daten zum Eigenkapitalkostensatz entsprechend dem CAPM-Ansatz zurück, erhalten wir einen Zinssatz (vor Einkommensteuer) in Höhe von 8%. Entsprechend der einfachen ewigen Rentenformel (10) ergibt sich ein Wert bei Schuldenfreiheit von rd. 11.668,12 TEUR. Den

gleichen Unternehmenswert für Unternehmen A der Abb. 1 erhält man, wenn man das Nettoeinkommen (rd. 687,25) mit dem Nach-Einkommensteuer-Eigenkapitalkostensatz (5,89%) diskontiert.

## 2.2 Bestimmung des Wertbeitrages der Unternehmensverschuldung

Entsprechend dem APV-Ansatz wird in einem zweiten Schritt der Wertbeitrag der de facto bestehenden Unternehmensverschuldung quantifiziert, der sich aus den veränderten Steuerwirkungen durch die Berücksichtigung von Fremdkapitalzinsen auf Unternehmens- sowie auf privater Investorenebene ergibt (sog. Tax Shield-Effekte). Um diese Effekte zu bestimmen, ist ergänzend in Abb. 4 ein operativ identisches, aber verschuldetes Unternehmen B wiedergegeben. Die Abweichungen bei den jeweiligen Steuerzahlungen (Spalte „B - A“ in Abb. 4) zeigen die steuerlichen Veränderungen für die Aktionärsposition (Tax Shields TS 1 bis TS 3 in Abb. 4) sowie die steuerliche Auswir-

kung für den Investor, der auch als Obligationär die Fremdkapitalzinsen von Unternehmen B als Zinsertrag in seinem Privatvermögen verbucht (sog. Bruttogewinnhypothese nach Modigliani/Miller bzw. TS 4 in Abb. 4). Da im Rentenmodell sowohl der Fremdkapitalbestand als auch der Fremdkapitalzinssatz konstant gehalten werden, sind die steuerlichen Wirkungen eines verschuldeten gegenüber einem unverschuldeten Unternehmen ausschließlich „zinszahlungsbedingt“.

Die Abweichungen bei den Steuerzahlungen stellen dann, falls positiv, Steuervorteile einer Fremd- gegenüber einer Eigenfinanzierung dar, von denen die Eigenkapitalgeber der verschuldeten Firma finanziell profitieren. Über die steuerliche Berücksichtigung von Zinsaufwand auf Unternehmensebene subventioniert der Fiskus die an die Fremdkapitalgeber zu leistenden Zinszahlungen Z der „leveraged firm“. Diesen Sachverhalt bilden die Tax Shield-Effekte TS 1 und TS 2 in Abb. 4 ab.

Wenn das Unternehmen B Zinsen zahlt, sinkt gegenüber dem unverschuldeten Unternehmen A letztlich die Dividendenmenge an die Eigenkapitalgeber. Dieser „Dividendenmengeneffekt“

Beispiel zur Zusammensetzung des Tax Shields - Werte in TEUR -	Unternehmen A unverschuldet	Unternehmen B verschuldet	Abweichung B - A	Hinweis auf TS
JÜ vor Zinsen, vor Steuern, vor AfA (EBITDA)	1.500,00	1.500,00	0,00	
- Abschreibungen (AfA)	-100,00	-100,00	0,00	
= JÜ vor Zinsen und vor Steuern, nach AfA (EBIT)	1.400,00	1.400,00	0,00	
- Fremdkapitalzinsen	0,00	-500,00	-500,00	
= JÜ vor Steuern (EBT)	1.400,00	900,00	-500,00	
<i>Berechnung Gewerbeertragsteuer:</i>				
Schritt 1: Höhe des aktuellen Zinsaufwandes	0,00	500,00		
Schritt 2: Eintrag eins Freibetrages (-100 TEUR)	0,00	-100,00		
Schritt 3: relevanter Zinsaufwand	0,00	400,00		
Hinzurechnung 25% des relevanten Zinsaufwandes	0,00	100,00		
Bemessungsgrundlage Gewerbeertragsteuer	1.400,00	1.000,00	-400,00	
- Gewerbeertragsteuer	17,50%	-245,00	-175,00	TS 1
= JÜ vor Körperschaftsteuer		1.155,00	725,00	
<i>Berechnung Körperschaftsteuer und Zinsschrankenprüfung:</i>				
Schritt 1: Maßgeblicher Gewinn	1.400,00	900,00		
Schritt 2: Höhe des aktuellen Zinsaufwandes	0,00	500,00		
Schritt 3: Eintrag eines Zinsvortrages aus t-1	0,00	600,00		
Schritt 4: Überschreitung 1 Mio EUR Freigrenze?	Nein!	Ja!		
Schritt 5: 30% von EBITDA	450,00	450,00		
Ergebnis: abzugsfähiger Zinsaufwand bei der KSt	0,00	450,00		
Greift die Zinsschranke (Ja/Nein)?	Nein!	Ja!		
Bemessungsgrundlage Körperschaftsteuer	1.400,00	950,00		
- Körperschaftsteuer (15% bzw. 15,825% mit SoliZuschlag)	15,825%	-221,55	-150,34	TS 2
= Dividendenzahlungen = JÜ auf Unternehmensebene		933,45	574,66	
+ Zinseinkünfte		0,00	500,00	
= Einkommen vor Einkommensteuer auf Privatebene		933,45	1.074,66	141,21
- ESt auf Dividenden (25% bzw. 26,375% mit SoliZuschlag)	26,375%	-246,20	-151,57	TS 3
- ESt auf Zinsen (25% bzw. 26,375% mit SoliZuschlag)	26,375%	0,00	-131,88	TS 4
= Nettoeinkommen auf Privatebene des Investors		687,25	791,22	103,97 TS gesamt

Abb. 4: Beispieldaten zur Unternehmensbewertung mit dem APV-Ansatz Deutschland ab 2009 für einen privaten Investor in der Rolle des Aktionärs und Obligationärs

hat zur Folge, dass ein Aktionär von B gegenüber einem von A weniger Einkommensteuer auf Dividendenzahlungen zu entrichten hat. Die Quantifizierung dieses Vorteils dank Verschuldung zeigt TS 3 in Abb. 4.

In Abb. 4 ist der Freibetrag im Rahmen der gewerblich besteuerten Hinzurechnung von Zinsaufwendungen sowie die bereits in Abb. 3 vorgestellte Zinsschrankenregelung berücksichtigt, worauf die Herleitungen der vier Tax Shield-Effekte beruhen, die ich in Abb. 5 zusammenfas-

quasi einen „regelmäßigen“ Tax Shield-Betrag zu bestimmen. Ich bezeichne die Tax Shield-Summe ohne diese beiden Einflusskomponenten im Folgenden als „Standard-Tax Shield“ ( $TS_{Standard}$ ). Die entsprechende Formel findet sich in Abb. 5. Mit Blick auf die Beispieldaten in

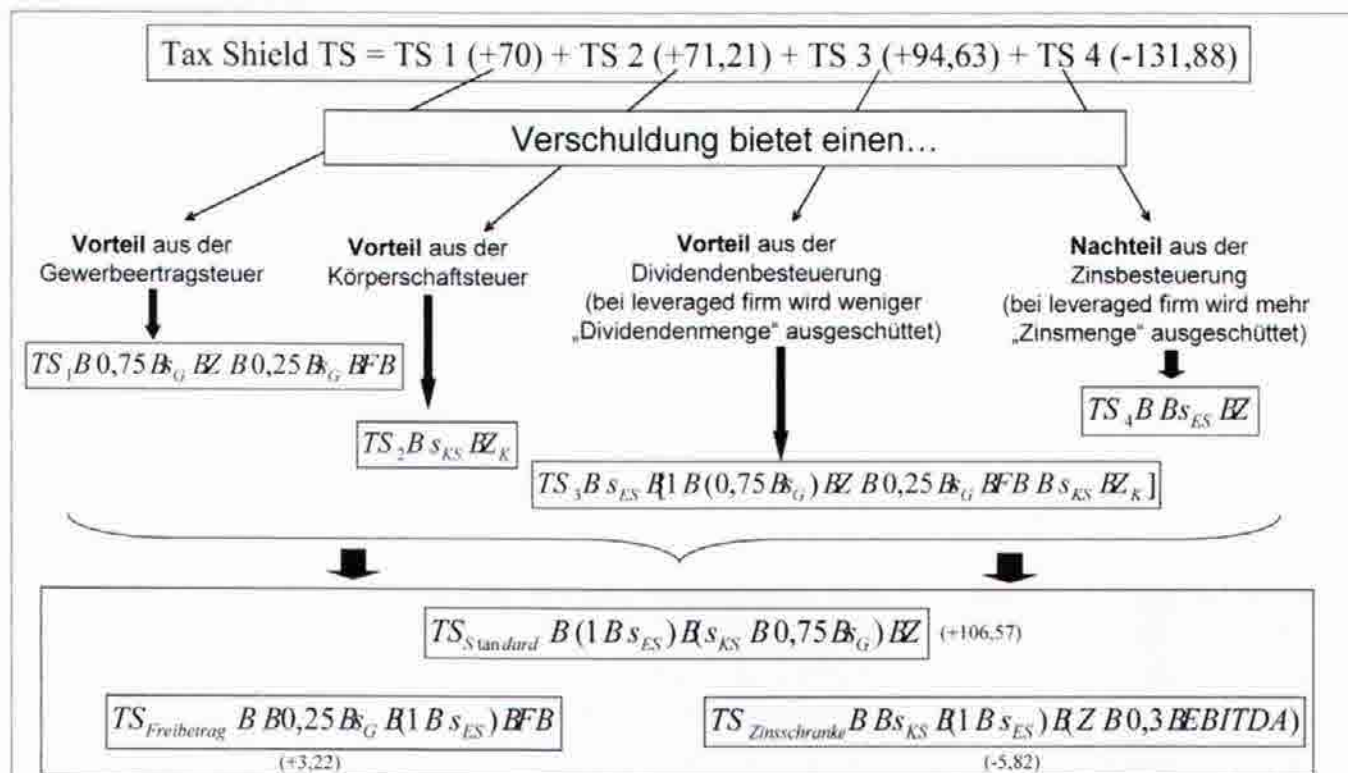


Abb. 5: Zinszahlungsbedingte Tax Shield-Effekte im Rahmen der Unternehmenssteuerreform 2009

Unternehmen A und B sind „operative Zwillinge“: Vor Berücksichtigung von Steuern besitzen sie die gleiche Fähigkeit zum Geldverdienen, abgebildet durch ein identisches EBIT. Da sich ein privater Investor einerseits nur als Aktionär (hier: an A), aber auch als Aktionär und Obligationär am gleichen Unternehmen (hier: an B) finanziell beteiligen kann, erhält ein privater Geldgeber bei B sowohl Dividenden- als auch Zinszahlungen. Die Zinszahlungen aus der verschuldeten Firma sind (wie zuvor die Dividenden) der Einkommensteuer zu unterwerfen. Vergleicht man ein unverschuldetes mit einem verschuldeten Unternehmen auf der Ebene der Nettoeinkommen für private Investoren, so resultiert daraus ein einkommensteuerlicher Nachteil für Investoren, die auch Zinseinkünfte aus einem mischfinanzierten Unternehmen beziehen. Diesen Nachteil gegenüber einem schuldenfreien Unternehmen quantifiziert das Tax Shield TS 4.

se. Ihre Ermittlung erfolgte stets durch Subtraktion der jeweiligen Steuerart beim unverschuldeten Unternehmen von der korrespondierenden Steuerart des verschuldeten Unternehmens.

Setzt man die Beispieldaten der Abb. 4 in die Gleichungen von Abb. 5 ein, erhält man die jeweils wiedergegebenen Ergebnisse sowie in Summe den gesamten Tax Shield-Effekt (+103,97) für einen privaten Investor.

Da der Tax Shield-Effekt, der allein auf den gewerblich besteuerten Freibetrag entfällt, nicht besonders groß ist, wird man ihn in vielen praktischen Bewertungsfällen vernachlässigen. Des Weiteren ist die körperschaftsteuerliche Zinsschrankenregelung für „Stand-alone-Betriebe“ irrelevant, so dass man auch diesen Effekt nicht in jede Bewertung einbinden wird bzw. muss. Daher empfiehlt es sich, diese beiden Teileffekte aus den vier Effekten herauszufiltern und

Abb. 4 ergibt sich dann ein vorläufiges Tax Shield-Ergebnis von +106,57. Durch Berücksichtigung des gewerblichen Freibetrages wird dieses Ergebnis erhöht (+3,22) und im Falle des Greifens der Zinsschranke (begrenzte Abzugsfähigkeit von tatsächlichem Zinsaufwand Z im Rahmen der Körperschaftsteuer) reduziert (-5,82). Die Summe ergibt erneut den steuerlichen Gesamteffekt von 103,97.

Auf der Grundlage der Formeln in Abb. 5 kann ein Bewerter je nach individueller Problemlage die Tax Shield-Berechnung flexibel präzisieren und die Auswirkungen verschiedener Höhen von Zinsaufwendungen zutreffend quantifizieren. So werden in der Abb. 4 lediglich 50 TEUR Zinsen bei der Berechnung der Körperschaftsteuer aufgrund der als relevant angenommenen Zinsschrankenregelung ignoriert. Steigert man den Zinsaufwand Z c.p. um 50% auf 750 TEUR, werden bei ansonst konstanten Daten bereits 300 TEUR, also 40% der Zinszah-

lungen, nicht berücksichtigt. Das negative Tax Shield aus der Zinsschranke beträgt dann bereits -34,95 TEUR, also gut das 6-fache gegenüber den originären Beispieldaten. Der Tax Shield-Einfluss aus dem gewerbesteuerlichen Freibetrag bleibt konstant. Allerdings verbessert sich das „Standard-Tax Shield“ (+159,86) ebenfalls um 50%, so dass der Gesamteffekt zusätzlicher Verschuldung am Ende +128,13 TEUR beträgt. Steigende Verschuldung erhöht damit den Unternehmenswert aus Sicht eines Investors, der sich sowohl als Aktionär als auch als Obligationär an einem Unternehmen beteiligen kann und diese Anteile im steuerlichen Privatvermögen verwaltet.

Da alle Tax Shield-Effekte bei Ausschluss von Unternehmensinsolvenz als sicher gelten, sind sie mit einem sicheren Basiszinssatz nach Einkommen- bzw. Abgeltungssteuer ( $i \cdot (1 - s_{ES})$ ) zu diskontieren. Unterstellt man ferner, dass der sichere Basiszinssatz  $i$  mit dem Fremdkapitalzinssatz auf Unternehmensebene identisch und der Fremdkapitalbestand  $FK$  gegeben ist (es gilt also  $Z = i \cdot FK$  vor Besteuerung), folgt für das Modell der einfachen ewigen Rente als Wertbeitrag der gesamte Tax Shield-Effekt:

Verschuldung in Höhe von insgesamt 2.824,25 TEUR, wenn man einen Fremdkapitalzinssatz von 5% (vor Steuern) und demzufolge einen Fremdkapitalbestand von 10.000,- TEUR unterstellt. Von den 2.824,25 TEUR entfallen entsprechend (11) auf den Standardeffekt 2.895,- TEUR, auf den Freibetrageffekt 87,50 TEUR sowie auf den Zinsschrankeffekt -158,25 TEUR.

### 2.3 Bestimmung des Wertes für die Eigenkapitalgeber

Abschließend sind die beiden Wertkomponenten aus Abschnitt 2.1 und 2.2 zum gesamten Unternehmenswert des verschuldeten Unternehmens ( $GK_0^V$ ) zusammenzufassen:

$$(12) \quad GK_0^V = GK_0^U + WTS_0$$

Mit den Beispieldaten ergibt sich ein Unternehmensgesamtwert aus Sicht der Gesamtkapitalgeber in Höhe von  $11.668,12 + 2.824,25 = 14.492,37$  TEUR.

Wird der Wert aus Sicht der Fremdkapitalgeber

von (12) subtrahiert, erhält man den Wert für die Eigenkapitalgeberbeteiligung an der leveraged firm:

$$(13) \quad EK_0^V = GK_0^V - FK_0$$

Der Wert des Fremdkapitals ergibt sich, indem die Zinszahlungen nach Einkommensteuer mit dem sicheren Basiszinssatz nach Einkommensteuer diskontiert werden. Das Ergebnis entspricht unter den getroffenen Annahmen stets dem Buchwertbestand zum Bewertungszeitpunkt  $t=0$ . Mit den angenommenen Beispieldaten sind dies 10.000 TEUR. Der Wert für die Eigenkapitalgeberposition beträgt folglich 4.492,37 TEUR.

### 3. Vergleich mit dem bisherigen Halbeinkünfteverfahren auf Basis des APV-Ansatzes im einfachen ewigen Rentenmodell

Abschließend werden die in Abb. 4 dargestellten Beispieldaten in das derzeitige Halbeinkünfte-

Halbeinkünfteverfahren - Werte in TEUR -	Unternehmen A unverschuldet	Unternehmen B verschuldet	Ab- weichung B - A	Hinweis auf TS
<b>JÜ vor Zinsen und vor Steuern, nach AfA (EBIT)</b>	1.400,00	1.400,00	0,00	
- Fremdkapitalzinsen	0,00	-500,00	-500,00	
<b>= JÜ vor Steuern (EBT)</b>	1.400,00	900,00	-500,00	
- Gewerbeertragsteuer (FK-Zinsen nur zur Hälfte abziehbar!)	20,00%	280,00	230,00	TS 1
<b>= JÜ vor Körperschaftsteuer</b>	1.120,00	670,00	-450,00	
- Körperschaftsteuer (25% bzw. 26,375% mit Soli)	26,375%	295,40	178,71	TS 2
<b>= Dividendenzahlungen = JÜ auf Unternehmensebene</b>	824,60	493,29	-331,31	
+ Zinseinkünfte	0,00	500,00	500,00	
<b>= Einkommen vor Einkommensteuer auf Privatebene</b>	824,60	993,29	168,69	
- Einkommensteuer (1/2) auf Dividenden (inkl. Soli)	18,4625%	-152,24	-91,07	TS 3
- Einkommensteuer auf Zinseinkünfte (inkl. Soli)	36,925%	0,00	-184,63	TS 4
<b>= Nettoeinkommen auf Privatebene des Investors</b>	672,36	717,59	45,23	TS gesamt

Abb. 6: Beispieldaten zur Unternehmensbewertung mit dem APV-Ansatz nach dem sog. Halbeinkünfteverfahren

Siehe Formel rechts (11).

Der Nach-EST-Diskontierungszinssatz kürzt sich beim Wert für das Standard-Tax Shield ganz heraus. Bei den Effekten aufgrund des Freibetrages und der Zinsschranke entfällt der Einkommensteuersatz. Dies hat zur Folge, dass der gesamte Wertbeitrag nicht durch die Einkommensbesteuerung beeinflusst wird.

Mit den Beispieldaten der Abb. 4 erhält man einen zinszahlungsbedingten Wertbeitrag aus

$$(11) \quad WTS_0 = B \cdot \frac{TS_{\text{gesamt}}}{i \cdot (1 - s_{ES})}$$

$$= B \cdot \underbrace{\frac{s_{KS} \cdot B \cdot 0,75 \cdot B_{FK} + B \cdot FK}{WTS_{\text{Standard}}}}_{\text{Standard-Tax Shield}}$$

$$+ B \cdot \underbrace{\frac{0,25 \cdot B_{FK} \cdot B \cdot B}{WTS_{\text{Freibetrag}}}}_{\text{Freibetrag}}$$

$$+ B \cdot \underbrace{\frac{s_{KS} \cdot B \cdot FK + B \cdot 0,3 \cdot B \cdot EBITDA}{WTS_{\text{Zinsschranke}}}}_{\text{Zinsschranke}}$$

teverfahren (HEV) übernommen. Die daraus resultierenden Nettoeinkommen im HEV zeigt Abb. 6.

Beim Vergleichen von Abb. 4 (Unternehmenssteuerreform) mit Abb. 6 wird ersichtlich, dass

- bei beiden Unternehmen der Jahresüberschuss dank Steuerreform höher ausfällt,
- der für Bewertungszwecke „typisierte Investor“ in der Rolle eines Aktionärs künftig einer höheren Dividendenbesteuerung als bisher unterliegt, dafür aber auch eine höhere

Dividendenmenge dank geringerer Unternehmenssteuern erhöht (insofern haben wir einen positiven Dividendeneffekt, aber einen negativen Steuersatzeffekt),

- er sich in der Rolle des Obligationärs künftig besser stellt, was den (negativen) Tax Shield-Effekt TS 4 unmittelbar verbessert. Die Berechnungsformeln für die in Abb. 6 anhand der Beispieldaten bestimmten Tax Shields sind in Abb. 7 zusammengefasst. Ihre Herlei-

mals zusammengetragen. Für schuldenfreie Unternehmen (hier: A) sind die Veränderungen auf der privaten Investorenebene relativ gering (+14,89 bzw. +2,2% ggü. Halbeinkünfteverfahren; vgl. Spalte (3) der Abb. 8). Dagegen verbessert sich das Nettoeinkommen eines Investors, der als Eigen- und Fremdkapitalgeber an einem verschuldeten Unternehmen (hier: B) beteiligt ist, um +73,63 bzw. um +10,2% gegenüber dem bisherigen Steuersystem. Bei

mensteuersatz anzuwenden sind. Beim Tax-CAPM wurde bislang teilweise die Annahme gesetzt, dass die (unveränderte) Marktrendite lediglich zur Hälfte dem Halbeinkünfteverfahren (HEV) zu unterwerfen ist, da 50% der Rendite aus steuerfreien Kursgewinnen resultiert. Vgl. bspw. Henselmann, K./Kniest, W. (Unternehmensbewertung 2002), S. 306-307. Zu einem abweichenden Vorschlag, der steuerfreie Kursgewinne ausklammert, vgl.

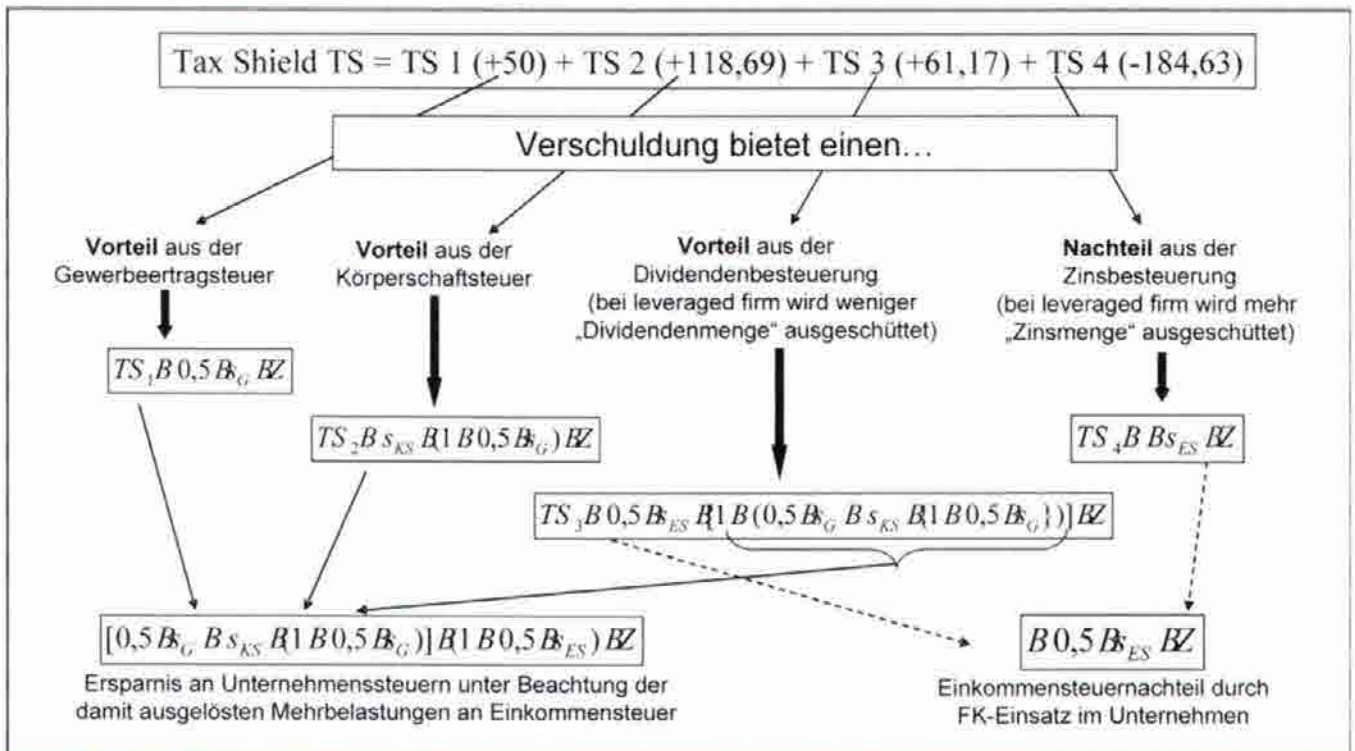


Abb. 7: Tax Shield-Effekte im Halbeinkünfteverfahren

tung erfolgt analog zu Abschnitt 2.2. Vergleiche auch die ausführlichen Darstellungen bei Dinstuhl, V. (Unternehmensbewertung 2003), S. 83 ff. oder die Zusammenfassung bei Henselmann, K./Kniest, W. (Unternehmensbewertung 2002), S. 284-285.

In Abb. 8 sind die Veränderungen entscheidender Erfolgs- und Zahlungspositionen noch-

identischen Diskontierungszinssätzen würden sich hierdurch bereits höhere Unternehmenswerte ergeben.

Allerdings ist hinsichtlich der Kalkulationszinssätze zu beachten, dass in der Welt des Halbeinkünfteverfahrens ein anderes Tax-CAPM bei der Bestimmung eines Eigenkapitalkostensatzes sowie ein anderer typisierter Einkom-

Ernst, D./Schneider, S./Thielen, B. (Unternehmensbewertung 2006), S. 104-106. Der viel beachtete IDW-Standard S1 legt sich diesbezüglich nicht definitiv fest. Vgl. IDW (Grundsätze 2005), S. 1321. Im Folgenden gehe ich von 50% steuerfreiem Kursgewinn im Marktportfolio aus.

Für die Bestimmung des Eigenkapitalkosten-

Beispiel zur Zusammensetzung des Tax Shields - Werte in TEUR -	Unternehmen A unverschuldet			Unternehmen B verschuldet		
	Steuerreform 2008/2009	Halbeinkünfteverfahren	Abweichung	Steuerreform 2008/2009	Halbeinkünfteverfahren	Abweichung
	(1)	(2)	(3)=(1)-(2)	(4)	(5)	(6)=(4)-(5)
= JU vor Zinsen und vor Steuern, nach AfA (EBIT)	1.400,00	1.400,00	0,00	1.400,00	1.400,00	0,00
- Fremdkapitalzinsen	0,00	0,00	0,00	-500,00	-500,00	0,00
= JU vor Steuern (EBT)	1.400,00	1.400,00	0,00	900,00	900,00	0,00
- Gewerbeertragsteuer	-245,00	-280,00	35,00	-175,00	-230,00	55,00
- Körperschaftsteuer	-221,55	-295,40	73,85	-150,34	-176,71	26,38
= JU auf Unternehmensebene = Dividendenzahlung (Vollausschüttung)	933,45	824,60	108,85	574,66	493,29	81,38
+ Zinseinkünfte	0,00	0,00	0,00	500,00	500,00	0,00
= Einkommen vor Einkommensteuer auf Privatebene des Investors	933,45	824,60	108,85	1.074,66	993,29	81,37
- ESt auf Dividenden	-248,20	-152,24	-95,96	-151,57	-91,07	-60,49
- ESt auf Zinsen	0,00	0,00	0,00	-131,88	-184,63	52,75
= Nettoeinkommen auf Privatebene des Investors	687,25	672,36	14,89	791,22	717,59	73,63

Abb. 8: Vergleich der Erfolgs- und Zahlungsgrößen

satzes eines schuldenfreien Unternehmens folgt unter dieser Annahme:

$$(14) \quad k_{j,nach\ Est,HEV}^u = \frac{BiR(1Bs_{ES})B[0,5B_M + B(0,5B_M + R(1B(0,5B_{ES}))BiR(1Bs_{ES}))]B\beta_j^u}{BiR(1Bs_{ES})B[r_M + B(0,25B_M + B_{ES}BiR(1Bs_{ES}))]B\beta_j^u}$$

Gehen wir vor Beachtung der Einkommensteuer von identischen Eingabedaten entsprechend der Standardformel für das CAPM aus (also: Marktrendite von 8%, Basiszinssatz von 5%, Betafaktor von 1,0) und verändern nur den für Bewertungszwecke nach dem Halbeinkünfteverfahren relevanten Einkommensteuersatz (36,925% inkl. Soli), so erhalten wir einen Eigenkapitalkostensatz nach Einkommensteuer von rd. 7,26% (gegenüber 5,89% nach Unternehmenssteuerreform). Würde man die Annahme steuerfreier Kursgewinne aufgeben und die gesamte Marktrendite dem Halbeinkünfteverfahren unterwerfen, würde sich bei ansonst identischen Datenannahmen ein Kostensatz von noch 6,523% ergeben, der gegenüber Abschnitt 3.1 ebenfalls ein höheres Niveau aufweist. Sofern sich auf die CAPM-Grundformel keine Auswirkungen ergeben, signalisiert das Tax-CAPM mit der Unternehmenssteuerreform kleinere Kostensätze gegenüber dem bisherigen Halbeinkünfteverfahren und damit c.p. auch höhere Unternehmenswerte. Für die Bewertung eines schuldenfreien Unternehmens im Rahmen des ersten APV-Bewertungsschrittes folgt dann unter den Bedingungen des Halbeinkünfteverfahrens:

$$(16) \quad WTS_{0,HEV} = B \frac{[0,5B_G + Bs_{KS}R(1B(0,5B_G))]B(1B(0,5B_{ES}))BBFK_0 + B(0,5B_{ES})BBFK_0}{iR(1Bs_{ES})} - B \frac{FK_0R[0,5B_G + Bs_{KS}R(1B(0,5B_G))]R(1B(0,5B_{ES})) + B(0,5B_{ES})}{(1Bs_{ES})}$$

anteile im Privatvermögen. Verwendet man zur Bewertung die Beispieldaten, erhält man einen

Unternehmensgesamtwert bei Schuldenfreiheit in Höhe von rd. 9.259,22 TEUR, der damit rund 2.408 TEUR bzw. um 26% unter dem Wert liegt, der in Abschnitt 2.1 für die „Welt nach Unternehmenssteuerreform“ ermittelt wurde. Für den zweiten Bewertungsschritt ist entsprechend des APV-Approach der Wertbeitrag der Tax Shield-Effekte (vgl. nochmals die Formeln in Abb. 7) im Halbeinkünfteverfahren zu quantifizieren. Auch hier wird von Sicherheit der Steuerwirkungen ausgegangen und daher ist analog zu Abschnitt 2.2 mit dem sicheren Basiszinssatz (i=5%) zu diskontieren, wobei dieser Zinssatz nun um die typisierte Einkommensteuer (inkl. Soli) von 36,925% zu kürzen ist:

In Gleichung (16) wurden im Zähler sämtliche Tax Shield-Effekte zusammengefasst. Man erkennt, dass sich die Einkommensteuerwirkung im Rentenmodell des HEV nicht aufhebt, was einen signifikanten Unterschied zur Unternehmenssteuerreform ausmacht (vgl. nochmals Formel (11)). Damit erhält man mit den Beispieldaten für den

Addiert man abschließend die ermittelten Werte, die sich aus (15) und (16) ergeben, ist der Wert für die verschuldete Firma aus Sicht der Gesamtkapitalgeber bestimmt:

$$(17) \quad GK_{0,HEV}^1 = GK_{0,HEV}^u + WTS_{0,HEV}$$

Er beträgt 10.693,42 TEUR und liegt rund 26% unter dem Wert, der sich in Abschnitt 3.3 mit den Änderungen dank Unternehmenssteuerreform 2008 / 2009 ergibt (14.492,37 TEUR). Von (17) ist abschließend der Wert der Fremdkapitalgeberposition abzuziehen, um den Aktionärswert der leveraged firm zu bestimmen. Da die Zinserträge aus Sicht der Obligationäre sicher sind und in vollem Umfang der Einkommensbesteuerung unterliegen, werden auch diese mit dem Nach-Einkommensteuer-Basiszinssatz, der annahmegemäß dem Fremdkapitalzinssatz entspricht, diskontiert, so dass Markt- und Buchwert (10.000 TEUR) überein-

stimmen. Entsprechend (18) erhalten wir im Beispiel für das Halbeinkünfteverfahren einen Wert für die Position der Eigenkapitalgeber von 693,42 TEUR, was weniger als ein Sechstel gegenüber Abschnitt 2.3 ausmacht.

$$(18) \quad EK_{0,HEV}^1 = GK_{0,HEV}^1 - FK_0$$

Umgekehrt formuliert: Der Eigentümerwert wird dank der Unternehmenssteuerreform im Beispielfall mit recht hoher Verschuldung des Unternehmens B gegenüber der bisherigen Steuergesetzgebung um über

500% gesteigert! Operativ identische, aber schuldenfrei agierende Unternehmen wie A verbessern sich im Wert für die Eigentümer dagegen lediglich um 26% (hier im Beispiel: von 9.259,22 nach HEV auf künftig 11.668,12 TEUR; vgl. nochmals Abschnitt 2.1). Diese Ergebnisse gelten im Rahmen der theoretischen

Entgegen der künftigen Situation kürzt sich der Einfluss der Einkommensteuer nicht heraus und bleibt endgültig wertrelevant. Dies liegt insbesondere an der unterschiedlichen Besteuerung von Basiszinssatz (volle Einkommensteuer), Dividendenrenditen (halber Einkommensteuersatz) sowie aufgrund steuerfreier Kursgewinn-

Bewertungszeitpunkt t=0 einen Wertbeitrag der Tax Shield-Effekte im Halbeinkünfteverfahren von rd. 1.434,20 TEUR. Gegenüber dem in Abschnitt 3.2 ermittelten Wertbeitrag unter Beachtung der Unternehmenssteuerreform (2.824,25 TEUR) ist dies ein knapp halbiertes Betrag.

**Autor**



■ Professor Dr. Ralf Kesten

Prof. Dr. Ralf Kesten lehrt seit 2002 an der privaten FH NORD-  
AKADEMIE gAG in Elmshorn im Fachbereich Betriebswirt-  
schaftslehre und verantwortet die Fachgebiete „Rechnungs-  
wesen und Controlling“.

Gedankenwelt der DCF-Verfahren (insb. MM-Anpassung bzw. Bruttogewinnhypothese). Soweit man an diese Welt bzw. an die gemachten Annahmen glaubt, wird eine Unternehmensverschuldung aufgrund der anstehenden Steuerreform bewertungstechnisch erheblich attraktiver.

**Literaturhinweise**

- Ernst, D./Schneider, S./Thielen, B. (Unternehmensbewertungen 2006); Unternehmensbewertungen erstellen und verstehen, 2. Aufl., München 2006
- Henselmann, K./Kniest, W. (Unternehmensbewertung 2002); Unternehmensbewertung: Praxisfälle mit Lösungen, 3. Aufl., Herne/Berlin 2002
- IDW (Grundsätze 2005). IDW Standard: Grundsätze zur Durchführung von Unternehmensbewertungen (IDW S 1). In: Die Wirtschaftsprüfung, 58. Jg. (2005), S. 1303-1321
- Schmidt, R.H./Terberger, E. (Grundzüge 1997); Grundzüge der Investitions- und Finanzierungstheorie, 4. Aufl., Wiesbaden 1997
- Dinstuhl, V. (Unternehmensbewertung 2003); Konzernbezogene Unternehmensbewertung, Wiesbaden 2003

## Das Paradoxon vom Krokodil am Nil

von Peter-Julius Herrmann, München

04  
G

Zuordnung CM-Themen-Tableau

Von den Pyramiden hinab zum Nil schreitet die junge Frau mit zwei Körben. Im einen balanciert sie schmutzige Wäsche auf ihrem Kopf, im anderen Korb wiegt sie ihren Sohn auf ihren Hüften zum Takt ihrer Schritte. Den Korb mit dem schlummernden Säugling stellt sie am Nil ins Schilf, das der Wind sanft wiegt. Sie beginnt die Wäsche aus dem anderen Korb zu waschen, nach Jahrtausende alter Tradition.

Es ist nicht überliefert, was die Beweggründe waren für das Krokodil vom Nil, mit der alten Tradition friedlicher Koexistenz zu brechen: Wasserverschmutzung, kriegerische Gelüste, Hunger? ... Jedenfalls schlich sich das Krokodil vom Nil heimlich zu dem Neugeborenen und schnappte sich die Beute.

Als die junge Mutter das Unglück bemerkte, versuchte sie die Sache mit dem Krokodil vernünftig zu besprechen, doch ohne Erfolg. In ihrer Verzweiflung warf sie sich auf die Knie und

wandte sich an die Götter um Hilfe. Die Götter tagten nicht lange, denn Eile war geboten. Nach Abwägung der berechtigten Ernährungsinteressen des Krokodils gegen die Fortpflanzungsabsicht der jungen Frau beschlossen sie: „Krokodil vom Nil! Du mußt der jungen Frau und ihrem Säugling noch eine letzte Chance geben!“

Dieser göttliche Ratschluß behagte dem Krokodil ganz und gar nicht. Es begann gewaltig zu hadern, riß das Maul auf und erhob Einspruch. „Einspruch abgelehnt!“, traf das Krokodil wie ein Blitz vom Himmel und legte ihm gleichzeitig die Worte in den Mund: „Liebe junge Frau, wenn Du richtig vorhersagen kannst, ob ich Dein Kind fressen werde oder nicht, dann gebe ich Dir Deinen Schatz zurück.“

Überrascht war die junge Frau von der Sprache des Krokodils, doch da es um Leben und Tod ging, begann sie sogleich die Vorhersage im

Kopfe zu wälzen. Sie wägte sorgfältig die beiden Möglichkeiten ‚Du wirst es fressen‘ und ‚Du wirst es nicht fressen‘ gegeneinander ab und stand Auge in Auge dem Krokodil gegenüber. Doch ihre Angst verjagte alle vernünftigen Gedanken, das Herz lief ihr über und der Schrei entschlüpfte ihrem Mund: „Du wirst es ja doch fressen!“

Da freute sich das Krokodil, schnappte zu, doch hielt inne: „Ich darf den Säugling nicht fressen, weil Vorhersage der jungen Frau zutrifft.“ Ärgerlich ließ das Krokodil den Säugling los, drehte sich ab und hielt abermals inne: „Die Vorhersage der Frau stimmt nicht!“ Dann darf ich es ja doch fressen, sprach es zu sich selbst, und schnappte wieder nach dem Säugling, doch . . . .

Kurz und gut, wenn das Krokodil nicht gestorben wäre, drehte es sich immer noch im Kreis.



# Das BilMoG - Die Modernisierung des HGB

von Jochen Treuz, Weinheim

Angeregt und beschleunigt durch die Internationale Rechnungslegung nach IAS/IFRS liegt nun der **Entwurf zur Modernisierung des HGB** (Handelsgesetzbuch) vor. Unter dem vollständigen Namen „Gesetz zur Modernisierung des Bilanzrechts“, kurz: Bilanzrechtsmodernisierungsgesetz (BilMoG) werden auf 234 Seiten Änderungen des HGB und anderer betroffener Gesetze dargestellt. Zielsetzung ist eine moderne Bilanzierungsgrundlage, die eine dem IAS/IFRS-Abschluss gleichwertige, aber einfachere und damit kostengünstigere Informationsgrundlage bieten soll. Andererseits soll die HGB-Bilanz weiterhin die Grundlage der Ausschüttungsbemessung und der Besteuerung bleiben.

**Wer wird durch die Änderungen der HGB betroffen:** Die beabsichtigten Reformen betreffen Einzelkaufleute und Personenhandelsgesellschaften, die in zwei aufeinanderfolgenden Jahren einen Umsatz von mehr als 500.000,- Euro und einen Jahresüberschuss von mehr als 50.000,- Euro erreichen. Zudem betroffen sind die Kapitalgesellschaften, die nicht börsenorientiert sind. Für die börsenorientierten gilt schon seit 2005 das sehr umfangreiche Regelwerk der IFRS (International Financial Reporting Standards). Kurz: Nur die ganz kleinen und die großen Unternehmen sind von der Modernisierung des HGB nicht betroffen. Mit der Verabschiedung der Modernisierung ist schon im Sommer 2008 zu rechnen, mit dem Inkrafttreten ist dann schon für die Berichtsjahre, die nach dem 31.12.2008 beginnen, zu rechnen.

**Was sind nun die wesentlichen Änderungen:** Rückstellungen müssen dann auch künftige Preis- und Kostensteigerungen berücksichtigen. Zudem müssen Rückstellungen auf der Basis eines Marktzinssatzes abgezinst werden. Als Marktzinssatz kommt dabei der am Bilanzstichtag gültige Zinssatz von hochwertigen Industrieanleihen zum Ansatz, die dieselbe Laufzeit wie die Rückstellung haben. Zukünftig entfällt für alle Unternehmen die Möglichkeit, Vermögensgegenstände des Anlagevermögens bei nur vorübergehender Wertminderung außerplanmäßig abzuschreiben. Zulässig bleibt das bisherige Wahlrecht allerdings bei Finanzanlagen. Bei anschließenden Wertsteigerungen müssen vorgenommene außerplanmäßige Abschreibungen durch Wertaufholungen berücksichtigt

werden. Dies gilt nicht für Geschäfts- und Firmenwerte. Bei der Ermittlung der Herstellungskosten erfolgt eine Annäherung an den produktionskostenbezogenen Vollkostenbegriff nach IFRS. Das bedeutet, dass neben den Einzelkosten auch die variablen Gemeinkosten einbezogen werden. Im Ergebnis führt dies zu höheren Wertansätzen beim Umlaufvermögen. Der Einsatz von Verbrauchsfolgeverfahren wird zukünftig auf LIFO (last in – first out) und FIFO (first in – first out) beschränkt.

Neuerungen gibt es auch bei Forschungs- und Entwicklungsaufwendungen: Erlaubt ist zukünftig der Ansatz von Entwicklungsaufwendungen. Sie liegen vor, wenn nach der Forschungsphase die Entwicklung von Produktionsverfahren für marktfähige Produkte beginnt. Allen Kapitalgesellschaften wird erlaubt, anstelle des bisherigen HGB-Abschlusses einen Jahresabschluss nach IFRS aufzustellen. Dieser muss allerdings durch eine Bilanz und eine Gewinn- und Verlustrechnung nach HGB ergänzt werden, da aus Sicht des Gesetzgebers der IFRS-Abschluss nicht zur Ermittlung des ausschüttungsfähigen Vermögens geeignet ist. ■

## Autor



■ Dipl.-Kfm. Jochen Treuz

(www.treuz.de) ist seit 1997 erfolgreich als Trainer, Berater und Autor im Bereich Rechnungswesen (Controlling und Bilanzierung nach HGB und IFRS) tätig. Infos zum Thema: [www.forum-verlag.com/controllingtb](http://www.forum-verlag.com/controllingtb)

**cubeware**

Mehr Power für  
Analyse, Planung  
und Reporting.

*Fit for business*

Die Cubeware Produkte verkürzen unsere Controllingprozesse; Standardberichte liegen jetzt 2 Arbeitstage statt zuvor 8 Tage nach Buchungsschluss vor.

Thorsten Lorenz, IT-Controller  
bei der Bertelsmann Stiftung

• einfach • schnell • leistungsstark

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



## Echte Deckungsbeitragsrechnung contra Ergebnisrechnung nach IFRS

von Lukas Rieder, Markus Berger-Vogel, St. Gallen

Die vom Gesetzgeber erlassenen Bestimmungen über die Buchführung sind Minimalforderungen, deren alleinige Erfüllung für eine erfolgreiche Unternehmensführung nicht genügen. Deshalb haben Theorie und Praxis im Laufe von Jahrzehnten das Management Accounting entwickelt, das sowohl dem Zweck der erfolgreichen wirtschaftlichen Steuerung des Gesamtunternehmens als auch seiner einzelnen Teile dient.

Auf Basis der Buchführungsregeln wird seit Jahrhunderten das Financial Accounting weiter entwickelt. Es dient dem Zweck, Aussenstehenden Informationen über die finanzielle Situation eines Unternehmens zu liefern.

Die Trennung zwischen Financial Accounting und Management Accounting galt seit den grundlegenden Arbeiten Eugen Schmalenbachs in den Jahren 1899 und 1919 als „state of the art“.<sup>1</sup> Mit der zunehmenden Verbreitung von IFRS seit den 1990er Jahren wird der Wunsch

nach einem vollständig harmonisierten Rechnungswesen immer intensiver geäussert. Man möchte, basierend auf den gleichen Belegen und auf den gleichen Bewertungsansätzen, im Financial und im Management Accounting die gleichen Ergebnisse und Darstellungen ausweisen.<sup>2</sup>

**Vollständig harmonisiertes Rechnungswesen kann nicht gelingen, weil**

- ➔ mit dem Management Accounting andere Zwecke verfolgt werden als mit dem Financial Accounting,
- ➔ im Management Accounting andere Bewertungsansätze gelten können und müssen als im investor- und steuerrechtlich orientierten Financial Accounting.

Als Vorbereitung zum Beweis werden dazu die Anforderungen, welche an eine führungsorientierte echte Deckungsbeitragsrechnung als wichtigem Instrument des Management Accounting zu stellen sind, rekapituliert. Dann

werden die Stolpersteine bei der Überführung einer echten Deckungsbeitragsrechnung DBR in die Ergebnisrechnung und in die Segmentberichterstattung nach IFRS an einem Beispiel erläutert.

### Management Accounting als Führungsinstrument

#### 1. Anforderungen an ein führungsorientiertes Management Accounting

Das Management Accounting, auch als betriebliches Rechnungswesen bezeichnet, besteht nicht zum Selbstzweck, sondern dient der Führungsunterstützung. Dies wird offensichtlich, wenn der Ablauf des Führungsprozesses (Abbildung 1) analysiert wird.

Von jeder Führungskraft – vom Vorarbeiter bis zum Präsidenten – wird erwartet, dass sie Re-

sultate erreicht. Zu diesem Zweck soll sie selbst oder in Zusammenarbeit mit anderen Ziele festlegen, die nötigen Massnahmen zu ihrer Erreichung bestimmen und ihre Ausführung in Gang setzen. Um erkennen zu können, ob sie auf dem Weg zum angestrebten Ziel ist, muss die Führungskraft die Resultate der Ausführung laufend erfassen und mit dem Ziel vergleichen. Ist das Ziel erreicht, also das erwünschte Resultat eingetreten, kann man neue Ziele bestimmen. Ergibt sich aber eine Abweichung zwischen Ziel (Plan) und Ist, sind Korrekturen vorzusehen.<sup>3</sup>

tungsvariationen verursachungsgerecht in Kosten- und Erlösänderungen abgebildet werden;

- die wertmässigen Konsequenzen von Korrekturmassnahmen ermittelt werden können und
- eine Erwartungsrechnung (Forecast) aufgestellt werden kann.

**Verantwortungsgerecht ist das betriebliche Rechnungswesen, wenn:**

- einem Verantwortungsbereich nur diejenigen Kosten und Erlöse zugerechnet werden,

tiert werden, sind schon beim Aufbau der Kostenstellenplanung und der Kalkulation die richtigen Vorkehrungen zu treffen. Das betriebliche Rechnungswesen muss als Kosten-/Leistungsrechnung aufgebaut werden, damit im Plan und im Ist sowohl in den Kostenstellen als auch in der Auftrags- und Produktbetrachtung ein durchgehender Leistungsbezug entsteht. Denn Kosten sind die Folgen von Leistungen, nicht umgekehrt. Dazu sind in der Kostenstellenplanung die Plankosten kostenartenweise in ihren produktionsmengen-/beschäftigungsabhängigen Teil und in ihren Strukturkostenanteil (fix mit Bezug auf die Ausbringungsmenge und auf ein Planjahr) aufzuspalten. Nur so entsteht die Datenbasis zur Berechnung des proportionalen Plankostensatzes, welcher wiederum für die Berechnung der proportionalen Herstellkosten benötigt wird.

All dies ist nicht neu, hat doch W. Kilger<sup>4</sup> diese Prinzipien schon in den 1960iger Jahren in seiner flexiblen Plankostenrechnung stipuliert. Unsere eigene Empirie zeigt aber leider immer wieder, dass in vielen Unternehmen nach wie vor Strukturkosten in die Plankostensätze der Kostenstellen hineingerechnet werden und somit die Basis für ein führungsorientiertes Rechnungswesen nicht geschaffen wird.

Zur Illustration der zahlenmässigen Zusammenhänge wird ein Beispielunternehmen herangezogen, das Schokoladespezialitäten herstellt und an Einzelhändler vertreibt. Pralinen und Riegel und die Produktgruppe B bilden das selbst hergestellte Sortiment „Eigenprodukte“, welches sowohl in D als auch in CH vertrieben wird. Das Handelsortiment wird nur in CH verkauft und umfasst Handelsprodukte, welche das Beispielunternehmen so weiter verkauft, wie sie eingekauft werden.

Werden die Vorgabezeiten pro Produkteinheit mit den Planproduktionsmengen multipliziert, ergibt sich die Planbeschäftigung der Kostenstelle Produktion:

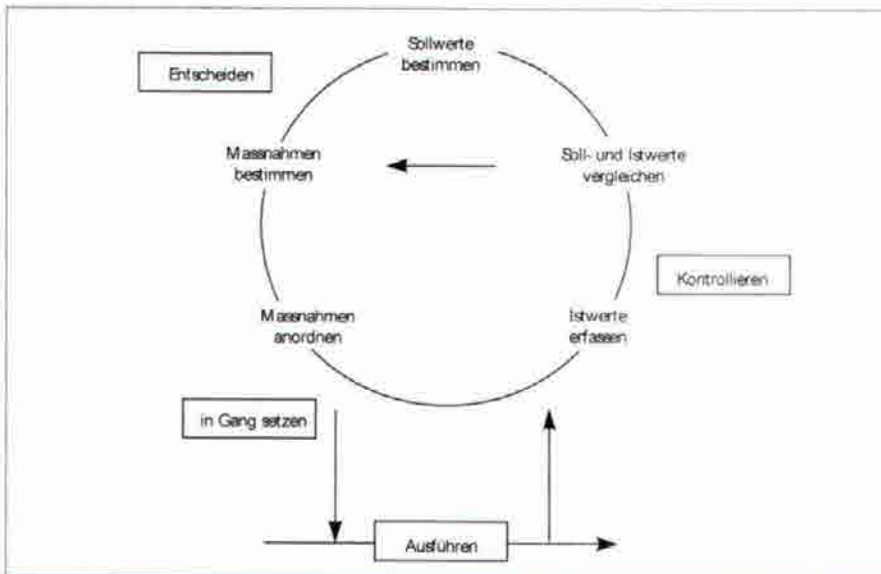


Abb. 1: Der Führungskreislauf

Damit das Management Accounting diese Anforderungen erfüllen kann, hat es alle Führungskräfte sowie den Führungsprozess vom Plan (Ziel) über das Ist bis hin zur Korrektur und zur Erwartungsrechnung (Forecast) zu unterstützen. Das bedeutet, dass es führungsorientiert sein muss, indem es die Entscheidungsfindung und die eindeutige Verantwortung bezüglich finanzieller Werte ermöglicht.

**Entscheidungsgerecht ist das betriebliche Rechnungswesen, wenn:**

- die Konsequenzen von Mengen- und Leis-

die von der jeweils verantwortlichen Person beeinflussbar sind;

- es der Organisationsstruktur und Verantwortlichkeitsregelung des Unternehmens entspricht und
- Soll-Ist-Vergleiche unter Berücksichtigung der effektiv erbrachten Leistungen durchgeführt werden können.

**2. Kosten-/Leistungsrechnung als Voraussetzung**

Soll das Management Accounting führungsorien-

Produktionsplanung und Herstellkosten					
Produkt	Pralinen	Riegel	B1	B2	Total
Produktionsmenge Plan	550	990	825	275	
Vorgabezeit in Stunden	8	4	12	20	
Planbeschäftigung in Std..	4'400	3'960	9'900	5'500	23'760

Abb. 2: Ableitung der Planbeschäftigung aus der Produktionsplanung

Damit wird in Abbildung 3 die Kostenplanung der Produktionskostenstelle leistungsbezogen durchgeführt. In die Totalspalte werden die Plankosten unter Einhaltung der Definition von Kosten (Kilger: „Kosten sind bewerteter Güterverzehr“) eingetragen. Derjenige Anteil der Kosten, der sich mit der für die Produkte abgegebenen Leistung verändert, kommt in die Spalte proportionale Kosten, die Differenz zum Totalbetrag gelangt in die Spalte fixe Kosten. Die fixen Personalkosten fallen für interne Aufgaben wie Organisation, Management, Aus- und Weiterbildung oder ungenutzte Kapazitäten an. Die Abschreibungskosten fallen im Beispiel in jeder Periode in gleicher Höhe an, weil der Verschleiss der Anlagen weniger für die Wertminderung ins Gewicht fällt als die technische Alterung der Anlage. So entsteht auch der proportionale Plankostensatz, welcher in der Kalkulation angewendet wird.

nen, müssen die Kosten immer in zwei sich durchdringenden Dimensionen betrachtet werden, nämlich proportional versus fix sowie beeinflussbar versus kalkulatorisch. Der Kostenstellenleiter kann für die kompletten beeinflussbaren Kosten seiner Stelle die Verantwortung übernehmen, nicht aber für die ihm aus Umlagen zugerechneten kalkulatorischen Kosten.

Die Kostenspaltung ist zudem die Voraussetzung für die Erstellung eines Soll-Ist-Vergleichs. Denn ein Kostenstellenleiter, der nur einen Plan-Ist-Vergleich erhält, bemängelt zu Recht, dass er die durch Mehr- oder Minderleistung verursachte Abweichung nicht von Mehr- oder Minderverbräuchen abgrenzen kann. Die Sollkosten sind die Plankosten der Istleistung und damit die richtige Vergleichsbasis zu den Istkosten.

struktur wird technisch durch Stücklisten und Arbeitspläne bestimmt.

Trotz der Einfachheit des Beispiels wird offensichtlich, dass die fix geplanten Kosten der Kostenstelle Produktion nicht zweifelsfrei auf die vier selbst hergestellten Produkte verrechnet werden können. Auch wenn durch Zeiterfassung der Stundenanteil für diese Produkte getrennt ausgewiesen werden könnte, wüsste man nicht, welchem bestehenden Produkt die Kosten für die Entwicklung neuer Produkte und für die Weiterbildung verursachungsgerecht zuzurechnen sind.

Denn die fixen Kosten werden nicht durch die Herstellmenge verändert, sondern durch Managemententscheidungen. Deshalb werden sie heute auch Strukturkosten genannt, durch die kapazitative und die organisatorische Struktur des Unternehmens bestimmt. Zwischen den Arbeiten und Kosten der kapazitiven und organisatorischen Strukturen und den hergestellten Mengen besteht kein verursachungsgerechter, direkter Zusammenhang. Deshalb werden in der flexiblen Plankostenrechnung die Strukturkosten den Produkteinheiten gar nicht zugerechnet.

- Weil aber
- das (deutsche) Steuerrecht (Nivellierung der Jahresergebnisse),
  - die Rechnungslegungsregeln in US GAAP und IFRS,
  - Regeln für die Festlegung internationaler Transferpreise,
  - das vermeintliche Generieren von Kostenbewusstsein durch Kostenumlage
  - und vor allem die Angst, Produkte würden schlussendlich zu billig verkauft, immer noch als Begründung für die Bewertung

Kostenstelle: Produktion (vereinfachend zusammengefasst)			
Normalkapazität Stunden	28900	Kapazitätsangebot	
Planbeschäftigung in Stunden	23760	Kapazitätsnachfrage	
Präsenzsatz / Stunde	40.00		
Leistungsabhängige Sachkosten/ Stunde	7.00		
Kostenarten	Total	Prop.	Fix
Personalkosten	1'156'000	950'400	205'600
Sachkosten (leistungsabhängig)	267'200	166'320	100'880
<b>Total beeinflussbare Kosten</b>	<b>1'423'200</b>	<b>1'116'720</b>	<b>306'480</b>
Abschreibungen	54'000	-	54'000
<b>Total Kostenstelle</b>	<b>1'477'200</b>	<b>1'116'720</b>	<b>360'480</b>
<b>Kostensatz</b>	<b>62.17</b>	<b>47.00</b>	

Abb. 3: Kostenstellenplan mit Leistungsbezug

Die Abschreibungskosten fallen im Beispiel in jeder Periode in gleicher Höhe an, weil der Verschleiss der Anlagen weniger für die Wertminderung ins Gewicht fällt als die technische Alterung der Anlage. So entsteht auch der proportionale Plankostensatz, welcher in der Kalkulation angewendet wird.

In Abbildung 4 wird der Leistungsbezug in die Kalkulation der Produkte bzw. in die Kostenträgerrechnung weiter gezogen. Hier erkennt man – auch für Dienstleistungsbetriebe –, dass die proportionalen Herstellkosten durch die Struktur des Produkts definiert werden. Die Produkt-

Weiter ist es aus Führungsgesichtspunkten notwendig, in der Kostenstelle zwischen den durch den Kostenstellenleiter direkt beeinflussbaren und damit von ihm verantwortbaren Kostenarten und den nur hin gerechneten oder umgelegten kalkulatorischen Kostenarten zu differenzieren. Auch diese Erkenntnis ist durch die Arbeiten von Deyhle<sup>3</sup> seit vielen Jahren bekannt. Um sowohl Entscheidungs- als auch Verantwortlichkeitsrechnung betreiben zu kön-

Artikel: Praline GVE (Grossverpackungseinheit) = 200 6-er-Packungen			
Stückliste (Vorgabemenge)		Enkaufspreis	Wert
Schokomasse in kg	14.4	5.00	72.00
Verpackung Stück	200	0.30	60.00
<b>Einzelmaterialkosten pro GVE</b>			<b>132.00</b>
Arbeitsplan (Vorgabezeit in Stunden)		proportionaler Plankostensatz	
Fertigung, Kontrolle, Verpackung	8	47.00	376.00
<b>Proportionale Fertigungskosten</b>			<b>376.00</b>
<b>Proportionale Herstellkosten pro GVE</b>			<b>508.00</b>

Abb. 4: Kalkulation der proportionalen Herstellkosten

der hergestellten Produkteinheiten zu vollen Herstellkosten herangezogen werden, werden in sehr vielen Fällen die Zwecke der Rechnungslegung, der Bestandsbewertung für den publizierten Abschluss und des vermeintlichen Verkaufspreisschutzes höher gewichtet als der Zweck, die Führung in der Entscheidungsfindung richtig zu unterstützen.

Sowohl sachlogisch als auch durch empirische Tests mit mehr als 1'200 Teilnehmern wurde bewiesen<sup>6</sup>, dass volle Herstellkosten weder für Entscheidungs- noch für Verantwortlichkeitsrechnungen relevant sind, und dass in der Vollkostenrechnung das Produktergebnis zu wesentlichen Teilen eine Folge der Wahl der Umlageschlüssel ist.

Die Anwendung der Vollkostenrechnung für die Zwecke der Berichterstattung wäre an sich noch nicht schlimm. Wenn aber dadurch – auch das wurde im erwähnten Test bewiesen – für die Manager mangels Ausweis der proportionalen Herstellkosten nicht mehr nachvollziehbar ist, welche Kosten produktionsmengenabhängig und welche fix sind, werden Fehlentscheidungen getroffen. Dass der Markt die Preise macht und nicht unsere Kosten, ist eine allbekannte Weisheit. Man kann Verkaufspreise nur in regulierten Märkten von den Kosten her kalkulieren. Denn schliesslich entscheidet ein Kunde aufgrund von Preis- / Leistungs- oder Nutzenüberlegungen. Unsere Kosten sind ihm egal. Das Management Accounting sollte konsequenterweise auch nicht zur Berechnung von Verkaufspreisen missbraucht werden.

Als vorläufiges Fazit ergeben sich 2 Anforderungen, welche beim Aufbau einer verantwortungs- und entscheidungsgerechten Kosten-/Leistungsrechnung zu erfüllen sind. Sie sind als Voraussetzung für die Erstellung eines Soll-Ist-Vergleichs und einer Deckungsbeitragsrechnung zu erfüllen.

- **Anforderung 1: Kostenstellen- und kostenartenweise Spaltung der Plankosten in ihren proportionalen und ihren fixen Kostenteil (Kostenspaltung).**
- **Anforderung 2: Unterscheidung zwischen beeinflussbaren und kalkulatorischen Kosten.**

### 3. Die echte mehrstufige und mehrdimensionale Deckungsbeitragsrechnung

Die Deckungsbeitragsrechnung (DBR) wurde seit ihren Anfängen in den 1940er-Jahren mehr und mehr zu einem Instrument des entscheidungs- und verantwortungsgerechten Management Accountings weiter entwickelt. In Kombination mit der oben skizzierten Kosten-/Leistungsrechnung dient sie heute als das Instrument zur Planung und Steuerung des Unternehmens zum Gewinnziel hin. Dazu muss sie

	Bruttoumsatz
/.	Rabatte
=	<b>Nettoumsatz</b>
/.	Erlösschmälerungen (Skonti, Rückvergütungen, Boni, Provisionen,...)
=	<b>Nettoerlös</b>
./.	<b>prop. Herstellkosten</b> (der verkauften Einheiten)
=	<b>Deckungsbeitrag I</b>

Abb. 5: Deckungsbeitrag I

jedoch zur stufenweisen und mehrdimensionalen Ergebnisrechnung ausgebaut werden. Denn mit ihren Zahlen soll sie helfen,

- Entscheidungen am Markt in ihren Auswirkungen auf das Ergebnis besser zu beurteilen (Decision Accounting bezüglich Preisen, Rabatten, Mengen, Kunden, Absatzkanälen, Regionen, usw.),
- Ergebnisziele zur stufengerechten Beurteilung von Führungskräften und ihrer Organisationseinheiten in Zahlen zu fixieren (Responsibility Accounting).<sup>8</sup>

In sehr vielen Unternehmen wird heute in Deckungsbeitragsgrössen gedacht und auf ihrer Basis entschieden, doch müssen wir sehr oft feststellen, dass vielenorts oben „Deckungsbeitragsrechnung“ geschrieben wird, während unten Vollkostenrechnung, meist bis zum Abzug der vollen Herstellkosten von den Nettoerlösen betrieben wird. Diese begriffliche und methodische Unschärfe hat schon zu vielen Fehlentscheidungen am Markt, in der Produktionsplanung und in der strategischen Ausrichtung geführt.

**Wir sprechen deshalb bewusst nur dann von der echten Deckungsbeitragsrechnung, wenn der Deckungsbeitrag I (DB I) ge-**

mass Abbildung 5 berechnet wird und **kompromisslos auf die Umlage von Strukturkosten verzichtet wird.**

International ist der DB I als Nettoerlös abzüglich der proportionalen Herstellkosten definiert.<sup>9</sup> Der Deckungsbeitrag gibt also an, wieviel zur Deckung der Strukturkosten und zur Erzielung eines Gewinns übrig bleibt, wenn man vom Nettoerlös die direkt durch ihn verursachten Kosten abzieht. Dabei sind die Grössen Nettoerlös und proportionale Herstellkosten wie folgt zu bestimmen:

Der Nettoerlös entsteht, indem man vom Bruttoumsatz (zu Listenpreisen) alle Rabatte, Rückvergütungen, Boni, Provisionen und sonstige Erlösschmälerungen abzieht.

Der DB I sagt aus, wie viel das einzelne Produkt, der einzelne Artikel oder Auftrag zur Deckung aller Strukturkosten und damit auch zum Erfolg des Unternehmens beiträgt. Er ist somit die massgebliche Grösse für die Produktbeurteilung. Das DB I-Volumen verändert sich, wenn von einem Produkt mehr oder weniger Einheiten verkauft werden oder, der Definition folgend, Änderungen im Nettoerlös oder in den proportionalen Herstellkosten eintreten.

Die proportionalen Herstellkosten können – wie beschrieben – eindeutig einer Produkteinheit oder einem Auftrag zugeordnet werden, weil sie durch die Produktstruktur (Stückliste und Arbeitsplan) bestimmt sind. Dadurch wird der DB I zu einer verantwortbaren Grösse. Die Strukturkosten können jedoch mangels direktem Ursache-/Wirkungszusammenhang nie zweifelsfrei einer Produkteinheit zugerechnet werden.

Wer einer Produkteinheit (verkauft oder hergestellt) Strukturkosten zurechnen will, muss zu Umlageschlüsseln greifen. Jede Verwendung von Umlageschlüsseln führt zur Abkehr von

der verantwortungs- und entscheidungsgerechten Führungsrechnung. Denn Umlagekosten kann nur der Sender direkt selbst beeinflussen und verantworten, nicht aber der Empfänger. Zudem sind umgelegte Strukturkosten nie entscheidungsrelevant, da sich die realen Kosten durch Änderung der Ausbringungsmenge nicht ändern. Die wirklich vollen Kosten einer Produkteinheit lassen sich somit nicht zweifelsfrei berechnen. Dieser Erkenntnis folgend wird in der echten DBR kom-

der Beitrag, den ein Artikel, ein Produkt, eine Produktgruppe oder ein Sortiment zur Deckung der Strukturkosten leistet, als plan-, kontrollier- und verantwortbare Volumengröße bestimmen.

Werden die Stufen der eigenen Organisation entsprechend weiterentwickelt, sind schliesslich alle Kosten des Unternehmens berücksichtigt und man erkennt – je nach Ausführungsform - den betrieblichen Cash Flow oder das Betriebsergebnis (EBIT).

benden Kosten und des Gewinns liefert, nachdem alle ihm eindeutig – also ohne Schlüsselung - zurechenbaren Kosten gedeckt sind. Daraus ergeben sich:

- Anforderung 3: Eine echte Deckungsbeitragsrechnung enthält keinerlei Umlagen.
- Anforderung 4: Organisationsgerechte Bildung von Deckungsbeitragsstufen durch Abzug der eindeutig zuordenbaren beeinflussbaren Strukturkosten.

ECHTE STUFENWEISE DBR IN DER DIMENSION: SORTIMENT, PRODUKTGRUPPEN								
Produkt	Eigenproduktion				Handelsware			Total
	Pralinen	Riegel	B1	B2	C1	C2	C3	
Verkaufspreis netto (pro GVE)	1'340	900	1'100	1'600	180	230	260	
Absatzmenge	500	900	750	250	3'000	2'500	2'000	
<b>Nettoerlöse</b>	<b>670'000</b>	<b>810'000</b>	<b>825'000</b>	<b>400'000</b>	<b>540'000</b>	<b>575'000</b>	<b>520'000</b>	<b>4'340'000</b>
Einzelmaterialkosten	86'000	63'000	30'000	20'000	300'000	300'000	250'000	1'029'000
proportionale Fertigungskosten	188'000	169'200	423'000	235'000	-	-	-	1'015'200
<b>proportionale Herstellkosten</b>	<b>254'000</b>	<b>232'200</b>	<b>453'000</b>	<b>255'000</b>	<b>300'000</b>	<b>300'000</b>	<b>250'000</b>	<b>2'044'200</b>
<b>DB I</b>	<b>416'000</b>	<b>577'800</b>	<b>372'000</b>	<b>145'000</b>	<b>240'000</b>	<b>275'000</b>	<b>270'000</b>	<b>2'295'800</b>
Produktfixkosten	Pralinen 30'000	Riegel 40'000						70'000
<b>Produkt-DB</b>	<b>386'000</b>	<b>537'800</b>	<b>372'000</b>	<b>145'000</b>	<b>240'000</b>	<b>275'000</b>	<b>270'000</b>	<b>2'225'800</b>
Produktgruppenfixkosten	Produktgruppe A 48'000		Produktgruppe B 110'000					158'000
Fixkosten der Verkaufsförderung	Produktgruppe A 130'000				Produktgruppe Handelsprodukte 270'000			400'000
<b>Produktgruppen-DB</b>	<b>745'800</b>		<b>407'000</b>		<b>515'000</b>			<b>1'667'800</b>
Produktmanagement	Produktmanagement Sortiment Eigenprodukte 80'000				Produktmanagement Handelssortiment 75'000			135'000
Kostenstelle Produktion			360'480					360'480
<b>Sortiments-DB</b>			<b>732'320</b>		<b>440'000</b>			<b>1'172'320</b>
Aussendienst CH (beide Sortimente, 65'000)								150'000
Aussendienst D (nur Eigenprodukte, 85'000)								
Verkaufsleitung und Innendienst					Verkaufsleitung und Innendienst			195'000
Direktion und Verwaltung					Direktion, Personal, Controllingdienst, Finanzen, Recht			405'000
<b>EBIT</b>								<b>422'320</b>
	proportionale Herstellkosten		fixe Herstellkosten		Fixkosten Verwaltung und Vertrieb			

Abb. 6: Echte stufenweise Deckungsbeitragsrechnung in der Produktdimension (Produktgruppen, Sortiment)

plett auf Schlüsselungen verzichtet. Zwecks Gewinnung stufengerechter und verantwortbarer Ergebnisziele kann die echte DBR zur stufenweisen DBR weiterentwickelt werden. Dazu werden die mit einzelnen Artikeln, Produkten, Aufträgen generierten Deckungsbeiträge I zu Subtotalen aggregiert. Als dann wird gefragt, welche Strukturkostenblöcke eindeutig und damit verursachungsgerecht einem Produkt, einer Produktgruppe oder einem Sortiment zugerechnet werden können. Von den Strukturkosten werden also die Totale der beeinflussbaren Kosten der eindeutig zuordenbaren Kostenstellen in Abzug gebracht. So entstehen Deckungsbeitragsstufen. Diese sind nach der Organisationsstruktur des jeweiligen Unternehmens zu bilden. Man kann zwar nach wie vor nicht erkennen, wie viel ein bestimmtes Stück an Gewinn gebracht hat, doch lässt sich

Im Beispielunternehmen werden die Strukturkosten, welche eindeutig den Produkten Pralinen und Riegel zuordenbar sind, zuerst vom DB I der beiden Produkte abgezogen. Anschliessend folgen die Strukturkosten, soweit sie nicht mehr dem einzelnen Produkt, wohl aber der Produktgruppe zugehören. Dem reinen Handelssortiment werden nur Produktmanagement- und Verkaufsförderungskosten zugeordnet, da es die Produktion nicht belegt.

Im Gegensatz zur Vollkostenrechnung wird hier nicht unterschieden, ob es sich um Strukturkosten der Herstellung oder der Verwaltung und des Vertriebs handelt; die schattierte Unterscheidung dient der Vorbereitung der Abgrenzung zum IFRS-Abschluss. Jede entstehende DB-Stufe soll den Beitrag zeigen, den das Betrachtungsobjekt zur Deckung der verblei-

Viele Unternehmen planen und steuern heute ihr Geschäft in mehreren Dimensionen. In der Produktion und im Produktmanagement wird in Produkten gedacht, währenddem der Verkauf in Regionen oder Absatzkanälen plant und steuert. Als Führungshilfsmittel muss das Management Accounting demzufolge auch mehrdimensional plan- und auswertbar aufgebaut werden. Kosten und Erlöse mehrdimensional verursachungs- und verantwortungsgerecht zuzuordnen, gelingt nur in einer echten DBR. In einer Vollkostenkalkulation werden in der einen Dimension die Fixkosten auf die Produkte umgelegt, währenddem sie in einer anderen Analyse nach Regionen, Kundengruppen oder Absatzkanälen verrechnet werden müssten. Dies würde erfordern, alle auf Produkte gebuchten Umlagen rückgängig zu machen und sie anschliessend mit anderen

Schlüsselgrößen neu auf die Regionen zu belasten.

proportionalen Herstellkosten ans Lager und - im Verkaufsfall – von dort in die DBR. Dies ist be-

günstig, soll die flexible Plankostenrechnung kombiniert mit der echten mehrstufigen und

ECHTE STUFENWEISE DBR IN DER DIMENSION: REGION, LAND			
	CH	D	Total
<b>Nettoerlöse</b>	<b>2'839'500</b>	<b>1'500'500</b>	<b>4'340'000</b>
Einzelmaterialkosten	926600	102400	1029000
proportionale Fertigungskosten	471880	543320	1015200
<b>proportionale Herstellkosten</b>	<b>1398480</b>	<b>645720</b>	<b>2044200</b>
<b>DB I</b>	<b>1'441'020</b>	<b>854'780</b>	<b>2'295'800</b>
Aussendienst	Aussendienst CH 65'000	Aussendienst D 85'000	150'000
Verkaufsförderung Handelsprodukte	270'000	Verkauf nur in CH 75'000	270'000
<b>Länder-DB</b>	<b>1'031'020</b>	<b>769'780</b>	<b>1'800'800</b>
Fixkosten der Verkaufsförderung	Produktgruppe A Sortiment Egenprodukte		130'000 60'000
Verkaufsleitung und Innendienst			195'000
<b>Verkaufs-DB</b>			<b>1'415'800</b>
Produktfixkosten	alle Egenprodukte		70'000
Produktgruppenfixkosten	alle Produktgruppen		158'000
Kostenstelle Produktion			360'480
Direktion, Personal, Controllerdienst, Finanzen, Recht			405'000
<b>EBIT</b>			<b>422'320</b>

Abb. 7: Echte stufenweise Deckungsbeitragsrechnung nach Regionen

In jeder Betrachtungsdimension (Produkte, Kunden, Absatzkanäle, usw.) muss das DB I-Volumen aller verkauften Einheiten gleich sein. Werden in der Produktdimension Produkt- und Produktgruppen-Strukturkosten (Verkaufsförderung, Produktgruppenkostenstellen) vom DB I der Produktgruppe abgezogen, entsteht der Produktgruppen-DB (Abb. 6). Wird hingegen das DB I-Volumen einer Region ermittelt, können von diesem beispielsweise die beeinflussbaren Strukturkosten des Aussendienstes eindeutig und ohne Umlage abgezogen werden, nicht jedoch die Produktgruppen-Fixkosten. Da in jeder Dimension andere Strukturkostenblöcke vom individuellen DB-Volumen subtrahiert werden, empfiehlt es sich, die Deckungsbeitragsstufen nicht zu nummerieren, sondern sie mit sprechenden Namen zu versehen.

