2012 März/April I Ausgabe 2 I www.controllermagazin.de
B 12688 I 37. Jg I EUR 24,80 I ISSN 1616-0495

Zugleich Mitgliederzeitschrift des Internationalen Controller Vereins

CONTROLLER® Magazin

Arbeitsergebnisse aus der Controller-Praxis

Immobiliencontrolling
Karriereperspektiven
Kunst des Verhandelns
Produktionskosten senken

Themen im Focus

Social Media

Unternehmensplanung

IT-Controlling

Controller Akademie
Wissen optimal ergänzen

Buchen Sie jetzt!

Auszüge aus unserem Trainingsprogramm 2012

Einstieg ins 5-stufige Controller's Ausbildungsprogramm

Stufe I
19. bis 22. März in Essen (City-Training)
16. bis 22. April in Köln (City-Training)
23. bis 27. April in Bernried
21. bis 25. Mai in Feldafing

Einstieg in Wissen kompakt für Führungskräfte

Finanzmanagement und Controlling
15. bis 17. Mai in Hamburg

Bank Controller's Ausbildungsprogramm

Grundseminar
19. bis 23. März in Bernried

CAP Controller's Advanced Program

Konfliktmanagement für Controller
23. bis 25. April in Feldafing

Projekte erfolgreich durchsetzen
23. bis 27. April in Feldafing

Aus unserer Fachseminar-Reihe

Risikomanagement
26. bis 28. März in Bernried

Business Charts mit Excel
29. bis 30. März in Bernried

IAS/IFRS für Controller
16. bis 18. April in Starnberg

Business Charts mit Excel
23. bis 24. April in Hamburg

Logistik-Controlling
23. bis 25. April in Hamburg

Prozess-Controlling
23. bis 25. April in Hamburg

Strategieentwicklung mit Balanced Scorecard
23. bis 25. April in Bernried

Business Intelligence für Controller
14. bis 16. Mai in Feldafing

Finanz-Controlling
14. bis 16. Mai in Starnberg

Controlling mit Kennzahlen
14. bis 16. Mai in Bernried

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

controller akademie®
aus der Praxis für die Praxis

Editorial

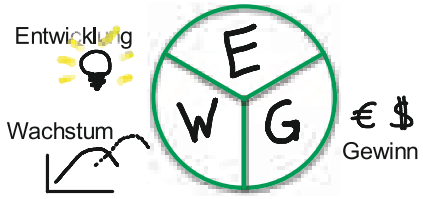
Sehr geehrte Leserin, sehr geehrter Leser,

das Vorjahr ist abgeschlossen, die Lehren gezogen. Auch wenn wir (vom VCW) mitten in einem abweichenden Wirtschaftsjahr stehen, hat doch der Jahreswechsel etwas von einer Verschnaufpause. Die Tage werden länger und der Frühling kommt.

Mit der **Volatilität** müssen wir uns anfreunden, sie ist zur neuen Normalität geworden. Kunden und Finanzmärkte reagieren kurzfristiger. Wir sind trotzdem aufgefordert, kurz- und langfristig zu denken, eine **Strategie** zu fassen und unseren WEG **beständig** zu gehen.

Den WEG erfolgreich beschreiten

Diese 3 Buchstaben WEG begleiten uns in der Controller Akademie schon lange. Wir feiern bereits unser 40-jähriges Bestehen. Aus unseren Controlling-Anfängen stammt der Gedanke, dass Ziele doch ausbalanciert sein müssten. Dass man nicht den ganzen **Gewinn** abschöpfen, sondern in Wachstum und Entwicklung **reinvestieren** möge.



Wachstum: Wo auf der Welt? In Kundengruppen hineinwachsen (Wertschöpfung pro Kunde erhöhen). Lebenszyklus von Produkten, Dienstleistungen und Vertriebswegen im Auge behalten. **Entwicklung:** Nachhaltig, grün, am Kundenbedarf ausgerichtet sich entwickeln. Wirklich Neues bringen, um Kunden auch zu überraschen, sich selbst neu erfinden. **Gewinn:** Balance finden aus Investition und Konsolidierung, gesundes Wachstum, ohne sich zu übernehmen.

Dazu müssen sich Firmen ständig den Fragen stellen: ***Wozu sind wir da? Braucht es uns weiterhin in der Form?*** Denn investiert wird nur, wenn Perspektiven in Aussicht gestellt werden, der zukünftige Weg darstellbar scheint. Hier ist Kreativität und Innovation gefragt, die wir als Controller bitteschön begleiten. Dann sind wir dabei, bei Unternehmensentwicklung, strategischem Controlling, nachhaltiger Ausrichtung.

Neben dem Einfahren des **Quartalsergebnisses** März 2012 sollte also Zeit bleiben, sich wieder einmal den Strategien zuzuwenden. Zu prüfen, ob die im operativen Tagesgeschäft ihre Umsetzung erfahren, oder einer Korrektur bedürfen. Das könnte Auswirkungen auf die geplante längerfristige Entwicklung haben – und diese gilt es zu analysieren. Uns Controllern wird die Arbeit so schnell nicht ausgehen. Diese Aufgaben bleiben uns ständige wichtige Begleiter.

Dr. Klaus Eiselmayer

Chefredakteur Controller Magazin, Vorstandsmitglied des Verlag für ControllingWissen AG

Vorstandsmitglied und Trainer der Controller Akademie AG

k.eiselmayer@controllerakademie.de

Finanzierung von Wachstum

Neue Wege zu beschreiten macht oft hohen finanziellen Einsatz notwendig. Das ist ganz normal. Unternehmen entstehen aber nicht, weil jemand Geld übrig hat und nicht weiß, was er damit tun soll. Solche Situationen sehen wir zum Teil in der Finanzwelt. Dort wird tatsächlich versucht, mit Geld noch mehr Geld zu verdienen. Man läßt „sein Geld arbeiten". Bei genauem Hinsehen muss man aber erkennen, dass Geld eben nicht arbeitet. **Arbeit wird von Menschen verrichtet**, Geld soll dazu dienen, Ressourcen dorthin zu bringen, wo sie benötigt werden.

Am Anfang von etwas Neuem steht eine Idee, ein Wunsch, eine Vision. Mit Blick auf Kunden, Einsatzwille und Ressourcen entsteht dann ein Geschäft und ein beständiges Unternehmen.

Auch junge Familien nehmen **Kredite** auf, um beispielsweise ein Eigenheim zu finanzieren. Während der Nutzung wird dann zurückgezahlt. Ebenso macht ein Staat Schulden. Solange er wächst, an Einwohnern (zusätzlichen „jungen Familien") und steigender Wirtschaftsleistung, werden Schulden bleiben. Alte werden getilgt, neue aufgenommen.

Wenn die gesamte **Schuldenlast** überproportional ansteigt, geht das zu Lasten nachfolgender Generationen – und das kann mit Nachhaltigkeit nicht gemeint sein. Als Controller sind wir gefordert, im Unternehmen, in der Familie ;-), im Staat. Das richtige Maß ist zu finden zwischen Investition und Konsolidierung.

Ich wünsche Ihnen „sich nachhaltig lohnende Ideen"!

Dr. Klaus Eiselmayer
Herausgeber

März /April 2012

Titelthema

Unternehmensplanung
Seite 69 + 73

Aktuell

Social Media **Seite 4**
IT-Controlling **Seite 14**

Alfred Biels Literaturforum

Fachbücher im Fokus
Seite 93

Inhalt

Editorial 1

Eric Frère | Sabine Leonhardt | Svend Reuse
Social Media 4

Avo Schönbohm | Jacobus van Vliet
Die Controlling-Kunst des Verhandelns 10

Thomas Gerick | Peter Nattermann
IT-Controlling – auf dem Weg zur Service-Organisation 14

Bastian de Hesselle | Thomas Müller
Geschäftsprozessmanagement – viel Lärm um nichts? 21

Matthias Schmieder
Zeit zur Durchführung des Monatsabschlusses 24

Mareile Borm | Bernd Britzelmaier | Patrick Kraus | Bang Nguyen-Ngoc
Wertorientierte Unternehmensführung in den DAX 30-Unternehmen 26

Ralf Kesten
Performancemessung für Bestandsimmobilien mit zeitlichen Grenzgewinnen und Net Present Values – (Teil 2) – 29

Jens Hofacker
Erhöht das Risiko! 34

Peter Hoberg
Stellschrauben zur Produktionskostenreduktion 36

Kerin und Frank-J. Witt
Controllingboykott und Controllingbehinderung – (Teil 2) – 43

Saim Erhazar | Martin Kunert
Trend zum gestaltenden Controlling 53

Interview mit Oliver Knapp | Thomas Rinn | Thomas Totzeck
Das Operations-Effizienz-Radar 56

Matthias Schmitt
F&E-Kennzahlen in der Unternehmenssteuerung 58

Inserentenverzeichnis **Anzeigen:** Haufe-Lexware, 3 | Denzhorn, 7 | CCP Finance, 13 | pmOne, 17 | CoPlanner, 23 | Controller Akademie, U2 | Stellenanzeige, U3 | CP Corporate Planning AG, U4 | **Stellenmarkt:** Wir freuen uns auf Ihre Anzeige!

Impressum

ISSN 1616-0495 37. Jahrgang

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

Die Zeitschrift ist Organ des Internationalen Controller Verein eV, München; und berichtet auch aus dessen Veranstaltungen. www.controllerverein.com

Redaktion
Dr. Klaus Eiselmayer, k.eiselmayer@controllerakademie.de
Susanne Eiselmayer, susanne.eiselmayer@vcw.de
Mag. Gundula Wagenbrenner, gundula.wagenbrenner@vcw.de

Abonnenten-Service
Silvia Fröhlich, silvia.froehlich@vcw.de

Magazingestaltung
Susanne Eiselmayer, susanne.eiselmayer@vcw.de

Abonnenten-Service, Redaktion und Magazingestaltung
VCW AG, Münchner Strasse 10, 82237 Wörthsee-Etterschlag, Tel 01805 91 31 24*, Fax 01805 91 31 74*
*0,14€/Min. aus dem dt. Festnetz, max. 0,42 €/Min. mobil. Ein Service von dtms.

Verlagssitz
VCW Verlag für ControllingWissen AG, Munzinger Str. 9, 79102 Freiburg i. Br., Haufe Mediengruppe

Literaturforum
Dipl.-Betriebswirt Alfred Biel, Fachjournalist (DFJS), Beethovenstrasse 275, 42655 Solingen, alfred.biel@gmx.de

Online-Shop www.controllingwissen.de

Anzeigenverkauf
Kathrin Sauer, Tel 0931 27 91 -541, Fax -477, kathrin.Sauer@haufe-lexware.com

Anzeigendisposition
Christine Wolz, Tel 0931 27 91 -472, Fax -477, christine.wolz@haufe-lexware.com

Anzeigenleitung
Bernd Junker, Tel 0931 27 91 -556, Fax -477, bernd.junker@haufe-lexware.com
Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, Im Kreuz 9, 97076 Würzburg

Konzept und Design | Titelgestaltung
deyhledesign Werbeagentur GmbH, Münchener Strasse 45, 82131 Gauting, www.deyhledesign.de

Internationaler Controller Verein

Know-how erweitern – nachhaltig erfolgreich sein

Seite 103

Jürgen Weber
Der Controller als Stratege? 63

Herwig Friedag | Walter Schmidt
Controlling in volatilen Zeiten – Die DIN SPEC 1086 64

Jens Wollenweber
Frachtencontrolling als Dienstleistung 66

Elmar Dworski | Tobias Witzemann
Durch szenariobasierte Unternehmensplanung auf Augenhöhe mit dem Business 69

Torsten Röhner | Steffen Rohr
Entscheidungsvorbereitung mit Unternehmensplanung 2.0 73

André Helf | Florian Schwalm
Büros auf Zeit bremsen Arbeitsplatzkosten 81

Bernhard Münster
Wie moderne Software die Büroarbeit effizienter macht 84

Christoph Eisl | Rebecca Höfler | Peter Hofer | Heimo Losbichler
Aufgaben, Anforderungen und Karriereperspektiven im Controlling 86

Dietmar Paschers
Controllerrätsel 92

Herstellung deyhledesign Werbeagentur GmbH, 82131 Gauting

Druck Bosch-Druck GmbH, 84030 Ergolding, Tel 0871 7605-0

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

Bezugsgebühr pro Jahr im Abonnement € 148,80 plus € 9,90 Versand; im europäischen Ausland € 17,40;
Einzelheft € 24,80 plus Versand; die Preise enthalten die USt.

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

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

Bildnachweis Titel Thinkstock

Mit Haufe haben Sie alle Neuerungen in der Bilanzierung im Griff. Versprochen.

Die Dynamik und Komplexität der nationalen und internationalen Rechnungslegung erfordern Ihre volle Aufmerksamkeit! Der neue Kompakt-Ratgeber Haufe Bilanz Check-up 2012 bietet alle für die Bilanzsaison 2011/2012 wichtigen Änderungen der Rechnungslegung nach HGB, EStG oder IFRS aus dem Jahre 2011. Mit vielen Tipps und Hinweisen aus der umfangreichen Beratungspraxis der renommierten Ernst & Young GmbH begleitet er Sie durch das Jahr 2012.

www.haufe.de/bilanz-checkup

HAUFE.

Social Media

Eine spieltheoretische Analyse zur Ableitung von Handlungsempfehlungen für Unternehmen

von Eric Frère, Sabine Leonhardt und Svend Reuse

Viele Unternehmen haben die Relevanz von Social Media erkannt beziehungsweise sind bereits auf sozialen Plattformen aktiv. Allerdings hat ein Gros der Unternehmen noch kein klares Bild von den **Möglichkeiten des Social Media Marketings,** einschließlich seiner Risiken wie beispielsweise einer negativen Reputation.[1]

Eines der Axiome von Watzlawick, Beavin und Jackson lautet **„Man kann nicht nicht kommunizieren“**.[2] Ein Unternehmen kann sich folglich den Sozialen Medien nicht entziehen. Auch ohne eine aktive Teilnahme an denselben können Beiträge zum Unternehmen oder dessen Produkten in das Internet eingestellt werden. Daher ist eine **planvolle Integration von Social Media in die Ziele und den Marketing-Mix eines Unternehmens von großer Bedeutung.**

Deshalb werden in diesem Artikel verschiedene Social Media-Anwendungen skizziert und deren Nutzungsmöglichkeiten aufgezeigt. Soziale Interaktionen bilden das Fundament bei der Anwendung Sozialer Medien. **Die Spieltheorie stellt Methoden und formale Modelle bereit, um soziale Wechselbeziehungen zu untersuchen und die unterschiedlichen Interaktionsstrukturen zu analysieren.** Damit bietet sie interessante Instrumente und Strategien sowohl zum Identifizieren als auch zur Abbildung möglicher Entscheidungs- beziehungsweise Konfliktsituationen. Daher stellen die Autoren in diesem Artikel ausgewählte spieltheoretische Modelle und Lösungskonzepte vor und leiten daraus Handlungsempfehlungen für die Nutzung von Social Media ab.

Darstellung der theoretischen Grundlagen

Vom Marketing-Mix zu sozialen Medien

Zur Systematisierung der marktgerichteten Unternehmensaktivitäten werden die operativen Marketinginstrumente in Produkt-, Preis-, Distributions- und Kommunikationspolitik – bekannt auch als die **4 P (Product, Price, Placement und Promotion) des Marketing** – gegliedert.[3] Die Kommunikationspolitik als ein Element des Marketing-Mix umfasst die Gesamtheit aller Kommunikationsinstrumente.[4] Der **Begriff Social Media, zu Deutsch Soziale Medien**, bezeichnet Werbemittel und Technologien (Social Software), die über digitale Kommunikationskanäle zur zweiseitigen Kommunikation und zum interaktiven Austausch von Informationen genutzt werden.[5]

Das in Abbildung 1 dargestellte **Social Media Prisma von Ethority** veranschaulicht zum einen den Facettenreichtum von Social Media-Anwendungen, zum anderen aber auch ihre Komplexität, die die Grenzen zwischen den einzelnen Disziplinen überlappen lässt.

In den vergangenen fünf Jahren verzeichneten Social Media-Anwendungen exponentiell stei-

Abb. 1: Social Media Prisma[6]

gende Wachstumsraten. Jedoch kam es im vergangenen Jahr zu einer Phase der Konsolidierung, da die Zuwachszahlen geringer ausfielen als in den Vorjahren. Zunehmend rücken auch rechtliche Themen und der **Schutz der Privatsphäre des Einzelnen** in den Fokus der Öffentlichkeit. Darüber hinaus unterscheiden sich die Nutzerzahlen und die Nutzungsintensität von Anwendung zu Anwendung deutlich, weshalb eine sorgfältige Analyse derselben unabdingbar ist.[7]

Erläuterung ausgewählter Social Media-Anwendungen

Im Folgenden werden ausgewählte Social Media-Anwendungen definiert und erläutert.

Blogs sind Webseiten, auf denen Blogger Posts in Form von Textnachrichten, Fotos und Videos in chronologischer Reihenfolge zu bestimmten Themen editieren und publizieren können. Grundsätzlich besteht für Unternehmen die Möglichkeit, neben der Erstellung eines eigenen Blogs, sich an Blogdiskussionen, in denen das Unternehmen oder dessen Produkte in Form einer Expertise thematisiert werden, zu beteiligen. Darüber hinaus bieten sie die Chance, Kontakt zu Bloggern mit adäquatem Themenschwerpunkt als Meinungsführer aufzunehmen und diese gegebenenfalls über neue Produkte zu informieren.[8]

Microblogs sind Blogs, bei denen Nutzer Kurznachrichten etwa bis zu 140 Zeichen publizieren

können. Der Microblog eignet sich zur Promotion von leicht verständlichen Produkten oder Aktionen oder auch als Service-Kanal für Kundenanfragen.[9]

Auf **Social News-Portalen** können Nutzer Nachrichten oder Inhalte anderer Webseiten einstellen und mit Kommentaren oder Schlagworten versehen, mit dem Ziel der Verteilung und Diskussion derselben.[10] Durch Publizierung von Artikeln zu Produkten beziehungsweise zum Unternehmen kann deren Reichweite erhöht werden.[11]

Social Networks sind Internetportale, bei denen sich Nutzer untereinander vernetzen kön-nen. Sie bieten neben Microblogging- und Chatfunktionen die Möglichkeit, Videos und Fotos einzustellen, Links zu anderen Webseiten oder Nachrichten zu hinterlegen und an Social Games teilzunehmen. Sie subsumieren somit mehrere der zuvor präsentierten Social Media-Anwendungen unter einem Dach. Zudem können Social Networks sowohl als redaktionelles als auch werbliches Umfeld genutzt werden. Vorteilhaft sind im werblichen Bereich die guten Targeting-Möglichkeiten zur Minimierung von Streuverlusten.[12]

Wikis sind Hypertext-Webseiten zur kollaborativen Sammlung von vorhandenem Wissen. Sie ermöglichen Unternehmen, mit einer aussagekräftigen Präsenz sich und ihre Expertise zu verschiedenen Produkten und Themen mit Blick auf Potenzialkunden darzustellen.[13]

Social Bookmark-Internetdienste ermöglichen, Internet-Links als Lesezeichen auf einem Server im Internet oder Intranet abzulegen, um unabhängig vom eigenen Computer darauf zugreifen zu können. Die Hinterlegung von Links der Unternehmens-Homepage und anderer Profile in den Sozialen Medien kann zur Reichweitenerhöhung und Suchmaschinenoptimierung beitragen.[14]

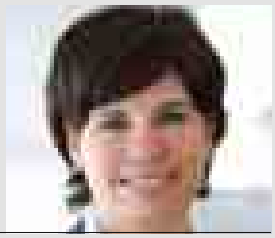
Autoren

Prof. Dr. Eric Frère

ist seit 2001 Professor für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Finanzwirtschaft und Entrepreneurship, an der privaten Hochschule für Oekonomie & Management (FOM) mit Hauptsitz in Essen, sowie Dekan für internationale Studiengänge. Überdies ist er seit mehr als 15 Jahren als selbstständiger Unternehmensberater tätig.