– **Anforderung 5: Stufenweise Deckungsbeitragsrechnung mehrdimensional ermöglichen.**

In der flexiblen Plankostenrechnung und in der DBR werden den Fertigungsaufträgen nur die proportionalen Herstellkosten zugerechnet. Dadurch gehen diese Aufträge auch nur mit pro-

triebswirtschaftlich richtig, denn die Strukturkosten der Fertigung sind Kosten der Periode und sollten deshalb nicht „an Lager gelegt“ und so von einer Periode in eine andere verschoben werden.

Laut IFRS<sup>TM</sup> müssen jedoch Bestandsänderungen zu vollen Herstellkosten bewertet werden. Das führt dazu, dass sich Unternehmen in Perioden, in welchen mehr produziert als verkauft wird, zu profitabel rechnen, währenddem in Perioden mit höheren Verkäufen als Produktionsmengen das Gegenteil geschieht. Nach IFRS wird so das Ergebnis verschleiert, weil nicht periodengerecht abgegrenzt, ausgewiesen.

– **Anforderung 6: Bestandsänderungen im Management Accounting immer nur zu proportionalen Herstellkosten bewerten.**

In einer vorläufigen Zusammenfassung ergibt sich: Der Zweck des Management Accountings besteht darin, allen Führungskräften ein stufengerechtes Instrumentarium bereitzustellen, das ihnen hilft, ihre rentabilitätsbezogene Verantwortung sachgerecht und bezogen aufs Gesamtunternehmen wahrzunehmen. Damit dies

mehrdimensionalen DBR eingeführt werden. Dabei ist es von Bedeutung, dass die sechs präsentierten Anforderungen kompromisslos umgesetzt werden.

**In der echten DBR will man darstellen, welche Person welches Deckungsbeitragsergebnis nach Abzug aller Kosten, die dem betrachteten Objekt eindeutig zuordenbar sind, verantworten kann.** In diesem Ergebnis dürfen somit nur Kosten enthalten sein, welche direkt durch die verantwortliche Person gesteuert werden können. Dies hat zur Konsequenz, dass eine echte mehrstufige und mehrdimensionale **Deckungsbeitragsrechnung immer nach den Managementstrukturen des betrachteten Unternehmens zu gliedern** ist. Ein Produktergebnis nach Abzug der Selbstkosten wird in dieser Rechnung nicht ausgewiesen, weil man erkennt, dass es nur durch Anwendung von nicht verursachungsgerechten Umlageschlüsseln entstehen kann und somit falsch sein muss. Rechnungslegungsvorschriften irgendwelcher Art sind in diesem Zusammenhang irrelevant, weil der Zweck die Unternehmenssteuerung und nicht die Berichterstattung nach aussen ist.

## Ergebnisunterschiede zwischen Berichterstattung nach Deckungsbeitragsrechnung oder nach IFRS

Das Management-Accounting in der vorher beschriebenen Ausgestaltung hat den Zweck, die Bedürfnisse der Unternehmensführung bezüglich Entscheidungsfindung und Verantwortungsnahme zu befriedigen. Es geht immer um die Zukunft des Unternehmens und um die Fragen, wie gewählte Ziele erreicht werden können, welche Resultate schon erreicht wurden und welche Ergebnisse am Periodenende zu erwarten sind. Im Management Accounting wird deshalb zwischen geplanten, realisierten und erwarteten Werten unterschieden.

Die Berichterstattung nach den International Financial Reporting Standards IFRS soll im Gegensatz dazu **Anlageentscheidungen von Eigen- und Fremdkapitalgebern fundieren helfen**. Sie soll – vorläufig nur für börsennotierte Unternehmen verpflichtend – die Frage beantworten, welche Rentabilitäten unter Eingehung welcher Risiken in Zukunft zu erwarten sind. Von daher erfolgt der Wertansatz zu erwarteten Werten nach heutigem Wissensstand. Dies zeigt sich zum Beispiel in der Abkehr vom Realisationsprinzip nach IAS 11.<sup>11</sup> Dieses beschränkt sich nicht nur wie im Handelsgesetzbuch HGB auf die rechtlich realisierten Erträge, sondern umfasst auch realisierbare Erträge.<sup>12</sup> Die IFRS stellen damit den investororientierten Ansatz vor die Vermögens- bzw. Gläubigerorientierung. Sie orientieren sich im Gegensatz zum Management Accounting an der Entscheidungsrelevanz für Externe.

Die unterschiedlichen Zwecke und Bewertungsarten der beiden Systeme haben Konsequenzen für die Höhe des auszuweisenden Pe-

riodenergebnisses. In den folgenden Abschnitten wird gezeigt, weshalb und auf Basis welcher Rechnungslegungsvorgaben die Differenzen entstehen und wie eine Überleitungsrechnung erstellt werden kann.

Dabei gehen wir davon aus, dass das Rechnungswesensystem eines betroffenen Unternehmens so gestaltet ist, dass sämtliche Belege nur einmal erfasst werden müssen und sowohl für die Zwecke des intern orientierten Management Accounting als auch für die Berichterstattung nach aussen ausgewertet werden können.

### 1. Regeln zur Erstellung der IFRS-Gewinn- und Verlustrechnung

International Accounting Standard 1 (IAS 1) schreibt in den Regeln 80-84 vor, dass die Gewinn- und Verlustrechnung GuV entweder nach dem Gesamtkosten- oder nach dem Umsatzkostenverfahren zu erstellen ist.<sup>13</sup> Ersteres zieht von den Erlösen die verschiedenen Aufwandarten (Kostenarten) ab, währenddem das Umsatzkostenverfahren von den Erlösen die Aufwendungen nach Funktionen gruppiert abzieht. Das Gesamtkostenverfahren ist eher im deutschen Sprachraum üblich, das Umsatzkostenverfahren entspricht der Buchführungsmethodik in den englischsprachigen Ländern und hat sich deshalb dort auch durchgesetzt.

Die Gegenüberstellung der Erlöse zu den Kosten für Funktionen (Kostenstellengruppen) entspricht – als grobe Aggregation – auch der Struktur einer Deckungsbeitragsrechnung. Deshalb konzentrieren wir uns in der Folge auf das Umsatzkostenverfahren.

Das Ergebnis der betrieblichen Tätigkeit setzen

wir hier – etwas vereinfachend – dem EBIT Earnings Before Interest and Taxes = Betriebsergebnis gleich. Das bedeutet, dass sämtliche Zinsen erst nach dem EBIT berücksichtigt werden und insbesondere nicht in die Herstellkosten des Umsatzes eingehen. Die Positionen für Kapitalkosten und Steuern werden hier ausgeblendet, da sie auf die Kalkulation der proportionalen und der vollen Herstellkosten keinen Einfluss haben.

### 2. Berechnung der Ergebnisdifferenzen zwischen IFRS und echter DBR

Nach IAS 2, Regeln 5, 10 und 11 müssen die Vorratsbestände zu vollen Herstellkosten bewertet werden. Im Gegensatz zur Ergebnisermittlung in der echten DBR werden am Periodenende die Bestandsänderungen nicht nur zu proportionalen Herstellkosten bewertet, sondern es werden auch die Strukturkosten des Produktionsbereichs anteilig aktiviert. Dazu gehören nach IAS 2.10 die Kosten des Lagers (ohne Zinsen), des Einkaufs, der Produktionsleitung und der dazu gehörenden Verwaltungsarbeiten sowie die Gebäudekosten der Produktion. Wie bereits dargestellt, werden durch die Bewertung der Bestände nach den IFRS-Regeln Strukturkosten, die ihrer Natur nach an eine Periode gebunden sind, aktiviert. Dies muss im IFRS-Abschluss zu einem anderen Betriebsergebnis führen als im Management Accounting.

Im Beispiel (Abbildung 9) ist das Umsatzkostenverfahren nach IFRS dargestellt. Der EBIT nach IFRS fällt um 53.498 höher aus als der in der echten DBR ausgewiesene. Dies ist auf die Bewertung der Bestandszunahme am Fertig-

Umsatzerlöse	
(Volle) Herstellkosten des Umsatzes	Kostenstellen der Herstellung & Material
<b>Bruttoergebnis vom Umsatz</b> (auch Bruttogewinn genannt)	
Vertriebskosten	Kostenstellen
Allgemeine Verwaltungskosten	
Forschung und Entwicklung	
Sonstige betriebliche Erträge	
Sonstige betriebliche Aufwendungen	
<b>Ergebnis der betrieblichen Tätigkeit</b>	

Abb. 8: Umsatzkostenverfahren nach IFRS<sup>14</sup>



UMSATZKOSTENVERFAHREN NACH IFRS								
	Eigenproduktion				Handelsware			Total
	Pralinen	Regel	B1	B2	C1	C2	C3	
Nettoerlöse	670'000	810'000	825'000	400'000	540'000	575'000	520'000	4'340'000
Einzelmaterialkosten	66'000	63'000	30'000	20'000	300'000	300'000	250'000	1'029'000
proportionale Fertigungskosten	188'000	169'200	423'000	235'000	0	0	0	1'015'200
<b>proportionale Herstellkosten</b>	<b>254'000</b>	<b>232'200</b>	<b>453'000</b>	<b>255'000</b>	<b>300'000</b>	<b>300'000</b>	<b>250'000</b>	<b>2'044'200</b>
anteilige Fixkosten der Produktion	113'788	104'022	202'936	114'238	0	0	0	534'982
<b>Volle Herstellkosten des Umsatzes</b>	<b>367'788</b>	<b>336'222</b>	<b>655'936</b>	<b>369'238</b>	<b>300'000</b>	<b>300'000</b>	<b>250'000</b>	<b>2'579'182</b>
Gross Profit	302'212	473'778	169'064	30'764	240'000	275'000	270'000	1'760'818
Fixkosten Verkauf/ Vertrieb								
Produktmanagement					Fixkosten der Herstellung werden nur auf Eigenproduktion umgelegt			135'000
Verkaufsförderung								400'000
Aussendienst								150'000
Verkaufsdienst und Innendienst								195'000
Fixkosten Verwaltung, Direktion								
Direktion, Personal, Controllingdienst, Finanzen, Recht								405'000
<b>EBIT IFRS</b>								<b>475'818</b>
aktivierte anteilige Strukturkosten des Lagerzugangs								53'498
EBIT nach DBR								422'320

Abb. 9: Umsatzkostenverfahren nach IFRS in der Produktdimension

produktlager zu vollen Herstellkosten zurückzuführen, wie Abbildung 10 zeigt. Alle Perioden-Strukturkosten der Herstellung (588'480 = 360'480 Produktion + 70'000 Produktfixkosten + 158'000 Produktgruppenfixkosten, vgl. Abb. 6) würden zu diesem Zweck im Verhältnis der prop. Herstellkosten der hergestellten Eigenprodukte aufgeschlagen. Dadurch ergaben sich die 534'982 anteilige Fixkosten der Produktion in der Ergebnisrechnung und die 53'498 aktivierten Fixkosten im Lagerzugang.

zu Betrachtungsobjekten geachtet wird, ob sie nun in der Herstellung, in der Verwaltung oder im Vertrieb anfallen.

IAS 2 schreibt zwar in den Regeln 10 – 12 vor, welche Kostenelemente zu den vollen Herstellkosten zu zählen sind und dass von einer normalen Auslastung der Produktionsanlagen auszugehen sei. Bezüglich der zu wählenden Schlüsselgrößen für die Umlage der Strukturkosten der Herstellung bestehen aber keine

DBR aufzugeben, respektive gar nicht einzuführen, da man ja sowieso das Ergebnis nach IFRS-Regeln bestimmen müsse. In den IFRS ist aber auch das Konzept des Management Approachs verankert. Dieses will, dass das Unternehmen in der Segmentberichterstattung so dargestellt wird, wie das Management es selber sieht, eben „through the management's eyes“. Das bedeutet, dass für Zwecke der Segmentberichterstattung auf diejenigen Daten aus dem betrieblichen Rechnungswesen zurückge-

Eigenproduktion	Pralinen	Regel	B1	B2	Total	Zuschlagsatz
Produktionsmenge Plan	550	990	825	275		
Absatzmenge Plan	500	900	750	250		
Lagerzugang (Stück)	50	90	75	25		
Prop. Herstellkosten Produktionsmenge	279'400	255'420	498'300	280'500	1'313'620	100.0%
Fixe Herstellkosten Produktionsmenge	125'167	114'424	223'230	125'659	588'480	44.8%
Fixe Herstellkosten im Lagerzugang	11'379	10'402	20'294	11'424	53'498	

Abb. 10: Bewertung der Bestandsänderung zu vollen Herstellkosten

### 3. Gross Profit contra Deckungsbeitragsstufen

Vergleicht man die stufenweise DBR (Abbildung 6) mit der IFRS-Ergebnisrechnung (Abb. 9) ist festzustellen, dass der DB I mit dem Gross Profit (Bruttogewinn) nicht übereinstimmt<sup>16</sup>. Einerseits durch die unterschiedlichen Wertansätze und andererseits wegen der Strukturen der Kostenzurechnung stimmt in Produktions- und Dienstleistungsunternehmen der Gross Profit nie mit einer Deckungsbeitragsstufe überein. Das rührt daher, dass in die Berechnung der costs of goods sold (Herstellkosten des Umsatzes) nur die Herstellkosten eingehen, währenddem in der DBR auf die eindeutige Zuordenbarkeit von Kostenblöcken

Vorschriften. Den Regeln wird somit genüge getan, wenn mit einem einzigen Umlageschlüssel in der Kostenträgerrechnung die vollen Herstellkosten pro Einheit berechnet werden. Für Anwender der flexiblen Plankostenrechnung und der Deckungsbeitragsrechnung ist dies eine erfreuliche Nachricht. Denn man kann die gesamten Umlagen von Kostenstelle an Kostenstelle und von dort auf die Produkte weglassen und entsprechend das Management Accounting-System einfacher aufbauen.

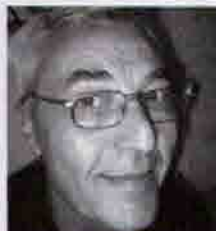
### 4. Management Approach in der Segmentberichterstattung

Es besteht in vielen Unternehmen eine Tendenz, die Erstellung einer lufthunftsorientierten

griffen werden soll, welche vom Management bei seiner Entscheidungsfindung und Performance-Bewertung angewendet werden. Der Gedanke des Management Approachs fand bisher seinen Niederschlag in IAS 11: Umsatz- und Gewinnrealisation bei Auftragsfertigung, IAS 36: Ausserplanmässige Abschreibungen und vor allem in IAS 14: Segmentberichterstattung.

Durch die Verabschiedung des neuen IFRS 8 (Segmentberichterstattung/ Operating Segments) im November 2006, der ab 2009 für kapitalmarktkotierte Unternehmen zwingend anzuwenden sein soll<sup>17</sup>, wird der Management Approach noch viel stärker gewichtet. IFRS 8 orientiert sich analog zum US-amerikanischen

Autoren



■ Dr. oec. Lukas Rieder

Geschäftsführer des CZSG Controller Zentrum St. Gallen, stv. Vorsitzender des Geschäftsführenden Ausschusses der IGC International Group of Controlling

■ Dkfm. Markus Berger-Vogel

Senior Consultant am CZSG Controller Zentrum St. Gallen



Nach IAS 14 können Segmente sowohl nach Geschäftsfeldern als auch nach Regionen gegliedert werden:

- Geschäftsfelderkriterien: Art der Produkte und Dienstleistungen, Art der Produktionsprozesse, Art oder Gruppe von Kunden, Methoden des Vertriebs sowie Art des gewöhnlichen Geschäftsumfelds.
- Geographische Kriterien: Wirtschaftliche und politische Rahmenbedingungen, Beziehungen zwischen Tätigkeiten in unterschiedlichen geographischen Regionen, Nähe der Geschäftstätigkeiten, spezielle Risiken der Geschäftstätigkeiten in bestimmten Gebieten, Devisenbestimmungen sowie massgebliche Fremdwährungsrisiken.<sup>20</sup>

Standard SFAS 131 wesentlich stärker am Management Approach als IAS 14, bei dem der Risk and Reward-Ansatz dominiert<sup>18</sup>. Dies hat zur Folge, dass die interne Reportingstruktur unverändert in die Segmentberichterstattung zu übernehmen ist.

IFRS 8 gibt in Übereinstimmung mit SFAS 131 sogar den sogenannten full management approach vor. Das bedeutet, dass die Bilanzierungs- und Bewertungsregelungen nach IFRS bei der Segmentberichterstattung keine Anwendung finden müssen, soweit diese im internen Rechnungswesen nicht angewendet werden. Dies betrifft auch die Bewertung der Bestände zu proportionalen Herstellkosten. Allerdings müssen Andersbewertungen in einer Überleitungsrechnung ausgewiesen werden. Dabei ist es ausreichend, diese Abstimmungsrechnung auf das Konzernergebnis auszurich-

ten. Festhalten kann man somit, dass die echte stufenweise Deckungsbeitragsrechnung, wenn zur internen Steuerung verwendet, zukünftig auch die Segmentberichterstattung ist, wenn IFRS 8 ins Europäische Recht übernommen wird.

Die Segmentberichterstattung tritt – vorerst ebenfalls nur bei börsenkotierten Unternehmen – neben die Gewinn- und Verlustrechnung des Gesamtunternehmens. Die Abgrenzung der Segmente erfolgt auf Basis zweier zentraler Grundlagen, dem Risk-and-Reward-Approach (in IAS 14) und dem Management Approach (vor allem in IFRS 8). Das bedeutet, dass die Segmente einerseits hinsichtlich ihres Risiko-Rendite-Profiles homogen sein müssen und andererseits sich an der internen Reportingstruktur orientieren müssen.<sup>19</sup>

In IAS 14 werden weiter primäre und sekundäre Segmente unterschieden. Risiken und Erträge des Geschäfts bestimmen die Wahl der primären Segmente. Produkte und Dienstleistungen als wesentliche Bestimmungsfaktoren des Erfolgs deuten auf die Wahl von Geschäftsfeldern als primäres Berichtsformat. Geographische Segmente bilden in diesem Fall das Sekundäre. Ein Unternehmen ist in der Wahl seiner Segmente solange frei, als sie der internen Führungsstruktur entsprechen und die angeführten Regeln einhalten.

Es muss nicht über alle denkbaren Segmente berichtet werden. Zwei oder mehr Geschäftsfelder oder geographische Segmente können zu einem Segment zusammengefasst werden, wenn sie einerseits eine langfristig vergleichbare Ertragskraft aufweisen und andererseits sich in den zur Abgrenzung herangezogenen

Angaben	Primäres Segment	Sekundäres Segment
Segmenterlöse	X	X
Segmentergebnis	X	
Segmentvermögen	X	X
Segmentsschulden	X	
Segmentinvestitionen	X	X
Segmentabschreibungen	X	
Wesentliche zahlungsunwirksame Segmentaufwendungen	X	
Ergebnis und Höhe at equity bewerteter Beteiligungen	X	
Angaben zu vertikal integrierten Segmenten	X	
Angaben zu Verrechnungspreisen	X	
Überleitungsrechnungen	X	
Freiwillige Zusatzangaben	X	

Abb. 11: Angaben zu den Segmenten gemäss IAS 14<sup>21</sup>

dargestellten Faktoren ähnlich sind. Die Erträge eines Segments müssen mindestens 10% der Gesamtsumme aller Segmenterträge betragen, der Gewinn oder Verlust eines Segmentes muss 10% oder mehr der gesamten Gewinne oder Verluste aller Segmente zusammen betragen (je nachdem, welche Teilsumme grösser ist), die Vermögenswerte des einzelnen Segments machen 10% oder mehr der gesamten Vermögenswerte aller Segmente zusammen aus.<sup>22</sup>

Wie Abbildung 11 erkennen lässt, ist der für die Segmentberichterstattung zu treibende Aufwand doch recht beträchtlich. Deshalb empfiehlt es sich, unter Einhaltung der erwähnten Regeln möglichst wenig Segmente zu bilden. Dadurch ist einiges zu gewinnen:

- Ergänzende Angaben über Intersegmentverrechnungen lassen sich minimieren.
- Umso grösser ein Segment gewählt wird, desto weniger Bedarf zur Kostenumlage entsteht, weil die beeinflussbaren Strukturkosten der entsprechenden Kostenstellen direkt einer DB-Stufe zugeordnet werden können.
- Im Sinne des Management Approachs nach IFRS 8 kann eine Deckungsbeitragsstufe als Segmentergebnis ausgewiesen werden, wenn diese vom Management zur Performance-Beurteilung verwendet wird. Nicht

dem Segment zuordenbare Kosten werden in einem Sammelsegment oder in der Konsolidierung gezeigt.

- Vermögens- und Schuldenzuordnungen sind oft nicht eindeutig möglich, wenn gemeinsame Produktion für mehrere nachfolgende Stufen erfolgt (vertikale Integration).

nung zwischen Management Accounting und IFRS ist zwingend. Abbildung 12 zeigt am bisher verwendeten Beispiel, wie eine solche strukturiert werden kann.

Dieses Modell einer Überleitungsrechnung kann nicht vollständig sein. Je nach Unternehmen kommen noch weitere Andersbewertungen

EBIT der stufenweisen Deckungsbeitragsrechnung (umfasst alle Kosten der Periode)		422'320
+	Delta Umsatzerlöse nach IAS 11 (rechtlich noch nicht realisierte Umsätze)	Hier keine
-	Lagerveränderung zu proportionalen Herstellkosten	-119'420
+	Lagerveränderung zu vollen Herstellkosten	172'918
-	kalkulatorische Abschreibungen	-54'000
+	finanzielle Abschreibungen	54'000
+	neutraler Erfolg	Hier keiner
=	<b>EBIT nach IFRS</b>	<b>475'818</b>

Abb. 12: Abstimmbrücke zwischen EBIT der DBR und EBIT nach IFRS

- Die Konkurrenz erfährt weniger über die internen Details der Unternehmensführung.

### 5. Ableitung einer IFRS-GuV aus einer echten Deckungsbeitragsrechnung

Zwischen einem Einzel- oder Konzernabschluss nach IFRS und der echten stufenweisen Deckungsbeitragsrechnung werden, wie gezeigt, immer Ergebnisunterschiede bestehen bleiben. Eine Abstimmbrücke oder Überleitungsrech-

dazu. Oft werden beispielsweise Eigenleistungen im Management Accounting als in der Periode geschaffene Werte verrechnet (und aktiviert), währenddem sie in der publizierten GuV zum Jahresaufwand dazu gezählt werden.

### Fazit

Der Beitrag will zeigen, dass man zur Führung eines Unternehmens das Management Accounting braucht. Das Financial Accounting ist auch in Form einer IFRS-



## PROJEKTUNTERSTÜTZUNG IM FINANCE UND CONTROLLING

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

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

HAMBURG ■ FRANKFURT ■ BERLIN  
DÜSSELDORF ■ STUTTGART ■ MÜNCHEN  
info@treuenfels.com | www.treuenfels.com



**Berichterstattung nicht ausreichend, um ein Unternehmen zielorientiert führen zu können.** Wissenschaft und Empirie belegen, dass die flexible Plankostenrechnung, kombiniert mit der echten DBR, nach heutigem Wissensstand immer noch die weitestgehende Managementunterstützung bieten.

Weiter war zu zeigen, dass eine vollständige Harmonisierung von IFRS-Rechnungslegung und Management Accounting wegen der unterschiedlichen Zwecke und Wertansätze nicht möglich ist. Ohne Überleitungsrechnung kann ein DBR-Ergebnis nicht mit der GuV nach IFRS abgestimmt werden. Der Controllerdienst ist hier gefordert, die Überleitungen möglichst transparent zu gestalten.

Wird der Full Management Approach wirklich als tragender Gedanke in IFRS eingebracht und umgesetzt, muss man sich darüber klar werden, dass sich Buchhalter intensiv in Richtung Controlleraufgaben und führungsorientiertes betriebliches Rechnungswesen entwickeln müssen. Der umgekehrte Weg ist zum Scheitern verurteilt. Dies deshalb, weil die durch den Management Approach verlangten betriebswirtschaftlich abgestützten Informationen, also die Sichtweise „through the management's eyes“ dort entstehen, wo der Bezug zwischen Leistungen, Kosten und Organisationsstrukturen geschaffen wird. Dies ist im Management Accounting mit der echten Deckungsbeitragsrechnung.

## Fussnoten

- <sup>1</sup> Vgl. Weissenberger, B.E.: Integrierte Erfolgsrechnung: Ein neues Theorie-Praxis-Paradoxon der internen Unternehmensrechnung (Working Paper 3/2003), S. 1
- <sup>2</sup> Vgl. IGC International Group of Controlling: Controller und IFRS: Konsequenzen für die Controlleraufgaben durch die Finanzberichterstattung, S. 44 und Weissenberger, B.E., Ergebnisrechnung nach IFRS und interne Performancemessung (Working Paper 1/06), S. 1f.
- <sup>3</sup> Vgl. Ulrich, H. / Krieg, W.: St. Galler Management-Modell, 3. Aufl., St. Gallen 1974
- <sup>4</sup> Kilger, W.: Flexible Plankostenrechnung,

7. Aufl., Opladen, 1977, S. 318 und 323, 1. Auflage 1961.)
- <sup>5</sup> Deyhle, A.: Controller-Praxis, Band II, 4. Aufl., Gauting, 1978, S. 42.
- <sup>6</sup> Vgl. Franzen, W.: Entscheidungswirkungen von Kosteninformationen, 2. unveränderte Aufl. Frankfurt, 1987, insbesondere S. 140 ff.
- <sup>7</sup> Vgl. Deyhle, A.: a.a.O., Band II, S. 84 ff.
- <sup>8</sup> Vgl. IGC International Group of Controlling: Controller-Wörterbuch, 2005, S. 82
- <sup>9</sup> Vgl. a.a.O.: S. 80. Riebel ging in seiner relativen Einzelkosten- und Deckungsbeitragsrechnung sogar noch weiter und zog nur die Einzelkosten vom Erlös ab, um einen Deckungsbeitrag zu berechnen. Vgl. Riebel, P., Einzelkosten- und Deckungsbeitragsrechnung, 2. erweiterte Auflage, Opladen, 1977, S. 167.
- <sup>10</sup> Laut HGB darf die Bestandsänderung auch zu prop. HK bewertet werden. Im deutschen Steuerrecht wird hingegen die Bestandsbewertung zu vollen Herstellkosten verlangt.
- <sup>11</sup> Nach IAS 11, Regel 22 ff. sind bei Festpreisverträgen am Bilanzstichtag nicht nur die schon aufgelaufenen Kosten, sondern auch die dem Leistungsfortschritt entsprechenden Erlöse erfolgswirksam zu erfassen.
- <sup>12</sup> Vgl. Weissenberger, B.E., Ergebnisrechnung nach IFRS und interne Performancemessung (Working Paper 1/06), S. 3ff.
- <sup>13</sup> Vgl. Ballwieser, W., IFRS-Rechnungslegung – Konzept, Regeln und Wirkungen, S. 135.
- <sup>14</sup> Vgl. IAS 1, Regel 82.
- <sup>15</sup> Darin sind auch Abschreibungen als Bestandteile der vollen Herstellkosten enthalten. Hier wird angenommen, dass im Management Accounting und im IFRS-Abschluss alle Abschreibungen übereinstimmen.
- <sup>16</sup> Weil der reine Handelsbetrieb nichts am Produkt ändert, ist dort volle Herstellkosten = prop. Herstellkosten und damit Gross Profit = DB I.
- <sup>17</sup> Übernahme in das Europäische Recht steht noch aus.
- <sup>18</sup> Vgl. Weissenberger B. E. IFRS für Controller, 2007, S.120.
- <sup>19</sup> Vgl. Weissenberger B. E. IFRS für Controller, 2007, S.113 ff.
- <sup>20</sup> Vgl. Winkeljohann, N. in Kooperation mit PriceWaterhouseCoopers, Rechnungslegung nach IFRS – Ein Handbuch für mittelstän-

- dische Unternehmen, 2005, S. 379 ff.
- <sup>21</sup> Vgl. ebenda,
- <sup>22</sup> Vgl. ebenda.
- <sup>23</sup> Vgl. Lüdenbach, N., Hoffmann, W.-D., Haufe IFRS-Kommentar, 2006 ,S. 1756ff. und 1771f.
- <sup>24</sup> Vgl. IAS 14, Anhang B, Tabelle A.

## Literatur

- Ballwieser, W.: IFRS-Rechnungslegung – Konzept, Regeln und Wirkungen, München 2006
- Deyhle, A.: Controller-Praxis, Band I + II, 4. Aufl. Gauting, 1978
- IAS International Accounting Standards 2002, Stuttgart, deutsche Ausgabe
- IGC International Group of Controlling: Controller-Wörterbuch, 3. Aufl., Stuttgart, 2005
- IGC International Group of Controlling: Controller und IFRS: Konsequenzen für die Controlleraufgaben durch die Finanzberichterstattung, Freiburg, 2006
- Kilger, W.: Flexible Plankostenrechnung, 7. Aufl., Opladen, 1977
- Lüdenbach, N., Hoffmann, W.-D., Haufe IFRS-Kommentar, Freiburg, 2006
- Riebel, P.: Einzelkosten- und Deckungsbeitragsrechnung, 2. erweiterte Auflage, Opladen, 1977
- Ulrich, H. / Krieg, W.: St. Galler Management-Modell, 3. Aufl., St. Gallen, 1974
- Weissenberger, B.E.: Integrierte Erfolgsrechnung: Ein neues Theorie-Praxis-Paradoxon der internen Unternehmensrechnung (Working Paper 3/2003)
- Weissenberger, B.E., Ergebnisrechnung nach IFRS und interne Performancemessung (Working Paper 1/06)
- Weissenberger B.E. IFRS für Controller, Freiburg, 2007
- Winkeljohann, N. in Kooperation mit Price WaterhouseCoopers. Rechnungslegung nach IFRS – Ein Handbuch für mittelständische Unternehmen, 2. überarbeitete und erweiterte Auflage, Herne 2005. ■

# Scoring-Modelle im Forderungsmanagement

## Gezielte Steuerung des Schuldnerportfolios durch Scoring-Systeme

von Björn Stolte, Bad Homburg v.d.H.

Da sich der **Trend zu einer verspäteten Zahlungsweise** sowohl bei privaten als auch bei gewerblichen Schuldnern **in den letzten Jahren kontinuierlich verstärkt** hat und vielfach erhebliche Anstrengungen unternommen werden, um entstandene Forderungsverluste durch Umsatzsteigerungen zu kompensieren, gehen insbesondere im Massenkundengeschäft immer mehr Unternehmen dazu über, Scoring-Modelle im Forderungsmanagement einzusetzen.

Die Intention der Verwendung von Scoring-Modellen im operativen Forderungsmanagement ist die Prognose der Bonität bzw. Forderungsausfallwahrscheinlichkeit des Kunden. Der Nutzen dieser Informationen ergibt sich hierbei dadurch, dass man **auf Basis dieser Erkenntnisse bei kritischen Kunden** in der Lage ist, „präventiv“ zu handeln. Sprich, bedarfsgerechte Maßnahmen frühzeitig initiiert werden können, um möglichen Forderungsverlusten in der Zukunft vorzubeugen.

Gerade für Unternehmen, die sich einem zunehmenden Verdrängungswettbewerb ausgesetzt sehen, und deren Akquisition von Neukunden oftmals mit erheblichen Kosten verbunden ist, liefert das Risiko-Scoring auch für das marketing- und vertriebsgetriebene Kundenmanagement wichtige Basisinformationen. Denn bei der Auswahl von Kunden für Direktmarketing- und Vertriebsaktivitäten ist nicht nur das Cross- bzw. Up-Selling-Potential von Relevanz, sondern eben auch das Bonitätsrisiko. Denn was bringt der höchste Rechnungsbetrag, wenn die Forderung anschließend nicht in reale Umsätze für das Unternehmen umgewandelt werden kann?

### Scoring-Modelle des Forderungsmanagements im Kundenlebenszyklus

Je nachdem, in welcher Phase des Kundenlebenszyklus die Bewertung des Kunden vorgenommen wird, können **drei unterschiedliche Arten von Credit-Scoring-Systemen** zum Einsatz kommen, die für das Forderungsmanagement von Relevanz sind:

- **Antrags-Scoring:** Zweck des Antrags-Scorings ist, die Kreditwürdigkeit und zukünftige Zahlungsfähigkeit von Neukunden zum Zeitpunkt des ersten Antrags bzw. Auftrags zu prüfen. Diese Art des Scorings ist deshalb von solch zentraler Bedeutung, da gerade zu Beginn einer Kundenbeziehung die höchsten Risiken aus getätigten Geschäften bestehen. Vernachlässigungen in diesem Bereich haben oftmals unmittelbare Auswirkungen auf die folgenden Prozessschritte des Forderungsmanagements und machen sich nicht selten durch lange Forderungslaufzeiten auf Einzelkunden-Ebene oder – im schlimmsten Fall – durch direkte Forderungsverluste bemerkbar.
- **Verhaltens-Scoring:** Bei risikobasierten Verhaltens-Scoring-Systemen handelt es sich um Bewertungssysteme, die das Bonitätsrisiko von Bestandskunden im Kreditgeschäft auf Basis von Verhaltensdaten beschreiben und bewerten. Von besonderer Relevanz für das Credit-Scoring sind hierbei Verhaltensdaten aus den Abrechnungs- bzw. Kontensystemen des Unternehmens wie bspw. die Höhe der Außenstände, die durchschnittliche Debitorenlaufzeit, die Ausschöpfung des Kreditlimits oder die Anzahl unrechtmäßiger Reklamationen auf Einzelkunden-Ebene. Aber auch Kundenstammdaten und

mikrogeografische Daten werden im Rahmen der Score-Card-Entwicklung verarbeitet und hierbei hinsichtlich ihres Einflusses auf das Bonitätsrisiko bewertet.

- **Inkasso-Scoring:** Zielsetzung des Inkasso-Scorings ist es, die Wahrscheinlichkeit zu prognostizieren, mit der man bei in Überziehung geratenen Kunden noch mit Zahlungen rechnen kann. Wie der Name schon sagt, dient diese Art des Scorings am Ende der Prozesskette des Forderungsmanagements als Basis für die Zuordnung der wirtschaftlichsten Inkassomaßnahmen und wird als Entscheidungskriterium für die Übergabe an das externe Inkasso herangezogen.

### Input des Scorings: Die Zusammensetzung des optimalen Datenpools zur Scorecard-Entwicklung

Das Grundprinzip eines jeden Scoring-Modells besteht darin, auf Basis historischer Datenbestände mittels mathematisch-statistischer Verfahren valide Aussagen über einen bestimmten Zustand oder ein Verhalten zu ermöglichen. **Die Prognosegüte des Scoring-Modells ist hierbei unmittelbar abhängig von der Konsistenz** der der Berechnung des Modells zugrundeliegenden **Datenquellen**.

Um die Erfahrungswerte des eigenen Unternehmens in die Kundenbewertung mit einfließen zu lassen, ist es unbedingt erforderlich, interne Datenquellen in die Implementierung des Scoring-Modells zu integrieren. Wie bereits erwähnt, spielen im Rahmen des Credit-Scorings insbesondere die internen Datenbestände aus den Abrechnungs- und Zahlensystemen eine herausragende Rolle. Denn nur aus diesen Informationsquellen lassen sich

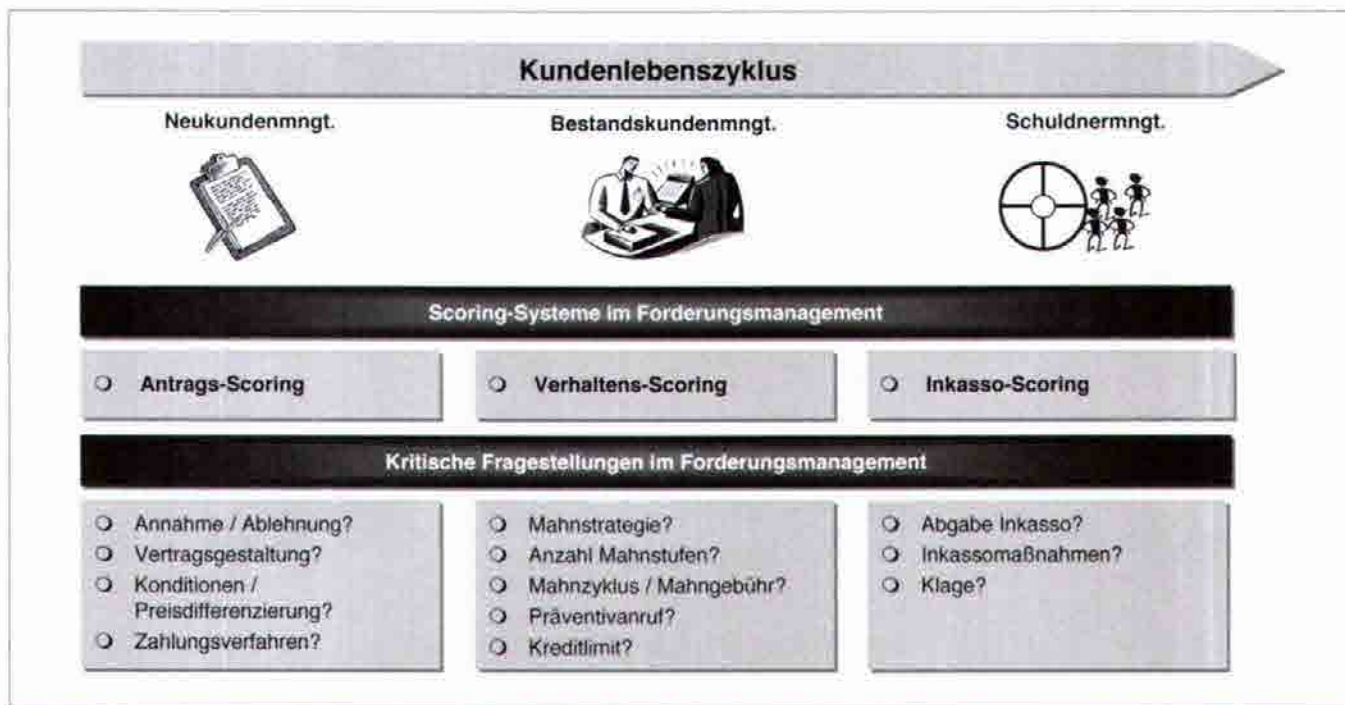


Abb. 1: Credit-Scoring im Kundenlebenszyklus

aussagekräftige Informationen bezüglich des Zahlungsverhaltens des Kunden ableiten, die wiederum Rückschlüsse auf dessen Bonitätssituation zulassen.

Das Erfordernis der Verarbeitung interner Datenbestände im Rahmen der Scoring-Modell-Konzeption ergibt sich allein schon daraus, dass das Zahlungsverhalten ein und desselben Kunden gegenüber unterschiedlichen Firmen oftmals erheblich voneinander abweichen kann; Ein bonitätsschwacher Privatschuldner wird in der überwiegenden Zahl der Fälle die offenen Posten bei einem Versandhändler eher nicht bezahlen als bei seinem Stromlieferanten - um damit zu riskieren, im Dunkeln zu sitzen. Das gleiche Prinzip gilt auch für den Geschäftskunden-Bereich: Befindet sich ein Unternehmen in einer Liquiditätskrise, löst es zur Aufrechterhaltung des Geschäftsbetriebes in der Regel vorrangig die Forderungen der A-Zulieferer am Markt ab, deren Produkte oder Dienstleistungen unmittelbar in die Produktion des Endprodukts einfließen. C-Lieferanten, wie zum Beispiel Lieferanten für Büromaterialien, erhalten ihr Geld hingegen in den meisten Fällen schon zu einem sehr viel früheren Zeitpunkt nicht mehr.

Aus dieser Argumentation lässt sich im Umkehrschluss jedoch auch das Erfordernis der Nutzung externer Informationsquellen als Basis für das Credit-Scoring ableiten. Für das Forde-

rungsmanagement des Versorgers (bzw. des A-Lieferanten) ergibt sich ein erheblicher Informationsvorsprung, wenn es in der Lage ist, auf die Negativ-Informationen des Versandhändlers (bzw. des Lieferanten für Büromaterialien) zuzugreifen und diese im Rahmen der Bonitätsbewertung zu verarbeiten. Aber auch was die Kundenstammdaten betrifft, kann es je nach Datenkonsistenz und -qualität der internen Datenbasen im Unternehmen für die Prognosegüte des Scoring-Modells durchaus förderlich sein, zusätzlich externe Informationsquellen in dessen Berechnung einfließen zu lassen. Kundenmerkmale die hierbei eine Rolle spielen können, sind beispielsweise mikrogeografische Statistiken der Konsumentenhaushalte oder aber ausgewählte Merkmale von Geschäftskunden wie die Rechtsform, die Anzahl der Mitarbeiter oder der Umsatz des Unternehmens.

Grundsätzlich lässt sich der Markt externer Informationsdienstleister grob in drei Grup-

pen untergliedern:

- **Wirtschaftsauskunfteien:** Wirtschaftsauskunfteien ermitteln betriebswirtschaftlich relevante Informationen über geschäftliche Verbindungen, die kostenpflichtig an Dritte weitergeben werden. Der Inhalt der Firmenauskünfte ist hierbei in der Regel standardisiert und umfasst in den meisten Fällen vier Ebenen: Strukturinformationen (Rechtsform, Gründungsdatum, Branche, Geschäftsführung, Beteiligungen), Finanzinformationen (Umsatz, Kapital, Aktiva / Passiva), sonstige Informationen (Unternehmensentwicklung, Auftragslage, Anzahl Mitarbeiter) und Bonitätsinformationen (Zahlungsweise, Höchstkredit, Krediturteil). Die Informationsquellen setzen sich hierbei klassischerweise aus öffentlichen Registern, redaktionellen Veröffentlichungen, Angaben von Geschäftspartnern (z.B. Inkasso-Unternehmen) und Selbstangaben der beurteilten Unternehmen zusammen.

**Autor**



■ Dipl.-Kfm. Björn Stolte

ist Unternehmensberater bei CSION Consulting GmbH, Bad Homburg. Spezialgebiete sind die Optimierung operativer Forderungsmanagement-Prozesse und die Konzeption und Umsetzung von Scoring-Systemen. e-Mail: thomas.gloerfeld@csion.de

- SCHUFA:** Bei der SCHUFA handelt es sich bekanntermaßen um eine Gemeinschaftseinrichtung der deutschen Wirtschaft, die bonitätsrelevante Informationen über Endverbraucher sammelt und bereitstellt. Das Geschäftsmodell basiert hierbei im Wesentlichen auf dem Gegenseitigkeitsprinzip: Das heißt, kreditgebende Unternehmen, die Daten von der SCHUFA beziehen wollen, müssen sich ihrerseits dazu verpflichten, selbst auch Daten zu Verfügung zu stellen. Der Datenpool der SCHUFA setzt sich somit ausschließlich aus den Meldungen der Vertragspartner sowie den aus öffentlichen Verzeichnissen und amtlichen Bekanntgaben entnommenen Informationen zusammen. Für die Verarbeitung dieser Daten im Rahmen des Credit-Scorings sind insbesondere die im SCHUFA-Datenbestand enthaltenen Negativ-Informationen über Konsumenten von Interesse, wie beispielsweise: Die Kündigung eines Kreditvertrags, das unbestrittene Saldo nach Gesamtfälligkeit und Verzug, die Existenz eines Mahn- und Vollstreckungsbescheids, Hinweise auf die Eröffnung eines vereinfachten Verfahrens nach der Insolvenzordnung, Angaben über mögliche Lohnpfändungen oder Zwangsvollstreckungen bis hin zur Abgabe einer eidesstattlichen Versicherung.
- Datenpooling:** Datenpools stellen Plattformen dar, mittels derer kreditgebende Unternehmen Zahlungserfahrungen über Kunden miteinander austauschen und vergleichen können. Das Prinzip des Datenaustauschs ist dem der SCHUFA hierbei sehr ähnlich: Unternehmen, die eigene Daten in den Datenpool einliefern, erhalten im Gegenzug externe Zahlungsinformationen aus dem Pool. Auf dem Markt existieren unterschiedliche Datenpool-Betreiber, die sich oftmals auf unterschiedliche Zielgruppen spezialisiert haben. Hinsichtlich der Zusammensetzung der Analysezielgruppe unterscheidet man grundsätzlich zwischen Privat- und Geschäftskundenpools (z.B. ZaC-Pool von Creditreform, CMS-Pool von EOS Solutions). In Bezug auf die Datenlieferanten können diese weiter in Branchen- und Themenpools untergliedert werden, wobei in Branchenpools typischerweise Daten einer bestimmten Branche bereitgestellt werden, in Themenpools hingegen Daten enthalten sind,

die zur Lösung einer definierten Aufgabenstellung herangezogen werden können (z.B. Pooling-Angebote von Arvato Info-score).

Was die Auswahl der richtigen externen Informationsquellen zur Riskobeurteilung von Neu- und Bestandskunden betrifft, so gibt es keine Patentlösung, sondern muss in Abhängigkeit von der Struktur des individuellen Kundenportfolios sowie der Qualität, Konsistenz und Historisierung der internen Datenquellen im Unternehmen gesehen werden. Grundsätzlich bleibt jedoch festzuhalten, dass keine Auskunftlei bzw. Datenpool über Datenquellen verfügt, die den gesamten Verlauf einer „Schuldnerkarriere“ abdecken. „Hard negative“ Merkmale werden inzwischen zwar von fast allen externen Informationsanbietern bereitgestellt, bei „weichen“ und „mittel negativen“ Merkmalen existieren in vielen Fällen jedoch wesentliche Unterschiede, was Vollständigkeit und Aktualität der Datensätze angeht.

Um ein optimales Informationsbild hinsichtlich der kundenindividuellen Bonitätsrisiken zu erhalten, **ist es daher zwingend erforderlich, Daten aus komplementären Quellen in die Scoring-Bewertung einfließen zu lassen.** Natürlich gilt es in diesem Zusammenhang immer auch, zwischen den durch die Integration zusätzlicher externer Informationsquellen in die Bonitätsbewertung entstehenden Kosten und dem hieraus resultierenden Nutzen, der Erhöhung der Prognosegüte des Scoring-Modells, abzuwägen.

Das Ziel des Credit-Scorings ist hierbei immer das gleiche: Kunden, mit denen das Unternehmen ein hohes Kreditrisiko eingeht, möglichst gut von den Kunden zu trennen, mit denen das Unternehmen ein geringes Risiko eingeht. Bezogen auf das gesamte Kundenportfolio bedeutet das nichts anderes, als die **möglichst treffsichere Einordnung der Kunden in die durch das Scoring-Modell definierten Risikoklassen** (siehe hierzu auch Abschnitt 3). Das geeignete Maß zur Quantifizierung der Trennschärfe ist der so genannte Gini-Koeffizient. Bei diesem statistischen Gütemaß handelt es sich um eine Größe zur Bestimmung der Verteilungsgleichheit der Score-Bewertung, wobei dessen Wert je nach Stärke der Ungleichheit

zwischen null (bzw. 0 Prozent) und eins (bzw. 100 Prozent) liegen kann. Ein Wert von eins bedeutet in diesem Fall, dass das Scoring-Modell eine perfekte Prognosefähigkeit aufweist, das heißt, sämtliche Kunden der Gruppe solvente bzw. insolvente Kunden richtig zugeordnet werden konnten. In der Praxis ist dieser Wert jedoch nie vollständig erzielbar, da es sich bei Scoring-Modellen immer um Prognoseverfahren handelt, deren Erkenntnisse sich aus den analysierten Zusammenhängen in historischen Datenbeständen ableiten. Jedoch ist es möglich, durch eine intelligente Verknüpfung interner und externer Informationsquellen die Prognosegüte des Scoring-Modells erheblich zu steigern.

Dieser Sachverhalt wird in [Abbildung 2](#) anhand eines Projektbeispiels noch einmal veranschaulicht. Das hier betrachtete Unternehmen verfügte über eine relativ gute historisierte Datenbasis über das Zahlungsverhalten seiner Kunden. Bei ausschließlicher Nutzung der Kundenstammdaten sowie der Informationen aus den internen Abrechnungssystemen als Basis für die Berechnung des Scoring-Modells wurde ein Gini-Koeffizient von ca. 50 Prozent erzielt. Durch die zusätzliche Integration bonitätsrelevanter Informationen aus einer Wirtschaftsauskunftlei konnte dieser Wert noch einmal um ca. zwölf Prozent gesteigert werden. Die Hinzunahme ausgewählter Merkmale aus einer zweiten externen Informationsquelle, die im wesentlichen durch die erste Wirtschaftsauskunftlei nicht abgebildet werden konnten, führte dazu, dass die Trennfähigkeit des Scoring-Modells sich noch einmal um acht Prozent, bezogen auf den Gini-Koeffizienten, verbesserte.

### Output des Scorings: Erkenntnisgewinne durch Scoring-Modellierung im Forderungsmanagement

Allgemein definiert handelt es sich bei Scoring um ein mathematisch-statistisches Prognose- oder Punktbewertungsverfahren, mit dem die Wahrscheinlichkeit berechnet werden kann, mit der ein Kunde ein bestimmtes Verhalten zeigen wird. Im Rahmen des speziell im Forderungsmanagement eingesetzten Antrags-, Verhaltens- und Inkasso-Scorings handelt es sich bei der zu prognostizierenden Zielvariablen in der

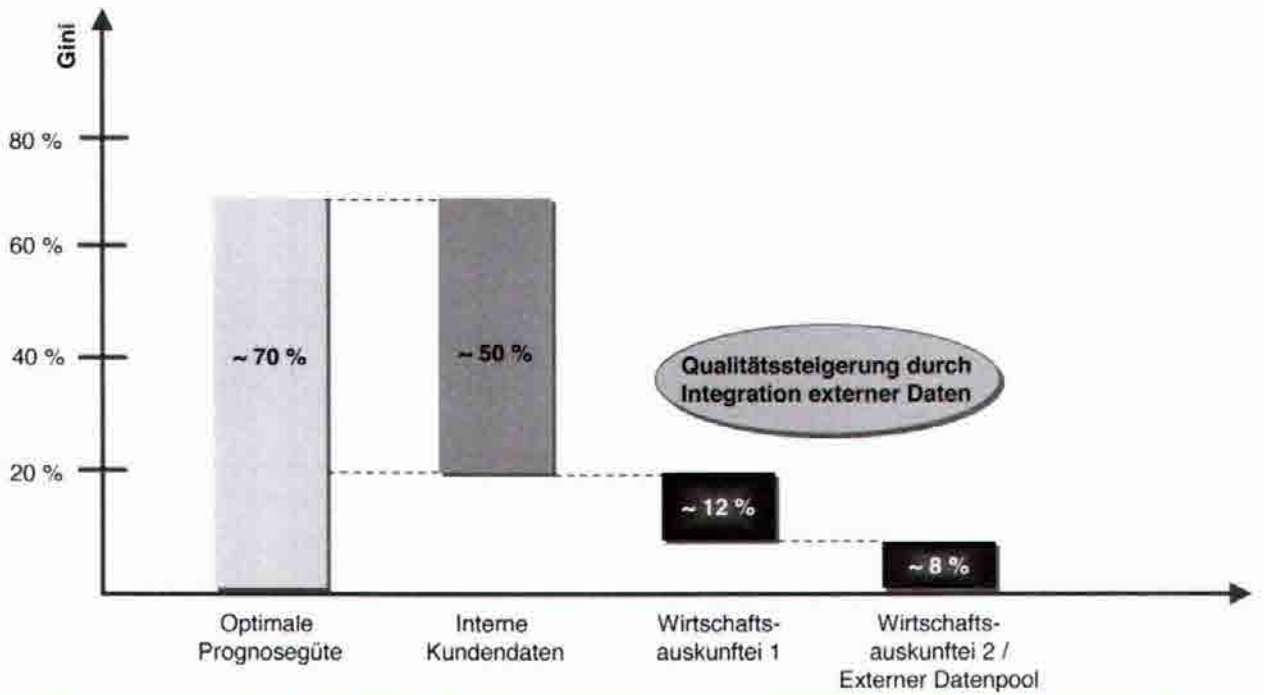


Abb. 2: Trennfähigkeit eines Scoring-Modells in Abhängigkeit von der Datenbasis

Regel um die Wahrscheinlichkeit, mit der ein Kunde seine Forderungen gegenüber dem Unternehmen begleicht.

Basis des Credit-Scorings bilden bestimmte

Kundenmerkmale, für die im Rahmen der statistischen Datenanalyse ein signifikanter Einfluss auf die Forderungsausfallwahrscheinlichkeit identifiziert wurde. Diese Kundenmerkmale, die sowohl qualitativer als auch quantitativer Natur

sein können, werden je nach Stärke ihres Einflusses auf die Forderungsausfallwahrscheinlichkeit mit Punkten versehen und in einer so genannten Score-Card hinterlegt. Die in der Score-Card enthaltenen Kundenmerkmale,

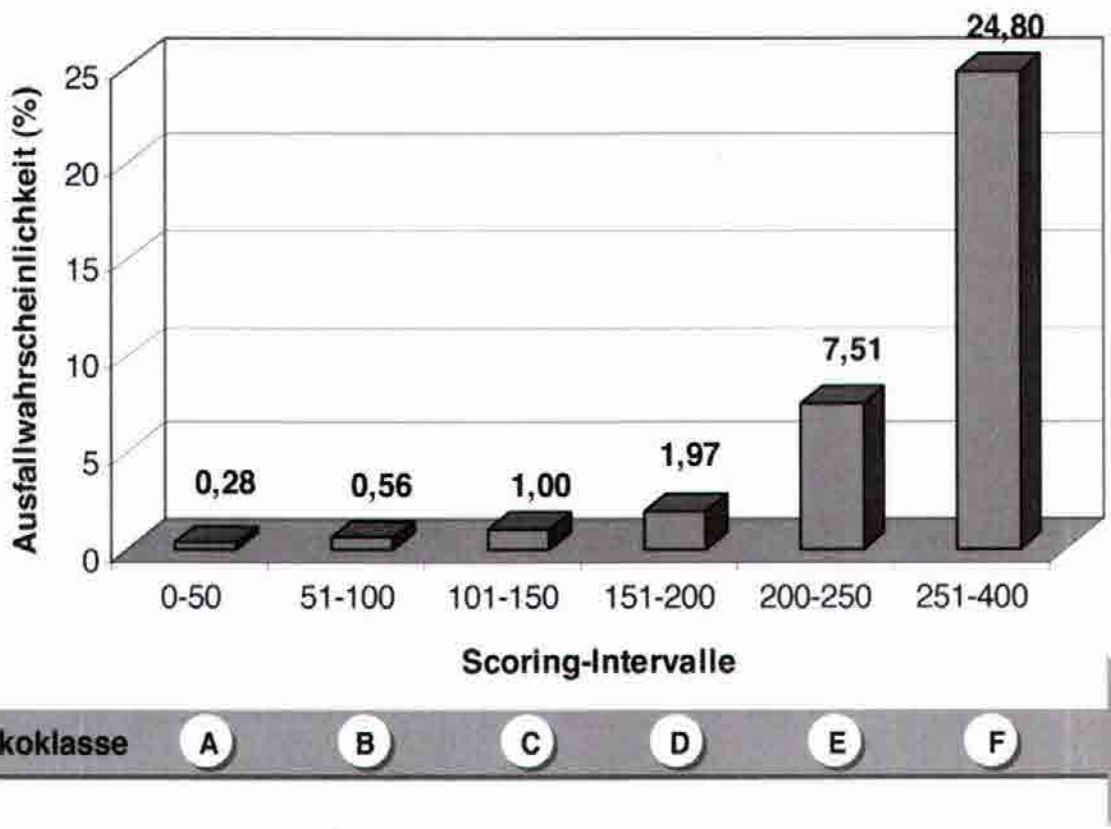


Abb. 3: Risikoklassen-Bildung



auch Parameter genannt, bilden dann die Basis für die Bewertung der einzelnen Kunden im Kundenportfolio des Unternehmens hinsichtlich deren Bonität. Hierbei werden jedem Kunden gemäß seiner datentechnisch erfassten Kundenmerkmale die in der Score-Card enthaltenen Punktwerte zugeordnet und anschließend zu einer Summe addiert. Dieser Ergebniswert, oftmals auch als Risiko-Score bezeichnet, dokumentiert die Kreditwürdigkeit des Kunden.

Um die mit Credit-Scoring gewonnenen Ergebnisse besser interpretierbar zu machen, wird der gesamte mit dem Scoring-Modell erzeugbare Scoring-Wertebereich in Intervalle unterteilt, die sogenannten Risikoklassen. Basis für die Bildung der Risikoklassen bilden hierbei statistische Datenanalysen, durch die gewährleistet wird, dass jede Risikoklasse nur Kunden mit homogenen Bonitätsrisiken in sich vereinigt, sprich die Forderungsausfallwahrscheinlichkeiten innerhalb einer Klasse sich nicht signifikant voneinander unterscheiden.

Wie bereits erläutert, bildet die Basis für die Entwicklung der Score-Card immer die statistische Datenanalyse des historischen Datenbestandes, um auf Basis der hieraus gewonnenen

Erkenntnisse die zukünftige Bonitätsentwicklung prognostizieren zu können. Grundsätzlich existieren eine Vielzahl von statistischen Modellierungstechniken, die beim Aufbau eines Credit-Scoring-Systems zum Einsatz kommen können. Gängige methodische Ansätze sind hierbei zum Beispiel die Diskriminanzanalyse, neuronale Netze, die Entscheidungsbaumanalyse oder multivariate Regressionsmodelle. Erfahrungswerte zeigen, dass, solange eine ausreichende Datenverfügbarkeit und -konsistenz gewährleistet ist, man mit den unterschiedlichen methodischen Ansätzen vergleichbare Ergebnisse von ähnlich hoher Qualität erzielen kann. Sollte die Datenbasis jedoch qualitative Mängel aufweisen, so kann die Wahl der richtigen statistischen Methode zur Score-Card-Entwicklung eine durchaus entscheidende Rolle spielen, was die durch das Scoring-Modell erzielbare Prognosegüte anbelangt.

### Scoring-basierte Steuerung der Forderungsmanagement-Prozesse im Unternehmen

Grundsätzlich stehen dem operativen Forderungsmanagement zahlreiche Instrumente zur

Verfügung, um auf das Zahlungsverhalten des Kunden einzuwirken. Globales Ziel ist es, durch gezielten Einsatz der im Unternehmen vorhandenen Mittel die Debitorenlaufzeit auf Einzelkunden-Ebene zu reduzieren, beziehungsweise möglichen Forderungsverlusten präventiv entgegenzuwirken.

Monetäre Steuerparameter, die durch das Forderungsmanagement individuell festgelegt werden können, sind beispielsweise die Höhe der Mahngebühren in den jeweiligen Mahnstufen, die Höhe der Verzugszinsen sowie die individuelle Ausgestaltung des Kreditlimits. Weiterhin existieren auf Prozessebene eine Vielzahl von Maßnahmen, deren Anwendung das Ziel verfolgt, den Zahlungszeitpunkt und die Zahlungswahrscheinlichkeit des Kunden positiv zu beeinflussen. Bei der Rechnungsstellung umfasst dies beispielsweise die Länge der gewährten Zahlungsfrist, bei der Zahlungsabwicklung das Angebot von Prepaid-Zahlungsmethoden. Im Prozessschritt Mahnen kommen hier klassischerweise Parameter wie die Anzahl der Mahnstufen, die Länge der Mahnfristen, die Formulierung des Mahntextes oder die Durchführung von Präventivanrufen zur Anwendung. Am Ende der Prozesskette

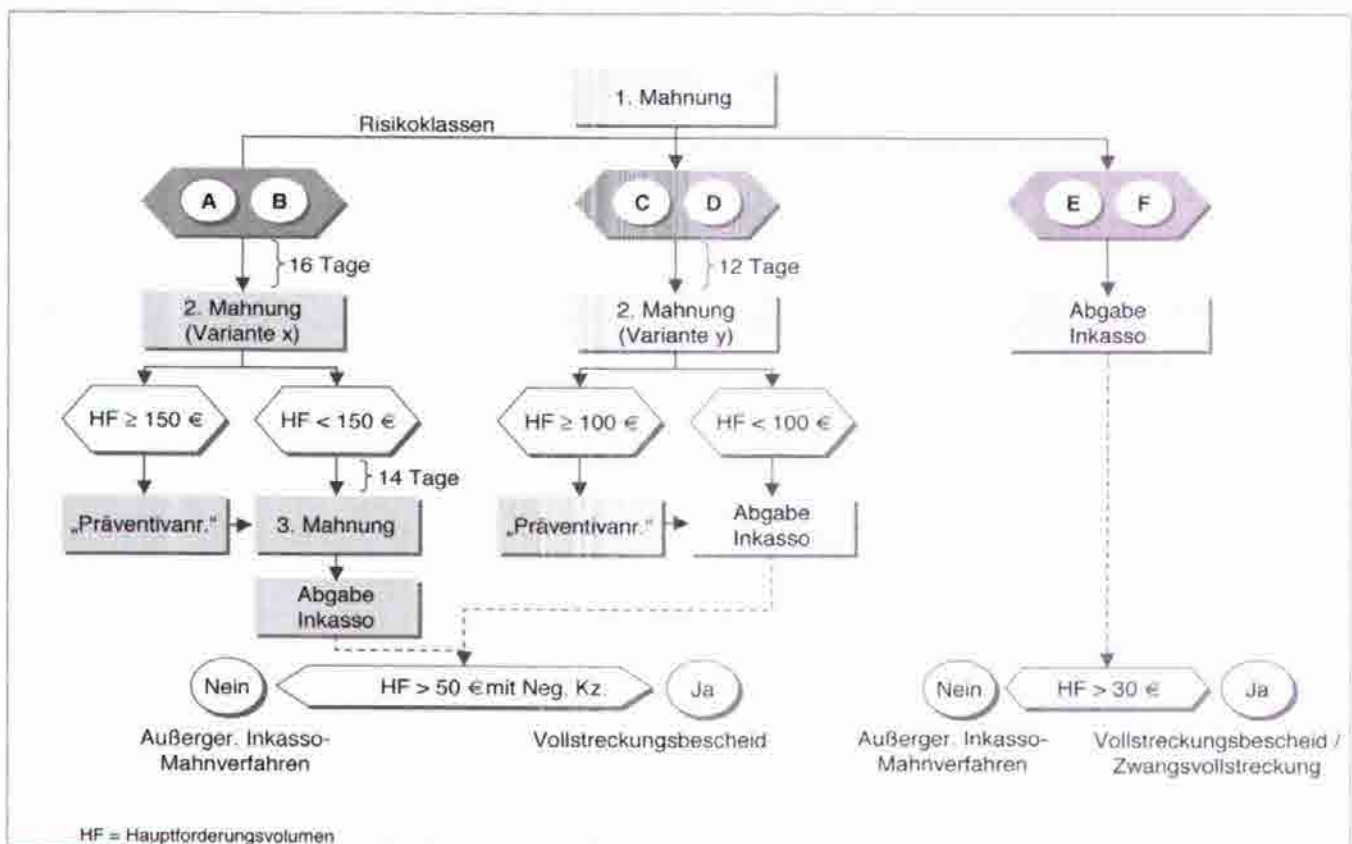


Abb. 4: Vereinfachtes Beispiel für die Individualisierung des Mahnprozesses

steht schließlich die Entscheidung über den Zeitpunkt der Abgabe der Forderung an das (externe) Inkasso.

Die große Herausforderung bei der Anwendung ist vor allem darin zu sehen, die zu Verfügung stehenden Mittel bedarfsgerecht auf das Kundenportfolio anzuwenden, wobei die primären Entscheidungskriterien zur Auswahl der Maßnahmen und Steuerparameter die Bonitäts-situation und das Zahlungsverhalten des Kunden sein müssen. Und genau hier setzt der Gedanke des Credit-Scorings an: Dadurch, dass jeder Kunden im Kundenportfolio auf Basis seiner Ausprägungen der im Scoring-Modell hinterlegten Parameter einer der definierten Risikoklassen zugeordnet werden kann, besteht auf Prozessebene die Möglichkeit, die zum Einsatz kommenden Maßnahmen und Steuerparameter risikoklassen spezifisch zu definieren.

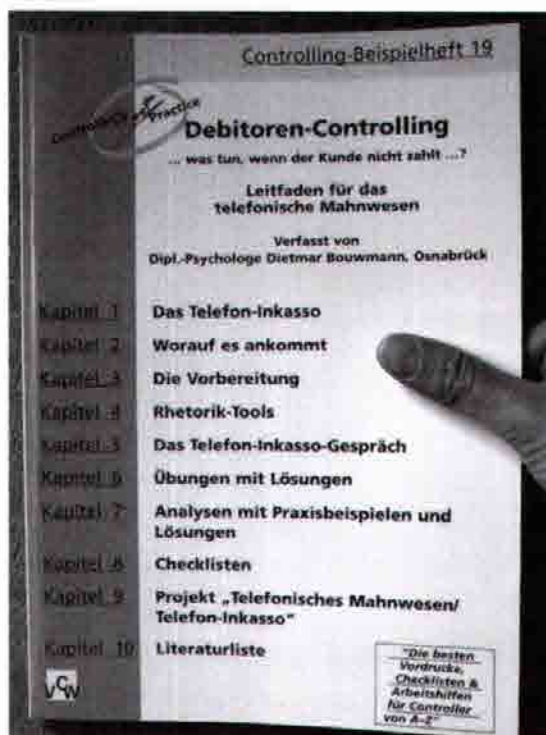
Maßstab für die Dimensionierung der Instrumente auf Risikoklassen-Ebene muss hierbei immer die durch das Scoring-Modell prognostizierte Forderungsausfallwahrscheinlichkeit auf Einzelkunden-Ebene sein. Beispielsweise ist für

Kunden mit akuter Bonitätsschwäche (im Beispiel: Risikoklasse E oder F) die Einhaltung kurzer Mahnfristen und bei Misserfolg eine zügige Abgabe an das Inkasso anzustreben, da es während des Fristenlaufs zu einer relativen Schlechterstellung zu anderen Gläubigern kommen kann (siehe hierzu das Prozessbeispiel in **Abbildung 4**). Ebenso ist es ratsam, die Einräumung und Ausgestaltung von Kreditlimits direkt an die Ergebnisse des Scorings zu knüpfen. Diese regelgesteuerte Reglementierung der Limitvergabe bewirkt, dass drohende Forderungsverluste insbesondere für Kunden in hohen Risikoklassen von vornherein nach oben hin beschränkt werden. Arbeitet das Unternehmen mit mehreren Zahlungssystemen oder -methoden, besteht zudem die Möglichkeit, bonitätsschwachen Kunden beispielsweise nur Vorauskasse anzubieten, wohingegen für Kunden mit makelloser Bonität auch Postpaid-Zahlungsmethoden wie Lastschrift oder Kreditkarte bereitgestellt werden können.

Intention der scoring-basierten Individualisierung der Prozessabläufe und Maßnahmen im Forderungsmanagement ist, neben der Redu-

zierung der Forderungsausfälle und Debitoren-laufzeit im Unternehmen, vor allen Dingen auch die Nutzung dieser Elemente als Kundenbindungsinstrument.

Denn dadurch, dass das Bonitätsrisiko auf Einzelkunden-Ebene transparent wird, ist es möglich, Kunden mit geringem Risiko gezielt zu identifizieren und durch „kundenfreundliche“, aber bestimmte, Forderungsmanagement-Maßnahmen an das Unternehmen zu binden. So kann verhindert werden, dass die Kundenzufriedenheit durch zu rigides Vorgehen beeinträchtigt wird und Umsatzpotentiale unausgeschöpft bleiben. Um eine ganzheitliche Identifikation des Kundenstamms vornehmen zu können, für die ein solcher Umgang im Rahmen des Forderungsmanagements sinnvoll erscheint, sollte jedoch neben dem Credit-Scoring zusätzlich auch das Umsatzpotential in die Segmentierung des Kundenportfolios einfließen. Geeignete Methoden stellen in diesem Zusammenhang eine Cross- / Up-Selling-Analyse oder das potentialbasierte Verhaltens-Scoring dar, die im Rahmen des Database-Marketing schon längere Zeit Anwendung finden. ■

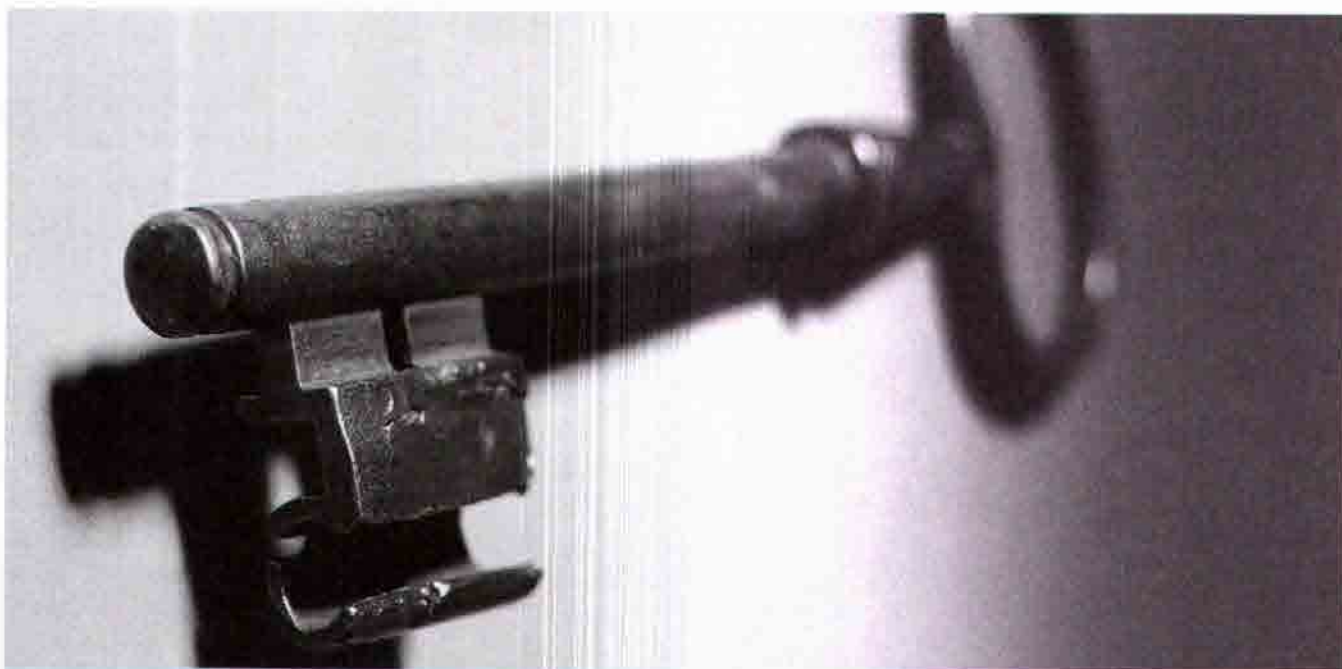


## 112 Seiten DIN A 4 – 19. Controlling-Beispielheft

„Jemanden mahnen müssen, bildet ein ärgerliches, unbeliebtes Thema. Schließlich geht es auch um Kunden, von denen man haben will, dass sie wieder bestellen. Also macht man das am liebsten schriftlich in erster, zweiter und dritter Mahnstufe. Bloß dieses weiß man auf der Kundenseite auch schon. Warum auf die erste Mahnung hin reagieren, wenn sowieso eine zweite oder gar dritte kommt? Man erzeugt da auch eine Verhaltenskette. **Das Verhalten, mehrfach zu mahnen, erzeugt das Verhalten, trotz mehrfacher Aufforderung auch nicht zu bezahlen.** Und damit der Verkauf seine weiße Weste behalten kann, der immer für gute Stimmung sorgt, überlässt man am liebsten **das Mahngeschäft der Buchhaltung** - speziell der Debitorenbuchhaltung. Die haben aber das Verkaufen eigentlich nicht gelernt. Immer **predigen wir bei der Controller Akademie für gute Controllerarbeit das Prinzip der Hausbesuche**. Die Stimmung, in der ein Manager sich befindet, der einen Bericht zum Beispiel über Abweichungen entgegen nehmen soll, erkennt man doch nur dann, wenn man ihn sieht. Also hingehen.

**Das nicht bezahlen, ist auch eine Abweichung.** Hingehen kann man aber nicht immer – schon aus Kostengründen und aus Zeitperspektive. Aber das **Telefonieren kann wie ein Kundenbesuch gemacht sein.** Und das ist das **Anliegen des Autors Dieter Bouwmann mit seinen Ideen zum Telefoninkasso oder zum telefonischen Mahnwesen.**“

zu bestellen über [www.praktisches-wissen.de/cbp/](http://www.praktisches-wissen.de/cbp/)  
Preis € 56,80



## Effektives Identity Management

### 10 Schritte erleichtern die Einführung

von Michael Groß, Berlin

**Die IT-Infrastruktur eines Unternehmens ist einem ständigen Veränderungsprozess unterworfen**, da sich auch die geschäftlichen Abläufe weiterentwickeln. Organisationsstrukturen werden verändert, neue IT-Systeme werden eingeführt und Partner und Kunden benötigen maßgeschneiderte Zugriffe auf die verschiedenen IT-Systeme. Um diesen unterschiedlichen Forderungen gerecht zu werden, **setzen immer mehr Firmen auf so genannte Identity-Management-Systeme (IdM)**. Denn damit lassen sich durch die systemübergreifende Darstellung von Zugangsinformationen zu den IT-Systemen beispielsweise Berechtigungen schnell, kostengünstig und effektiv an veränderte Unternehmensstrukturen anpassen. Dies erhöht vor allem die Sicherheit, ohne die Flexibilität zu beeinträchtigen.

Das Thema ist für fast alle Management-Funktionen wichtig. Im IT-Management spielt es für die Sicherheitsverantwortlichen ebenso eine Rolle wie für die Systemadministration oder die zuständigen Personen für Unternehmensportale,

um nur einige zu nennen. Beim Non-IT-Management gibt es beispielsweise die Revision, das Controlling oder den Finanzbereich, die Compliance-Anforderungen umsetzen müssen. Denn die Einhaltung regulatorischer und rechtlicher Vorgaben sowie das Risiko-Management gewinnen zunehmend an Bedeutung.

Ohne ein IdM-System können die dafür erforderlichen konsolidierten aktuellen Mitarbeiterdaten oftmals nur durch zeit- und kostenintensive manuelle oder halbautomatische Prozesse bereitgestellt werden. Allerdings darf man bei der Einführung eines solchen Systems nicht den Fehler machen, das Projekt als einmalig und zeitlich begrenzt einzustufen – im Gegenteil. Vielmehr ist es notwendig, Identity Management als fortlaufenden Prozess im Unternehmen zu etablieren.

Bei der Einführung ist es daher wichtig, die richtigen Funktionsbestandteile für eine erste Einführungsstufe so zusammenzustellen, dass diese möglichst frühzeitig für die IT-Infrastruktur

nutzbringend eingesetzt werden können. Die Vereinfachung der Berechtigungsstrukturen, Automatisierungsmöglichkeiten bei der Berechtigungsvergabe und die systemübergreifende Transparenz von Identitäten und Benutzerkennungen stehen dabei im Mittelpunkt der Zielsetzung.

#### Stufenmodell zur Einführung einer Identity-Management-Lösung

Die Verwaltung von Systemzugängen und -berechtigungen wird derzeit in der Regel für jedes IT-System einzeln durchgeführt. Alle notwendigen Prozesse werden somit separat pro IT-System betrachtet. Allerdings läuft man bei dieser Methode Gefahr, In-silos-Lösungen innerhalb des Unternehmens zu erzeugen und damit erhöhten Aufwand und Kosten zu produzieren. Ein zentrales Identity-Management-System wirkt dieser Gefahr entgegen, indem es einem definierten Prozess im Unternehmen und die dazu notwendigen Funktionen für die Prozesse

04

12

39

P

L

F

Zuordnung CM-Themen-Tableau

## Autor



■ Michael Groß

Lead Consultant, Identity & Access Management, Siemens Enterprise Communications, 13629 Berlin

E-Mail: gross-michael@siemens.com

und Administrationsabläufe der Berechtigungsverwaltung bereitstellt.

Der Nutzen einer Identity-Management-Lösung steigt also mit der Anzahl der angeschlossenen Systeme und dem Umfang der bereitgestellten Funktionen. Für eine bedarfsgerechte und zielorientierte Einführung empfiehlt es sich, die IdM-Lösung stufenweise zu realisieren. Die Vorteile können damit von Anfang an genutzt werden.

In der Praxis haben sich dabei folgende Stufen für den Aufbau einer solchen Lösung herausgestellt:

#### – Stufe 1: Aufbau des Piloten Identity Management

- Implementierung eines fest definierten Funktionsumfangs
- Anbindung einer festen Anzahl von Systemen (Empfehlung ca. 5 Systeme)

#### – Stufe 2: Erweiterung der Integrationsdichte

- Erweiterung der Lösung durch Integration weiterer Zielsysteme

#### – Stufe 3: Erweiterung des Funktionsumfangs

- Erweiterung der Lösung durch Implementierung weiterer Funktionen (Rollenbasiertes Identity Management, Genehmigungs-Workflows)

Um diese Ausbaustufen umzusetzen, ist ein zeitversetztes Vorgehen zu empfehlen, wobei sich die folgenden 10 Arbeitsschritte bewährt haben:

### Schritt 1: Integration von Identitäten

Die zentrale Komponente eines Identity-Management-Systems ist der Identitätsspeicher. Jede Person, die durch das IdM verwaltet wird, ist darin als Identitätsobjekt hinterlegt. Herr Mustermann wird dort also genau einmal mit seinen Attributen (Name, Vorname, Organisationsdaten, Kommunikationsdaten,...) geführt. Zur eindeutigen Kennzeichnung empfiehlt es sich, für jedes Identitätsobjekt automatisch einen unternehmensweit eindeutigen globalen Identifier (GID) zu erzeugen.

Die Identitäten können natürlich manuell im Identitätsspeicher gepflegt werden. In Abhängigkeit ihres Typs werden diese jedoch bereits in verschiedenen Datenbanken des Unternehmens verwaltet: Mitarbeiter im Personalsystem, Kundendaten im CRM-System, Partnerdaten in eigenen Systemen etc.

Die Identitätsintegration identifiziert diese Systeme und bindet sie an das Identity-Management-System an. Dabei müssen Einträge zu einer Person aus verschiedenen Datenquellen beim ersten Mal aufeinander abgebildet werden. Über regelmäßige Synchronisationen werden dann immer die aktuellen Daten aus dem Quellsystem in den zentralen Identitätsspeicher übertragen.

### Schritt 2: Integration von Zielsystemen

Zugriff auf ein IT-System (Zielsystem) erhält man, wenn man eine Benutzerkennung besitzt. In einem IT-System können Berechtigungen aber nur dann individuell vergeben werden, wenn jeder Benutzer identifiziert werden kann, also eine eigene Identität im System besitzt. Jedes System besitzt dabei eine eigenständige

Benutzerverwaltung (Betriebssystemumgebung, ERP-Systeme, Mitarbeiterportale) was dazu führt, dass ein Mitarbeiter für jedes benutzte System eine eigene Benutzerkennung erhält, mit der er sich dem System gegenüber zu erkennen gibt (authentifiziert). Jeder Mitarbeiter besitzt also in jedem System eine eigene Identität.

Ein Identity-Management-System hat die Aufgabe, die **Identitäten eines Benutzers an einer zentralen Stelle zusammenzuführen**, so dass aus dem Blickwinkel der IT-Sicherheit zu erkennen ist, auf welche Systeme eine Person Zugriff hat. Diese Aufgabe wird in der Zielsystemintegration durchgeführt. Für jede an das Identity-Management-System angeschlossene Benutzerverwaltung werden alle Benutzerkennungen in den Identitätsspeicher übertragen. Anschließend erfolgt die Zuordnung der Benutzerkennungen zu den Personenidentitäten. Damit erhält man einen zentralen Überblick über alle Identitäten und den dazugehörigen Benutzerkennungen.

### Schritt 3: Analyse der bestehenden Berechtigungsstrukturen (Role Mining)

Für eine Vereinfachung des Prozesses der Berechtigungszuweisung in IT-Systemen werden immer öfter ein rollenbasiertes Rechtemodell basierend auf dem NIST-Standard RBAC (Role based access control) eingesetzt. Die Frage hierbei ist: Wie lässt sich ein solches Rollenmodell für ein Unternehmen erstellen? Durch die ersten beiden Arbeitsschritte enthält der Identitätsspeicher eine zentrale Übersicht der aktuellen Rechtezuweisungen. Mit jedem neu integrierten Zielsystem wird diese Übersicht umfassender und gibt damit ein vollständiges systemübergreifendes Bild der Berechtigungsstrukturen im Unternehmen ab.

Die bis hier erzeugte Übersicht der Rechtezuordnung im Identitätsspeicher bildet die Grundlage für die Analyse der Daten mit einem Role-Mining-Tool. Diese Methode analysiert die bestehenden Berechtigungsstrukturen und versucht über Clusterbildung sinnvolle Gruppierungen von Rechten zu ermitteln, die dann zu Rollen zusammengefasst werden können.

**Der zentrale Identitätsspeicher ist in der Lage, systemübergreifend Informationen für das Role-Mining-Tool bereitzustellen,** und bietet damit eine sehr gute Datengrundlage, um sinnvolle Rechteinbündelungen zu identifizieren. Über diesen Bottom-Up-Ansatz lassen sich die bestehenden Berechtigungsstrukturen transparent darstellen und bereits eine erste Vereinfachung des Zuweisungsprozesses für Berechtigungen realisieren.

#### Schritt 4: Steuerung der Berechtigungsvergabe

Die Berechtigungsstrukturen in den bestehenden IT-Systemen eines Unternehmens enthalten oftmals auch Rechtezuweisungen, die nicht mehr aktuell sind und bereits wieder entzogen sein müssten. Da oftmals kein Überblick über die aktuell gültigen Berechtigungszuweisungen existiert und kein sauberer Prozess zum Entzug bereits zugewiesener Berechtigungen besteht, bleiben Rechtezuweisungen auch über den definierten Gültigkeitszeitraum hinaus erhalten. Häufig fehlt zudem eine klar nachvollziehbare Zuordnung der Identitäten in den Zielsystemen zu den tatsächlichen Identitäten der Personen. Der Aufbau des Identitätsspeichers, der einerseits durch die Identitätsquellen und andererseits durch die Integration der Zielsysteme gefüllt wird, ermöglicht dagegen diese saubere Zuordnung.

Auf dieser Basis lassen sich zusätzliche Ergebnisse aus den Identitätsquellen nutzen, um den **Lebenszyklus** (Eintritt, Ruhephase, Austritt) einer Identität zu steuern und damit auch die ihr zugehörigen Benutzerkennungen gezielt zu aktivieren bzw. zu deaktivieren. Signalisiert das Personalsystem beispielsweise den Austritt eines Mitarbeiters, so wird sein Identitätsobjekt im zentralen Identitätsspeicher automatisch deaktiviert. Aufgrund des geänderten Status des Identitätsobjektes werden auch alle ihm zugeordneten Benutzerkennungen deaktiviert. Dies geschieht dabei automatisiert. Damit lassen sich Sicherheitsverletzungen aufgrund veralteter nicht zuordenbarer Benutzerkennungen vermeiden. Außerdem lassen sich Berechtigungszuweisungen mit einem definierten Gültigkeitszeitraum versehen. Nach Ablauf dieses Zeitraums wird die Berechtigung automatisch entzogen.

#### Schritt 5: Automatisierung in der Berechtigungsvergabe (Provisioning)

Ein wichtiges Ziel eines Identity-Management-Systems ist es, den Automatisierungsgrad der Berechtigungszuweisung zu erhöhen. Denn manuelle Zuweisungen sind kostenintensiv und fehleranfällig. Durch eine Automatisierung lassen sich Fehler dagegen minimieren.

Um die Berechtigungsvergabe zu automatisieren, können bereits vorhandene Informationen zu den im Identitätsspeicher hinterlegten Per-

sonen genutzt werden. Beispiele hierfür sind: Zugehörigkeit zu Organisationseinheiten, Standortinformationen, Mitarbeit in Projekten. Diese notwendigen Informationen stehen durch die im Schritt 1 eingeführten Synchronisationen zur Verfügung und können als Kriterien für die Zuweisung von Berechtigungen genutzt werden. Auf der Ebene der Berechtigungszuweisung wird die Automatisierung mit Hilfe von Regeln umgesetzt. Zu den Regeln gehören:

- **Zuweisungs-Regeln** führen automatisierte Rechtezuweisungen durch.
- **Validierungs-Regeln** überprüfen Daten der Zielsysteme mit den im Identitätsspeicher abgelegten Daten.
- **Konsistenz-Regeln** überprüfen die Konsistenz von Benutzer- und Privilegiendaten innerhalb des Identitätsspeichers.

#### Schritt 6: 4-Augen-Prinzip für die sichere Berechtigungsvergabe

Eine Automatisierung bei der Berechtigungszuweisung erhöht die Effizienz und vermindert die Fehleranfälligkeit. Eine Absicherung der automatischen Zuweisung kann jedoch zusätzlich notwendig sein. Beispielsweise dann, wenn ein Vorgesetzter der Zuweisung von Privilegien für einen Mitarbeiter zustimmen muss. **Daher erlaubt ein Identity-Management-System häufig die Definition von Genehmigungs-**



## HESSENBRUCH

PERSONALBERATUNG & VERMITTLUNG

Wir sind ein Spezialist in der Vermittlung von **Fach- und Führungskräften für das Finanz- und Rechnungswesen/Controlling.** Darüber hinaus vermitteln wir Führungskräfte für technisch/gewerbliche Bereiche.

Langjährige Berufserfahrung unserer Berater aus dem Personalmanagement verschiedener Unternehmen garantiert Ihnen unser Know-how und eine hohe Kompetenz.

Besuchen Sie unsere Homepage: [www.hessenbruch-personal.de](http://www.hessenbruch-personal.de)  
und rufen Sie uns an unter 030-85621390

**HESSENBRUCH - Am Potsdamer Platz - Ebertstraße 1 - 10117 Berlin**

**Workflows.** Nach der erfolgten Berechtigungszuweisung werden die für eine Genehmigung relevanten Personen automatisch informiert. Erst nach einer Freigabe durch die berechtigten Personen wird die Berechtigungszuweisung aktiviert und über die definierte Schnittstelle in das angeschlossene Zielsystem übertragen. Genehmigungs-Workflows lassen sich dabei in gleicher Weise für automatische und manuelle Berechtigungszuweisungen einrichten.

### Schritt 7: Identity Management für die Benutzer (Self-Service)

Eine zusätzliche Methode, um den Prozess für Zuweisungen von Privilegien weiter zu verbessern, besteht darin, den **Mitarbeitern des Unternehmens selbst die Möglichkeit zu geben, Privilegien zu beantragen.** Über so genannte Self-Service-Funktionen können Mitarbeiter damit entsprechend den Anforderungen ihres Arbeitsprofils neue Berechtigungen beantragen. Die Absicherung der Berechtigungszuweisung erfolgt dabei wiederum durch definierte Genehmigungs-Workflows. Die Kombination aus Self-Service, Genehmigung und Synchronisation in die angeschlossenen Zielsysteme führt zu einer erheblichen Entlastung des Betriebs der IT-Infrastruktur. Die Administratoren der Zielsysteme müssen die Zuweisung von Berechtigungen nicht mehr per Hand durchführen. Gleichzeitig erfolgt dennoch eine Absicherung, die sicherstellt, dass nur berechtigte Personen Zugriffe erhalten.

### Schritt 8: Nachweisbarkeit der Berechtigungsvergabe (Compliance)

Der gesicherte Zugriff auf Unternehmensinformationen hat auch eine rechtliche Bedeutung: globale Gesetze für Finanzdienstleister, Organisationen des Gesundheitswesens, Pharmazieunternehmen und andere Branchen stellen hohe Anforderungen an die Sicherheit der IT-Infrastruktur. Wenn die gesetzlichen Vorschriften nicht erfüllt sind, kann dies teils gravierende rechtliche und in der Folge auch wirtschaftliche Konsequenzen für die betroffenen

Firmen haben. Um die gesetzlichen Anforderungen zu erfüllen, müssen die Unternehmen nachweisen können, „wer wann was mit welcher Information gemacht hat“. Das Identity-Management-System enthält wesentliche Teile dieser Informationen. Veränderungen der Berechtigungszuweisung können beispielsweise aufgezeichnet werden. Archiviert man diese Informationen, so lassen sich zudem Aussagen über die Historie machen. **Mit diesen Möglichkeiten wird die IT-Infrastruktur „ready for compliance“.** Aussagen in Bezug auf die Vergabe von Privilegien, die aufgrund gesetzlichen Anforderungen bzw. Sicherheitsrichtlinien des Unternehmens notwendig werden, können so einfacher und systemübergreifend getroffen werden.

### Schritt 9: Rollenmodellierung aus Sicht der Unternehmensprozesse (Role Engineering)

Neben der im Schritt 3 durchgeführten Bottom-Up-Methode zur Bildung eines initialen Rollenmodells, das auf die bereits vorhandenen Rechtestrukturen in den IT-Systemen aufbaut, kann in einem Identity-Management-System auch ein organisatorisches Rollenmodell hinterlegt werden. Ein solches Rollenmodell wird in einem Unternehmen aus der Modellierung der Geschäftsprozesse und falls vorhanden aus den Informationen von Arbeitsplatzbeschreibungen abgeleitet (Top-Down-Methode). Um das entstandene Rollenmodell für den Prozess der Berechtigungszuweisung nutzen zu können, ist es notwendig, die Rollen den Berechtigungen der vorhandenen Zielsysteme zuzuordnen. Durch die in Schritt 2 durchgeführte Integration der Zielsysteme sind die Berechtigungen der Zielsysteme im zentralen Identitätsspeicher verfügbar und können für die notwendige Zuordnung genutzt werden.

### Schritt 10: Rollenmodellierungsprozess

Veränderungen in der Organisation und IT-Infrastruktur eines Unternehmens erfordern Anpassungen des Rollenmodells einerseits, sowie zu einer Überprüfung der definierten Zuordnungen andererseits. Ein einmal festgelegtes **Rollenmodell ist somit nicht statisch, son-**

**dem einem kontinuierlichen Veränderungsprozess unterworfen.** Rollenmodellierung ist daher ein Prozess, der mit den notwendigen Funktionen und Kompetenzen innerhalb des Unternehmens ausgestattet werden muss. Es sind daher Festlegungen notwendig, wer im Unternehmen Rollen verändern darf, wer Zuordnungen zu Benutzern und Berechtigungen anpassen darf und wie eine Freigabe dieser Anpassungen erfolgt. Durch diese stetigen Veränderungen des im Identity-Management-System hinterlegten Rollenmodell, muss auch die Historie der Entstehung abgelegt werden. Eine Versionsführung des Rollenmodells ist also erforderlich.

### Zusammenfassung

Identity-Management-Systeme bieten vielfältige Funktionen, die den Umgang mit Berechtigungszuweisungen im Unternehmen einfacher und transparenter gestalten. Bei der Einführung eines Identity Managements ist es nicht erforderlich und auch nicht zielführend, alle Funktionen in einem Projektschritt zu implementieren. Vielmehr hat es sich in der Praxis bewährt, die für die eigene Infrastruktur notwendigen Projektschritte klar zu definieren und mit einer Umsetzungsstrategie zu hinterlegen.

Um die Vorteile eines Identity-Management-Systems nutzen zu können, ist es auch nicht notwendig dessen kompletten möglichen Funktionsumfang auf einmal zu implementieren. Bereits die Umsetzung der ersten hier vorgestellten Schritte bringt wesentliche Vorteile in Bezug auf Sicherheit und den **effizienten Betrieb der IT-Infrastruktur eines Unternehmens und reduziert Kosten, Komplexität und Risiko der Einführung beträchtlich.** Der weitere, schrittweise Ausbau des Systems kann dann entsprechend den aktuellen Bedürfnissen des Unternehmens erfolgen, wobei hier bereits die Erfahrungen aus den ersten Schritten mit einfließen können.

In jedem Fall lässt sich aber festhalten, dass die nachweisbare und transparente Zuweisung von Privilegien an Mitarbeiter, Partner und Kunden einer der wichtigsten Hebel ist, um Kosten einzusparen und die Sicherheit von IT-Infrastrukturen wirksam zu verbessern. ■



## Management Cockpit: Digitaler Steuerknüppel

von Andreas Konnopka, Nürnberg

Es ist Aufgabe des Controllers, seine Daten so übersichtlich und strukturiert wie möglich darzustellen. Zahlenfriedhöfe sind in der internen Unternehmensberichterstattung fehl am Platze. Bei dem IT-Dienstleister DATEV eG sitzen die Vorstandsmitglieder, Mitglieder der Geschäftsleitung und Leitende Angestellte deshalb in einem virtuellen Cockpit. Mit dem Management Cockpit als elektronische Instrumententafel stellt das DATEV-Controlling ausgewählte Kennzahlen grafisch aufbereitet so zur Verfügung, dass die Geschäftsleitung sie auf Knopfdruck im Blickfeld hat und sofort sieht, inwieweit die Ziele erreicht werden.

Die Art der Visualisierung spielt hier eine große Rolle. Die im Cockpit gezeigten Tabellen werden um grafische Mittel ergänzt, damit Vorstand und Geschäftsleitung schon aus diesen Darstellungen die wichtigsten Botschaften ablesen können, ohne sich zwangsweise in Detailerläuterungen vertiefen zu müssen. Die Reduzierung auf die wichtigsten Inhalte bei Tabellen und Grafiken und die Komprimierung auf möglichst wenige Bildschirmseiten spielt dabei eine

wesentliche Rolle. Damit gelingt es, eine der zentralen Aufgaben des Controllers zu erfüllen, nämlich die für den Adressaten **verständliche Darstellung der wichtigsten Botschaften zur wirtschaftlichen Lage des Unternehmens**. Somit unterstützt der Controller die Entscheidungsfindung des Managements.

### Transparenz der Unternehmenskennzahlen

Das Management Cockpit ist das Ergebnis eines Projektes, das im Januar 2006 startete. Die vorrangige Aufgabe war es, eine kundensorientierte Benutzeroberfläche zu kreieren, die das bisherige umfangreiche Berichtswesen strafft und effektiver gestaltet. Durch dieses flexible Informationssystem werden die spezifischen Anforderungen des Unternehmens erfüllt. Flexibel deshalb, weil es beispielsweise um neue Geschäftsfelder oder Produktgruppen beliebig erweiterbar ist.

Durch die Standardisierung von Berichten, Tabellen und Grafiken konnte der Informationsversorgungsprozess optimiert werden. Die Zahlen werden – einmal erfasst – in jeden anderen Bericht automatisch übernommen, so dass redundante Datenhaltung vermieden wird. Die Berichtsinhalte konnten wesentlich reduziert werden. Bis zur aktuellen Evolutionsstufe konnte ohne Informationsverlust eine Verringerung der Seiten um mehr als 80 % erreicht werden. Das heißt, dass für den Vorstand und die Geschäftsleitung nun auf vier Bildschirmseiten die wichtigsten und für sie interessanten Botschaften im Vordergrund stehen und gleichzeitig die Übersichtlichkeit gewahrt wird. Und das auch noch mit ganz einfachen Mitteln.

Entstanden ist das bedienerfreundliche Management-Cockpit auf Basis von Excel und Visual Basic (siehe Abb. 1). Diese Basis sorgt dafür, dass sowohl die Zielgruppe als auch die Personen, die mit der Aktualisierung beschäftigt sind, ohne spezielle Einarbeitung auskommen. Mit Hilfe von Makros wird eine programmähnliche Oberfläche generiert, so dass

04

13

39

S

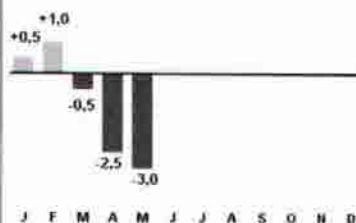
F

P

Zuordnung CM-Themen-Tableau

## Controlling Cockpit (DATEV-Gesamt)

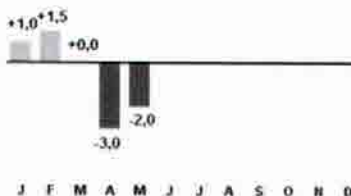
### kum. Abweichung Jahresüberschuss



*Jahresüberschuss deutlich unter Plan durch*

- Höhere Aufwendungen
- Gleichzeitig negative Entwicklung bei den Umsätzen in den Monaten März und April
- Das Finanzergebnis liegt im Plan

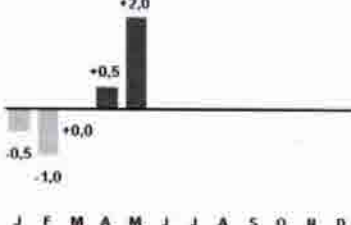
### kum. Abweichung Umsatzerlöse



*Umsatzplanunterschreitung, vor allem durch*

- Umsatzeinbrüche in den Kerngeschäftsfeldern: Steuer (-1,1 Mio. €) Beratung (-0,8 Mio. €)
- Weiter unter Plan: Rechtsanwalts-Lösungen
- Dagegen: Deutliche Umsatzsteigerung in den neuen Geschäftsfeldern (+2,1 Mio. €)

### kum. Abweichung Betriebsaufwand



*Mehr Aufwendungen als geplant, vor allem durch*

- Erhöhten Bezug von Fremdleistungen (+1,5 Mio. €)
- Höhere Aufwendungen für HW/SW/Telekomm aufgrund des vorgezogenen Server-Austauschs (+1,0 Mio. €)
- Anhaltender Mehraufwand bei den Raumkosten

2006		Jan-Mai 2007	IST /.	2007	2007	
IST		PLAN	PLAN*	PLAN	Forecast	
250	Betriebserträge	262	261	1,0	635,5	631,2
240	davon Umsatzerlöse	259	267	2,0	630,0	630,0
232	/ Betriebsaufwand	238	240	2,0	575,7	578,7
-0,2	Finanzerg./So., Steuern	-0,5	-0,5	+0,0	-1,5	-1,5
<b>17,8</b>	<b>Jahresüberschuss**</b>	<b>23,5</b>	<b>20,5</b>	<b>-3,0</b>	<b>58,3</b>	<b>51,0</b>
8,0	Investitionen	10,0	11,0	+1,0	25,0	24,0
45,0	Legale Mittel	48,0	46,0	-2,0	15,0	10,0
2.540	Mitarbeiter	2.536	2.514	-22,0	2.590	2.570
20.502	Mitglieder (netto)	20.495	20.450	-45,0	20.650	20.590

\* ergebnisorientierte Darstellung \*\* vor Rückvergütung und Steuern

### Prognose

### 5-Jahresplanung

Der Geschäftsverlauf hat sich in den letzten zwei Monaten stark verschlechtert. Die Umsatzeinbrüche in den Kerngeschäftsfeldern tragen wesentlich dazu bei. Trotz dieser negativen Umsatzentwicklung bleibt das Umsatzziel unverändert bei 630 Mio. Euro, da eine zunehmende Umsatzsteigerung in den neuen Geschäftsfeldern in den kommenden Monaten zu erwarten ist.

Dennoch wird der geplante Jahresüberschuss von 58,3 Mio. Euro voraussichtlich nicht erreicht werden. Es wird mit einem Jahresüberschuss von 51,0 Mio. Euro gerechnet.

Abb. 1: Controlling Cockpit - kumulierte Abweichungen

## Controlling Cockpit: Umsatz (DATEV-Gesamt)

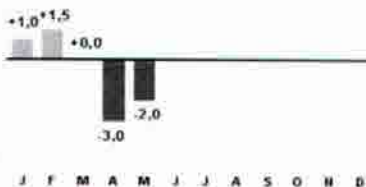
2006	Januar-Juni	Jan-Mai 2007	IST /.	IST /.	Plan	FC	
IST	in Mio. Euro	Plan	abw.	in %	2007	2007	
57,5	Buchhaltung	57,2	56,8	-0,4	-0,7	139,3	139,5
62,0	Personal	63,3	63,1	-0,2	-0,3	153,9	154,0
26,9	Steuer	27,4	26,3	-1,1	-4,0	66,8	64,1
11,7	Beratung	12,7	11,9	-0,8	-6,3	30,5	28,2
15,8	Steuer-Lösungen	15,6	15,4	-0,2	-1,3	37,5	37,5
8,7	Prüfungs-Lösungen	8,9	9,1	0,2	2,2	21,5	23,1
15,3	Rechtsanw.-Lösungen	13,6	12,2	-1,4	-10,3	34,2	32,0
5,8	Beratungs-Lösungen	7,1	7,2	0,1	1,4	17,0	17,5
2,7	Seminare	3,7	3,8	0,1	2,7	8,9	9,0
37,5	Basispaket	34,4	34,0	-0,4	-1,2	82,7	82,8
2,1	DATEV.net	5,4	6,2	0,8	14,8	13,1	15,0
1,0	Sicherheitspaket	3,3	3,5	0,2	6,1	7,6	8,2
0,0	Business Solutions	2,7	3,8	1,1	40,7	6,5	7,3
0,5	Sonstige Umsätze	1,4	1,5	0,1	7,1	3,5	4,7
0,2	Pauschale	0,0	0,0	0,0	0,0	0,9	0,9
247,7	DATEV eG INLAND	256,7	254,8	-1,9	-0,7	623,9	623,8
0,3	Umsätze aus Beteiligungen	2,3	2,2	-0,1	-4,3	6,1	6,2
248,0	DATEV eG GESAMT	259,0	257,0	-2,0	-0,8	630,0	630,0
21,4	davon DATEV-Grundlagen-Angebot	21,0	21,1	0,1	0,5	52,5	52,5
12,5	davon DATEV-Zusatz-Angebot	14,7	15,9	1,2	9,2	30,2	30,2
25,8	davon Unternehmensmarkt	26,5	26,2	-0,3	-1,1	63,0	63,0

Die seit Jahresanfang kontinuierlich unter den Erwartungen liegende Umsatzentwicklung in den Kerngeschäftsfeldern setzt sich auch im Mai fort.

- Buchhaltung (-0,4 Mio. €): Vor allem durch geringere Umsätze bei den Produkten datev.RW (-0,2 Mio. €) und INVEST (-0,2 Mio. €).
- Personal (-0,2 Mio. €): Leicht geringere Druckumsätze beim Lohn.
- Steuer (-1,1 Mio. €): Umsatzeinbruch durch unerwartete Kundenabgänge und niedriger Auftragszahlen vor allem bei datev-ST (-0,9 Mio. €).
- Beratung (-0,8 Mio. €): Umsatzrückgang hauptsächlich bei den Seminaren und Workshops der Wissensvermittlung.

Geringere Umsätze mit Kanzleiprojekten und Beratungsseminaren führen zu einer wesentlichen Planunterschreitung bei den Rechtsanwalts-Lösungen in Höhe von -1,4 Mio. Euro.

### kum. Abweichung Umsatzerlöse



Gegen die negative Umsatzentwicklung in den Kerngeschäftsfeldern wirkt die zunehmende Umsatzsteigerung in den neuen Geschäftsfeldern.

- DATEV.net (+0,8 Mio. €): Absätze der DATEV.net Produkte liegen um einiges höher als erwartet.
- Sicherheitspaket (+0,2 Mio. €): Die gestiegene Nachfrage beim Sicherheitspaket in den Monaten April und Mai führt zu einer leichten Umsatzsteigerung.
- Business Solutions (+1,1 Mio. €): Deutliche Planüberschreitung bei den beiden Business Solutions Paketen Consult.basic (+0,7 Mio. €) und Consult.kompakt (+0,4 Mio. €).

### Prognose:

Trotz der negativen Umsatzentwicklung in den vergangenen Monaten wird der Plan 2007 in Höhe von 630 Mio. Euro bestätigt. Die anhaltend negative Umsatzentwicklung in den Kerngeschäftsfeldern kann durch die steigenden Mehrumsätze in den neuen Geschäftsfeldern auf das gesamte Geschäftsjahr hin gesehen ausgeglichen werden. Die im Plan enthaltene Pauschale von 0,9 Mio. Euro kann durch konkrete Umsätze aus den neuen Geschäftsfeldern überdeckt werden.



### Controlling Cockpit: Betriebsaufwand (DATEV-Gesamt)

Januar-Juni in Mio. €	Jan-Mai 2007 PLAN	IST	Ist ./ Plan	PLAN 2007	Forecast 2007
Materialaufwand	10,2	9,6	-0,6	24,6	23,7
Personalaufwand	133,5	133,7	+0,2	321,0	321,5
Abschreibungen	20,9	21,1	+0,2	50,1	49,5
Raumkosten	9,2	10,6	+1,4	22,5	24,2
Fremdl./Beratung/Gremien	20,8	22,3	+1,5	49,1	50,1
HW/SW/Telekommunikation	8,3	9,3	+1,0	22,3	22,4
So. Personalaufwendungen	1,2	0,6	-0,4	3,1	3,0
Öffentlichkeitsarbeit	5,7	5,2	-0,5	14,2	14,0
Fahrzeug- und Reisekosten	2,0	1,5	-0,5	3,7	3,5
Beford./Porto/Verpackung	1,6	1,9	+0,3	3,8	3,7
Anderer so. betriebl. Aufwendungen	24,6	24,0	-0,6	61,6	60,1
Rundungsdifferenzen					
<b>Betriebsaufwand</b>	<b>238,0</b>	<b>240,0</b>	<b>+2,0</b>	<b>575,7</b>	<b>578,7</b>
davon Ressort B	55,3	55,8	+0,5	132,7	132,1
davon Ressort C/A	12,5	13,9	+1,1	51,4	54,8
davon Ressort D/P	24,7	24,4	-0,3	59,1	59,0
davon Ressort E/F/G/H/WP	60,6	59,9	-0,7	145,8	143,8
davon Ressort V	57,1	57,5	+0,4	136,6	139,5
davon Bereich R	27,5	28,5	+1,0	49,1	49,0
Rundungsdifferenzen					

- Fremdleistungen (+1,5 Mio. €): Temporär höherer Bezug von Fremdleistungen aufgrund ungeplanter Instandhaltung

- Personalaufwand liegt mit +0,2 Mio. € gut im Plan. Zusätzlich fallen die sonstigen Personalaufwendungen mit -0,4 Mio. € geringer aus als erwartet

- HW/SW/Telekommunikation (+1,0 Mio. €): Temporär höhere Aufwendungen aufgrund des vorgezogenen Server-Austauschs

- Raumkosten (+1,4 Mio. €): Anhaltender Mehraufwand durch unerwartete Preissteigerungen

Dagegen: Deutliche Einsparungen beim Materialaufwand (-0,6 Mio. €) und bei den Anderen so. betriebl. Aufwendungen (-0,6 Mio. €).



- Ressort B (+0,5 Mio. €): Überschreitung bei den Raumkosten

- Ressort C/A (+1,1 Mio. €): Mehr Personalaufwand, erhöhte Inanspruchnahme bei den Raumkosten sowie Mehraufwand bei den Fremdleistungen aufgrund ungeplanter Instandhaltungsarbeiten

- Ressort D/P (-0,3 Mio. €): Geringerer Materialaufwand; Beford./Porto/Verpackung jedoch leicht über Plan

- Ressort E/F/G/H (-0,7 Mio. €): Planunterschreitungen bei der Öffentlichkeitsarbeit und den Reisekosten

- Ressort V (+0,4 Mio. €): Deutlicher Mehraufwand bei den Fremdleistungen, dagegen wirken geringere Aufwendungen im Personalaufwand und bei den sonstigen Personalaufwendungen

- Bereich R (+1,0 Mio. €): Temporäre Planüberschreitung bei HW/SW/Telekommunikation aufgrund des vorgezogenen Server-Austauschs

**Prognose:**

Es ist nicht zu erwarten, dass sich die negative Entwicklung des Betriebsaufwands über das gesamte Jahr fortsetzt, da es sich hierbei größtenteils um temporäre Abweichungen handelt. Auch bei den Raumkosten wird mit einer Verminderung im zweiten Halbjahr gerechnet.

Abb. 3: Controlling Cockpit - Betriebsaufwand

### Controlling Cockpit: weitere wesentliche wirtschaftliche Größen (DATEV-Gesamt)

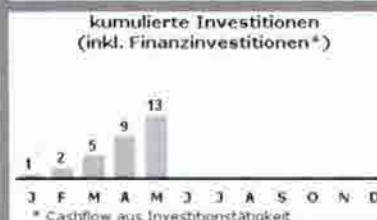


Kapitalflussrechnung	Monat	Jahr
Cashflow aus laufender Geschäftstätigkeit	-0,6	15,6
Cashflow aus Investitionstätigkeit	-1,0	-8,8
Cashflow aus Finanzierungstätigkeit	0,0	0,5
Veränderung der liquiden Mittel	-1,6	10,3

Der Finanzmittelbestand hat seit Jahresbeginn von 76,3 Mio. € um 24,5 Mio. € auf 46,0 Mio. € abgenommen.

Die wesentlichen Effekte im Berichtsmonat sind:

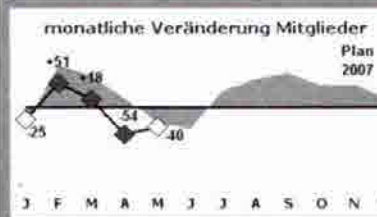
- Cashflow aus laufender Geschäftstätigkeit = -0,6 Mio. Euro
- Cashflow aus Investitionstätigkeit = -1,0 Mio. Euro, wobei die funktionsorientierten Investitionsausgaben (-5,8 Mio. Euro) durch den operativen Cashflow finanziert werden.



	Akt. Budget	Abge. technet	Despo. niert	Verfüg. ba	
ohne Finanzinvestitionen					
<b>Investitionen</b>	<b>24,0</b>	<b>30,0</b>	<b>4,7</b>	<b>9,3</b>	<b>39%</b>
davon Bauleistungen	2,2	0,1	0,4	-1,6	-50%
davon Maschinen/Anlagen	5,2	2,7	1,1	0,4	8%
davon RZ-Hardware	9,6	1,2	1,9	5,9	65%
davon PC-Hardware	4,2	2,5	0,3	1,4	33%
davon PC-Software	1,0	0,5	0,4	0,1	10%
davon Software RZ	1,8	0,9	0,7	0,2	11%
Sonstige Pauschalposten	0,0	0,0	0,0	0,0	

Abgerechnetes Investitionsvolumen im Mai = 3,2 Mio. €

- HW/SW = 0,3 Mio. €
- Bauleistungen: Anbau = 1,5 Mio. €
- Maschinen/Anlagen: Modernisierung DATEV-Netzwerk = 0,4 Mio. €
- Büro-/Betriebsausst. Neueinrichtung Gebäudekomplex B = 0,8 Mio. €
- Immat. WG, Software Lizenzen = 0,2 Mio. €



Mitgliederentwicklung	IST	PLAN	IST ./ PLAN
<b>01. Jan.</b>	<b>20.500</b>	<b>20.510</b>	<b>-10</b>
Beiträge	320		
Übertragungen (Zugänge)	341		
Übertragungen (Abgänge)	221		
Todesfälle/Auflösungen	17		
Kündigungen	478		
Ausschlüsse	0		
<b>31. Mai</b>	<b>20.450</b>	<b>20.495</b>	<b>-45</b>

- Anstieg des Mitgliederstandes zum Vergleichsmonat des Vorjahres (31.05.2006) um 43
- Mitgliederstand am 31. Mai 2007 = 20.450
- Anzahl der Mitglieder ist leicht unter Planniveau (-45 Mitglieder)
- Mitgliederzugänge im Mai = 65, Mitgliederabgänge im Mai = 85
- In den 711 Mitgliederabgängen sind 478 Kündigungen und 221 Übertragungen enthalten



	Jahres- ende 2006 (40h**)	Mai 2007 (40h)	Abw.
Mitarbeiter	Anzahl: 2.340	2.514	+26
Mitarbeiterkapazität	VZÄ: 2.012	1.992	-20
Teilzeitquote	%: 17,2	17,4	+0,2*

- Mitarbeiterrückgang im Mai = 4 Mitarbeiter
- Mitarbeiterrückgang Januar - Mai = 22 Mitarbeiter; Eintritt = 25 Mitarbeiter, 10 Aushilfen mit einem Stamm-Vertrag wurden zu Beginn des Jahres in befristete Mitarbeiter umgewandelt; Austritte = 61 Mitarbeiter
- Teilzeitquote = leicht gestiegen auf 17,4%; insgesamt = 438 Mitarbeiter (395,5 Vollzeitäquivalente)

Abb. 4: Controlling Cockpit - weitere Größen

Autor



■ Dipl.-BW (FH) Andreas Konnopka

Bei DATEV e.G., Nürnberg zuständig für die Weiterentwicklung des Berichtswesens und die Unternehmensplanung

die Navigation zwischen den Hauptthemen sehr leicht fällt und intuitiv erlernbar ist. Durch die baumartige Struktur werden die Informationen häppchenweise zu Verfügung gestellt und der Leser nicht mit zu viel Information abgeschreckt. Bei Bedarf erlaubt die Navigation innerhalb der Struktur die Vertiefung bis hin zu Detailinformationen.

Die Geschäftsleitung erhält die Informationen durch die Anknüpfungspunkte dieser elektronischen Lösung an interne Datenbanken mittlerweile wesentlich schneller und auch viel strukturierter als es in den früheren Einzelberichten der Fall war. Um die Aktualität der Daten zu gewährleisten, werden die Informationen fortlaufend auf den neuesten Stand gebracht und sind bis zum fünften Arbeitstag eines jeden Monats vollständig sichtbar.

**Cockpit: Zentrale Einstiegsseite**

Als modernes elektronisches Controllinginstrument stellt das Management Cockpit eine Vielzahl von Berichten kompakt zur Verfügung. Die Aufgabe der optimalen Überwachung und Steuerung – vergleichbar mit der Anzeige der verschiedenen Bordinstrumente

im Cockpit eines Flugzeuges – ist damit erfüllt.

Die Zahlen werden monatlich aktualisiert und mit maximal drei Kernaussagen kommentiert. Die Ist-Zahlen werden den Plan-Zahlen gegenübergestellt. Wesentliche Abweichungen werden in den Vordergrund gestellt, so dass sofort erkennbar wird, ob der Plan überschritten wird oder ob sich im Unternehmen kritische Entwicklungen abzeichnen.

Durch die ergänzende grafische Aufbereitung der Kennzahlen lassen sich die Informationen besser aufnehmen und verarbeiten als durch eine reine Text- oder Zahlendarstellung. Das Management kann sich in kürzester Zeit den nötigen Überblick über die Entwicklungen der Erlöse (siehe Abb. 2), Aufwendungen (siehe Abb. 3), Investitionen, liquiden Mittel, Mitarbeiter und Mitglieder (siehe Abb. 4) verschaffen. Zudem wird die wirtschaftliche Lage der Genossenschaft im Cockpit für den Rest des Geschäftsjahres eingeschätzt. Im Laufe der Weiterentwicklung des Management Cockpits wurden die zukunftsgerichteten Teile im Gegensatz zu den vergangenheitsorientierten PLAN/IST-Vergleichen immer stärker betont. Damit wird die Prognosefunktion des Control-

lings erfüllt. Durch diese Funktion wird der Geschäftsleitung eine schnelle und fundierte Basis für zukünftige Entscheidungen bereitgestellt.

Über die Archivfunktion besteht die Möglichkeit, frühere Cockpits aufzurufen, um Entwicklungen ableiten zu können. Sobald neue Informationen bereitstehen, nehmen die Controller ihre Informationsfunktion wahr und unterrichten die Geschäftsleitung per Link zum Cockpit.

**Fazit und Ausblick**

Als Ergebnis kann festgehalten werden, dass das Berichtswesen mit Hilfe des Management Cockpits revolutioniert wurde. Inhalte und Strukturen werden nun bedarfsgerecht und nach modernen Gesichtspunkten redundanzfrei aufbereitet. Die Zielgruppe kann die für sich relevanten Informationen jederzeit und unabhängig vom Ort aufrufen und erhält eine komprimierte Zusammenfassung. Die Möglichkeiten zur Steuerung des Unternehmenserfolgs wurden demzufolge wesentlich verbessert. Natürlich bleibt das Cockpit nach Projektabschluss nicht unverändert, sondern wird fortlaufend weiterentwickelt. Die letzte Evolutionsstufe wurde im dritten Quartal 2007 übernommen. Auch zukünftig arbeitet das Controlling der DATEV mit Hilfe dieser Werkzeuge an dem Ziel eines transparenten und entscheidungsorientierten Berichtswesens.

Und dann heißt es nur noch: „Fasten your seat belts, relax and enjoy the management cockpit.“ ■

**Aufgeschnappt**

**Wann ist ein Bericht gut?** Auf diese Frage fallen einem oft Antworten ein wie: Schön muss er sein, informativ, richtig, nicht zu spät, mit Grafiken, aussagefähig, etc.

Wenn man ein nachhaltig ausschlaggebendes Kriterium sucht, so erzählen wir im Seminar folgendes: Ein Bericht ist dann gut, **wenn er Maßnahmen auslöst**. Ist das dauerhaft nicht der Fall, haben wir als Controller zwar informiert, aber auch nichts verändert. Nicht immer ist Veränderung nötig - in solch glücklichen Phasen schönen Wetters ließen sich Berichte eventuell auch schlanker halten.

Aus dem Controller Akademie Seminar zum Nachdenken...  
Mit besten Wünschen für Ihr erfolgreiches Controlling, Ihr Klaus Eiselmayr!

# Interview mit Prof. Link zu „Controlling im Mittelstand und der Kasseler Controllingakzent“

von Alfred Biel, Solingen

Fachjournalist (DFJS) Alfred Biel, Leiter des Redaktionsausschusses des Internationalen Controller Verein e. V. ([www.controllerverein.com](http://www.controllerverein.com)) und Moderator im Deutschen Fachjournalisten Verband e. V. ([www.dfvj.de](http://www.dfvj.de)) im Dialog mit Prof. Dr. Jörg Link, Universität Kassel, Lehrstuhl Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Controlling und Organisation.

Dieser Beitrag befasst sich mit spezifischen Controllingaspekten mittelständischer Unternehmen unter besonderer Berücksichtigung des von Prof. Dr. Jörg Link vertretenen „Kasseler Controllingakzentes“. Die Autoren möchten einen Beitrag dazu leisten, dass Fragen des Mittelstandes entsprechend dessen wirtschaftlicher und gesellschaftlicher Bedeutung stärker in die Aufmerksamkeit rücken.

**Biel:** Vielen Dank, Herr Prof. Dr. Link, für Ihre Einladung zu diesem Interview. Ich freue mich ganz besonders, heute zu meiner alten Hochschule und damit auch zu meinen eigenen fachlichen Wurzeln zurückkehren zu dürfen. Wir haben uns „Controlling im Mittelstand“ als Thema gewählt. Ein Thema, das in der öffentlichen Fachdiskussion vernachlässigt wird. Sie, Herr Prof. Dr. Link, haben sich in vielfacher Weise mit dieser spezifischen Controllingaufgabe befasst, wie ein Blick auf Ihre Veröffentlichungen zeigt. In früheren Semestern haben Sie, wie ich feststellen konnte, „Controlling im Mittelstand“ auch als Seminarthema angeboten. Zudem möchte ich Ihren spezifischen Controllingansatz, den „Kasseler Controllingakzent“ und dessen Bedeutung für die Controller Community hinterfragen.

**Link:** Ich freue mich, dass es zu diesem Gespräch gekommen ist und wir Gelegenheit ha-

ben, über ein in der Tat wichtiges und auch etwas vernachlässigtes Controllingthema zu diskutieren. Bitte lassen Sie mich noch betonen, einen besonderen Akzent sehe ich darin, den Praxisbezug stets im Auge zu behalten. Es ist mir wichtig, dass zwischen guten Theorien und der Praxis kein Gegensatz besteht, wenn z. B. die Forschung Hypothesen entwickelt, die in der Praxis für Entscheidungen verwendet werden können. Daher sind Praxiskontakte und die Beteiligung an Praxisprojekten für meinen Lehrstuhl von großer Bedeutung. Aus dieser Perspektive verstehe ich auch unseren Dialog.

**Biel:** Beim Recherchieren bin ich u. a. auf Feststellungen wie diese gestoßen: Die mittelständischen Unternehmen bilden das Rückgrat unserer Wirtschaft. Der Mittelstand ist – verschiedene Strukturdaten belegen diese Aussage – das tragende Fundament der Wettbewerbs- und Leistungsfähigkeit der Volkswirtschaft. Großbetriebe machen eher durch Personalabbau Schlagzeilen, mittelständische Unternehmen leisten hingegen einen wesentlichen Beitrag zur Schaffung von Arbeits- und Ausbildungsplätzen. Letztlich spielt der Mittelstand sowohl bei Innovationen als auch im Rahmen von Globalisierung und Internationalisierung eine bedeutende Rolle. In den „Sonntagsreden“ ist man sich über die wirtschaftliche und politische Bedeutung des Mittelstandes schnell einig. Diese „rhetorische Bedeutung“ steht in einem auffälligen Kontrast zur wahrnehmbaren Realität. Denn die Bedeutung des Mittelstandes wird immer noch unterschätzt – nicht nur in der Politik, sondern auch bei Veröffentlichungen und praxisrelevanten Hilfestellungen. Woran liegt dies und was lässt sich tun?

**Link:** Es liegt in der Natur kleiner und mittlerer Unternehmen, dass jedes Einzelne einen viel

geringeren Bekanntheitsgrad und ein wesentlich kleineres Arbeitsplatzpotenzial aufweist als ein Großunternehmen. Letztere haben sich daher im Bewusstsein der Öffentlichkeit, der Politiker und der Konsumenten eine privilegierte Stellung in der Wahrnehmung und im Bewusstsein erobert. Dagegensteuern lässt sich vor allem mit dem immer wiederholten Hinweis auf die Gesamtbedeutung mittelständischer Unternehmen – siehe z. B. den Infokasten zum Thema Mittelstand auf S. 54. Auch in Forschung und Lehre lässt sich gegensteuern durch entsprechende Projekte und Lehrinhalte. Allerdings gehört dazu nicht nur die Bringschuld der Hochschulen, sondern auch die Holschuld der mittelständischen Unternehmen: Mittelständler lesen zu wenig – von meinen 15 Buchveröffentlichungen waren die 2 am wenigsten erfolgreich, die speziell dem Mittelstand gewidmet waren. Dennoch habe ich auch in der 2. Auflage des Buches „Marketing-Controlling“ noch einmal ein besonderes Kapitel für den Mittelstand hinten angefügt.

**Biel:** Worin sehen Sie die Vorteile und Stärken und insbesondere die Wettbewerbsvorteile des Mittelstandes?

**Link:** Nun, die mittelständischen Unternehmen haben eine Reihe potenzieller Wettbewerbsvorteile. Lassen Sie mich einige Punkte nennen:

- Spezialisierte Leistungsangebote,
- Flexibilität in Produktion und Service,
- Reagibilität bei F&E sowie Absatz,
- Beziehungsdichte im Unternehmen sowie gegenüber Kunden und Lieferanten,
- Niedrige Overheads und eine geringe Komplexität.

**Biel:** Und wo liegen die potenziellen Wettbewerbsvorteile?

**Link:** Auch hier finden wir zahlreiche Aspekte, die die Möglichkeiten unserer mittelständischen Unternehmen einengen, wie z. B.:

- Geringes ökonomisch-politisches Potenzial,
- Kostennachteile in der Produktion,
- Kostenbarrieren bei etwa F&E sowie Werbung,
- Finanzierungsgrenzen aufgrund niedriger Eigenkapitalausstattung,
- Mangelnde Professionalität beispielsweise bei Führung und Marketing,
- Beschränkte Bekanntheit und gegenüber Großbetrieben geringeres Renommee,
- In Familienunternehmen stellen sich zudem oft auch Nachfolgeprobleme.

**Biel:** Bitte lassen Sie uns an dieser Stelle, bevor wir näher auf unser Kernthema eingehen, eine kleine Standortbestimmung, eine Verortung vornehmen. (Zudem dürfen wir auf den Autoren-Info-Kasten mit Ihren biografischen Angaben verweisen.) Wir kennen zahlreiche Controllingansätze. Es gibt im Controllingverständnis ein breites Meinungsspektrum. In der Regel setzen diese Controllingkonzeptionen einen besonderen Akzent. Vor diesem Hintergrund ist es von besonderem Interesse, den spezifischen „Kasseler Controllingakzent“ zu erfragen.

**Link:** Schlagwortartig lässt sich der spezifische „Kasseler Controllingakzent“ charakterisieren mit:

- mehr Marktorientierung des Controlling,
- Wettbewerbsvorteile durch Controlling,
- der kontributionsorientierte Ansatz des Controlling.

**Biel:** Bitte lassen Sie mich nachfragen. Was bedeutet „mehr Marktorientierung“ und wie lässt sich diese erreichen?

**Link:** Die Forderung nach mehr Marktorientierung des Controllings ist uns sehr wichtig. Inhaltlich geht es besonders um die Konzipierung und den Einsatz innovativer Informationssysteme im Marketing bis hin zu Früherkennungssystemen (resultierend aus immer mehr Marktdynamik, den gesetzlichen Forderungen des

KonTraG sowie den neuen informationstechnologischen Möglichkeiten des CRM).

**Biel:** Wie streben Sie Wettbewerbsvorteile im Controlling an?

**Link:** Lassen Sie mich zunächst herausstellen, die Unternehmensführung auf allen Ebenen sollte durch eine frühzeitigere und gezieltere Bereitstellung entscheidungsrelevanter Informationen, durch verbesserte Planungs- und Kontrollmethoden sowie durch Schaffung und Einsatz integrierter, weitgehend computergestützter Planungs- und Kontrollsysteme den heutigen Anforderungen im Wettbewerb besser gerecht werden, um besser, schneller und effizienter auf neue Herausforderungen reagieren zu können.

Hier spielen insbesondere Informationssysteme aller Art eine wichtige Rolle. Die neueren Mar-

Zu solchen Wettbewerbsvorteilen können und müssen im Grundsatz alle 7 Führungssysteme beitragen, als da sind:

- Wertesysteme,
- Organisationssysteme,
- Planungssysteme,
- Kontrollsysteme,
- Informationssysteme,
- Controllingsysteme,
- Personalführungssysteme.

Zwar kümmert sich der Controller dabei hauptsächlich um Planungs-, Kontroll- und Informationssysteme sowie ihre Koordination; aber erst die Schaffung eines voll integrierten Gesamtführungssystems aus allen 7 Führungssystemen bringt den vollen Erfolg.

**Biel:** Nun sind unsere Leserinnen und Leser sicher gespannt auf eine Kurzdarstellung des von

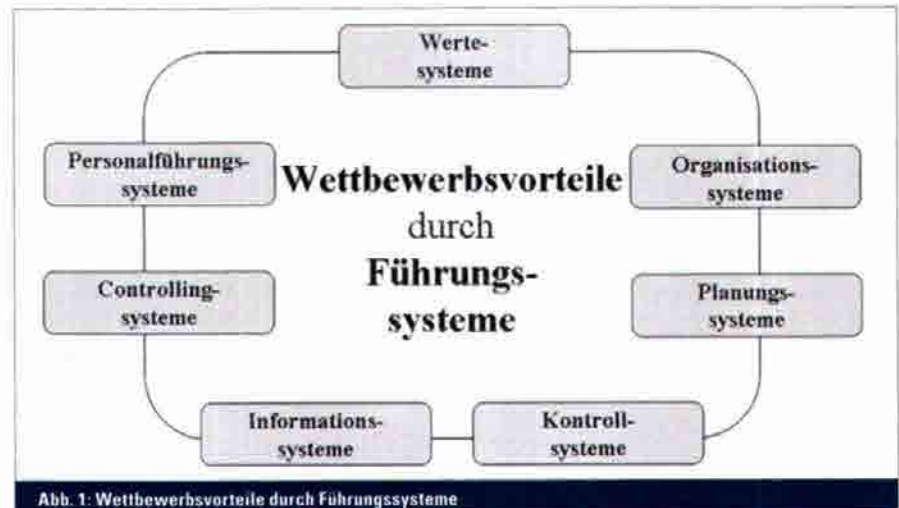


Abb. 1: Wettbewerbsvorteile durch Führungssysteme

keting-Informationssysteme – auch als kundenorientierte Informationssysteme bezeichnet – leisten besonders viel im Bereich der Früherkennung. Konkret sind auch Wettbewerbsvorteile wie Individualisierung (Eingehen auf spezielle Kundenwünsche), Schnelligkeit (dies reicht von der Schnelligkeit der Produktentwicklung bis zur Schnelligkeit der Produktauslieferung), Convenience (Ersparnis für Zeit und Mühe der Kunden) oder niedrige Kosten gemeint. Ein Musterbeispiel für viele solcher Wettbewerbsvorteile ist der Einsatz des Internets, den ein Controller aus der Sicht aller relevanten Nutzergruppen (Management, Controller, Außendienstmitarbeiter, Händler, Endkunden usw.) konzipieren sollte.

Ihnen vertretenen „Kontributionsorientierten Ansatzes des Controllings“. Kontribution bedeutet Beitragen, Beisteuern oder auch Leistung. Was und wie steuert das Controlling und trägt zum Unternehmenserfolg bei?

**Link:** Ein gutes Controlling kann nach meinen Erfahrungen eine ganze Menge zum Unternehmenserfolg beitragen. Controlling ist nach meinem Verständnis Führungsunterstützung, d. h. verhilft zu besserer Planung und Kontrolle.

Wie diese Führungsunterstützung genau aussieht, will der kontributionsorientierte Ansatz aufzeigen:

- Entscheidungsfundierung, d. h. richtige

Auswahl und rechtzeitige Verfügbarkeit von Informationen, Modellen und Methoden.

- ➔ Entscheidungsreflexion, d. h. kritisch-distanzierende Gedankenarbeit; Hinterfragung von Entscheidungen und Annahmen.
- ➔ Koordinationsentlastung, d. h. Koordinationsaufgaben mit stark bereichsübergreifendem Charakter, die besonders aufwendig sind und ein hohes Spezialwissen erfordern, wie z. B. Konzeption von Planungs-, Kontroll- und Informationssystem.

und nebenberuflicher Unternehmensberater. Im Rahmen meiner empirischen Untersuchungen zu Datenströmen und -strukturen im CRM-Bereich habe ich 1000 Unternehmen untersucht, darunter 800 mittelständische Unternehmen. Und schon da stellte sich heraus, dass die am weitesten entwickelten Unternehmen tatsächlich jene Früherkennungsfunktionen und Informationsinhalte realisieren, die mein Ansatz fordert (siehe im Überblick Link/Schleuning: Das neue interaktive Direktmarketing, Ettligen 1999, S. 178-195). Erst recht

**Biel:** Bedeutet dies, dass der von Ihnen vertretene und verfolgte Ansatz weniger stark auf dem Rechnungswesen basiert als manche andere Konzepte, die im Rechnungswesen ihren Ausgangspunkt finden?

**Link:** Ich würde dies so formulieren: In meinem Ansatz hat das interne Rechnungswesen eine sehr große Bedeutung als Instrument sowohl der Entscheidungsfundierung als auch der Entscheidungsreflexion. Immerhin fällt ja auch eine meiner größeren Innovationen als Controller bei der Henkel KG aA in diesen Bereich (DB-Flussrechnung). Und mit der Situations-Erfolgsrechnung habe ich gerade einen Vorschlag in Richtung eines neuen Bezugsobjektes gemacht (siehe „Marketing-Controlling“).

Ich finde aber, dass wir uns den Begriff Controlling hätten schenken und beim Begriff Rechnungswesen hätten bleiben können, wenn nicht andere Instrumente und Orientierungspunkte hinzutreten würden. Die ausgesprochene Markt- und Zukunftsorientierung, aber auch die Kompetenz für Aufbau und Einsatz innovativer Führungssysteme – insbesondere Informationssysteme – sind hier besonders zu erwähnen.

**Biel:** Beim Recherchieren ist mir aufgefallen, dass bei Ihnen systembezogene Fragen und Aspekte eine tragende Rolle spielen. Aufgrund der typischen personellen, mentalitätsmäßigen und finanziellen Gegebenheiten liegt die Akzeptanz- und Anwendungsschwelle vieler Methoden bei den mittelständischen Unternehmen deutlich höher als bei Großbetrieben. Haben wir es bei den mittelständischen Unternehmen mit einer spezifischen Kosten-Nutzen-Relation zu tun?

**Link:** Ja, das ist richtig. In einem Großunternehmen geht es größenordnungsmäßig oft um Umsätze und Kosten in Milliardenhöhe. Wenn es dort gelingt, durch weitere Methodenverfeinerung auch nur positive Veränderungen um wenige Prozente zu erreichen, kann sich dies im wirtschaftlichen Ergebnis bereits im beträchtlichen Maße niederschlagen. Von daher rechtfertigt sich dann auch die Beschäftigung mit hoher Methodenkomplexität bzw. der dafür zu treibende Aufwand wie der Einsatz entsprechend qualifizierter Mitarbeiter, die Nutzung der IT, längerer Zeitbedarf,

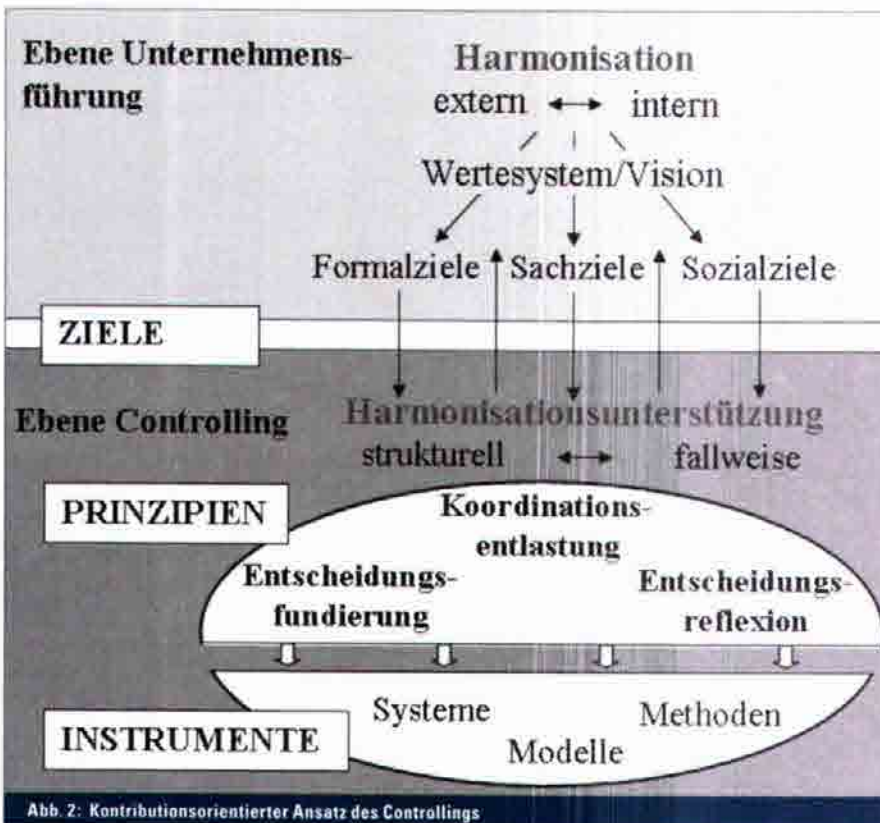


Abb. 2: Kontributionsorientierter Ansatz des Controllings

Inhaltlich fordert dieser Ansatz insbesondere ein akzentuiertes feed-forward-control, was im Bereich der Planungs-, Kontroll- und Informationssysteme eine Schwerpunktverlagerung hin zur Früherkennung bedeutet, wie sie auch durch das KonTraG gesetzlich verankert worden ist.

**Biel:** Lässt sich in der Unternehmenspraxis beobachten, dass sich Controlling in dieser Struktur vollzieht? Worin sehen Sie die besonderen Vorteile des von Ihnen vertretenen Ansatzes? Worauf gründen Sie Ihren spezifischen Ansatz?

**Link:** Ich habe mit der Unternehmenspraxis nicht nur als mehrjährig hauptberuflicher Controller zu tun gehabt, sondern auch als Forscher

habe ich bei den zahlreichen mittelständischen Unternehmen, die ich beraten habe, festgestellt, dass die besten Mittelständler mit Marktforschung und Früherkennung ganz außerordentliche Erfolge erzielen können; das Paradebeispiel habe ich ja im Buch „Marketing-Controlling“ vorgestellt (Fallstudie FORCE 2000).

Mein Ansatz gründet also einmal auf dem in Wissenschaft und Praxis unbestrittenen Postulat der starken Markt- und Früherkennungsorientierung. Zum anderen aber auf einer möglichst klaren Abgrenzung von Führung und Controlling, was durch die drei Prinzipien erreicht bzw. konkretisiert wird.

höhere Abstimmungsaktivitäten, größerer Informationsbedarf usw.

Im mittelständischen Unternehmen liegen die Größenordnungen meist um den Faktor 100 bis 1000 niedriger. Dies limitiert dann natürlich auch von vornherein den für die Methodenanwendung und das Methodenniveau zu treibenden Aufwand.

**Biel:** Dies ist sicher eine interessante Aussage. Beispielsweise versuchen ja vielfach Konzerne, ihre oft hinsichtlich Struktur und Größe mitunter recht unterschiedlichen Einheiten einem einheitlichen Methodenkonzept zu unterwerfen. Betriebswirte denken gerne in Modellen, Formeln und Kennzahlen. Können wir Ihre Aussage etwas einprägsamer herausstellen?

**Link:** Generell lässt sich sagen, in jedem Unternehmen sollte die Summe aus Anwendungskosten wie Personal- und Sachkosten und den Opportunitätskosten, als durch nicht perfekte Methoden entgangene Gewinne, den Perfektionsgrad der Instrumente bestimmen. Je höher die Opportunitätskosten, desto mehr verlagert sich dieser Perfektionsgrad nach oben. Wir können also festhalten: Auch Controllinginstrumente „müssen sich rechnen“.

**Biel:** Nach vielfältigen praktischen Erfahrungen haben die Komplexität und insbesondere die Akzeptanz einer Methode bzw. der Methoden-

anwendung nicht nur mit der von uns in den Blickpunkt gerückten Methodenverfeinerung oder dem Perfektionsgrad zu tun, sondern insbesondere auch mit einer Fülle von Einflussfaktoren, die gern unter dem Begriff der „Benutzerfreundlichkeit“ zusammengefasst werden. Was sind die wichtigsten Merkmale, auf die ein mittelständisches Unternehmen bei der Auswahl von Systemen und Methoden achten sollte?

**Link:** Ein mittelständisches Unternehmen sollte vor allem auf drei Kriterien achten:

- Einfachheit; der Benutzer soll die Methode verstehen (keine Black Box-Sicht eines Modells durch den Benutzer).
- Robustheit; d. h., die Anwendung soll relativ unempfindlich gegenüber „falschen“ Verhaltensweisen wie falschen Eingaben oder falschen Anwendungsschritten sein.
- Kommunikationsfreudigkeit; d. h., der Anwender sollte die Auswirkungen seiner Dateneingaben möglichst rasch und klar erkennen können, um auf diese Weise sozusagen „im Dialog“ mit dem Modell zu lernen und so dem Kern des Problems näher zu kommen.

**Biel:** Wir haben nun viel über Systeme und Methoden gesprochen. Wie ordnen Sie die Menschen ein? In der Arbeitskreisarbeit des Internationalen Controller Verein e. V. sind beispielsweise die Themen Humankapital, Kommunikation, Qualität oder ganz allgemein die immateriellen

Werte zunehmend in den Vordergrund gerückt: Sehen Sie auch eine wachsende Bedeutung dieser Themen – auch im Mittelstand?

**Link:** Wir hatten ja bereits als einen der Vorteile mittelständischer Unternehmen den Punkt „Beziehungsdichte im Unternehmen“ angesprochen. Der Mensch als zentrale Stütze des Unternehmens steht im Mittelstand naturgemäß stärker im Fokus. Die richtige Ausschöpfung der humanen Potenziale ist ein Schlüsselfaktor für alle Arten von Betrieben. Dem sollten auch alle Führungssysteme Rechnung tragen.

Es kommt mir darauf an, dass Controllingssysteme, Organisationssysteme und andere Führungssysteme auf die Mitarbeiter – dem wichtigsten Kapital der Unternehmung – nicht als zusätzliches bürokratisches Zwangskorsett wirken. Das Gesamtführungssystem einer Unternehmung sollte als Infrastruktur verstanden werden, durch die die Unternehmung sich selbst höchstmögliche Wettbewerbsvorteile und ihren Mitarbeitern bestmögliche Entwicklungs- und Entfaltungsmöglichkeiten verschaffen kann.

**Biel:** Einige Untersuchungen – so u. a. auch eine österreichische Studie von Prof. Dr. Losbichler, Vorstandsmitglied des Internationalen Controller Verein e. V. – gelangen zum Ergebnis, nur ein Drittel der Klein- und Mittelbetriebe schafft es, nachhaltig in Umsatz und Gewinn zu wachsen. Zudem sind mittelständische Unternehmen gemäß einiger Untersuchungen oft weniger profitabel als Großunternehmen. Sie berichten hingegen in Ihren Veröffentlichungen von Fällen, wo aufgrund gezielter Methodenanwendung ungewöhnlich positive Auswirkungen auf Umsatz und Gewinn erzielt werden konnten, so in Ihrem Fallbeispiel „FORCE 2000“. Worauf kommt es an? Was sind die Erfolgsgrößen?

**Link:** Entscheidend ist, wie das Beispiel FORCE 2000 zeigt, dass das Produkt (bzw. die Dienstleistung) nach Möglichkeit bestimmte Wettbewerbsvorteile aufweist. Dazu wiederum ist zweierlei notwendig: Der Einsatz von Kreativteams und -techniken auf der einen Seite und der Einsatz von Marktforschung und Konzeptionstests auf der anderen Seite. Mit einem Wort: Etwas möglichst Beeindruckendes bringen, und es in jedem Stadium auf das Urteil der Kunden gründen. Daneben sind noch weitere Punkte zu beachten, die ich alle in einer Checkliste – vor

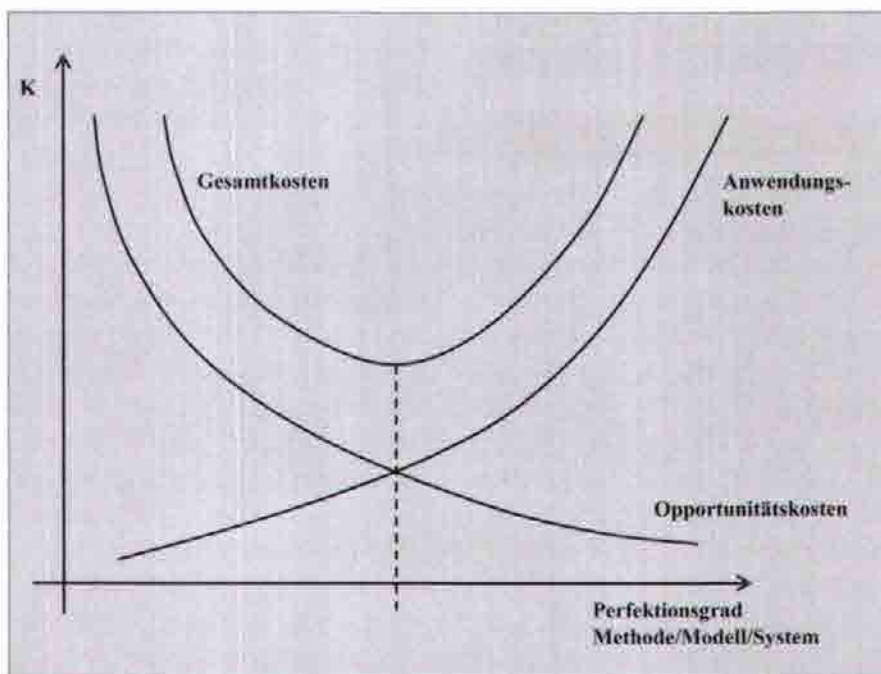


Abb. 3: Perfektionsgrad Methode/Modell/System (Quelle: Modifikation von Cooper 1990, S. 272)

## Autoren



## ■ Professor Dr. Jörg Link

Prof. Dr. Link lehrt BWL, insbesondere Controlling und Organisation, an der Universität Kassel. Die von ihm vertretene Controllingkonzeption ist der kontributionsorientierte Ansatz. Dem entsprechend liegen die Forschungsschwerpunkte von ihm im Bereich des Marketing-Controlling, insbesondere der markt-orientierten Informationssysteme.