Sabine Leonhardt M. A.

ist als Produktmanagerin Derivate im Bereich Kapitalmarktpartner & Handel der WGZ BANK in Düsseldorf beschäftigt. Dort betreut sie neben der Entwicklung von Finanzderivaten auch das Marketing derselben. Ihr finanzwirtschaftliches Wissen erweiterte sie mit einem berufsbegleitenden Studium zum Master of Arts Marketing & Sales an der Hochschule für Oekonomie & Management.



Dr. Svend Reuse MBA

ist Abteilungsleiter Controlling der Sparkasse Mülheim und für die Themen Gesamtsteuerung und Risikomanagement verantwortlich. Der gelernte Bankkaufmann absolvierte berufsbegleitend mehrere Studiengänge und verfasste über 80 Publikationen. Von 2007-2010 promovierte er an der Masaryk-Universität Brünn, Fachrichtung Finanzwesen. Des Weiteren ist er Dozent an der Hochschule für Oekonomie & Management.

Auf **Bewertungsportalen** können Nutzer Produkte, Dienstleistungen, Unternehmen oder Personen mittels Textbeiträgen oder Punkten bewerten, um anderen Internetnutzern Entscheidungshilfen zu bieten. Für Unternehmen besteht die Möglichkeit, ein eigenes Firmen- oder Produktportrait mit gegebenenfalls eigenen Inhalten, Kontaktdaten und Fotos oder Videos auf den Portalen zu hinterlegen. Zudem können Kunden aktiv zur Abgabe von Bewertungen auf entsprechenden Portalen aufgefordert werden. Darüber hinaus empfiehlt sich ein regelmäßiges Screening der Portale nach denkbaren negativen Bewertungen, um gegebenenfalls auf diese zu reagieren.[15]

Foto- und Video-Portale sind Webseiten, auf denen Nutzer digitale Fotos oder Videos für andere Nutzer zur Ansicht oder zum Download einstellen können. Sie bieten eine interessante Plattform, um die Reichweite von Unternehmens- oder Produktfilmen respektive -fotos zu erhöhen. Mittels geeigneter Schlagwörter und Überschriften können diese zudem suchmaschinenoptimiert werden.[16]

Social Games sind internetbasierende Spiele, die beispielsweise in Sozialen Netzwerken angeboten werden und von einem oder mehreren Spielern gemeinsam und ortsunabhängig gespielt werden können.[17] Social Games in Form von Gewinnspielen etwa zum Unternehmen oder dessen Produkte lockern Fachinformationen auf und erhöhen die Akzeptanz des Unternehmensportraits in Social Networks.

Erläuterung der Spieltheorie mit ausgewählten Spielen

Die **Spieltheorie** stellt Methoden und formale Modelle bereit, um soziale Wechselbeziehungen zu untersuchen und die unterschiedlichen Interaktionsstrukturen zu analysieren und zu klassifizieren.[18] Damit eignet sie sich auch insbesondere zur Analyse von Sozialen Medien und bietet interessante Instrumente und Strategien sowohl zum Identifizieren als auch zur Abbildung möglicher Entscheidungsbeziehungsweise Konfliktsituationen.

Die Spieltheorie modelliert Entscheidungssituationen, bei denen der Entscheidungsträger mindestens zwei Handlungsalternativen, Strategien, zur freien Auswahl hat. Betrachtet die klassische Entscheidungstheorie ausschließlich Situationen, bei denen gegen die Natur als unbeeinflussbaren Umweltzustand gespielt wird, bestehen bei der Spieltheorie Interdependenzen mit anderen handelnden Subjekten, den Mitspielern. Die Spieler sind sich dieser wechselseitigen Abhängigkeit bewusst, weshalb das Ergebnis, also der Spielausgang, von diesen determiniert wird. Für jede Strategie-

kombination lassen sich Auszahlungen bestimmen, die den jeweiligen Nutzen der Spieler darstellen und ihre Präferenzen widerspiegeln. Dem handelnden Subjekt wird rationales, also nutzenmaximierendes respektive kostenminimierendes Verhalten aufgrund gewisser Präferenzen zugeordnet.[19]

Das **Gefangenen-Dilemma** als eines der bekanntesten spieltheoretischen Modelle ist ein einstufiges, kooperatives Spiel und beruht auf einer Gefängnissituation. Zwei Gefangene werden eines gemeinsamen Raubüberfalls verdächtigt und in getrennten Zellen verhört, ohne sich absprechen zu können. Dort werden ihnen folgende Optionen unterbreitet: Entscheiden sich beide Gefangenen zu schweigen, werden sie aufgrund der Beweislage beispielsweise zu je einem Jahr Haft verurteilt – aus ihrer Sicht eine Belohnung für die gegenseitige Kooperation. Gestehen beide die Tat, werden sie als Bestrafung für den gegenseitigen Verrat, der so genannten Defektion, etwa für drei Jahre inhaftiert. Gesteht nur einer, während der andere schweigt, wird der Geständige freigelassen und der andere bekommt eine Höchststrafe von sechs Jahren.[20]

Bei der **„Tragik der Allmende“** beziehungsweise im Englischen „Tragedy of the Commons“ handelt es sich aus spieltheoretischer Sicht um ein unendlich oft wiederholtes und mit mehr als zwei Spielern gespieltes Gefangenen-Dilemma. Dabei steht ein Kollektivgut den Individuen uneingeschränkt zur Verfügung und jedes Individuum versucht, so viel Ertrag wie möglich zu erwirtschaften, um seinen Nutzen zu maximieren. Ist das Kollektivgut jedoch erschöpfbar, greift die Tragik der Allmende, da es nicht mehr für alle reicht und die Kosten für die Überwirtschaftung der Gemeinschaft zur Last fallen. Für den Einzelnen erscheint dies zunächst lukrativer, jedoch ist der daraus resultierende gesamtwirtschaftliche Schaden grundsätzlich deutlich größer – auch für den Einzelnen.[21]

Das **Ultimatum-Spiel** ist ein nicht-kooperatives, zweistufiges und dynamisches Spiel, bei dem die Spieler nicht simultan sondern nacheinander entscheiden. Es beruht auf einer Verteilungssituation. Dabei soll ein Gut, beispielsweise ein Geldbetrag in Höhe von 100 Euro, auf zwei Spieler in Abhängigkeit von deren Entscheidungen aufgeteilt werden. In der ersten Stufe bietet Spieler A seinem Mitspieler B einen Geldbetrag zwischen Null und 99,99 Euro an. In der zweiten Stufe hat Spieler B zwei Handlungsalternativen. Bei einer Kooperation, also der Akzeptanz des angebotenen Geldbetrages, erhält er denselben als Auszahlung und Spieler A die Differenz, andernfalls erhalten beide Spieler nichts.[22] Spieler A als nutzenmaximierendes Individuum würde Spieler B den geringstmöglichen Betrag anbieten, beispielsweise einen Cent, da für Spieler B theoretisch jede Auszahlung größer Null besser ist als keine Auszahlung.[23]

Spieltheoretische Analyse von Sozialen Medien

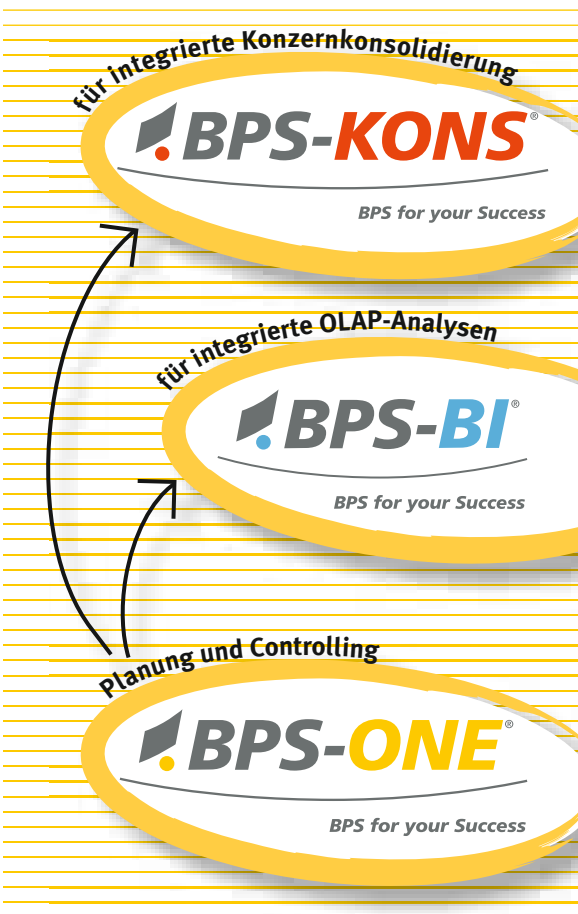
Darstellung spieltheoretischer Lösungskonzepte

Bei Sozialen Medien stellt sich die Frage nach der Intention von Internetnutzern, Inhalte im World Wide Web zu publizieren, also aktiv zu bloggen, zu netzwerken, zu bewerten sowie Videos, Fotos oder News einzustellen. In der Soziologie wird die Reziprozität, also die gegenseitige Abhängigkeit, zu einer Bedingung für Beziehungen und gegenseitiges Vertrauen.

Die einfachste Regel der direkten Reziprozität ist **„Tit for Tat“**, was der deutschen Redewendung „Auge um Auge“ entspricht. Dabei handelt es sich um eine bedingt kooperative Strategie im wiederholten Gefangenen-Dilemma. Jede Spielrunde wird dabei als Stufenspiel bezeichnet.[24] So kann es bei unendlich oft wiederholten Spielen durchaus sinnvoll sein, zu kooperieren. Bei der Tit for Tat-Strategie handelt der Spieler unabhängig von Emotionen, so wie sein Gegenspieler in der vorherigen Spielrunde. Einerseits kann der Tit for Tat-Spieler nie besser abschneiden als sein Gegenspieler, andererseits ist die Auszahlung langfristiger Kooperation höher, als der Ertrag der einmaligen Defektion und der darauf folgenden langfristigen Nicht-Kooperation.[25]

Empirische Studien zeigen, dass Entscheidungsträger zusätzlich zur theoretischen Auszahlungsmatrix eine subjektive Nutzenbewer-

Erfolg lässt sich planen.



Einfach, schnell und übersichtlich mit der Planungs- und Controlling-Software ***BPS-ONE®***

Einer von über 2.000 Kunden sagt:

„Die Zeit die ich durch die Pflege der Excel-Daten verloren habe, kann ich jetzt wieder für die Analyse verwenden. Das ist schließlich die eigentliche Aufgabe eines Controllers.“

Josef Cremer,
Haix-Schuhe Produktions und Vertriebs-GmbH, Mainburg

BPS-ONE®
BPS for your Success

Denzhorn Geschäftsführungs-Systeme GmbH
Einsteinstraße 59, 89077 Ulm-Söflingen, Germany
Tel. +49 731 94676-0, Fax +49 731 94676-29
info@bps-one.de, www.bps-one.de

Anwendung	Spieltheoretisches Modell	Handlungsempfehlung
Blogs Social News Social Networks	Unendlich oft wiederholtes Gefangenen-Dilemma mit zwei oder mehr Spielern	• Eröffnung eines eigenen Blogs oder Teilnahme als Experte an Beiträgen in Blogs oder Foren zum Unternehmen oder dessen Produkten. • Aufbau und Pflege einer Unternehmens-Präsenz in Social Networks. • Publizierung von Artikeln des Unternehmens oder über das Unternehmen auf Social News Portalen.
Wikis Social Bookmarks Bewertungs-portale	Tragik der Allmende, Ultimatum-Spiel	• Aufbau einer aussagekräftigen Wikipedia-Präsenz zum Unternehmen oder dessen Produkte und Dienstleistungen • Nutzung von Social Bookmarking-Portalen zur Suchmaschinen-Optimierung. • Anlage einer Unternehmens- oder Produktseite auf Bewertungsportalen und Integration einer Bewertungskultur bei den Kunden.
Foto- und Video-Portale	Unendlich oft wiederholtes Gefangenen-Dilemma mit zwei oder mehr Spielern	• Aufbau einer Unternehmens-Microsite auf Foto- und/ oder Video-Portalen.
Social Games	Tragik der Allmende	• Kreation und Durchführung von Gewinnspielen zum Unternehmen oder dessen Produkten auf Social Media-Portalen.

Abb. 2: Handlungsempfehlungen für den Einsatz der Social Media Anwendungen[30]

tung der möglichen Alternativen vornehmen, dem so genannten **Von-Neumann-Morgenstern-Nutzen**.[26] So bevorzugen Entscheidungsträger etwa im wiederholten Gefangenen-Dilemma mit zwei oder mehr Spielern die kooperative Strategie, da die Offenbarung des eigenen defektiven Verhaltens mit psychologischer Nutzenminderung verbunden ist. Einerseits sinkt die Reputation des Mitspielers, der den Eigennutzen über den der Gruppe stellt und andererseits sind die Mitspieler bestrebt, ihr eigenes positives Selbstbild zu festigen.[27] Es wird von einem unreinen Altruismus gesprochen, da dieser neben dem Wohl der Mitspieler auch vom eigenen Vorteil des Spielers abhängig ist.[28]

Für das **Ultimatum-Spiel** zeigen empirische Untersuchungen, dass Spieler nicht nur ihren eigenen Nutzen maximieren, sondern ihrem Gegenspieler bis zu 50 Prozent des Geldbetrages anbieten würden. Zum einen sind die Spieler an einem fairen Ergebnis gegenüber ihres Gegenspielers interessiert, und zum anderen besteht die Gefahr, dass der Gegenspieler ablehnen würde und beide keine Auszahlung erhalten.[29]

Transfer der spieltheoretischen Erkenntnisse auf die Sozialen Medien

Konkret können **soziale Wechselbeziehungen** bei Blogs, Microblogs, Social News und Social Networks mit dem unendlich oft wiederholten Gefangenen-Dilemma mit zwei oder mehr Spielern **analysiert** werden. Dessen spieltheoretische Lösung ist die Kooperation im Rahmen der zuvor erläuterten Tit-for-Tat-Strategie. So lässt sich aus der Tit-for-Tat-Strategie für die Sozialen Medien ableiten, dass kooperative – also aktive – Nutzer grundsätzlich auch **Kooperation im Sinne von Unterstützung durch andere Nutzer in der Community** erfahren. Darüber hinaus können kooperative Social Media-Teilnehmer ihre Reputation innerhalb der Community positiv beeinflussen und so ihren subjektiven Nutzenwert, den Von-Neumann-Morgenstern-Nutzen, erhöhen.

Bei Wikis oder Bookmarking- und Bewertungsportalen lässt sich ein **Kollektivgutproblem** feststellen, die Tragik der Allmende, bei der ein Gros der Internetnutzer passiv Inhalte konsumiert und lediglich ein kleiner Teil aktiv Inhalte beisteuert. So verfassen Internet-User einerseits in Bezug auf die Tit-for-Tat-Strategie Beiträge mit der Intention, dass andere Nutzer ebenfalls welche veröffentlichen und andererseits, um ihre eigene Reputation innerhalb der Community und somit ihren Von-Neumann-Morgenstern-Nutzen zu erhöhen. Zudem belegen empirische Studien zum Ultimatum-Spiel, dass Spieler nicht nur ihren **eigenen Nutzen** maximieren würden, sondern **auch aus Fairness** Beiträge publizieren, die auch den Mitspielern zum Vorteil gereichen.

Für Foto- und Videoportale eignet sich die Tragik der Allmende als spieltheoretisches Modell. Social Games lassen sich aufgrund der Gliederung in verschiedene Spielabschnitte und der Anbindung an eine Gaming Community mit dem unendlich oft wiederholten Gefangenen-Dilemma mit zwei oder mehr Spielern darlegen. Aufgrund der Interaktion mit anderen Spielern stellt für beide Spiele die Strategie Tit for Tat in Kombination mit dem Von-Neumann-Morgenstern-Nutzen eine spieltheoretische Lösung dar.

Handlungsempfehlungen für Unternehmen

Werden die Erkenntnisse der Verknüpfung von Social Media mit der Spieltheorie in die Praxis eines Unternehmens umgesetzt, so ergeben sich folgende **Handlungsempfehlungen**, die in Abbildung 2 detailliert dargestellt werden.

Social Media-Marketing scheint auf den ersten Blick kostenlos, da die meisten Portale ihre Dienste zumindest als Basisversion unentgeltlich anbieten.[31] Der **personelle Aufwand für die Entwicklung und den laufenden Betrieb** von Social Media ist für das Unternehmen nicht zu unterschätzen. Neben dem Screening der Portale, der Reaktion auf externe Beiträge und der Produktion von interessanten Inhalten wie Textbeiträgen, Videos oder Gewinnspielen bindet der Dialog etwa von themenverantwortlichen Mitarbeitern mit

Followern, Fans und Kommentatoren Zeit. Denn als zentrale Erkenntnis aus der spieltheoretischen Analyse führt kooperatives Verhalten im Rahmen der Tit-for-Tat-Strategie wiederum zu Kooperation seitens der anderen Social Media-Nutzern.[32]

Auch die **Implementierung von Social Media in die Kommunikationspolitik des Unternehmens** sollte planvoll und durchdacht erfolgen. So erfordert eine Social Media-Strategie die Entwicklung quantitativer und qualitativer Ziele und deren Integration in den ganzheitlichen Marketing-Mix des Unternehmens.[33] Darüber können unternehmensintern entwickelte Social Media Guidelines Mitarbeitern einen verbindlichen Rahmen geben, innerhalb dessen der Gebrauch Sozialer Medien im Unternehmen gestattet ist.[34]

Fazit und Ausblick

Social Media-Marketing lebt in erster Linie von zweiseitiger Kommunikation und vom interaktiven Austausch mit Followern, Fans und Kommentatoren. Denn wie zuvor spieltheoretisch erläutert, führt kooperatives Verhalten, wiederum zu Kooperation seitens der anderen Social Media-Nutzer. Deshalb sollten Unternehmen themenverantwortlichen Mitarbeitern ausreichend Kapazitäten einräumen, um neben der reinen Bereitstellung von Inhalten als medialem Monolog auch in Dialog mit anderen Social Media-Nutzern zu treten.

Die Sozialen Medien werden sich auch in Zukunft weiter verändern, wenngleich aus Sicht der Autoren nicht mehr mit so einer Dynamik wie in den letzten Jahren. Während heute eine klare Unterscheidung der verschiedenen Social Media-Anwendungen nach ihren Funktionen teils sehr diffizil ist, da sie oftmals ähnliche Aufgaben erfüllen, wird es **zukünftig** zu einer **Konzentration von Anbietern** kommen, die mehrere Funktionen unter einem Dach vereinen. Nichtsdestotrotz wird Social Media, nicht zuletzt aufgrund der Vereinigung von Technologien von Telefon, Computer und TV beispielsweise bei Smartphones, weiterhin an Bedeutung zunehmen – bis eine nahezu vollständige Marktdurchdringung erreicht ist.[35]

Während Social Media in Unternehmen aktuell mehr als Marketing-Instrument für die externe Kommunikation gesehen wird, wird es darüber hinaus **auch für die firmeninterne Kommunikation** stark an Bedeutung zunehmen. Ein gekonnter Einsatz von Social Media-Anwendungen kann am langen Ende somit auch zu einer **Steigerung des Unternehmenswertes** führen.

Fußnoten

[1] Vgl. Strerath, T. (2011): Die meisten Unternehmen haben noch keine durchdachte Strategie, in: Handelsblatt, o. J., 2011, Nr. 113, S. 7.

[2] Watzlawick, P. / Beavin, J. H. / Jackson, D. D. (2011): Menschliche Kommunikation, 12. Aufl., Bern 2011, S. 53.

[3] Vgl. Meffert, H. / Burmann, C. / Kirchgeorg, M. (2008): Marketing. Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung. Konzepte, Instrumente, Praxisbeispiele, 10. Aufl., Wiesbaden 2008, S. 3.

[4] Vgl. Bruhn, M. (2010): Marketing. Grundlagen für Studium und Praxis, 10. Aufl., Wiesbaden 2010, S. 2 f.

[5] Vgl. Meffert, H./ Burmann, C. / Kirchgeorg, M. (2008), a. a. O. (FN 3), S. 667.

[6] Entnommen aus Ethority (2011): Social Media Prisma, erhältlich auf: http://www.ethority.de/weblog/social-media-prisma/, Abfrage vom 09.11.2011.

[7] Vgl. Busemann, K. / Gscheidle, C. (2010): Web 2.0: Nutzung steigt – Interesse an aktiver Teilhabe sinkt, erhältlich auf: www.ard zdf onlinestudie.de/fileadmin/Online10/07 08 2010_Busemann.pdf, Abfrage vom 09.11.2011, S. 1 ff.

[8] Vgl. Huber, M. (2010): Kommunikation im Web 2.0, 2. Aufl., Konstanz 2010, S. 30 ff.

[9] Vgl. Li, C. / Bernoff, J. (2009): Facebook, YouTube, Xing & Co. Gewinnen mit Social Technologies, München 2009, S. 42.

[10] Vgl. Weinberg, T. (2011): Social Media Marketing. Strategien für Twitter, Facebook & Co, Beijing, Cambridge, Farnham u. a. 2011, S. 271 f.

[11] Vgl. Grabs, A. / Bannour, K.-P. (2011): Follow me! Erfolgreiches Social Media Marketing, Bonn 2011, S. 312.

[12] Vgl. Li, C., Bernoff, J. (2009), a.a.O. (FN 9), S. 42.

[13] Vgl. Huber, M. (2010): Kommunikation im Web 2.0, 2. Aufl., Konstanz 2010, S. 86 ff.

[14] Vgl. Huber, M. (2010), a.a.O. (FN 13), S. 74 ff.

[15] Vgl. Li, C., Bernoff, J. (2009), a.a.O. (FN 9), S. 33 ff.

[16] Vgl. Huber, M. (2010), a.a.O. (FN 13), S. 45 ff.

[17] Vgl. Stuber, R. (2010): Erfolgreiches Social Media Marketing mit Facebook, Twitter, Xing & Co., Düsseldorf 2010, S. 39.

[18] Vgl. Diekmann, A. (2010): Spieltheorie. Einführung, Beispiele, Experimente., 2. Aufl., Hamburg 2010, S. 12.

[19] Vgl. Riechmann, T. (2010): Spieltheorie, 3. Aufl., München 2010, S. 19 f.

[20] Vgl. Riechmann, T. (2010), a.a.O. (FN 19), S. 42 f.

[21] Vgl. Rieck, C. (2006): Spieltheorie: eine Einführung, 5. Aufl., Eschborn 2006, S. 41.

[22] Vgl. Riechmann, T. (2010), a.a.O. (FN 19), S. 176 f.

[23] Vgl. Sieg, G. (2010): Spieltheorie, 3. Aufl., München 2010, S. 40.

[24] Vgl. Sieg, G. (2010), a.a.O. (FN 23), S. 45; Riechmann, T. (2010), a.a.O. (FN 19), S. 148.

[25] Vgl. Riechmann, T. (2010), a.a.O. (FN 19), S. 146 ff.

[26] Vgl. Rieck, C. (2006), a.a.O. (FN 21), S. 123.

[27] Vgl. Riechmann, T. (2010), a.a.O. (FN 19), S. 146 f.

[28] Vgl. Rieck, C. (2006), a.a.O. (FN 21), S. 31 f.

[29] Vgl. Riechmann, T. (2010), a.a.O. (FN 19), S. 179.

[30] Eigene Darstellung auf Basis der entwickelten Erkenntnisse.

[31] Vgl. Mörl, C. / Groß, M. (2008): Soziale Netzwerke im Internet. Analyse der Monetarisierungsmöglichkeiten und Entwicklung eines integrierten Geschäftsmodells, Boizenburg 2008, S. 106 f.

[32] Vgl. BITKOM (2010): Social Media Guidelines. Tipps für Unternehmen, erhältlich auf: www.bitkom.org/files/documents/BITKOM-SocialMediaGuidelines.pdf, Abfrage vom 09.11.2011, S. 18 ff.

[33] Vgl. Stuber, R. (2010), a.a.O. (FN 17), S. 102 f.

[34] Vgl. BITKOM (2010), a.a.O. (FN 32), S. 3.

[35] Vgl. Stuber, R. (2010), a.a.O. (FN 17), S. 30f.

Die Controlling-Kunst des Verhandelns

von Avo Schönbohm und Jacobus van Vliet

Wie viel Prozent seiner Zeit verbringt der Controller mit **Verhandeln**? Gerade die **Rationalitätssicherung** der Führung sei ja Aufgabe des Controllings,[1] da gibt es doch wenig zu verhandeln, oder? Die wahrgenommene Bandbreite der Antworten der Controller auf diese Fragen reicht nach Erfahrung der Autoren von 5 bis 70 %. Gemeinhin wird angenommen, Verhandlungen hätten definierte Grenzen, wie z. B. das Verhandeln eines Vertrages. Allerdings kann jede Interaktion mehrerer Parteien mit unterschiedlichen Präferenzstrukturen mit dem Ziel einer Entscheidungsfindung, welche Einfluss auf die Interessen aller Parteien hat, als Verhandeln i. w. S. definiert werden.[2] Anders ausgedrückt: **„Wir verhandeln jedes Mal, wenn wir versuchen, eine andere Person zu beeinflussen".**[3]

Verhandeln – eine neue Aufgabe für Controller?

Es gibt in der angelsächsischen Fachliteratur Studien und Experimente zum Verhandlungsfeld der Budgetierung, der Interaktionen mit externen Wirtschaftsprüfern oder Gehaltsverhandlungen mit Mitarbeitern im Controlling.[4] Im Rahmen der Modularisierung der Bachelor- und Masterstudiengänge der Betriebswirtschaftslehre ist bisher jedoch die Chance vertan worden, **Verhandlungskompetenz als Schlüsselqualifikation** in die Curricula zu integrieren.[5] Im Folgenden wird ein Prozessrahmen für Verhandlungen vorgestellt, um anhand eines Beispiels seine Erklärungskraft zu verdeutlichen. Ziel des Artikels ist es, die Notwendigkeit für Controller aufzuzeigen, Verhandlungskompetenz aufzubauen.

Prozessrahmen für Verhandlungscontrolling

Viele Verhandlungstheorien – z. B. das Harvard-Konzept[6] – sprechen von „effektivem Verhandeln". Was effektiv ist, knüpfen wir fest an das gewünschte Verhandlungsergebnis. Dies muss nicht immer der viel benutzte (oder falsch interpretierte) Begriff des „Win-Win" sein. Es gibt Situationen, wo wir sehr bewusst eine Gewinner-Verlierer Situation als Ergebnis erreichen wollen. Es gibt allerdings viele Situationen, in denen wir unbewusst Gewinner-Verlierer oder sogar Verlierer-Verlierer Situationen kreieren. Effektive „Verhandler"[7] sehen „Verhandeln" als einen Prozess, der sich bewusst strukturieren und beeinflussen lässt. Im Folgenden sei graphisch das **ENS-Prozessmodel** vorgestellt, um Verhandlungen beherrschbar zu machen.

Der Verhandlungsprozess, wie in Abbildung 1 illustriert, kann durch die für den jeweiligen Prozessschritt relevanten Fragen dargestellt werden: Am Anfang steht die **Analyse der Bedürfnisse und Interessen** der Verhandlungsteilnehmer: Was will z. B. ein Controller mit einem konkreten Gespräch erreichen? Wie sieht der Spielraum der anderen Seite aus? Wie groß ist der eigene Verhandlungsspielraum? In Bezug auf den **Verhandlungsstil** sollte man sich fragen, welche Portion Rivalität und Kooperation angebracht ist und wie die Flexibilität zwischen beiden gewahrt werden kann. Wie lässt sich das Verhandlungsklima gestalten? Wer eröffnet den Verhandlungstanz? Welche Annahmen sind über die **Machtbalance** zwischen beiden Parteien in der Verhandlung zu treffen? Entscheidet man sich für ein persönliches Treffen, ein Telefonat oder eine Verhandlung per E-Mail? Wie lässt sich die konkrete Verhandlungsphase strukturieren? Welche Kontrollmechanismen können für die Umsetzung des Vereinbarten festgelegt werden? Antworten auf diese Fragen benötigt der Controller, bevor er sich wohl vorbereitet zum Verhandlungstreffen begeben kann.

Während das Verhandlungscontrolling im engeren Sinne als ein Soll-Ist-Vergleich zwischen angestrebtem und erreichtem Verhandlungsergebnis angesehen werden kann, definieren wir **Verhandlungscontrolling i. w. S.** als einen ganzheitlichen, die gesamte Verhandlung begleitenden Prozess, der auf einer Analyse der Bedürfnisse und Interessen der Verhandlungsparteien basiert, die Dynamik der unterschiedlichen Verhandlungsphasen auf mehreren Ebenen steuert, und so die Verhandlung zu dem bestmöglichen Ergebnis führt. Statt theoretischer Diskussionen sei ein praktisches Beispiel konstruiert, an dem der Handlungsrahmen mit Leben gefüllt wird.

Die Verhandlungssackgasse zwischen Vertrieb und Controlling

Folgende Unterhaltung findet am Dienstagmorgen im Büro des Controllers Dr. Augustin statt, der für die fiktive Hauser Spezialmaschinen GmbH arbeitet:
Controller Augustin zeigt mit Sorgenfalten auf das Risikomanagementblatt auf seinem Schreibtisch: *„Sie wissen genau, Herr Pampe, dass ich dieses Angebot für Blue Dragon nicht absegnen*

kann, da wir damit ein enormes Verlustgeschäft eingehen würden. 30 % unter den kalkulierten Vollkosten für zwei Spezialmaschinen nach China! Meinen Sie, bei dem Listenpreis hätten wir 50 % Marge kalkuliert? Wenn wir so arbeiten, können wir den Laden besser gleich dicht machen. Ich hatte gedacht, bei Ihren hohen Spesenrechnungen im Vertrieb würde ein besserer Vertrag herauskommen."

„Herr Dr. Augustin, jetzt lassen Sie mal die Kirche im Dorf. Das Preisniveau ist bei den Konkurrenten doch auch möglich. Wenn wir diesen Kunden nicht gewinnen, werden wir nie richtig in China Fuß fassen. Sie wissen genau, dass wir uns damit von einem wichtigen Wachstumsmarkt abkoppeln und unsere Umsatzziele nie erreichen werden."

„Herr Pampe, wir arbeiten ja an der Kostenseite, aber bei Ihrem Preisniveau können wir ja nicht einmal die variablen Kosten decken. Ich bin immer großzügig mit Ihren Spesen umgegangen, aber man muss auch mal nein sagen können im Vertrieb." Herr Pampe schaut Herrn Dr. Augustin mit gequältem Gesicht an: *„Herr Augustin, wenn dies Ihr letztes Wort ist, bin ich morgen bei Dr. Hauser. Er hat als Unternehmer sicher mehr Verständnis für die Marktbedingungen in China. Das Thema ist einfach zu wichtig, um es an Kostenrechnern scheitern zu lassen. Wir hören voneinander. Guten Tag."* Unter zornigem Gemurmel verlässt der Vertriebsleiter fluchtartig das Büro.

Die **Situation** ist dem Controller außer Kontrolle geraten und **droht nun zu einem Machtkampf zwischen Vertrieb und Controlling zu eskalieren.** Wenn der Unternehmer das Controlling-Veto kassiert, würde der vom Controlling mühsam installierte Risikomanagementprozess ad absurdum geführt. **Es geht auf einmal um Macht und Einfluss im Unternehmen**, dabei schien die Kalkulation doch keinen anderen Schluss zuzulassen. Auf der anderen Seite wird Herr Pampe an den Gesichtsverlust gegenüber seinem chinesischen Geschäftspartner denken. Lassen Sie uns einen Moment über die Situation reflektieren:

Externe Verhandlungen mit Kunden, Lieferanten und Kooperationspartnern werden häufig mit Hilfe der Fragen gut vorbereitet, die im vorigen Abschnitt aufgeführt worden sind. In externen Verhandlungen sind wir uns auch zu 100 % bewusst, dass wir uns in einer „richtigen" Verhandlungssituation befinden. **Interne Verhandlungssituationen nehmen wir nicht immer bewusst als Verhandlungen wahr.** Manchmal glauben wir, dass es nur ein Gespräch oder eine Diskussion ist. Deswegen werden interne Verhandlungen üblicherweise weniger gut vorbereitet und manchmal zwischen Tür und Angel durchgeführt, wie im Falle von Herrn Dr. Augustin. Das führt häufig zu überraschender Eskalation und nicht gewollten Sackgassen.

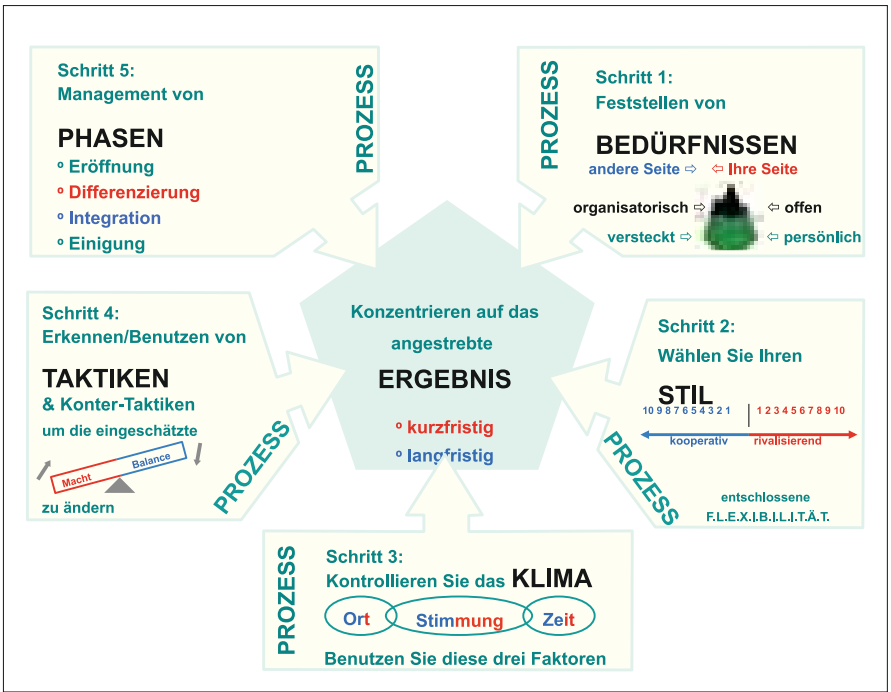


Abb. 1: Das ENS-Prozessmodel zur Verhandlungssteuerung[8]

Was soll Herr Dr. Augustin tun? Er beschließt, Kontakt mit Frau Kunze, der Personalleiterin, aufzunehmen. Frau Kunze hat vor kurzem begeistert über ein von ihr besuchtes Verhandlungstraining berichtet. Beim Mittagessen inspiriert Frau Kunze Herrn Dr. Augustin, darüber nachzudenken, wie er mit der entstandenen Situation konstruktiv umgehen könnte. Sie gibt ihm gleich noch das in ihrem Büro befindliche Blatt mit Vorschlägen, wie man aus festgefahrenen Verhandlungssituationen wieder herauskommt (siehe Abbildung 2).