## ■ Alfred Biel

Fachjournalist (DFJS)

E-Mail: alfred.biel@gmx.de



allein für den Mittelstand – zusammengestellt habe (S. 42 ff., „Marketing-Controlling“).

**Biel:** Controller im Mittelstand stehen vor der Frage, die sicher auch eine Herausforderung ist: Wie kann das Unternehmen profitabel wachsen unter den gegebenen Rahmenbedingungen? Was raten Sie Controllerinnen und Controllern, die vor dieser Aufgabe stehen?

**Link:** Ich rate ihnen, sich mit den Produkt-/ Marktstrategien nach Ansoff zu beschäftigen, die Ansoff-Matrix (S. 128 „Marketing-Controlling“) sorgfältig durchzugehen, d. h. die strategischen Wachstumsalternativen in der Reihenfolge des zunehmenden Aufwandes und Risikos zu überprüfen: Marktdurchdringung, Marktentwicklung, Produktentwicklung und Diversifikation. Dabei für jeden Zielmarkt die Inhalte und Methoden des Target Marketing (S. 39, „Marketing-Controlling“) auf Anwendbarkeit prüfen.

**Biel:** Die Bundesregierung hat eine breit angelegte Initiative zur Förderung des Mittelstandes aufgelegt. Dazu gehören – um nur zwei Schwerpunkte zu nennen – der systematische Abbau bürokratischer Hemmnisse und Verbesserungen bei der Mittelstandsfinanzierung. Brauchen mittelständische Unternehmen weitere Unterstützungen?

**Link:** Nach meiner Auffassung muss auch mehr Flexibilität im Arbeitsmarkt geschaffen werden, damit Mittelständler mehr Mut haben, Arbeitsplätze zu schaffen und zu besetzen.

**Biel:** Bevor wir in die Schlussphase unseres Dialogs eintreten, möchte ich im Hinblick auf die weitere Diskussion in der Controller Community für unsere Leserinnen und Leser Ihr Controllingverständnis auf einige Kernaussagen verdichten. Aus Ihren Veröffentlichungen und unseren mehrfachen Diskussionen habe ich den Eindruck gewonnen, Ihr Controllingverständnis lässt sich etwa wie folgt charakterisieren.

- Neben der notwendigen Innenorientierung kommt es auf eine stärkere Außen- und Marktorientierung an.
- Die Feedback-Orientierung bedarf einer deutlichen Ergänzung durch Feedforward-Orientierung.
- Wir brauchen nicht nur das Operative Con-

trolling, sondern auch ein starkes Strategisches Controlling.

**Link:** Ja, genau. Eine vergangenheitsorientierte Controlling-Philosophie ist daran zu erkennen, dass im Controllingsystem die Informationen des Rechnungswesens einen überproportionalen, die Informationen aus den Umsystemen, wie z. B. Marktforschung, einen unterproportionalen Platz einnehmen. Eine zukunfts- und innovationsorientierte Controlling-Philosophie ist u. a. daran zu erkennen, dass immer wieder nach neuen Wegen der Früherkennung in allen Umsystemen gesucht wird. Bei der Feedback-Orientierung kommt es erst zu Abweichungen bei den Effizienzvariablen, bevor korrigierende Maßnahmen ergriffen werden. Es kommt aber darauf an, dass eine Unternehmensführung Signale für die zukünftige Entwicklung möglichst frühzeitig erhält. Schließlich ist immer wieder in der Praxis zu beobachten, dass „Schwache Signale“ nicht angemessen erfasst und bearbeitet werden, langfristige Aufgaben zugunsten kurzfristiger aufgeschoben und langfristige Erfolge durch das Streben nach kurzfristigen Erfolgen verdrängt werden.

**Biel:** Wir sind am Ende unseres Dialogs. Welches Fazit ziehen Sie und welche zusammenfassende Botschaft möchten Sie unseren Leserinnen und Lesern – vor allem in mittelständischen Unternehmen – übermitteln? Welche zentrale Botschaft soll in der Controller Community aus diesem Dialog ankommen?

**Link:** Durch richtig verstandenes – also vor allem

markt- und früherkennungsbezogenes – Controlling sind Erfolge möglich, die man bisher nicht für realisierbar gehalten hätte. Dies gilt gerade auch in mittelständischen Unternehmen. Noch wichtiger als die rechnerische Planung und Kontrolle des Unternehmenserfolges durch das Controlling ist der eigene Beitrag des Controlling zum Unternehmenserfolg. Modernes Controlling schafft also über seine Marktorientierung und die Konzipierung entsprechender Führungssysteme selbst Wettbewerbsvorteile und Erfolgsbeiträge.

**Biel:** Ihre Antwort beinhaltet einige recht bedeutende Aussagen, die ich zum Abschluss noch aufgreifen und hinterfragen möchte. Controller definieren sich über ihre Führungsunterstützung und darüber, dass sie indirekt – über oder durch die Manager – zum Unternehmenserfolg beitragen. Gehen Sie einen Schritt weiter und definieren auch die klassische Abgrenzung zwischen Manager und Controller neu? Hat der Controller in diesem Sinne nicht nur eine Mitverantwortung für den Unternehmenserfolg, sondern auch eine partielle „Mitführung“? Sind nicht nur Manager, sondern auch die Kunden der Bezugspunkt controllerischer Arbeit?

**Link:** Controller erbringen über ihre Controlling-systeme z. T. Führungsdienstleistungen in Form von betriebswirtschaftlicher Beratung, Analyse und Navigation zur Zielerreichung usw., aber auch z. T. Führungsleistung. Führungsleistungen liegen vor, wenn Controller eigenverantwortlich Führungssysteme so ausgestalten, dass sie z. B. über einen Informationsgewinn für das Unternehmen oder einen zusätzlichen Service für den

Kunden Wettbewerbsvorteile schaffen, die es ohne diese Systemausgestaltung nicht gäbe. Dadurch erbringen sie unmittelbare Führungsleistungen. Sowohl Manager als auch Controller dienen dem Ziel Unternehmenserfolg. Sie unterscheiden sich in ihrem spezifischen Beitrag. Manager betreiben das Geschäft, Controller konzipieren und nutzen Führungssysteme. Sie betreiben diese Systeme zum einen, um den notwendigen Informationsbedarf für eine ordnungsgemäße Unternehmensführung, u. a. im Hinblick auf gesetzliche Anforderungen zu erfüllen, wie wir derzeit z. B. an der „Compliance-Diskussion“ sehen, aber auch und nicht zuletzt zur Erzielung von Wettbewerbsvorteilen als Voraussetzung zusätzlicher Erfolgsbeiträge. Die Methoden- und Systemarbeit der Controller muss sich stets fragen lassen, ob sie einerseits eine gute Unternehmensführung und -steuerung, und zwar in einem angemessenen Perfektionsgrad ermöglicht, und ob sie andererseits auch Wettbewerbsvorteile und damit zusätzliche Erfolgsbeiträge generiert. Hinsichtlich der Schaffung von Wettbewerbsvorteilen überschneiden sich Controller und Manager in ihrem Erfolgs-Engagement. Allerdings liegt bei Controllern der Akzent auf der Ausgestaltung und Nutzung der Führungssysteme und bei Managern auf der zielorientierten Führung und Entwicklung des Unternehmens, beispielsweise durch eine erfolgreiche Gestaltung des Geschäftsmodells.

**Biel:** Bitte lassen Sie mich eine Zusammenfassung versuchen. Die deutsche Bundeskanzlerin hat in einem Geleitwort zu einem Praxishandbuch Mittelstand (siehe Infokasten Mittelstand) davon gesprochen: „Aber die entscheidenden Faktoren für den Markterfolg müssen die Unternehmerinnen und Unternehmer natürlich selber erkennen und nutzen“. Ihr Ansatz, Herr Prof. Dr. Link, bezieht sich genau auf diesen Punkt, nämlich durch verstärkte

Marktorientierung des Controllings Controller gezielt dazu zu befähigen und anzuregen, dass mittelständische Unternehmen ihren Markterfolg finden und umsetzen. Dass dieser Ansatz in die richtige Richtung weist und auch praktisch machbar ist, zeigt beispielhaft auch die Verleihung des letzten ControllerPreises. Der „ControllerPreis“ des 32. Congresses der Controller im Jahre 2007 ging an das Controlling-Team der Hansgrohe AG, Schiltach. Die Jury des Internationalen Controller Verein hatte „Sales Up! - Wachstum gegen den Trend“ als die „mustergültige Controlling-Lösung“ des Jahres 2007 gekürt. (Siehe Controller Magazin 05 / 2007, Seite 449.) Hierzu erklärte Siegfried Gänßlen, CFO bei Hansgrohe AG auf Nachfrage: „Sales Up steht durch die gelungene, strategische Verknüpfung von Controlling und Vertrieb beispielhaft für eine moderne Auffassung von den Aufgaben eines Controllers und seiner Rolle im Unternehmen“. Gänßlen ist zugleich Vorstandsvorsitzender des Internationalen Controller Verein e. V. Insofern hat sein Statement zugunsten unseres Themas und Anliegens Gewicht.

Bemerkenswert ist, dass mittelständische Unternehmen weltweit eine erhebliche Bedeutung haben. So macht z. B. das Ifo-Institut darauf aufmerksam, kleine und mittlere chinesische Firmen (KMU) produzieren 68 Prozent aller chinesischen Exporte. Dieser Anteil ist sehr viel höher als in anderen Ländern. Da die chinesischen Exporte auch doppelt so schnell wie die Wirtschaft selbst - gemessen am BIP - wachsen, tragen chinesische mittelständische Unternehmen einen Großteil des Wachstums (IFO Pressemitteilung vom 27.07.2007). Ein weiterer Grund, den mittelständischen Unternehmen insgesamt viel mehr Aufmerksamkeit zu widmen.

Besonders erwähnenswert ist nicht zuletzt, dass der „Kasseler Controllingakzent“ die Con-

troller dazu aufruft, ihr Controllingkonzept markt- und zukunftsbezogen zu gestalten. Zudem müssen sich in diesem Sinne Controller nicht nur daran messen lassen, ob sie die Voraussetzungen für eine sichere und angemessene Unternehmenssteuerung schaffen, sondern auch nach ihrem Anteil an der Schaffung von Wettbewerbsvorteilen und Erfolgsbeiträgen.

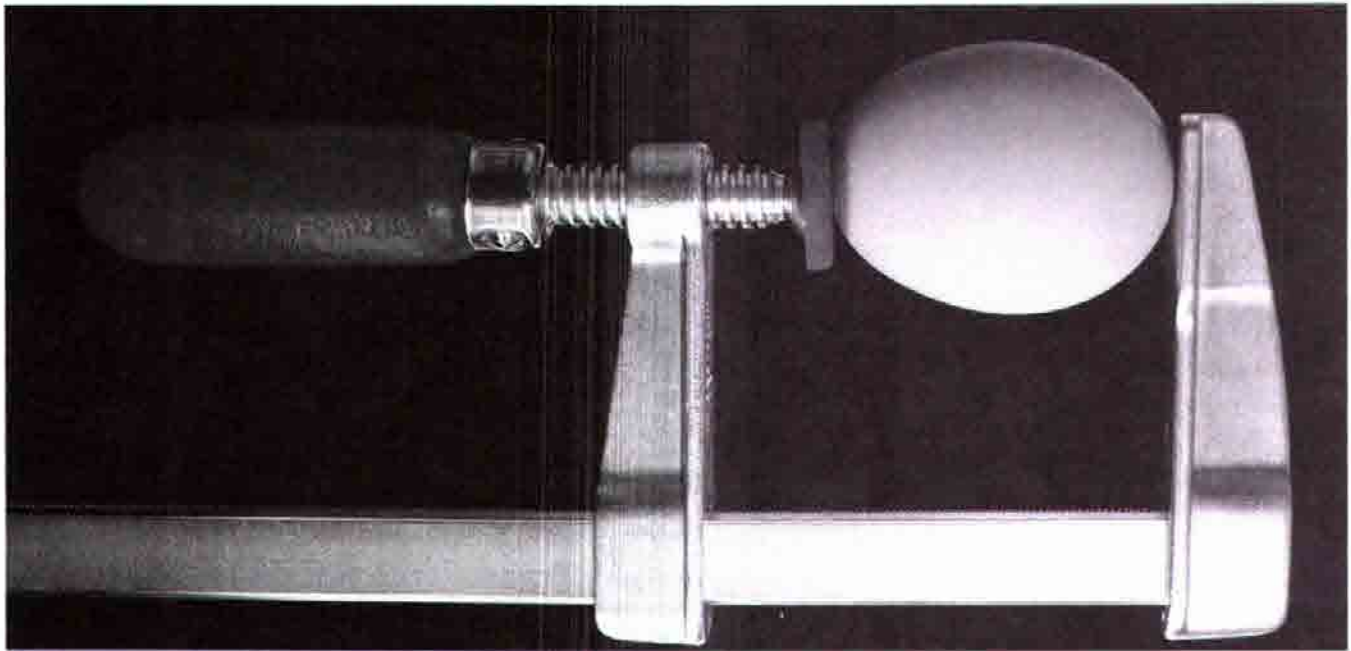
Herr Prof. Dr. Link, ich darf Ihnen – auch im Namen unseres Herausgebers und unserer Leserinnen und Leser – für dieses interessante und aufschlussreiche Gespräch herzlich danken. Ich danke Ihnen für die ausgesprochen angenehme und förderliche Atmosphäre der Zusammenarbeit. Es hat mir viel Spaß gemacht, mit Ihnen diesen Beitrag zu erarbeiten. Der Dialog mit Ihnen war mir eine Bereicherung. Persönlich war es für mich ein ganz großartiges Gefühl, nach vielen Jahren wieder einmal „Kassler Hochschulboden“ betreten zu dürfen. Ich bin heute noch allen dankbar, die mir hier betriebswirtschaftliches Wissen vermittelt haben und ganz besonders den Hochschullehrern, die mir das kritische und eigene Denken nahe gebracht und damit die Weichen für meinen späteren Weg in den Fachjournalismus gestellt haben.

**Anmerkung:** Ich möchte unsere Leserinnen und Leser für eine mögliche vertiefende Auseinandersetzung mit den Überlegungen von Prof. Dr. Link noch auf Bücher aufmerksam machen, die im Text angeklungen sind: **Link:** Führungssysteme, Strategische Herausforderung für Organisation, Controlling und Personalwesen, 3., überarbeitete und erweiterte Auflage, München 2007 sowie **Link / Weiser:** Marketing-Controlling, Systeme und Methoden für mehr Markt- und Unternehmenserfolg, 2., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, München 2006. ■

#### Infokasten zum Thema Mittelstand

Alltagsprachlich sind die Konturen des Begriffs Mittelständische Unternehmen äußerst unscharf, da der Standesbegriff aus einer mittlereuropäischen historischen gesellschaftlichen Entwicklungsphase stammt. Auch fachsprachlich gibt es keine einheitliche Normierung, sondern verschiedene Konzeptionen. Quelle: Köhler / Kupper / Pflingsten: Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, Stuttgart 2007, Spalte 1.232 f. (Schäffer-Poeschel-Verlag). Die Wirtschaft – nicht nur – in Deutschland ist von kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) geprägt. 99,6 % (ca. 3,2 Mio.) aller USt-pflichtigen Unternehmen in Deutschland gehören zu den KMU. Sie stellen etwa 70 % aller Arbeitsplätze, tragen zu 43 % zum Bruttoinlandsprodukt bei und generieren 53 % der Bruttowertschöpfung, 80 % aller Ausbildungsplätze werden von KMU bereitgestellt, etwa 45 % aller Bruttoinvestitionen werden von ihnen getätigt. Quelle: Freidank / Lachnit / Tesch: Vahlens Großes Auditing Lexikon, München 2007, S. 792 (Verlag Vahlen). Damit sind sie ein wichtiger Wachstums- und Beschäftigungsmotor in Deutschland. Vor allem junge, forschende und innovative Mittelständler stehen für einen aktiven Strukturwandel, der die langfristige Wettbewerbsfähigkeit unserer Volkswirtschaft sichert. Quelle: Geleitwort der Bundeskanzlerin der Bundesrepublik Deutschland zum Buch: Haasis/Fischer/Simmert: Mittelstand hat Zukunft, Wiesbaden 2007 (Gabler Verlag).





## Zielkostenplanung (Target Costing)

### Am Beispiel eines Rentenversicherungsträgers

von Edgar Thamm, Leipzig

Öffentliche Verwaltungen stehen periodisch immer wieder vor der Frage, ihre Effektivität und Effizienz verbessern zu müssen. Zum Einsatz kommen dann die bewährten Instrumente aus der Organisationswissenschaft, die in der öffentlichen Verwaltung traditionell eine hohe Bedeutung haben. Betriebswirtschaftliche Ansätze finden sich in den wenigsten Fällen. Mit Organisationslösungen (z.B. Stellenkegel, Stellenbewertung) können jedoch grundsätzliche Entscheidungen, welchen „strategischen“ Weg die Organisation mittel- bis langfristig gehen will, nur in den seltensten Fällen optimal getroffen werden. Am Beispiel des Rentenversicherungsträgers in Mitteldeutschland soll gezeigt werden, dass mit der Zielkostenplanung, einer ökonomischen Methode, strategische Fragestellungen in öffentlichen Verwaltungen beantwortet werden können.

#### Konzept der Zielkostenplanung (Target Costing)

Die Entwicklung der Zielkostenplanung (target costing) wird in der Literatur allgemein dem Un-

ternehmen Toyota zugeschrieben. Dort ist es in den 1960er Jahren ausgestaltet und, wie an der Entwicklung des Unternehmens zu sehen ist, neben anderen Methoden erfolgreich eingesetzt worden. Das Konzept beruht auf einer einzigen Frage: Was muss sich in der Organisation verändern, damit der (Verkaufs-) Preis für das Produkt „XYZ“ nicht höher ist als der des Wettbewerbers? Diese Sichtweise durchbricht die traditionelle betriebswirtschaftliche Vorgehensweise der Preisbildung, der „Kosten-plus-Denkweise“. Das Neue an der Zielkostenplanung ist die umgekehrte Denk- und Vorgehensweise. Ausgehend von einem Wettbewerbspreis wird der Kostenanteil errechnet, der maximal auf den jeweiligen Kosten- bzw. Herstellstufen anfallen darf. Die idealtypische Vorgehensweise bei der Zielkostenplanung sieht folgendermaßen aus:

- Zielkostenfindung/-planung,
- Zielkostenspaltung,
- Zielkostengestaltung.

In der Literatur werden die folgenden Ansätze genannt, wie die Zielkosten ermittelt werden können:

- **Market into Company**-Ansatz: Dieser Ansatz leitet die Zielkosten aus den gegebenen Marktbedingungen ab.
- **Out of Company**-Ansatz: Basiert auf den technischen und materiellen Gegebenheiten der jeweiligen Organisation
- **Out of Standard Costs**-Ansatz: Dieser Ansatz orientiert sich an den Standardkosten.
- **Into and out of Company**-Ansatz: Kombination von Market into Company- und Out of Company-Ansatz.
- **Out of Competitor**-Ansatz: Basiert auf den Analysen bei direkten Wettbewerbern (z.B. über ein Benchmarking).

Aus der Zielkostenfindung ergeben sich je nach Entscheidung unterschiedliche Planungsansätze. Ein „Zielpreis“, der über ein Benchmarking ermittelt wird, führt zu anderen Planungsgrundlagen als eine Zielfindung, die sich auf die Standardkosten bezieht.

Die Zielkostenspaltung hat die Aufgabe, die Produkte hinsichtlich ihres Nutzwertes (z.B. Haltbarkeit, Funktionalität, Qualität) für die Kunden und hinsichtlich ihres Be-

13

32

33

S

K

P

Zuordnung CM-Themen-Tableau

deutungswertes (z.B. Grundstoffe, Produktionsweise) für das Unternehmen zu zerlegen. Der Nutzwert drückt die Wertschätzung aus, die Externe („Kunden“) gegenüber den Produkten des Unternehmens haben. Im Bedeutungswert drückt sich die unternehmensinterne Sicht aus, wie die Kundenanforderungen zu erfüllen sind.

Das Ergebnis aus beiden Sichtweisen wird in der **Zielkostengestaltung** zusammengeführt. Das Bestreben, Gewinne erzielen zu wollen, erhält mit der Zielkostenplanung die gewünschte strategische Komponente auf der Kostenseite.

### Rahmenbedingungen beim Rentenversicherungsträger

Der Rentenversicherungsträger wird von folgenden Rahmenbedingungen geprägt:

- Innerhalb von fünf Jahren (bis 2010) sind die Verwaltungskosten um zehn Prozent zu reduzieren.
- Die Effektivität der Rentenversicherung soll durch Fusionen verbessert werden.
- Aufgaben verlagern sich von den regionalen Trägern hin zum Bundesträger.

Weiterhin finden sich folgende Ausgangsbedingungen beim Träger:

- a) Ende des Jahres 2005 haben drei ehemals selbständige Rentenversicherungsträger sich zu einem neuen Träger fusioniert. Die Grundsätze der Führung und Zusammenarbeit müssen in diesem Träger neu formuliert werden.
- b) Die Aufbau- und Ablauforganisationen im neuen Träger müssen vereinheitlicht und angepasst werden.
- c) Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen zeigen, dass der neu fusionierte Träger im Effektivitätsvergleich eher schlechte Ergebnisse erzielt.

### Vorgehensweise

Als Effektivitätskennzahl gilt in der Regel das Verhältnis von Output zu Input. Als Outputgröße wird der Leistungsbegriff des § 23 SGB I zu Grunde gelegt. Es sind dies die Antrags erledigungen für Renten- und Rehabilitationsanträge. Die Kostendaten entsprechen den Festlegungen des § 67 SGB IV. Als Inputgröße gelten die Ver-

waltungs- und Verfahrenskosten. Sie umfassen die Personal- und Sachkosten. Die Effektivitätskennzahl lautet somit: „Kosten je Erledigung für Renten- und Rehabilitationsanträge“. Sie ergibt sich auch aus dem Benchmarking, das alle Rentenversicherungsträger im Jahr 2005 aufgebaut haben. Diese Kennzahl steht dort an prominenter Stelle.

Weiterhin ist zu beachten, dass sich der Rentenversicherungsträger nach der Fusion ein Leitbild erarbeitet hat mit folgenden strategischen Eckpunkten: **Wirtschaftlichkeit, Qualität, Kundenorientierung und Mitarbeiterorientierung.**

Als mittel- und langfristige Konstante für den Träger gilt eine permanente Kostensenkung (gesetzliche Vorgabe) sowie die rechtliche Richtigkeit der getroffenen Entscheidungen. Neben den oben genannten kommt noch die Komponente

werden die „Ziele“ des Trägers „operationalisiert“. (Sichtweise des Verfassers) Dabei werden im ersten Schritt die Ziele in der Nutzwertanalyse paarweise zueinander in Beziehung gesetzt. In der Nutzwertanalyse geht es nicht um die Frage, welche Bedeutung die Ziele für den Träger haben. Es soll vielmehr ermittelt werden, wie die Ziele (üblicherweise vom „Kunden“) der Organisation bewertet werden. Denn die Ziele sind sowohl konkurrierend (unter dem Gesichtspunkt des Ressourceneinsatzes für „knappe Ressourcen“) als auch als gleichrangig anzusehen.

Aus diesem Vergleich ergibt sich eine relative Rangreihe der einzelnen Ziele zueinander. Im Beispiel wird bewertet, ob das Ziel „rechtzeitig“ eine höhere oder niedrigere Bedeutung im Vergleich zum Ziel „rechtlich richtig“ hat. Das Ziel „rechtzeitig“ wird niedriger als das Ziel „recht-

Nutzwertanalyse		a	b	c	d	e	
a	Rechtl. Einwandfrei	a					
b	Rechtzeitig	a	b				
c	Wirtschaftlich	c	c				
d	Kundenfreundl.	a	b	c	d		
e	MA-freundlich	a	b	c	d	e	
	Häufigkeit der Nennungen	4	3	5	2	1	15
	Anteil (Gewicht) in %	26,7	20,0	33,3	13,3	6,7	100,0

Abb. 1: Nutzwertanalyse

„Rechtlichkeit“ hinzu. Es sind somit fünf strategische Ziele, die sich der Träger stellen muss.

### Zielkostenfindung/-planung

Die Zielkostenfindung für den Träger ergibt sich aus dem Kostenvergleich anhand der Kennzahl „Kosten je Erledigung“. Aus den Geschäftsberichten (die Kennzahlen sind vom Jahr 2005) sind folgende Werte ermittelbar: **Zielwert (ZW): 908 Euro – Trägerwert (TGW): 1.237 Euro.**

Im Ergebnis ist erkennbar, dass der Zielwert rund 27% unterhalb des Vergleichswertes des Trägers liegt. Die Geschäftsführung hat auf Basis dieser Zahl festgelegt, dass die strategischen Ziele unter Beachtung einer 25%-igen Deckelung zu erreichen sind. Der vorgezeichnete Weg der Zielkostenplanung ist an dieser Stelle aus organisatorischen Gründen verlassen worden.

### Zielkostenspaltung

Im zweiten Schritt – der Zielkostenspaltung –

lich richtig“ beurteilt und erhält deshalb das Merkmal „a“. Das Ergebnis der Nutzwertanalyse sieht folgendermaßen aus:

- Das Ziel „wirtschaftlich“ dominiert mit rund 33% Anteil.
- Danach kommt das Ziel „rechtlich richtig“ mit einem Anteil von 27%.
- Das Ziel „rechtzeitig“ hat einen Wert von 20%.
- Das Ziel „kundenfreundlich“ erreicht ein Gewicht von 13%.
- „Mitarbeiterfreundlich“ hat eine Bedeutung von 7%.

Im weiteren Schritt innerhalb der Zielkostenspaltung werden die Ziele auf das Unternehmen übertragen. Es geht hier dabei darum, den Bedeutungswert der Ziele für das Unternehmen zu fixieren. Alle Bereiche werden hinsichtlich ihrer Bedeutung für die „Organisationsziele“ gewichtet. Damit wird die Frage beantwortet, welchen Beitrag die einzelnen Bereiche für das Unternehmen leisten, wenn die strategischen Ziele bereichsbezogen berücksich-

Zielkostenspaltung		a	b	c	d	e	SUMME
P1	Bereich A	11,0	2,2	16,7	9,0	3,0	41,9
P2	Bereich B	10,7	2,1	3,3	3,4	0,3	19,9
P3	Bereich C	5,3	0,8	2,3	2,0	0,7	11,2
P4	Bereich D	4,0	0,7	1,0	0,6	0,3	6,7
P5	Bereich E	0,7	0,1	1,7	1,0	0,6	4,1
P6	Bereich F	1,7	0,7	8,3	4,0	1,7	16,3

Abb. 2: Zielkostenspaltung

sichtigt werden. Die Festlegungen sind Annahmen des Verfassers.

In der Zielkostenspaltung wird deutlich, dass die Ziele für die Unternehmensbereiche in unterschiedlicher Weise von Bedeutung sind. Deutlich wird, dass der Bereich A den Zweck des Unternehmens festlegt. Das Ergebnis für die Bereiche sieht folgendermaßen aus:

- Den Bereich A bestimmt insbesondere das Ziel (c) „wirtschaftlich“ mit rund 17%.
- Den Bereich B prägt vor allem das Ziel (a) „rechtlich richtig“ mit rund 11%.
- Die Bereiche C und D werden ebenfalls vom Ziel (a) mit 5% bzw. 4% dominiert.
- Für den Unternehmensbereich E liegt das Merkmal mit rund 2% auf dem Ziel (c).
- Ziel (c) „wirtschaftlich“ gibt dem Bereich F mit rund 8% ebenfalls die Richtung vor.

### Zielkostengestaltung

Im dritten Schritt der Zielkostenplanung - der Zielkostengestaltung - werden die Präferenzziele mit den Ergebnissen des Bedeutungswertes multipliziert. Das Ergebnis aus der Multiplikation wird mit den Zielkosten (908 Euro) ins Verhältnis gesetzt. Den Ziel-Kosten für die Bereiche werden die Ist-Kosten des Trägers gegenübergestellt. Die Ist-Kosten für die Bereiche ergeben sich üblicherweise aus der Kostenrechnung (die Bereichswerte sind Annahmen des Verfassers). Aus dem Abgleich von Ziel- zu Ist-Kosten wird deutlich, wie der Träger aufbau-

und ablauforganisatorisch aufgestellt ist und welchen Beitrag die Bereiche zur Kostensenkung jeweils leisten müssen.

### Ergebnis

Der Blick auf die einzelnen Bereiche des Trägers verdeutlicht, dass sich die Kostenreduzierung unterschiedlich auf die Bereiche auswirkt:

- Der Bereich A muss mit 141 Euro und der Bereich F muss mit 138 Euro am stärksten die Kosten senken.
- Der Bereich B hat seine Prozesse um einundzwanzig Euro zu verbessern.
- Die Unternehmensbereiche C und E müssen sechzehn beziehungsweise vierzehn Euro

in Tabellen- als auch in Grafikform darstellbar. Als Grafiktyp für die vergleichende Darstellung hat sich das Netzdiagramm bewährt. Im Netzdiagramm werden die Differenzen zwischen den Ziel- und den Ist-Kosten besonders deutlich sichtbar. Im Beispiel stellt das äußere Fünfeck die Ist-Kosten des Trägers dar. Das innere Fünfeck zeigt die zu erreichenden Ziel-Kosten.

Im Unterschied zu pauschalen Kostensenkungsmaßnahmen weist die Zielkostenplanung differenziertere Ergebnisse aus und eröffnet eine differenzierte Vorgehensweise bei den Anpassungen an den Wettbewerb. Mit der pauschalen Ausbringung von Sperrvermerken werden die Kosten für alle Bereiche jeweils um den gleichen prozentualen Anteil gekürzt. Somit tragen alle Organisationsbereiche unabhängig von ihrer tatsächlichen Kostenstruktur und unabhängig von ihrer jeweils erreichten Effektivität zu gleichen Teilen zur Kostensenkung bei. Ebenfalls unberücksichtigt bleibt bei pauschalen Maßnahmen die Bedeutung der strategischen Ziele des Unternehmens für die einzelnen Bereiche. Müssen, wie im Beispiel, alle Bereiche ihre Kosten pauschal um rund 27 % sen-

	Ziel-Kosten Körperschaft B	Ist-Kosten Körperschaft M	Pauschale Kostenred. -26,6%
Bereich A	380	521	383
Bereich B	180	201	147
Bereich C	102	118	87
Bereich D	61	60	44
Bereich E	37	51	38
Bereich F	148	286	210
	<b>908</b>	<b>1.237</b>	<b>908</b>

Abb. 4: Kostensparziele je Bereich

zur Kostensenkung beisteuern

- Der Unternehmensbereich D könnte danach hingegen einen Euro mehr ausgeben.

Das Ergebnis der Zielkostenplanung ist sowohl

ken, ergibt sich folgendes Resultat:

- Der Organisationsbereich A muss die Kosten auf 383 Euro senken. Damit liegt der Bereich auf dem Ergebnis aus der Zielkostenplanung (380 Euro).

- Der Unternehmensbereich B hingegen muss bei einer pauschalen Kürzung die Kosten um vierundfünfzig Euro statt um einundzwanzig Euro wie in der Zielkostenplanung reduzieren
- Unternehmensbereich C ist bei der pauschalen Kostensenkung mit einunddreißig

Zielkosten je Bereich in Euro		a	b	c	d	e	Ziel-Kosten in Euro	Ist-Kosten in Euro
P1	Bereich A	100	20	151	82	27	380	521
P2	Bereich B	97	19	30	31	3	180	201
P3	Bereich C	48	7	21	18	7	102	118
P4	Bereich D	36	7	9	5	3	61	60
P5	Bereich E	6	1	15	9	5	37	51
P6	Bereich F	15	6	78	36	15	148	286
<b>GESAMT</b>		<b>303</b>	<b>61</b>	<b>303</b>	<b>182</b>	<b>61</b>	<b>908</b>	<b>1.237</b>

Abb. 3: Zielkostengestaltung

**Autor**



**Dr. Edgar Thamm**

Bereichsleiter Controlling und Statistik in der Deutschen Rentenversicherung Mitteldeutschland

**Literaturliste**

Geschäftsberichte der Landesversicherungsanstalten Sachsen, Sachsen-Anhalt und Thüringen für das Jahr 2005. Internet-Seiten der Deutschen Rentenversicherung: <http://www.deutsche-rentenversicherung-mitteldeutschland.de/nn/42872/DRVMD/de/Navigation/DeutscheRV/Unternehmensprofil/node.html?nn=true> vom 10.01.2007. **Buggert, W.:** Target Costing: Grundlagen und Umsetzung des Zielkostenmanagements, München 1995, S. 77. **DNN 2006:** „CDU/SPD-Koalition will Licht ins LVA-Dunkel bringen“, in: Dresdner Neueste Nachrichten vom 22.02.2006. **FAZ 2005:** „Die Rentenversicherung Mitteldeutschland gilt als ineffizient“, in: FAZ vom 30.09.2005. **Freie Presse:** „Zeugin meldet sich zu LVA-Affäre zu Wort“, in: Freie Presse vom 17.02.2006. **Glaser, H.:** Target Costing

als Controllinginstrument für den Mittelstand. In: Controlling 18 (2006), S. 215-219. **Gomas, J., Beyer, W.:** Betriebswirtschaft in der öffentlichen Verwaltung, Köln, Stuttgart, Berlin 1991. **Gore, Al:** Serving the American Public. Best Practices in Performance Management, Washington 1997. **Hoitsch, H.-J., Goes, S.:** Target Costing - zielorientierte Kostenplanung und -steuerung für Stromversorger, in: Energiewirtschaftliche Tagesfragen - „et“-Special, Band 51 (2001), Heft 1-2, S. 62-68. **Horváth, P. (Hrsg.):** Target Costing, Stuttgart 1993. **Jayme, B.:** Target Costing: Preisgestaltung und Kostensteuerung bei den Stadtwerken Hertenheim, in: Rechnungswesen und Controlling in der öffentlichen Verwaltung, CD-Rom, Freiburg/Br. 2006. **Liker, J.:** The Toyota Way: 14 Management Principles from the World's Greatest Manufacturer, New York 2003. **Mittelpunkt 2005:** „Klare Zielstellung: Kosten senken und Leistungen steigern“, in: Mittelpunkt, (Mitarbeiterzeitung der DRV Mitteldeutschland), Dezember 2005, S. 10. **Ohno, T.:** Das Toyota-Produktionssystem, Frankfurt/Main 2005. **Seidenschwarz, W., Seidenschwarz, B.:** Marktorientiertes Zielkostenmanagement, in: Striening, H.-D. (Hrsg.), Chetsache Gemeinkostenmanagement, Landsberg 1995, S. 83-104. ■

- Euro statt mit sechzehn Euro belastet.
- Der Bereich D dürfte keinen Euro mehr ausgeben, wie in der Zielkostenplanung errechnet, sondern hat seine Kosten um sechzehn Euro zu senken.
- Für den Unternehmensbereich E hat das gewählte Verfahren kaum Auswirkungen. Die Kostensenkung liegt bei vierzehn bzw. dreizehn Euro.
- Der Organisationsbereich F müsste bei einer pauschalen Vorgehensweise die Kosten deutlich weniger senken (76 Euro) als in der Zielkostenplanung (138 Euro) errechnet.

ihren Anteil an den Zielkosten erbringen und können sich nicht hinter den Produktionsbereichen „verstecken“.

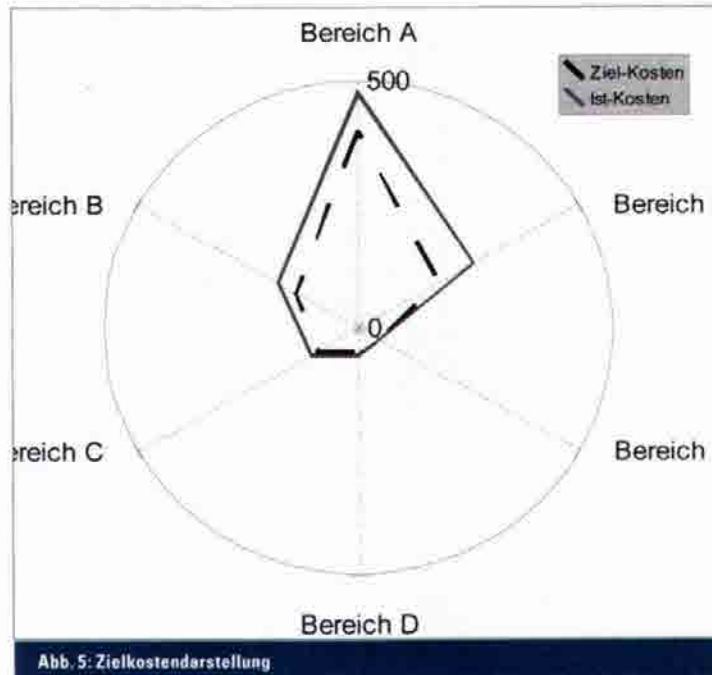
**f)** Die Bereiche, die bereits gut organisiert sind, werden durch die Zielkostenplanung in ihrem Vorgehen bestätigt, statt benachteiligt.

**g)** Die Bedeutung der einzelnen Unternehmensbereiche für die Zielerreichung der Gesamt-

**Schlussfolgerungen**

Mit der Zielkostenplanung eröffnen sich für die öffentlichen Verwaltungen differenzierte Handlungsoptionen, die mit organisatorischen Lösungen und auch mit pauschalen Kostensenkungsmaßnahmen nicht erreicht werden können:

- a)** In der Zielkostenplanung spiegeln sich unmittelbar die Unternehmenspräferenzen wider.
- b)** Die Kostenstrukturen für die beteiligten Bereiche orientieren sich an einem Vergleichspartner und nicht an den bisherigen Strukturen (Ist-Situation).
- c)** Die Unternehmensziele sind durch die Präferenzmatrix in ihrer Bedeutung für die Organisation (durch die „Kunden“) bewertet. Zielkonflikte innerhalb der Organisation können somit eindeutig beantwortet werden.
- d)** Die einzelnen Bereiche sind nur für den Kostenteil verantwortlich, den sie aufgrund ihres strukturellen Aufbaus verantworten können.
- e)** Die Gemeinkostenbereiche müssen ebenfalls



**Abb. 5: Zielkostendarstellung**

organisation wird deutlicher sichtbar.

**h)** Zielkonflikte werden durch die Zielkostenplanung transparent und damit für die einzelnen Organisationsmitglieder beherrschbar und behandelbar.

**Die Zielkostenplanung ist ein geeignetes Instrument für die strategische Kostengestaltung eines Rentenversicherungsträgers.**

Die Kostenstrukturen der Unternehmensbereiche werden analytisch über Zielpräferenzen (bestimmt durch die „Kunden“) und einem „Marktpreis“ gebildet. Das Handeln des Trägers richtet sich somit verstärkt am Outcome und weniger an den internen Präferenzen aus.

Rechnungswesen und Controlling in der öffentlichen Verwaltung, CD-Rom, Freiburg/Br. 2006. **Liker, J.:** The Toyota Way: 14 Management Principles from the World's Greatest Manufacturer, New York 2003. **Mittelpunkt 2005:** „Klare Zielstellung: Kosten senken und Leistungen steigern“, in: Mittelpunkt, (Mitarbeiterzeitung der DRV Mitteldeutschland), Dezember 2005, S. 10. **Ohno, T.:** Das Toyota-Produktionssystem, Frankfurt/Main 2005. **Seidenschwarz, W., Seidenschwarz, B.:** Marktorientiertes Zielkostenmanagement, in: Striening, H.-D. (Hrsg.), Chetsache Gemeinkostenmanagement, Landsberg 1995, S. 83-104. ■

# Qualitätsmanagement und Kundenorientierung

von Iris Frank, Stuttgart

Beim Kontakt der Bürgerinnen und Bürger mit der Verwaltung beklagen diese immer wieder eine mangelnde Kunden- und Bürgerorientierung, die ihnen in mühsamen und langwierigen Genehmigungsverfahren, komplizierten Verwaltungsvorschriften und im Bürokratenchinesisch begegnet. Der immer wiederkehrende Ruf, das Dickicht des Vorschriftenschungels zu lichten, spricht seine eigene Sprache. Der Bürger fordert eine verschlankte Verwaltung mit klaren Strukturen, wenig Bürokratie und auf die Bedürfnisse eines Kunden im 21. Jahrhundert ausgerichtet. Hier erhebt sich die Frage, wie die Verwaltung dies angesichts leerer Kassen und immer weniger Personal praktisch umsetzen kann.

Im folgenden Artikel – der ausdrücklich die persönliche Meinung der Autorin widerspiegelt – soll der Bezug Qualitätsmanagement und Kundenorientierung unter dem Aspekt Dienstleistungsqualität beleuchtet werden. Der Praxisteil enthält zwei Fallbeispiele aus dem Qualitätsmanagement der Landeshauptstadt Stuttgart zu jeweils externen und internen Kundenbeziehungen.

## 1. Qualität, Kundenorientierung und Qualitätsmanagement

### 1.1 Qualität – Rahmenbedingungen

1993 entwirft die Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (KGSt) das Leitbild der „Stadt als Dienstleistungsunternehmen“. Dadurch wird die Dienstleistungsqualität in der öffentlichen Verwaltung in den Fokus gerückt. Dieses Leitbild spiegelt den Wertewandel wider, der in den 50er Jahren das Immaterielle und die Lebensqualität stärker betonte sowie die obrigkeitstaatlichen Strukturen immer weniger akzeptierte. Die Verwaltung musste sich

in der Folge immer mehr um Legitimation bemühen. Bedingt durch das Neue Steuerungsmodell gewann die betriebswirtschaftliche Dimension an Bedeutung und der Begriff „Kunde“ ersetzte schrittweise den „Untertanen“.

Der Begriff des Kunden ist in der öffentlichen Verwaltung wegen der besonderen Struktur ihrer Klientel nicht unumstritten. Die KGSt hat im Rahmen von Qualitätsmanagement eine Typisierung von internen und externen Kundensituationen in der öffentlichen Verwaltung vorgenommen: die Bürger als Teil der örtlichen Gemeinschaft, die Adressaten von belastendem Verwaltungshandeln, die Hilfeempfänger, die Nutzer öffentlicher Einrichtungen, die Nachfrager interner Verwaltungsleistungen und die Mitarbeiter. (KGSt Bericht Nr. 6/1995, S. 28ff.)

### 1.2 Qualität – Was ist Dienstleistungsqualität?

Was Qualität der Dienstleistungen ist, lässt sich anhand des Einzelhandels verdeutlichen.

Möchte man hier mehr Kundenorientierung einführen, so ist es mit einer Schulung des Personals alleine nicht getan. Die Dienstleistungsqualität muss gelebt werden und auf die gesamte Organisation ausstrahlen. Denn nicht alleine die Qualität eines Produktes oder einer Dienstleistung lenkt den Markt, sondern auch die Tätigkeiten, die mit dem Produkt bzw. den Dienstleistungen zusammenhängen. Diese ganzheitliche Sicht votiert für die Aufhebung der Arbeitsteilung; für Teamarbeit, Aufgabenbündelung etc. und ist ein zentraler Bestandteil von Total Quality Management.

Um die Zufriedenheit der Kunden über die Qualität ermitteln zu können, muss diese messbar gemacht werden. Dienstleistungsqualität ist aber im Vergleich zur Produktqualität immer relativ, da subjektive Wahrnehmungen des Kunden die Qualitätsbewertung stark beeinflussen.

Parasuraman entwickelte 1985 ein Modell zur Bestimmung von Dienstleistungsqualität. Er ermittelte Einflussfaktoren von Servicequalität wie Zugänglichkeit, Kommunikation, Kompetenz, Freundlichkeit, etc. und leitete davon Kundenorientierung ab, die sich ausdrückt in: Aufgabenzusammenfassung, umfänglicher Auskunft, Dezentralisierung der Dienststätten, kurzen Wartezeiten, weitgehenden Öffnungszeiten, einem ansprechendem Raumkonzept, freundlichem Personal, schnellen Dienstleistungen und Flexibilität im Einzelfall (vgl. Brecht, 1997, S. 35f.). Die so ermittelte Kundenorientierung ergibt für die Dienstleistungsqualität in



13  
22  
25  
S  
K  
R  
Zuordnung CM-Themen-Tableau

**Autor**



■ Mag. rer. publ. Iris Frank

Projektleiterin des Kommunalen Rats- und Verwaltungssystems KORVIS der Landeshauptstadt Stuttgart; Lehrbeauftragte der Hochschule für öffentliche Verwaltung und Finanzen Ludwigsburg

einer Organisation die folgenden drei Dimensionen:

- Struktur- und Potenzial-Dimension,
- Prozessdimension (Produktionsprozesse),
- Ergebnisdimension (Produkte und Dienstleistungen).

Dies bedeutet, dass sowohl die Struktur einer Organisation und die Produktionsprozesse als auch die Produkte und Dienstleistungen selbst in die Qualität einbezogen werden müssen.

**1.3 Was ist Qualitätsmanagement?**

Die Bedeutung der Dienstleistungsqualität für die öffentliche Verwaltung ist unbestritten. Daher stellt sich für die Verwaltung die Frage, wie dieser umfassende Qualitätsgedanke in der Praxis umgesetzt werden soll.

Das **Ziel des Qualitätsmanagements** in der öffentlichen Verwaltung besteht darin, die Grundsätze der **Bürgerzufriedenheit**, der **Zweckmäßigkeit und Wirtschaftlichkeit**, der **Rechtmäßigkeit** und schließlich der **Mitarbeiterzufriedenheit** so greifbar und messbar zu machen, dass die damit verbundenen Erwartungen umgesetzt werden können (vgl. Brecht, 1997, S. 32 f.). Die Nachhaltigkeit des Qualitätsgedankens wird in der Organisation verankert, wenn ein **kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP)** installiert und gelebt wird. **Bürgerzufriedenheit** soll z. B. dadurch hergestellt werden, dass Bürgerbüros mit publikumsintensiven Dienstleistungen wie z. B. Ausstellen

von Personalausweisen durch servicebereite Mitarbeiter einer serviceorientierten Organisation in entsprechenden Räumlichkeiten angeboten werden.

Der Grundsatz der **Zweckmäßigkeit und Wirtschaftlichkeit** des Verwaltungshandelns kann durch Qualitätsmanagement in der Optimierung von Prozessen verwirklicht werden, was beispielsweise eine Verringerung von Schnittstellen oder die Neukonzeption der Arbeitsprozesse bedeutet. **Rechtmäßigkeit** umfasst neben der Kenntnis der Rechtsmaterie an sich auch Aspekte wie gut ausgebildete Mitarbeiter und die sachgerechte Beratung der Bürger.

**Mitarbeiterzufriedenheit ist ein wichtiger Bestandteil von Qualitätsmanagement** („Es kommt immer auf den Sachbearbeiter an!“). Daher soll jeder Mitarbeiter in die Verantwortung für Qualität einbezogen werden. Damit einher gehen Delegation der Ergebnisverantwortung (Produktverantwortung), mehr Gestaltungsfreiheit der Mitarbeiter sowie neue Arbeitsformen wie beispielsweise Teamarbeit. Diese müssen im Rahmen von Qualitäts-

management feste Bausteine der Personalentwicklung sein.

**Betrachtet man Qualitätsmanagement unter Nutzenaspekten**, so wird Kundenbindung im Sinne von zufriedenen Kunden Kosten sparen, da die „Reklamationsbearbeitung“ zurückgefahren werden kann. Zudem verbessert es die Leistungsfähigkeit der Verwaltung aufgrund von klar durchstrukturierten Arbeitsprozessen mit logischen Abfolgen, die sowohl die Fehleranfälligkeit als auch damit die Fehlerkosten reduziert. Mit einem ernst gemeinten Qualitätsmanagement kann es den Kommunen gelingen, die Effektivität und Effizienz zu steigern und ausufernde bürokratische Kontrolle zu überwinden, um nicht nur Haushaltskonsolidierung nach Zahlenmanier zu betreiben.

**2. Die Einführung von Qualitätsmanagement**

Bei der Einführung von Qualitätsmanagement in Kommunalverwaltungen gibt es im Grunde genommen zwei Herangehensweisen: zum einen den ganzheitlichen, umfassenden Ansatz des Total Quality Management, zum anderen die Einführung von Einzelinstrumenten und komplexen Teillösungen. Die beiden Vorgehensweisen lassen sich folgendermaßen miteinander vergleichen:

**2.1 Der ganzheitliche Ansatz**

Der ganzheitliche Ansatz geht von einer umfassenden Strategie mit Vision und Leitbild aus. Er

Bewertung der beiden Wege im Überblick

Ausgangssituation in der Kommune	Der Weg über Einzelinstrumente und komplexe Teillösungen	Der ganzheitliche Weg
<b>Zielsetzung</b>	Konkretes Problem lösen, Einstieg in QM	Langfristig Q sichern und verbessern
<b>Zeithorizont</b>	Eher kurz-/mittelfristig	Eher mittel-/langfristig
<b>Problemlage</b>	Eindeutige und klar abgegrenzte Problemlage	Eher unklare und vielschichtige Problemlage
<b>Ebene der Einführung</b>	Jede beliebige Ebene	Strategische Ebene und durchgängig in der ganzen Organisation
<b>Breite der Einführung</b>	Überwiegend bereichsintern	Bereichsintern und bereichsübergreifend
<b>Vorerfahrung mit QM</b>	Keine oder wenig	Einige bis viel

Abb. 2. Bewertung der beiden Wege im Überblick (nach Broekmate/Dahrendorf/Dunker 2001 S. 68)

setzt bei der Führung an und stellt eine Stärken-/Schwächenanalyse in den Mittelpunkt. Gelebt wird dieser Ansatz durch einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess, der in einen Controlling-Regelkreis eingebunden ist.

Qualitätsmanagementkonzepte, die diesen ganzheitlichen Ansatz widerspiegeln sind Total Quality Management (TQM), EN ISO 9000 ff, European Foundation for Quality Management (EFQM-Modell) und dessen Variante für den öffentlichen Sektor, der Common Assessment Framework (CAF). Auch die Balanced Scorecard (BSC) sei an dieser Stelle genannt, auf die aber nicht näher eingegangen wird. Die Modelle verfolgen mit ihrem Inhalt unterschiedliche Schwerpunktsetzungen.

**Total Quality Management stellt mehr ein Führungskonzept dar**, das auf die Unternehmenskultur, Strukturen, Methoden und Prozesse abzielt. Die Qualität der Produkte bzw. Dienstleistungen wird von internen und externen Kunden definiert, und die Arbeitsergebnisse müssen die Kunden überzeugen. Deshalb ist Kundenzufriedenheit das zentrale Ziel, zu dem sich alle Ebenen von der Führungsspitze bis zur Arbeitsebene bekennen. Kundenzufriedenheit bezieht sich nicht nur auf das Produkt, sondern auch auf alle Begleitumstände wie Termine, das Preis-Leistungs-Verhältnis, persönliche Absprachen etc. Das TQM liefert aber keine umsetzbaren Anleitungen für die Verwaltungspraxis im eigentlichen Sinn.

Die **Normenreihe EN ISO 9000 ff definiert Anforderungen, wie Qualitätsmanagement-Systeme aussehen sollen**, und betont die konkreten Schritte zur Leistungsverbesserung. Der Schwerpunkt hierbei liegt auf der Prozessqualität und weniger auf der Produktqualität. Herzstück dieser Norm besteht im Dokumentieren der Prozesse in einer Organisation (Qualitätshandbuch).

**Das EFQM-Modell verkörpert ein umfassendes Unternehmensbewertungsmodell**, das eine Standortbestimmung der Organisation hinsichtlich der Qualität vornimmt („Selbstbewertung“) sowie Schwachpunkte und Optimierungsfelder herausarbeiten hilft. Eine Ergebnismessung mittels der EFQM-Kriterien und eine Bewertungsmöglichkeit durch Punktvergabe

schaffen Grundlagen, die für ein Benchmarking verwendet werden können. EFQM wurde ursprünglich für Unternehmen in der Privatwirtschaft konzipiert. In Anlehnung daran wurde auf europäischer Ebene der Auftrag erteilt, den Common Assessment Framework zu entwickeln (vgl. Hill/Klages, 200, S. 1). Das CAF-Netzwerk wurde im Dezember 2001 gegründet und ist ein Zusammenschluss von Verwaltungen des öffentlichen Sektors, die eine Organisationsbewertung mit dem Instrument CAF und damit einen Einstieg ins Qualitätsmanagement planen.

## 2.2 Einzelinstrumente und komplexe Teillösungen

Bei den Einzelinstrumenten und komplexen Teillösungen werden einzelne Bereiche unter die Lupe genommen. Zu den Einzelinstrumenten zählen 1) Kundenbefragungen, 2) Geschäftsprozessoptimierung, 3) Kennzahlen und Balanced Scorecard, 4) Standards und Servicegarantien, 5) Leistungsvergleiche und Benchmarking, 6) Qualitätszirkel, 7) betriebliches Vorschlagswesen und 8) Mitarbeiterbefragungen. Unter komplexen Teillösungen versteht man die Bündelung und Optimierung bestimmter Leistungsangebote wie z. B. Informationszentren mit Serviceangeboten, Bürgerbüro, multifunktionale ServiceLäden, Fachbürgerämter oder eGovernment (vgl. Broekmate/Dahrendorf/Dunker, 2001, S. 148 ff.).

Die Landeshauptstadt Stuttgart enthält in ihrem integrierten Qualitätsmanagementprofil alle Einzelinstrumente und auch komplexe Teillösungen. Bei dieser Vorgehensweise soll zu meist ein bestimmtes Problem angegangen oder nach einer Neuausrichtung gesucht werden. Der beabsichtigte Zeithorizont war dabei eher kurz- bzw. mittelfristig abgesteckt. Im Gegensatz zum TQM handelte es sich um eine eindeutig und klar abgegrenzte Problemlage. Da man keine oder wenig Vorerfahrung mit Qualitätsmanagement benötigte, war dieser Ansatz für einen raschen Einstieg in das Qualitätsmanagement geeignet. Es gibt aber auch Bereiche in der Stadtverwaltung Stuttgart, die den ganzheitlichen Ansatz verfolgen.

## 2.3 Nachhaltigkeit: der Qualitätsmanagementkreislauf

Bei der Einführung von Qualitätsmanagement ist

zunächst zu entscheiden, ob der ganzheitliche Ansatz die Lösung darstellt oder ob nur Teilbereiche ins Visier genommen werden. Wird der ganzheitliche Ansatz favorisiert, ist dabei folgendes in die Überlegungen mit einzubeziehen:

- Aufwand für die Einführung eines QM-Systems (externe Beratungskosten, Schulungsaufwand, technische Unterstützung)
- Aufwand für den laufenden Betrieb (Kompetenzteam, Berichtswesen, regelmäßige Audits, Ressourcen für die Umsetzung der Verbesserungsmaßnahmen, etc.)
- Aufwand für den Grad der Optimierung (häufig sind für den Einstieg weniger aufwändige Lösungen ratsam, mit denen schneller Erfolge erzielt werden)
- Zweckmäßigkeit einer Zertifizierung (für rein administrative Bereiche oft nicht so sinnvoll)
- Zweckmäßigkeit eines Benchmarks hinsichtlich Best-Practise-Untersuchungen, die evtl. weitere Optimierungspotentiale zutage fördern (vgl. Verwaltungsmodernisierung in Nordrhein-Westfalen, 003, S. 7).

Fällt die Entscheidung zugunsten von Einzelinstrumenten und komplexen Teillösungen aus, sind die entsprechenden Bereiche sorgfältig zu analysieren.

In einem weiteren Schritt müssen vor der Einführung die folgenden Fragen geklärt werden. Diese dienen als Bauplan und gemeinsame Verständigungs- und Vertragsgrundlage für alle Beteiligten:

- Was sollen wir erreichen (Ergebnisse/Wirkungen)?
- Was müssen wir tun (Dienstleistungen/Produkte)?
- Wie müssen wir etwas tun (Prozesse und Strukturen)?
- Was müssen wir dafür einsetzen (Ressourcen)?

Dann muss die **Qualität definiert** und durch Qualitätsindikatoren messbar gemacht werden, um die Qualitätserreichung feststellen und Steuerungsmaßnahmen ergreifen zu können. Die **Realisierung der Qualitätsziele** lässt sich sehr gut in Projektform durchführen. Diese schafft auch die Grundlagen für spätere personelle Strukturen bei der Etablierung des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses. Auf die Realisierung folgt das Messen der Ziele.

Bei Abweichungen muss ggf. gegengesteuert oder es müssen die Qualitätsziele angepasst werden. Grafisch lässt sich der Vorgang in einen Zyklus fassen, der bei einem gelebten Qualitätsmanagement die Nachhaltigkeit unterstützt (vgl. KGSt, Organisationsmanagement, 1999, S. 13-15).

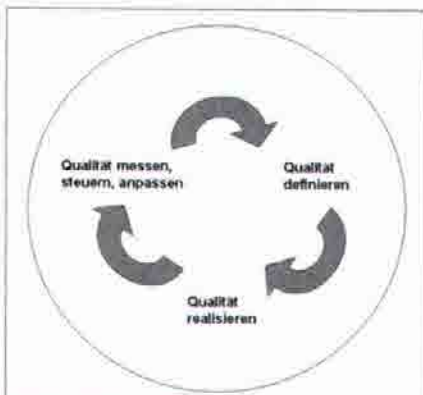


Abb. 3: (Qualitäts-)Managementkreislauf n. KGSt

### 3. Praxisbeispiele aus der Landeshauptstadt Stuttgart: Interne Kundenorientierung - Qualität von Führungsinformationen

Das erste Beispiel stammt aus dem Bereich des Informations- und Wissensmanagements auf der Ebene des Stuttgarter Gemeinderats und der Verwaltungsspitze: das Kommunale Rats- und Verwaltungsinformationssystem KORVIS (vgl. Krcmar/Wolf, 2003, S. 227 ff.). Es beschreibt die Qualitätssteigerung von Führungsinformationen bzw. Führungswissen mit den Rückkopplungsmechanismen durch die „Informationskunden“ aus Gemeinderat und Verwaltungsspitze. Diese Rückkopplungsschleifen wurden bereits während des Projekts eingerichtet, um die Nachhaltigkeit der Qualität sicherzustellen.

#### 3.1 Einführung von Informationsqualität durch KORVIS

Der Wandel des kommunalen Selbstverständnisses hin zu mehr Effizienz, Effektivität und Bürgerorientierung bedingt einen immer größeren Bedarf an gezielter Versorgung mit entscheidungsrelevanten Informationen. Die Landeshauptstadt Stuttgart verfügt wegen ihrer zahlreichen, hochspezialisierten Fach- und Querschnittsämter über eine Fülle an diffe-

renzierten Informationen. Diese sind auf viele unterschiedliche städtische und externe Softwaresysteme verteilt, die aber jeweils nur einen begrenzten Bereich des Informationsbedarfs von Rat und Verwaltung abdecken. Ihre Inhalte werden in unterschiedlichsten Datenbanken und Formaten gespeichert sowie durch verschiedenste Instrumente (z. B. Thesauri, Schlagwort- und Produktkataloge) erschlossen. (vgl. Frank/Lippert, 2006, S. 6/113ff.). Da zwischen den Softwaresystemen keinerlei Verknüpfung besteht, stellt die Informationsrecherche für den Benutzer, der unter erheblichem Zeitdruck steht, eine Belastung dar.

KORVIS hat zum Ziel, den Gemeinderat und die Führungskräfte der Landeshauptstadt Stuttgart durch ein integriertes Informationssystem mit Informationen aus verwaltungsinternen und externen Quellen zu versorgen. Diese Informationen werden in einem Portal mit einheitlicher Oberfläche dargestellt.

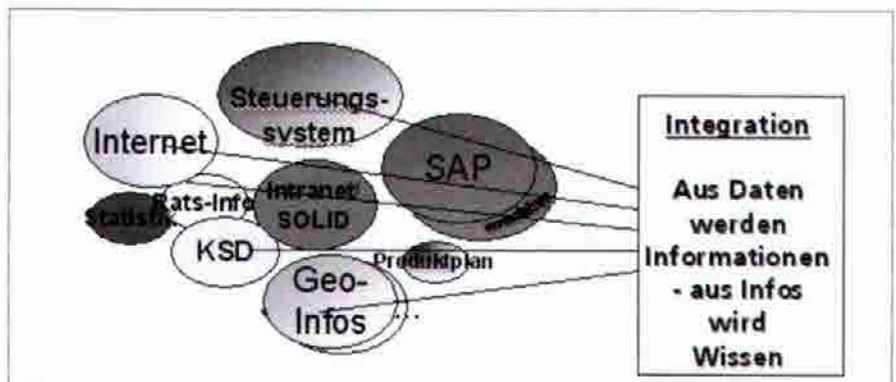


Abb. 4: Grundidee von KORVIS

Die stufenweise Entwicklung eines Führungsinformationssystems löst die vorhandenen Informationsinseln in einer themenorientierten Plattform auf. Die Informationsbeschaffung wird effizienter und schneller. Durch die elektronische Verfügbarkeit umfassender Informationen sowie deren Aufbereitung und Darstellung wird ein Mehrwert in der Entscheidungsfindung generiert. Das Führungsinformationssystem erfährt in seiner nutzbringenden Wirkung noch eine spürbare Steigerung, wenn verstärkt Aspekte aus Verwaltungskultur und Organisation (z. B. optimierte Ablaufprozesse) berücksichtigt werden.

#### 3.2 Flankierung des Einführungsprozesses durch Change Management

Information und Wissen verdichten sich immer

mehr zum Erfolgsfaktor von Entscheidungen. Daher hat KORVIS sich zum Ziel gesetzt, die Qualität von Entscheidungsgrundlagen zu erhöhen. Aufgrund Einschnitte in gewohnte Prozesse für alle Beteiligten legte man im Projekt KORVIS von Anfang an besonderen Wert auf ein stringentes Change Management. Die Einführung von Qualitätsprozessen im Informations- und Wissensbereich durch das Softwareverfahren KORVIS lässt sich durch zwölf Schritte von Veränderungsprozessen plastisch darstellen.

1. Die **ersten Überlegungen** entstanden bereits vor einigen Jahren. Die Qualität von Entscheidungsgrundlagen sollte erhöht werden. Dabei hatte man als Zielmarke den Faktor Schnelligkeit, präzise Informationen, kurze Wege, verbesserte Suchmechanismen und intelligente Verknüpfungen der Informationen im Auge. Man war noch nicht festgelegt, wie der Weg dorthin aussehen sollte. Diese Offenheit

half dem Projekt, auch ungewohnte Wege zu beschreiten.

2. In einem zweiten Schritt wurden **gezielte Sondierungen in Form einer Voruntersuchung** durchgeführt. Der zweite Schritt soll dazu dienen, möglichst viele relevante Aspekte zu berücksichtigen und durch die Auswahl der Gesprächspartner ein ausgewogenes Meinungsbild zu formen. Dies ist aber bekanntlich erst dann möglich, wenn ein Problembewusstsein für Veränderung geschaffen und eine Veränderungsbereitschaft erzeugt wird. Die investierte Zeit für dieses „Auftauen“ hat sich später ausgezahlt (vgl. Doppler/Lauterburg, 2005, S. 103 ff.).

3. Eine wichtige Etappe im Change Manage-



Schritte:	Dabei besteht die Gefahr, dass ...
1. Die ersten Überlegungen	... bereits zu viele fertige Lösungen im Kopf existieren
2. Gezielte Sondierungen	... man dabei nur das heraushört, was man hören will
3. Schaffung von Projektgrundlagen	... man keine festen Vereinbarungen trifft und Missverständnisse auftreten
4. Kommunikationskonzept	... es nur als Makulatur für eine geheime Kommandosache dient
5. Datenerhebung	... falsche Fragen zu falschen Daten führen, da die Gesprächspartner noch nicht „aufgetaut“ sind
6. Datenfeedback	... dass die erhobenen Daten in den Giftschrank kommen
7. Diagnose und Kraftfeldanalyse	... dass die entstandenen Lieblingslösungen favorisiert und nur die Mächtigen gehört werden
8. Konzeption und Maßnahmenplanung	... keine oder nur Scheinalternativen angesteuert werden und der Mut zu Neuem fehlt
9. Vorentscheidung	... dass alles offen gelassen und keine Entscheidung getroffen wird
10. Pilotprojekte und Praxistest	... dass sie nur als Alibi oder „Face-Lifting“ herhalten müssen
11. Entscheidung	... auf Zeit gespielt und keine Entscheidung getroffen wird
12. Umsetzungsbegleitung	... dass die alte Denke sich wieder Bahn bricht und man in alte Muster zurückfällt

Abb. 5: Schritte im Veränderungsmanagement (in Anlehnung an Doppler/Lauterburg 1995)

mentprozess ist das **Schaffen von Projektgrundlagen**. Zunächst wurden die großen Linien wie die beabsichtigte Wirkung und die Ziele des Projekts, Projektleitung, Projektleitung, Projektstruktur, Budget, Zeithorizont festgelegt und verbindliche Projektmitglieder gewonnen. In der Feinarbeit mussten die Projektgrundlagen insbesondere aufgrund des Innovationscharakters des Projektes häufig nachjustiert werden. Bei dieser notwendigen Flexibilität wurde darauf geachtet, dass klare schriftliche und mündliche Vereinbarungen und Verantwortlichkeiten bei jeder Kurskorrektur getroffen wurden.

4. Bei der Planung eines integrierten Führungsinformationssystems mit neun städtischen Informationssystemen galt es, Skepsis und Ängste in den beteiligten Fachbereichen abzubauen. **Ein Kommunikationskonzept sollte zum einen Buschtrömmeln und Gerüchten den Wind aus den Segeln nehmen**, zum anderen aber in diesem sensiblen Stadium der Entwicklung auch nicht zu viel Angriffsfläche eröffnen. Diese Strategie erwies sich als ständige Gratwanderung, die mit zunehmender Erfahrung und wachsendem Gespür immer besser bewältigt werden konnte.

5. und 6. Während gezielte Sondierungen häufig ein grobes Bild wiedergeben, werden jetzt bei der **Datenerhebung** für die Informations- und Prozessqualität weitere wichtige Inhalts-

punkte eruiert, die in weiteren Zyklen verfeinert werden. Die „Befragter“ müssen dabei Zwischentöne herauszuhören und eine als Zufriedenheit getarnte Resignation („Ach, das, was wir haben, ist schon ganz gut!“) von einer echten Zufriedenheit zu trennen vermögen. Es galt, beim **Datenfeedback** die entscheidenden Schlüsselfaktoren für die Verbesserung des Status Quo zu identifizieren. Dies geschah in mehreren Zyklen, wobei die Informationsnutzer und die Informationslieferanten bei einer immer stärkeren Veränderungsbereitschaft mit ihren Anliegen „herausrückten“.

7. Die Auswertung der zyklisch gewonnenen Daten bedarf größter Sorgfalt, denn hier soll die erhobene Ist-Situation einer ausgewogenen Bewertung unterzogen werden. **Diagnose und Kraftfeldanalyse** erfolgten bei KORVIS insbesondere mittels Feedback eines einfachen KORVIS-Prototypen durch die zukünftigen Nutzer. Dabei wurden manche Missstände schillernd beschrieben und ganz bestimmte, gewünschte Lösungen lautstark eingefordert. Diese stellten sich aber im nachhinein als Taktik heraus. Die Herausforderung hierbei bestand darin, eine für alle Nutzer probate Lösung zu finden, ohne den Akzent zu sehr auf die Vorlieben einzelner zu legen.

8. Nach der Diagnose in den einzelnen Zyklen stand die **Konzeptentwicklung und Maßnahmenplanung** im Vordergrund. Die Grundkon-

zeption wurde durch einzelne Teilkonzeptionen praxisnah weiterentwickelt. Das Konzept der „Topic Map“ wurde schrittweise mit Leben erfüllt, indem ein Informationsnetz mit Knoten (= Informationsobjekte wie Dokumententypen und Karten) und Verbindungen (= Assoziationen durch bidirektionale Links zwischen den Dokumenten und Karten) entstand. Dabei wurden Sitzungsdokumente in Abläufe zusammengeführt, z. B. Tagesordnungen über Links mit den dazugehörigen Sitzungsunterlagen, mit den Informationen zum Gremium; mit den Mitgliedern des Gremiums, etc. in beide Laufrichtungen verbunden (Assoziationsbildung). Diese einzelnen Schritte bedurften stets einer sorgfältigen Maßnahmenplanung. Die Suche nach der optimalen Variante ging mit Beschreiten praktikabler – und manchmal ungewöhnlicher – Wege einher.

9. Die **Vorentscheidung** zur Umsetzung des KORVIS fiel im Grunde genommen beim Prototyping. Hier wurde der Prototyp in weiteren Zyklen mit den Mitgliedern einer ausgewählten Pilotgruppe diskutiert und die Ergebnisse in die nächste Realisierungsrunde eingebracht. In den Prototyping-Runden saßen vor allem Vertreter des Gemeinderats und der Fraktionsgeschäftsstellen, die die spätere Akzeptanz am besten einzuschätzen vermochten. Auf diese Weise reifte die Vorentscheidung, KORVIS weiterzuentwickeln.

10. Der Schritt der **Pilotprojekte und Praxistests** wurde immer wieder in kleineren Zyklen wiederholt. Durch Pilotprojekte und Praxistests werden größere Fehlentwicklungen oder Akzeptanzmängel reduziert.

11. Die **Entscheidung**, dass KORVIS als Prototyp nun in die Produktion gehen soll, wurde durch einen Gemeinderatsbeschluss getroffen. Dank der intensiven Vorarbeit und der damit gewachsenen Akzeptanz innerhalb der Pilotgruppe entstand die Entscheidung für KORVIS auf einem soliden Fundament.

12. Die **Umsetzungsbegleitung** erfolgte bei der Realisierung ebenso wie bei der Entwicklung des Prototypen. Die Veränderungen, die sich bei einem neuen Qualitätsverständnis für Information sowohl in der Werteskala als auch in der gelebten Praxis ergeben, betreffen sowohl die Informationslieferanten als auch die

Informationsnutzer. In Zukunft obliegt es der Projektleitung sicherzustellen, dass auf beiden Seiten Kundenorientierung hinsichtlich der Qualität von Informationen gelebt wird.

#### 4. Praxisbeispiele aus der Landeshauptstadt Stuttgart

Die zweite Fallstudie handelt von der Realisierung der komplexen Teillösung „Bürgerbüro“, dem unmittelbaren Ausfluss der Kundenorientierung der Landeshauptstadt Stuttgart. Qualität wird definiert durch die Kundenbefragungen seitens des Statistischen Amtes der Landeshauptstadt Stuttgart. Die Umsetzung der Bürgerbüros ist in diesem Maßstab einmalig in Deutschland und war u. a. auch deswegen möglich, weil Stuttgart von seiner Struktur her einen polyzentrischen Charakter aufweist. Die Messung der Kundenzufriedenheit vollzieht sich durch die regelmäßigen Bürgerbefragungen sowie durch den Bürgerreferenten, bei dem die Rückmeldungen der Stuttgarter gebündelt werden.

##### 4.1 Bürgerbefragungen - Bürgerreferent und Gelbe Karte

Die Abfrage der Bürgerzufriedenheit und -wünsche in Stuttgart ruht auf mehreren Säulen. Zum einen werden Bürgeranliegen ad hoc oder individuell aufgenommen durch den Bürgerreferenten, die Gelben Karten oder den eMail-Verkehr. Zum anderen wird alle zwei Jahre vom Statistischen Amt der Landeshauptstadt Stuttgart eine Bürgerumfrage durchgeführt. Mit der Gelben Karte bietet die Stuttgarter Stadtverwaltung den Bürgerinnen und Bürgern einen schnellen und unkomplizierten Service.