Wege aus der Sackgasse

Nach dem Mittagessen mit der Personalleiterin, mit der er sein Gespräch noch einmal Revue passieren ließ, und ein paar Kalkulationen mit dem Taschenrechner, ruft Herr Dr. Augustin Herrn Pampe an: *„Herr Pampe, mir ist eine Idee gekommen: Wäre es möglich, Blue Dragon statt einer Maschine aus der Reihe M und einer Maschine aus der Reihe S, zwei konstruktionsgleiche Maschinen M zu liefern? Wir könnten dann einen Abschlag von 20% auf den ursprünglichen Vollkostenpreis geben, dafür hätte der Kunde allerdings mit der zweiten Maschine der Reihe M auch mehr Kapazität zur Verfügung. Damit würden wir zwar nach meiner Kalkulation immer noch kein Geld verdienen, aber mit etwas Geschick im Einkauf kommen wir auf eine schwarze Null. Das wäre eine Einmaloption, die ich als Controller aus strategischer Sicht mittragen könnte. Was halten Sie davon?"* *„Lassen Sie mich mal nachfragen. Es könnte vielleicht klappen. Ich melde mich, sobald ich eine Rückmeldung von Blue Dragon habe."*

Am nächsten Morgen um 7:37 Uhr klingelt das Handy von Dr. Augustin auf dem Weg zur Arbeit. *„Herr Dr. Augustin, Pampe hier. Blue Dragon hat tatsächlich angebissen und war begeistert von der Option mit der erhöhten Kapazität. Ich habe sogar zwei Prozent mehr herausgeholt als gedacht. Der Vertrag liegt bereits in Ihrer Inbox. Ah, noch etwas: Herr Liu hat Interesse bekundet, Sie bei der Vertragsunterzeichnung in Shanghai nächste Woche persönlich kennenzulernen. Sie kommen doch, oder? Schönen Tag Ihnen."*

Zehn Optionen, um festgefahrene Verhandlungen wieder in Schwung zu bringen:

- Gemeinsame Absichten diskutieren
- Den Sachverhalt neu umschreiben
- Auf frühere gute Zusammenarbeit hinweisen
- Eine hypothetische Frage stellen
- An eine Autorität appellieren, Dritte vorschlagen
- Humor benutzen, eine Geschichte erzählen
- Zeit und Ort der Verhandlung ändern
- Die verbleibenden Alternativen diskutieren
- Den Verhandlungsgegenstand erweitern
- Die Ebene wechseln (vom Inhalt zum Prozess)

Abb. 2: Festgefahrene Situation wieder in Schwung bringen[9]

Wie ist es Dr. Augustin gelungen, aus der Sackgasse in der Verhandlung mit Herrn Pampe heraus zu kommen? Nach jeder wichtigen Verhandlung führen wir ein Verhandlungsaudit durch und stellen uns folgende zwei Fragen: **„Was haben wir gut gemacht?“** und **„Was können wir das nächste Mal besser machen“**.

Was hat Dr. Augustin gut gemacht?

1) Die beschriebene Verhandlung hatte das Potenzial einer Verlierer-Verlierer-Situation. Dr. Augustin ist es gelungen, seine Reflexe zu kontrollieren und über die Frage „Was sind die Bedürfnisse der anderen Seite?“ (Schritt 1 des ENS-Prozessmodells) mehr über Herrn Pampe herauszufinden und diese Informationen für sein eigenes Ziel zu benutzen.
2) Dr. Augustin hat im zweiten Gespräch seinen Verhandlungsstil gewechselt: von (unbewusst) rivalisierend zu (bewusst) kooperativ.
3) Dr. Augustin hat gezeigt, dass wir auf Prozessebene festgefahrene Situationen immer wieder in Schwung bringen können.

Die unvollständige Bedarfsanalyse und unbewusste Anwendung eines Verhandlungsstiles führen oft zu Sackgassen oder Blockaden in Verhandlungen. Informationen über die organisatorischen und persönlichen Bedürfnisse des Verhandlungsgegenübers sind eine Voraussetzung, um Sackgassen schon im Vorfeld der Verhandlung zu vermeiden.

Was hätte Dr. Augustin besser machen können?

1) Er hätte die Situation im Vorfeld insofern vermeiden können, indem er das Gespräch mit Herrn Pampe bewusst als eine Verhandlungssituation angesehen hätte.
2) Er hätte sich auch auf die internen Verhandlungen vorbereiten müssen. Unvorbereitete, interne Verhandlungen geraten häufig innerhalb von Minuten in eine Sackgasse.
3) Er hätte Herrn Pampe im 2. Gespräch stärker in die Lösungsentwicklung einbeziehen können. Die besten Ideen sind manchmal die, von denen die andere Seite glaubt, sie habe sie selbst entwickelt.

Wenn Controller nur ihre eigene Position betrachten, kommt es häufig zu Blockaden, die die Verhandlungen verzögern und einem gemeinsamen Ergebnis entgegenstehen. Darüber hinaus wird dabei einer der wichtigsten Punkte für die Beeinflussung menschlichen Verhaltens übersehen: Die Gegenseite handelt, um ihre eigenen Bedürfnisse zu befriedigen, aber nicht die des Verhandlungspartners. Die eigenen Bedürfnisse sind nur 50 % der Verhandlungsgleichung.

Verhandlungskompetenz als Schlüsselqualifikation für Controller

Wie viel Zeit verwenden Controller mit Verhandeln? Häufig sehen sich Controller und Buchhalter noch als Referenten der quantitativen Wahrheit, während sie doch **Konstrukteure von Wirklichkeiten** sind und sich **in einem politischen Prozess** wiederfinden,[10] in dem die Art der Präsentation quantitativer Effekte den Ausgang von Gruppenentscheidungsprozessen dominiert.[11] Dieses (Macht-)Bewusstsein fehlt jedoch und wird auch im Studium nicht vermittelt. In Konsequenz sollten Controller schon in ihrem Studium neben der Beherrschung der quantitativen Methoden ihrer Zunft Kompetenzen in sozialwissenschaftlichen und psychologischen Themen vermitteln.[12] Ver-

Autoren

Prof. Dr. Avo Schönbohm

ist an der Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin seit 2010 Professor für Betriebswirtschaftslehre und Controlling. Der Autor forscht, publiziert und berät in den Bereichen Controlling, Governance und Interne Revision. Feedback gerne über:

E-Mail: avo.schoenbohm@hwr-berlin.de

Jacobus van Vliet

ist Senior Executive Consultant bei der Entwicklung von Verhandlungsstrategien und führt Seminare zum Thema „Verhandlungsführung” durch. Der Autor freut sich auf Feedback über:

E-Mail: ensvliet@aol.com

handlungskompetenz ist eine Schlüsselqualifikation von Controllern, die über ihre berufliche Effektivität entscheidet. Tatsächlich spielt sie aber in der Ausbildung und Weiterbildung der Controller bisher keine Rolle.

Fußnoten

[1] Vgl. Weber/Schäffer (2001), S. 75 ff.
[2] Vgl. Murnighan/Bazermann (1990), S. 642 f.
[3] Vgl. Hudson (2002), S. 7 ff.
[4] Vgl. Macintosh (2003), S. 13 ff., Hartmann/Maas, 2010, S. 27 ff., Gibbins/McCracken/Salterio, 2007, S. 387 ff.
[5] Vgl. Grawert/vanVliet (1999), S. 98 f.
[6] Vgl. Ury/Fisher/Patton (1992), S. 86
[7] Vgl. Hudson (2002), S. 12 ff.
[8] Hudson (2002), S. 258
[9] Hudson (2002), S. 52 ff.
[10] Vgl. Morgan, 1988, S. 477
[11] Vgl. Kahnemann, 2003, S. 702 ff.
[12] Vgl. Macintosh (2003), S. 20

Literaturverzeichnis

Gibbins, M./McCracken, S./Salterio, S., The Chief Financial Officer's Perspective on Auditor-Client Negotiations, in: Contemporary Accounting Research, 24. Jg. (2007), H. 2,S. 387 - 422.

Grawert, A./van Vliet, J., Verhandlungskompetenz als Schlüsselqualifikation, in: Personalwirtschaft, 26. Jg. (1999), H. 3. S. 98 - 101

Hartmann, F.G.H. /Maas, V.S., Why business unit controllers create budget slack: Involvement in management, social pressure and Machiavellianism, in: Behavioral Research in Accounting, 22. Jg. (2010), H. 2, S. 27 - 49.

Hudson, M., Verhandlungsführung und Einflussnahme: Ein Handbuch von ENS International, Sydney 2002.

Kahnemann, D., A Perspective on Judgement and Choice, in: American Psychologist, 58. Jg. (2003), H. 9, S. 697 - 720.

Macintosh, N., Participative Budgeting: For and Against, in: Zeitschrift für Controlling und Management, 47. Jg. (2003), Sonderheft 1, S. 13 - 21.

Morgan, G. (1988): Accounting as reality construction: towards a new epistemology for accounting practice, in: Accounting, Organizations and Society, 13. Jg. (1988), H. 5, S. 477 - 485.

Murninghan, J./Bazerman, M., A Perspective on Negotiation Research in Accounting and Auditing, in: The Accounting Review, 85. Jg. (1990), H. 3, S. 642 - 657.

Ury, W./Fisher, R./Patton, B., Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In, 3. Aufl., New York 1992.

Weber, J./Schäffer, U., Controlling als Rationalitätssicherung der Führung, in: Die Unternehmung, 55. Jg. (2001), H. 1, S. 75-79.

IT-Controlling – auf dem Weg zur Service-Organisation

von Thomas Gerick und Peter Nattermann

Die **IT wandelt sich** derzeit in vielen Unternehmen sukzessive von einer technikzentrierten **zu einer kundenorientierten Organisation**. Mit diesem Paradigmen-Wechsel ist auch das IT-Controlling konfrontiert. Denn die Rolle des „klassischen" IT-Controllers ändert sich entsprechend vom reinen IT-Kosten- und Leistungsrechner, vom reinen Planwirtschaftler zu einem klientenzentrierten Marktwirtschaftler.

Treiber dieses Wandels ist der **IT-Kunde mit seinen Anforderungen**, die sich wiederum an den Bedürfnissen seiner Kunden orientieren. Diese ändern sich dynamisch, und so benötigt das IT-Controlling ein agiles Planungsmodell, das sich nicht aus der Kostenstruktur alleine, sondern flexibel aus der Produktstruktur ergibt – wie es in der Industrie längst der Fall ist. Im Folgenden wird beschrieben, wie die voranschreitende Übertragung industrieller Produktionskonzepte auf die IT auch eine Neuausrichtung des Controllings zur Folge hat.

Das Management von Services als Business der IT

Das Geschäftsmodell von IT-Organisationen steht seit einiger Zeit auf dem Prüfstand. Der Wandel von der klassischen Informationstechnologie zur modernen Business Technologie ist in vollem Gange. Inzwischen stehen mehr und bessere Computer daheim als in den Betrieben. Die Innovationen kommen heute von außen – von den Angestellten und aus dem Netz. **„Digital Natives"** installieren ihre Apps und Social-Media-Werkzeuge im Unternehmen. IT diffundiert vielerorts in die Fachbereiche, die sich direkt im Netz mit maßgeschneiderten Softwarelösungen **„as a Service"** bedienen.

Consumerization

Der Ausdruck Consumerization beschreibt die Entwicklung, dass neue Informationstechnologien im Konsumentenumfeld entstehen und erst danach Verbreitung im Geschäftsumfeld finden. Daraus resultiert eine Konvergenz zwischen Informationstechnologie und Unterhaltungselektronik und eine Verlagerung der Innovation von den Großunternehmen in die Privathaushalte. ... Der Begriff Consumerization wurde das erste Mal im Jahr 2001 von Douglas Neal und John Taylor vom Leading Edge CSC Forum bekannt gemacht und ist eine der wichtigsten Triebfedern von Web 2.0 und Enterprise 2.0 Bewegungen. ...
Frei übersetzt nach http://en.wikipedia.org/wiki/Consumerization, Stand 04.09.2011

Gleichzeit findet eine **zunehmende Standardisierung im unteren Bereich der IT-Wertschöpfungskette** statt. Moderne Virtualisierungstechnologie ermöglicht Skalierungseffekte, die letztlich zu einer Standardisierung von Infrastruktur-Services führt. Es kommt hier zunehmend weniger auf die detaillierte technische

Ausprägung dieser Infrastruktur an, sondern auf wenige zentrale Leistungsparameter, die den beispielsweise aktuell in der Cloud („Datenwolke") angeboten Service spezifizieren werden.

Beispiel: Amazon EC2

Bereits vor einigen Jahren hat Amazon ein neues Geschäftsfeld entdeckt, nämlich das Vermieten der eigenen Infrastruktur. Ähnlich wie schon bei anderen Plattformen des Cloud Computing wie z. B. Google App Engine müssen sich Interessierte nicht mehr um Prozessorlast und Speicherbedarf kümmern. Dies übernimmt die Amazon-Plattform. Der Name: ***Amazon Elastic Compute Cloud (EC2)****. Das Besondere an EC2 ist, dass es innerhalb von Minuten möglich ist, die Kapazität an die Rechenleistung anzupassen (sowohl zu erhöhen als auch zu verringern). Die hochgradig standardisierten Services sind auf wenige Leistungsklassen reduziert (vgl. Abbildung 1).*

Abb. 1: Beispiel Amazon EC2

Längst sind sich die Markt-Auguren von Gartner oder Forrester darin einig, dass Phänomene wie **„Consumerization of IT"** oder **Cloud Computing** die traditionelle Rolle der IT im Unternehmen grundsätzlich in Frage stellen.

Natürlich sind nicht alle Unternehmen und Bereiche gleichermaßen betroffen. Im Bankenumfeld z. B. ist der Einfluss von Consumerization aufgrund der Sicherheitsbestimmungen, starrer Prozesse und des Einsatzes von Spezialsoftware deutlich geringer als in den Domänen der Wissensarbeiter, beispielsweise in der Unternehmensberatung.
Dennoch: Die Entwicklung lässt sich nicht umkehren, und so müssen interne oder externe IT-Organisationen ihr Marktangebot neu ausrichten – ausgehend von strategischen Überlegungen wie Marktbestimmung und Positionierung. Aber die Forderungen nach Kosteneinsparungen und gleichzeitig höhere Anforderungen von Kundenseite zwingen zum Spagat zwischen Wirtschaftlichkeit und Kundenorientierung, und damit zur weiteren Arbeitsteilung und Industrialisierung in der IT (vgl. Abbildung 2).

In der Praxis produziert die **IT** dafür immer weniger selbst, sondern übernimmt zunehmend die **Rolle eines Service-Integrators und eines Managers der Service-Supply-Chain.** Früher lieferte die IT z. B. Rechen- oder Netzwerk-Kapazitäten, heute werden Services bedarfsgerecht und individuell konfiguriert. Letztere bestehen aus zugekauften Standardservices, die von der IT mit anderen Services kombiniert, konsolidiert und in das Kundenbusiness integriert, also veredelt werden. Damit verringert sich bei zunehmender Komplexität in der Integration die Wertschöpfungstiefe der IT-Service-Provider. Deren Herausforderung besteht zunehmend darin, die Service-Erbringung im Sinne einer Supply Chain von der Planung über die Bereitstellung bis zur Erbringung vorausschauend und aktiv zu managen.

Ein Beispiel aus der Praxis

Die IT eines Mittelständlers entscheidet sich für den Einsatz eines externen Direktmarketing-Dienstleisters, anstatt die Lösung für den Versand von Direktmailings selbst zu implementieren und zu betreiben. Dafür entwickelt man nun ein Interface zum hauseigenen CRM-System und bietet die Nutzung der Lösung den internen Kunden als neuen Service an. Ein „Bypass" an der IT vorbei findet dadurch nicht statt. Ein weiteres Beispiel für einen eingekauften Service wäre die Lohnbuchhaltung.

Die IT alter Prägung hat in modernen Unternehmen keine Überlebenschance. Sie muss sich neu erfinden – und sich an der Wertschöp-

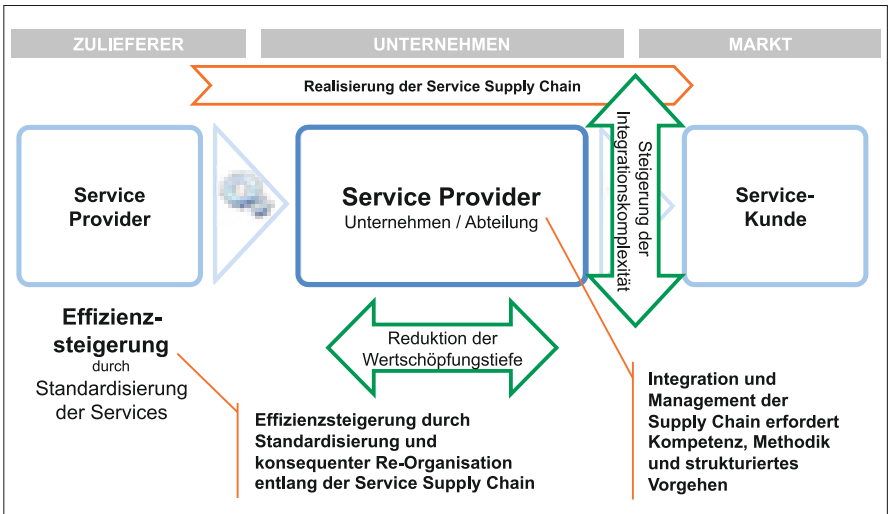


Abb. 2: Herausforderung in der Service-Supply-Chain der IT

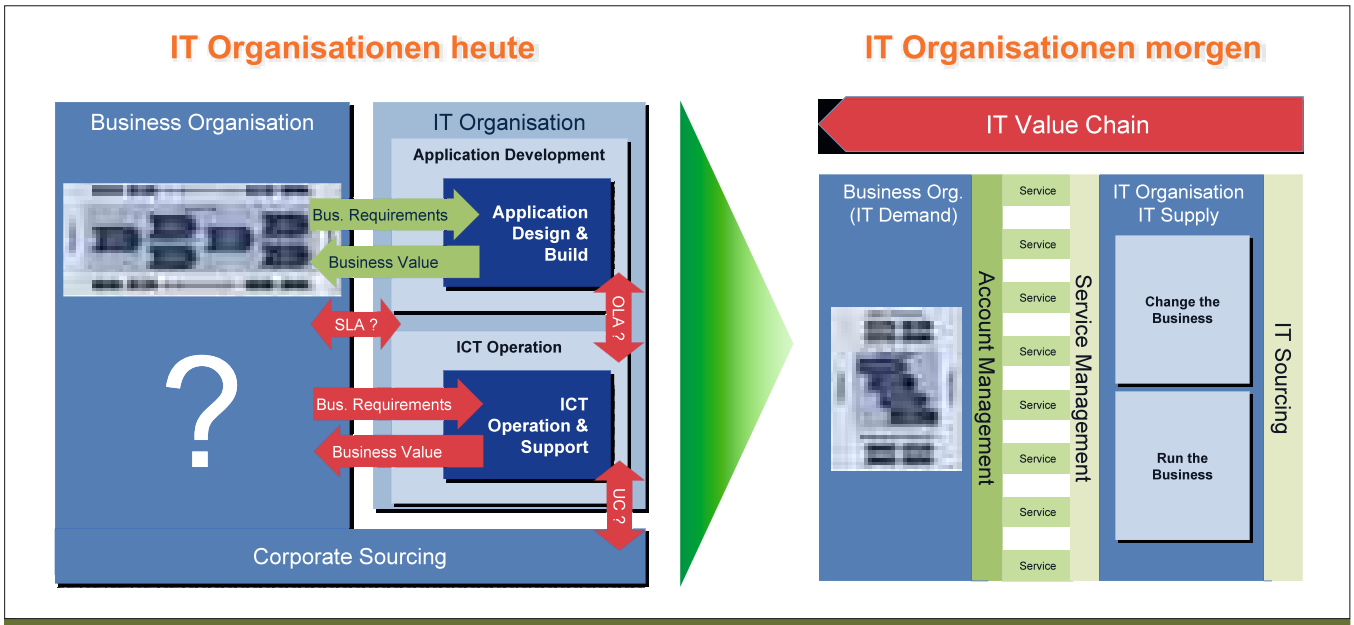


Abb. 3: Organisatorischer Wandel in der IT

fung für ihre Kunden und deren Geschäft ausrichten. Dazu gehören neben dem nötigen Bewusstseinswandel der Verantwortlichen auch tiefgreifende prozessuale und organisatorische Veränderungen, die Rolle und Aufgaben des IT-Controllings ebenso tiefgreifend verändern.

Organisatorische Veränderungen

Eine Analyse der heute anzutreffenden typischen Strukturen in der IT zeigt deutlich, dass die Organisation den neuen Herausforderungen nicht gewachsen sein wird. Klassische Build-Run-Organisationen orientieren sich zwar in ihrer Build-Struktur an den Bedürfnissen der Fachabteilungen, können aber den „Business Value“ nicht selbst realisieren. Dieser ergibt sich erst im Betrieb der Applikationen, der jedoch kein Sprachrohr zum Kunden hat. Die notwendige Service-Orientierung fehlt, also: die Orientierung am Nutzen, den der Service-Konsument im Tagesgeschäft zieht (vgl. Abbildung 3).

Zudem verhindern diese Organisationsstrukturen oftmals eine **agile Reaktion der IT auf sich ändernde Anforderungen**, wie sie oben beschrieben wurde. Auf Marktveränderungen muss das Geschäft flexibel und schnell reagieren können und dabei die unterstützenden IT-Services den Bedürfnissen anpassen. Es ist notwendig, flexibel weitere Services heranziehen zu können, bestehende rasch an die neuen Herausforderungen anzupassen und auch neue Services in Zusammenarbeit mit der IT zu erstellen. Gerade für letztere erwarten die Fachabteilungen eine kurzfristige Umsetzung: **schnelle, punktuelle Lösungen sind gefragt**, die umgehend operativ genutzt werden können. Diese Lösungen lassen sich später ausbauen, oder sie werden wieder eingestellt – so wie wir es zunehmend als Konsumenten im privaten Bereich gewohnt sind.

Neue Organisationsstrukturen in der IT werden sich daher zentral am Kunden und an den Services ausrichten; die interne Organisation zur effizienten Umsetzung von Betrieb und Veränderung tritt demgegenüber in den Hintergrund. Bedingt durch die Verringerung der Wertschöpfungstiefe wird die **Bedeutung des „IT Sourcing“** zunehmen. Und dies auch hier verbunden mit einem Wandel von der klassischen Beschaffung von Assets und Ressourcen hin zu einem Management von Lieferanten mit standardisierten Services.

Diesen organisatorischen Herausforderungen wird das IT-Controlling sich ebenfalls stellen müssen. In der IT von morgen wird es nicht mehr ausreichen, jährliche Budgetplanungen und Kostenkalkulationen durchzuführen und dann unterjährig zu überwachen.
Agilität im IT-Service-Portfolio erfordert flexible und dynamische Controlling-Modelle, die sich an den geänderten fachlichen Strukturen orientieren.

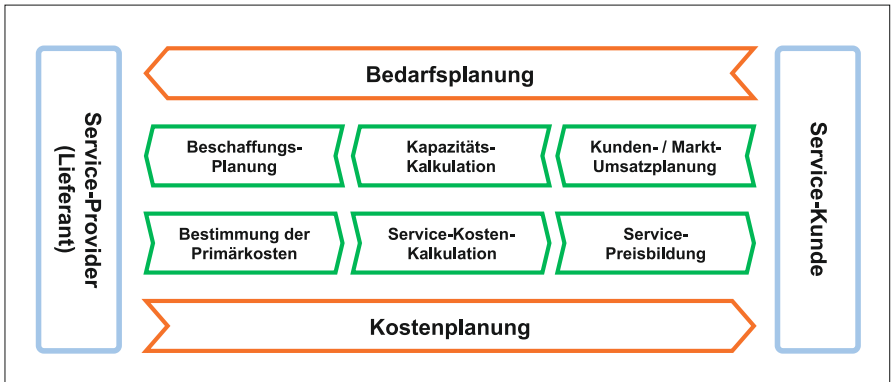


Abb. 4: Prozesse der Bedarfs- und Kostenplanung

Neue Rollen in der IT-Organisation

Im Rahmen der organisatorischen Transformation der IT entstehen neue funktionale Einheiten (siehe Abbildung 3) und entsprechende Rollen. Da wir uns noch mitten im Wandel befinden,

sind Bezeichnung und Zuschnitt der Rollen noch nicht gefestigt. Forrester etwa spricht von z. B. **Business Relationship Manager, Automation Architect, Service Designer, Service Manager, Vendor Manager** etc., ITIL (2007) nennt eine Vielzahl von – zumeist nicht trennscharf abgegrenzten – Rollen in diesem Kontext, z. B. **Service Portfolio Manager, Service Analyst, Service Owner, Service Manager oder Procurement Analyst**.

Diese neuen Rollen in den „Fachabteilungen" der IT beanspruchen Aufgaben, die bislang im Controlling angesiedelt waren. Betrachten wir zwei dieser neuen Rollen und Aufgabenbereiche im Detail:

Business Relationship Management / Account Management

In der letzten Aktualisierung der ITIL-Dokumentation, die Ende Juli 2011 erschienen ist, wird die Disziplin Business Relationship Management (BRM) als neuer ITIL-Prozess beschrieben. Zuvor war das Thema bereits im Rahmen von ISO/IEC 20000 adressiert worden. ISO/IEC 20000 gilt als Referenzstandard für alle Unternehmen, die IT-Services für interne oder externe Kunden erbringen, und ist mit der Best-Practice-Sammlung ITIL abgestimmt.

Der neu strukturierte BRM-Prozess formalisiert die Aufgaben und Aktivitäten des Verantwortlichen als Stimme des Service Providers zum Kunden und als die des Kunden zum Service-Provider. Ziel von BRM ist es demnach, die Kunden und Treiber der Geschäftsabläufe und deren Anforderungen zu verstehen und auf dieser Basis ein gutes Verhältnis zwischen dem Service Provider und dem Kunden zu etablieren und aufrecht zu erhalten. Darüber hinaus geht es darum, den Service-Bedarf des Kunden zu identifizieren und aktiv zu befriedigen.

Dabei bedient sich der **Business Relationship Manager** des bestehenden Portfolios der Services, welche die IT dem Kunden anbietet (siehe Abbildung 3). Neue Business-Anforderungen werden an das Service (Portfolio) Management geliefert und mit diesem bestehende Services erweitert oder neue entwickelt.
Die Daten des BRM, inbesondere die der **geplanten Service-Absatzvolumina**, sind zudem die Grundlage für eine Kalkulation der benötigten Ressourcen. Darauf aufbauend können die Kosten der einzelnen Services neu berechnet und damit Preise bestimmt werden. Auf der anderen Seite hilft das BRM beim Verständnis und der Akzeptanz einer **Service-Verrechnung** auf Kundenseite.

Dieser **Mediatoren-Rolle zwischen Business und IT** kommt vor allem deswegen zentrale Bedeutung zu, weil sich die Bedarfe auf Kundenseite immer schneller ändern. Dies stellt an die Dynamik und Agilität eines Servicemodells hohe Anforderungen. Es sind flexible Strukturen notwendig, um auf dieser Grundlage unterjährig und situativ Plansimulationen durchzuführen, etwa für die Kalkulation neuer Services. Damit verändert sich auch der Budgetierungsprozess zunehmend von einer jährlichen, statischen Kostenbudgetierung hin zu einer umsatzgetriebenen, dynamischen Budgetierung und Ressourcenbeschaffung.

BI & Breakfast

Das Neueste von Microsoft BI und Office 2010. Microsoft und pmOne laden ein.

Gemütlich frühstücken und das Wissen über neueste Business-Intelligence-Technologien vervollständigen. Die Themenschwerpunkte Data Warehousing, Unternehmensplanung, Reporting und Information Design geben Ihnen einen zielgerichteten Überblick über Technologie und Best Practices zur Realisierung sowie die Möglichkeit, sich mit Gleichgesinnten bei Kaffee und Croissants auszutauschen

Das Referententeam kommt aus der Praxis und kann auf umfangreiche Projekterfahrung zurückgreifen.

D	**01. März**	Mannheim
	08. März	München
	13. März	Essen
AT	**28. Februar**	Salzburg
	29. Februar	Linz
	06. März	Graz
	13. März	Wien
CH	**05. März**	Wallisellen (CH)

Jetzt kostenlos anmelden!

Agenda und kostenlose Anmeldung unter
www.pmone.de/breakfast

pmOne Microsoft

Die 12 Service-Attribute des Huppertz´schen Modells am Beispiel eines E-Mail-Service:

1. Service-Konsumentennutzen
   Zustellung von E-Mails an alle angegebenen Adressaten, Empfang eingehender E-Mails, dauerhafte, zentrale Speicherung, Beseitigung von Viren und Spam.
2. Service-spezifische funktionale Parameter
   Z.B. maximale Speicherkapazität der Mailbox, maximale Größe einzelner E-Mails inkl. Anhänge, geblockte Dateiformate etc.
3. Service-Erbringungspunkt
   E-Mail User Interface, z.B. Microsoft Outlook
4. Service-Konsumentenanzahl
   wird zwischen Service-Kunden und -Provider vereinbart, z.B. 150.
5. Service-Bereitschaftszeiten
   gibt an, wann der E-Mail-Service jeweils abgerufen werden kann
6. Service-Support-Zeiten
   Verfügbare Zeiten des Service-Desk-Teams
7. Service-Support-Sprachen
   Angaben vor allem bei internationalen Unternehmen wichtig
8. Service-Erfüllungszielwert
   Vereinbarung über den Mindest-Erbringungswert, z.B. dass mindestens 96 von 100 E-Mail-Services mit der zugesagten Qualität erbracht werden.
9. Service-Beeinträchtigungsdauer
   Maximale Dauer der E-Mail-Zustellung bei Störungen
10. Service-Erbringungsdauer
    Dauer der E-Mai-Zustellung, z.B. maximal 10 Minuten, bei Express-Zustellung maximal 2 Minuten
11. Service-Erbringungseinheit
    Von der Original-Email wird jeweils eine Kopie an die vorgegebene E-Mail-Adresse zugestellt.
12. Service-Erbringungspreis
    Z.B. Fixpreis pro E-Mail-Zugang pro Nutzer und Kalenderjahr.

Abb. 5: 12 Service-Attribute nach Huppertz

Service Portfolio Management / Service (Produkt) Management

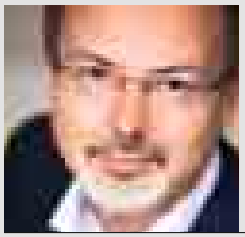
Das Service Portfolio umfasst das marktgerechte Service-Angebot, das vom Service Provider entwickelt und gemanagt wird. Es ist an der Unternehmensstrategie ausgerichtet und bewertet die Services anhand ihres Wertbeitrages für das Geschäft. Das **Service Portfolio Management** (SPM) **steuert den ganzen Lebenszyklus aller Services** und entscheidet in Abstimmung mit dem Business Relationship Management, welche Services betrieben, neu angeboten, oder evtl. rückgebaut werden. Auch die Verantwortung für Preise und Verrechnungsmodelle der Services obliegt nach ITIL dem Service Portfolio Management (SPM). Während einerseits Kunden-Anforderungen über neue Services, erweiterte Funktionen bestehender Services oder Performance-Verbesserungen mit dem Business Relationship Management abgestimmt werden, bildet das SPM andererseits die Schnittstelle zur internen Organisation der IT: Die Zusammensetzung der Services, die dem Kunden angeboten werden, wird im SPM festgelegt. Die enge Kommunikation zwischen beiden Rollen im Demand-Prozess trägt wesentlich dazu bei, dass die IT einerseits auf die Anforderungen der Organisation ausgerichtet ist, andererseits Standards und ein kosteneffizienter Betrieb eingehalten und damit ein Wildwuchs verschiedener, inkompatibler Systeme verhindert werden. Die Services auf Lieferantenseite steuert der Service Portfolio Manager über entsprechende Serviceverträge.

Das Service Portfolio Management ist somit eine **Querschnitts-Aufgabe zwischen Kunden- (BRM) und Lieferanten-Management.** Und es bestimmt auf Basis der Strategie mit, wie der Service Provider intern organisiert ist, welche Service-Komponenten, die zur Erbringung von Kunden-Services notwendig sind, intern ebenfalls als Services gemanagt und damit mit eigenen Verantwortlichkeiten versehen werden.

Die Etablierung dieser neuen Rollen hat direkte Auswirkungen auf die Aufgaben des IT-Controllings. Angestammte Bereiche eines Budgetierungsprozesses erhalten vorgelagerte Prozesse im Demand-Management und der Umsatzplanung. Die Hoheit über diesen Prozess jedoch beansprucht das Business Relationship Management. Die daran anschließenden Kapazitätsplanungsprozesse werden durch den Service Portfolio Manager beansprucht, der durch seine Service-Modelle die Strukturen für diese Berechnungen fachlich vorgibt (vgl. Abbildung 4).

Ebenso wird die **Verantwortung („Ownership“) der Kostenplanungsprozesse**, die bislang in vielen Unternehmungen in der Hoheit des IT-Controllings lagen, auf diese neuen fachlichen Rollen übertragen. Das Service Portfolio Management wird – erneut über die

Autoren



Dr. Thomas Gerick
ist Corporate Communications Manager bei USU AG in Möglingen.
E-Mail: t.gerick@usu.de

Dr. Peter Nattermann
ist Business Unit Manager bei USU AG in Möglingen.
E-Mail: p.nattermann@usu.de

Vorgabe des Service-Modells – die Kostenkalkulation der Services bestimmen, und auch das Business Relationship Management wird bei der Preisbildung mitreden wollen.

Dimensionen der Service-Modellierung

Das Service Portfolio Management spielt als neue Organisationseinheit des Service Providers eine entscheidende Rolle, definiert sie doch von der fachlichen Seite, wie sich Services zusammensetzen. Dieses Service-Portfolio muss gegenüber dem Markt, aber auch in der Lieferkette gemanagt werden. Die Produktstruktur bildet nicht zuletzt die Grundlage für neue serviceorientierte Controlling-Methoden und -Verfahren, die diesem Trend gerecht werden.

Zur **Modellierung von Services** haben sich verschiedene architektonische Vorgaben bewährt, die sich aus Best-Practices speisen. Service-Attribute geben in einer Service-Architektur die Struktur der Service-Spezifikation vor. Ziel ist es, damit die Services gegenüber den externen und internen Kunden so präzise und konsistent wie möglich zu beschreiben. Einer der profiliertesten Kenner der Materie, Paul G. Huppertz, plädiert für eine Spezifikation anhand von 12 Attributen, die jeden Service mit den nötigen Informationen zum Service-Konsument, Service-Objekt und zu den Service-spezifischen Nutzeffekten eindeutig identifizieren (vgl. z. B. Paul G. Huppertz, Vollständige IT-Service-Spezifikation mit zwölf Standardattributen, Computerworld Schweiz v. 8.2.2008), wie in Abbildung 5 genannt.

Neben der Spezifikation anhand von Attributen **sollten Services auch klassifiziert werden**, um in der Kommunikation mit dem Kunden den Nutzen für sein Geschäft transparent darstellen zu können. Services können direkt **Geschäftsprozesse** unterstützen oder als **Basis-Services** den Arbeitsplatz oder die **Kommunikation** unterstützen. Für kundenorientierte Services bietet sich meist die Geschäftsprozess-Struktur des Kunden an. So gehört z. B. ein für die Auswertung von DNA-Daten zuständiger Service DNA-Sequenzierung zusammen mit weiteren Services zur Domäne „Klinische

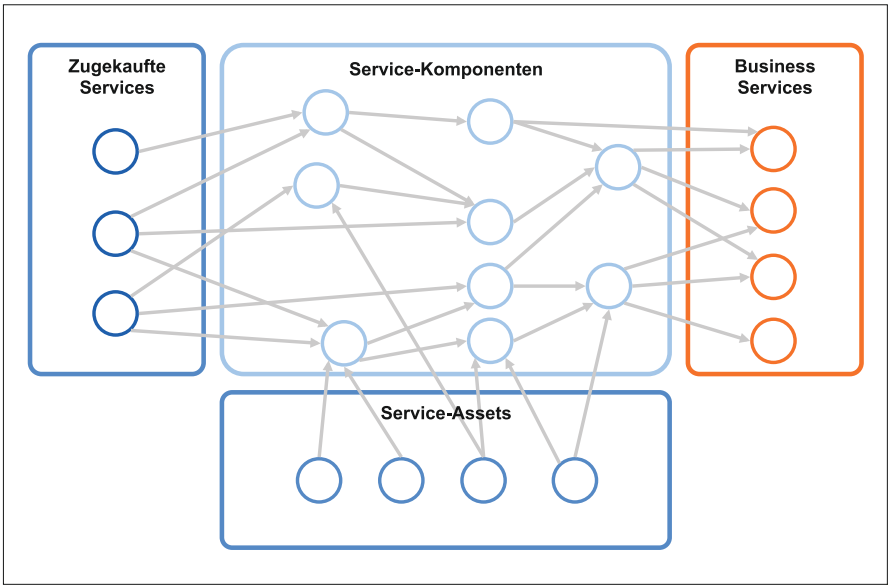


Abb. 6: Service-Dekomposition

Forschung“ eines Pharmaunternehmens und unterstützt damit das Kerngeschäft. Weitere Service-Domänen sind beispielsweise Auftragsbearbeitung, Produktmanagement, Finanzwesen oder CRM. Letztere besteht u. a. aus den Services Adress-/Kundenverwaltung, Kundenbedarfsanalyse, Stammdatenverwaltung, Legitimationsverwaltung, Kampagnenmanagement etc.

Der Service-Katalog – Grundlagen für den operativen Betrieb

Der Service-Katalog umfasst das konkrete, aktuelle Portfolio-Angebot und bildet den Dreh- und Angelpunkt zwischen Business und IT. Konkrete Vorgaben oder Richtlinien für die Gestaltung von Service-Katalogen existieren nicht, lediglich Best-Practice Ansätze, wie sie etwa ITIL formuliert. Das Service-Angebot muss sich jedoch erstrangig an den Anforderungen der Service-Konsumenten orientieren. In der Regel sind das die Mitarbeiter der Fachbereiche. Da sich die IT-Abteilungen und -Leistungen sowie die individuellen Wünsche der Service-Konsumenten oft sehr stark unterscheiden und sich darüber hinaus auch dynamisch ändern, greift ein Service-Katalog, der nur standardisierte Dienste beschreibt und anbietet, in der Praxis zu kurz. Die Herausforderung für die IT besteht darin, auf der Grundlage standardisierter, flexibel verfügbarer Basiskomponenten individuelle, hochgradig skalierbare Services zu schneidern, die den internen und externen Kunden angeboten werden.