Auf diesem Weg können die Bürgerinnen und Bürger die Stadtverwaltung kurz und formlos über ihr Anliegen informieren. Das Gelbe-Karten-Team bearbeitet die Anfragen direkt oder leitet sie an die dafür zuständigen Stellen weiter, die dann die Fragen, Anregungen, Ideen oder Beschwerden weiter bearbeiten. Die Botschaft an die Bürgerinnen und Bürger lautet: „Denn damit bekommen wir nicht ‚nur‘ eine Resonanz auf unsere Arbeit, Sie machen uns dadurch auch auf Schwachstellen aufmerksam und leisten so einen wichtigen Beitrag zu Verbesserungen.“ Hier ist der Ansatzpunkt für den

kontinuierlichen Verbesserungsprozess. Seit die Landeshauptstadt Stuttgart im November 1997 ihr Ideen- und Beschwerdemanagement eingeführt hat, sind rund 11.800 Gelbe Karten eingegangen (Stand: Ende Juni 2006).

Die Auswertung aller Gelben Karten ergibt folgende Schwerpunktthemen:

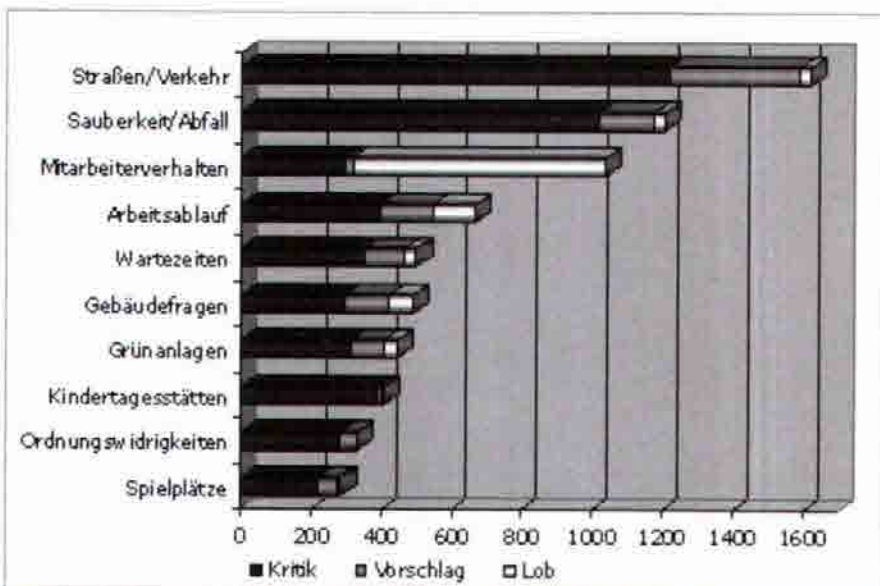


Abb. 6: Schwerpunktthemen Gelbe Karte der LHS

##### 4.2 Bürgerbefragungen durch das Statistische Amt der Stadt Stuttgart

Die Bürgerumfragen erfassen auf systematische Weise die Sicht des Bürgers. Die genauen Inhalte der Abfrage werden je nach aktueller Themenlage in ihrem Schwerpunkt leicht abgewandelt, um Veränderungen in der Gesellschaft mit erfassen zu können.

Bei der Bürgerumfrage von 2005 wurden die Sonderthemen „Lebensqualität und Generationenbeziehung“, „Fahrradverkehr“, „Beliebtheit markanter Wahrzeichen und Attraktionen“ und „Ehrenamt/Bürgerschaftliches Engagement“ zusätzlich untersucht. Mit „Lebensqualität“ wird der Frage nachgegangen, wie stark sich die Bürger mit Stuttgart identifizieren. Das Ergebnis: 82 Prozent der Bürger leben gerne in Stuttgart. Dieses „Wohlfühlbarometer“ hat bereits in früheren Jahren hohe Werte von über 80 Prozent angezeigt.

Was für diese positiven Werte ausschlaggebend ist: Die gute Erreichbarkeit der Behörden mit öffentlichen Verkehrsmitteln sowie die Lage der Ämter im Stadtgebiet (73 Prozent). Auch

der Bürgerservice (69 %), die persönliche Betreuung (65 %) sowie die fachliche Leistung und Beratung (63 %) weisen einen hohen Wert auf. Die aktuelle Befragung aus 2005 ergab, dass z. B. bei der Parkplatzsituation der Ämter oder bei den Wartezeiten Verbesserungspotenzial vorhanden ist.

##### 4.3 Der Bürgerservice der Landeshauptstadt Stuttgart

Der BÜRGERSERVICE STUTT GART bietet den Stuttgarterinnen und Stuttgartern in den Bürgerbüros mehr als 50 Dienstleistungen aus einer Hand an. Ausgangspunkt hierbei ist die polyzentrische Struktur mit seinen Stadtbezirken. Die 18 äußeren Stadtbezirke verfügen über hauptamtlich tätige Bezirksvorsteher/-innen, die Mitglieder der Verwaltung sind und die Leitung des Bezirksamts innehaben.

Als Qualitätsrückkopplung wurde aus der Bürgerumfrage gemeldet, dass die Erwartungen bei den Auskünften, bei den Wartezeiten, den Bearbeitungszeiten sowie bei der Beratung in weiten Teilen umgesetzt worden sind. Das Dienstleistungsangebot sollte nach Bürgerwunsch weiter ausgebaut werden. Auch wurden kinderwagen- und behindertengerechte Zugänge angemahnt sowie erweiterte Möglichkeiten der Kfz-Zulassung und längere Öffnungszeiten.

Die Politik griff diese Anregungen zur Verbesserung der Qualität aus der Bürgerumfrage auf

und leitete davon politische Vorgaben ab:

- Bezirksämter einschließlich der Meldestellen sollen in den äußeren Stadtbezirken erhalten bleiben.
- Alle äußeren Bezirke sollen auch in Zukunft über hauptamtliche Bezirksvorsteher/-innen verfügen.
- Gleiches umfassendes Dienstleistungsangebot mit erweiterten Öffnungszeiten in jedem der äußeren Stadtbezirke.
- Vernetzung des BÜRGERSERVICE STUTTGART mit den neu zu strukturierenden sozialen Diensten aus dem Jugend-, Sozial- und Gesundheitsamt im Stadtbezirk.

Dann wurden Ziele für die angebotenen Dienstleistungen und Informationen formuliert:

- Ein aus Bürgersicht gebündeltes, hochwertiges und effizientes öffentliches Dienstleistungsangebot, dessen einzelne Leistungen bisher aus verwaltungstechnischen Gründen oftmals nur getrennt angeboten werden könnten
- Leistungen soweit als möglich durch einen Ansprechpartner anbieten bzw. bearbeiten
- Direkte und zeitlich ausgedehnte Erreichbarkeit der Verwaltung, die sich an der mehrheitlichen Bürgererwartung orientiert
- Ständig erweiterbares Informationsangebot, das zusätzlich neue Kommunikationsmöglichkeiten zwischen Verwaltung und Bürgern bietet.

Die dahinter liegende Strategie sollte dabei dem „Inside-Outside“-Mechanismus folgen. Diese beinhaltet eine bessere Unterstützung der Sachbearbeiter im Bürgerservice (Inside) sowie ein erweitertes direktes Dienstleistungsangebot für Bürger (Outside).

Der Bürgerservice wurde in vier Umsetzungskonzepten gegossen: a) Organisationskonzept mit schwerpunktmäßig 17 Dienstleistungszentren in den Bezirksrathäusern, b) Informations- und Kommunikationskonzept, c) Raumkonzept mit Erscheinungsbild, d) Realisierungskonzept mit Umsetzungsschritten.

Durch das **Organisationskonzept** wurden die bisherigen Dienstleistungen um ein ganzes Portfolio aus dem KfZ- und dem Gewerbebereich ergänzt. Fundsachen, Bareinzahlung von Verwarnungsgeldern, Sprechstunden des

Amtes für Stadterneuerung im Zuge von Sanierungsvorhaben, etc. wurden ebenfalls nach draußen verlagert.

Das **Informations- und Kommunikationskonzept** führte zur Realisierung einer Informationsstrategie, die die Inhalte des Internets, des Intranets und eines Extranets speziell für den Abruf von Bürgerinformationen in den Bezirksämtern aufeinander abstimmt. Dieser Ansatz wird heute mit State-of-the-Art-Technologien inhaltlich ständig weiterentwickelt. Der Erfolg dieses dauerhaften Qualitätsverbesserungsprozesses schlägt sich in den zahlreichen Preisen nieder, die insbesondere für den Internetauftritt der LHS entgegengenommen wurden.

Das **Raumkonzept** sollte das Umdenken in der Verwaltung zum Ausdruck bringen. Ziel war es, das verstaubte Image der Amtsstube durch ein attraktives Erscheinungsbild der Stadtverwaltung auszuwechseln. So wurde eine großzügige, übersichtliche und freundliche Innenarchitektur des Front-Office-Bereichs mit einer offenen Serviceatmosphäre geschaffen. Kinderfreundliche Sitz- und Wartezonen sowie behinderten- und kinderwagenegerechte Zugänge runden das Bild ab.

Es gibt eine architektonische Dreiteilung: der Orientierungsbereich mit Informationsständen und einer Wartezone, einen Kontaktbereich für Service- und Beratungsleistungen und die Entgegennahme von Beschwerden sowie einen Hintergrundbereich, der aus datenschutzrechtlichen Gründen von den anderen Bereichen getrennt ist und in dem die Sachbearbeitung erfolgt. Ein Besuch in den Bürgerbüros liefert den lebenden Beweis dafür, dass in jedem der Fälle das **Realisierungskonzept** erfolgreich umgesetzt worden ist.

## 5. Ausblick

Die Zeit schreitet voran. Gesellschaftliche Entwicklungen bahnen sich unaufhörlich ihren Weg. 1993 hat die KGSt das Leitbild der Kommune als Dienstleistungsunternehmen lanciert, das die Ausrichtung vieler Kommunen entscheidend geprägt hat. Eine verstärkte Orientierung an Kundeninteressen seitens der Ver-

waltung ist ja eines der Hauptziele des Qualitätsmanagements. Das Deutsche Institut für Urbanistik kam im Mai letzten Jahres bei seiner Umfrage zu dem Ergebnis, dass in 135 von 164 befragten Städten im Hinblick auf Qualitätsmanagement vieles erreicht wurde (vgl. Deutsches Institut für Urbanistik, 2005, S. 36 ff.). Dabei steht die Bündelung des Angebots bürgernahe Dienste in Bürgerämtern mit 85,7 % ganz vorne.

In der Zwischenzeit hat sich eine Akzentverschiebung des kommunalen Leitbilds vollzogen. Die Idee der „Bürgerkommune“ formiert sich zunehmend als Weiterentwicklung des Leitbilds „Dienstleistungsunternehmen“. Die Bürgerkommune setzt den Schwerpunkt mehr auf die Selbstverantwortlichkeit und Aktivierung des Bürgers sowie auf die Gemeinschaft. Aber nicht nur im Leitbild, sondern auch in anderen Teilbereichen der Verwaltungsmodernisierung scheint die starke Überbetonung der betriebswirtschaftlichen Aspekte abzuklingen. Das Qualitätsmanagement wurde als Komplementärstück zur „reinen“ (Betriebswirtschafts-) Lehre aufgebaut. Aber trotz aller Schwerpunktverlagerungen in der Leitbildentwicklung ist für die Zukunft festzuhalten: Die Verwaltung und der Bürger bleiben. Daher wird auch das Verhältnis Verwaltung - Bürger fortbestehen. Und dieses muss trotz des Diktats der leeren Kassen und einer zunehmenden Globalisierung immer wieder neu über Qualität definiert werden. Denn der Standortwettbewerb zwischen den Kommunen und innerhalb Europas hat sich verschärft.

## Literaturverzeichnis:

- Barthel, Christian / Grahm, Wolfgang (Hrsg.): Der Prozess der Organisationsveränderung. Bad Heilbrunn/Recklinghausen 2004.
- Brecht, Ulrike: Qualität und Wirtschaftlichkeit. Hrsg. von Klaus Grimmer. Stuttgart/Berlin/Bonn/Budapest/Düsseldorf/Heidelberg 1997.
- Broekmate, von Loes / Dahrendorf, Katharina / Dunker, Klaus: Qualitätsmanagement in der öffentlichen Verwaltung, in: Bals/Hack/Reichard (Hrsg.), München/Berlin 2001. Common Assessment Framework (CAF). Deutsche Hochschule für Verwaltungswissenschaften Speyer. <http://www.dhv-speyer.de/Qualitaetswettbewerb/caf.htm>

# Lebenszyklus-orientierte Steuerung von Start-up-Unternehmen in der Chemischen Industrie

von Frank Lelke, Herten

Evonik verfolgt als Industriekonzern für Chemie, Energie und Immobilien das Ziel, einer der kreativsten Konzerne der Welt zu werden. Das Portfolio vereint mit den Geschäftsfeldern Chemie, Energie und Immobilien starke Substanzkraft und attraktive Wachstumspotenziale. Evonik ist weltweit führend in der Spezialchemie, Experte für Stromerzeugung aus Steinkohle und erneuerbaren Energien sowie eine der größten privaten Wohnungsgesellschaften in Deutschland.

Evonik Industries erwirtschaftete im Jahr 2006 mit mehr als 43.000 Mitarbeitern einen Umsatz von rund 14,8 Milliarden Euro und ein operatives Ergebnis (EBIT) von über 1,2 Milliarden Euro. Es ist geplant, im 1. Halbjahr 2008 an den Kapitalmarkt zu gehen.

Als integraler Bestandteil der Forschung und Unternehmensentwicklung des Geschäftsfeldes Chemie koordiniert Creavis Technolo-

gies & Innovation alle Werkzeuge für einen integrierten Innovationsprozess unter einem Dach. Sie verfolgt dabei einen strukturierten und dennoch flexiblen Ansatz beim Aufbau neuer Geschäftsfelder. Der Innovationsprozess der Creavis erstreckt sich von der Erarbeitung zukunftsreicher neuer Technologien und der zu erwartenden Marktbedürfnisse über die technologische Umsetzung erfolgversprechender Ideen bis hin zur Markteinführung neu entwickelter Produkte und Technologien in internen Start-ups. **In sogenannten Projekthäusern erarbeitet Creavis darüber hinaus gemeinsam mit den Geschäftsbereichen neue Technologieplattformen für neue Geschäfte und fördert so den Know-how-Transfer und die Freisetzung von Synergien innerhalb des Geschäftsfeldes Chemie.**

Bei der Entwicklung neuer Geschäfte arbeiten die einzelnen Bereiche von Creavis aktiv in

einer integrierten, offenen und dynamischen Unternehmenskultur zusammen. Durch Kooperationen mit Hochschulen und Forschungsinstituten als gleichberechtigten integrierten Partnern wird insbesondere das Wissen in der Grundlagenforschung vertieft. Bei der Entwicklung von Produkten wird von Beginn an mit dem Kunden zusammengearbeitet, um dessen Anforderungen besser verstehen zu können und eine adäquate Problemlösung zu finden.

Creavis bringt die akademische Grundlagenforschung, die Kenntnisse des Geschäftsfeldes Chemie als Weltmarktführer in der Spezialchemie und das Know-how des Endanwenders zusammen, um neue Produkte und Problemlösungen zu entwickeln. Die Ergebnisse sollen Endanwendern und Kunden in Wachstumsmärkten einen messbaren Nutzen bringen. Das Segment Chemie gehört dabei zu den wesentlichen Erfolgsfaktoren des Konzerns.

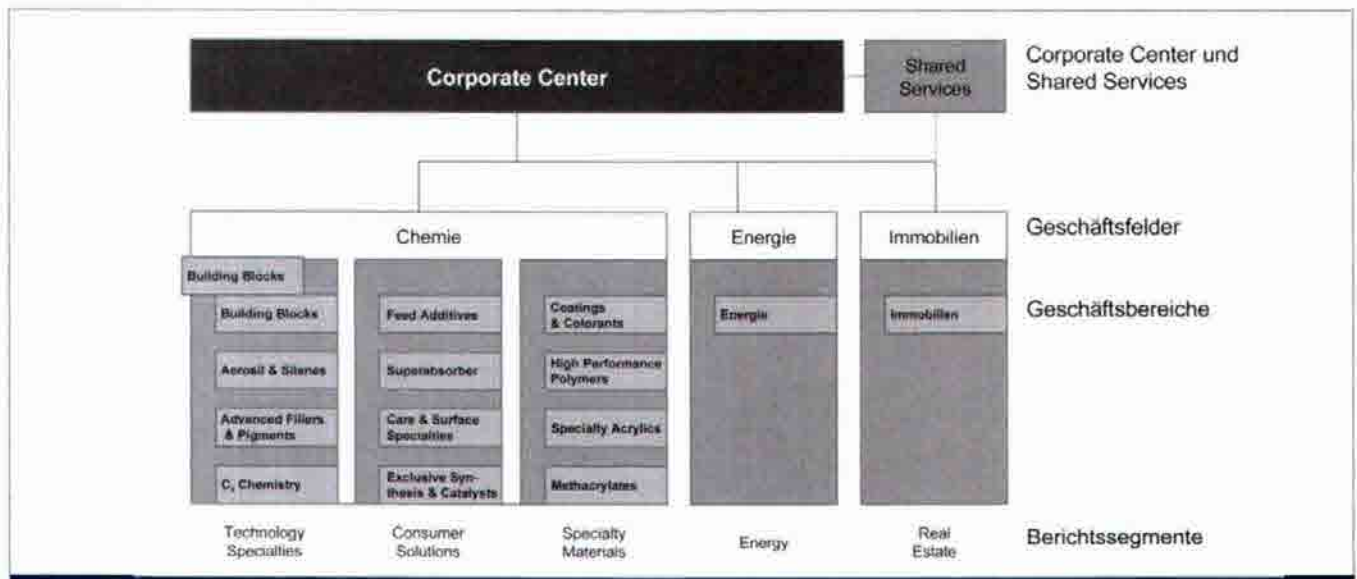


Abb. 1: Aufbauorganisation der Evonik Industries AG

## Start-up-Unternehmen in der Chemischen Industrie

Der Bereich Internal Start-ups erstellt Businesspläne und setzt Erfolg versprechende Projekte aus dem Bereich Exploration & Validation Nanotronics und den Projekthäusern in profitable und wachstumsstarke Geschäfte um (vgl. *Abbildung 2*). Der Bereich entwickelt das Geschäft von den Kinderschuhen bis hin zur Realisierung von Umsätzen und Gewinnen in der Größenordnung einer mittleren Business Line. Erst dann wird es in einen Geschäftsbereich integriert und kommerzialisiert. Jedes Start-up muss eine überdurchschnittliche Profitabilität unter Beweis zu stellen. Der Einsatz von Kapital und Personal erfolgt nach den gleichen Maßstäben wie bei externen Investoren. Alle Start-ups haben die Aufgabe, erfolgversprechende Geschäftsstrategien zu erarbeiten und mit Hilfe von Partnerschaften und Kooperationen am Markt umzusetzen.

**In der Chemischen Industrie lässt sich der Begriff Start-up-Unternehmen daher wie folgt definieren:** „Ein Start-up bezeichnet eine Produktionseinheit, die - analog einem Geschäftsbereich - über ein spezifisches Geschäftsmodell, einer Supply Chain, einen Business Plan sowie über eine ausgestaltete Aufbauorganisation und Ablauforganisation (Geschäftsprozesse) verfügt. Rechtlich selbständig, agiert ein Start-up-Unternehmen in Form eines Profit Centers sowohl am konzerninternen wie auch am externen Markt. Dementsprechend erfolgt die Performance-Messung durch Kennzahlen wie Sales, EBIT und Investments. Die Besonderheit liegt darin, dass der Konzern in

### Autor



■ Dr. Frank Lelke

ist Referent im Bereich Corporate Human Resources, HR Strategy & HR Controlling, der Evonik Industries AG. Er beschäftigt sich schwerpunktmäßig mit den Themen Strategisches HR Management und Strategisches Controlling sowie SAP SEM. E-Mail: frank.lelke@evonik.com

den Querschnittsfunktionen Controlling, Marketing, Rechnungswesen und Operations Research unterstützt“.

Kennzeichnend für die Märkte, auf denen die Start-up-Unternehmen agieren, ist, dass sich ein Großteil in einer äußerst frühen Entwicklungsphase befindet, während andere Märkte bereits zum heutigen Zeitpunkt auf ein hohes Marktpotential schließen lassen, der Bedarf jedoch - aufgrund von Wirtschaftszyklen - erst zukünftig entsteht. Das bedeutet, das Geschäftsrisiko eines Start-up-Unternehmens ist stets sehr hoch.

Die Ausgestaltung der Aufbau- und Ablauforganisation erfolgt in Anlehnung an eine konzernübliche Produktionseinheit (s. *Abbildung 3*). Bei der Start-up-Leitung hat sich Creavis für eine Doppelspitze entschieden: ein Wissensträger im betriebswirtschaftlichen und ein Wissensträger im technischen Umfeld. Die Lösung führt zu einer Bündelung des heterogenen, aber zugleich auch umfassenden Wissens und der Ressourcen auf der obersten Leitungsebene. In der nachgelagerten Ebene folgen Abteilungen wie Production, Quality Management, R&D, Application Technology sowie Technical Marketing.

Die Besonderheit der Konzerngebundenheit wird bei der Betrachtung der Supply Chain deutlich. Während sich in den Kernprozessen keine Abweichungen zum Lehrbuch ergeben, werden die Unterstützungsprozesse nicht allein vom Start-up, sondern mit Hilfe von Creavis-Querschnittsbereichen wie Controlling, Accounting oder IT durchgeführt.

### Schaffung von Voraussetzungen: Integrierter Lebenszyklus und Geschäftsprozessorientierung

Zur Ableitung steuerungsrelevanter Kennzahlen und Steuerung des Start-ups im Zeitverlauf sind zwei wesentliche Voraussetzungen zu erfüllen: (1) **Lebenszyklusansatz** und (2) **Geschäftsprozessorientierung**.

#### Lebenszyklusansatz

Ein in der Literatur weit verbreitetes Lebenszyklusmodell ist der integrierte Produktlebenszyklus (siehe *Abbildung 4*), der ein Zeitintervall von der Planung und Entwicklung über die Markteinführung bis hin zur Einstellung des Produktes definiert ([Fisc 2000], 270). Im Gegensatz zum klassischen Produktlebenszyklus

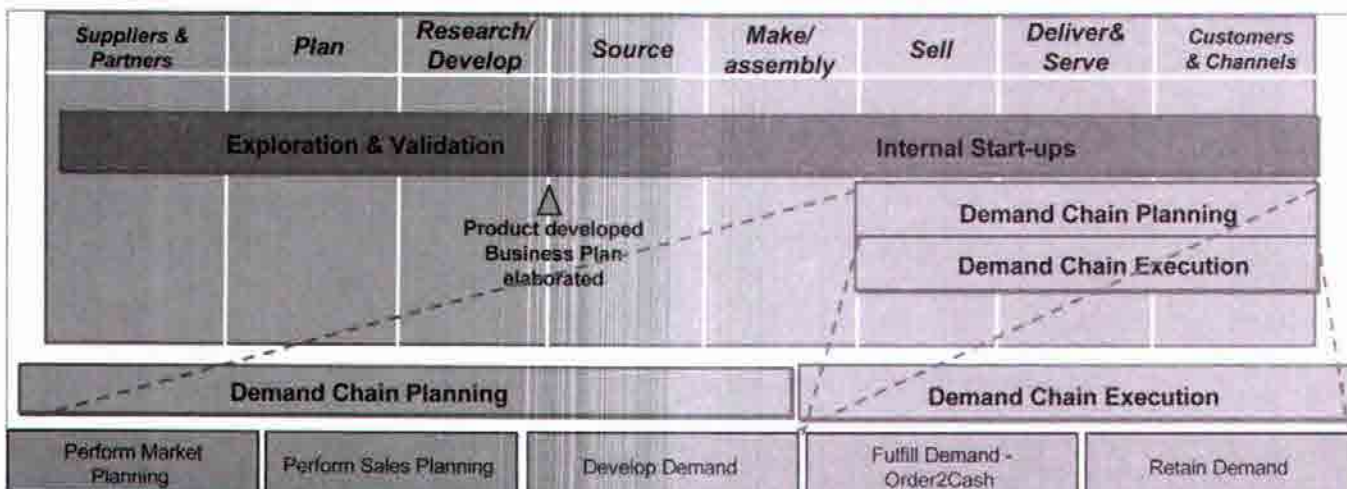


Abb. 2: Entwicklungspfad eines Start-ups

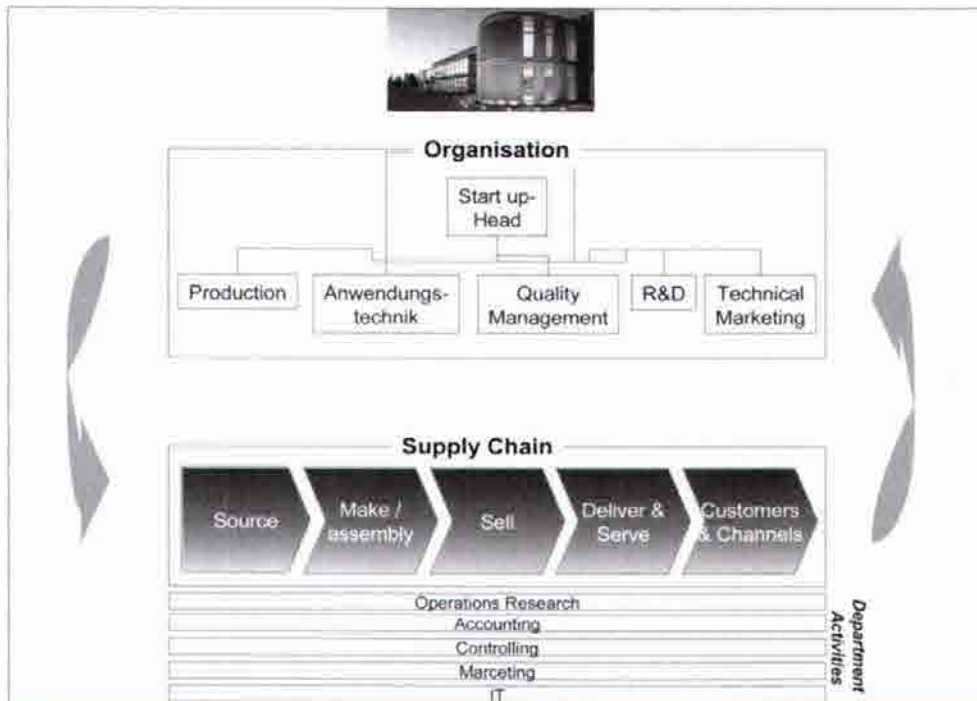


Abb. 3: Aufbau- und Ablauforganisation eines Start-up-Unternehmens

Entscheidungsträger eher ein Umsatzwachstum und eine Neukundenakquisition. In der Reifephase wird der Entscheidungsträger, allein aus Wirtschaftlichkeitsgesichtspunkten bestrebt sein, den Deckungsbeitrag bzw. das Betriebsergebnis zu maximieren.

Während der Entscheidungsträger in der Sättigungsphase versuchen wird, den Cash Flow zu maximieren und das Netto-Umlaufvermögen zu senken, sind in der Degenerationsphase Kennzahlen wie Produktinnovation und Desinvestitionen von signifikanter Bedeutung. Trotz der allgemeinen Kritik an den Lebenszyklusmodellen (ausführlich in [Kemm2001], 103ff.) kann der integrierte Produktlebenszyklus als strategischer Handlungsrahmen und

betrachtet der integrierte Produktlebenszyklus nicht nur die Marktzyklusphase, vielmehr wird realitätsnah angenommen, dass die Phasen Entwicklung, Service und Entsorgung ebenfalls zum Lebenszyklus eines Produktes gehören (vgl. [Kemm2001], 96f), da Produkte nicht ausschließlich in der Marktphase Kapazitäten binden.

Diese Sichtweise unterstützt den Entscheidungsträger bei der Auswahl relevanter Kennzahlen: Ein Entscheidungsträger verfügt i. d. R.

über mehrere Steuerungskennzahlen, die in Abhängigkeit der Lebenszyklusphase des Produktes ein unterschiedliches Gewicht besitzen. In der Einführungsphase ist der Entscheidungsträger bestrebt, die Dienstleistung am Markt zu platzieren. Aus Steuerungsgesichtspunkten ist es in dieser Phase zwingend notwendig, den Markt und die Konkurrenten zu analysieren, die Kundenbedürfnisse zu identifizieren und den Forschungs- und Entwicklungsaufwand möglichst gering zu halten. In der Wachstumsphase fokussiert der

Orientierungsmodell in einer dynamischen und komplexen Umwelt verstanden werden ([Kemm2001], 104). Im Rahmen einer kennzahlengestützten Geschäftssteuerung kann das Lebenszyklusmodell als generischer Gestaltungsrahmen zur Fokussierung von Steuerungskennzahlen dienen, wie es bspw. von Kaplan/Norton bereits umgesetzt wird. Zur kennzahlengestützten Steuerung setzen sie im Rahmen der Balanced Scorecard ein Lebenszyklusmodell ein, das vereinfacht aus den

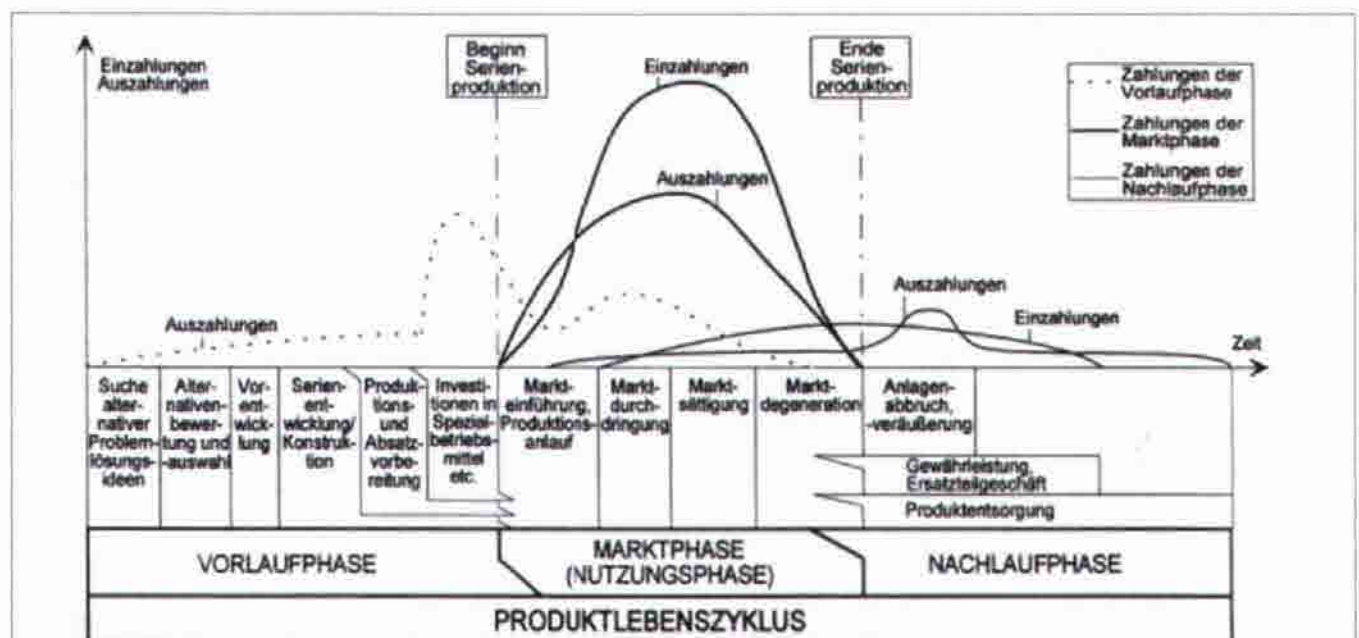


Abb. 4: Systemischer Lebenszyklus

Phasen Wachstum, Reife und Ernte besteht (vgl. [KaNo1996], 48-50). Somit werden durch die Lebenszyklusbetrachtung sowohl finanzielle als auch nicht-finanzielle Kennzahlen diskutiert und ausgewählt.

Eine konsequente Ausrichtung des Unternehmens auf Kunden und Märkte geht einher mit einer Fokussierung auf Prozesse als Garant nachhaltiger Ergebnissicherung und Ergebnissteigerung ([Maye2005], S. 2), Geschäftsprozessorientierung; d. h. Ausrichtung der Prozesse auf das Geschäftsmodell und die Unternehmensstrategie.

**Geschäftsprozessorientierung**

Unternehmen streben nach einer höheren Markt- und Kundennähe und nach einer Optimierung der Flexibilität und Reaktionsgeschwindigkeit. Gleichzeitig nimmt der Druck, Kosten zu reduzieren, weiter zu. Dies zeigt, dass die Effektivität und Effizienz der internen und externen Geschäftsprozesse die Grundlage für dauerhafte und nachhaltige Veränderungen bildet. Um einen dauerhaften Geschäftserfolg erzielen zu können, müssen Prozesse permanent hinsichtlich der Prozessperformance überprüft werden (vgl. [Maye2005], S. 4).

Seit Beginn der 1990er wurde zunehmend ein ganzheitlicher Ansatz zur Prozessoptimierung - im Sinne des Business Process Reengineering - verfolgt. Mittlerweile wird, ausgehend von der Unternehmensstrategie, das gesamte Unternehmen auf die Prozesse ausgerichtet. Von der Strategie, über das Geschäftsmodell werden die erfolgskritischen Prozesse identifiziert ([BeGrBr2005], S. 31).

Abbildung 5 zeigt zum besseren Verständnis die Grundstruktur eines Prozessmodells. Auf der untersten Ebene werden Aktivitäten zu Teilprozessen, diese wiederum zu Prozessen und schließlich zu Geschäftsprozessen aggregiert.

Vorzüge der Geschäftsprozessorientierung:

- Orientierung an der Unternehmensstrategie und den daraus abgeleiteten Zielen
- Effiziente und effektive Gestaltung von Geschäftsprozessen, d.h. von Prozessen, die sich am Kunden und seinen Bedürfnissen orientieren.
- Grundlage: Strategie und Führung, Organisation und Prozessgestaltung, kontinuierliche Optimierung und Qualitätssicherung sowie Controlling.
- Aktive Ausgestaltung und Orientierung an den Kunden- und Unternehmenszielen.

- Definition verantwortlicher Mitarbeiter („process owner“) zur Gestaltung und Überwachung im Unternehmen.
- Kontinuierlicher Verbesserungsprozess aller Prozesse.

**Auswahl steuerungsrelevanter Kennzahlen**

Die Auswahl steuerungsrelevanter Kennzahlen erfolgte in 3 Schritten. Zunächst wurden die Geschäftsprozesse definiert und mit Best Practice-Prozessen aus dem Konzern sowie externen Benchmarks adaptiert.

**Schritt 1: Definition der Geschäftsprozesse und Adaption von Best Practices**

Als Erstes wurden die Geschäftsprozesse definiert. Begleitet wurde dieser Prozess durch die Adaption von internen und externen Best Practice-Lösungen (s. Abbildung 6). Best Practice-Prozesse werden dabei definiert als: *„...activities which are successfully implemented and processed by leading companies of the related industry sector.“*

Ein bekanntes und in der Literatur weit verbreitetes Hilfsmittel zur Prozessdefinition ist das

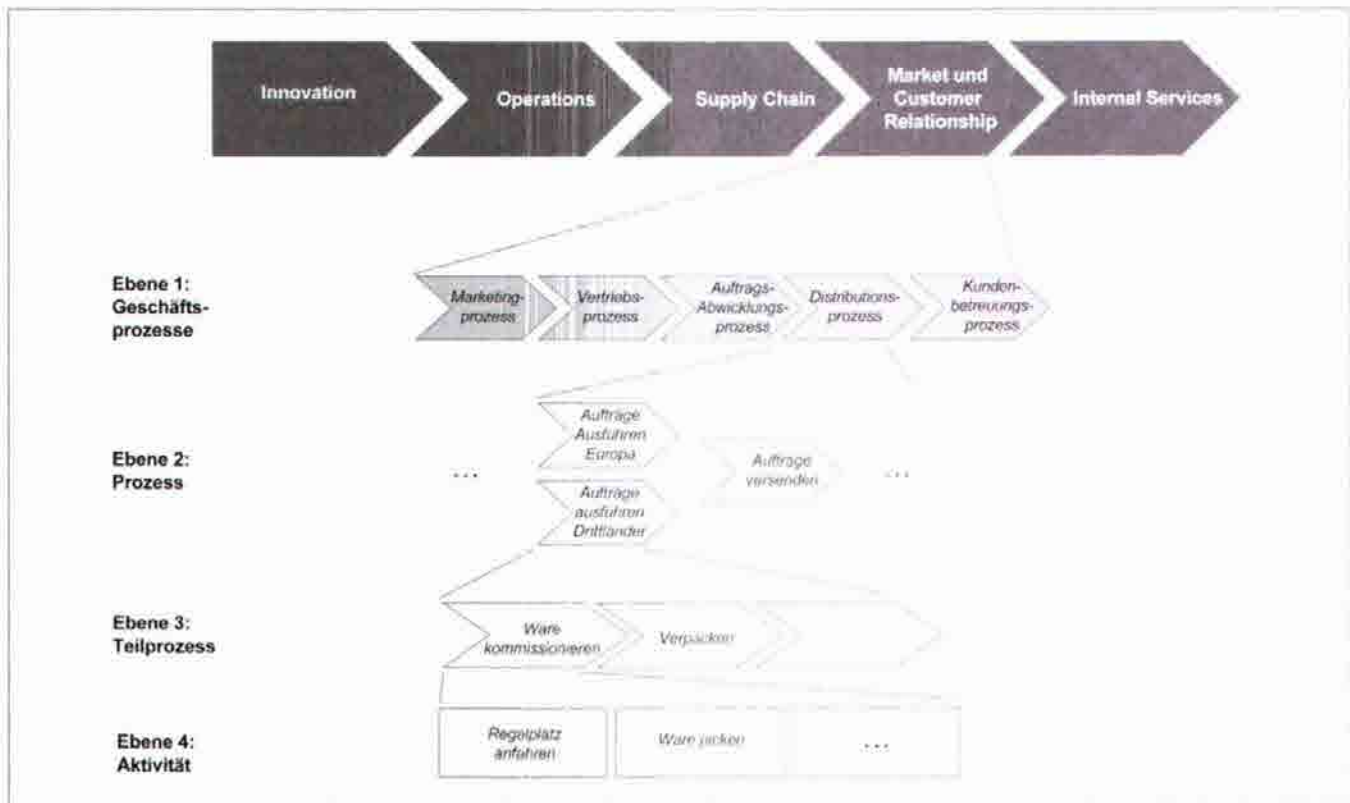


Abb. 5: Grundstruktur eines Prozessmodells ([BeGrBr2005], S. 52)

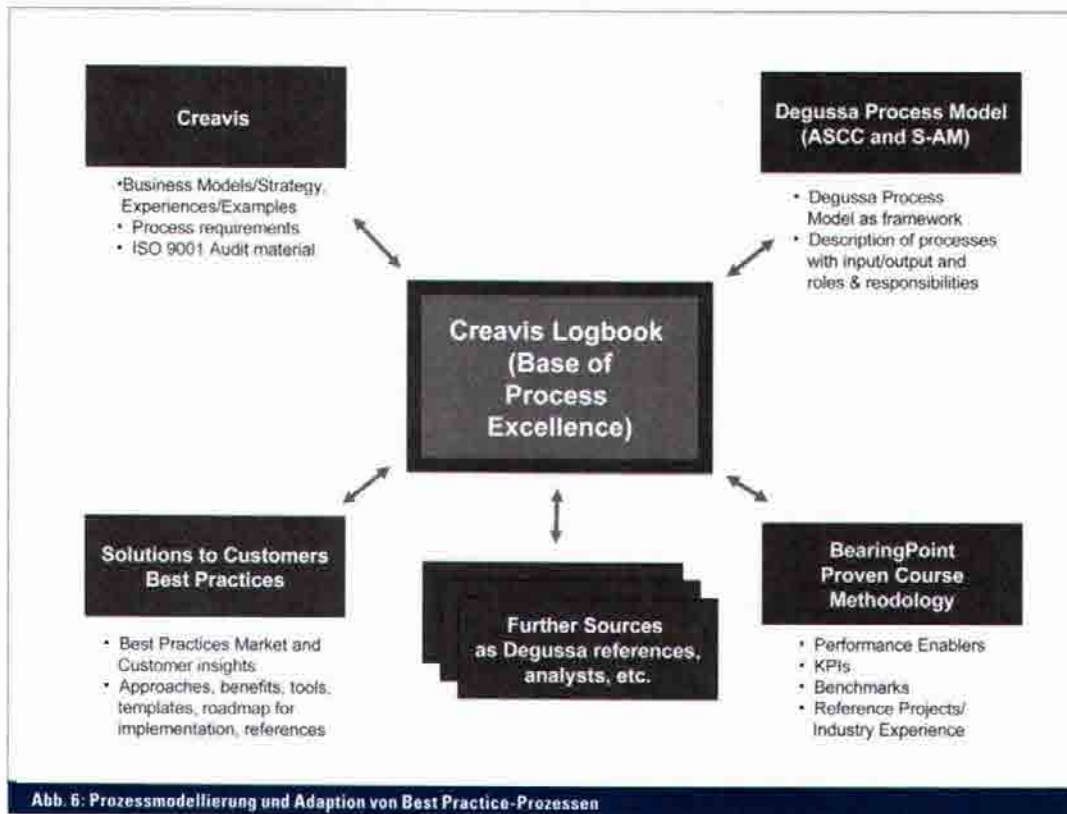


Abb. 6: Prozessmodellierung und Adaption von Best Practice-Prozessen

SCOR-Modell (s. [Abbildung 7](#)). Das SCOR-Modell - Supply Chain Operations Reference Model - ist ein Prozess-Referenzmodell für die unternehmensweite und branchenübergreifende Beschreibung, Bewertung und Analyse von Supply Chains. Es ermöglicht die Abbildung unternehmensinterner Prozesse durch die Konfiguration von 26 vordefinierten Referenzprozessen. Das Modell unterscheidet die Kernprozesse Beschaffung, Planung, Produktion, Lieferung und Entsorgung/Rücknahme. Gegenstand der Planungsprozesse ist die Abstimmung zwischen Kapazitätsangebot und Kapazitätsnachfrage. Des Weiteren werden die Rahmenbedingungen für die anderen Kernprozesse geschaffen.

Die Geschäftsprozesse wurden in dem so genannten „Creavis Logbook – Base of Process Excellence“ dokumentiert. Zur Modellierung der entsprechenden Prozesse wurden zum einen das spezifische Geschäftsmodell sowie die Strategie der Creavis zugrunde gelegt. Zum anderen wurden interne Best Practices aus dem Evonik Prozess Modell und externe Best Practices vom Beratungsunternehmen Bearingpoint Evonik Prozess Modell (kurz: EPM) als Quelle herangezogen. Ferner wurden externe Publikationen sowie die einschlägige Fachliteratur analysiert.

### Schritt 2: Bestimmung des Lebenszyklus-Level

Zur Kategorisierung des Reifegrades der Start-ups wurden zwei Level festgelegt (s. [Abbildung 8](#)). Der Begriff Reifegrad ist synonym zum Begriff Lebenszyklusphase zu betrachten. Unterschieden wurden die Level early state (synonym: Einführungsphase) sowie mature state (synonym: Wachstumsphase). Jedes Level wurde durch fünf Muss-Merkmale charakterisiert. Die Muss-Merkmale wurden mit den spezifischen Eigenschaften der Start-ups gespiegelt. Somit konnte jedes Start-up einem Level zugeordnet werden.

### Schritt 3: Festlegung der Kennzahlen

Auf Basis der definierten Prozesse sowie der Identifizierung und Charakterisierung der Lebenszyklus-Level wurde eine Matrix erstellt. Die Kennzahlengrundgesamtheit bestand aus 2 Teilbereichen:

- Betriebswirtschaftliche Kennzahlenliteratur;
- Interne und externe Benchmarks.

Des Weiteren erfolgte eine Analyse der betriebswirtschaftlichen Literatur (Struktur- und Prozesskennzahlen). Angereichert durch interne und externe Benchmarks entstand ein umfassender Kennzahlenpool (Grundgesamtheit).

Aus dieser Kennzahlen-Grundgesamtheit wurden die Kennzahlen ausgewählt, welche Steuerungsrelevanz besitzen und vom Entscheidungsträger signifikant beeinflusst werden können (vgl. [Leik2005], S. 122 ff.). Die ausgewählten Kennzahlen wurden anschließend einem Start-up-Level zugeordnet und priorisiert. Die Priorisierung beschreibt, welche Kennzahlen unmittelbar gemessen werden können (Priorität 1) bzw. welche Kennzahlen aufgrund der fehlenden Datenverfügbarkeit bzw. unzureichenden Datenqualität erst zeitverzögert (Priorität 2) implementiert werden sollen. Ergänzend wurden auch Vor-

schlüsse für Kennzahlen in den Bereichen Exploration & Validation und den Projekthäusern erarbeitet und in die Kennzahlenmatrix überführt.

Im Ergebnis wurde eine Kennzahlenmatrix erzeugt, die auch als „Kennzahlensteckbrief“ bezeichnet werden kann (vgl. [Abbildung 9](#)). Sie definiert die Kennzahl (syntaktisch und semantisch), ordnet sie einem Start-up-Level zu, überprüft die aktuelle Datenverfügbarkeit, bestimmt den Erhebungs- und Berichtszyklus und die betriebswirtschaftliche Einordnung.

Insgesamt konnte festgestellt werden, dass ein Großteil der finanziellen Kennzahlen in den ERP-Systemen (operativen Quellsystemen) schon zur Verfügung steht bzw. lediglich entsprechend aufbereitet werden musste. Problematisch wurde es eher im Bereich Supply Chain Management. Die Daten wurden in der Vergangenheit nicht notwendigerweise berichtet, da sich die Start-up-Unternehmen im Übergang von Research & Development auf Produktion befanden und diese Informationen keinen Mehrwert generierten. Die Definition der Geschäftsprozesse und der damit verbundenen Steuerungskennzahlen sorgt allerdings zukünftig dafür, dass auch diese Kennzahlen gemessen und berichtet werden.



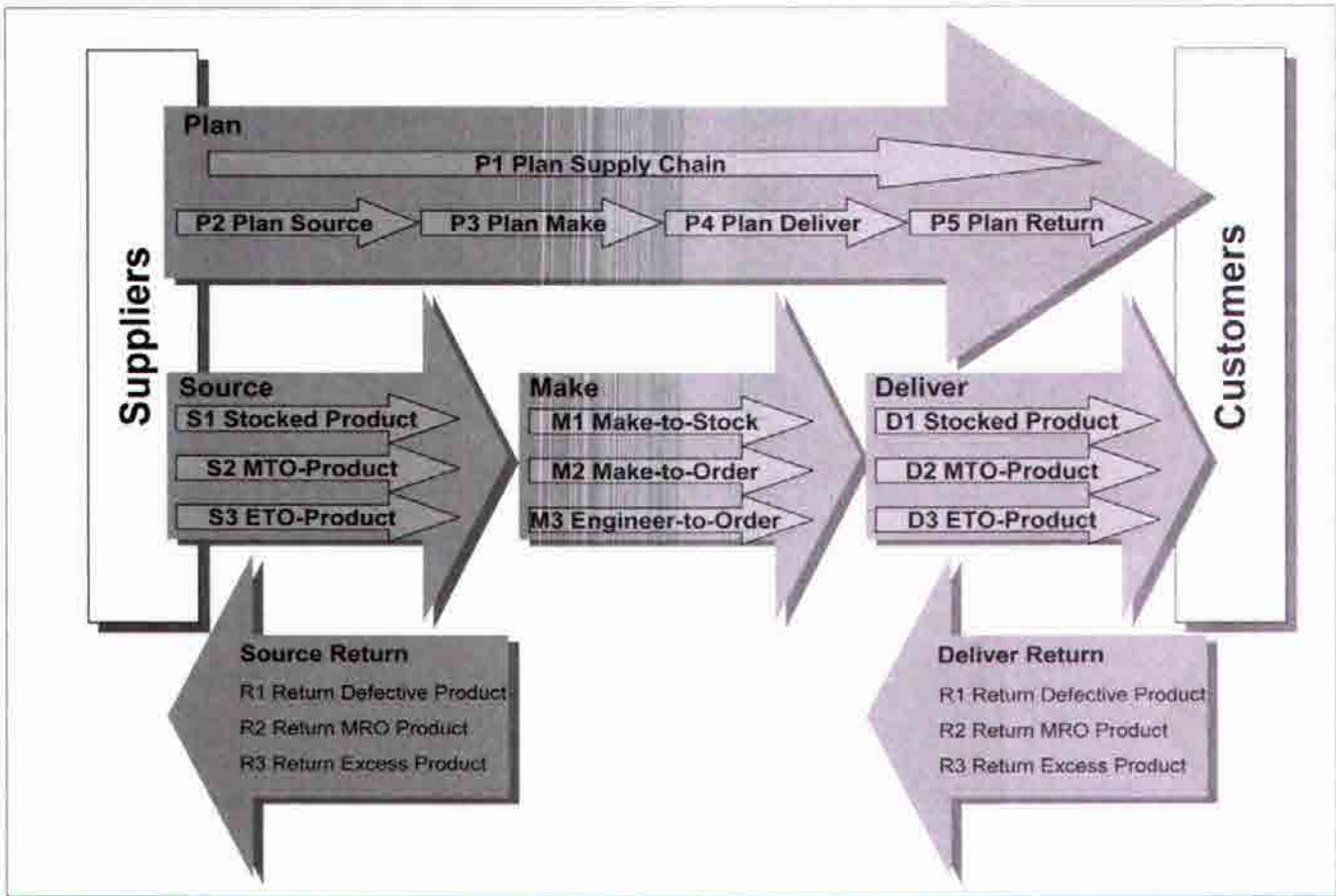


Abb. 7: SCOR-Modell ([SCOR2001])

Somit verfügt ein Start-up-Unternehmen einerseits über spezifische Steuerungskennzahlen. Andererseits bilden diese Kennzahlen eine sinnvolle Ergänzung zu den Performance-Kennzahlen aus dem Business Plan eines Start-ups: Sales, EBIT, Investment und Headcount. Die Steuerungskennzahlen sind in einem nächsten Schritt mit den Performance-Kennzahlen zu einem konsistenten und auf die Performance-Kennzahlen ausgerichteten Kennzahlensystem zu verknüpfen.

Ergänzend dazu erfolgte auch ein Reengineering des Start-up-spezifischen Berichtswesens. Die bislang existierenden Berichte konzentrierten sich primär auf die Performance-Kennzahlen des Business Plans. In Zu-

kunft sollen die Berichte um die definierten Steuerungskennzahlen sinnvoll ergänzt wer-

den, um dem Start-up-Leiter eine bessere Entscheidungsgrundlage zu liefern. Dieser hat so-



Abb. 8: Start-up-Level und ihre Merkmale

Creavis KPIs  
 Prio 1: KPI have to be implemented  
 Prio 2: KPI implemented if applicable  
 Status: 12.06.2006

possible with current SAP System configuration

KPI	Scenario	Organizational Unit						Supporting IT System / Remark	Reporting Frequency
		E&V	SUP 1	SUP 2	LT	PH			
		Prio	Prio	Prio	Prio	Prio			
COGS (Cost of goods sold)	SCM		2	2	4			automatically from enhanced SAP system (P04*)	monthly
Cost of Goods Sold to Sales Ratio	SCM		2	2	1			automatically from enhanced SAP system (P04*)	monthly
Average Inventory (value in Euro)	SCM	not in scope	1	1	1	not in scope		automatically from enhanced SAP system (P04*) (when SAP modules MM and PP-PI will be implemented); input parameter for integrated Supply Chain planning)	monthly
Inventory Days of Supply (Quantity: raw material)	SCM		1	1	1			automatically from enhanced SAP system (P04*) (when SAP modules MM and PP-PI will be implemented); input parameter for integrated Supply Chain planning)	monthly
Rate of returned orders	SCM		1	1	1			automatically from current SAP system	monthly
Marketing cost	Sales	1	1	1	1	1		automatically from current SAP system	every 6 months
Sales Revenue, EBIT/DA	Sales	1	1	1	1	1		automatically from current SAP system	monthly
Forecast Accuracy (Revenue, EBIT/DA)	Sales	1	1	1	1	1		automatically from current SAP system	monthly
Customer Retention rate	Sales	2	1	1	1	1		automatically from enhanced SAP system (P04*)	every 6 months for E&V and SUP 1; rest: yearly
CAPEX (Capital expenditure)	F&A	1	1	1	1	1		automatically from current SAP system	monthly
Capital employed (CE)	F&A	1	1	1	1	1		automatically from current SAP system	monthly

Abb. 9: Kennzahlenmatrix

dann die Möglichkeit, durch die Analyse detaillierter Steuerungsinformationen die genaue Ursache für Abweichungen zu bestimmen.

Die Kennzahlenmatrix entwickelt sich evolutionär weiter. Gefordert wird, die Unternehmens- und Umfeldbedingungen permanent auf Gültigkeit zu überprüfen. So ändern sich bspw. nicht selten die Bedingungen des Wettbewerbs in Abhängigkeit der Lebenszyklusphase. Gleiches gilt für Gültigkeit der verfolgten Strategie, die marktinduziert oder konzerninduziert angepasst bzw. verändert muss.

**Ausblick**

Zur IT-technischen Implementierung der Kennzahlen in den ERP-Systemen und Integration in die Reporting- und Berichtssysteme wurde ein Zeitplan sowie ein Mitarbeiter des Zentralen Controlling bestimmt. Im Jahr 2007 ist geplant,

die Start-up-Leiter mit einer Rolle im SAP Business Warehouse zu integrieren. Somit kann jeder Entscheidungsträger schnell und einfach auf die für ihn relevanten Berichte / Daten zugreifen und ist fortan nicht mehr auf Excel-basierte Lösungen des Controllings angewiesen.

**Literatur**

[BeGrBr2005] Bergmann, S.; Grabek, A.; Brenner, M.: Transparenz durch Prozessanalyse und -modellierung, in Horvath & Partners [Hrsg.]: Prozessmanagement umsetzen – durch nachhaltige Prozessperformance Umsatz steigern und Kosten senken, Schäffer Poeschel Verlag, Stuttgart: 2005  
 [KaNo1996] Kaplan, R.S.; Norton, D.P.: The Balanced Scorecard – Translating Strategy into Action, Boston: Harvard Business School Press, 1996

[Kemm1999] Kemminer, J.: Lebenszyklusorientiertes Kosten- und Erlöscontrolling, zugl.: Duisburg, Univ., Diss., Wiesbaden; DUV-Verlag, Stuttgart: 1999

[Lelk2005] Lelke, F.: Kennzahlensysteme in konzerngebundenen Dienstleistungsunternehmen, Dissertation, Universität Duisburg-Essen, Fachbereich Wirtschaftswissenschaften, Essen: 2005

[McKa1998] Mc Kay, J.: The SCOR Model, Northwestern University, Chicago: 1998

[Mayer2005] Mayer, R.: Prozessmanagement – Erfolg durch Steigerung der Prozessperformance, in: Horvath, P.: Prozessmanagement umsetzen, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart: 2005

[SCOR2001] SCOR - Supply Chain Operations Reference Model, Version 5.0, August 2001, Supply Chain Council, Pittsburgh, PA, USA

# Auswirkungen des IAS 18 auf das Projektcontrolling von Dienstleistungsaufträgen

von Babette Drewniok, Kreuzau und Ulrich Gerber, Bielefeld

Zum Thema der Percentage of Completion-Methode<sup>1</sup> gibt es mittlerweile eine Vielzahl an Veröffentlichungen, jedoch nur sehr wenige, die speziell Fragestellungen der Anwendungen auf Dienstleistungen zum Gegenstand haben. Der vorliegende Artikel beschäftigt sich mit dem Thema PoC aus der Perspektive des Controlling am Beispiel von personalintensiven Dienstleistungsaufträgen.

## Grundlagen

Bei der Erfassung der Auftragserfolge von periodenübergreifenden Dienstleistungsprojekten besteht eine **unüberbrückbare Differenz zwischen den IFRS und dem HGB**, da beim HGB nach herrschender Meinung aufgrund des Realisationsprinzips nur ein Gewinnausweis nach Auftragsabschluss (d.h. nach Fertigstellung, sog. Completed Contract-Methode) möglich ist.<sup>2</sup> Die IFRS dagegen sehen die Erfassung des Auftragserfolges nach dem jeweiligen Fertigstellungsgrad (sog. Percentage of Completion-Methode bzw. PoC-Methode) vor.

Die Bilanzierung von Dienstleistungen nach IFRS ist im IAS 18 geregelt. IAS 18.4 hält grundsätzlich fest, dass das Erbringen von Dienstleistungen teilweise mit langfristigen Fertigungsaufträgen verbunden ist, und dass die Erlöse in IAS 11 Fertigungsaufträge geregelt sind. Dieser Verweis ist insofern wichtig, da bei einer rein formalen Betrachtung reine Dienstleistungsaufträge zunächst nicht in den Anwendungsbereich des IAS 11 fallen. Darüber hinaus finden sich weitere spezielle Regelungen in IAS 18.20 bis 18.28 unter dem Titel „Erbringen von Dienstleistungen“. IAS 18.21 enthält einen nochmaligen Verweis auf IAS 11: die Anforderungen des IAS 11 sind „im Allgemeinen“ auf Dienstleistungsgeschäfte anwendbar. Da die

Regelungen in IAS 18.20 bis 18.28 analog zu denen in IAS 11 sind, sind sie durch den Verweis auf IAS 11 redundant, was nach Ansicht der Autoren für den Anwender eher verwirrend als hilfreich ist. Im Sinne der Klarheit wäre im IAS 18 der Verweis auf IAS 11 und im Anschluss nur die Auflistung solcher Punkte, bei denen bei Dienstleistungsaufträgen abweichend vom IAS 11 zu verfahren ist, wünschenswert gewesen.

Langfristige Fertigungsaufträge im Sinne des IAS 11<sup>3</sup> sind durch folgende Merkmale charakterisiert:

- Es handelt sich um eine kundenspezifische Fertigung. Dadurch besteht kein Vermarktungsrisiko mehr, sondern ein Herstellungsrisiko.
- Beginn und Ende der Abwicklung fallen in unterschiedliche Berichtsperioden (Jahresabschluss oder Quartale), d.h. dazwischen liegt ein Abschlussstichtag.

## Vertragstypen der Fertigungsaufträge / Dienstleistungsverträge

IAS 11 unterscheidet zwischen Festpreisver-

trägen (fixed price contracts) und Kostenzuschlagsverträgen (cost plus contracts). Darüber hinaus ist für die Steuerung von Projekten die Unterscheidung in Werk- und Dienstvertrag notwendig. Der Unterschied besteht darin, dass beim Werkvertrag ein Leistungsrisiko besteht, da der „Erfolg“, d.h. die Herstellung des versprochenen Werkes, geschuldet wird. Im Gegensatz dazu wird beim Dienstvertrag lediglich die Tätigkeit, d. h. die Leistung der versprochenen Dienste, geschuldet. Fertigungsaufträge im Sinne des IAS 11 sind nur Werkverträge oder Werklieferungsverträge<sup>4</sup>, da nur bei diesen die periodengerechte Erfolgsermittlung problematisch ist. Bei Dienstverträgen besteht lediglich das eher organisatorische Problem, die Fakturierung zeitnah zur Leistungserbringung durchzuführen. Unter Risikogesichtspunkten lassen sich die möglichen Vertragskombinationen wie folgt klassifizieren.

Einen Sonderfall der Festpreisprojekte stellen die so genannten „gedeckelten“ Festpreisprojekte dar. Hierbei hat der Kunde ein Anrecht auf einen Preisnachlass, sofern die Projektkosten unter dem Plan liegen.

## Autoren



### ■ Babette Drewniok, Dipl.-Kfm.

ist freiberufliche Trainerin und Beraterin. Das Thema „Auswirkungen von IFRS auf die Unternehmenssteuerung“ ist einer ihrer Arbeitsschwerpunkte. [Babette.Drewniok@t-online.de](mailto:Babette.Drewniok@t-online.de)



### ■ Ulrich Gerber, Dipl.-Betriebswirt

verfügt über umfangreiche Erfahrungen in Produktions- und Dienstleistungsunternehmen und ist zur Zeit Chief Corporate Controlling der itelligence AG in Bielefeld. [Ulrich-Gerber@t-online.de](mailto:Ulrich-Gerber@t-online.de)

	Festpreisprojekt	Aufwandsprojekt
Werkvertrag	Leistungsrisiko Kostenrisiko	Leistungsrisiko
Dienstvertrag	Kostenrisiko	keine Risiken <sup>5</sup>

Abb. 1: Vertrags- und Projektarten

In der Praxis ist festzustellen, dass der Anteil der Festpreisprojekte steigt, da immer weniger Kunden bereit sind, Risiken auf der Kostenseite einzugehen.

### Die verlässliche Schätzung als Kernvoraussetzung für die Anwendung der PoC-Methode

Entscheidende Voraussetzung für die Anwendung der PoC-Methode ist die Möglichkeit der verlässlichen Schätzung des Auftragsergebnisses. Wann diese möglich ist, wird in IAS 11 wie folgt spezifiziert:

- IAS 11.29 und 18.23 enthalten allgemeine Kriterien, die eine verlässliche Schätzung ermöglichen. Aus Controlling-Sicht ist hier insbesondere die Anforderung an das Vorhandensein eines wirksamen internen Budgetierungs- und Berichtssystems von Interesse. Hierauf wird in Abschnitt 5 näher eingegangen.
- IAS 11.23 und 11.24 enthalten darüber hinaus spezielle Kriterien in Abhängigkeit vom zugrunde liegende Vertragstyp (Festpreis- oder Kostenzuschlagsvertrag). Bei Festpreisverträgen werden aufgrund der damit verbundenen höheren Risiken höhere Anforderungen gestellt.

Für Dienstleistungsgeschäfte wird im IAS 18 nicht nach Vertragstypen differenziert. Es gelten generell die strengeren Anforderungen, die in IAS 11 an Festpreisprojekte gestellt werden (IAS 18.20).

Abbildung 2 zeigt die Kriterien, die für die Durchführung einer verlässlichen Schätzung zu erfüllen sind. Die Kriterien sind dabei insgesamt, d.h. kumulativ zu erfüllen.

Sofern eine verlässliche Schätzung nicht möglich ist, ist nach IAS 18.26<sup>6</sup> die so genannte Zero Profit Margin-Methode anzuwenden. Hierbei werden die Erlöse nur in Höhe der Kosten ausgewiesen, so dass kein anteiliger Gewinnausweis erfolgt. Vom Ergebnis her entspricht dies der Completed Contract-Methode, die nach HGB anzuwenden ist, da auch hier während der Auftragsdurchführung kein Gewinnausweis erfolgt. Der GuV-Ausweis ist jedoch unterschiedlich, da bei der Zero Profit Margin-Methode Umsatzerlöse ausgewiesen werden, bei der Completed Contract-Methode dagegen nicht.

### Die Problematik der Ermittlung des Fertigstellungsgrades

Kernproblem für die anteilige Erlösrealisierung

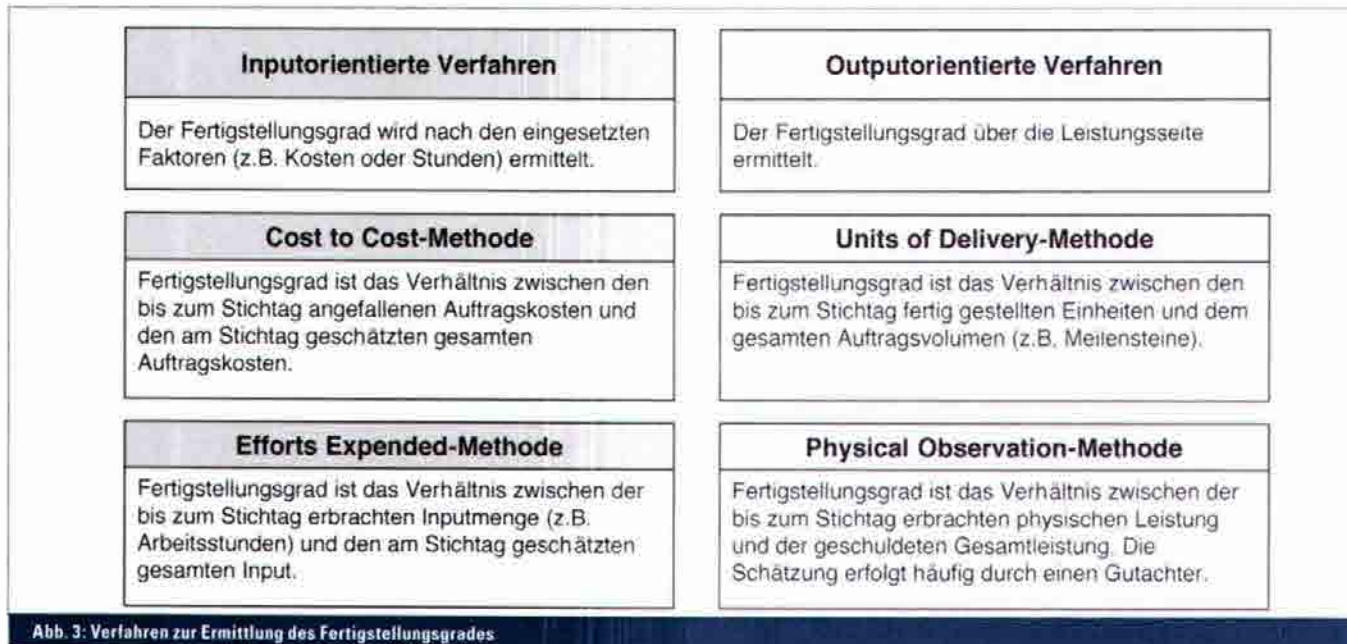
ist die Frage, wie der Fertigstellungsgrad ermittelt werden kann. Hierzu existieren mehrere Möglichkeiten (vg. dazu IAS 18.24). Dabei unterscheidet man zwei Gruppen von Methoden: input- und outputorientierte Verfahren. IAS 11 schreibt keine spezifische Methode vor, verlangt jedoch eine Methodenstetigkeit. Abbildung 3 zeigt die möglichen Methoden im Überblick.

Die Cost to Cost-Methode ist zwar das in der Praxis am häufigsten angewendete Verfahren<sup>7</sup>, nach Meinung der Autoren ist **für personalintensive Dienstleistungsaufträge allerdings die Efforts Expended-Methode die empfehlenswertere**. Sie ist effektiver anwendbar, da kein Wechsel von der Mengen- zur Wertsicht notwendig ist. Die Autoren schlagen vor, dass die Ermittlung des Fertigstellungsgrades direkt durch die Projektleiter erfolgt. Dies ist aus Sicht des Controlling für die Verlässlichkeit und Akzeptanz der Zahlen und das damit einhergehende Commitment ein sehr wichtiger Aspekt. Bei der Cost to Cost-Methode dagegen müssen die vom Projektleiter geschätzten Mengenangaben zur Ermittlung des Fertigstellungsgrades noch in eine Kostenschätzung überführt werden. Diese Aufgabe wird in der Regel von einer anderen Abteilung, häufig z.B. vom Controlling, wahrgenommen.

Bei Projekten, die einen hohen Materialkostenanteil haben, sollte die Efforts Expended-Methode nicht angewendet werden, da sie in diesen Fällen zu Verzerrungen bei der Ermitt-

Vertragsart	Festpreisvertrag IAS 11.23 und Dienstleistungsverträge IAS 18.20	Kostenzuschlagsverträge IAS 11.24
Kriterien	Verlässliche Ermittlung der gesamten Auftragserlöse	
	Wahrscheinlicher Zufluss des wirtschaftlichen Nutzens	
	Verlässliche Ermittlung der bis zur Fertigstellung noch anfallenden Kosten und des aktuellen Grades der Fertigstellung	
	Verlässliche Schätzung der zuordenbaren Auftragskosten	

Abb. 2: Voraussetzungen für die Ermöglichung einer verlässlichen Schätzung



lung des Fertigstellungsgrades führt. Da personalintensive Dienstleistungsunternehmen aber gerade nicht material- sondern zeitintensiv sind, kann man hier den Vorteil des geringeren Implementierungsaufwandes nutzen.<sup>8</sup>

Sofern die Projekte einen hohen Fremdleistungsanteil aufweisen, sind die Leistungen der Subunternehmer in die Stundenermittlungen bzw. in die Aufwandsschätzungen mit einzubeziehen.<sup>9</sup>

Bei der Entscheidung zwischen den beiden input-orientierten Verfahren, Cost to Cost und Efforts Expended, mag bei der Efforts Expended-Methode auf den ersten Blick nachteilig erscheinen, dass bei der Ermittlung des Fertigstellungsgrades die Stunden unabhängig vom Qualifikationsgrad des ausführenden Mitarbeiters alle gleich bewertet werden. Mit anderen Worten: die Stunde eines Junior-Beraters trägt in gleichem Umfang zum Fertigstellungsgrad bei wie die Stunde eines Projektleiters. Bei der Cost to Cost-Methode dagegen würden sich, wegen der unterschiedlichen Kostensätze, der Einsatz eines Junior Beraters und eines Projektleiters unterschiedlich auf den Fertigstellungsgrad auswirken. Dieser scheinbare theoretische Nachteil dürfte nach Ansicht der Autoren wenig praktische Relevanz haben, da es unter dem Wirtschaftlichkeitsaspekt beim Projektmanagement gerade darauf ankommt, im Projekt immer den Mitarbeiter einzusetzen, mit dem der höchste Deckungsbeitrag erzielt

werden kann. Oder, anders ausgedrückt: bei der Cost to Cost-Methode könnte man theoretisch durch den Einsatz hoch qualifizierter Mitarbeiter den Fertigstellungsgrad künstlich erhöhen, was dazu führen kann, dass der wirtschaftliche Projekterfolg geopfert wird und die Projektsteuerung nicht mehr gewährleistet ist.

**Trotz der häufigen Anwendung in der Praxis weisen sämtliche input-orientierten Verfahren den Nachteil auf, dass der Fertigstellungsgrad möglicherweise zu hoch ausgewiesen wird.** Ursache kann zum einen ein projektbedingter - überproportionaler Kostenanfall in der Anfangsphase sein (sog. „front-end loading“<sup>10</sup>). Zum anderen besteht die Gefahr, dass der Fertigstellungsgrad aufgrund von internen Ineffizienzen zu hoch ausgewiesen wird.<sup>11</sup> Diese Problematik wird in Abschnitt 5 nochmals aufgegriffen und anhand eines Beispiels dargestellt. Bei der Anwendung der input-orientierten Verfahren ist darüber hinaus grundsätzlich zu beachten, dass man dem Kunden, da es sich um einen Werkvertrag oder Werklieferungsvertrag handelt, einen Output schuldet, den Leistungsfortschritt aber inputorientiert misst. In dieser indirekten Messung liegt ein ganz grundsätzliches Problem der input-orientierten Methoden: es wird nicht das gemessen, was gemessen werden sollte, i.e. der Fortschritt auf der Leistungsseite, sondern - aus Vereinfachungsgründen - eine Ersatzgröße, von der angenommen wird, dass sie eine zuverlässige Aussage über die eigentlich

zu messende Größe ermöglicht. Dies führt dazu, dass mit Hilfe der input-orientierten Methoden rechnerisch ermittelte Fertigstellungsgrade immer zwingend auf ihre Plausibilität geprüft werden müssen.<sup>12</sup> Anders formuliert, bei einer rein schematischen Anwendung der input-orientierten Verfahren besteht die Gefahr, dass Fertigstellungsgrade falsch ausgewiesen und damit drohende Verluste nicht erkannt werden (vgl. dazu auch das Beispiel zum Projektcontrolling).

Aber auch die output-orientierten Verfahren weisen gewisse Mängel auf. Hauptproblem ist hier, dass die Messung des Fertigstellungsgrades im Regelfall aufwendiger ist.

Allen Methoden gemeinsam ist das Problem, dass eine objektive und absolut verlässliche Ermittlung des Fertigstellungsgrades nicht möglich ist, so dass hier „systemimmanente“ bilanzpolitische Gestaltungsspielräume bestehen.