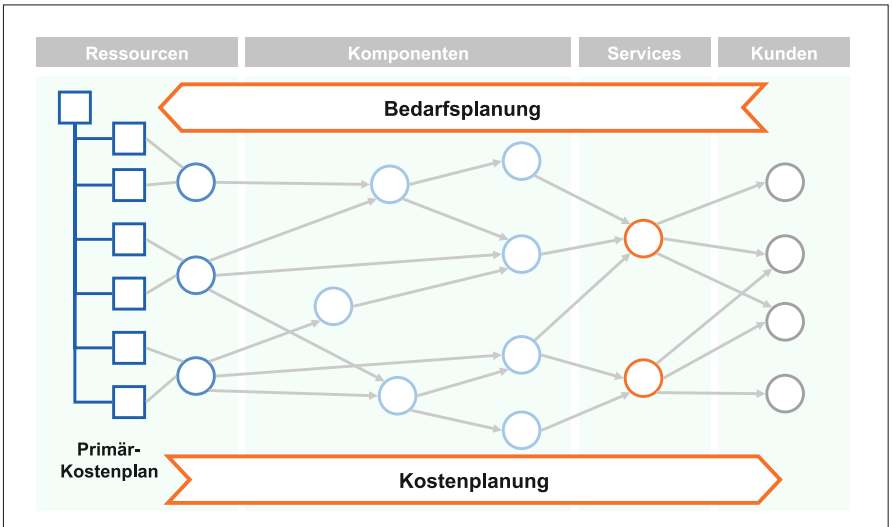


Abb. 7: Bedarfs- und Kostenplanung auf Grundlage des Service-Modells

Um ein gemeinsames Verständnis zu schaffen, kommt der Kommunikation der Service-Leistung für Kunden entscheidende Bedeutung zu.

Für die Modellierung und Steuerung von Services ist eine weitere Aufgabe zentral: deren **Dekomposition in einzelne Sub-Services**, d. h. die Zerlegung in für die Service-Erbringung notwendige einzelne Bausteine, ähnlich einer Stückliste, die in der Fertigungsindustrie verwendet wird. Diese ergibt sich aus der fachlich-technischen Notwendigkeit und orientiert sich an der internen Organisation. Ein Verständnis des Aufbaus der angebotenen Dienste ist die Grundlage für deren Planung und Verrechnung. So besteht beispielsweise der in Abbildung 5 genannte E-Mail-Service u. a. aus Help-Desk-Services, Anti-Spam-Software, Infrastruktur oder Software-Lizenzen. Der Service-Provider agiert als Service-Integrator, kauft z. B. standardisierte Infrastruktur-Services ein, kombiniert diese mit vorhandenen IT-Assets, veredelt das Vorprodukt mit eigenen Mehrwertdiensten und bietet es als kundengerechten Service zu eigenen Tarifen an.

Der Service-Katalog – Grundlage für den operativen Betrieb

Um ein gemeinsames Verständnis zu schaffen, kommt der Kommunikation der Service-Leistung für die Kunden entscheidende Bedeutung zu. {Ab hier wäre eine Überarbeitung notwendig: Ich sehe hier zwei Dimensionen: einerseits intern-extern (was sieht der Service-Kunde und was der Service-Provider intern) und andererseits kaufmännisch – fachlich/technisch. Beide Dimensionensind nicht deckungsgleich. In der Service-Spezifikation gegenüber dem Kunden werde ich sowohl fachliche Aspekte (Nutzen, Funktionalität, etc.) als auch kaufmännische Aspekte (Preis, Mengen, Preismodell) abdecken. Gleiches gilt dann für die Innensicht, in die Zusammensetzung der Services in der SMDB, (=…) die sowohl fachliche (gar organisatorische) Aspekte hat, als auch (z. T: daraus abgeleitete) kaufmännische. ITIL macht es sich hier m.E. zu einfach, indem von technischem und Business Katalog gesprochen wird … spätestens, wenn wir nur noch Service integrieren, passt das Bild nicht mehr … denn da ist dann gar keine Technik (=> CMDB) mehr …}. Sie bildet die Brücke zwischen der kaufmännischen und technischen Welt. Denn die Struktur des Service-Kataloges muss beiden Sichtweisen Rechnung tragen. Das heißt, dass die technisch geprägten Zusammenhänge eines Services (SMDB) bis zur Infastruktur (CMDB) transparent abgebildet werden. Diese beinhalten z. B. Abhängigkeiten, Auswirkungen, Zuständigkeiten, Preise, Parameter, Kunden etc. Auf der anderen Seite steht die Sicht des Controllings, welche die Services aus der Perspektive des Verlaufes der Kosten- und Erlöszuordnung und -verteilung wahrnimmt. Informationen hierzu sind z. B. die Mengen- bzw. Prozentverteilungen, der Konsum, die Produktion sowie Ansprechpartner. Durch die Analyse dieser Daten lassen sich zukünftige Kundenanforderungen bereits im Vorfeld auf ihre Machbarkeit und mögliche Konsequenzen erkennen.

Bei der Dekomposition von Services spielt die Zuordnung der Ressourcen und der extern zugekauften Services zu den jeweiligen Services eine wichtige Rolle. Im Falle des E-mail-Service sind die Leistungen des Help Desk zentraler Bestandteil der mit dem Kunden vereinbarten Service Level Agreements. Diese und ggf. andere Service-Komponenten müssen jedoch gegenüber der internen Lieferorganisation durch **Operating Level Agreements (OLAs)** oder **Underpinning Contracts (UPCs)** mit Lieferanten in der Servicekette abgesichert werden. Die dabei entstehenden fachlich geprägten Zwischenprodukte beeinflussen auch die finanzielle Seite (vgl. Abbildung 6).

Aus der durch dieses Methodenset aufgebauten fachlichen Struktur des Service-Portfolios ergibt sich auch ein **Verteilnetzwerk für die Kostenstruktur.** Dieser Top-Down-Ansatz mit dem Primat des Fachlichen ist das wesentlich Neue. Das Kostenverrechnungsmodell leitet sich aus dem Service-Modell ab. Der Bottom-Up-Ansatz des klassischen IT-Controllings, ausgehend von der Festlegung einer Kostenstruktur und eines verursachergerechten Verrechnungsmodells, greift zu kurz. Denn um den Bedarf zu errechnen, benötigen Unternehmen die Transparenz über die funktional-technischen Abhängigkeiten der Services. Die Kenntnis der Einfluss-Faktoren ermöglicht beispielsweise das Ausrechnen des zusätzlich benötigten Server-Anteils für eine neue E-mail-Box. Bei komplett ausgelasteten Kapazitäten benötigen die Verantwortlichen dafür im schlechtesten Fall einen neuen Server. Die Verbrauchsfaktoren und die dahinter stehenden empirischen Werte sind entscheidend, um – in diesem Fall sprunglinear – den korrekten Bedarf zu ermitteln (vgl. Abbildung 7).

IT – auf dem Weg zur Service-Organisation

Der **Paradigmenwechsel zur kundenorientierten IT-Service-Organisation** ist in vollem Gange: es entstehen neue Rollen, Funktionen und Organisationseinheiten. Dadurch werden Themen, die das IT-Controlling vormals aus der Sicht eines klassischen Asset-basierten Controllings verantwortet hatte, von anderen Abteilungen übernommen: die Ausgestaltung des Service Portfolios, die Zusammensetzung einzelner Services aus Servicekomponenten, extern zugekauften Services oder eigenen Service-Assets und damit eigenen Ressourcen – diese Aufgaben werden nun von den neuen Fachbereichen innerhalb der IT beansprucht.

IT-Controlling agiert in diesem Szenario wie in anderen Industrieunternehmen zunehmend **selbst als „Service Provider“**. Und stellt den Fachabteilungen, also z. B. Business Relationship Management und Portfolio Management, **Planungsmodelle und** darüber **Auswertungen** als Service zur Verfügung. Denn die neue Agilität auf der fachlichen Seite verlangt z. B. auch eine **flexible unterjährige Plansimulation**. Business Relationship Management und Portfolio Management führen auf dieser Basis die kaufmännischen und fachlichen Aspekte zusammen, treffen Entscheidungen über das Produktportfolio etc. und führen so den eigentlichen Controlling-Prozess durch. In dieser Konstellation wird den neuen Business-Herausforderungen eines Service Providers Rechnung getragen. ■

Geschäftsprozessmanagement – viel Lärm um nichts?

von Bastian de Hesselle und Thomas Müller

Die **effiziente Organisation von Abläufen** ist seit Menschengedenken eine der größten Herausforderungen in der Wirtschaft. Das Geschäftsprozessmanagement (GPM) als spezielle Form der Organisation ist seit annähernd 100 Jahren in seinen Grundprinzipien ausgeprägt. Heute beschäftigen sich unzählige Publikationen, Institutionen, Beratungsfirmen und Industrieunternehmen mit Fragestellungen um GPM und dessen Einbettung in die betriebliche Organisation sowie einer Verzahnung mit anderen Ansätzen (bspw. wertorientierte Unternehmensführung). So ist für eine dynamische Modifikation und Weiterentwicklung des GPM vordergründig gesorgt. **Der Umsetzungsgrad von GPM in der Industrie – Stand heute – ist aber enttäuschend.**

Diesen Schluß legt die von Pricewaterhouse Coopers in Zusammenarbeit mit der Universität Würzburg veröffentlichte Studie „Zukunftsthema Geschäftsprozessmanagement“ nahe. 239 Unternehmen in Deutschland und Österreich aus unterschiedlichen Branchen und von unterschiedlicher Größe wurden für die Studie auf Basis eines standardisierten Fragebogens telefonisch durch ein Marktforschungsunternehmen befragt. Die Befragung wurde im Zeitraum Oktober-November 2010 durchgeführt und fokussierte folgende Punkte [PwC11]:

- Rolle des Geschäftsprozessmanagements in der heutigen Unternehmenspraxis in Deutschland und in Österreich,
- Beitrag des Geschäftsprozessmanagements zum heutigen und zukünftigen Unternehmenserfolg,
- Organisatorische Verankerung des Geschäftsprozessmanagements,
- Steuerung der Geschäftsprozesse und
- Zukunftsentwicklungen des Geschäftsprozessmanagements.

Zwar geben mehr als 90 % der Unternehmen an, dass GPM sehr wichtig für sie sei [PwC11, S. 15], aber nur 27 % [PwC, S. 18] der Befragten sind mit dem heute erreichten Umsetzungsgrad zufrieden. Die in der Studie benannten, **vermeintlich trivialen Gründe für den schwachen Entwicklungsgrad eines unternehmensweiten GPM** lassen zumindest als Zwischenergebnis kaum eine andere Konsequenz zu: der Hype um GPM ist viel Lärm um Nichts, GPM eine „Kunst um der Kunst willen“.

Diese vernichtende Schlußfolgerung überzeugt aber vor dem Hintergrund der Aussage, dass die Mehrheit der in der Studie untersuchten Unternehmen dem GPM sehr wohl einen signifikanten, mithin quantifizierbaren Beitrag zum Unternehmenserfolg zubilligen, nicht. Offensichtlich ist eine differenzierte Sicht auf GPM nötig.

Die Gründe für einen schwachen Reifegrad dürfen nicht als trivial eingeschätzt werden, selbst wenn es sich auf den ersten Blick um Allgemeinplätze handelt.

Fehlende konsistente Geschäftsprozesskennzahlen und Eskalationsverfahren

CM live DOWNLOAD

Keines der in der Studie befragten Unternehmen erhebt regelmäßig zu allen Geschäftsprozessen aussagekräftige, über Finanzkennzahlen hinausgehende **Prozessleistungsindikatoren** (PLI). Dazu passend verfügt nur eine kleine Anzahl an Unternehmen überhaupt über einen formalisierten Überprüfungs- bzw. Verbesserungsprozess für ihre Geschäftsprozesse [PwC11, S. 35].

Das Scheitern einer unternehmensweiten GPM-Initiative kann bereits auf der Basis dieser Ergebnisse prognostiziert werden. Eine einheitliche, wertbasierte Steuerung der Organisationsprozesse ist in keinem der befragten Unternehmen nachvollziehbar möglich.
Damit sind gleich mehrere Perspektiven des GPM verbaut:

- **Keine regelmäßige vegleichende Messung der Prozesse:** Sind Prozesse nicht konsistent vergleichend messbar, werden mittelfristig nur lokale Verbesserungen vorgenommen. Damit wird das Ziel der Prozessharmonisierung gefährdet. Ob darüber hinaus eine globale Prozessperformancesteigerung überhaupt möglich ist, ist mehr als fraglich.
- **Keine schlüssige Verbindung zwischen Investition in die GPM-Initiative und direkt**

daraus resultierende Effizienzgewinne konstruierbar. Das Senior Management ist nicht in der Lage, einen quantifizierbaren und nachweisbaren Business Case für die GPM-Initiative zu entwickeln, was mögliche Budgetverhandlungen massiv erschwert. Mögliche Erfolge können nicht zugeordnet werden, ebenso Fehlentwicklungen nur unscharf identifiziert werden.

Diese in der Praxis beobachteten Ergebnisse finden ihre Ergänzung in jüngst vorgelegten, unabhängig ermittelten Forschungsergebnissen der Universität Augsburg, die auf eine massive Lücke in der betriebswirtschaftlichen Forschung zwischen wertorientierter Unternehmensführung und Geschäftsprozessmanagement hinweisen (s. dazu [BUHL11]).

Schließlich – und konsequenter Weise – fehlen laut PwC-Studie in 88% der befragten Unternehmen institutionalisierte Eskalationsszenarien für den Fall der Abweichung von Zielprozessleistungsindikatoren [PwC11, S. 35]. Dieser Mangel lässt einen Rückschluß auf den zu kurz gedachten Ansatz diverser Geschäftsprozessmanagementinitiativen zu, die den Aufbau von konsistenten Kennzahlenstrukturen und Eskalationsszenarien vernachlässigen, damit keine leistungsbezogene Steuerung ermöglichen und somit den Nachweis ihrer betriebswirtschaftlichen Sinnhaftigkeit schuldig bleiben.

Das Ziel, Prozessleistungsindikatoren als vergleichbare Steuerungsinstrumente für die Geschäftsprozesse im Unternehmen zu nutzen, **muss sich als roter Faden durch die gesamte GPM-Initiative ziehen** – von der Projektdesignphase über die Pilotierung bis hin zum unternehmensweiten Roll-out sowie der Errichtung der Nachfolgeorganisation der GPM-Initiative.

Ein Projekt bleibt ein Projekt

Projekte zeichnen sich u. a. durch einen klar definierten Zeitraum aus. Kann eine organisatorische Transformation noch als Projekt abgewickelt werden, gilt dieses nicht für das Ergebnis einer solchen Transformation, soll es seine Wirkung permanent im Unternehmen entfalten. Nur 11 % der von PwC in Zusammenarbeit mit der Universität Würzburg befragten Unternehmen bauen eine institutionalisierte unternehmensweite GPM-Projektnachfolgeorganisation, die in den höchsten Führungsebenen des Unternehmens verankert ist, auf [PwC11, S. 28].

Um die Ergebnisse der GPM-Initiative (bspw. Prozessharmonisierungen, versuchter Aufbau von Prozessleistungsindikatoren) abzusichern, ist eine **organisatorisch höchstmögliche abteilungsübergreifende Verankerung einer GPM-Einheit nötig.** Eine kontinuierliche bereichsübergreifende Steuerung und Verbesserung der Organisationsabläufe ist andernfalls nicht möglich. Gleichzeitig besteht keine Möglichkeit, vergleichbare Prozessleistungsindikatoren, die über bisherige Finanzkennzahlen hinausgehen, unternehmensweit weiterzuentwickeln. Vielmehr werden zukünftige lokale Prozessverbesserungen die Ergebnisse des GPM-Projektes zunehmend verwässern. Eine Neuauflage eines GPM-Projektes wird dann aufgrund der fehlenden konsistenten unternehmensweiten Erfolgsstories von GPM zu einer kaum zu bewältigenden Herkulesaufgabe. Das Fehlen einer solchen Einheit lässt ebenfalls auf ein zukünftiges Scheitern der Geschäftsprozessmanagementinitiative schließen.

Um diese Hürde zu umgehen, muss die GPM-Initiative bereits in ihrer Anlage das Ziel beinhalten, in eine stehende, hoch angesiedelte zentrale GPM-Einheit überführt zu werden, um die Projektergebnisse nachhaltig abzusichern.

Geschäftsprozesse formen Netze

Abläufe in Unternehmen bedingen sich wechselseitig. Eine isolierte, singuläre Geschäftsprozessbetrachtung ist daher wenig erfolgversprechend. Zwar sind nicht alle Abläufe im Unternehmen gleich relevant, die einseitige Fokussierung auf einige wenige ist aber auch nicht zielführend. Immerhin legen mehr als 40 % der befragten Unternehmen ihre GPM-Initiative mit starkem Fokus auf die wertschöpfenden Prozesse an. Dabei werden die möglichen Abhängigkeiten zwischen den Geschäftsprozessen und unterstützenden Prozessen negiert. **Vermeintliche quick-wins** werden durch Transaktionskostenverluste aufgrund mangelnder Schnittstellendefinitionen und -einrichtungen hin zu den unterstützenden Prozessen **kannibalisiert**. Dieser Verlust wirkt sich mehrschichtig auf die GPM-Initiative aus: Die Akzeptanz für die GPM-Initiative sinkt im Unternehmen, während gleichzeitig die Bereitschaft zur Bewahrung bestehender Zustände wächst. Ein zukünftiges Wiederbeleben der GPM-Initiative ist dann kaum mehr möglich.

Um diese Hürde zu meistern, sollten Unternehmen eine klare Abgrenzung und Zielsetzung der ersten Piloten der GPM-Initiative definieren. Hierbei dürfen die Unternehmen das Ziel nicht aus den Augen verlieren, zukünftig neben der Steuerung der Arbeitsabläufe wenigstens einen **Überblick über alle wesentlichen Abhängigkeiten der Geschäftsprozesse mit den unterstützenden Prozessen zu erreichen.** Eine sinnvolle Steuerung der Workflows ist nur

Autoren

Dr. Bastian de Hesselle

ist bei der Firma PwC, Risk Assurance Solution (RAS), Essen Teammitglied bei T. Müller.

E-Mail: bastian.de.hesselle@de.pwc.com

Thomas Müller

ist bei der Firma PwC, Partner Risk Assurance Solution (RAS), Frankfurt am Main. Er ist verantwortlich für BPM bei PwC.

E-Mail: th.mueller@de.pwc.com

bei Kenntnis der entscheidenden Schnittstellen und Abhängigkeiten im Prozessnetz möglich.

„Ein Mensch, der recht zu wirken denkt, muss auf das beste Werkzeug halten!" – Goethe, Faust I

Behandelten die vorstehenden Herausforderungen in erster Linie organisatorische Fragestellungen, greift dieser Aspekt die integrierte Nutzung analytischer Systeme zur Prozesssteuerung auf. Nicht überraschend, können doch weniger als 40 % der untersuchten Unternehmen auf konsistente und schnell verfügbare Prozessleistungsindikatoren, die von analytischen Systemen zur Verfügung gestellt werden, zur Unternehmenssteuerung zurückgreifen [PwC11, S. 30]. **Das Zusammenspiel der Prozesse mit der heterogenen IT-Landschaft der einzelnen Unternehmen spielt hier eine überragende Rolle.** Falsche, unvollständige oder verspätete Steuerungsparameter können die Basis für zweifelhafte Managemententscheidungen mit möglichen weitreichenden Folgen für das Unternehmen bilden.

Der konsequente Einsatz von analytischen Systemen unter der Voraussetzung einer harmonisierten Geschäftsprozesslandschaft im Unternehmen kann hier Abhilfe schaffen und sollte bereits im Rahmen der Planung der GPM-Initiative berücksichtigt werden. Gerade in der Verbindung zwischen Business und IT liegt auch ein wesentliches Element einer GPM-Initiative.

Zusammenfassung

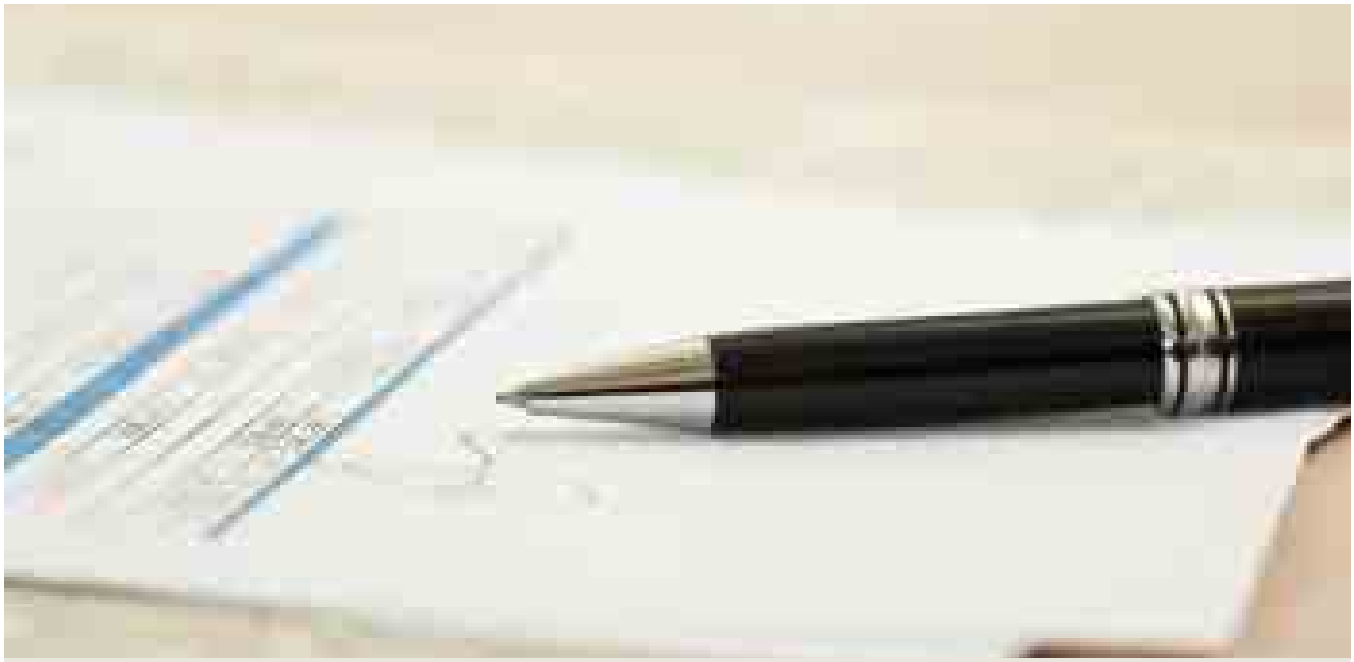
Unternehmen sind derzeit noch weit davon entfernt, einen zufriedenstellenden Reifegrad ihres Geschäftsprozessmanagements zu erreichen. Die Gründe dafür sind auf den ersten Blick trivial und bereits seit Jahren jedenfalls in der einschlägigen Literatur bekannt und diskutiert. Im Rahmen einer großangelegten Studie von PwC und der Universität Würzburg zum Thema Geschäftsprozessmanagement konnte nachgewiesen werden, dass ein signifikanter Teil der Unternehmen bis heute nicht in der Lage ist, die Hürden für ein betriebswirtschaftlich erfolgreiches Geschäftsprozessmanagement zu nehmen. Dafür existieren verschiedene Gründe, vor allen Dingen aber Fehler bereits bei der initialen Projektaufstellung. **Bei näherer Betrachtung sind die Hürden alles andere als trivial, sondern greifen in die verschiedensten Funktionen und Ebenen des Unternehmens ein.** Daher sind zur Klärung der Herausforderungen diverse Entscheidungen auf Senior Management-Ebene nötig.

Im Rahmen der Untersuchungen konnten vier wesentliche Hürden für GPM identifiziert werden. Diese sind fehlende konsistente Geschäftsprozesskennzahlen und Eskalationsszenarien, GPM-Initiativen als zeitlich begrenzte Projekte, Unterschätzung von prozessualen Abhängigkeiten und geringe Nutzung von analytischen Prozesssteuerungswerkzeugen. Isoliert betrachtet ist eine jede ein schwerwiegendes Risiko für eine GPM-Initiative. **Im Zusammenspiel können diese Hürden zu einer mächtigen Gefahr für das Gelingen der GPM-Initiative werden.** Unternehmen tun gut daran, die Schwierigkeiten auf dem Weg zu einem effizienten Geschäftsprozessmanagement im Vorwege zu identifizieren und abzustellen. Ansonsten ist eine GPM-Initiative mittelfristig zum Scheitern verdammt, letztlich betriebswirtschaftlich nicht sinnvoll und darf sich mit dem zweifelhaften Titel *„viel Lärm um nichts"* schmücken.

Literatur

[PwC11] Müller, T. et al.: Zukunftsthema Geschäftsprozessmanagement, PwC, 2011.

[BUHL11] Buhl, H-U. et al.: Wertorientierung im Prozessmanagement. In: Wirtschaftsinformatik, 53 (2011) 3, S. 159 - 169.



Zeit zur Durchführung des Monatsabschlusses

Kennzahl des Monats

Matthias Schmieder

In dieser Rubrik wird in jedem Heft eine wichtige Kennzahl aus dem Bereich Finanzen und Controlling dargestellt. Dabei wird die Berechnung der Kennzahl erläutert und auf die Bedeutung der Kennzahl hingewiesen. Die Höhe des Wertes wird der Benchmarkingdatenbank von APQC entnommen. APQC hat in den letzten Jahren knapp 9.000 Benchmarks durchgeführt, darunter 60 % der Fortune 100 Unternehmen. APQC ist strategischer Partner des Benchmarking Center Europe.

1. Beschreibung der Kennzahl:
Die Kennzahl **„Zeit zur Durchführung des Monatsabschlusses“** definiert sich als Zykluszeit der Tätigkeiten, die benötigt werden, um einen Monatsabschluss durchzuführen. Hierbei wird der Fokus auf eine bestimmte Geschäftseinheit gelegt.

2. Formel für die Kennzahl:
Zeit zur Durchführung des Monatsabschlusses

3. Bedeutung der Kennzahl:
Die Kennzahl beschreibt den Zeitanteil des internen Berichtswesens, welcher für den Monatsabschluss benötigt wird. Sie gibt Aufschluss darüber, wie effizient, als auch wie effektiv und prozesssicher das Berichtswesen arbeitet.

4. Interpretation der Kennzahl:
Durch die korrekte Deutung dieser Kennzahl lassen sich Schlüsselindikatoren identifizieren, die auf ineffiziente Abläufe und Tätigkeiten bei der Durchführung des Monatsabschlusses hindeuten. Hierbei sind **folgende Teilprozesse enthalten:**

- Durchführung der Buchungen ins Buchhaltungssystem, inklusive Monatsabschlussbuchungen, Konsolidierung und Bilanzpolitik,
- Buchung von zwischenbetrieblichen Transaktionen
- Abgleich der Konten
- Erstellung der vorläufigen Bilanz und Gewinn- und Verlustrechnung

Die Rechnungslegung unterstützt die übergreifende Verwaltung und finanzielle Stabilität der Geschäftsleitung. Sie stellt sicher, dass die Abstimmung der verschiedenen Nebenbücher und der Abschlüsse der Tochterunternehmen in akkurater und zeitlich adäquater Weise erfolgt. Zu den Nebenbüchern zählen die Lieferantenverbindlichkeiten und Kundenforderungen sowie Lohnabrechnungen, Verkäufe, und Auftragseingang und Fakturierung.

Abbildung 1 zeigt die Zeit für die Durchführung des Monatsabschluss für die TOP-Performer (25 % der besten Unternehmen), für die Median Unternehmen (in der Mitte aller Unternehmen) und den Low-Performern (25 % der schlechtesten Unternehmen).
Der Zeitunterschied zwischen den Top-Performern und den Low-Performern ist mit 5 Tagen erheblich. Dies bedeutet für ein Unternehmen ein Reduktionspotenzial von einer gesamten Arbeitswoche.

Große Unterschiede in Abschlusszeit bestehen in Abhängigkeit von der Organisation und Verantwortlichkeit der Rechnungslegung. Dabei zeigt sich eine deutlich höhere Effizienz bei Unternehmen, die die Organisationsform des Shared Services nutzen. Die Abschlusszeit ist deutlich länger, wenn der Abschluss durch die Geschäftseinheit durchgeführt wird.

Die Unterschiede zwischen den TOP-Performern und Low-Performern können verschiedene Ursachen haben. Während Top-Performer nahezu (9,2 %) keine manuellen Eingaben in das Buchhaltungssystem haben, ist dies bei den Bottom-Performern fast die Regel (ca. 80 %).
Dadurch dürfte der Abstimmungsaufwand beim Monatsabschluss erheblich höher sein. Automatisierung stellt dementsprechend eine Schlüsselaufgabe zur zeitlichen Reduktion dar. Die Prozessleistung wird von der Prozessstruktur sowie der Nutzung von Methoden und Tools beeinflusst.

Verbesserungspotenziale sind in einem ganzheitlichen, geplanten Ansatz zu finden, mit folgenden Bedingungen:

- Gut ausgebildete und trainierte Mitarbeiter
- Automatisierte, an das Unternehmen angepasste IT-Systeme
- Präzise, etablierte Prozesse
- Nutzung von Checklisten
- Erhöhung der Datenqualität durch die Eliminierung von Prozessschwankungen

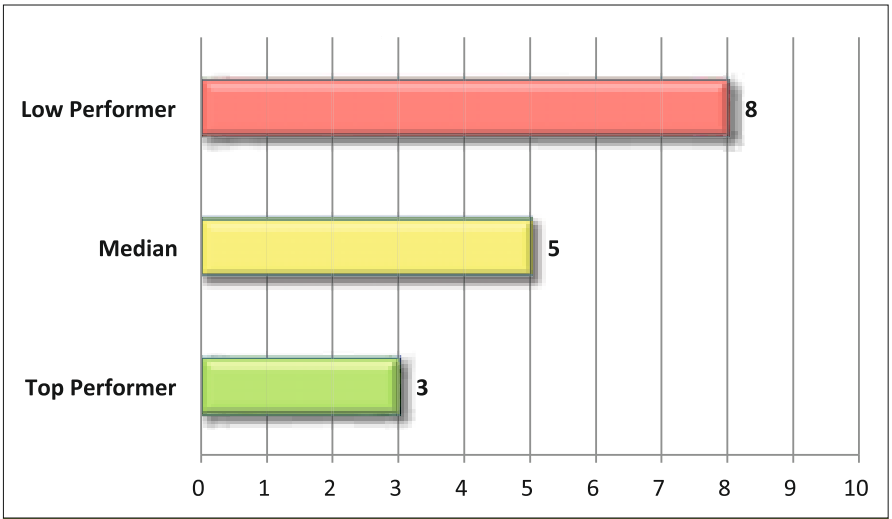


Abb. 1: Zeit zur Durchführung des Monatsabschlusses (in Tagen)

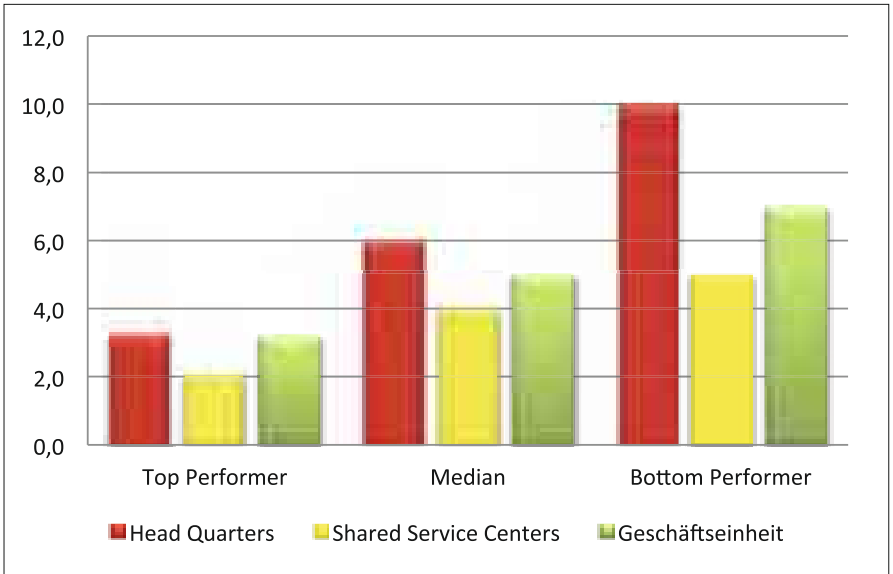


Abb. 2: Zeit zur Durchführung des Monatsabschlusses in Abhängigkeit der durchführenden Einheit (in Tagen)

5. Erhebungsrhythmus der Kennzahl

Der Erhebungsrhythmus der Kennzahl Zeit zur Durchführung des Monatsabschlusses sollte mindestens einmal jährlich sein sowie bei Änderung der gesetzlichen Richtlinien und internen Unternehmensvorgaben.
Der Monatsabschluss selbst sollte monatlich – inklusive aller materiell wichtigen Abschlussbuchungen – zur Analyse der Geschäftssituation erfolgen.

6. Quellen für die Daten der Kennzahl

Die Daten lassen sich aus den Arbeitsschritten des internen Berichtswesens ablesen. Hierbei können sowohl eine automatische Generierung als auch manuelle Messungen durchgeführt werden.

7. Verwandte Kennzahlen

- Zeit für die Durchführung des Jahresabschlusses
- Zeit für die Durchführung des Monatsabschlusses nach der Organisationsform (Headquarter, Shared Services und Geschäftseinheit)
- Anzahl der Vollzeitmitarbeiter für die Rechnungslegung pro 1 Mrd. Umsatz
- Anzahl der Buchungen pro Vollzeitmitarbeiter in der Rechnungslegung
- Kosten der Finanzberichterstattung pro 1.000 € Umsatz
- Zeit für die Durchführung der monatlichen Managementberichterstattung

Weitere Informationen erhalten Sie unter: www.benchmarking-center-europe.com oder telefonisch (+49 221 86053 - 16) oder per E-Mail m.schmieder@bmc-eu.com

Autor

Prof. Dr. Matthias Schmieder

lehrt an der FH Köln Unternehmensführung und Controlling. Weiter leitet er das Benchmarking Center Europe (BCE) am INeKO an der Universität Köln.

E-Mail: m.schmieder@bmc-eu.com

Wertorientierte Unternehmensführung in den DAX 30-Unternehmen

Eine Untersuchung auf Basis der Geschäftsberichte 2010

von Mareile Borm, Bernd Britzelmaier, Patrick Kraus und Bang Nguyen-Ngoc

Die theoretischen Grundlagen für das heutige Verständnis der wertorientierten Unternehmensführung haben im Schrifttum durch die Veröffentlichung von *Creating Shareholder Value* von Alfred Rappaport weite Verbreitung gefunden.[1] Das Konzept des Shareholder Value zielt auf die **langfristige Maximierung des Aktionärsnutzens** ab. Inwieweit die Mehrung des Aktionärsvermögens tatsächlich dem langfristigen Interesse aller Beteiligten gerecht werden kann, stand oft im Zentrum kontrovers geführter Debatten.

CM live ZUSATZINFO

Nicht nur eine Ausgestaltung der internen Steuerungsmaße an wertorientierten Kriterien, sondern auch die Berichterstattung über das wertorientierte Steuerungssystem ist von hoher Bedeutung. Eine wertorientierte Berichterstattung strebt die Reduzierung von Informationsasymmetrien und damit auch die Reduzierung einer etwaigen Wertlücke, zwischen dem errechneten Ist-Unternehmenswert und der externen Bewertung durch den Kapitalmarkt, an.[2]

Vor diesem Hintergrund stellt der folgende Beitrag ausgewählte Ergebnisse einer empirischen Untersuchung der wertorientierten Unternehmensführung in den DAX 30-Unternehmen dar. Der vollständige Beitrag ist auf der Homepage des *Controller Magazins* abrufbar und thematisiert nachfolgende Fragestellungen:

- Erfolgt eine explizite Aussage über das Ziel der Unternehmenswertsteigerung oder über die Ausrichtung des Managements auf dieses Ziel?
- Welche für den Investor wichtigen Angaben zur Kapitalmarktbewertung (Aktienkursentwicklung, Dividendenausschüttung etc.) werden von den einzelnen Unternehmen in ihren Geschäftsberichten veröffentlicht?
- Welche wertorientierten Steuerungsgrößen werden verwendet?
- Welche Angaben werden über wertorientierte Steuerungsgrößen und Kapitalkosten gemacht?
- Basiert die Managementvergütung auf wertorientierten Steuerungsgrößen?

Untersuchungsgegenstand stellen die DAX 30-Unternehmen, die zum Stichtag 31.12.2010 im DAX 30 notiert waren, dar. Die Analyse wird basierend auf ihren Geschäftsberichten aus dem Geschäftsjahr 2010 bzw. 2009/2010[3] durchgeführt.

Ausgewählte Ergebnisse der Studie

Wertorientierte Managementvergütung

Kern eines wertorientierten Vergütungssystems stellt die **Ausrichtung der Managemententscheidungen auf eine Steigerung des Unternehmenswerts** dar. Welche Branchen ein ausdrückliches Bekenntnis zu einer wertorientierten Managementvergütung geben, ist in Abbildung 1 erkennbar. Nur 12 der 23 Unternehmen (52 %) richten die Managementvergütung an ihrer wertorientierten Steuerungskonzeption aus. Unternehmen der Sektoren „Utilities“, „Finance, Insurance and Real Estate“ und die meisten Unternehmen des Sektors „Industrials“ veröffentlichen Informationen hinsichtlich der Einbeziehung wertorientierter Aspekte bei der Managementvergütung.