### Fallbeispiel zur Anwendung der PoC-Methode sowie Auswirkungen von Schätzungsänderungen

Die Anwendung der PoC-Methode und die Auswirkungen von Fehleinschätzungen oder Schätzungsänderungen sollen anhand eines Fallbeispiels gezeigt werden: Ein IT-Dienstleister hat einen Auftrag für ein Projekt erhalten; das

	2005 Stunden	2006 Stunden	2007 Stunden
Geleistete Stunden bis zum Abschlussstichtag (kumuliert)	15.000	36.600	60.000
Voraussichtlich noch anfallende Stunden	45.000	23.400	-
Voraussichtliche Gesamtstunden	60.000	60.000	60.000

Abb. 4: Projektplanung

im Juli 2005 begonnen wurde und im Oktober 2007 abgeschlossen werden soll. Der Auftragswert liegt bei 6.500 TEUR. Die Projektplanung zum Zeitpunkt der Auftragserteilung sieht folgenden Stundenanfall vor (Abb. 4):

Bei Anwendung der Effort Expended-Methode zur Ermittlung des Fertigstellungsgrades ergibt sich auf Basis dieser Planung und unter den Annahmen, dass die Kosten bei 100 EUR pro Stunde (incl. aller Gemeinkosten) liegen und dass keine Sachkosten anfallen, folgendes Projektergebnis (Abb. 5):

Anmerkungen:

- Der Fertigstellungsgrad wird ermittelt, indem die bis zum Abschlussstichtag geleisteten Stunden durch die voraussichtlichen Gesamtstunden dividiert werden.
- Der Umsatz ergibt sich aus dem gesamten Auftragswert (6.500 TEUR) multipliziert mit dem Fertigstellungsgrad.
- Die Projektkosten entsprechen den Istkosten, d.h. die auf das Projekt geleisteten Stunden wurden mit dem Tarif von 100 EUR pro Stunde multipliziert.

Die Abschätzung der voraussichtlichen Gesamtkosten ist in 2006 von 6.000 TEUR auf 6.100 TEUR angestiegen. IAS 11.38 sieht vor, dass solche Schätzungsänderungen in der Periode

ihres Bekanntwerdens ergebniswirksam zu erfassen sind. Dabei werden auch gegebenenfalls erforderliche Änderungen der Ergebnisse der Vorperioden berücksichtigt. Diese Vorgehensweise wird als Cumulative catch up-Methode bezeichnet, d.h. gegebenenfalls erforderliche Korrekturen werden kumulativ aufgeholt.

Im Zusammenhang mit der Anwendung der PoC-Methode stellt sich die Frage, worauf der ermittelte Fertigstellungsgrad angewendet wird: nur auf die Erlöse oder sowohl auf die Erlöse als auch auf die Kosten. In der Literatur wird die Auffassung vertreten, dass nur bei der Cost to Cost-Methode die ausgewiesenen Auftragskosten den tatsächlichen Auftragskosten entsprechen<sup>13</sup>.

IAS 11 ist hier leider nicht ganz klar formuliert. In IAS 11.22 ist zu lesen, dass „Auftrags Erlöse

und Auftragskosten ... entsprechend dem Leistungsfortschritt ... zu erfassen" sind. In IAS 11.26 dagegen heißt es, dass „Auftragskosten in der Gewinn- und Verlustrechnung im Regelfall in der Periode als Aufwand erfasst werden, in der die dazugehörige Leistung erbracht wird.“ Nach Ansicht der Autoren müssten - entgegen vielfacher Auffassung in der Literatur - bei sämtlichen inputorientierten Verfahren die ausgewiesenen Auftragskosten den tatsächlichen Kosten entsprechen. Eine Abgrenzung käme - nach den allgemeinen Prinzipien der IFRS zur periodengerechten Erfolgsermittlung - nur für vorausbezahlte Aufwendungen (aktivische Abgrenzung; Beispiel: Vorauszahlung einer projektbezogenen Versicherungsprämie für drei Jahre im voraus) oder ausstehende Eingangsrechnungen (passivische Abgrenzung; Beispiel: am Abschlussstichtag noch ausstehende Rechnung für Fremdleistungen) in Frage. Für diese Fälle bedarf es aber keiner spezifischen PoC-bezogenen Regelung im IAS 11. Es handelt sich hier lediglich um die Anwendung genereller IFRS-Regelungen auf den Spezialfall der langfristigen Auftragsfertigung.

Unter der Annahme, dass sich die Schätzung der gesamten Stunden in 2006 auf 66.550 er-

	Inputorientierte Verfahren		Outputorientierte Verfahren
	Cost to Cost	Effort Expended	
Erlöse	Nach Fertigstellungsgrad	Nach Fertigstellungsgrad	Nach Fertigstellungsgrad
Kosten	Istkosten	Nach Fertigstellungsgrad	Nach Fertigstellungsgrad

Abb. 6: Auftrags Erlöse und -kosten

	2005 Stunden	2006 Stunden	2007 Stunden
<i>Ermittlung des Fertigstellungsgrades</i>			
Geleistete Stunden bis zum Abschlussstichtag (kumuliert)	15.000	36.600	60.000
Voraussichtlich noch anfallende Stunden	45.000	23.400	-
Voraussichtliche Gesamtstunden	60.000	60.000	60.000
Fertigstellungsgrad (Anm. 1)	25%	60%	100%
<i>Ermittlung des Projektergebnisses</i>			
Umsatz PoC (Anm. 2)	1.625	2.275	2.600
Projektkosten (Anm. 3)	1.500	2.160	2.440
Projektergebnisbeitrag	125	115	160

Abb. 5: Projektergebnis 1

höht, ändert sich das Projektergebnis wie folgt (s. Abb. 7).

Der bereits in 2006 absehbare voraussichtliche Verlust für 2007 in Höhe von -70 TEUR muss bereits in 2006 antizipiert werden. Das in 2006 ausgewiesene Projektergebnis von -280 TEUR setzt sich somit wie folgt zusammen (s. Abb. 8).

Das Beispiel zeigt, dass Fehleinschätzungen gravierende Auswirkungen auf den Ergebnisausweis haben können. Dabei ist der Effekt umso größer, je länger an zu optimistischen Prognosen festgehalten wird.

Voraussichtliche Gesamtstunden	60.000	66.550	66.550
Fertigungsgrad (FSG)	25%	55%	100%
	TEUR	TEUR	TEUR
<i>Ermittlung des Projektergebnisses</i>			
Umsatz PoC	1.625	1.950	2.925
Projektkosten	1.500	2.160	2.995
Projektergebnisbeitrag nach FSG	125	-210	-70
Projektergebnisbeitrag - tatsächlich	125	-280	0

Abb. 7: Projektergebnis 2

	TEUR
Projektverlust	
6.500 TEUR Auftragswert ./ 6.655 TEUR geschätzte Gesamtkosten	-155
Rückgängigmachung des in 2005 ausgewiesenen positiven Projektergebnisses	-125
	-----
Ergebnisausweis in 2006	-280

Abb. 8: Projektverlust

### Ermittlung der Herstellungskosten eines Projektes

- Nach IAS 11.16 umfassen die Auftragskosten
1. Die dem Projekt zurechenbaren Einzelkosten (inkl. Fremdleistungen).
  2. Direkte Fertigungsgemeinkosten und dem Vertrag allgemein zurechenbare Kosten.
  3. Sonstige Kosten, die dem Kunden vertragsgemäß gesondert in Rechnung gestellt werden können.

Die einzelnen Kostenpositionen werden in IAS 11.17 bis 11.19 weiter spezifiziert, wobei sich die Definition der Auftragskosten inhaltlich mit den Vorschriften des IAS 2 zur Ermittlung der Herstellungskosten deckt.<sup>18</sup> Da IAS 18 zum Thema Ermittlung der Auftragskosten keine Regelungen enthält, sind die Regelungen des IAS 11 für Dienstleistungen analog anzuwenden.

Folgendes Kalkulationsschema erfüllt beispielsweise die Anforderungen von IAS 11 bzw. 18 (siehe Abb. 9).

Zu den Reisekosten ist ergänzend anzumerken, dass hierfür in der Praxis unterschiedliche Me-

thoden verwendet werden. Bei einigen Unternehmen sind die Reisekosten pauschal im Stundensatz enthalten. Bei anderen Unternehmen beinhaltet der Stundensatz als Fertigungseinzelkosten nur die Personalkosten und die personenbezogenen Sachkosten (wie z.B. Telefon, anteilige Kosten des Arbeitsplatzes etc.). Reisekosten werden dagegen als separate Einzelkosten auf die Aufträge (Kostenträger) verbucht.

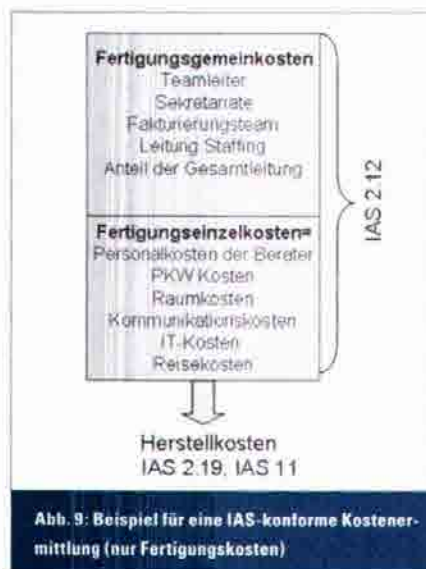


Abb. 9: Beispiel für eine IAS-konforme Kostenermittlung (nur Fertigungskosten)

Sofern für ein Projekt Fremdleistungen zugekauft werden oder sonstige projektbezogene Sachkosten anfallen (wie z.B. projektbezogene Hardware oder Software) sind diese Kosten ebenfalls als Einzelkosten auf das Projekt zu kontieren.

Im Gegensatz zur Kalkulation von industriell gefertigten Produkten werden bei der Kalkulation von Dienstleistungen, die auf der Basis von Stundensätzen kalkuliert werden, Fertigungsgemeinkostenzuschläge häufig nicht separat angesetzt. Stattdessen sind diese bereits im Stundensatz enthalten. Sofern IFRS-Anwender dies so handhaben, empfiehlt es sich, mit einem Stundensatz zu arbeiten, dessen Fertigungsgemeinkostenkomponenten den Anforderungen des IAS 2 bzw. IAS 11 entsprechen. Dies erleichtert es den Wirtschaftsprüfern, die Werthaltigkeit zu prüfen.

Sollten darüber hinaus für Controlling-Zwecke weitere Stundensätze (z.B. für Zwecke der Ermittlung einer kurzfristigen Preisuntergrenze) erforderlich sein, so empfiehlt es sich, in der Kostenrechnung nach dem Konzept der Parallelkalkulation alternative Stundensätze zu hinterlegen.

Die in der Praxis in der Kalkulation von risikobehafteten Projekten üblicherweise angesetzten kalkulatorischen Risikozuschläge dürfen nach IAS 2 bei der Ermittlung der Herstellungskosten nicht berücksichtigt werden. IAS 2 lässt bei der Ermittlung der Herstellungskosten nur die Berücksichtigung von bereits tatsächlich eingetretenen Risiken oder von Risiken zu, die bereits so konkret sind, dass sie sich bei der Schätzung der bis zur Fertigstellung noch zu erwartenden Kosten bereits in konkreten Herstellungskostenpositionen niederschlagen. Dies hat zur Folge, dass in der Kalkulation pauschal über Risikozuschläge berücksichtigte Risiken als Projektergebnis ausgewiesen werden, sofern sie nicht zu tatsächlichen (d.h. eingetretenen oder konkret absehbaren) Risiken geworden sind.

### Anforderungen an das Projektcontrolling

Neben den speziellen, vertragstypenbezogenen Anforderungen an die verlässliche Schätzung

ist es nach IAS 11:29 darüber hinaus erforderlich, dass ein Unternehmen über ein wirksames Internes Budgetierungs- und Berichtssystem verfügt, um verlässliche Schätzungen vornehmen zu können. Um diese Anforderung zu erfüllen, ist ein Projektcontrolling zu implementieren, das gleichzeitig in der Lage ist als internes Kontrollsystem die Anforderungen der Wirtschaftsprüfer zu erfüllen. Dieses System, das die wirtschaftliche Situation des Kundenauftrages (Projektes) nachvollziehbar darstellt, stellt hohe Anforderungen an die Ablauforganisation, an die verantwortlichen Personen sowie an das (Projekt-)Kostenrechnungssystem.

Materiell erfordert dies, dass die klassischen Controlling-Instrumente der Projektplanung, der Projektkostenrechnung und des Projektberichtswesens vorhanden sein müssen. Die Projektkostenrechnung dient der Erfassung der Istkosten des Projektes. Für die Kostenermittlung wird insbesondere eine interne Leistungsverrechnung benötigt, mit Hilfe derer die geleisteten Stunden den einzelnen Projekten verursachungsgerecht zugeordnet werden können. Es ist zu gewährleisten, dass die Kostenarten-, Kostenstellen- und Kostenträgerstrukturierung eine IAS-konforme Ermittlung der Projektkosten ermöglichen.<sup>17</sup>

Mit der Unterzeichnung der Kundenverträge müssen die Vertragsdaten so aufbereitet werden, dass diese als Planwert des Kundenprojektes im DV-System hinterlegt werden können. Hierbei sind unter einer eindeutigen Projektnummer die Art des Projektes (z.B. Festpreisprojekt, Time and Material-Projekt, d.h. nach Aufwand abgerechnete Dienstverträge, oder gedeckeltes Festpreisprojekt), die zu leistenden Mitarbeiter Tage, der Tagessatz, sowie die Zah-

lungsmodalitäten zu hinterlegen. Die Projektnummer ist sowohl für die Ablage der Dokumente, wie z.B. Vertrag, Vertragsänderungen oder Änderungsanforderungen (sog. change requests), als auch für die Kontierung der Erlöse und Kosten bindend. **In der Praxis ergeben sich bei der Zuordnung der Kosten zu den Projekten die meisten Probleme.** Daher ist das gesamte Projektteam gehalten, die geleisteten Stunden über ein Stundenrückmeldungssystem periodengerecht und zeitnah zurückzumelden.

Bei der Stundenmeldung ist zu vermerken, ob die Zeiten fakturierbar sind. Die Erfahrung zeigt, dass nicht immer alle geleisteten Stunden vom Kunden auch anerkannt werden. Ein funktionierender Rückmeldeprozess ist sowohl für die Fakturierung als auch für die Beurteilung der wirtschaftlichen Lage des Projektes von großer Bedeutung. Im nächsten Schritt müssen die gemeldeten Stunden - auch wiederum zeitnah - vom Projektleiter geprüft und zur Fakturierung freigegeben werden. Für die PoC-Ermittlung muss der Projektleiter darüber hinaus den künftigen, d.h. noch anfallenden Projektaufwand (sog. time to complete) abschätzen. Bei der Darstellung der Stunden ist zwischen den ursprünglichen und den nachträglich beauftragten Stunden zu unterscheiden.

Die inhaltliche Kernfrage ist in diesem Kontext die Handhabung so genannter unproduktiver Stunden bei der Erfolgsbeurteilung von Projekten. Hierunter versteht man solche Stunden, die auf dem Projekt gearbeitet werden, die aber vom Kunden nicht vergütet werden. Ursachen für unproduktive Stunden können beispielsweise organisatorische Ineffizienzen, bewusste Investitionen in das Projektthema oder in den Kunden oder nicht absehbare Schwierigkeiten bei der Leistungserbringung sein. **Für die Ver-**

**buchung dieser Stunden gibt es zwei Alternativen:**

**Alle für das Projekt angefallenen Stunden werden auch auf das Projekt gebucht.** Vorteil dieser Methode ist, dass nur so der tatsächliche Projekterfolg transparent wird. Entscheidender Nachteil ist, dass die Vorgabe von Zeitbudgets für die Projektmitarbeiter ein wichtiges Führungsinstrument ist. Werden diese nicht vorgegeben, besteht die Gefahr, dass die Projekte als „Abladeplatz“ für die Stundenaufschreibungen der Mitarbeiter dienen, d.h. dass sie von den Mitarbeitern dazu verwendet werden, ihre Produktivität zu erhöhen. Dieser Anreiz besteht insbesondere dann, wenn Produktivitätsziele Bestandteil der Zielvereinbarungen mit den Mitarbeitern sind.

Die andere Alternative besteht darin, **den Mitarbeitern von vorne herein ein Zeitkontingent zuzuweisen, das auf das Projekt gebucht werden darf.** Sollte der Mitarbeiter mehr Zeit als die ihm genehmigte benötigen, wird diese Zeit als so genannte Verteilzeit (d.h. nicht produktive Zeit) gebucht. Unabhängig davon, für welche der beiden aufgezeigten Steuerungsmöglichkeiten sich ein Unternehmen entscheidet, dürfen für eine IAS-konforme Ermittlung des Fertigstellungsgrades nur die produktiven Stunden berücksichtigt werden, da ansonsten die Gefahr besteht, dass der Fertigstellungsgrad falsch ausgewiesen wird. Das folgende Beispiel verdeutlicht die Problematik (Abb. 10).

Im Beispiel sind aufgrund von internen Ineffizienzen für das Projekt im ersten Jahr 250 unproduktive Tage entstanden, die auf das Projekt gebucht wurden. Sofern die zusätzlich angefallenen Tage vom Kunden nicht akzeptiert und

	Jahr 1	Jahr 2	Jahr 3	Gesamt	
				fakturierbar	gearbeitet
<b>Plan</b>					
Tage	250	250	250	750	
Geplanter Fertigstellungsgrad	33%	33%	33%	100%	
<b>Ist</b>					
Tage	500	250	250	750	1.000
Fertigstellungsgrad - rechnerisch	50%	25%	25%	100%	
Fertigstellungsgrad - tatsächlich	33%	33%	33%	100%	



damit nicht vergütet werden, liegt der tatsächliche Fertigstellungsgrad nach wie vor bei einem Drittel. Würde man den Fertigstellungsgrad alleine anhand der auf das Projekt gebuchten Tage - unabhängig davon, ob sie produktiv oder unproduktiv sind - ermitteln, ergäbe sich rechnerisch ein Fertigstellungsgrad von 50% - der aber die Projektrealität nicht widerspiegelt. Das Beispiel zeigt, wie wichtig es ist, festzulegen, welche Stunden auf ein Projekt gebucht werden dürfen und dass sie als produktiv oder unproduktiv zu kennzeichnen sind.

Jede Fehleinschätzung oder jede Falschbuchung führt aber nicht nur zu einer falschen PoC-Bewertung. Darüber hinaus besteht die Gefahr, dass notwendige Steuerungsmaßnahmen nicht oder nur unzureichend eingeleitet werden.

### Empfehlungen zum Projektberichtsweisen

Ein einfaches Berichtsformular, mit Hilfe dessen die Projektleiter den Fertigstellungsgrad schätzen können und das gleichzeitig die Dokumentationspflichten erfüllt, zeigt die Abbildung 11.

Anmerkungen:

1. Das Beispiel knüpft an die Zahlen aus Abbildung 4 an.
2. Für die Bewertung wurden ein an den Kunden fakturierter Tagessatz von 520 EUR und ein interner Kostensatz von 500 EUR pro Tag angenommen.
3. Gemäß Fertigstellungsgrad (33%, vgl. dazu Abbildung 4) ergibt sich in Periode 1 ein Um-

satz von 130.000 EUR (33% von 390.000 EUR). Da annahmegemäß bereits 78.000 EUR über Teilabrechnungen fakturiert wurden, verbleibt ein Umsatz - PoC in Höhe von 52.000 EUR.

4. Die zu bildende Drohverlustrückstellung ermittelt sich wie folgt:

Gesamte Projekterlöse (750 Tage * 520 EUR)	390.000 EUR
Gesamte voraussichtliche Kosten (1.000 Tage * 500 EUR)	500.000 EUR
<hr/>	
Voraussichtlicher Verlust: (Drohverlust-Rückstellung erforderlich)	110.000 EUR

Bei diesem Formular ist von den Projektleitern zum Abschlussstichtag nur das Feld „Verbleibender Aufwand zur Vertragserfüllung“ aus-

#### 1. Teil: Stundenaufschreibung des Projektleiters

Projekt-Nummer	P 1234	Tage	Kunde:	Mustermann	Tage
Projektleiter:	Schulze				
Vereinbarter Aufwand gem. Kundenvertrag		750	Ursprünglich intern geschätzter Aufwand		750
Genehmigter Zusatzaufwand		0	Gesamtaufwand		750
Verbrauchter Aufwand bis zum Stichtag		500	Verbleibender Aufwand zur Vertragserfüllung		500
Verbleibender Aufwand gem. Projektplanung		250	Rückstellungsbedarf		250
Budgetüberschreitung (+)/ unterschreitung (-)		250	Percentage of Completion in %		33,33%
Produktivstart:			Besonderheiten:		

#### 2. Teil: Weitergabe an die Finanzbuchhaltung

<b>Projekt</b>	<b>Kunde</b>	<b>Projektleiter</b>	<b>Typ</b>
P 1234	Mustermann	Schulze	Festpreis
<b>Gesamterlöse (bisherige Faktura)</b>	<b>Noch benötigte Tage bis zur Fertigstellung</b>	<b>Gesamter geleisteter Aufwand (kumuliert)</b>	<b>Erlösobergrenze des Projektes</b>
<b>Periode 1</b>	<b>Periode 3</b>	<b>Periode 1</b>	<b>Gesamtaufwand * Tagessatz</b>
Tagessatz * akzeptierte Tage		Kostensatz * Tagessatz	
78.000,00 €	500	250.000,00 €	390.000,00 €
	<b>Fertigstellungsgrad inhaltlich</b>	<b>Möglicher Erlös gemäß Fertigstellungsgrad</b>	
		Fertigstellungsgrad * Erlösobergrenze	
	33%	130.000,00 €	
<b>Voraussichtlicher Restaufwand</b>	<b>Möglicher Resterlös</b>	<b>Resultierende Drohverlustrückstellung</b>	<b>Umsatz PoC</b>
500,00			
Noch benötigte Tage * Kostensatz	(1-Fertigstellungsgrad) * Erlösobergrenze	Gesamtaufwand > Gesamtertrag	Erlös gem. Fertigstellung
250.000,00 €	260.000,00 €	110.000,00 €	52.000,00 €

Abb. 11: Formular für die Projektleiter

zufüllen, gegebenenfalls noch ein eventuell vom Kunden genehmigter Zusatzaufwand. Die restlichen Positionen des Formulars ergeben sich aus den Vertragsdaten (Vereinbarter Aufwand gemäß Kundenvertrag) oder aus der Projektplanung (Ursprünglich intern geschätzter Aufwand), so dass diese nur einmalig beim Anlegen des Projektes eingepflegt werden. Der verbrauchte Aufwand bis zum Stichtag ergibt sich aus den auf das Projekt gebuchten Tagen. Die restlichen Zeilen werden aus diesen Informationen errechnet.

## Darstellung in GuV, Bilanz und Cash Flow-Implikationen

Die Abbildung in der GuV richtet sich danach, ob das Umsatz- oder das Gesamtkostenverfahren angewendet wird. Die Ergebnisauswirkungen wurden bereits gezeigt.

Der Bilanzansatz und -ausweis ist nach IAS 11.42-43 wie folgt:

	Bisher angefallene Kosten
+	antelliger ausgewiesener Gewinn
./.	bisher ausgewiesene Verluste
./.	Teilabrechnungen
=	> 0 (d.h. aktiverischer Saldo) Bilanzierung als Vermögenswert
	< 0 (d.h. passivischer Saldo) Bilanzierung als Schuld

Sofern der Saldo positiv ist, wird er auf der Aktivseite als Vermögenswert ausgewiesen. Inhaltlich handelt es sich dabei um die erarbeiteten Erlöse, die noch nicht an den Kunden fakturiert wurden (sog. Leistungsüberhang). Da IAS 11 keine weiter gehende Spezifizierung bezüglich des Bilanzausweises dieses Postens vornimmt, stellt sich die Frage, ob dieser bei den Vorräten oder bei den Forderungen auszuweisen ist. Die überwiegende Anzahl der Autoren scheint sich für einen Ausweis unter den Forderungen auszusprechen, unter anderem mit dem Hinweis darauf, dass ein Ausweis unter den Vorräten dazu führen würde, dass innerhalb dieser Bilanzposition Gewinne ausgewiesen werden würden, was der Bilanzleser nicht erwarten würde.<sup>18</sup> Nach US GAAP erfolgt der Ausweis bei den Vorräten.<sup>19</sup>

Ist der Saldo negativ, ist er passivisch auszu-

weisen, wobei sich auch hier die Frage des genauen Postens stellt. In Frage käme ein Ausweis bei den Verbindlichkeiten oder bei den Rückstellungen. Ein Ausweis bei den Rückstellungen ist nur dann vorzunehmen, wenn die voraussichtlichen gesamten Projektkosten die (voraussichtlichen) Projekterlöse übersteigen, d.h. wenn sich ein Verlust abzeichnet.<sup>20</sup> Ist der Saldo dagegen deswegen negativ, weil die Fakturen die bisherigen Kosten zuzüglich anteiliger Gewinne übersteigen (sog. Verpflichtungsüberhang), so handelt es sich um eine klassische Verbindlichkeit aus Lieferungen und Leistungen.

Umstritten ist der bilanzielle Ausweis von erhaltenen Anzahlungen, da IAS 11 zwar zwischen erhaltenen Anzahlungen und Teilabrechnungen differenziert, den Ausweis ersterer aber offen lässt.<sup>21</sup> Der Unterschied zu den Teilabrechnungen (progress billings) besteht darin, dass bei den Teilabrechnungen bereits eine Leistung erbracht wurde, während dies bei den Anzahlungen gerade nicht der Fall ist.<sup>22</sup> In Frage käme ein gesonderter Ausweis auf der Passivseite<sup>23</sup> bei den kurzfristigen Verbindlichkeiten oder ein aktiverischer Ausweis in Form der Verrechnung mit dem Konto Fertigungsaufträge.<sup>24</sup>

Unter Cash Flow-Gesichtspunkten ist zu beachten, dass – unabhängig von der gewählten Methode zum Ergebnisausweis – die Vereinbarung von Anzahlungen bzw. die Erstellung von Zwischenfakturen (sog. Teilabrechnungen) unerlässlich ist. Im Idealfall ist der Cash-to-Cash-Zyklus negativ, d.h. das Projekt hat eine negative Kapitalbindung. Bei wertorientierter Steuerung ist allerdings zu beachten, dass – sofern die negative Kapitalbindung zum Gesamtkapitalkostensatz (sog. Weighted Average Cost of Capital bzw. WACC) verzinst wird – ein Anreiz entstehen kann, bei Verhandlungen hohe Preisnachlässe für den Erhalt zusätzlicher Anzahlungen zu gewähren. Sofern die nicht benötigten Mittel aber nur kurzfristig zu einem – unter den Kapitalkosten liegenden – Geldmarktzins angelegt werden, wird aus Sicht des Unternehmens möglicherweise kein Wert geschaffen.<sup>25</sup>

## Zusammenfassende Würdigung aus Sicht des Controlling

Aus Sicht des Controlling ist die Percen-

**tage of Completion-Methode der Completed Contract Methode vorzuziehen**, da sie insbesondere bei Großprojekten den Wertschöpfungsprozess realitätsnäher abbildet. Dadurch führt sie zu einem periodengerechteren Erfolgsausweis und liefert damit entscheidungsrelevantere Informationen. Der Ergebnisausweis erst bei Abschluss des Projektes, wie ihn die Completed Contract-Methode vorsieht, hält einer wirtschaftlichen Betrachtungsweise in den meisten Fällen nicht stand. Vielmehr wird der Ergebnisbeitrag des Projektes über dessen Laufzeit erarbeitet. **Daher ist es sinnvoll, langfristige Projekte nicht nur ablauforganisatorisch, sondern auch wirtschaftlich in „Meilensteine“ aufzugliedern, wie es die PoC-Methode vorsieht.**

Darüber hinaus unterstützt die PoC-Methode das Projektcontrolling insofern, als das Hinausschieben von Korrekturen bei den erwarteten Kosten dadurch bestraft wird, dass ein in den Vorperioden gezeigter (positiver) Projekt-Ergebnisbeitrag nachträglich korrigiert werden muss. Dieser Aspekt gewinnt dadurch an Bedeutung, **dass Fertigstellungsgrade in der Praxis über weite Strecken des Projektes zu positiv dargestellt werden:** Projekte liegen 90% der Zeit im Plan. Grund hierfür ist nicht etwa, dass die Abweichungen erst in den letzten 10% der Zeit offensichtlich werden. Der Grund ist vielmehr ein „allzu menschlicher“: je länger man „den Mantel des Schweigens“ über das Problem legt, desto intensiver kann man an der Lösung des Problems arbeiten. Eine weitere Ursache für zu optimistische Einschätzungen können Fehlsteuerungen aus Anreizsystemen sein. Die Completed Contract-Methode dagegen setzt keine Anreize, mögliche Überschreitungen bei den geplanten Projektkosten zeitnah mitzuteilen. Im Gegenteil: es besteht die Gefahr, dass der Projektgewinn von den Projektleitern als Reserve angesehen wird.<sup>26</sup>

Nachteilig ist – wie bereits erläutert – die Subjektivität bei der Ermittlung des Fertigstellungsgrades. Zweifelsohne liefert die Completed Contract-Methode verlässlichere Zahlen. Zwar können „ausgefällte“ Controlling-Instrumente dazu beitragen, die Unsicherheit zu reduzieren, nichtsdestoweniger wird eine Restunsicherheit bleiben, da die PoC-Methode ohne Schätz-

Als weltweit tätiges, wirtschaftlich gesundes und erfolgreiches Unternehmen mit rund 700 Mitarbeitern zählen wir zu den Marktführern auf dem Gebiet der Zerkleinerungs- und Aufbereitungstechnik. Für unsere Kunden in einer Vielzahl von Branchen entwickeln, fertigen und vertreiben wir technologisch hochstehende, kundenspezifische Maschinentypen. Dabei ist es uns wichtig, unseren Kunden nicht nur Maschinen sondern ganzheitliche Problemlösungen mit hohem Nutzen zu bieten.

Im Zuge unseres weiteren Wachstums suchen wir einen

## Leiter Controlling (m/w)

Ihr Aufgabengebiet umfasst den Aufbau und die Weiterentwicklung abgestimmter Verfahren und Methoden zur Steuerung der gesamten Unternehmensgruppe sowie sämtliche Aufgaben des strategischen und operativen Controllings. Sie sorgen für den Aufbau einer Profit-Center-Lösung und übernehmen eine Lotsenfunktion innerhalb unseres Unternehmens. Sie unterstützen die Geschäftsleitung bei der Finanzplanung und sorgen für die konsequente Umsetzung Ihrer Analyseergebnisse. Ferner verantworten Sie das Beteiligungscontrolling unserer Tochterunternehmen im Ausland sowie die fachliche und disziplinarische Führung der Ihnen zugeordneten Mitarbeiter/innen.

Sie konnten nach Abschluss Ihres betriebswirtschaftlichen Studiums (idealerweise mit Schwerpunkt Controlling) bereits mehrjährige, fundierte Berufspraxis im Bereich des Controllings sammeln. Durch Ihr überzeugendes und sicheres Auftreten verfolgen Sie konsequent die gesetzten Ziele. Ihre Kompetenz, Konsequenz und Verbindlichkeit machen Sie auf allen Ebenen zu einem gesuchten Gesprächspartner. Führungserfahrung, unternehmerisches Denken sowie gute Englischkenntnisse runden Ihr Profil ab.

Reizt Sie diese verantwortungsvolle Aufgabe mit Perspektive? Dann senden Sie bitte Ihre Bewerbungsunterlagen unter Angabe der **Kennziffer 2268** an die von uns beauftragte Personalberatung. Für Fragen steht Ihnen Herr Bernhard Knaisch gerne zur Verfügung und garantiert die vertrauliche Behandlung Ihrer Bewerbung.

### LIEBICH PARTNER

Management- und Personalberatung Aktiengesellschaft

Schützenstraße 3 · D-76530 Baden-Baden

Tel. 07221/9078-0 · Fax: 07221/9078-90

stellenanzeige@liebich-partner.de · www.liebich-partner.de

++ NEWS ++ NEWS ++ NEWS ++ NEWS ++ NEWS ++ NEWS ++ NEWS ++ NEWS ++

Das Controller Magazin erschien erstmals im Jahr 1970 in Dr. Deyhles Management Service Verlag. Im Jahr 1998 ging er ein Joint Venture ein mit Prof. Dr. Jahrmarkt, Mitbegründer und Mitgesellschafter der Verlagsgruppe Praktisches Wissen GmbH (VPW), Offenburg. Das war die Geburtsstunde der **Verlag für ControllingWissen AG** Offenburg und Eitersschlag – die seither das Controllermagazin, Bücher, Best Practice Hefte, den Pocket Guide veröffentlicht. 2003 wurde VPW von der Wolters Kluwer Deutschland GmbH gekauft. Wolters Kluwer n.v. sitzt in Amsterdam, die Deutschland Zentrale jetzt in Köln.

Ende 2007 hat die **Rudolf Haufe Verlag GmbH & Co. KG** die VPW GmbH gekauft, die nach wie vor Aktionärin ist bei der VCW. Sobald wir „Post Merger Integration“ geschafft haben (Umstößeln aller Shared Services von Wolters Kluwer zu Haufe) werden wir uns der Realisierung von Synergien zuwenden.

++ BE PREPARED ++ CHANGE HAPPENS ++ BE PREPARED ++ CHANGE HAPPENS ++ BE PREPARED

zungen nicht auskommt. Darüber hinaus besteht natürlich - wie bei allen ermessensbehafteten Bilanzpositionen - die **Gefahr, dass über die Beurteilung der Fertigstellungsgrade aktiv Bilanzpolitik betrieben wird.**

Aus Controlling-Sicht ist zu empfehlen, bei sehr risikoreichen Projekten bis zum Erreichen bestimmter Meilensteine - unter Bezugnahme auf die fehlende Möglichkeit einer verlässlichen Schätzung - generell die Zero Profit Margin-Methode anzuwenden, um Ergebnisvolatilitäten zu vermeiden, die dadurch bedingt sind, dass in früheren Perioden ausgewiesene positive Projektergebnisse wieder rückgängig gemacht werden müssen (vgl. dazu das Fallbeispiel zu den Auswirkungen der PoC-Methode).<sup>27</sup>

### Fußnoten

<sup>1</sup> Die Methode wird im folgenden als PoC-Methode bzw. einfach PoC bezeichnet. In der Literatur wird diese Methode zum Teil auch als Stage of Completion-Methode (bzw. SoC) bezeichnet.

<sup>2</sup> Mangels expliziter Regelung im HGB ist hier auf die herrschende Meinung zurück zu greifen. Vgl. z.B. Heuser, Paul/Theile, Carsten: IAS/IFRS-Handbuch, 2. Auflage, Verlag Dr. Otto Schmidt Köln 2005, S. 286 m.w.N.

<sup>3</sup> Im Artikel wird zitiert nach der vom IASB autorisierten deutschen Fassung der IFRS 2005, erschienen im Schäffer-Poeschel Verlag 2006

<sup>4</sup> Vgl. auch Kümpel, Thomas: Vorratsbewertung und Auftragsfertigung nach IFRS - Grundlagen, Bewertungsverfahren und Folgebewertungen, Vahlen Verlag München 2005, S. 116

<sup>5</sup> Dieser Vertragstyp wird in der Praxis auch als „Time and Material-Projekt“ bezeichnet.

<sup>6</sup> Analoge Regelung im IAS 11.32

<sup>7</sup> Vgl. z.B. Ruhnke, Klaus: Rechnungslegung nach IFRS und HGB, Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart 2005, S. 594, oder Pottgießer, Gaby/Velte, Patrick/Weber, Stefan: Die langfristige Auftragsfertigung nach IAS 11, in KoR 7-8/2005, S. 315 oder Kümpel, a.a.O., S. 146

<sup>8</sup> Ähnlich Kümpel, a.a.O., S. 145

<sup>9</sup> Vgl. Kümpel, a.a.O., S. 146. Anderer Ansicht ist Buch, nach dessen Meinung nur die Arbeitsstunden der eigenen Mitarbeiter zu berücksichtigen sind. Vgl. Buch, Joachim: Erfolgsrealisation bei langfristiger Auftragsfertigung - Auswirkungen von IAS und US GAAP auf das Projektcontrolling, in: Kremin-Buch, Beate/Unger, Fritz/Walz, Hartmut: Internationale Rechnungs-

legung, Vgl. Wissenschaft und Praxis 2003, S. 132

<sup>10</sup> Vgl. dazu bspw. Kieso, Donald E./Weygandt, Jerry J./Warfield, Terry D., Intermediate Accounting, Twelfth Edition, Wiley, 2004, S. 913

<sup>11</sup> Vgl. dazu auch Kieso/Weygandt/Warfield, a.a.O., oder Hommel, Michael/Rammert, Stefan: IFRS-Bilanzanalyse Case by Case, Verlag Recht und Wirtschaft, Frankfurt 2006, S. 275, oder Buch, a.a.O., S. 131 oder Kümpel S. 146

<sup>12</sup> Dies ist ein generelles Problem bei der unternehmerischen Performance Messung. Beispielhaft seien hier genannt: Messung der Mitarbeiterqualifikation (= Output) über Anzahl besuchter Seminare (= Input) oder Messung der Innovationsfähigkeit (= Output) über den jährlichen Forschungs- und Entwicklungsaufwand (= Input).

<sup>13</sup> Vgl. z.B. Häuser/Theile, a.a.O., S. 294 oder Hommel/Rammert, a.a.O., S. 273f.

<sup>14</sup> Vgl. Fn 13

<sup>15</sup> Ernst & Young vermerken hierzu, dass es sich bei den Methoden zur Ermittlung des Fertigstellungsgrades um „different methods of determining revenue“ handelt. Vgl. Ernst & Young: International GAAP 2005 – Generally Accepted Accounting Practice Under IFRS, Lexis Nexis, London, 2004, S. 1238. Bei den Kosten kann es Abweichungen zwischen den ausgewiesenen und tatsächlichen Kosten nur bei Kosten geben, die sich auf zukünftige Aktivitäten beziehen. Vgl. ebenda S. 1236 und 1238. Bei US GAAP empfiehlt ARB 45 „that recognized income (is to) be that percentage of estimated total income ... that incurred costs to date bear to estimated total costs“. Aus dieser Empfehlung lässt sich zum einen eine Präferenz für die Cost to cost-Methode ableiten, aber - nach Ansicht der Autoren - auch der grundsätzliche allgemeine Hinweis, dass sich der Fertigstellungsgrad auf die Erlöse (income) bezieht. ARB 45 zitiert nach Wiley, GAAP 2004 – Interpretation and Application of Generally Accepted Accounting Principles, John Wiley and Sons, New Jersey, 2003, S. 255.

<sup>16</sup> Ähnlich auch Heuser/Theile, die anmerken, dass die Beispiele zu den Einzel- und Gemeinkosten materiell dem Herstellungskostenumfang nach IAS 2 entsprechen. Vgl. Heuser/Theile, a.a.O., S. 291

<sup>17</sup> Vgl. Hofmann, Niko/Müller, Michael/Sasse, Alexander: Implikationen der IAS/IFRS-Rechnungslegung für das Controlling am Beispiel

langfristiger Fertigungsaufträge, in BBK - Betrieb und Rechnungswesen, Dezember 2003, S. 1149ff.

<sup>18</sup> Vgl. dazu z.B. Kirsch, Hanno: Bewertung von Fertigungsaufträgen nach der Percentage-of-Completion-Methode, in KoR 01/2006, S. 56 m.w.N., Bieg, Hartmut (u.a.): Handbuch der Rechnungslegung nach IFRS – Grundlagen praktische Anwendungen, IDW Verlag Düsseldorf 2006, S. 323 m.w.N. oder Kümpel, a.a.O., S. 166. Für einen Ausweis bei den Vorräten spricht sich Kühnberger aus. Vgl. Kühnberger, Manfred, Ausgewählte Probleme der Bilanzierung von Fertigungsaufträgen nach IAS 11, in KoR 11/2006, S. 659

<sup>19</sup> Vgl. dazu beispielsweise Kieso/Weygandt/Warfield, a.a.O., S. 917

<sup>20</sup> Auch hierzu gibt es unterschiedliche Auffassungen. Einige Autoren sprechen sich gegen einen gesonderten Ausweis als Rückstellung aus. Vgl. z.B. Kirsch, a.a.O., S. 56, Kümpel, a.a.O., S. 106. Für einen Ausweis als Rückstellung vgl. z.B. Ruhnke, S. 601 m.w.N. Nach US GAAP erfolgt ein separater Ausweis, vgl. dazu z.B. Wiley, a.a.O., S. 257.

<sup>21</sup> Vgl. dazu Küting, Karlheinz/Reuter, Michael: Erhaltene Anzahlungen in der Bilanzanalyse, in KoR Heft 1/2006, S. 5

<sup>22</sup> Vgl. dazu ausführlich Küting/Reuter, a.a.O. (Fn. 21)

<sup>23</sup> Dies wird damit begründet, dass IAS 1.32 eine Saldierung nur dann erlaubt, wenn dies ein Standard explizit fordert. IAS 11 enthält hierzu aber keinerlei Regelungen.

<sup>24</sup> Für einen Ausweis bei den Verbindlichkeiten vgl. beispielsweise Kühnberger, a.a.O., S. 658 oder Ruhnke, a.a.O., S. 608.

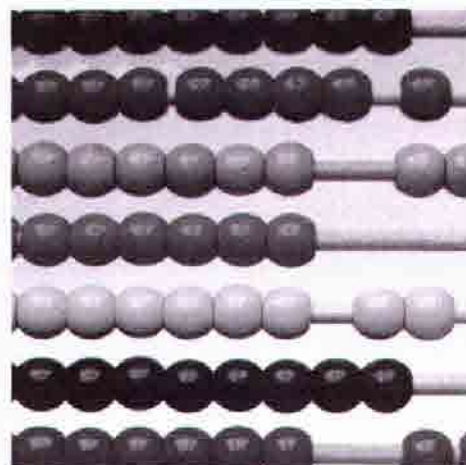
<sup>25</sup> Vgl. dazu auch Mansch, Helmut: Bilanzierung und Controlling im Rahmen der langfristigen Auftragsfertigung, in: Wagenhofer, Alfred (Hrsg.): Controlling und IFRS-Rechnungslegung – Konzepte, Schnittstellen, Umsetzung, Erich Schmidt Verlag, Berlin 2006, S. 112

<sup>26</sup> Vgl. dazu auch Buch, a.a.O., (Fn. 9), S. 128

<sup>27</sup> Vgl. dazu auch Kümpel, S. 132, der das Beispiel der Repower Systems AG (Geschäftsbericht 2004, S. 78) anführt, die Umsätze erst dann ausweisen, wenn ein Fertigstellungsgrad von mindestens 20% erreicht wurde. Nach Wiley gilt es als mit den US GAAP vereinbar, wenn bei einem Fertigstellungsgrad von weniger als 10% keine Projektergebnisse ausgewiesen werden. Vgl. dazu Wiley, a.a.O., S. 257

# Sophistication of Risk Management Practices in German SMEs

von Thomas Henschel, Leipzig



04

12

24

S

G

F

Zuordnung CM-Themen-Tableau

Concerning risk management practices in Germany, there have been conducted many studies that deal with very large enterprises. Small to Medium-sized Enterprises (SMEs), however, have been neglected in risk management considerations. This empirical investigation aims at filling this gap. The findings reported here are part of a larger research project dealing with an assessment of the risk management sophistication of SMEs.

In 2004, there were a total of 2,915,482 companies in Germany, 99.7% of them being SMEs (according to calculations made by the IfM Institut für Mittelstandsforschung – Institute for SME Research). **These SMEs employed 20.1 million people or around 70.5% of all employees** in the Federal Republic (Günterberg and Kayser, 2004). The percentage indicates very clearly the significance which SMEs have for Germany.

But apart from constituting the overwhelming majority of all enterprises, German SMEs have a high value in other national economic functions. For example, during periods of high unemployment the employment function of SMEs becomes one of the main supporting columns of the national economy. **Over 80% of the dual training of qualified workers is carried out by SMEs** as well (Kayser, 2006).

It is therefore all the more surprising that in Germany SMEs have so far been largely ignored in empirical business management research (see Ossadnik et al., 2004; Dahms and Siemes, 2005). Concerning the current state of risk management in Germany, there are no

substantial findings. The national and international literature also offers only a few proposals how a risk management suitable for SMEs could be designed. This fact is often explained by risk management being a very young branch of business management theory which has yet not developed standards (see, for example, Alquier and Tignol, 2006, p. 277, Consultation and Research Centre of the Institute of Chartered Accountants, 2005).

## Importance of Risk Management in Germany

In Germany, the theme of risk management (not only for SMEs) has moved back into the centre of focus over the years from 1998 until now (2007). The cause was the German Control and Transparency Act (KonTraG, 1998) which came into effect on the 1 May 1998. The background to the act was a number of spectacular compa-

### Autor



■ Dipl.-Kfm. MBA (UK) Thomas Henschel

Vertretung der Professur für BWL, insbesondere Rechnungswesen und Controlling an der Hochschule für Technik, Wirtschaft und Kultur Leipzig (FH), Fachbereich Wirtschaftswissenschaften, Gustaf-Freytag-Str. 42, 04277 Leipzig, Tel.: 0341 - 3076-6538

According to the IfM and the present author's own calculations based on the 2002 Value Added Tax (VAT) statistics (Federal Statistical Office, 2004), 71.9% of the German SMEs are to be found in the following industry sectors:

- construction
- engineering
- information technology
- auditing, consulting and training
- trade, service and logistics

The present paper will deal with just these five main industries.

ny crises which have occurred over the last few years and which, in the opinion of the lawmakers, were caused by a lack of risk awareness and insufficient control and information mechanisms.

In contrast to the explicit regulation for joint stock companies, no corresponding regulation has been provided for the other enterprises. Based on the reasoning behind the KonTraG law, the prevailing opinion assumes that the law also has a spill-over effect on the duties and obligations of a "prudent businessman" of any company. According to the governmental substantiation of the KonTraG law, each company has to establish a risk management being in accordance with its size, structure and comple-

Subclass	Number of employees	Annual turnover (million Euro)	Balance sheet total (million Euro)
Micro firm	< 10	≤ 2	≤ 2
Small firm	< 50	≤ 10	≤ 10
Medium-sized firm	< 250	≤ 50	≤ 43

Table 1: Small and Medium-sized Enterprises: EU Subclasses

xity. Naturally this has strongly made insecure many SMEs how such a risk management should be designed and implemented (see Fläcke and Siemes, 2005).

Further uncertainty in SMEs has been provoked by Basel II, the new international equity capital regulations on lending by banks (coming into force on 1 January 2008; Basel Committee on Banking Supervision, 2003). In connection with the evaluation and rating process borrowers are subject to Basel II demands from the banks to make an assessment as to how the companies deal with the opportunities and risks presented by their development. The Basel II regulations do not explicitly demand to establish a comprehensive and strictly formalized risk management system (see Basel Committee on Banking Supervision, 2003). Nevertheless, when rating an SME, the lending bank will assess the management accounting instruments and the abilities of management. **For SMEs the establishment of a risk management system therefore becomes essential to their survival**, since it affects their ability to continue to receive credit from the banks. A risk management system, however, is necessary for SMEs, not only because it is required by law or by the Basel II regulations, but rather because it is in the essential interest of the SMEs. The reason is that such enterprises have a high potential to become insolvent and the most frequent causes of insolvency are management errors and weaknesses in the company structure. This is especially true during the first 7 years following the establishment of the company (Günterberg and Kayser, 2004).

### Definition of Small to Medium-sized Enterprises

Workable definitions for quantitative criteria primarily focus on annual turnover and/or the number of employees. Often a certain criterion

of legal independence is also included (Dana, 2006). The European Union utilizes the following definition to group SMEs (Table 1):

To belong to one of the classes micro, small and medium-sized, a firm must fulfil the following conditions:

1. The number of employees lies below the respective threshold in Table 1. Furthermore, at least one of the thresholds for annual turnover and balance sheet total is met.
2. The "legal independence criterion" must be fulfilled: A maximum of 25 percent is owned by one or more companies which themselves do not match the threshold conditions of No. 1.

The above definition has been valid since 2005 and is updated in terms of annual turnover and balance sheet total at longer intervals of time (Commission of the European Communities, 2003).

Considering the national viewpoint, Germany has no official definition of SMEs. There do exist individual regulations such as those in the German Commercial Code § 267 (HGB) which can be applied for special purposes, specifically for the preparation of accounts. For more general purposes there is a recommendation from the IfM in Bonn which sets values for the limiting criteria of number of employees and of annual turnover.

The EU and the German definitions on the value of the upper threshold of annual turnover are

identical, but the definitions for the limiting value for maximum number of employees vary greatly. However, the IfM refers to the EU definition and notes that the EU definition will probably be adopted in Germany too at some time in the future (Kayser, 2006). In order to ensure comparability with other research results, the EU size class definitions for SMEs will be taken as a basis in this paper. Further, an additional class from 250 to 499 employees will be included as size measure.

### Research Design

At the beginning of the investigation in 2004, only little data was available on the state of risk management in German SMEs. This gave rise to the decision to determine current risk ma-

	Total <sup>1</sup>
<b>Size by annual turnover (Q 1.5)</b>	
Micro (up to 2 million Euro)	22 7.0%
Small (more than 2 to 10 million Euro)	179 57.0%
Medium (more than 10 to 50 million Euro)	85 27.1%
Large (more than 50 million Euro)	7 2.2%
No statement	21 6.7%
<b>Total</b>	<b>314 100.0%</b>
<b>Size by number of employees (Q 1.6)</b>	
Micro (up to 9 employees)	16 5.1%
Small (10 to 49 employees)	47 15.0%
Medium (50 to 249 employees)	237 75.5%
Large (250 to 499 employees)	14 4.5%
<b>Total</b>	<b>314 100.0%</b>
<b>Industrial sector (Q 1.1)</b>	
Construction	92 29.3%
Engineering	107 34.1%
Information technology	42 13.4%
Auditing/consulting/training	32 10.2%
Trade/service/logistics	41 13.1%
<b>Total</b>	<b>314 100.0%</b>
<b>Legal form (Q 1.2)</b>	
Unincorporated firm	61 19.4%
Incorporated firm	253 80.6%
<b>Total</b>	<b>314 100.0%</b>
<b>Part of a group (Q 1.3)</b>	
Yes	117 37.6%
No	194 62.4%
<b>Total</b>	<b>311 100.0%</b>
<b>Audited (Q 1.4)</b>	
Yes	235 76.3%
No	73 23.7%
<b>Total</b>	<b>308 100.0%</b>
<b>Early warning system established (Q 1.9a)</b>	
Established	196 63.6%
Planned	74 24.0%
Not planned	38 12.3%
<b>Total</b>	<b>308 100.0%</b>

Table 2: Descriptive Statistics of Questionnaire Respondents

Question	Option	Rank	Score
<b>Risk Management Organization</b>			
Q 2.1a* Who is responsible for your risk management?	Board of directors	1	1
	Internal audit	8	2
	Designated risk manager	7	2
	Chief financial officer	3	1
	Head of accounting function	4	1
	Controlling function	2	1
	Staff of business units	5	1
Q 2.1b* Who supervises and reviews your risk management system?	Other	6	1
	Board of directors	1	1
	Internal audit	5	2
	Controlling function	2	1
	Self-control of business units	3	1
Q 2.2* How are the practices of your risk management disseminated?	Other	4	1
	Risk management manual	4	4
	General procedural manual	1	1
	Controlling manual	3	1
Q 2.4* How are your risks identified and evaluated?	Other	2	1
	By management alone	2	1
	By management together with functions	1	1
	By internal audit	7	1
	By controlling function	2	1
	By workshops with business units	6	1
	By designated employees of business units	4	1
Q 2.8* Which kind of software do you use for your risk management?	Inquiries by questionnaires or check lists	5	1
	Other way	8	1
	Standard office software	1	1
	Standard business management software	2	1
	Special risk management software	4	2
Q 2.9 Which amount of investments for your risk management do you plan?	In-house software	3	1
	Other software	5	1
	No investments planned	1	0
	Less than 25 thousand Euro	2	1
	From 25 up to 50 thousand Euro	3	2
	More than 50 thousand Euro	4	3

Table 3: Risk Management Practices: Questionnaire Issues and Scoring (continued)

	N	Theoretical				Mean	StdDev	Low	Mod.	High
		Min	Max	Min	Max					
<b>Risk Management Process</b>										
Q 2.3 Risk categories	301	0	8	0	7	3.00	1.408	< 2.67	< 5.33	≤ 8.00
Q 2.5a Risk assessment: Frequency	295	0	4	0	4	2.15	1.235	< 1.33	< 2.67	≤ 4.00
Q 2.5b Risk assessment: Time horizon	294	0	4	0	4	1.41	0.994	< 1.33	< 2.67	≤ 4.00
Q 2.6a Risk reporting to board of directors	299	0	3	0	3	1.11	0.725	< 1.00	< 2.00	≤ 3.00
Q 2.7 Link of r.m. to business planning	286	0	2	0	2	1.08	0.775	< 0.67	< 1.33	≤ 2.00
<b>Risk Management Organization</b>										
Q 2.1a Responsible for r.m. implementation	299	0	10	1	7	2.01	1.138	< 3.33	< 6.67	≤ 10.00
Q 2.1b Responsible for r.m. reviewing	298	0	6	0	5	1.53	0.730	< 2.00	< 4.00	≤ 6.00
Q 2.2 Risk management documentation	297	0	7	0	6	1.22	1.332	< 2.33	< 4.67	≤ 7.00
Q 2.4 Risk assessment: Respons., methods	301	0	8	1	6	1.78	0.874	< 2.67	< 5.33	≤ 8.00
Q 2.8 Risk management software	300	0	6	0	4	1.33	0.731	< 2.00	< 4.00	≤ 6.00
Q 2.9 Risk management expenditure	282	0	3	0	3	0.61	0.837	< 1.00	< 2.00	≤ 3.00

Table 4: Scoring of Risk Management Practices: Descriptive Statistics

agement practices in German SMEs by an explorative approach.

The questionnaire approach of the present paper is part of a larger project which investigates the current state of risk management practices in German SMEs and which tries to reveal the **key factors being important for a successful risk management**. Another aim of this project is to examine whether one can classify the sophistication of establishing a risk management system.

First, the postal questionnaire inquired for the enterprise's basic data such as size, industrial sector or legal form. Then questions on risk management practices followed, covering the aspects of risk management process and risk management organization. They are displayed verbatim in Table 3, together with the options selected.

To obtain the sample of firms to contact, the Hoppenstedt database for SMEs (2002) has been used. From this database all enterprises from the cited five main industries having an annual turnover up to 50 million Euro have been drawn.

This paper mainly deals with multivariate analyses of risk management practices. In a first step, a factor analysis is carried out for the 11 risk management variables. The factor analysis induces a grouping of the input variables.

Variables belonging to the same group behave similarly, with the common information being reduced to the corresponding single factor variable (see Table 5).

Being a substitute for the original variables, the (orthonormal) set of factors is then submitted to a cluster analysis. This procedure separates the sample into subsets such that within each of these "clusters" the firms have similar risk ma-

define enterprise size, there is a clear shift towards the class of medium-sized firms. As recommended by the literature on SMEs, the questionnaire results take account of both size criteria:

About 38% of the questioned enterprises have a parent company which itself does not fulfil the criteria of an SME. This percentage is in accordance with other empirical studies on German SMEs (Ossadnik et al., 2004, p. 623).

As Table 2 reveals, most enterprises belong to the classes of small and medium-sized ones. Most empirical studies concentrate on these classes. Micro firms are excluded in these studies since data of these are difficult to obtain. The present investigation deliberately includes micro firms, in order to gain results about at least tendencies for this

class. The relatively small number of micro firms within the sample makes it difficult to get statistical evidence. The effective response rate of 17.4% can be considered as satisfactory.

Grouped into the aspects of risk management process and risk management organization, Table 3 presents the part of the questionnaire which inquires the firms' risk management practices. The encoding of the respective 11 variables has been carried out as indicated by the score column of Table 3. If the options reveal an inherent order, the scores will reflect it with scores from "bad" to "good". In addition,

	Factor			
	#1	#2	#3	#4
Q 2.1a Responsible for r.m. implementation	0.809			
Q 2.1b Responsible for r.m. reviewing	0.789			
Q 2.4 Risk assessment: Respons., methods	0.704			
Q 2.5a Risk assessment: Frequency		0.751		
Q 2.7 Link of r.m. to business planning		0.643		
Q 2.8 Risk management software		0.581		
Q 2.6a Risk reporting to board of directors			0.842	
Q 2.2 Risk management documentation			0.841	
Q 2.3 Risk categories				0.729
Q 2.5b Risk assessment: Time horizon				0.653
Q 2.9 Risk management expenditure				0.323

Table 5: Factor Analysis: Matrix of Rotated Loadings of the 4 Factor Solution

agement outcomes. The firms' risk management sophistication is studied by examining across the resulting clusters the distribution of the basic variables and the means of the risk management variables (Tables 6 and 7).

## Research Results

The basic data of the questionnaire results are contained in Table 2. If enterprises are classified according to the annual turnover, small firms in the sample clearly dominate. If, on the other hand, the number of employees is used to



options with particular importance for a comprehensive risk management have been given an increased score. The table also shows the rank of the selected options, according to the questionnaire results.

Table 4 presents the descriptive statistics of the metric risk management variables, as introduced in Table 3. In addition to the empirical values of minimum and maximum, Table 4 also shows the theoretical minimum and maximum according to the score definitions of Table 3. By

dividing the theoretical range of each variable into three subintervals of equal length, its outcome can be briefly characterized as low, moderate or high.

The 11 variables on risk management practices described in Tables 3 and 4 have been submitted to a factor analysis. The grouping result for the 4 factor solution is presented in Table 5. The corresponding screen plot has justified to take a solution consisting of 4 factors (with eigenvalues above 1). As suggested in the litera-

ture, to validate the identified factors a split test has been carried out. It confirmed the total factor solution, the "even" solution nearly perfectly, and the "odd" one with slight deviation.

The identified abstract factors will be given the following descriptive labels, covering as much as possible of the issues of the induced grouping.

**Factor 1: "Risk management responsibilities"**  
Factor 1 tackles responsibilities for risk management implementation (Questions 2.1a) and risk

	Cluster			Total <sup>1</sup>
	#1	#2	#3	
<b>Size by annual turnover (Q1.5)</b>				
Micro (up to 2 million Euro)	11 9.7%	3 8.6%	6 5.1%	20 7.8%
Small (more than 2 to 10 million Euro)	71 62.8%	15 42.9%	66 55.9%	152 57.1%
Medium (more than 10 to 50 million Euro)	27 23.9%	11 31.4%	35 29.7%	73 27.4%
Large (more than 50 million Euro)	0 0.0%	0 0.0%	2 1.7%	2 0.8%
No statement	4 3.5%	6 17.1%	9 7.6%	19 7.1%
Total	113 100.0%	35 100.0%	118 100.0%	266 100.0%
$\chi^2 = 14.073$ df = 8 p = 0.080 Sign. < 0.1				
<b>Size by number of employees (Q1.6)</b>				
Micro (up to 9 employees)	5 4.4%	3 8.6%	7 5.9%	15 5.6%
Small (10 to 49 employees)	19 16.8%	3 8.6%	16 13.6%	38 14.3%
Medium (50 to 249 employees)	89 78.8%	25 71.4%	89 75.4%	203 76.3%
Large (250 to 499 employees)	0 0.0%	4 11.4%	6 5.1%	10 3.8%
Total	113 100.0%	35 100.0%	118 100.0%	266 100.0%
$\chi^2 = 12.682$ df = 6 p = 0.048 Sign. < 0.05				
<b>Industrial sector (Q1.1)</b>				
Construction	34 30.1%	7 20.0%	32 27.1%	73 27.4%
Engineering	42 37.2%	11 31.4%	42 35.6%	95 35.7%
Information technology	11 9.7%	8 22.9%	18 15.3%	37 13.9%
Auditing/consulting/training	12 10.6%	1 2.9%	16 13.6%	29 10.9%
Trade/service/logistics	14 12.4%	8 22.9%	10 8.5%	32 12.0%
Total	113 100.0%	35 100.0%	118 100.0%	266 100.0%
$\chi^2 = 12.343$ df = 8 p = 0.137 Sign. $\geq$ 0.1				
<b>Legal form (Q1.2)</b>				
Unincorporated firm	20 17.7%	7 20.0%	25 21.2%	52 19.5%
Incorporated firm	93 82.3%	28 80.0%	93 78.8%	214 80.5%
Total	113 100.0%	35 100.0%	118 100.0%	266 100.0%
$\chi^2 = 0.452$ df = 2 p = 0.798 Sign. $\geq$ 0.1				
<b>Part of a group (Q1.3)</b>				
Yes	37 33.0%	20 57.1%	43 36.8%	100 37.9%
No	75 67.0%	15 42.9%	74 63.2%	164 62.1%
Total	112 100.0%	35 100.0%	117 100.0%	264 100.0%
$\chi^2 = 6.699$ df = 2 p = 0.035 Sign. < 0.05				
<b>Audited (Q1.4)</b>				
Yes	84 75.0%	30 85.7%	87 74.4%	201 76.1%
No	28 25.0%	5 14.3%	30 25.6%	63 23.9%
Total	112 100.0%	35 100.0%	117 100.0%	264 100.0%
$\chi^2 = 2.050$ df = 2 p = 0.359 Sign. $\geq$ 0.1				
<b>Early warning system established (Q1.9a)</b>				
Established	88 78.6%	24 68.6%	71 60.2%	183 69.1%
Planned	16 14.3%	9 25.7%	28 23.7%	53 20.0%
Not planned	8 7.1%	2 5.7%	19 16.1%	29 10.9%
Total	112 100.0%	35 100.0%	118 100.0%	265 100.0%
$\chi^2 = 11.261$ df = 4 p = 0.024 Sign. < 0.05				

Table 6: Cluster Analysis: Demographics Summary of the 3 Cluster Solution

management reviewing (Questions 2.1b). It also includes personnel/methods involved in risk assessment (Question 2.4). Since this factor covers the responsibility aspects of risk management organization it will be called "risk management responsibilities".

**Factor 2: "Risk management process, part 1"**

Factor 2 summarizes some aspects of the risk management process. Here appear risk assessment frequency (Question 2.5a) as well as the link of risk management to business planning (Question 2.7). In addition, the software use for risk management is also covered by this factor (Question 2.8).

**Factor 3: "Risk communication"**

Factor 3 is concerned with current risk information and risk reporting directed at the board of directors (Question 2.6a) as well as with the documentation of the general risk management regulations (Question 2.2).

**Factor 4: "Risk management process, part 2"**

Factor 4 treats additional aspects of the risk management process. Firstly, here appear the risk categories being evaluated (Question 2.3) and the time horizon of risk assessment (Question 2.5b). Risk management expenditure is also assigned to factor #4 (Question 2.9).

Having identified for the risk management variables of Table 3 and 4 factor solution, these factors are used as input for a cluster analysis.

There is no unique way to determine the appropriate number of clusters to stop clustering. In general, a 2 cluster solution allows too little differentiation. The development of the Ward agglomeration coefficients suggests the 4 cluster solution to be appropriate. On the other hand, investigating with crosstabulations of the various cluster solutions with respect to the basic variables and examining scoring means on the clusters revealed the 3 cluster solution to have enough differentiation power.

		Cluster			Total	ANOVA	
		#1	#2	#3		F Ratio	Sign. p
	N	113	35	118	266	df = 265	
<b>Factor #1: "R. m. responsibilities"</b>							
Q 2.1a	Responsible for r.m. implementation	Mean	1.73	2.00	2.33	2.03	8.623 0.000
		Low	Low	Low	Low		
Q 2.1b	Responsible for r.m. reviewing	Mean	1.42	1.37	1.70	1.54	5.516 0.005
		Low	Low	Low	Low		
Q 2.4	Risk assessment: Respons., methods	Mean	1.62	1.83	1.97	1.80	4.785 0.009
		Low	Low	Low	Low		
<b>Factor #2 "R. m. process, part 1"</b>							
Q 2.5a	Risk assessment: Frequency	Mean	2.91	2.34	1.36	2.15	72.207 0.000
		High	Mod.	Mod.	Mod.		
Q 2.7	Link of r.m. to business planning	Mean	1.56	0.80	0.71	1.08	50.587 0.000
		High	Mod.	Mod.	Mod.		
Q 2.8	Risk management software	Mean	1.42	1.17	1.25	1.31	2.709 0.068
		Low	Low	Low	Low		
<b>Factor #3 "R. communication"</b>							
Q 2.6a	Risk reporting to board of directors	Mean	1.00	2.14	0.92	1.12	66.509 0.000
		Mod.	High	Low	Mod.		
Q 2.2	Risk management documentation	Mean	0.96	3.69	0.89	1.29	126.339 0.000
		Low	Mod.	Low	Low		
<b>Factor #4 "R. m. process, part 2"</b>							
Q 2.3	Risk categories	Mean	2.88	3.03	3.39	3.12	4.316 0.014
		Mod.	Mod.	Mod.	Mod.		
Q 2.5b	Risk assessment: Time horizon	Mean	1.59	1.26	1.35	1.44	2.452 0.088
		Mod.	Low	Mod.	Mod.		
Q 2.9	Risk management expenditure	Mean	0.73	0.69	0.50	0.62	2.471 0.086
		Low	Low	Low	Low		

Table 7: ANOVA of Risk Management Scoring for the 3 Cluster Solution

After having introduced the solution, the demographic profile of the enterprises separated into the 3 clusters will be presented (Table 6). The 3 cluster solution has an interesting structure: Clusters 1 and 3 contain about the same number of cases, while cluster 2 covers only 13.2%.

With regard to size by turnover, most micro and small firms are found in cluster 1. In cluster 2 (having the fewest number of cases), most firms are medium-sized or have not stated their turnover. With respect to the number of employees, large firms concentrate on cluster 2.

There are no significant differences with respect to industrial sector as well as to legal form. Cluster 2 includes significantly more firms being part of a group than the other clusters. The clusters reveal no significant differences between firms that are audited and those that are not audited. Cluster 1 comprises the largest percentage of firms that have already established an early warning system.

Now the risk management variables are examined with respect to the 3 cluster solution. The

ANOVA results of Table 7 show whether these variables have significant different means within the clusters or not. In fact, the cluster means of all variables are significantly different (some at least on the 10% level). The variables appear in the order which the factor analysis has established (see Table 5). For the sake of convenience, the means have been additionally characterized by the attributes low, moderate or high, as introduced in Table 4.

**Factor 1: "Risk management responsibilities"**

With respect to risk management responsibilities for implementing and running risk management a size effect can be observed similar to the discussion of the basic variables. In cluster #1, where most of the micro and small firms concentrate, there are only few persons responsible for implementing and the running the risk management process. The board of directors is mentioned most frequently to be responsible for establishing, supervising and reviewing the risk management. This tendency continues concerning the identification and evaluation of risks which is carried out mainly by the board of directors together with the heads of the functional units.

Within clusters 2 and 3 clearly more persons are responsible for implementing and running the risk management. It is particularly remarkable that for these tasks the controlling function is involved. This fact is related to the firm size since medium-sized and large firms are more likely to have such a functional unit. It is also worth noting that more persons are responsible for assessing risks than within cluster #1. Again the controlling function has a stronger influence, and designated employees from the business units are involved to a larger extent.

#### **Factor 2: "Risk management process, part 1"**

Concerning the frequency of risk assessment, the link of risk management to business planning and the use of risk management software, it is interesting that cluster #1 (which covers rather the smaller firms) has for all variables the best scoring means. A possible explanation could be that, because of their clear structure and the business processes of minor complexity, these firms have implemented their risk management more easily. Containing firms with more complex system structures, cluster #2 comes next. Cluster #3 achieves the worst scores with regard to the integration of risks into the business planning.

In all, there are clear deficits with respect to the integration of identified risks into the business planning. Compared with the theoretical maximum, the scores are very bad. This implies that the firms are not able to estimate the effects of risks on the importance of the company's target figures profit and liquidity. Since this fact may lead to a considerable endangering of the survival the finding must be viewed as very dramatic.

#### **Factor 3: "Risk communication"**

This factor also reveals a clear size effect. With respect to the board of directors being informed about risk and the formal risk documentation, cluster #2 does best. This cluster mainly contains larger firms where being part of a group is more likely to be found. The guidelines of the group and the problems of liability make necessary a more comprehensive documentation and information. A separate risk reporting is used only seldom. As a rule, the board of directors is informed about risks in the frame of the general reporting. Risk management documentation strongly falls back on quality management; for

example, the quality manual may provide a separate part for the risk management system.

The remaining clusters have comparatively small average scores. Most clearly this can be seen concerning the formality of risk documentation, where clusters #1 and #3 have significant weaknesses. A formal documentation rarely takes place, and if it does it takes place as part of the meetings of the board of directors.

#### **Factor 4: "Risk management process, part 2"**

Concerning the number of risk categories being assessed, clusters #2 and #3 lead, while the firms of cluster #1 (which mainly contains micro and small ones) on the average assess the smallest number of risk categories. In all, an average number of 3 risk categories has been detected.

Within all clusters, the time horizon of risk assessment is rather short-term, on the average about 1 year. Somehow astonishing is the fact that cluster 1 (covering rather smaller firms) has the largest mean score, while cluster 2 (rather larger firms) has the smallest mean score. A possible explanation could be that the larger firms of cluster 2 work in a more stable business environment and, because of their stronger market position, do not attach so much importance to a large time horizon of risk assessment.

Regarding risk management expenditure, all three clusters reveal a uniform picture. The questioned SMEs do not plan large expenditure for establishing a risk management.

Using for a characterization the attributes low, moderate or high, there are no differences between the clusters concerning "risk management responsibilities" (factor 1), "risk management software" (Q 2.8 of factor #2) and "risk management expenditure"; all of them have low mean scores. Moreover, all clusters have moderate mean scores for "risk categories" (Q 2.3 of factor 4).

Distinctive features of the clusters are:

#### **Cluster 1**

The variables "risk assessment: frequency" and "link of risk management to business planning" (Q 2.5a and Q 2.7 of factor 2) have both

high scores, exceeding the other clusters. Essentially, "risk communication" and "risk management process, part 2" (factors 3 and 4) have moderate scores.

#### **Cluster 2**

This cluster with the smallest size (which contains relatively large firms) reveals some peculiarities. Of all clusters it has the best mean scores for "risk communication" (factor 3) and, essentially, the worst ones for "risk management process, part 2" (factor 4). Concerning "risk management process, part 1" (factor 2), it has rather moderate scores.

#### **Cluster 3**

Both means being low, cluster 3 shows the worst scores for "risk communication" (factor 3). "Risk management process, parts 1 and 2" (factors 2 and 4) have rather moderate scores. On the other hand, within all low outcomes, this cluster has the best mean scores for "risk responsibilities" (factor 1).

In all, cluster 1 contains firms with the best developed risk management systems. Cluster 3 follows with some gap. The firms of cluster 2 reveal a risk management of rather average sophistication, with the exception of factor 3 ("risk communication") where their mean scores clearly exceed those of the other clusters.

## **Conclusion**

As the literature points out, **SMEs reveal deficits with respect to their management methods and systems.** The questionnaire results demonstrate that SMEs have considerable deficits regarding formal methods of risk management.

The cluster analysis has shown that German SMEs appear with very different levels of risk management sophistication. The factor groupings induced by the factor analysis of the risk management variables show an interesting structure. Regarding the responsibility for implementation and reviewing the risk management, the firms have in all three clusters low scores. **A similar picture can be stated for the risk communication and documentati-**

on. The risk management process is more differentiated. Risk assessment has already made some progress.

The most significant problem in all SME size classes is **still the lacking integration of the identified risks into to the business planning**. Without such an integration the firms are unable to determine the company's entire risk position. In micro and small firms the managing director has the opinion that he can get an overview on risks entirely in his mind.

The company size is an essential factor to distinguish the quality of risk management systems. The industrial sector has only limited power to distinguish. One can merely state that sectors with a more elaborate technology – such as engineering, information technology or auditing/consulting/training – have already made stronger efforts on risk management. In contrast to that, the sectors construction and trade/service/logistics are rather lagging.

For a risk management process being able to work it is also **essential that there is a holistic integration into the existing business planning systems. Without this integration risk management would only remain mere "empty talk" and of no use for the firm.**

The employees would not see its benefit, they would only think of it as an additional workload. If, in contrast to that, risk management were integrated into the classical planning process, the acceptance would increase, leading to a more systematic and comprehensive risk assessment. Only in this way risk management in SMEs can be established which ensures practicability and low costs.

**Controlling plays an essential role for organizing risk management in SMEs and for improving it.** The managing director alone will not be able to establish and to maintain risk management. The results of the questionnaire have presented that firms having a controlling unit assign it to implement risk management. In firms having a controlling function the risk management process and the methods of risk assessment are significantly better established. There is a size effect with respect to having a controlling unit: controlling plays a role only for

medium-sized and for larger firms. In micro and small firms controlling tasks are carried out by the managing director or by a member of accountancy staff.

The empirical investigation of this study leads to the conclusion that, considering the implementation of risk management in SMEs, certified chartered accountants play an essential role. Chartered accountants can help to overcome the deficits of risk management that SMEs reveal. In particular, small and medium-sized firms expect from this professional body not only the auditing of the annual financial statements, but also a consultation on risk management issues. Because of the heterogeneity of SMEs, this is a challenge since chartered accountants cannot simply offer to SMEs the same concepts as for large firms. **They must adopt these risk management methods to the special needs of SMEs.**

#### References

- Alquier, B. A. M. and Tignol, L. M. H. (2006) Risk management in small- and medium-sized enterprises. *Production Planning & Control*, 17 (3): 273-282.
- Basel Committee on Banking Supervision (2003) Overview of The New Basel Capital Accord. Consultative Document. Basel: Bank for International Settlements.
- Consultation and Research Centre of the Institute of Chartered Accountants (2005) Risk Management among SMEs. London: Institute of Chartered Accountants in England and Wales.
- Dahms, S. and Siemes, A. (2005) Strategisches Controlling im Mittelstand – Empirische Erkenntnisse und Hilfestellungen [Strategic management accounting in SMEs. Empirical findings and recommendations]. *Controller Magazin*, 30 (3): 227-234.
- Dana, L. P. (2006) Entrepreneurship and SMEs in the Euro-Zone. Towards a Theory of Symbio-

tic Entrepreneurship. London: Imperial College Press

Flacke, K. and Siemes, A. (2005) Veränderte Finanzierungsrahmenbedingungen für den Mittelstand und dessen Unternehmenscontrolling. Theoretische Betrachtung und empirische Erkenntnisse über den Stand der Umsetzung [Changes in the lending conditions for SMEs and their management accounting. Theoretical considerations and empirical results regarding the implementation]. *Controlling*, 17 (4/5): 251-259.

Günterberg, B. and Kayser, G. (2004) SMEs in Germany. Facts and Figures 2004. Bonn: Institut für Mittelstandsforschung.

Hoppenstedt (2002) Mittelständische Unternehmen (Deutschland) CD-ROM [Small and Medium-Sized Enterprises (Germany)]. Darmstadt: Hoppenstedt.

Kayser, G. (2006) Der Mittelstand in Deutschland. Gastvortrag zur Ringvorlesung "Kommunikationsmanagement im Mittelstand" [Guest lecture: "Communication management in SMEs"]. 29 March 2006 Fachhochschule Osnabrück – Standort Lingen. Bonn: Institut für Mittelstandsforschung.

KonTraG (1998) Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich [Law on Control and Transparency], Bundesgesetzblatt Teil I, Nr. 24, Bonn 30. April 1998, 786-794.

Ossadnik, W., Barklage, D. and van Lengerich, E. (2004) Controlling im Mittelstand: Ergebnisse einer empirischen Untersuchung [Management Accounting in SME: Results of an empirical investigation]. *Controlling*, 16 (11): 621-630.

Statistisches Bundesamt (2004) Finanzen und Steuern, Fachserie 14, Reihe 8 Umsatzsteuer 2002 [Value Added Tax statistics 2002]. Wiesbaden: Statistisches Bundesamt.

The Commission of the European Communities (2003) Commission recommendation concerning the definition of micro, small and medium-sized enterprises. *Official Journal of the European Union*, L 124: 36-41. ■

# Vertriebsplanung im Spannungsfeld zwischen zentraler und dezentraler Steuerung

VON Matthias Schmitt, Nürtingen

29  
33  
35  
V  
K  
R  
Zuordnung CM-Themen-Tableau

Die Bedeutung der produktbezogenen Vertriebsplanung ist unbestritten: angefangen bei der Absatzplanung, welche zur Steuerung der Supply Chain benötigt wird, über die Preisplanung, welche die Marktpositionierung des Unternehmens und seiner Produkte widerspiegelt, bis hin zur Planung der zugehörigen Kosten, Deckungsbeiträge und Positionen des Umlaufvermögens erstreckt sich eine ganze Reihe essentieller Planungsschritte. Die unternehmensspezifische Ausprägung der zugehörigen Planungsprozesse kann je nach Branche, Unternehmenssituation und Unternehmenskultur sehr unterschiedlich ausfallen. Im Rahmen dieses Artikels sollen die Vor- und Nachteile der Varianten einer zentralen Top-Down-Vertriebsplanung und einer dezentralen Bottom-Up-Vertriebsplanung anhand des Praxisbeispiels eines weltweit agierenden Herstellers von Unterhaltungselektronikprodukten erläutert werden.

## Vertriebsplanungsprozesse im Überblick

Die Teilprozesse der Vertriebsplanung dienen unterschiedlichen Zwecken, müssen aber eng miteinander verknüpft sein (siehe Abbildung 1). So kann eine Absatzplanung aufgrund der Preiselastizität natürlich nur in enger Abstimmung mit der Preisplanung erfolgen, während diese wiederum eng mit der Kostenplanung und den erzielbaren Deckungsbeiträgen zusammenhängt. Ein weiterer wichtiger Aspekt der Vertriebsplanung ist der Einfluss auf Forderungen und Lagerbestände und damit auf das Umlaufvermögen des Unternehmens. Im Idealzustand existiert ein ganzheitlicher Planungsprozess, der alle Aspekte berücksichtigt und in die Finanzplanung des Unternehmens einfließt. Die Schnittstelle zum Controlling ist an dieser Stelle von zentraler Bedeutung, um die Einheitlichkeit der Planzah-

len zu gewährleisten. In der schnelllebigen Unterhaltungselektronikbranche ist neben einer Jahresplanung auch ein monatlicher Forecastingprozess zwingend erforderlich, um auf Marktentwicklungen oder Aktionen der Konkurrenz reagieren zu können. Im Rahmen dieses Artikels wird ausschließlich der Prognoseaspekt von Planung und Forecast abgehandelt, während der in vielen Unternehmen ebenfalls relevante Steuerungsaspekt (Plan im Sinne von Zielvorgabe) ausgeklammert wird.

## Absatzplanung

Die Absatzplanung dient einer Reihe von Anforderungen im Rahmen des Supply Chain Managements: Aus Vertriebsicht steht natürlich die Sicherstellung der Warenverfügbarkeit und Lieferfähigkeit im Vordergrund, denn **pünktliche und vollständige Lieferungen sind ein**

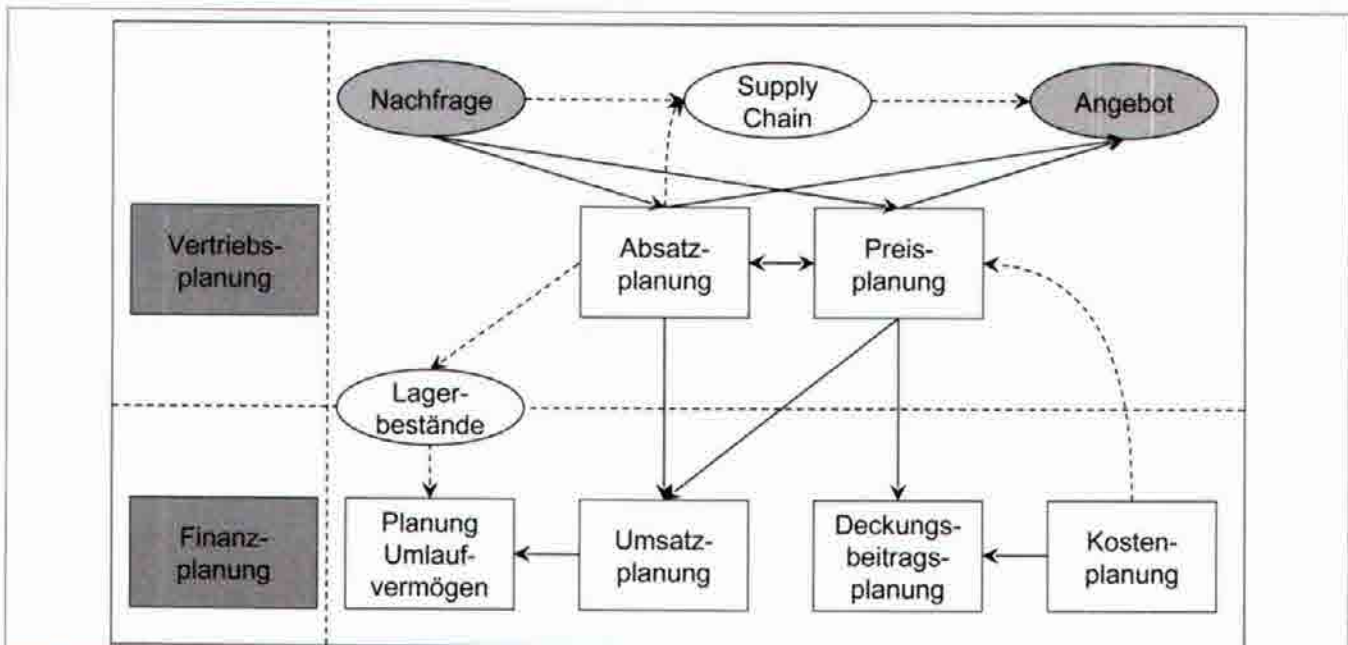


Abb. 1: Verknüpfung von Vertriebs- und Finanzplanung

**wesentlicher Beitrag zur Kundenzufriedenheit.** Die dazu notwendige Haltung gewisser Lagerbestände verursacht schon an dieser Stelle den ersten Zielkonflikt, denn aus Controlling-sicht ist natürlich eine Minimierung des in Lagerbeständen gebundenen Kapitals anzustreben. Des Weiteren dient die Absatzplanung natürlich sämtlichen Bereichen der Supply Chain, vom Einkauf der Roh- und Hilfsstoffe bis zur Transportlogistik, als Basis für die Planung ihrer Aktivitäten. Bei der Absatzplanung müssen diesbezüglich die Durchlaufzeiten der Produkte durch die Supply Chain beachtet werden: der durch die Planung abgedeckte Zeitraum muss größer als die Durchlaufzeit sein, damit die Supply Chain auf Änderungen der Absatzplanung reagieren kann. Auf kurzfristige Änderungen des Absatzplanes kann die Supply Chain nicht mehr reagieren, diese müssen durch Verlagerungen zwischen Kunden, Ländern oder Regionen abgedeckt werden.

### Preisplanung

Bei Produkten der Unterhaltungselektronik sind die Preispunkte des Einzelhandels für die einzelnen Produktgruppen vorgegeben, zum Beispiel €99,-, €199,- oder €299,-. Die für den Hersteller erzielbaren Nettopreise lassen sich durch Abzug der Mehrwertsteuer, der Händlermarge und der Konditionen rückrechnen. Je nach Marktpositionierung des Herstellers im hochpreisigen, mittleren oder tiefpreisigen Segment kann aufgrund der Marktsituation für ein Produkt im Normalfall zwischen nur sehr wenigen (maximal zwei bis drei) realistischen Preispunkten gewählt werden. Bei der Auswahl des optimalen Preispunkts spielen mehrere Aspekte eine Rolle:

- Preispunkte vergleichbarer Produkte des Wettbewerbs;
- Gleichmäßige Besetzung verschiedener Preispunkte im Rahmen des Produktportfolios;
- Margen- und Preiselastizitätsüberlegungen: rechtfertigt die höhere Marge bei einem höheren Preispunkt den Mengenverlust aufgrund der Preiselastizität? (siehe Abb. 2)
- Lebenszyklus des Produkts: In der schnelllebigen Unterhaltungselektronikbranche ist die Lebensdauer eines Produkts begrenzt. In

der Regel werden von der Markteinführung bis zum Verkauf der Restbestände mehrere Preispunkte durchlaufen (s. Abb. 2).

Es ist offensichtlich, dass die Preisplanung aufgrund der steilen und stufigen Elastizitätskurve einen großen Einfluss auf die Absatzplanung hat. Teilweise muss auch recht kurzfristig auf Marktentwicklungen reagiert werden; zum Beispiel, wenn Konkurrenzprodukte im Preis gesenkt werden. Die Preisplanung ist in der Regel Aufgabe des Produktmanagements, sollte jedoch in enger Abstimmung mit dem Controlling erfolgen.

### Finanzplanung

Aus der oben beschriebenen Absatz- und Preisplanung ergibt sich in direkter Weise die Umsatzplanung für die jeweiligen Produkte und Produktgruppen und somit die Schnittstelle zu den Finanzplanungsprozessen des Unternehmens. Die Zuordnung der jeweiligen Kosten im Rahmen einer Deckungsbeitragsrechnung erfolgt in der Regel durch das Controlling, welches die gewonnenen Erkenntnisse in den Vertrieb zurückspielen muss. **Der Einfluss der Deckungsbeitragsplanung auf die Preisplanung ist offensichtlich:** Auf Basis der zugeordneten Kosten und der Margenanforderungen des Unternehmens lassen sich Schwellenmargen und somit Mindestpreise festlegen, welche im Normalfall nicht unterschritten werden sollten. Schwierig wird es, wenn diese Mindestpreise mit den vom Markt diktierten Preispunkten in Konflikt geraten. Auf der Absatz- und Umsatzplanung aus dem Vertrieb basiert auch

die in der Regel in den Verantwortungsbereich des Controllings fallende Planung des Umlaufvermögens, speziell der Forderungen und der Vorräte.

### Zentralisierte Planung: der Top-Down-Push durch die Supply Chain

Immer noch weit verbreitet ist die zentrale Top-Down-Absatz- und Preisplanung auf Basis hoch aggregierter Informationen, zum Beispiel über angenommenes Marktwachstum, Marktanteile, Preisentwicklung oder die Markteinführung von Konkurrenzprodukten. Diese Art der zentralen Planung ist mit vergleichsweise geringem Aufwand verbunden, da nur ein kleines Team von Planern direkt involviert ist. Die zentrale Planung ist die Basis für einen Push durch die Supply Chain, die so produzierte Ware wird dann im Rahmen eines Zuteilungsprozesses auf Regionen, Länder und Kunden verteilt (s. Abb. 3).

Dieses Modell der zentralisierten, angebotsorientierten Absatz- und Preisplanung eignet sich gut für Produkte, bei denen die Nachfrage hoch und das Angebot niedrig sind, sowie generell für Unternehmen, die sich in stabilen Märkten mit kontinuierlicher Nachfrage seitens der Kunden bewegen. Es war weit verbreitet in den fünfziger und sechziger Jahren, als der Lebensstandard schnell anstieg und weite Teile der Bevölkerung mit Gegenständen des täglichen Lebens ausgestattet werden mussten. Heutzutage dagegen lassen sich nur wenige Produkte auf diese Weise „in den Markt drücken“, wobei neue

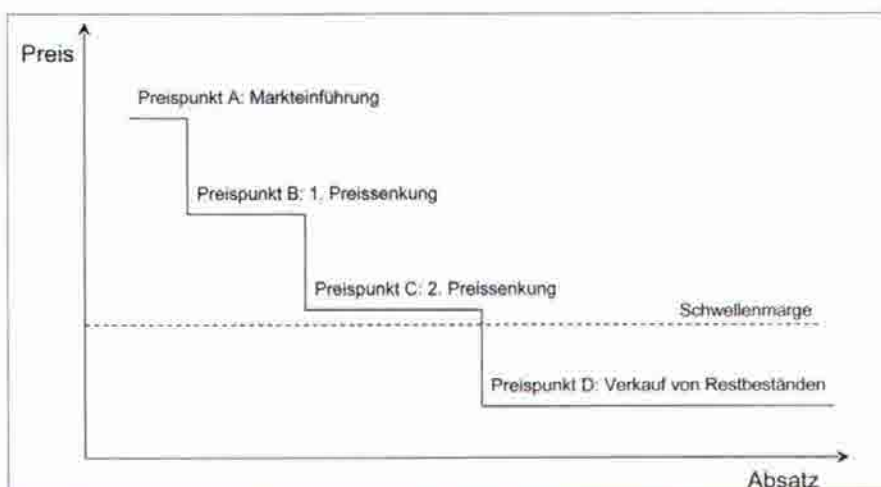


Abb. 2: Preiselastizität bei Unterhaltungselektronikprodukten

Märkte innovativer Produkte als Ausnahmen zu betrachten sind (Bsp.: Apples iPod und iPhone). Selbst bei rechtzeitiger Information des Vertriebs über die zugeteilten und damit zu verkaufenden Mengen ist ein zeitnaher Verkauf zu profitablen Preisen längst nicht in allen Fällen möglich.

**Generell stellt das zentrale Planungsmodell hohe Anforderungen an das Planungsteam, welches eine exzellente Kenntnis aller betreuten Märkte und Produktgruppen vorweisen muss.** Dennoch besteht eine systemimmanente Gefahr der Marktferne, besonders bei weltweit agierenden Unternehmen. Besonders bei einem stark aktionsgeprägten Geschäftsmodell wie im Falle des beschriebenen Herstellers von Unterhaltungselektronikartikeln können Nachfragespitzen in der Regel nicht zentral vorhergesagt werden.

**Autor**



**Dr. Matthias Schmitt**

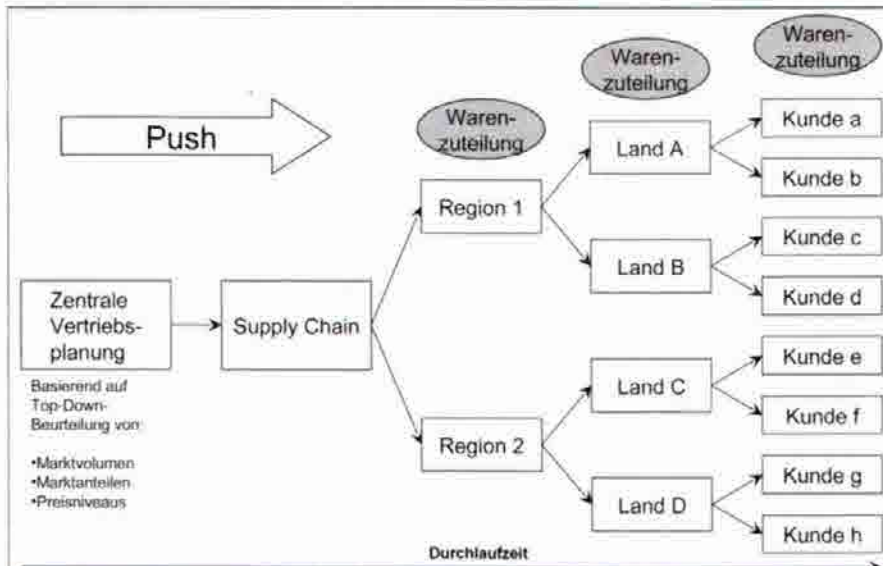
beschäftigt sich als freiberuflicher Unternehmensberater für mittelständische Unternehmen mit Controlling-Themen aller Art. Er ist erreichbar unter E-Mail: MxSchmitt@aol.com

nung stufenweise konsolidiert. Diese konsolidierte Planung ist dann wiederum die Basis für den Pull durch die Supply Chain; produziert wird auf Bestellung, ganz im Sinne einer modernen, nachfrageorientierten Just-in-Time Philosophie (s. Abb. 4). Allerdings lässt sich im Zeitalter des Internethandels nur die Absatzplanung vollständig dezentralisieren – **die Preisplanung sollte zumindest regional koordiniert und weitest-**

**gehend einheitlich gestaltet werden**, um ungewollte Warenströme zum Beispiel zwischen den Ländern der Eurozone zu vermeiden.

Dieses nachfrageorientierte Modell der dezentralen Absatzplanung eignet sich besonders für schnelllebige und aktionsgeprägte Branchen und Produkte, in denen Markt- und Kundennähe von entscheidender Bedeutung sind. Ein großer Unsicherheitsfaktor sind allerdings die oft signifikanten Durchlaufzeiten der Produkte, so dass Markttrends in der Regel mit einigen Monaten Vorlauf vorhergesagt werden müssen.

Aufgrund der vielen Beteiligten am Planungsprozess im Vertrieb und im Produktmanagement ist die dezentrale Absatzplanung meist mit erheblichem Zeitaufwand verbunden. Auch die Koordination der Aktivitäten und die vielen Schnittstellen tragen zur Komplexität des Prozesses bei. Aufgrund des zusätzlichen Gewinns zeitnahe Informationen erscheinen Aufwand und Komplexität allerdings gerechtfertigt. Die Natur der Planungsprozesse ist auch hier im Kontext der Unternehmenskultur zu betrachten:

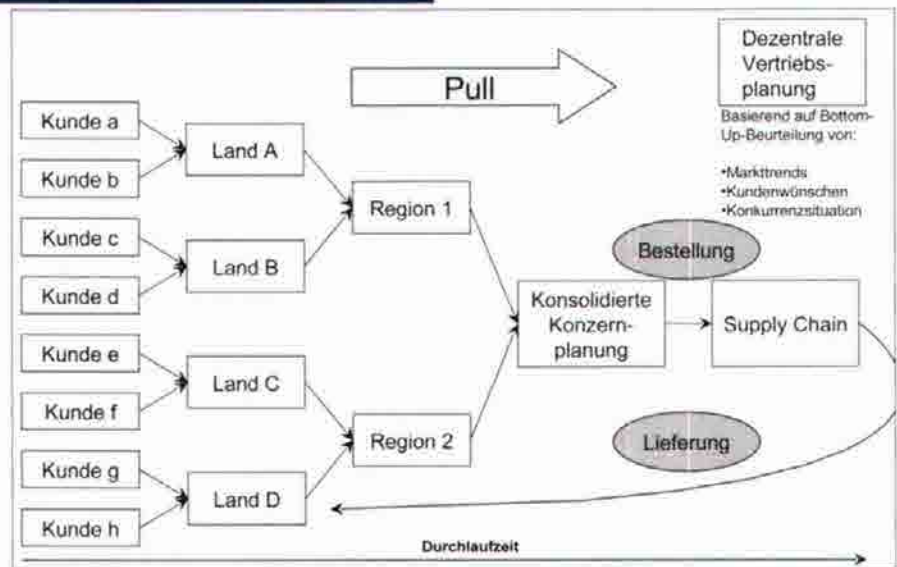


**Abb. 3: Zentrale Vertriebsplanung**

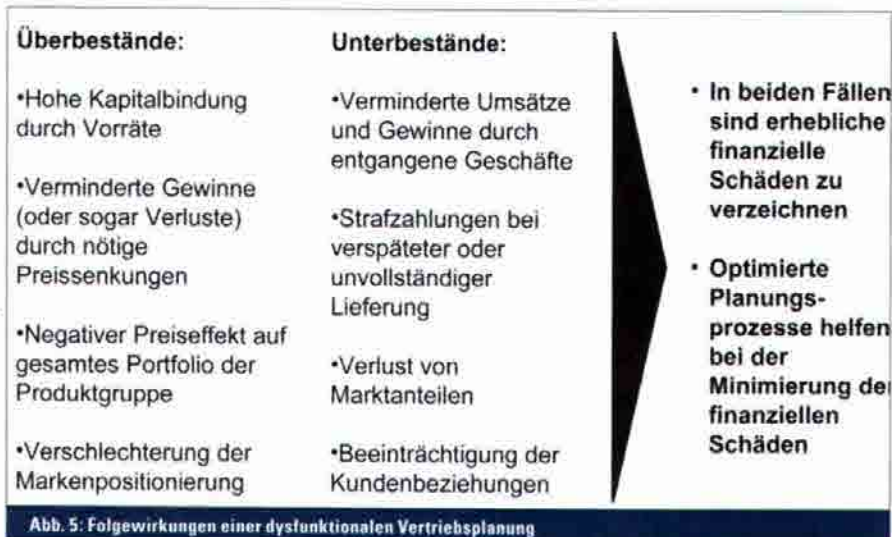
Die Natur der Planungsprozesse ist auch im Kontext der Unternehmenskultur zu betrachten: die beschriebene zentrale Top-Down-Planung findet sich oftmals in zentralistisch geführten, auf Kontrolle ausgerichteten Unternehmen.

**Dezentrale Planung: der Bottom-Up-Pull durch die Supply Chain**

Im Vergleich zur zentralen Top-Down-Planung verspricht eine dezentrale Bottom-Up-Planung eine deutlich größere Kunden- und Marktnähe. Basierend auf einer kunden- und produktbasierten Detailplanung wird die Gesamtpla-



**Abb. 4: Dezentrale Vertriebsplanung**



die beschriebene dezentrale Bottom-Up-Planung kann nur in dezentral geführten, flexibel agierenden Unternehmen funktionieren.

### Typische Folgen von Fehlplanungen

Beide Planungsmethoden stellen hohe Anforderungen an alle Beteiligten: Fehleinschätzungen der Nachfrage durch die Planenden werden genauso gnadenlos bestraft wie Verzögerungen in der Supply Chain. Beides führt zu Über- oder Unterproduktion und damit zu Über- oder Unterbeständen mit den entsprechenden wirtschaftlichen Folgen (s. Abb. 5):

- **Überbestände:** Diese belasten als Vorräte die Bilanz in Form hoher Kapitalbindung. Oft müssen die Produkte dann zu Niedrigpreisen abgegeben werden, was zu deutlich verminderten Gewinnen oder gar zu Verlusten führt. Dies kann auch negative Effekte auf die Preisgebung ähnlicher Produkte auslösen. Im ungünstigsten Fall kann die Markenpositionierung des Unternehmens darunter leiden.
- **Unterbestände:** Diese führen zu Umsatz- und Gewinnausfällen durch nicht erhaltene oder nur teilweise ausgeführte Aufträge. In gravierenden Fällen kann es auch zur Zahlung von Konventionalstrafen aufgrund ausgefallener Lieferungen kommen. Neben dem direkten finanziellen Schaden führen Unterbestände zu geringeren Marktanteilen und in vielen Fällen auch zur Belastung der Kundenbeziehung.

Aus Controllingsicht sind beide Szenarien unerfreulich. Eine pauschale Aussage, welches Szenario weniger Schaden verursacht, ist nicht möglich. Realistisch betrachtet muss davon ausgegangen werden, dass der goldene Mittelweg zwischen Über- und Unterbeständen bei Konsumgütern auch mit den besten Planungsprozessen nicht immer zu erreichen ist. Allerdings kann das Controlling bei der Absatz- und Preisplanung wichtige Hilfestellungen leisten: Schon im Vorfeld und während der monatlichen Forecasts können Plausibilitätsprüfungen, zum Beispiel durch Vorjahres- oder Wettbewerbsvergleiche, oder Risikoabschätzungen, zum Beispiel in Form von Szenario-rechnungen, durchgeführt werden.

### Gemischte Planungsprozesse

Die in den vorhergehenden Kapiteln aufgezeigten idealisierten Sollprozesse werden in dieser reinen Form in der Praxis selten aufzufinden sein. Aus Sicht des Praktikers erscheinen beide Planungsmodelle mit Nachteilen verbunden: Bei der zentralen Top-Down-Planung ist vor allem die fehlende Kundennähe zu bemängeln, während die Qualität der Bottom-Up-Planung oft durch den zu großen Optimismus der beteiligten Vertriebsmitarbeiter beeinträchtigt wird. Daher finden sich in der Praxis in der Regel Mischprozesse mit einer eher zentralen oder eher dezentralen Ausprägung. Dabei sollte allerdings beachtet werden, dass die Top-Down- und Bottom-Up-Planungselemente sich sinnvoll ergänzen.

### Praxisbeispiel Entkoppelter Planungsprozess: Prozessbeschreibung

Dass dies in der Praxis nicht immer der Fall ist, zeigt das Beispiel des Herstellers von Unterhaltungselektronikprodukten (siehe Abbildung 6). Die Supply Chain wird hier über einen Push aus einer unternehmensweit einheitlichen zentralen Produktionsplanung gesteuert, wobei die Jahresplanung durch monatliche Forecasts aktualisiert wird. Leitlinie der Produktionsplanung ist die Sicherstellung der Lieferfähigkeit bei Vermeidung der Bildung hoher Lagerbestände. Die weitestgehend einheitliche Preisplanung des Produktportfolios erfolgt sinnvollerweise in den Regionen (in diesem Fall EMEA - Europe, Middle East, Africa).

Parallel dazu wird über ein aufwendiges monatliches Bottom-Up-Forecasting die Nachfrage in einem Pull-Prozess pro Key Account (Großhändler und Einzelhandelsketten) und Produkt in den einzelnen Ländern und Clustern der Region abgefragt. Zu diesem Zweck wird in jedem Land ein monatliches Planungsmeeting mit allen Key Account Managern und Produktmanagern sowie der Vertriebsleitung abgehalten. Die Bottom-Up-Forecasts werden auf Länder- und Regionsebene konsolidiert.

Die Warenzuteilung erfolgt dann in mehreren Stufen: Zuerst von der zentralen Planungseinheit in die Regionen, in einem zweiten Schritt innerhalb der Region auf die einzelnen Länder, dort wiederum auf die einzelnen Key Accounts. Nur letztere Schritte erfolgen auf Basis der Bottom-Up-Forecasts, während der erste Schritt anhand aus Landessicht nicht nachvollziehbarer Kriterien erfolgt. Der Informationsfluss beider Richtungen trifft sich auf Ebene der Region, welche die Nachfrage aus den Ländern allerdings nicht an die Produktionsplanung weitergibt, sondern nur zur Festlegung und Feinabstimmung der Warenzuteilung nutzt. Die Zuteilung ist dann auch die Basis für den monatlichen Finanzforecast: Neben der zugeordneten Menge fließen die zentral geplanten Preise und Stückkosten in den Finanzforecast ein.



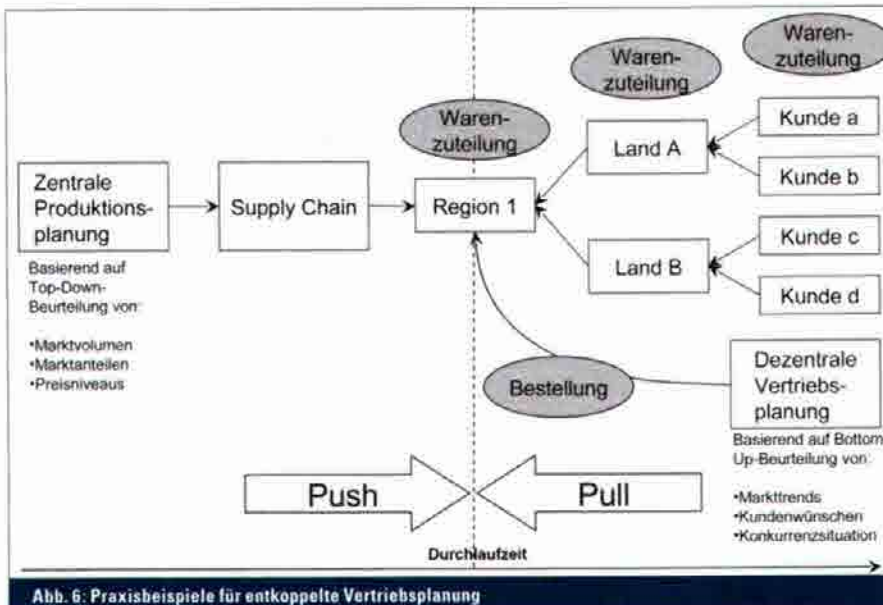


Abb. 6: Praxisbeispiele für entkoppelte Vertriebsplanung

## Praxisbeispiel Entkoppelter Planungsprozess: Problemdiskussion

Offensichtlich sind die Planungsprozesse im Praxisbeispiel entkoppelt: Die Ergebnisse des aufwendigen Bottom-Up-Forecastings, die mit genügend Vorlaufzeit für die Supply Chain durchgeführt wird, fließen nicht in die Produktionsplanung ein. Aufgrund des Planungshorizonts vieler Kunden wird hier in der Regel ein Jahr im voraus geplant. In Gegenrichtung zu diesem nachfrageorientierten Pull-Prozess existiert ja der (aufgrund der Hoheit über die Produktion) dominante Push-Prozess. Dadurch kommt es zu den zwei typischen Problemen einer fehlerhaften Vertriebsplanung (s. Abb. 5):

- ➔ **Unterbestände:** Das Hauptproblem im Praxisbeispiel besteht darin, dass aus Angst vor Überbeständen bei kurzen Produktlebenszyklen in der Regel zu wenig produziert wird. Dies führt zu ständigen Verteilungskämpfen auf Kunden- und Länderebene um die knappe Ware. Die Zuteilungen durch die Region an die Länder erscheinen oft willkürlich und reichen nicht aus, die Kundenwünsche zu bedienen. Dies ist besonders ärgerlich, da die Kunden in der Regel in das Bottom-Up-Forecasting mit einbezogen werden (Planung von Aktionen; Planung von Katalogen im Versandhandel). Dies führt zu sinkender Kundenzufriedenheit und in einigen Fällen auch zur Zahlung von Konventionalstrafen. Auch auf Preisebene lässt sich aufgrund der fixen Schwellenpreise und stu-

figen Preiselastizitätskurve (s. Abb. 2) in der Regel kein Kapital aus dem Warenmangel ziehen – der Kunde ist nicht bereit, für ein Produkt mit festgelegten Spezifikationen mehr zu bezahlen, nur um mehr Ware zu erhalten.

- ➔ **Überbestände:** Ein selteneres, aber bei Auftreten umso gravierenderes Problem besteht, wenn in Ausnahmefällen Produkte aufgrund fehlender Marktnähe in (teilweise deutlich) zu großer Menge produziert werden. Dies äußert sich im Praxisbeispiel in der Regel dadurch, dass große Warenbestände an die Region zugeteilt werden, die innerhalb dieser nun in kurzer Zeit Abnehmer finden muss, um die Vorräte zu minimieren. Da in diesem Fall das Angebot deutlich über der Nachfrage liegt, klappt der Verkauf zum Ärger des Controllers in der Regel nur über teilweise deutlich niedrigere Preise. Neben den unmittelbaren Gewinnminderungen und möglichen Lagerwertausgleichszahlungen kann dies auch noch Folgeeffekte für die Preisgebung anderer, verwandter Produkte mit sich bringen. Hinzu kommt ein möglicher Imageverlust durch eine Positionierung am unteren Ende der Preisspanne. Lagerwertausgleichszahlungen bedeuten: Die gerade im Handel befindliche Ware wurde den Kunden zu höheren als den neuen Preisen verkauft. Der Kunde hat in diesem Fall in der Regel einen Anspruch auf Lagerwertausgleich. Da es sich bei den Problemprodukten meist um „Ladenhüter“ handelt und die Preissen-

kungen oft erheblich sind, können die nötigen Lagerwertausgleichszahlungen signifikante Größenordnungen annehmen.

Aus Controllingsicht ist hier die Übergewichtung der Bilanzkennzahlen auffällig: Die Minimierung der Vorräte als oberstes Gebot erscheint fragwürdig, wenn so große Einbußen bei GuV-Kennzahlen wie Umsatz und Gewinn in Kauf genommen werden – eine Preissenkung um 30% bei sofortigem Absatz des gesamten Lagerbestands ist einer Preissenkung um 15% bei dreimonatiger Abverkaufsdauer eben nicht unbedingt vorzuziehen. Ein ganzheitlicher Steuerungsansatz mit Hilfe eines geeigneten Kennzahlensystems wäre hier angebracht.

## Praxisbeispiel Entkoppelter Planungsprozess: Lösungsvorschläge

Die komplett entkoppelten Planungsprozesse der Bottom-Up-Vertriebsplanung und der Top-Down-Produktionsplanung legen eine Überarbeitung nahe. Dabei ist auffällig, dass jeder der Teilprozesse für sich durchaus sinnvoll ist, nur die Kombination zweier gegenläufiger „Halbprozesse“ sorgt hier für Effektivitäts- und Effizienzverluste. Grundursache des Problems ist, dass ein zentral geführtes, auf Top-Down-Prozessen beruhendes Unternehmen sich in einem Markt bewegt, in dem dezentrale Bottom-Up-Prozesse marktgerechter erscheinen. **Zwei mögliche Varianten erscheinen in diesem Zusammenhang zur Verbesserung der Vertriebsplanung erwägenswert:**

- ➔ Unter der Annahme, dass an der zentralen Produktionsplanung in einem zentralistisch geführten Unternehmen nicht gerüttelt werden kann, erscheint die aufwendige Bottom-Up-Vertriebsplanung obsolet. Somit wäre es ressourcenschonender, auf eine detaillierte Bottom-Up-Planung zu verzichten und die knappe Ware top-down nach strategischen und/oder Preis-Gesichtspunkten auf Länder zu verteilen. Die Aufgabe des Vertriebs wäre es somit, die zugeteilte Ware an die Kunden zu verkaufen, was unter dem Gesichtspunkt der Warenknappheit machbar erscheint.
- ➔ Da die aufwendige Bottom-Up-Vertriebsplanung in Anbetracht des Geschäftsmodells

des Unternehmens als durchaus sinnvoll erachtet werden kann, wäre in diesem Fall eine durchgehend dezentrale Planung vorzuziehen. Das heißt, dass die Produktionsplanung auf den Bottom-Up-Informationen aufbauen müsste, um die Nachfrage der Kunden zu berücksichtigen. Dies wäre auf Basis der momentan vorliegenden Planungsprozesse und -zeitfenster machbar. Allerdings würde diese radikale Änderung hin zu einer komplett dezentralen Planungslogik mit der stark zentralistisch ausgerichteten Unternehmenskultur kollidieren.

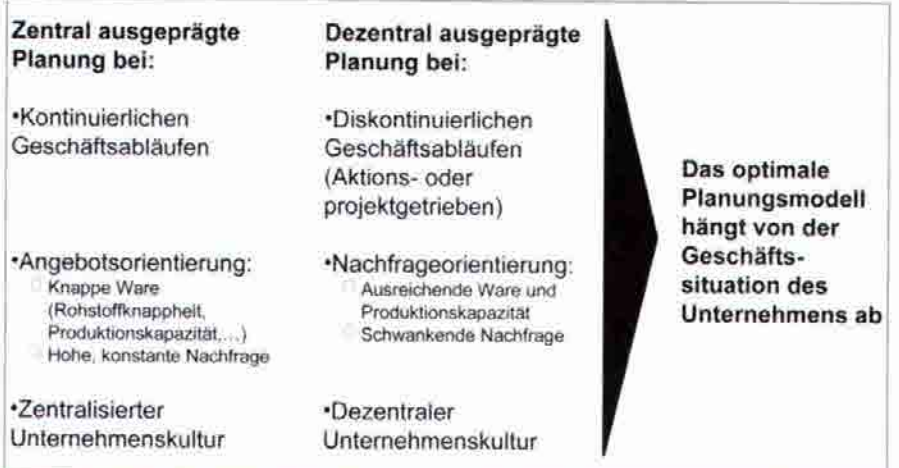


Abb. 7: Argumente für eine zentrale oder dezentrale Ausprägung der Vertriebsplanung

### Koppelung beider Prozesse in der Praxis

Die Schlüsse aus dem Praxisbeispiel lassen sich durchaus verallgemeinern: **Die Ausprägung der Planungsprozesse sollte an das Geschäftsmodell angepasst werden**, was zu einer stärker zentralen oder dezentralen Ausrichtung führen kann (s. Abb. 7). Aufgrund der beschriebenen Vor- und Nachteile der beiden Planungsmodelle kann es in der Praxis durchaus ratsam sein, ein kombiniertes Modell aus zentralen und dezentralen Prozesselementen zu verwenden.

Als wichtigstes dezentrales Bottom-Up-Planungselement sollte eine minimale Rücksprache mit den operativen Vertriebs- und Marketingteams vor Ort zur Überprüfung der Erwartungen über Preis- und Markterwartungen in keinem Planungsprozess fehlen. Solange dies erfolgt und die Kriterien für eine zentrale Planung gegeben sind, ist nichts gegen eine zentrale Ausprägung der Vertriebsplanung einzuwenden. Ganz im Gegenteil, die Vorteile einer zentralen Planung mit wenig Beteiligten, schlanken Prozessen und wenigen Schnittstellen kommen unter diesen Umständen zu tragen.

Dagegen erscheint es bei einer stärker dezentral ausgerichteten Planung fahrlässig, sich einzig und allein auf die (tendenziell sehr optimistische) Markteinschätzung der Vertriebs- und Marketingteams vor Ort zu verlassen. Deren Input ist zwar notwendig, um die oben erwähnten Nachfragespitzen abzudecken, es erscheint allerdings angebracht, auf einer oder mehreren übergeordneten Ebenen Top-Down-Plausibili-

tätskontrollen einzubauen, durch die die Bottom-Up-Zahlen kritisch hinterfragt werden. Im Normalfall sollten Auffälligkeiten im Konsens zwischen den beteiligten Planungsebenen geklärt werden. Eventuelle einseitige Plananpassungen auf übergeordneter Ebene („Management Overwrites“) sollten nur in Ausnahmefällen erfolgen.

### Zusammenfassung

Die Vertriebsplanung mit ihren Kernelementen Absatz- und Preisplanung sowie den verbundenen Elementen der Finanzplanung ist das Herzstück der operativen Planung vieler Unternehmen. Durch die Auswirkungen auf die gesamte Supply Chain vom Einkauf bis zum Vertrieb kommt diesem Prozess zentrale Bedeutung zu. Es kann zwischen zwei gegensätzlichen Modellprozessen unterschieden werden:

- **Zentrale Vertriebsplanung:** Angebotsorientierter Top-Down-Push durch die Supply Chain;
- **Dezentrale Vertriebsplanung:** Nachfrageorientierter Bottom-Up-Pull durch die Supply Chain.

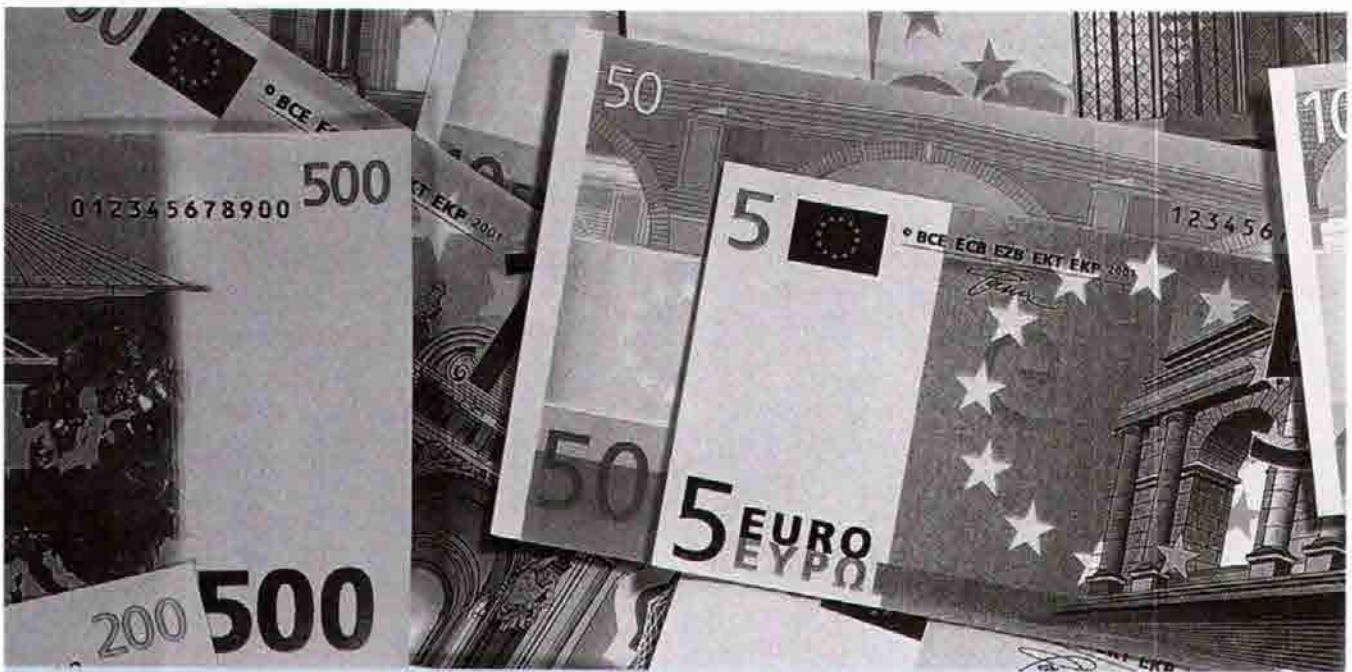
Aufgrund ihrer großen Bedeutung ist es naheliegend, dass die zugrundeliegenden Planungsprozesse an die unternehmensspezifischen Gegebenheiten angepasst werden. Dabei hat sich herauskristallisiert, dass die Auswahl des Planungsprozesses stark mit der Unternehmenskultur zusammenhängt. Des Weiteren lassen sich die Kontinuität der Geschäftsabläufe sowie

die Angebots- oder Nachfrageorientierung des Geschäftsmodells als Auswahlkriterien heranziehen: Je kontinuierlicher und stabiler die Geschäftstätigkeit und je knapper die Ware, desto sinnvoller erscheinen zentral gesteuerte Planungsprozesse. In der Praxis existieren hauptsächlich Mischformen beliebiger Ausprägung. Dabei kommt es allerdings darauf an, die Top-Down- und Bottom-Up-Elemente sinnvoll miteinander zu verknüpfen, wie anhand des Praxisbeispiels deutlich wurde: **Nur wenn zentrale und dezentrale Planungselemente ineinander greifen statt aufeinander zu prallen, ist eine optimale Planung unter minimalem Ressourceneinsatz umsetzbar.**

Eines sollte allerdings auch nach Optimierung der Planungsprozesse nicht übersehen werden: Planungen betreffen per definitionem die Zukunft, die sich bekanntlich nicht vorhersagen lässt – auch mit dem besten Planungsprozess lassen sich Überraschungen nicht gänzlich vermeiden! Doch sollte dieser Sie zumindest in die Lage versetzen, mit Überraschungen professionell umzugehen und deren Auswirkungen in geregelte Bahnen zu lenken.

### Literatur

- Kahn, Kenneth B. (1998): Revisiting Top-Down versus Bottom-Up Forecasting. *Journal of Business Forecasting*.
- Kotler, Philip (1997): *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation, and Control*. Prentice Hall International Inc.
- Russell, Roberta S. & Taylor, Bernard W. III (2000): *Operations Management*. Prentice Hall International Inc.



## Das Phänomen der Geldillusion - Ist ein Euro wirklich ein Euro wert?

von Dominik Heberling, Lingenfeld

„Fröhlich genießen“ – in seinem Ausblick in der Wirtschaftswoche vom 30.07.2007 beschreibt der ehemalige stellvertretende Vorsitzende der CDU/CSU-Bundestagsfraktion Friedrich Merz die Notwendigkeit der privaten Altersvorsorge. In einer Emnid-Umfrage gehen mehr als zwei Drittel der 30- bis 39-jährigen in Deutschland davon aus, dass ihre Altersvorsorge nicht ausreicht, um ihren Lebensstandard zu halten. Knapp 90 Prozent der Befragten sind der Meinung, dass mehr private Vorsorge notwendig ist.

In der FAZ vom 16.05.2007 vergibt der Senior Managing Director und Chief Investment Officer der AllianceBernstein Investment in New York, Ranji H. Nagaswami, den weltweit privaten Anlegern allerdings die „Gesamtnote mangelhaft“ (Verlagsbeilage FAZ 16.05.2007, S. 4). Die Ergebnisse einer Untersuchung, für die AllianceBernstein insgesamt 9600 Anleger in 24 Ländern nach den grundlegenden Prinzipien der Kapitalanlage befragte, zeigen, dass private Investoren zu wenig über die Prin-

zipien einer erfolgreichen Kapitalanlage wissen. Deswegen erzielen sie nicht optimale Resultate, verschenken Renditechancen und gehen unnötige Risiken ein. Die Ergebnisse der Untersuchungen in den einzelnen Ländern gleichen sich und weichen nicht signifikant voneinander ab.

### Das Problem mit der Inflation

Wissenslücken bestehen bei den Anlegern vor allem bei den Prinzipien der Diversifikation von Anlageportfolios und der antizyklischen Investmentstrategie (Verkauf bei steigenden Kursen und Kauf bei sinkenden Kursen). Zudem verstehen viele private Investoren die wesentlichen Investmentprodukte nicht. **Ein weiteres gravierendes Problem, das vielen Anlegern überhaupt nicht bekannt ist oder von ihnen massiv unterschätzt wird, ist die Inflation.** Inflation bezeichnet in der Volkswirtschaftslehre einen andauernden bedeutenden Anstieg des Preisniveaus. Ursachen für eine Inflation

können in einer schnellen Nachfragesteigerung nach Gütern, einer Erhöhung der Produktionskosten oder in Steuererhöhungen begründet sein. Auch eine importierte Inflation, d.h. die Übertragung einer Inflation vom Ausland auf das Inland, ist möglich. Auslöser einer importierten Inflation kann z. B. eine Abwertung der inländischen Währung sein.

Zur Messung der Inflation wird häufig der Preisindex der Lebenshaltungskosten herangezogen, die so genannte Inflationsrate. Der Index wird mit Hilfe eines fiktiven Warenkorb berechnet, der in einem bestimmten Jahr repräsentativ für einen durchschnittlichen Haushalt ist. Auf Grundlage dieses Warenkorb und des damit festgelegten Basisjahres werden für jedes Jahr die Lebenshaltungskosten und daraus die prozentuale Steigerung zum Vergleichs- oder Vorjahr ermittelt. Folgende Abbildung zeigt die Entwicklung des Verbraucherpreisindex in Deutschland von 1970-2006. Die durchschnittliche Inflationsrate beträgt für diesen Zeitraum 3,05 %.

21

37

G

P

Zuordnung CM-Themen-Tableau

### Verbraucherpreisindex in Deutschland 1970-2006

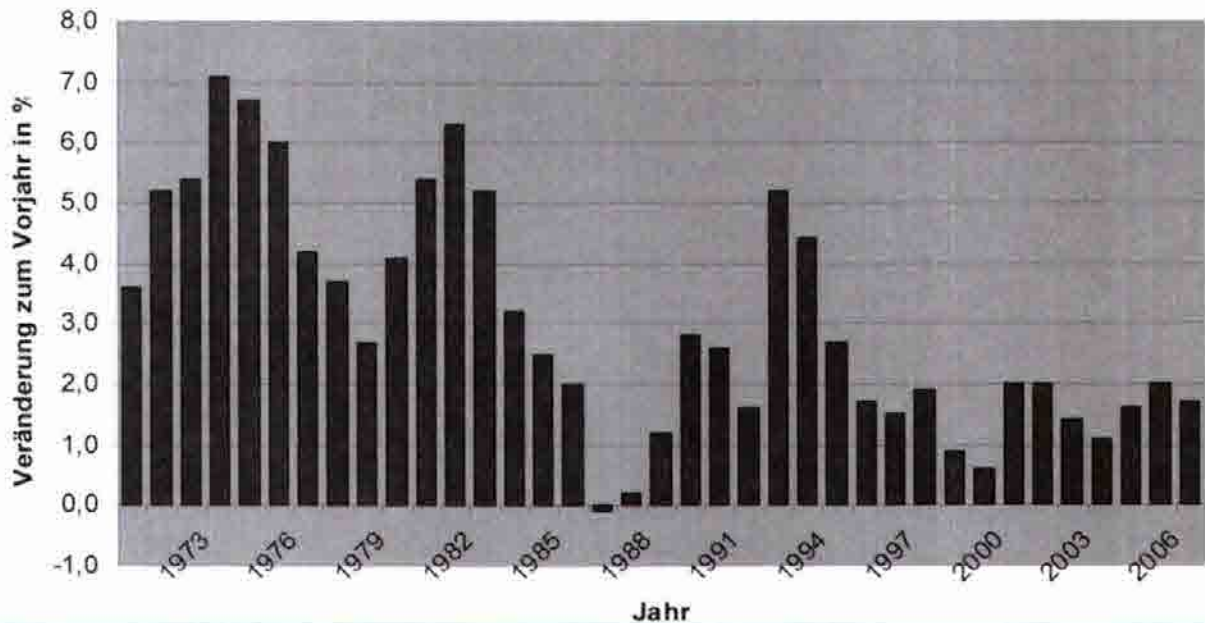


Abb. 1: Verbraucherpreisindex in Deutschland 1970 - 2006

Der Begriff Geldillusion beschreibt die Nichtwahrnehmung von Inflation durch die Anleger. Sie unterliegen also der Illusion, das Geld habe nach einer bestimmten Zeitspanne den gleichen Wert wie zuvor. Personen oder Einrichtungen richten ihr wirtschaftliches Verhalten oft nicht nach dem realen Wert des Geldes, sondern ori-

entieren sich an dessen nominalem Wert. Ein Arbeitnehmer unterliegt z. B. der Geldillusion, wenn er die Erhöhung seines Arbeitslohns von 2,5 % zum Anlass nimmt, seine Nachfrage nach Konsumgütern zu steigern, obwohl gleichzeitig die Inflationsrate ebenfalls 2,5 % beträgt, sein Reallohn also unverändert geblieben ist.

#### Die Nichtberücksichtigung der Inflation kann spürbare Auswirkungen haben

Im Bereich der Altersvorsorge kann diese Nichtberücksichtigung der Inflation spürbare Auswir-

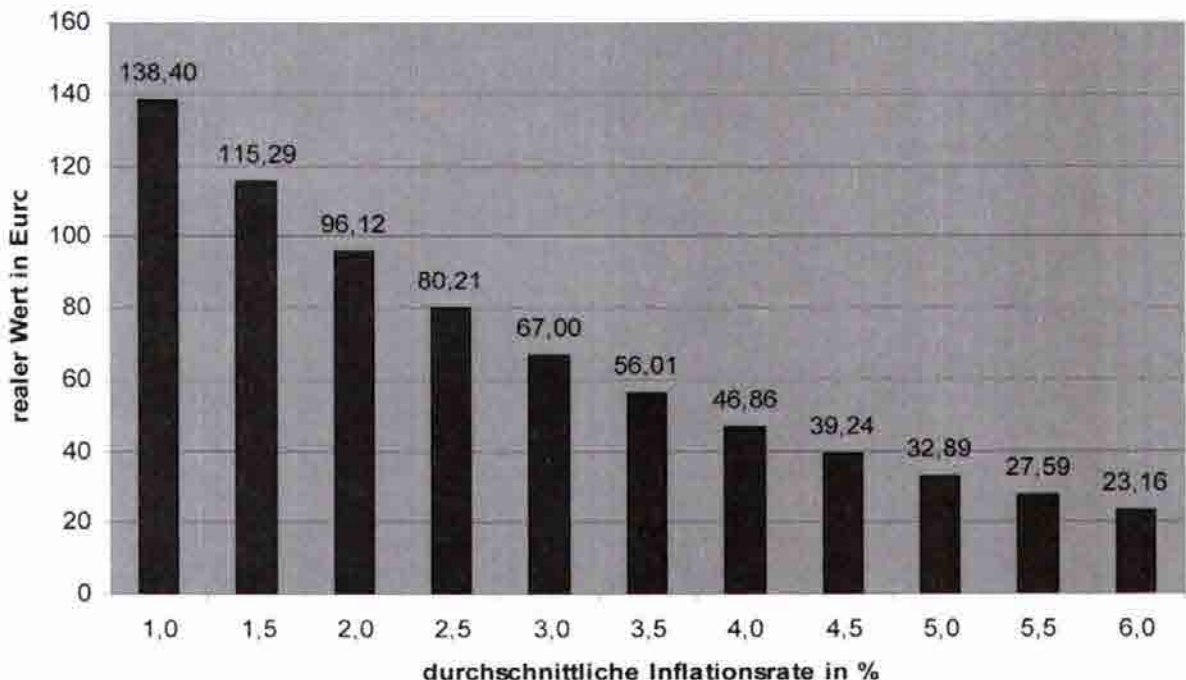


Abb. 2: Realer Wert von 200 im Jahr 2004 in Abhängigkeit von der durchschnittlichen Inflationsrate

kungen für die Anleger haben. Folgende Beispiele verdeutlichen diese Effekte.

Ein Haus wurde im Jahr 1956 von einem jungen Familienvater für damals 195.000 DM (Deutsche Mark) gekauft und über ein Darlehen finanziert. Umgerechnet sind dies ca. 99.700 €. Die ganze Zeit über wurde das Haus selbst genutzt. Im Jahr 2006 verkauft der Eigentümer, der mittlerweile mehrfacher Großvater ist, das Haus für den Preis von 500.000 €.

War das ein gutes Geschäft und wie hoch ist die Rendite für diese Immobilie? Man kann den Eindruck haben, dass das Haus über den langen Zeitraum ein gutes Investment war und eine hohe Rendite erwirtschaftet hat. Immerhin hat man mit einem Einstandsinvestment von noch nicht einmal 100.000 € in 50 Jahren über 400.000 € absoluten Wertzuwachs gehabt. Rechnet man allerdings die Rendite aus, kommt man auf einen durchschnittlichen Wertzuwachs von nur 3,28 % pro Jahr (Die fünfzigste Wurzel aus dem Quotienten  $500.000/99.700$ ). Die Inflationsrate in Deutschland betrug von 1956 bis 2006 im Durchschnitt 2,77 % pro Jahr. (Berechnungsbasen: von 1956 - 1999 4 Personen-Haushalte von Arbeitern und Angestellten mit mittlerem Einkommen, von 2000-2006 Verbraucherindex, Quelle: Statistisches Bundesamt; alle Angaben ohne Gewähr).

Von der Inflation werden somit ca. 291.000 € vom nominellen Wertzuwachs des Hauses aufgebracht; die effektive Wertsteigerung der Immobilie beträgt lediglich ca. 109.000 €. In Prozent ausgedrückt hat das Haus in den 50 Jahren nach Abzug der Inflation noch nicht einmal 1,5 % pro Jahr durchschnittlich an Wert zugelegt. Vergleicht man diese Rendite mit Renditen alternativer Anlageformen wie z.B. Aktienindizes oder die Verzinsung von Staatsanleihen, erkennt man, dass es durchaus attraktivere Investments für den Großvater im Jahr 1956 gegeben hätte.

### Reichen 200 Euro Zusatzrente?

Ein 30-jähriger Diplom-Betriebswirt schließt im Jahr 2007 eine private Rentenversiche-

#### Autor



#### ■ Dominik Heberling

Diplom-Betriebswirt im Controlling der BASF IT Services in Ludwigshafen und Dozent für Finanzierung und Betriebswirtschaftslehre an der FH Nordhessen

E-Mail: dominik.heberling@basf-it-services.com

rung ab, die ihm ab seinem 67. Lebensjahr eine lebenslange Rente von monatlich 200 € garantiert. Der Akademiker unterliegt ebenfalls dem Phänomen der Geldillusion wenn er davon ausgeht, dass er sich im Jahr 2044 für die 200 € genau so viele Waren kaufen kann wie im Jahr 2007. Welche spürbaren Folgen dies haben kann, zeigt vorherige [Abbildung 2](#). Nimmt man an, dass die Inflationsrate in den nächsten 37 Jahren durchschnittlich 3 % pro Jahr beträgt, haben die 200 € nur noch eine Kaufkraft, die der von 67 € im Jahr 2007 entspricht. Die 200 € haben 2044 real also nur noch gut ein Drittel ihres Wertes, im Jahr 2054 sogar nur noch ein Viertel. Eine Besteuerung der Rente verringert den Wert sogar noch weiter. Durch dieses Nichtberücksichtigen der Inflation können hohe Versorgungslücken im Alter entstehen, die, zu spät erkannt, kaum noch korrigierbar sind.

Aber auch Anleger, die zeitnah in Ruhestand gehen, müssen bei ihren Entscheidungen das Phänomen Geldillusion berücksichtigen. Ein 60-jähriger Beamter tritt im Jahr 2007 seine Pension an. Von seiner Lebensversicherung erhält er die Summe von 200.000 €. Er möchte das Geld fest und sicher anlegen, das Kapital für seine Erben erhalten und von den Zinsen leben. Er hat die Möglichkeit das Geld für 5 % p.a. bei seiner Bank anzulegen. Dafür erhält er jedes Jahr 10.000 € Zinsen (die Besteuerung wird bei dieser Rechnung nicht berücksichtigt).

Der Pensionär unterliegt der Geldillusion, wenn er nun im nächsten Jahr die komplette Zinszahlung in Höhe von 10.000 € abhebt und ausgibt. Um den realen Wert des Kapitals zu erhalten, muss er nämlich einen Teil der Zinsen auf dem Sparkonto belassen, um den Inflationseffekt auszugleichen. Beträgt die Inflation beispielsweise 3 %, dann ist es erfor-

derlich, dass er von den 10.000 € Zinsen 6.000 Euro auf dem Sparkonto thesauriert und lediglich 4.000 € abhebt. Ansonsten wird der reale Wert des Kapitals immer niedriger und nicht erhalten.

### Fazit: Die Anleger müssen aufgeklärt werden

Finanzberater sind aufgefordert, zukünftig solches grundlegendes Investmentwissen bei der Kommunikation mit den Kunden zu berücksichtigen. Der Effekt der Geldillusion ist in jedem Anlagesegment zu beachten. Ein Finanzdienstleister wird langfristig nur dann Erfolg haben, wenn die Anleger aufgeklärt sind und im Zusammenspiel mit ihrem Betreuer zufrieden stellende Renditen nach Abzug der Inflation erzielen. Private Anleger müssen lernen, immer die durchschnittliche Inflationsrate und die Steuerbelastung von der Anlagerendite abzuziehen. Zudem sollten sie sich stets am **Barwert (Wert, den eine zukünftig anfallende Zahlungsreihe am Anfang der Laufzeit besitzt)** eines Investments und nicht am Endwert orientieren.

Die private Altersvorsorge ist in Deutschland und in den meisten anderen europäischen Ländern mittlerweile ein Massenphänomen und wird staatlich gefördert. **Damit man als privater Anleger seinen Ruhestand wirklich „fröhlich genießen“ kann**, muss man jedoch bei den Vorsorgeentscheidungen frühzeitig die Inflationseffekte einplanen und darf sich von der Geldillusion nicht täuschen lassen. ■



Sehr geehrte Damen und Herren,  
liebe Kolleginnen und Kollegen!

Schön, dass Sie wieder dabei sind. Ich darf Sie zur vorliegenden „Winter-Ausgabe“ herzlich begrüßen. Ich habe für Sie wieder Neuerscheinungen und Neuauflagen ausgewählt und gelesen, die ich Ihnen mit dieser neuen Ausgabe unseres Literaturforums vorstellen möchte.

## Literarische Schlagzeilen für Controllerinnen und Controller

Web 2.0 stellt im gewissen Sinne eine Erneuerung des „alten“ Webs dar. Dabei handelt es sich bei der Erneuerung nicht nur um technische Meilensteine, sondern auch um eine neue Art der Kommunikation und Vernetzung zwischen den Nutzern. – Aus: Vitaly Friedmann: Praxisbuch Web 2.0, Bonn 2007, S. 35.

Vor allem der (Konzern-) Lagebericht soll als Instrument einer wert- und zukunftsorientierten Berichterstattung ausgebaut werden, um so eine Einschätzung der zukünftigen Entwicklung zu erleichtern. – Aus: Heyd / von Keltz: IFRS - Management, München 2007, S. 136.

Der Output der Controllingsysteme kann z.T. als Führungsdienstleistung, z.T. als Führungsleistung verstanden werden. In dem Maße, in dem Controller auch am Prozess der Willensbildung des Managements beteiligt sind, liegt ebenfalls eine Führungsleistung im Sinne von Mitführung vor. – Aus: Jörg Link: Führungssysteme, München 2007, S. 206

Es fällt auf, dass bei befragten Aufsichtsratsmitgliedern regelmäßig eine hohe Zufriedenheit über die bereitgestellten Informationen besteht, obwohl teilweise unzureichende bzw. nur eingeschränkt entscheidungsrelevante Informationen gegeben werden.

– Aus: Manuel René Theisen: Information und Berichterstattung des Aufsichtsrats, Stuttgart 2007, S. 133

Und wenigens wird regelmäßig krasser missverstanden und missbraucht als finanzielle Kennziffern. – Aus: Fredmund Malik: Gefährliche Managementwörter, Frankfurt 2007, S. 145

Kommunikation bedeutet mehr als reden und zuhören. – Aus: Wolfgang Mentzel: Kommunikation, dtv 50869, S. 1

Unternehmenskultur und Unternehmensphilosophie haben einen relativ hohen Abstraktionsgrad und lassen sich nur schwer bzw. überhaupt nicht messen, können jedoch durch die Fixierung von Unternehmensgrundsätzen formuliert werden. – Aus Harald Ehrmann: Unternehmensplanung, Ludwigshafen 2007, S. 95

Gleichwohl sind die Vorbehalte gegenüber einer marktwirtschaftlichen Ausrichtung im Zusammenhang mit dem Produktionsfaktor Arbeit nie ganz abgeklungen, sondern haben sich eher noch verstärkt. – Aus: Vahlens Kompendium der Wirtschaftstheorie und Wirtschaftspolitik, Band 2, München 2007, S. 187.

Entsprechend muss der Controller einen ausgeprägten Business Sense, ein tiefes Verständnis für die Unternehmensstrategie, Flexibilität und große Empathie mitbringen. – Aus: Péter Horváth: Erfolgstreiber für das Controlling, Stuttgart 2007, S. 253

Commitment ist der bedeutendste Erfolgsfaktor für einen funktionierenden Strategieprozess. – Aus: Jürgen Weber et. al.: Controller im Strategieprozess, Weinheim 2007, S. 44

Die Antwort auf die totale Transparenz von Angebot und Preisen lautet: Die Leistung dort zu erweitern, wo der Kunde hoch sensibel ist, und dort radikal zu kürzen, wo es für den Kunden keine oder wenig Bedeutung hat. – Aus: Matthias Horx: Zukunft machen, Frankfurt 2007, S. 97.

Wer im Licht steht, muss mehr bieten als Fleiß und Wahrhaftigkeit. Er schuldet uns Vision und Strategie, nichts weniger. – Aus: Gertrud Höhler: Aufstieg für alle, Berlin 2007, S. 70.

Der Controller ist bei vielen Projekten ein wichtiger Ansprechpartner für den Unternehmensberater. – Aus: Reineke / Bock: Gabler Lexikon Unternehmensberatung, Wiesbaden 2007, S. 77.

Da die Struktur von Organisationen und das interne Berichtswesen übereinstimmen müssen, beeinflusst die Art der Organisation die Gestaltung der Berichtswege und –systeme. Darüber hinaus erleichtern ein gemeinsames Verständnis für die relevanten Steuerungsgrößen und eine einheitliche Fachsprache die Koordination im Unternehmen. – Aus: Klaus Ziegenbein: Controlling, Ludwigshafen 2007, S. 509

## Buchbesprechungen

### Neuerscheinungen und Neuauflagen zum Controlling

Horváth, Péter (Hrsg.):

#### Erfolgstreiber für das Controlling

Stuttgart: Schäffer – Poeschel Verlag 2007 – 399 Seiten, 59,95 €

##### Über die Autoren und das Buch

Dieser Sammelband beinhaltet die Schrifffassung von 25 Beiträgen des Stuttgarter Controller Forums 2007 unter Leitung von Prof. Dr. Dr. h. c. mult. Péter Horváth, Aufsichtsratsvorsitzender der Horváth & Partners AG. Dieses Forum beschäftigte sich mit modernen Konzepten und beachtenswerten Praxislösungen sowie als Special mit erfolgreichem Controlling im öffentlichen Bereich.

##### Aus dem Inhalt (Auszug)

Die Rolle des Controllings bei der Gestaltung eines Geschäftsmodells - Controlling auf lange Sicht unter hoher Unsicherheit - Ethikcontrolling - Effizienz und Wirkungsgrad im Controlling - Interne Kundenorientierung des Controllerebereichs - Industrialisierung des Controllings - Rolle des Controllers im Wandel - Strategisches Investitionscontrolling im ZDF - Klinische Aspekte im Krankenhauscontrolling - Wirtschaftliche Modernisierung der Bundeswehr

##### Bemerkenswertes zum Buch

Das Stuttgarter Controller Forum fand zum 21. Mal statt. Es zählt zu den bedeutendsten Controlling – Fachkongressen. Diese Tagung befasste sich schwerpunktmäßig mit den Einflüssen und Anforderungen, die für ein erfolgreiches Controlling bestimmend sind. Dabei standen vor allem im Vordergrund Themen wie die organisatorische Positionierung des Controllings sowie der Rollenwandel des Controllers und Effizienzsteigerung der Controllingprozesse. Die Redner gingen vielfältigen Fragestellungen nach, sowohl aus der Sicht von Großunternehmen als auch mittelständischer Unternehmen sowie aus der Perspektive der Beratung. Ein Spezialforum für Public Management, das im vorliegenden Buch mit sechs Beiträgen vertreten ist, galt der organisatorischen Gestaltung des Controllings im öffentlichen Sektor. Der Tagungsleiter, Prof. Dr. Horváth fasste das Ergebnis der dieser Veröffentlichung zugrunde liegenden Tagung im Sinne der fünf wichtigsten Erfolgstreiber des Controllings wie folgt zusammen: Einbezug von Werten in das Controlling, Ausrichtung an der Strategie, Vorhandensein des Organisationsfits, Verwendung finanzieller und nicht-finanzieller KPIs und eine eindeutige Rollendefinition des Controllers. Der Band verschafft einen fundierten Überblick über Stand und Entwicklung erfolgreicher Controllingansätze und –lösungen und vermittelt vielfältige Anstöße und Anregungen.

Weber, Jürgen / Nevries, Pascal / Christoph, Ines / Pfennig, Christian / Rambusch, René / Spatz, Almuth:

#### Controller im Strategieprozess

Weinheim: Wiley-VCH Verlag 2007 – 64 Seiten, 24,90 Euro

##### Über die Autoren und das Buch

Prof. Dr. Dr. h. c. Jürgen Weber lehrt Controlling an der WHU – Otto Beisheim School of Management in Vallendar. Dr. Pascal Nevries ist wissenschaftlicher Assistent am Lehrstuhl von Weber und Geschäftsführer des Center for Controlling and Management (CCM). Die weiteren Autoren sind wissenschaftliche Mitarbeiter am Center for Controlling and Management (CCM). Diese Publikation erscheint als Band 58 der Reihe Advanced Controlling. Den Angaben zufolge vermittelt diese Veröffentlichung Ergebnisse einer empirischen Studie.

##### Aus dem Inhalt

Einführung - Strategieprozesse in deutschen Großunternehmen; z. B. Strategieentstehung - Praxiserfahrungen zur Einbindung und Wirkung der Controllingabteilung im Strategieprozess; z. B. Controllerrollen im Strategieprozess und Instrumente im Strategieprozess - Fazit

##### Bemerkenswertes zum Buch

Ziel dieses Buches, so die Autoren, ist es, Empfehlungen für den Strategieprozess zu geben. Während eine frühere strategiebezogene AC – Veröffentlichung (AC-Band 44) eher konzeptionell hergeleitet und begründet ist, vermittelt der vorliegende Band praktische Erfahrungen. Diese Neuerscheinung bringt in besonderer Weise die Vorzüge und Stärken der erfolgreichen AC-Reihe zum Ausdruck. Sie vermittelt mit begrenztem Textumfang ein hohes Maß an Inhalt und Bedeutung und transportiert nicht nur Wissen, sondern löst auch Erkenntnisprozesse aus. Darüber hinaus kommt mit dieser Schriftenreihe die vielfältige Themen- und mitunter auch Meinungsführerschaft von Weber zur Geltung. Zentrale Inhalte dieses Bandes sind insbesondere die vier Phasen eines Strategieprozesses, drei Ebenen der Strategiebearbeitung sowie drei Strategieprozessstypen. Die Optimierungsfelder, so das Autorenteam, für die Controllingabteilungen sind insbesondere die strategische Kontrolle, Messbarkeit und die Verknüpfung der Planungsebenen. Der vorliegende AC-Band betont, dass der jährlich ablaufende Strategieprozess eine entscheidende Voraussetzung für den langfristigen Erfolg eines jeden Unternehmens darstellt und die Controllingabteilung einen wesentlichen Einfluss darauf ausübt. Insofern sollte strategisches Controlling ein besonderes Gewicht in der controllerischen Arbeit erlangen. Dieser Band motiviert Controller, sich engagiert in den Strategieprozess einzubringen und vermitteln ihnen hierzu in kompakter Weise wertvolles Methoden- und Prozesswissen.

Alle vorgestellten Titel können Sie einfach und unkompliziert über den GMV Medienverbund beziehen. Senden Sie per Fax Ihre Bestellung bitte mit Absender und Lieferangabe oder geben Sie Ihre Bestellung einfach telefonisch bei Frau Göbl auf.

**Fax 0821 / 24 280 49**

**Tel. 0821 / 24 280 12**

Bestellservice

Ehrmann, Harald:

## Unternehmensplanung

Ludwigshafen: Kiehl Verlag 2007 – 504 Seiten, Broschur, € 24,--

Diese 5. vollkommen überarbeitete Auflage in der Reihe „Kompendium der praktischen Betriebswirtschaft“ befasst sich mit den Grundlagen und der Vorbereitung der Planung, der Operativen und Strategischen Planung sowie mit planerischen Sonderbereichen wie Projektplanung. Ehrmann legt inhaltlich ein klassisches, solides Lehrbuch vor. In formaler und didaktisch – methodischer Hinsicht (Lesefreundlichkeit, 340 Kontrollfragen und 63 Aufgaben mit Lösungen, viele Abbildungen, klare Struktur usw.) eine bemerkenswerte Veröffentlichung. Für Studierende als praxisnahes Lehrbuch und für Praktiker als Grundlagenwerk mit etwa mittlerer Themendurchdringung zur Einführung und Auffrischung geeignet.

Prätsch, Joachim, Schikorra, Uwe, Ludwig, Eberhard:

## Finanzmanagement

Berlin: Springer Verlag 2007 – 300 Seiten, 29,95 €

Dieses Springer – Lehrbuch von Autoren der Hochschule Bremen in 3., überarbeiteter Auflage gibt einen Überblick zum Finanzmanagement und –controlling. Es befasst sich mit den Grundlagen, der Innen- und Außenfinanzierung, alternativen Finanzierungsentscheidungen, derivativen Finanzierungsinstrumenten und mit dem Finanzcontrolling. Der Stoff wird verständlich und beispielhaft, übersichtlich und anschaulich (174 Abbildungen) dargestellt. Den Angaben zufolge ist es für Studenten und Dozenten in Bachelor-Studiengängen im Fach Finanzierung sowie für Praktiker geschrieben. Im Kapitel „Finanzcontrolling“ sollten einige Angaben überarbeitet, beispielsweise das IGC – Leitbild gegen die aktuelle Fassung ausgetauscht werden.

Preißler, Peter R. / Preißler, Gerald:

## Lexikon Controlling

Landsberg: mi-Fachverlag 2007 – 500 Seiten, 24,90 €

Diese 2., aktualisierte und erweiterte Auflage vermittelt von ABC-Analyse und Abfallquote über z. B. Deckungsbeitragsrechnung, GAP-Analyse oder Normalkosten bis Zweikreissystem und Zwischenkalkulation stichwortbezogene Erläuterungen. Dabei handelt es sich überwiegend um klassische und dem Rechnungswesen verbundene Stichworte. Nach Art und Inhalt wendet sich dieses Buch vorwiegend an Leser, die eine Einstiegshilfe suchen oder einen thematischen Überblick wünschen, weniger an bereits praktizierende Controller. Manche Stichworte, z. B. „Beyond-Budgeting-Ansatz“ sind diskussionsbedürftig. Der Literaturnachweis ist nur eingeschränkt aktuell, zudem fehlen die führenden Controlling – Klassiker, u.a. auch das Controller – Leitbild der IGC.

Jung, Hans:

## Controlling

München: Oldenbourg Verlag 2007 – 697 Seiten, : € 29,80

Ziel dieser 2., überarbeiteten und aktualisierten Auflage ist nach den Worten von Prof. Dr. Hans Jung, Fachhochschule Lausitz, in die Probleme

des Controlling einzuführen. Das Buch gibt einen Überblick das Controlling hinsichtlich Stand, Grundlagen und Instrumente sowie den Teilgebieten operatives und strategisches Controlling, ferner über die Anwendungsfelder funktionsbezogenes Controlling und Projektcontrolling. Das Buch gefällt aufgrund seiner lesefreundlichen Text- und Bildgestaltung, der sehr gelungenen Verknüpfung von konzeptionellen und umsetzorientierten Überlegungen sowie wegen der vielfältigen Lern- und Lesehilfen wie Abbildungen, Hervorhebungen oder Fragen zur Kontrolle und Vertiefung. Im allgemeinen Teil wäre eine noch ausgeprägtere Darstellung möglich, indem z. B. das Controller – Leitbild der International Group of Controlling oder Rationalitätssicherungs-Ansatz von Weber bei einer Neuaufgabe Eingang finden.

Ziegenbein, Klaus:

## Controlling

Ludwigshafen: Kiehl Verlag 2007 – 624 Seiten, Broschur, € 26,00

Dieses Standwerk des Controllings liegt in 9., überarbeiteter und aktualisierter Auflage vor. Das Werk erscheint in der erfolgreichen Reihe „Kompendium der praktischen Betriebswirtschaft“ und gliedert sich wie folgt: Grundlagen, Strategische Planung, Frühwarnung, Budgetierung, Budgetkontrolle und Internes Berichtswesen.

Gemäß der Konzeption dieser Reihe, besteht auch dieser Band aus einem systematischen Textteil mit vielen Beispielen und Abbildungen sowie aus dem Übungsteil, der 400 Kontrollfragen und 60 Aufgaben/Fälle mit Lösungen enthält. Prof. Dr. Ziegenbein befasst sich in vielfältiger Weise sowohl mit den theoretischen Grundlagen als auch mit dem Handwerkszeug der Controller. Daher eignet sich dieses Lehrbuch sowohl zur Studienbegleitung und Prüfungsvorbereitung als auch zur Auffrischung und als Arbeitshilfe für Praktiker.

Steinle, Claus / Daum, Andreas (Hrsg.):

## Controlling

Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag 2007 - 1225 Seiten, EUR 89,95

Dieses Kompendium für Ausbildung und Praxis liegt in der 4., überarbeiteten Auflage vor. Prof. Dr. Claus Steinle hat den Lehrstuhl für Unternehmensführung und Organisation an der Universität Hannover inne und ist Schirmherr des Vorbereitungskurses „Controller IHK“ des Management Instituts Herrenhausen; Prof. Dr. Andreas Daum lehrt an der Fachhochschule Hannover. Die 4. Auflage ist den Angaben zufolge abgestimmt auf den Rahmenstoffplan 2007 und das Anforderungsprofil für den IHK-Abschluss „Geprüfter Controller“ gemäß der Verordnung über die Prüfung zum anerkannten Abschluss Geprüfter Controller / Geprüfte Controllerin vom 12.06.2006 (Bundesgesetzblatt 2006 Teil I Nr. 33 vom 19. Juli 2006). Dieses umfassende Lehrbuch und Nachschlagewerk ist das Ergebnis des Zusammenwirkens von insgesamt 32 Autorinnen und Autoren, die in 9 Kapiteln ein breites Spektrum klassischer und moderner Controllingthemen vermitteln. Über 500 Abbildungen, zahlreiche Tabellen und Kontrollen, ein modernes Layout und fachkompetente Darlegungen laden Studierende unterschiedlicher Institutionen und Richtungen sowie Praktiker im Management und Controllingbereich ein, zu diesem Werk zu greifen. Ein umfangreicher Servicebereich zum Schluss des Buches beinhaltet



tet u. a. Aufgaben mit Lösungshilfen sowie Hinweise zur Projektarbeit und zum Fachgespräch.

Reichling, Peter / Bietke, Daniela / Henne, Antje:

## Praxishandbuch Risikomanagement und Rating

Wiesbaden: Gabler Verlag 2007 – 333 Seiten, € 44,90

Prof. Dr. Peter Reichling ist Inhaber des Lehrstuhls für Finanzierung und Banken an der Universität Magdeburg. Daniela Bietke und Antje Henne sind Mitarbeiterinnen am Lehrstuhl. Dieser Leitfaden erscheint in 2., überarbeiteter und erweiterter Neuauflage. Es gliedert sich in drei Teile: Rating, Kreditrisikomanagement und Risikomanagement im Unternehmen sowie einen mathematischen Anhang Rendite und Risiko. Das Buch aus der Feder von Wissenschaftlern legt zunächst ein theoretisches Fundament, auf dem sich ein deutlicher Praxisbezug aufbaut. Beispielsweise befasst sich das Kapitel Risikomanagement im Unternehmen in bemerkenswerter Weise mit den Themen Indikatorenbenchmarking und Frühwarnsystem sowie Soft Facts Scoring.

## Bücher und Themen in der Diskussion

Höhler, Gertrud:

### Aufstieg für alle

Berlin: ECON Verlag 2007 - 272 Seiten, 22,90 €

#### Über die Autorin und das Buch

Professor Dr. Gertrud Höhler ist Publizistin und Beraterin für Wirtschaft und Politik und wurde vielfach ausgezeichnet, zuletzt mit dem Deutschen Fairnesspreis. In der vorliegenden Neuerscheinung mit dem Untertitel „Was die Gewinner den Verlierern schulden“ setzt sich die Bestsellerautorin mit aktuellen Themen und Entwicklungen auseinander und behauptet, die Politik betreibt Abstiegsmanagement.

#### Aus dem Inhalt (einige beispielhafte Kapitelüberschriften)

Zielverlust - Der Staat als Aufstiegsgegner - Für ein neues Ethos der Macht - Die Führung muss liefern - Der Aufstieg der Alphafrauen - Gemeinsam im Machtraum: Weniger gefährlich leben - Radikale Lektion die Mächtigen: Gerechtigkeit liefern für Starke und Schwache - Freiheit liefern, weil Freiheit mächtig macht.

#### Bemerkenswertes zum Buch

Höhler zeigt auch in diesem Buch, wie sehr sie die sprachlichen Ausdrucksmittel beherrscht und wirkungsvoll einsetzen kann. Der Leser erlebt sie als streitbare und herausfordernde Autorin mit der Fähigkeit und auch der Bereitschaft, zeitgemäße und im augenblicklichen Interesse liegende Themen und Strömungen engagiert aufzugreifen. Es gibt eine große Anzahl von Stichworten und Themenstellungen, die Höhler aufgreift und in ihre Diskussion einbringt. Da tauchen beispielsweise sehr facettenreich und in unterschiedlichsten Kombinationen Begriffe auf wie Erfolg, Freiheit, Leistung, Macht oder auch Verlierer. Breiten Raum widmet Höhler auch dem neuen Spannungsverhältnis Freiheit und Sicherheit. Die Verfasserin

bekannt sich zur sozialen Marktwirtschaft und bezieht sich mehrfach auf Ludwig Erhard. Eine kritische und unzufriedene Sicht der Politik prägen ihre Ausführungen. Der „Kampfruf Aufstieg für alle“ durchzieht dieses Buch. Höhler fordert Aufstiegsziele, Aufstiegsvisionen und ein Aufstiegsmanagement. Sie nimmt aber auch die Aufsteiger und Mächtigen vielfach in die Verantwortung. Wer im Licht steht, heißt es, muss mehr bieten als Fleiß und Wahrhaftigkeit. Er schuldet uns nach den Worten der Autorin Vision und Strategie. Sie müssen Garanten für den Wertbesitz der Gesellschaft sein, ist zu lesen. Eine Kernaussage dieses Buches ist, Aufstieg verpflichtet. Breiten Raum nimmt die Auseinandersetzung mit Gerechtigkeitsaspekten ein. Gerecht regieren heißt nach den Worten der Verfasserin, Leistungsgerechtigkeit für die Erfolgreichen mit Ermunterung für die Schwachen und Mahnung an die Verweigerer zu verbinden. Insgesamt tritt Höhler entschieden für den „Aufstieg für alle“ und ambitioniert für Veränderungen ein. Dem Leser bietet sie eine kritische und niveauvolle Darlegung, die sich mehr im Konzeptionellen und in der Zielorientierung bewegt, weniger im Praktischen und in der Umsetzungsorientierung. Je nach eigenem Standort fordert sie zur Zustimmung oder auch zum Widerspruch heraus, vielleicht auch zu beidem. Das Buch gehört in die Diskussion und verdient unsere Aufmerksamkeit.

Horx, Matthias / Huber, Jeanette / Steinle, Andreas / Wenzel, Eike:

### Zukunft machen

Frankfurt: Campus Verlag 2007 – 200 Seiten mit CD-ROM, 49,90 €

#### Über die Autoren und das Buch

Matthias Horx ist einer der einflussreichsten Trend- und Zukunftsforscher im deutschsprachigen Raum und Leiter des Zukunftsinstituts. Alle Koautoren arbeiten auch für dieses Institut. Das Buch mit dem Untertitel „Wie Sie von Trends zu Business-Innovationen kommen“ ist nominiert für den Deutschen Wirtschaftsbuchpreis 2007, gemäß der Shortlist zum Stand der Abfassung dieser Rezension. Dass Trends konkret, analysierbar und systematisch aufspürbar sind und dies keinen Neuigkeiten-Kitsch von obskuren Zeitgeist-Propheten darstellt, soll nach den Worten der Autoren dieses Buch zeigen und belegen.

#### Aus dem Inhalt

Wie man Zukunft macht - Futuring – die Geheimnisse der Zukunftswissenschaft - Wie man der Zukunft hinterherspürt - Von Trends zu Märkten - Von Trends zur Innovation - Der Dreisprung: Megatrends – Wertewandel – Neuer Konsum - In zehn Schritten zur Business-Innovation - Trend-Glossar

#### Bemerkenswertes zum Buch

Das Buch stellt sich als Praxis-Guide vor, als Führer und Begleiter durch das Zukunftsmanagement. Es vermittelt in kompakter Weise aktuelle Erkenntnisse der Trend- und Zukunftsforschung und unterstützt die Gestaltung und Nutzung der betrieblichen Innovationsprozesse. Der Titel ist missverständlich und mag vielleicht falsche Erwartungen wecken, da wir Zukunft nicht machen oder planen können, sondern „nur“ vorausschauend Szenarien entwickeln und aktiv Chancen nutzen und Risiken begrenzen können. Das Buch ist anschaulich, begreiflich und eingängig geschrieben. Infokästen, Beispiele, Checklisten, Abbildungen und eine klare Sprache fördern die Verständlichkeit und Lesbarkeit. Es ist kein Rezept-, sondern ein Arbeitsbuch, das Verständnis und Einsichten für den

Umgang mit Zukunftsaspekten entwickelt und dafür Prozess- und Methodenwissen anbietet. Der rote Faden dieser Veröffentlichung: Entwicklungstendenzen und Strömungen sind wahrzunehmen und zu bewerten, diese sind als Erfolgs- und Markttreiber zu verstehen und in betriebliche Innovationen umzusetzen und damit für den Unternehmenserfolg zu nutzen. Auf der beiliegenden CD-ROM finden sich alle Abbildungen sowie weitere Grafiken, die für Präsentationen eingesetzt werden können. Insgesamt ein beachtenswertes Buch, das die Unternehmen auf die Bewältigung Zukunft vorbereitet, bei ihrem Zukunftsmanagement unterstützt und Controller im Strategieprozess stärkt.

Malik, Fredmund:

## Gefährliche Managementwörter

Frankfurt: Campus Verlag 2007 – 185 Seiten, € 19,90

### Über den Autor und das Buch

Prof. Dr. Fredmund Malik leitet das Malik-Management Zentrum St. Gallen mit weltweiten Niederlassungen. Er zählt zu den führenden Vordenkern und hat sich als kritischer Begleiter der Entwicklungen in Wirtschaft, Gesellschaft und in den Unternehmungen einen guten Namen erworben. In der vorliegenden Neuerscheinung betrachtet Malik den gängigen Management-Jargon und macht – aus seiner Sicht – auf irreführende Begriffe, leere Phrasen, auf eine allgemeine Sprachverwirrung sowie auf die damit verbundenen Fehlentwicklungen aufmerksam. Der Untertitel „Und warum man sie vermeiden sollte“ lässt Ziel und Tendenz der Veröffentlichung erkennen.

### Aus dem Inhalt

Malik beleuchtet, interpretiert und bewertet z. B. folgende Managementwörter: Begeisterung - Coaching - EBIT, EBITA - Gewinn - Globalisierung - Herausforderung - Innovation - Kultur - Motivation - Nachhaltigkeit - Shareholder - Teamarbeit - Unternehmenserfolg - Vision - Wachstum - Wert - Wissensmanagement

### Bemerkenswertes zum Buch

Malik analysiert eine Auswahl häufig verwandter Managementwörter mit scharfem Verstand, wortgewaltig und mit spitzer Feder. Er setzt sich kritisch mit Definitionen, Wortbedeutungen und Wortgebräuchen auseinander. Der Verfasser vergleicht den Virenschutz beim Computer mit den „Viren“, die sich nach seinem Verständnis aus unklaren oder falschen Begriffen ergeben. Aus dieser Neuerscheinung lässt sich eine Gefahrenkette erkennen: Falsche oder unklare Begriffe führen zu problematischen Ideen und Denkweisen. Diese wiederum können den Ursprung falschen Managements sein. Der Autor mahnt zu einem verständlichen, klaren und eindeutigen Gebrauch von Schlagwörtern und Fachbegriffen. Malik hält nicht nur zu einem bewussten Einsatz der Fachsprache an, sondern setzt sich auch kritisch mit Inhalten auseinander. Beispielsweise heißt es, alle finanzwirtschaftlichen Kennziffern sind für die Führung höchst problematisch, weil sie den wirklichen Dingen des Managements hinterherlaufen. Zu Themen wie Wissensmanagement schreibt Malik u. a.: Einmal mehr ist ein Tummelplatz für IT-Spezialisten, Berater und Trainer entstanden, die damit ihre eigene Existenz zu rechtfertigen versuchen, ohne dafür Verantwortung und Aufwand tragen zu müssen. Ob es sinnvoll und möglich ist, die besagten Managementwörter zu vermeiden oder sie so zu verstehen und anzuwenden, wie es Malik vorschlägt, bleibt offen. Malik verdeutlicht

die Folgen eines nachlässigen Gebrauchs unserer Fachsprache und sensibilisiert für den bewussten Umgang mit Moden, Trends und auch Opportunitäten. Insgesamt sehr lesens- und diskussionswert.

Fischer, Michael / Hammer, Richard (Hrsg.):

## Wirtschafts- und Unternehmensethik

Frankfurt: Verlag Peter Lang 2007 – 396 Seiten, € 54,-

### Über die Autoren und das Buch

Univ.-Prof. Dr. iur., Dr. phil Michael Fischer ist Leiter des Fachbereichs Sozial- und Wirtschaftswissenschaften an der rechtswissenschaftlichen Fakultät der Universität Salzburg, Dr. rer. soc. oec. Richard Hammer ist Professor für Betriebswirtschaftslehre und Unternehmensführung an der Universität Salzburg. Ausgangspunkt des vorliegenden fünften Bandes der Schriftenreihe „Ethik transdisziplinär“ ist nach den Worten der Herausgeber eine Workshopreihe im Rahmen des Forschungsprojektes „Der aktuelle Stand der Ethik in den Wissenschaften in Österreich, Auswirkungen, Perspektiven und Maßnahmen“. Dieser Sammelband fügt die Beiträge von insgesamt 27 Autorinnen und Autoren zusammen, die zu zwei Drittel aus der Wissenschaft kommen und durch einige Wirtschafts-Vertreter und einen Pfarrer ergänzt und verstärkt werden.

### Aus dem Inhalt (beispielhafter Auszug)

Ist Ethik drin, wo «Ethik» draufsteht? - Wahrheit ist die Grundlage einer erfolgreichen Marke. Über Ethik und Unternehmenskultur - Macht ohne Moral? Die Wirtschaft am Beginn des 21. Jahrhunderts - Gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen - Eine Frage von Werten? - Unternehmensethik und Leitbildkonstruktion; Schnittstellen zwischen Unternehmensführung und Ethik - Strategische Unternehmensführung - Leitbilder und Unternehmensethik - Unternehmensethik versus Heuschreckenplage

### Bemerkenswertes zum Buch

Die Autoren dieses Sammelbandes beleuchten Fragestellungen der Wirtschafts- und Unternehmensethik aus verschiedenen Perspektiven und diskutieren diese mit unterschiedlichen Akzentuierungen. Das Buch macht deutlich, Wirtschafts- und Unternehmensethik hat sich als wissenschaftliche Disziplin durchgesetzt. Die Autoren greifen die bedeutsame Frage nach der Wirkung und Bedeutung der Ethik im Unternehmensalltag und im praktischen Wirtschaftsleben auf und versuchen, erste Antworten zu geben. Dem Leser wird bewusst, dass auf der globalen und allgemeinen Diskussionsebene relativ schnell Konsens zu erzielen ist, es aber ungleich schwieriger und kritischer wird, je konkreter, detaillierter und praktischer die Fragestellungen werden. Diese Neuerscheinung leistet einen bemerkenswerten Beitrag zur Auseinandersetzung um die Sinn- und Werthaftigkeit der ökonomischen Prozesse. Sie macht bewusst, welches Entwicklungs- und Konfliktpotenzial dieser Themenstellung innewohnt. Schließlich skizzieren die Autoren erste Lösungsansätze.

## Betriebswirt- und Volkswirtschaft einschließlich Beratung

Vahs, Dietmar / Schäfer – Kunz, Jan:

## Einführung in die Betriebswirtschaftslehre

**Stuttgart: Schäffer – Poeschel Verlag 2007 – 784 Seiten, 29,95 €**

Dieses Grundlagenwerk liegt in 5., überarbeiteter und erweiterter Auflage vor. Es gliedert sich in die Teile Konstitutive Entscheidungen, Unternehmensführung, Betriebliche Leistungserstellung sowie Finanz- und Rechnungswesen. Hervorhebenswert ist die überaus lesefreundliche Ausgestaltung mit einer Vielzahl unterschiedlicher didaktischer Elemente, die für Lehrbücher Maßstäbe setzt. Ein durchgängiges Fallbeispiel aus der Automobilindustrie und vielfältige Praxisbezüge fördern den Lernerfolg. Der Akzent dieser Neuerscheinung liegt weniger auf der Vermittlung umfangreichen Faktenwissens als vielmehr auf der geschickten und versierten Darstellung des betriebswirtschaftlichen Fundaments und wesentlicher ökonomischer Zusammenhänge.

**Krause / Krause / Peters:**

**Die Prüfung der Technischen Betriebswirte**

**Ludwigsburg: Kiehl Verlag 2007 - 1.360 Seiten., € 75,00**

Dieser Band aus der Reihe Prüfungsbücher erscheint in 5. völlig neuer Auflage. Das Buch wendet sich primär an alle Kursteilnehmer, die eine Weiterbildung zum Technischen Betriebswirt absolvieren, es ist aber darüber hinaus für einen weiten Kreis von Studierenden und Praktikern hilfreich und nützlich. Diese Neuerscheinung fand Eingang in das Literaturforum, weil es das Themenspektrum der praktischen Betriebswirtschaft ausgesprochen anschaulich, fragend und prüfend vermittelt. Es bietet den Prüfungsstoff aller Prüfungsfächer in Frage und Antwort. Zahlreiche Fallbeispiele und strukturierte Grafiken erleichtern dabei das Lernen. In einem klausurtypischen Teil finden sich situationsbezogene Problemstellungen und Klausuraufgaben einschließlich deren Lösung. Der dritte Teil enthält Musterklausuren. Mehr als 100 Praxisbeispiele und Übungsaufgaben erleichtern das Verständnis und die Anwendung der Lerninhalte der praktischen Betriebswirtschaft.

**Schneck, Ottmar (Hrsg.):**

**Lexikon der Betriebswirtschaft**

**Beck – Wirtschaftsberater im dtv 5810, - 1.042 Seiten, € 19,50**

Dieses erfolgreiche Taschenbuch liegt in 7., überarbeiteter und erweiterter Auflage vor. Es nimmt unter den betriebswirtschaftlichen Fachlexika einen besonderen Rang ein. Das Buch behandelt nach Verlagsangaben rund 3500 grundlegende und aktuelle Begriffe für Studium und Beruf. Es bietet einen definitorischen und inhaltlichen Überblick über wesentliche betriebswirtschaftliche Themen. Von Abandon und ABC-Analyse über z.B. Freizeichnungsklausel oder Optionsschein bis Zwischenkredit und Zwischenmitteilung.

**Vahlens Kompendium der Wirtschaftstheorie und Wirtschaftspolitik**

**München: Verlag Vahlen 2007, Band 1: 737 Seiten, 30 €, Band 2, 711 Seiten, 30 € . Beide Bände in 9., überarbeiteter Auflage.**

Das zweibändige Gesamtwerk vermittelt in insgesamt 18 Einzelbeiträgen einen fundierten Überblick über den Stand der Volkswirtschaftslehre und über die neuen Trends auf diesem Gebiet. Thematisiert werden u. a. Geld

und Kredit, Wachstum und Entwicklung, Öffentliche Finanzen oder Struktur- und Sozialpolitik. Das Buch ist von Wissenschaftlern geschrieben und dient der akademischen Lehre. Es wendet sich daher vorrangig an Studierende. Da auch aktuelle Problem- und Reizthemen wie beispielsweise Globalisierung oder Nachhaltigkeit aufgegriffen werden, bietet es auch Praktikern, die themenbezogene theoretische Erklärungen suchen, nützliche Informationen und Hilfen.

**Reineke, Rolf-Dieter / Bock, Friedrich (Hrsg.):**

**Gabler Lexikon Unternehmensberatung**

**Wiesbaden: Gabler Verlag 2007 – 503 Seiten, gebunden, 49,92 €**

**Über die Autoren und das Buch**

Den Verlagsangaben zufolge ist Prof. Dr. Rolf-Dieter Reineke Leiter des Institute for International Management Consulting (I-IMC) der Fachhochschule Ludwigshafen am Rhein sowie mehrerer MBA-Programme. Prof. Friedrich Bock leitet beim I-IMC den Studiengang MBA-International Management Consulting (MBA-IMC) Indien und lehrt an verschiedenen asiatischen Hochschulen. Ein vielköpfiges Autorenteam aus Hochschule und Beratung definiert und erläutert in mehr als 2.000 Stichwörtern beraterrelevante Grundlagen sowie Aufgaben und Funktionen der Beratungsfirmen.

**Aus dem Inhalt (beispielhafte Stichwörter)**

Abwicklungseffizienz - Beirat - Change Management - Fünf Warum - Haftung - Komplexitätsmanagement - Materialentsorgung - Organisationsentwicklung - Prozessaudit - Rechtsbesorgung - Timing - Strategie - zyklische Märkte

**Bemerkenswertes zum Buch**

Ziel des Buches ist es, einen definitorischen und inhaltlichen Überblick über beraterrelevante Themen und Bezeichnungen zu vermitteln. Das Lexikon beinhaltet zum einen vielfältige Stichwörter, die sehr speziell, aber auch zahlreiche Benennungen und Inhalte allgemeiner insbesondere betriebswirtschaftlicher oder rechtlicher Art sind. Damit ist es einerseits relativ breit und umfassend nutzbar, überschneidet sich aber auch andererseits mit anderen Fachlexika. Art und Umfang der Themenbearbeitung orientiert sich an der Bedeutung und Problematik der jeweiligen Stichwörter. Dieses Fachlexikon entspricht dem hohen Standard der Gabler Lexikon – Reihe und bietet einen kompakten stichwortbezogenen Überblick über das gesamte Themenspektrum der Unternehmensberatung. Beispielsweise entsprechen die Darlegungen zum Stichwort Controlling und artverwandter Begriffe dem aktuellen Wissens- und Diskussionsstand. Der Controller, so die Erläuterungen zum Stichwort Controlling, ist bei vielen Projekten ein wichtiger Ansprechpartner für die Unternehmensberater.

**Aspekte der Unternehmensführung**

**Link, Jörg:**

**Führungssysteme**

**München. Verlag Vahlen 2007 – 268 Seiten, kartoniert, € 25,--**

Diese Veröffentlichung in 3., überarbeiteter und erweiterter Auflage mit dem Untertitel „Strategische Herausforderung für Organisation, Control-

ling und Personalwesen „ beschreibt die Gestaltung von Führungssystemen unter den veränderten Anforderungen des Wettbewerbs, der Stakeholder, strategischer Unternehmensführung und moderner Menschenführung. Link vertritt eine Weiterentwicklung des modernen Führungsverständnisses. Strukturelle Führung, kulturelle Führung, informelle Führung, symbolische Führung, inverse Führung, Servant Leadership usw. sind wichtige Stichworte dieses Buches. Der Controllingakzent liegt auf „Wettbewerbsvorteile durch Führungssysteme“. Im Sinne von Link muss jedes der vorgestellten sieben Führungssysteme seinen eigenen Beitrag leisten, der Unternehmung Wettbewerbsvorteile zu verschaffen. Darüber hinaus bringt Link auch eine Fortentwicklung von Aufgabe und Rolle der Controller in die Diskussion im Sinne von „Mitführung“. Danach kann der Beitrag des Controllers über seine Controllingssysteme nicht nur – entsprechend dem herkömmlichen Controllingverständnis – als Führungsdienstleistung bzw. Führungsunterstützung, sondern auch als Führungsleistung erbracht und verstanden werden. Diese Neuauflage bereichert nicht nur die Systemdiskussion, sondern belebt auch die Suche nach einer modernen und zukunftsweisenden Rolle der Controller. Dieses Buch gehört daher in die Diskussion der Controller Community.

Theisen, Manuel René:

### Information und Berichterstattung des Aufsichtsrats

Stuttgart: Schäffer – Poeschel Verlag 2007 – 312 Seiten, gebunden, € 69,95

Diese 4., völlig neu bearbeitete und erweiterte Auflage von Prof. Dr. Dr. Manuel René Theisen, Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre an der Ludwig-Maximilians-Universität München und seit über zwanzig Jahren intensiv mit Fragen der Unternehmensüberwachung und Corporate Governance beschäftigt, befasst sich gründlich und differenziert mit Aspekten der Information und Berichterstattung des Aufsichtsrates. Der Autor legt einen verlässlichen Ratgeber über rechtliche, organisatorische und betriebswirtschaftliche Aspekte der Information und Berichterstattung vor. Die Ausführungen fußen auf umfangreichen gesetzlichen Grundlagen, empirischen Untersuchungen sowie gerichtlichen Entscheidungen. Darüber hinaus vermittelt das Buch – über die Themenstellung im engeren Sinne hinaus – viel Wissenswertes und Nützlichendes über Fragen und Probleme im Zusammenhang mit Informationsanforderungen, Informationsqualität usw. und ist daher gerade für Controller von besonderem Interesse.

Börnecke, Dirk (Hrsg.):

### Basiswissen für Führungskräfte

Erlangen: Buchverlag Publicis Corporate Publishing 2007 -, 499 Seiten, gebunden € 42,90

Diese Neuerscheinung in 5., überarbeiteter u. erweiterter Auflage vermittelt Grundlegendes über Recht und Finanzen; Organisation, Strategie, Personal; Marketing und Selbstmanagement. Verständlich und übersichtlich, praxisnah und auf das Wesentliche bezogen ist das Buch vor allem Führungskräften mit Personalverantwortung sowie Leitern kleiner und mittlerer Unternehmen eine Hilfe. Ferner Nachwuchskräften, die nach einem breiten, allgemeinen Überblickswissen zur Unternehmensführung su-

chen.

## Stetige Aufgabenstellung: Rechnungslegung (n.HGB u. IFRS)

Scherrer, Gerhard:

### Rechnungslegung nach HGB

München. Vahlen Verlag 2007 – 531 Seiten, gebunden, 30 €

#### Über den Autor und das Buch

Prof. Dr. Gerhard Scherrer ist Inhaber des Lehrstuhls für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Revisions- und Treuhandwesen an der Universität Regensburg. Zudem ist er Vorsitzender der Kommission Rechnungswesen der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft. Diese Neuerscheinung in der Reihe Vahlers Handbücher stellt sich im Untertitel als eine anwendungsorientierte Darstellung mit umfangreichen Beispielen und Lösungen vor. Die Rechnungslegung nach IFRS dominiert seit Jahren in den einschlägigen Fachveröffentlichungen. Da jedoch der weitaus größte Teil der Unternehmen mit Sitz in Deutschland - der Autor spricht von 99 % - weiterhin nach HGB bilanziert, ist die vorliegende Veröffentlichung, die sich – gegen den Trend - ausschließlich auf die Rechnungslegung nach HGB bezieht, vor allem im Hinblick auf mittelständische Unternehmen notwendig und begrüßenswert.

#### Aus dem Inhalt

Bilanz: Aktiva, u. a. Geschäfts- oder Firmenwert, Wertdifferenzen bei Spaltung - Bilanz: Passiva, u. a. Sonderposten mit Rücklageanteil, Verbindlichkeiten - Bilanz: Aktiva und Passiva, z. B. Latente Steuern - Bilanz: Haftungsverhältnisse - Gewinn- und -Verlust-Rechnung - Anhang - Lagebericht

#### Bemerkenswertes zum Buch

Das Buch ist als Lehrbuch und als Nachschlagewerk konzipiert. Die Struktur der Darstellung orientiert vor allem an den einzelnen Posten der Bilanz und der Gewinn- und -Verlust-Rechnung. Daneben werden die Grundlagen und die Struktur des Anhangs mit den dazugehörigen Angaben ebenso vorgestellt wie die Grundlagen und die Berichtsgrundsätze für den Lagebericht mit seinen einzelnen Berichtsteilen. Die einzelnen Kapitel werden in themenrelevante Abschnitte gegliedert. Jeder Abschnitt enthält im Anschluss an den beschreibenden Teil Beispiele mit Fragen und ausführlichen Lösungen. Den Angaben zufolge beruht mehr als ein Viertel des Umfangs auf der Darstellung von Beispielen und deren ausführliche Lösung. Bemerkenswert ist die Würdigung von abweichenden Auffassungen und Minderheitsmeinungen neben der herrschenden Meinung. Das Buch wendet sich an Studierende im Hauptstudium und Examenskandidaten, an Praktiker im Finanz- und Rechnungswesen sowie an Wirtschaftsprüfer und Steuerberater. Die Neuerscheinung bietet eine kompakte Kommentierung der Rechnungslegung nach HGB in verständlicher und gut lesbarer Form mit deutlichem Praxisbezug.

Heyd, Reinhard / von Keitz, von Isabel (Hrsg.):

### IFRS-Management

München. Vahlen Verlag 2007 – 458 Seiten, gebunden, 60 €

#### Über die Autoren und das Buch

Dr. Reinhard Heyd lehrt an der Universität Ulm und an der Fachhochschule Nürtingen. Dr. Isabel von Keitz ist Professorin für Betriebswirtschaftslehre an der Fachhochschule Münster. Die Herausgeber legen ein thematisch in sich geschlossenes Werk mit 20 Einzelbeiträgen von 34 Autoren und Autorinnen vor. Dieses Sammelwerk vermittelt anhand verschiedener Beiträge von theoretisch und praxisbezogen ausgerichteten Autoren Bedeutung und Konsequenzen der IFRS aus drei unterschiedlichen Perspektiven: Politik der Standardsetter, Unternehmensbeurteilung und Konsequenzen für das Management.

#### Aus dem Inhalt

I. Interessenschutz auf dem Prüfstand - Politik der Standardsetter (u. a. Einfluss der Corporate Governance auf das interne und externe Reporting oder Zukunft des Maßgeblichkeitsprinzips vor dem Hintergrund der Internationalisierung - II. Treffsichere Unternehmensbeurteilung - gestiegene Anforderungen an Bilanzanalyse und Prüfung (u. a. Konzernlageberichterstattung im IFRS - Abschluss oder Value Reporting) - III. IFRS im Unternehmen - Konsequenzen für das Management (u. a. IFRS - Bilanzierung in einem US-GAAP - dominierten Umfeld - Beispiel SAP oder IFRS - Rechnungslegung und Unternehmensbewertung)

#### Bemerkenswertes zum Buch

Nach ersten Anwendungserfahrungen bietet es sich an, einen zusammenfassenden Überblick über die bisherigen Konsequenzen der Anwendung internationaler Rechnungslegungsnormen nach IFRS auf die verschiedensten Interessengruppen zu schaffen. Im Fokus dieser Veröffentlichung stehen die Anwender, die Adressaten von Abschlüssen sowie der Gesetzgeber und die Enforcement-Institutionen. Frau Prof. Dr. Barbara Weibenberger behandelt mit einem wissenschaftlichen Mitarbeiter ihres Lehrstuhls die Beziehung zwischen IFRS - Rechnungslegung und Controlling. Das Buch bietet eine tief gegliederte, vielschichtige und in die Einzelheiten gehende Gesamtbetrachtung der IFRS. Entsprechend dem Charakter von Sammelwerken finden sich unterschiedliche Schreibstile, Blickwinkel und Akzente ebenso wie verschiedene Schnittmengen in dieser Veröffentlichung. Das Autorenteam erarbeitet eine das Wesentliche zusammenfügende gegenwarts- und zukunftsbezogene näher aufgefächerte Zwischenbestandsaufnahme der IFRS. Zahlreiche Einzelbeiträge, z. B. Value Reporting oder Harmonisierung des Rechnungswesens, berühren unmittelbar Aufgaben und Interessen der Controller.

Vater, Hendrik / Ernst, Edgar / Hayn, Sven / Knorr, Liesel / Mißler, Peter (Hrsg.)

### IFRS Änderungskommentar 2007

Weinheim: Wiley - VCH Verlag 2007 - 328 Seiten, € 69,--

#### Über Buch, Herausgeber und Autoren

Dr. Hendrik Vater leitet als Director den Vorstandsstab des Finanzvorstands der Deutschen Post AG, Professor Dr. Edgar Ernst ist Finanzvorstand der Deutschen Post AG, Professor Dr. Sven Hayn, WP/CPA ist Partner bei Ernst & Young, Liesel Knorr, WP/StB ist Generalsekretärin/Geschäftsführerin des Deutschen Rechnungslegungs Standards Committee e.V. (DRSC e.V.) und Peter Mißler ist Executive Vice President Accounting & Reporting der Deutschen Post AG. Den Kommentar haben insgesamt 27 Autorinnen und Autoren aus Wissenschaft, Beratung, Organisationen und Unternehmenspraxis verfasst. Dieser spezielle Kommentar beschäftigt

sich als Änderungskommentar nur mit den im relevanten Zeitraum vorgenommenen Änderungen und kommentiert diese praxisnah.

#### Inhaltsüberblick

Standards - Interpretationen - Standardentwürfe - Interpretationsentwürfe - Positionspapiere

#### Bemerkenswertes zum Buch

Es ist davon auszugehen, dass das IFRS - Regelwerk ständigen Veränderungen unterliegt. Dies stellt vor allem die mit dieser Thematik betrauten Fach- und Führungskräfte in den Unternehmungen vor besondere Herausforderungen. Vor diesem Hintergrund ist die Herausgabe eines jährlichen Änderungskommentars zu begrüßen. Der Nutzer, sofern angemessen sachkundig, muss sich nicht durch umfassende Kommentare arbeiten, sondern bekommt nur die jeweiligen Veränderungen und Neuheiten samt Kommentierung präsentiert. Dies spart Zeit und unterstützt die Fokussierung auf die Umgestaltungen im betreffenden Zeitraum. Durch diese Jahresausgabe entsteht zudem eine Dokumentation über die Sachstände zu den jeweiligen Zeiträumen bzw. Zeitpunkten, die angesichts der Komplexität und Dynamik des Regelwerks hilft, in der Vergangenheit vorgenommene Bilanzierungen besser zu erklären und zu begründen sowie Veränderungen in der Berichterstattung im Zeitablauf leichter nachzuvollziehen und darzulegen. Der Kommentar bezieht sich nicht nur auf die im Vorjahr neu verabschiedeten oder ergänzten bestehenden IFRS, die im Berichtsjahr erstmals freiwillig oder verpflichtend anzuwenden sind, sondern auch auf alle Entwürfe, die voraussichtlich noch im laufenden Geschäftsjahr verabschiedet werden. Da auch die Positionspapiere dargelegt werden, kann der Leser das ganze Änderungs- und Diskussionsspektrum in den Blick nehmen. Eine vorteilhafte Strukturierung der Einzelbeiträge und weitere Lesehilfen fördern die aufwandsarme Ausrichtung auf die relevanten Änderungen. Optimierungsbedarf verbleibt hinsichtlich der typografischen Gestaltung und der konsequenten Zweisprachigkeit der englischen Überschriften, Bezeichnungen etc.

Scheffler, Eberhard:

### Lexikon der Rechnungslegung

Beck - Wirtschaftsberater 50814 - 494 Seiten, € 15,--

Prof. Dr. Eberhard Scheffler ist Präsident der Deutschen Prüfstelle für Rechnungslegung (DPR) in Berlin. Dieses Taschenbuch erscheint in 2., vollständig überarbeiteter Auflage und bezieht sich auf die Themengebiete Buchführung und Finanzierung sowie Jahres- und Konzernabschluss nach HGB und IFRS. Dieses Nachschlagewerk vermittelt Studierenden und Praktikern einen kompakten stichwortbezogenen Überblick über die wesentlichen Fragen der Rechnungslegung. Das Fachlexikon beginnt mit den Stichworten Abgang und abhängige Unternehmen, spannt den Bogen über z. B. Fair Value oder Prozesskostenrechnung und endet mit Zwischenergebniseliminierung. Es hilft, angesichts der dynamischen Veränderungen auf Themenhöhe zu bleiben.

## Recht und Steuern

Köbler, Gerhard:

### Juristisches Wörterbuch

München: Verlag Vahlen 2007 – 507 Seiten, kartoniert, € 24,--

Dieses Standardwerk liegt in 14., neu bearbeiteter Auflage vor. Es definiert und erläutert überblicksartig rund 5600 Fachausdrücke aus den wichtigsten Rechtsgebieten für Studium und Praxis. Prof. Dr. Köbler präsentiert den relevanten juristischen Wortschatz komprimiert in alphabetischer Folge, verweist auf einschlägige Gesetzesstellen und bietet weiterführende Literaturhinweise. Von A. A. und Abänderungsklage über z. B. Einigung oder Publizität oder Wirtschaftskriminalität bis Zypern.

Schneider/Becht/Patt/ Preißer/ Schütte:

## Lexikon des Steuerrechts

Stuttgart: Schäffer –Poeschel Verlag 2007 – 806 Seiten, 59,95 €

Dieses Lexikon erscheint als Band 16 der Reihe Finanzen und Steuern in 5., neu bearbeiteter Auflage. Die vorliegende Buchausgabe des Lexikons enthält über 230 kurz und prägnant dargestellte Stichworte von Abfindungen und Abgabenordnung über z. B. Dividende, Firmenwagenüberlassung oder Rechnungsberichtigung bis zu Zinsen und Zusammenfassende Meldung. Abbildungen, Beispiele mit Lösungen sowie Querverweise erhöhen die Anschaulichkeit der Beiträge. Mit dem Kauf dieses Buches erwirbt der Leser einen Gratis-Zugang zur Online-Datenbank „Steuer-Lexikon Online“, die viermal jährlich aktualisiert wird, bis zum 31.12.2008. Das Lexikon vermittelt einen breiten Überblick über alle Steuerrechtsgebiete, vermittelt begriffliche Sicherheit und ermöglicht einen gezielten stichwortbezogenen thematischen Einstieg in wichtige steuerrechtliche Fragestellungen. Leider fehlt ein Inhaltsverzeichnis.

Rick / Gierschmann / Gunsenheimer / Martin / Schneider:

## Lehrbuch Einkommensteuer

Herne: Verlag Neue Wirtschafts-Briefe 2007 - 1.030 Seiten, gebunden, € 69,--

Die vorliegende 14. völlig überarbeitete und aktualisierte Auflage behandelt in 16 Kapiteln das Einkommensteuerrecht auf Basis des Rechtsstands zum 1.1.2007. Dieses Lehrbuch aus der Reihe NWB Steuerfachkurs, so der Verlag, enthält den kompletten Lernstoff zur Einkommensteuer, wie er für eine gehobene Ausbildung im Steuerrecht benötigt wird. Übersichtlich gestaltet und mit vielen Beispielen versehen.

Arndt, Stefan / Heuel, Ingo:

## Vorlagen für die Erstberatung, Band 1 Steuerrecht

Wiesbaden: Gabler Verlag 2007 - 227 Seiten, gebunden, mit CD, 99 €

Dieses Buch mit dem Untertitel „Checklisten und Übersichten für das Mandantengespräch“ enthält in 33 Abschnitten über 400 Vorlagen zu den Kerngebieten des Steuerrechts. Alle Vorlagen stehen als Powerpoint – Präsentation auf der beiliegenden CD-ROM zur eigenen Nutzung und Ausgestaltung zur Verfügung. Behandelt werden beispielsweise die Themen Abgrenzung Arbeitnehmer – freier Mitarbeiter, Kfz im Steuerrecht, Pensi-

onszusage oder verdeckte Gewinnausschüttung und Verträge zwischen nahen Angehörigen.

## Web und Software

Friedmann, Vitaly:

## Praxisbuch Web 2.0

Bonn: Galileo Press 2007 – 698 Seiten mit DVD, 39,90 €

Über Autor und Buch

Vitaly Friedmann ist Entwickler und Designer für barrierefreie und benutzerfreundliche Webseiten. Zudem ist er Redakteur eines Online-Magazins. Dieses Buch beschreibt grundlegende Konzepte und Ideen hinter Web 2.0 sowie die Umsetzung für die Praxis.

Aus dem Inhalt

Web 2.0 – Trends - Web 2.0 – Seitengestaltung - Web 2.0 – Programmierung - Web 2.0 – Programmierung

Bemerkenswertes zum Buch

Diese Neuerscheinung beschäftigt sich intensiv und detailliert mit Web 2.0 unter überwiegend technischen Fragestellungen. Es informiert Interessierte in konzeptioneller Hinsicht und vermittelt vor allem Spezialisten Wissen und Fähigkeiten zur Realisierung von Web 2.0 – Seiten. Thematisch und umfangmäßig liegt der Schwerpunkt darauf, moderne Webseiten zu programmieren und zu gestalten. Auf der beigefügten DVD finden sich alle Beispiele aus diesem Buch sowie Video-Lektionen aus den Trainings »Adobe Fotoshop CS3« & »Adobe Flash CS3«. Das Buch ist komplett in Farbe, modern und benutzerfreundlich aufgemacht. Diese Aufmachung signalisiert Gestaltungskompetenz des Verfassers. Das Buch ist in mehrfacher Hinsicht technikorientiert. Nicht nur bezüglich der Arbeits- und Vorgehensweise, sondern auch hinsichtlich der Sichtweise und des zugrunde liegenden Verständnisses. Die Web – Entwicklung – bei allen unstrittigen Vorteilen und Potenzialen – wird in diesem Buch tendenziell unkritisch bewundert. Der Autor legt ein beachtenswertes und nützliches Fachbuch vor, aber kaum ein Buch, das mit einem gewissen Abstand zur Thematik und mit differenzierten Betrachtungen eine übergreifende Bewertung und Einordnung der Web – Entwicklung über den IT – Rahmen hinaus ermöglicht. Insofern ein Computing – Buch bzw. zur Computertechnik im engeren Sinne.

Beck, Astrid / Mörike, Michael / Sauerburger, Heinz (Hrsg.):

## Web 2.0

Heidelberg: dpunkt.verlag 2007 – 127 Seiten, Broschur, € 23,50

Über die Autoren und das Buch

Astrid Beck ist Professorin an der Hochschule Esslingen. Dipl.-Physiker Michael Mörike ist freiberuflicher Projektleiter und langjähriger Herausgeber. Heinz Sauerburger ist Professor an der Fachhochschule Furtwangen. Weitere Fachautoren unterstützen und ergänzen die Herausgeber. Das vorliegende Heft in der „Praxis der Wirtschaftsinformatik“ befasst sich mit Grundlagen und Teilaspekten der mit Web 2.0 zusammenhängenden Entwicklungen.

Aus dem Inhalt (Ausgriff)

Konzepte, Technologien, Anwendungen - Implementierung von Regelkreisen

- Unternehmerische Wertschöpfung im Web 2.0 - Web 2.0 und SOA - Gegen den Willen des Browsers - Agiles Informationsmanagement - Glossar  
**Bemerkenswertes zum Buch**

Web 2.0 wird wohl doch mehr verändern, als sich mancher bisher gedacht hat, ist eine der zentralen Botschaften dieser Veröffentlichung. Zudem wird deutlich, Web 2.0 ist ein komplexes und facettenreiches Thema. Das Buch behandelt die Materie schwerpunktmäßig von der technischen Seite her und fokussiert die Frage, wie sich Web 2.0 geschäftlich nutzen lässt, welchen Einfluss Web 2.0 auf das Geschäftsmodell haben kann. Rechtliche, soziale, kulturelle und politische Aspekte kommen weniger zur Geltung. Das Autorenteam legt eine grundlegende Einführung zu wesentlichen Entwicklungslinien und Anwendungsbereichen von Web 2.0 vor. Inhalt, Zielsetzung und Darstellungs- und Vermittlungsweise sprechen vor allem Informatiker und IT – Mitarbeiter an. Controller gewinnen einen fundierten Eindruck von der Problematik und Relevanz dieser Thematik.

**Schneider, Kurt:**

## Abenteuer Softwarequalität

Heidelberg: dpunkt.verlag 2007 – 212 Seiten, Broschur, € 29,--

### Über den Autor und das Buch

Prof. Dr. Kurt Schneider leitet das Fachgebiet Software Engineering an der Leibniz Universität Hannover. Das Buch stellt sich mit dem Untertitel „Grundlagen und Verfahren für Qualitätssicherung und Qualitätsmanagement“ vor. Es behandelt die üblichen Themen, ergänzt sie aber um einige Aspekte, die den Zusammenhang herstellen und das Bild abrunden. Zudem wählt der Verfasser eine besondere und vorteilhafte Art der Themenvermittlung.

### Aus dem Inhalt

Einleitung - Grundkonzepte - Erfahrungen systematisch nutzen - Messen von Softwarequalität - Systematisches Testen - Usability Engineering - Reviews und Inspektionen - Formale Verfahren - Konstruktive Qualitätssicherung - Das Abenteuer geht weiter.

### Bemerkenswertes zum Buch

Der Titel lässt erkennen, dieses Buch ist unmittelbar aus dem Arbeitsleben gegriffen. Der Text bestätigt diesen ersten Eindruck. Die fachliche Sicht wird ergänzt durch die Geschichte von „Q“, einer fiktiven Person. Q ist Qualitätsbeauftragte/r und erlebt Zweifel und Erfolge im „Abenteuer Softwarequalität“. Diese betont praxisnahen und emotionalen Momente beleben die Ausführungen, gestalten sie anschaulich und ausdrucksstark. In diesem kompakten, leicht lesbaren Buch erwirbt der Leser fundiertes Grundwissen und einen breiten Überblick. Die Darstellung führt prägnant und verständlich in alle Themen ein, bleibt dabei aber nicht an der Oberfläche. Sie vermittelt zum einen ein tieferes allgemeines Verständnis modernen Qualitätsmanagements und verhilft zum anderen sowohl zu praxisrelevanten Einsichten und Erkenntnissen als auch zur erhöhten Sensibilität bei der Sicherung der Softwarequalität. Insgesamt eine begrüßenswerte Art moderner Fachliteratur.

## Kommunikation

dtv 50869 – 287 Seiten, kartoniert, € 10.—

Mentzel, Professor für Betriebswirtschaftslehre, liefert die Grundlagen, berufliche und private Kommunikationsanlässe erfolgreich zu bewältigen. Neben dem Basiswissen vermittelt das Buch vor allem das Rüstzeug zur vorteilhaften Gestaltung konkreter Kommunikationsformen wie Reden, Präsentationen, Gespräche, Verhandlungen oder Moderation.

**Schneider, Wolf / Esslinger, Detlef:**

## Die Überschrift

Berlin: ECON im Ullstein Verlag 2007 – 178 Seiten, 23 €

Dieses Buch, erschienen in 4., aktualisierter und erweiterter Auflage, befasst sich mit der „Nachricht über der Nachricht“ und damit mit Sachzwängen, Fallstricken, Versuchungen und Rezepten bei der Bildung von Überschriften im journalistischen Bereich oder auch im Rahmen der Unternehmenskommunikation.

## Der „ganze Controller bzw. die „ganze Controllerin“

**Abicht, Lothar:**

## Noch lange nicht Methusalem

Bielefeld: W. Bertelsmann Verlag 2007 – 180 Seiten, € 19.90

Dieses Buch aus dem Themenbereich Ratgeber Bildung und Beruf geht der Frage nach: Warum es sich lohnt, ständig zu lernen. Dieses Taschenbuch verbindet auf ebenso gehaltvolle wie unterhaltsame Weise Aspekte der demografischen Entwicklung mit den Veränderungen in der Arbeitswelt und der Herausforderung des lebenslangen Lernens. Es versteht sich als ein Plädoyer für einen anderen Blick auf die Statistiken, für einen nachhaltigen Umgang mit der Ressource Arbeitskraft sowie für eine neue Lernkultur.

## Zu guter Letzt

Vielleicht lassen Sie mich wissen, welche Themen und Bücher für Sie besonders wichtig sind. Auch interessiert es mich, wenn Sie die Erfahrung machen sollten, dass für Sie ein Buch besonders geeignet oder auch wenig brauchbar war.

Bis zum nächsten Male herzliche Grüße und alles Gute für das begonnene neue Jahr

*Mha W*

Ihr Rezensent Alfred Biel.

Leiter des Redaktionsausschusses des Int. Controller Vereins e. V. / Moderator Wirtschaftsjournalismus im Deutschen Fachjournalisten Verband e. V.  
 E-Mail [alfred.biel@gmx.de](mailto:alfred.biel@gmx.de)

## Kommunikation

**Mentzel, Wolfgang:**



## Latest News

**Dr. Pawel Kuzdowicz** aus Zielona Góra folgt als neuer ICV-Regionaldelegierter für Polen Dr. Adrianna Lewandowska, die im Mai in den ICV-Vorstand gewählt worden war. Kuzdowicz ist ein erfahrener Controller, Geschäftsführer von proALPHA Polska, hat einen Controllinglehrstuhl an der Universität Gruenberg, bekleidet weitere Ehrenämter.

**AK Kattowitz** ist der 11. polnische ICV-Arbeitskreis. Geleitet wird das Netzwerk von Dr. Adam Jablonski, das nächste Treffen findet im März 2008 statt.

## Frühbucherrabatt zum 33. Congress

Der 33. Congress der Controller kann bereits gebucht und damit der Frühbucherrabatt genutzt werden. Der Congress findet am 21./22. April 2008 in München unter dem Motto „Controlling: Zukunft gestalten“ statt. Das Programm bietet eine Vielzahl aktueller und wichtiger Themen, vorgetragen von hochkarätigen Referenten. So wird der Congress eröffnet von Dr. B. Schwenker, CEO der Roland Berger Strategy Consultants, ihm folgen Dr. M. Ganai, Mitglied des Vorstands der BMW AG, Finanzen, und Dr. A. Mahler, Aufsichtsratsvorsitzender der Tchibo GmbH. Erwin Staudt, Präsident des VfB Stuttgart, wird den Congress am 22. April mit dem Thema „Was Controller von Fußballern lernen können“ beschließen. Die Themen „Karrierpfade im Finanzbereich – Vom Controller zum CFO“, „Unternehmenssteuerung – Der Beitrag von Business Intelligence“, „Controlling-/Finance-Excellence – Wege zu Effizienz und Effektivität“ und „Zukunft der Budgetierung – Moderne Budgetierung vs. Beyond Budgeting“ werden in 4 parallelen Themenzentren intensiv bearbeitet. Prof. Dr. Jürgen Weber von der WHU und Dr. Albrecht Deyhle werden den „ControllerPreis 2008“ verleihen.

## Mein Leben als Controller a.D.



Manfred Noll, Un-Ruheständler aus Quickborn, ICV-Mitglied Nr. 522, schreibt, warum er dem Controller Verein die Treue hält.

Wir schreiben das Ende der 70er Jahre. Das Jahrzehnt, in dem der Controller als „Kontrolleur“ verstanden wurde. Ich war damals als Unternehmensberater für Finanz- und Rechnungswesen in Hamburg bei der SCS tätig und wurde Zeuge eines Gespräches zwischen Kollegen, in dem die Begriffe „Controlling“ und „Controller“ geheimnisvoll verwendet wurden. Neugierig, was es damit so auf sich hat, stieß ich bei Recherchen auf die Namen „Dr. Deyhle“ und „Controller Verein“. Dieser glückliche „Zufall“ bestimmte meine nächsten beruflichen Jahre. Es galt, das Mysterium „Controlling“ tiefer zu erforschen. So wurden Feldafing und die „Kaiserin Elisabeth“ zeitweilig zu meiner zweiten Heimat, wo ich mich anschickte, das Controller-Diplom der Controller Akademie zu erwerben.

Mit der unnachahmlichen Art der Wissensvermittlung führte Dr. Deyhle seine Schützlinge in die Welt des Controlling ein. Auf „gleicher Augenhöhe mit seinem Gesprächspartner sprechen und nicht von oben herab“, „One Page Only“ und stets „im Bilde sein“, prägten den Stil seiner Ausbildung. Dinge, die in der heutigen Managementliteratur zu den Basics gehören, waren zu Beginn der 80er Jahre noch wenig bekannt, wenn nicht sogar revolutionär. So konnte ich über die Controllerfamilie, als Mitglied Nr. 522, viele wertvolle Begegnungen ma-

chen und mein berufliches wie auch privates Netzwerk erweitern, das mich bis zum heutigen Tag begleitet und fachlich bereichert. Der rege Erfahrungs- und Gedankenaustausch mit Gleichgesinnten aus den unterschiedlichsten Branchen, haben mir im Laufe meines Berufslebens viele neue Blickwinkel und Standpunkte eröffnet. Wo finden wir denn eine solch geballte Kompetenz des Controllingwissens und -erfahrung wenn nicht auf dem jährlichen Controllercongress in München oder auf den 3-4mal jährlich stattfindenden Arbeitskreissitzungen?

Bei der Planung meines „Un-Ruhestandes“ nach 45 Jahren Berufsleben war mir daher sofort klar, dass ich neben meiner neuen Rolle als Gasthörer an der Uni Hamburg, auch dem ICV treu bleiben werde und weiterhin an den Arbeitskreissitzungen als „Privatier“ teilnehmen werde. Diese oft sehr praxisbezogenen Arbeitskreissitzungen bieten aus meiner Sicht eine tragende Plattform, auf der sich ein branchen- und generationsübergreifender Erfahrungsaustausch unter Controllern ergibt. Neben den exzellenten Fachdiskussionen sehe ich auch gerade den Netzwerkgedanken als große Bereicherung – und dies weit über das aktive Berufsleben hinaus. In diesem Sinne wünsche ich meinem ICV noch viele erfolgreiche Jahrzehnte der Entwicklung und des Fortbestehens!



## Neuer Fach-AK „Moderne Budgetierung“

Am 28. November hat an der European Business School (EBS) in Östreich-Winkel das Gründungstreffen des ICV-Fachkreises „Moderne Budgetierung“ stattgefunden. Nicht zuletzt aufgrund der Entwicklung zu einem hochkomplexen und umfassenden System ist die herkömmliche „klassische“ Budgetierung in den letzten Jahren stark in die Kritik geraten. Neben der Effizienz (Planungsaufwand) wird insbesondere die Effektivität (Planungsnutzen) der Budgetierung zunehmend durch Unternehmensführung und Controlling hinterfragt. Im Fachkreis soll die Problemstellung aufgegriffen und ein „Modernes Budgetierungsverständnis“ erarbeitet, kon-

kreterisiert und für die Praxis umsetzbar gestaltet werden. Die Fachkreis-Leitung hat Prof. Dr. Ronald Gleich, Strascheg Institute for Innovation and Entrepreneurship, übernommen. Stellvertreter sind Dr. Uwe Michel, Senior Partner Horváth & Partner GmbH, und Udo Kraus, Leiter Controlling/Accounting Hansgrohe AG. Nächstes F-AK-Treffen ist am 19. Mai in Frankfurt/M.

Bei Interesse an einer Mitarbeit im Fachkreis oder Fragen steht Patricia Frey, wiss. Mitarbeiterin am Institut von Prof. Dr. Ronald Gleich, telefonisch (+49-6723-8888 304) oder per Mail (patricia.frey@ebs-siie.de) zur Verfügung. ■



## voestalpine Division Stahl und ICV besiegeln auf der CIS 2007 assoziierte Mitgliedschaft



Alfred Düsing (Bild rechts), Vorstand Finanzen voestalpine Division Stahl, und Prof. Dr. Heimo Lösbichler, Stellv. ICV-Vorsitzender, haben während der Controlling Insights Steyr 2007 eine Urkunde unterzeichnet, mit der die Firmenmitgliedschaft von voestalpine Division Stahl als erstem österreichischen Unternehmen im Internationalen Controller Verein besiegelt wird.

## Termine

### F-AK Controlling & Qualität

11.02.2008, FFM Flughafen; Dissertation – 2. Folgetreffen;  
Info: Rainer Vieregge  
Tel.: +49-2405-40 888 20

### AK Berlin-Brandenburg

15.02.2008; Avendi-Hotel Griebnitzsee; Seminar „Projektmanagement für Controller“;  
Info: Harald Pick  
eMail: pick@wall.de

### AK Estand

20./21.02.2008; „Beruf Controller“;  
Info: Harald Kitzmann  
Tel.: +372-620-3955

### F-AK Controlling & Qualität

22.02.2008; Sitzung, Köln Flughafen;  
Info: Rainer Vieregge  
Tel.: +49-2405-40 888 20

### AK Wien-West

06./07.03.2008, Laaben am Walde; „Lean Budgeting“;  
Info: Günther Pichler  
Tel.: +43-664-340 16 70

### F-AK Kommunikations-Controlling

06./07.03.2008; HVB, München;  
Info: Dr. Reimer Stobbe  
eMail: rstobbe@munichre.com

### AK Weser-Harz

06./07.03.2008; Hannover; „Fast Close“, „Werttreiber / Was kontrollieren?“  
Info: Wolfgang Schneider  
Tel.: +49-5371-93 14 15

### F-AK Projektcontrolling

07./08.03.2008; „Multi-Projektcontrolling“  
Info: Dr. Dietmar Lange  
Tel.: +49-711-687 39 00

### AK Mecklenburg-Vorpommern

07./08.03.2008; Fa. Nordgetreide, Falkenhagen/Lübeck;  
Info: Prof. Dr. Antje Krey  
Tel.: +49-381 498 44 22

### AK Assekuranzcontrolling II

09./10.03.2008, Stuttgarter Versicherungsgruppe, Stuttgart; „Kostenbenchmarking“, „Sovency II“ „Projektcontr.“;  
Info: Barbara Bauersachs  
Tel.: +49-711-665 12 09

## ICV-Herbsttagungen sehr erfolgreich

Die Herbsttagungen des ICV, „Controlling Intelligence Adventure 2007“ am 11. November in Poznan, „Controlling Advantage Bonn“ (CAB) am 15. November in Bonn, „Controlling Competence Stuttgart“ am selben Tag in Stuttgart und die „Controlling Insights Steyr“ am 23. November in Steyr, sind sehr erfolgreich verlaufen. Zur ersten regionalen Herbsttagung in Polen konnten die Organisatoren 70 Gäste aus allen Lan-

desteilen begrüßen. In Bonn verfolgten 100 Gäste die CAB 2007 unter dem Titel „Strategien stärken und unterstützen“, in Stuttgart ca. 120 Teilnehmer die CCS 2007 „Unternehmen auf internationalem Parkett – Damit Chancen nicht zu Risiken werden“, während die mit über 220 Besuchern ausverkaufte CIS 2007 unter dem Titel „Best Practice & aktuelle Controlling-Trends am Prüfstand“ gestanden hatte. ■

## BI meets Moral Intelligence



Die Hochschule der Medien Stuttgart zusammen mit dem Institut für Business Intelligence, dem ICV, dem ICT&S der Universität Salzburg, dem Salzburg Global Seminar und der INDABA Corporate Consulting e.U. haben am 14. Dezember erstmals zu einem Round Table „Business Intelligence meets Moral Intelligence“ nach Stuttgart ins Haus der Wirtschaft eingeladen. Vertreter aus Wirtschaft und Wissenschaft diskutierten die Berührungspunkte von Business und Moral Intelligence.

## Arbeit bestätigt

Die Zustimmung des EU-Parlaments im November, IFRS 8 (Segmentberichterstattung) in EU-Recht zu übernehmen, betrachtet der ICV-Vorstand als bedeutsamen Beschluss auch für die vom ICV vertretene Controlling-Philosophie. Die allgemeine Richtlinie, dass die externe Berichterstattung für die Segmente der Unternehmen auf der Basis der internen Rechnungslegung und daraus abgeleiteter Steuerungs-Unterlagen (einschließlich kalkulatorischer Indikatoren) zu erfolgen hat (Management Approach), sei ein Beschluss ganz im Sinne des ICV. Gleichzeitig hat die amerikanische SEC die IFRS für die Wall Street zugelassen. Durch beides sei die Grundlage für die internationale Verbreitung der Controlling-Philosophie des ICV wesentlich verbessert worden. Der ICV sieht seine jahrelange Mitarbeit in den Gremien und die massive Unterstützung in Richtung Management Approach bestätigt und belohnt. ■

## AKs restrukturiert

Die Restrukturierung der Schweizer ICV-Arbeitskreise ist abgeschlossen. Den mehr als 650 Vereinsmitgliedern in der Schweiz sowie in der Regio Trirrhena (Basel, Mulhouse, Freiburg i.Br.) steht nun eine effizientere Plattform für Erfahrungsaustausch, Know-how-Transfer und persönliches Networking zur Verfügung. Dazu waren die Struktur der regionalen AKs der Schweiz überprüft und die bisherigen Netzwerke neu in zwei Gremien zusammengefasst worden: „AK Nordwestschweiz/Regio (NWR)“ (bisher „Mittelland“ und „Regio“) sowie „AK Zürich/Ostschweiz (ZHO)“ (bisher „Zürich“ und „Ostschweiz“). Der AK NWR steht unter der Leitung von Christian Baumgartner, Dipl. Wirtschaftsinformatiker FH, CEO der Arcondis AG in Reinach BL, den AK ZHO hat Dr. Marco Passardi übernommen, Leiter des Zentrums für Controlling & Accounting an der Zürcher HS für angewandte Wissenschaften in Winterthur. ■

## Termine

### AK West III

13./14.03.2008, Dr. August Oetker, Bielefeld; u.a.: „Kunden, Produkte, Aufgaben von Controllern“, „Prozesskore.“ etc.; Info: Martin Herrmann  
Tel.: +49-2247-2574

### AK Sibiu

13./14.03.2008; Treffen in Sibiu; „BSC“  
Info: Aniko Somodi  
Tel.: +40-31-80 59 736

### F-AK IFRS

Treffen am 14.03.2008;  
Info: Andreas Krimpmann  
Tel.: +49-30-84 72 03 42

### AK Sachsen

14.03.2008; ACTech in Freiberg;  
u.a. „Projektmanagement & Controlling“;  
Info: Henri Lüdeke  
Tel.: +49-351-86 79 86 31

### AK Berlin-Brandenburg

03./04.04.2008; Parkhotel Schloss Wulkow; „Grundsätze ordnungsgemäßen Controllings“;  
Info: Harald Pick  
eMail: pick@wall.de

### AK Litauen

03./04.04.2008; Trakai; „Abgrenzungen in Theorie und Praxis“;  
Info: Aiste Lörger  
Tel.: +49-163-631 6546

### AK Heilbronn

04.04.2008, Heilbronn; „Logistikcontr.“;  
Info: Rainer Linse  
Tel.: +49-7141-78 55 0

### AK West II

10./11.04.2008; Kölner Zoo; „Controlling im Zoo“  
Info: Ralf Lehnert  
Tel.: +49-2335-69 120

### AK Südwest

17./18.04.2008, Hansgrohe Aquademie, Schiltach; „Lean Budgeting“;  
Info: Ralf Görner  
eMail: rstobbe@munichre.com

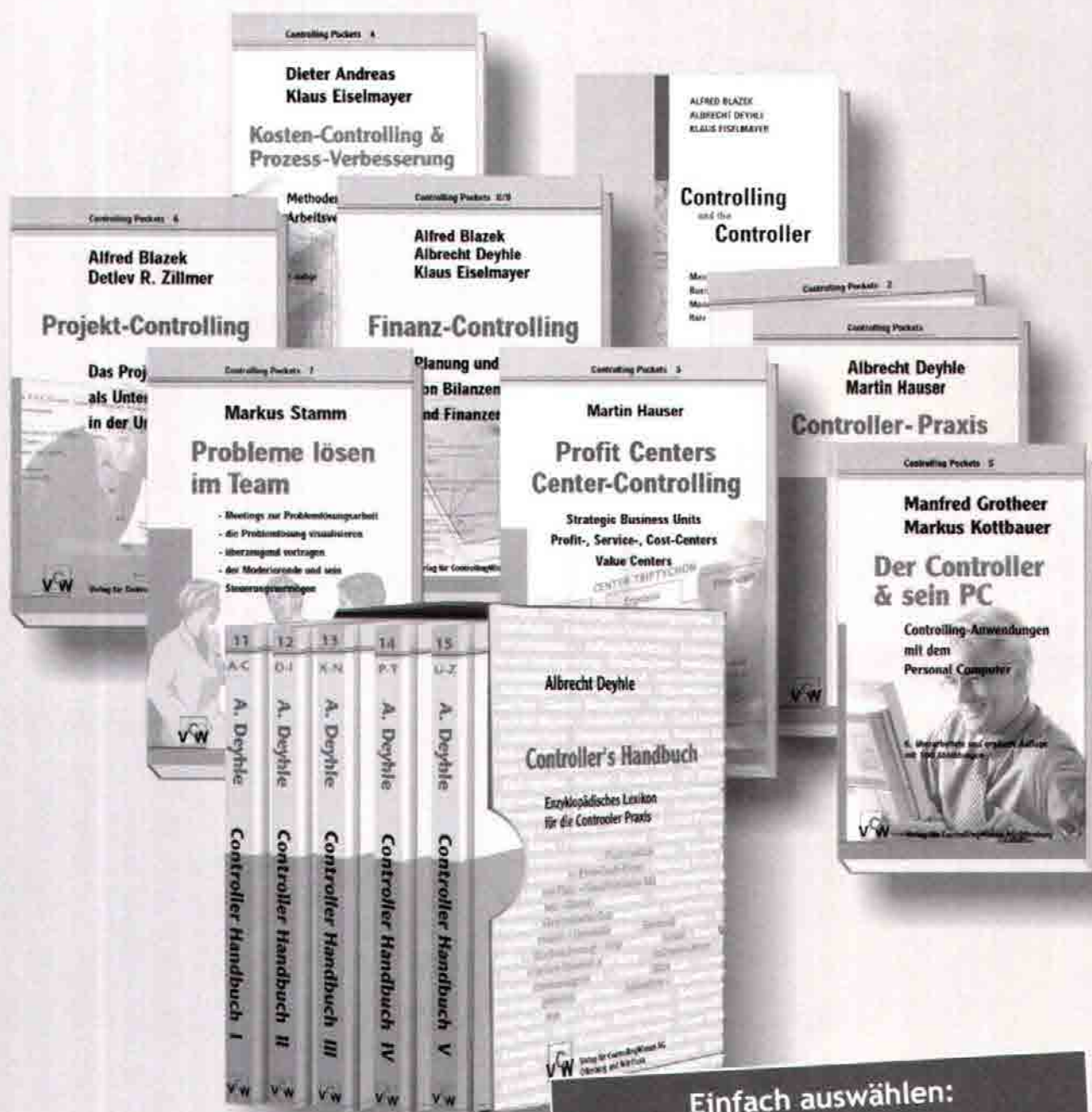
### AK West I

21./22.04.2008, Fa. Prymetall, Stolberg;  
Info: Dieter Wäscher  
Tel.: +49-2131-61 700

# Praktisches Know-how für Ihren Controlling-Alltag ...

Controller sind die Fluglotsen moderner Unternehmen – strukturierte Transparenz für Manager's Cockpit

Der Verlag für ControllingWissen AG hat sich zum Ziel gesetzt, das für die praktische Arbeit nötige Controlling Know-how aufzubereiten und Sie über die neuesten Entwicklungen im Controlling zu informieren.



Einfach auswählen:  
[www.vcw-verlag.de/shop](http://www.vcw-verlag.de/shop)



Verlag für  
ControllingWissen AG  
Marlener Straße 2, 77656 Offenburg  
A WoltersKluwer Company



# Aus der Praxis für die Praxis

## CA Controller Akademie



# 2008

### Auszüge aus unserem Programm 2008

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

**Stufe I**

11. bis 15. Februar in Feldafing (Starnberger See)

25. bis 29. Februar in Feldafing (Starnberger See)

10. bis 14. März in Bernried (Starnberger See)

**CAP Controller's Advanced Program**

**Change Management durch Controlling**

14. bis 18. April in Feldafing (Starnberger See)

**Bank-Controller's Ausbildungsprogramm**

**Bank-Controller's Grundseminar**

07. bis 11. April in Bernried (Starnberger See)

**Aus unserer Fachseminar-Reihe**

**Controlling der IT-Kosten**

25. bis 27. Februar in Feldafing (Starnberger See)

**Business Intelligence für Controller**

25. bis 27. Februar in Feldafing (Starnberger See)

**Strategieentwicklung**

10. bis 12. März in Feldafing (Starnberger See)

**Buchen Sie jetzt!**

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

**controller akademie**