Für Unternehmen der Sektoren „Basic Materials“, „Pharma & Healthcare“, „Telecommunication“ und „Information Technology“ sind allerdings keine Informationen in den Geschäftsberichten enthalten. Dies lässt darauf schließen, dass wertorientierte Elemente nicht im Vergütungssystem berücksichtigt werden.

Vergleich der Ergebnisse mit ausgewählten Studien

Studien mit ähnlichem Untersuchungsgegenstand wurden in der Vergangenheit bereits durchgeführt. Zu nennen sind hier beispielsweise die Studien von *Fischer/Rödl* (2005), *Droste et al.* (2006) und *Schultze et al.* (2009), die ebenfalls die DAX 30-Unternehmen untersucht haben. Um einen Überblick über die Entwicklung der wertorientierten Unternehmensführung der DAX 30-Unternehmen zu ermöglichen, werden die früheren Studien mit den Ergebnissen der aktuellen Studie verglichen. Ausgewählte Ergebnisse können der Abbildung 2 entnommen werden.

Die Untersuchungsschwerpunkte früherer Studien umfassen das Bekenntnis der Unternehmen zu einer wertorientierten Steuerung, welche Steuerungsgrößen in welcher Häufigkeit in der Praxis Anwendung finden und ob sich die Managementvergütungen an Prinzipien einer wertorientierten Unternehmensführung orientiert. Geschäftsberichte dienten häufig als Grundlage der Datengewinnung zur Analyse der Umsetzung der wertorientierten Steuerung und Berichterstattung.

Die Gegenüberstellung der unterschiedlichen Studien zeigt, **dass im Laufe der letzten Jahre die wertorientierte Unternehmensführung in den DAX 30-Unternehmen deutlich an Bedeutung gewonnen** und das Bekenntnis zu einer entsprechenden Steuerungsphilosophie stetig zugenommen hat. Lediglich die Studie von *Schultze et al.* aus dem Jahre 2009 ermittelte ein deutlich geringeres Bekenntnis zum Wertorientierungsgedanken. Dies könnte an der unterschiedlichen Untersuchungsmethode liegen, da bei dieser Studie nicht nur die Geschäftsberichte als Untersuchungsgegenstand dienten, sondern auch Fragebögen zum Einsatz kamen.

Branche	Managementvergütung		Gesamt
	Ja	Nein	
Consumer Goods	2	3	5
Finance, Insurance and Real Estate	3	-	3
Basic Materials	-	3	3
Industrials	4	1	5
Consumer Services	1	-	1
Pharma & Healthcare	-	2	2
Information Technology	-	1	1
Telecommunication	-	1	1
Utilities	2	-	2
Gesamt	12	11	23

Abb. 1: Ausrichtung der Managementvergütung an wertorientierten Parametern

Die Studie hat ergeben, dass die **Steuerungsgrößen EVA und Rendite-Kennzahlen** in der Praxis der DAX 30-Unternehmen am weitesten verbreitet sind, wobei die Verwendung der Rendite-Spitzenkennzahlen im Zeitverlauf abzunehmen scheint. Nahezu alle Unternehmen, die sich zu einer Wertorientierung bekennen, publizieren Informationen zur Bestimmung ihrer gewichteten durchschnittlichen Kapitalkosten (**WACC**). Inwieweit wertorientierte Aspekte bei der Ausgestaltung der Vergütungssysteme für das Management mit einbezogen werden, kann auf Grundlage der bisher durchgeführten Studien nicht eindeutig festgestellt werden.

Schlussbetrachtung

Das Hauptziel der durchgeführten Analyse besteht darin, einen Überblick über den derzeitigen Stand der Umsetzung der wertorientierten Unternehmensführung in den DAX 30-Unternehmen zu geben. Im Rahmen dieser Studie wurden ausgewählte Aspekte der wertorientierten Unternehmensführung untersucht. Die Analyse zeigt, dass der Wertorientierungsgedanke für alle DAX 30-Konzerne von hoher Bedeutung ist. Weiterhin konnte festgestellt werden, dass die deutliche Mehrheit der DAX 30-Unternehmen wertorientierte Steuerungskonzepte anwendet und dazu in ihren Geschäftsberichten Stellung nimmt. Die **außerordentlich hohe Bedeutung des EVA-Konzepts** wird durch vergleichbare Studien, auch für andere Aktienindices, bestätigt.[7] Dies dürfte an der – im Vergleich zu den anderen Konzepten – geringeren Komplexität des Instruments liegen.

Auch wenn eine weite Verbreitung der wertorientierten Instrumente prinzipiell begrüßenswert ist, dürfen die spezifischen Schwächen des EVA-Konzepts nicht außer Acht gelassen werden. Zu nennen sind hier exemplarisch die **uneinheitliche Durchführung der Konversionen**, die **keine direkte Vergleichbarkeit** ausgewiesener EVA-Werte zulässt, sowie die Beeinflussung durch eine Veränderung des zugrunde liegenden betrieblichen Vermögens.

	Britzelmaier et al. 2011	Schultze et al. 2009 [1][4]	Droste et al. 2006 [2][5]	Fischer/Rödl 2003 [3][6]
Untersuchungsgrundlage	Geschäftsberichte	Geschäftsberichte	Geschäftsberichte und Fragebögen	Geschäftsberichte
Bekenntnis zur Wertorientierung	100% (30 von 30)	43% (13 von 30)	96% (25 von 26)	60% (18 von 30)
WUF Konzepte / Steuerungsgrößen	13x EVA 16x WACC 7x weitere Steuerungsgrößen	12x EVA 2x CVA 12x ROCE	13x EVA 2x CVA 12x ROCE	11x EVA 2x CVA 19x ROCE
Wertorientierte Managementvergütung	52% (12 von 23)	Keine Angaben	92% (24 von 26)	Keine Angaben

Abb. 2: Übersicht über empirische Studien

Dies kann **im schlimmsten Fall** dazu führen, dass ein Unternehmen zu Gunsten der **kurzfristigen Performance-Verbesserung** langfristig Entwicklungspotenzial vernachlässigt.

Weiterhin lassen die bisher durchgeführten Studien keine Rückschlüsse zu, inwieweit ein wertorientiertes Steuerungssystem systematisch über alle Hierarchieebenen implementiert ist und ob die Wertschaffung mittels Werttreiber transparent abgebildet wird. Untersuchungsbedarf hat sich weiterhin hinsichtlich der Berücksichtigung wertorientierter Aspekte bei der Ausgestaltung der Vergütungssysteme des Managements gezeigt. Bisher durchgeführte Studien bieten diesbezüglich lediglich eine eingeschränkte Aussagekraft.

Festzuhalten bleibt jedoch, dass die **Einbeziehung wertorientierter Instrumente bei der Steuerung von großen Kapitalgesellschaften vollzogen** wurde. Dies war vor dem Hintergrund der kontrovers geführten Diskussion über das Shareholder Value Konzept in Deutschland so nicht zwingend absehbar. Von elementarer Bedeutung ist nun jedoch, dass die anwendenden Unternehmen eine langfristige Wertsteigerung verfolgen und somit auch zur Akzeptanz dieses Steuerungsansatzes beitragen.

Quellenverzeichnis

Britzelmaier, B. (2009): Wertorientierte Unternehmensführung, Kiehl, Ludwigshafen (Rhein).

Britzelmaier, B. et al. (2010): Wertorientierte Unternehmensführung europäischer Kapitalgesellschaften: Eine Untersuchung der Geschäftsberichte der Dow Jones Stoxx 50-Unternehmen, Pforzheimer Forschungsberichte Nr. 10, URL: www.hs-pforzheim.de/De-de/Hochschule/Einrichtungen/IAF/Veroeffentlichungen/forschungsberichte/Documents/PF_FB_10_STOXX50_V1.pdf (abgerufen am 12.09.2011).

Coenenberg, A. G./Salfeld, R. (2007): Wertorientierte Unternehmensführung: Vom Strategieentwurf zur Implementierung, 2. Auflage, Schäffer-Poeschel, Stuttgart.

Droste, V. et al. (2006): Wertorientierung in den DAX30-Unternehmen: Eine empirische Studie, Eul, Lohmar/Köln.

Fischer, T. M./Rödl, K. (2005): Value Added Reporting: Publizität wertorientierter Managementkonzepte in den Geschäftsberichten der DAX-30 Unternehmen, Controlling, 17. Jg. (1), S. 23 - 32.

Kraus, P. (2011): Die Auswirkung von Corporate Governance und Nachhaltigkeit auf den Unternehmenserfolg: Eine Betrachtung im Kontext der wertorientierten Unternehmensführung, Eul, Lohmar/Köln.

Schultze, W. et al. (2009): Wertorientierte Berichterstattung (Value Reporting): Konzeptioneller Rahmen und Anwendung bei deutschen börsennotierten Unternehmen, Controlling, 21. Jg. (1), S. 13 - 22.

Fußnoten

[1] Vgl. Britzelmaier (2009); Coenenberg/Salfeld (2007).

[2] Vgl. Kraus (2011).

[3] Die Geschäftsjahre des Großteils der betrachteten Unternehmen endeten am 31.12 mit dem Kalenderjahr. Bei den Unternehmen, bei denen das Geschäftsjahr vom Kalenderjahr abweicht, wurde der Konzernabschluss dem Kalenderjahr zugeordnet, in welches das Geschäftsjahr überwiegend fällt (Stichtag 30. 6.).

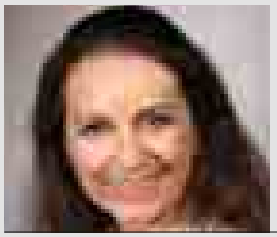
[4] Bezug nehmend auf einen Zeitraum von 2000-2005. Untersucht wurde ein wertorientiertes Berichtssystem, die Ausgestaltung der Managementvergütung war nicht Gegenstand der Analyse.

[5] Von den DAX 30-Unternehmen haben 26 Unternehmen die Fragebögen der Autoren beantwortet.

[6] Maßgeblich wurden wertorientierte Konzepte/Steuerungsgrößen untersucht, die Managementvergütung wurde dabei nicht thematisiert.

[7] So beispielsweise Britzelmaier et al. (2010) für Unternehmen des Dow Jones STOXX 50 (vgl. Britzelmaier et al. (2010), S. 32). ■

Autoren



Mareile Borm

ist Studentin der HS-Pforzheim, BW/Controlling, Finanzen- und Rechnungswesen. Sie arbeitet zur Zeit an ihrer Abschlußarbeit zum Thema Emissionshandel.

E-Mail: borm_mareile@web.de

Prof. Dr. Bernd Britzelmaier

ist Professor an der Fakultät für Wirtschaft und Recht an der Hochschule Pforzheim. Er lehrt in den Fächern Controlling, Finanz- und Rechnungswesen.

E-Mail: bernd.britzelmaier@hs-pforzheim.de

Patrick Kraus M.A.

ist Akademischer Mitarbeiter an der Hochschule Pforzheim.

E-Mail: patrick.kraus@hs-pforzheim.de

Bang Nguyen-Ngoc

ist Student an der Hochschule Pforzheim, B. Sc. Controlling, Finanz- und Rechnungswesen.

Performancemessung für Bestandsimmobilien mit zeitlichen Grenzgewinnen und Net Present Values

Überlegungen zum Einsatz wertorientierter Controllingkennzahlen für ein effektives Immobilienmanagement auf der Grundlage eines Fallbeispiels

von Ralf Kesten

Teil 2

Performancebeurteilung bei Abrissüberlegungen für Bestandsimmobilien: Wann wird Abreißen zur optimalen Strategie?

In diesem Abschnitt stellen wir uns vor, dass die in Abbildung 1 (vgl. Heft 1/12) skizzierte **Bestandsimmobilie bereits vollständig** bis auf den historischen Bodenanteil (10.000,– GE) **abgeschrieben** ist. Die Bestandsimmobilie wird, so zeigt die Planung in Abbildung 9, künftig leer stehen (bspw. aufgrund des Auslaufens von Mietverträgen, in Folge von Insolvenz der Mieter, durch künftig nicht mehr zielgruppengerechtes Nutzungskonzept, durch gutachterlich festgestellte Kontaminierungen in der Gebäudesubstanz und/oder im Gelände oder durch abrupten Wechsel der künftigen Geschäftspolitik). Eine künftige Revitalisierung ist nicht vorgesehen.

In naher Zukunft ist vielmehr **mit einer behördlichen Anordnung zum Abriss sowie zur Rekultivierung des Geländes zu rechnen**. Aufgrund der Grundstückslage wird davon ausgegangen, dass sich das unbebaute Grundstück (Bodenanteil) jederzeit zu 70 % des bisherigen Verkehrswertes vermarkten lässt. Die Abriss- und Rekultivierungsauszahlungen betragen zusammen 250.000,– GE und verändern sich im Zeitablauf nicht. Die dafür vorzunehmende Finanzmittelbeschaffung erfolgt durch Bareinlage der Gesellschafter. Die annahmegemäß laufzeitkonstanten Abriss- und Rekultivierungsauszahlungen (A) sind als einmalige finanzielle Opfer in das Grenzgewinnkalkül aus Abschnitt 2 (vgl. nochmals Gleichung (1)) einzubauen. Wir erhalten:

$$(5)\ G_n = R_n + L_n - (1+i)\cdot L_{n-1} - A_n + (1+i)\cdot A_{n-1}$$

Wie man anhand Gleichung (5) erkennt, wirkt die Integration von Abrissauszahlungen c.p. erhöhend auf die zeitlichen Grenzgewinne: **Wird der Abriss dank Weiternutzung um eine Periode verschoben**, können die Abrisszahlungen, finanziert durch die Aktionäre, von diesen eine Periode länger zu 4,5 % angelegt werden. Bei konstanten Abrissauszahlungen entstehen Zinsvorteile (+11.250,– GE), die positiv auf den Grenzgewinn wirken. Dies zeigt Abbildung 10 mit den Beispieldaten (vgl. Zeile 6 mit Zeile 8 in Abbildung 10). Entsprechend der durchweg negativen Grenzgewinnentwicklung sollte sofort mit dem Abriss und der Rekultivierung sowie mit der Grundstücksvermarktung begonnen werden, um die negativen operativen Rückflüsse bzw. Dividendenreduktionen der Zukunft zu vermeiden. Dies bestätigt auch die auf die zukünftigen

		0	1	2	3
1	**Zeitpunkte t**				
2	Art der Daten	IST	PLAN	PLAN	PLAN
3	Einzahlungen Grundmiete (inkl. Leerstand)	60.000,00	660,00	660,00	0,00
4	+ Einzahlungen Nebenkosten (umgelegte Kosten)	4.590,91	51,95	53,17	0,00
5	**= Immobilieneinzahlungen**	**64.590,91**	**711,95**	**713,17**	**0,00**
6	- umlagefähige Betriebskosten, vermietungsabhängig	-500,00	-6,05	-6,35	0,00
7	- umlagefähige Betriebskosten, vermietungsunabhängig	-4.500,00	-4.590,00	-4.681,80	-4.775,44
8	- laufende Instandhaltungskosten	-12.000,00	-12.240,00	-12.484,80	-12.734,50
9	- laufende Verwaltungskosten	-1.000,00	-1.020,00	-1.040,40	-1.061,21
10	**= Operativer Cash Flow vor Ertragsteuern (EBITDA)**	**46.590,91**	**-17.144,10**	**-17.500,18**	**-18.571,14**
11	- Gewerbeertragsteuer	-6.988,64	2.571,62	2.625,03	2.785,67
12	- Körperschaftsteuer	-6.988,64	2.571,62	2.625,03	2.785,67
13	- Einkommensteuer	-8.153,41	3.000,22	3.062,53	3.249,95
14	**= Operatives Nettoeinkommen Investor**	**24.460,23**	**-9.000,65**	**-9.187,60**	**-9.749,85**
15	aktueller/erwarteter Liquidationserlös (Verkehrswert)	476.000,00	476.000,00	476.000,00	476.000,00

CM live DOWNLOAD

Abb. 9: Beispieldaten für die Bestandsimmobilie aus Abbildung 1 im Fall von künftig erwartetem Leerstand und bestehender Nachfrage nach dem rekultivierten Grundstück

1	**Zeitpunkte t**	**0**	**1**	**2**	**3**
2	Art der Daten	IST	PLAN	PLAN	PLAN
3	**Zeitlicher Grenzgewinn aus Investorensicht**				
4	Liquidationserlösentwicklung nach Steuern (vor Abriss)	252.150,00	252.150,00	252.150,00	252.150,00
5	operatives Nettoeinkommen (NE) nach Steuern	---	-9.000,65	-9.187,60	-9.749,85
6	**Zeitlicher Grenzgewinn vor Abrissauszahlungen**	**---**	**-20.347,40**	**-20.534,35**	**-21.096,60**
7	Zinsen auf die konstanten Abrissauszahlungen	---	11.250,00	11.250,00	11.250,00
8	**Zeitlicher Grenzgewinn mit Abrissauszahlungen**	**---**	**-9.097,40**	**-9.284,35**	**-9.846,60**
9	Handlungsempfehlung ("Stop!" or "Go!"):		Stop!	Stop!	Stop!
10	NPV bei Weiternutzung bis t ("Value in Use") mit Abriss	2.150,00	-6.555,65	-15.057,60	-23.686,14

Abb. 10: Performanceanalyse für die in Abbildung 9 dargestellte Situation mit Abrissauszahlungen und Verkauf des rekultivierten Grundstücks

Handlungsoptionen fokussierte NPV-Berechnung in Zeile 10.

Alternativ könnte man sich heute (t=0) einen Käufer für die Immobilie suchen. Diesem Käufer würde man laut Zeile 10 in Abbildung 10 für 2.150,– GE die Immobilie anbieten und sich damit aus allen weiteren finanziellen Verpflichtungen „freikaufen". Jetzt verändern wir das **Szenario** und unterstellen, dass **künftig nicht mit einer Nachfrage nach dem rekultivierten Grundstück (ohne Aufbauten) zu rechnen** ist. Diese Sondersituation kann bei Wohnimmobilien in ländlichen Regionen mit fehlender Urbanität und infrastruktureller Verödung vorliegen. Auch bei veralteten Industriestandorten oder landwirtschaftlichen Betrieben ohne wirtschaftliche Anschlussperspektive lassen sich derartige „Immobilienruinen" oder „Industriebrachen" beobachten. In der Beispielrechnung (vgl. Abbildung 11) wird damit der Liquidationserlös auf null gesetzt.

In der Abbildung 12 sehen wir die Wirkungen dieses neuen Szenarios auf die Grenzgewinn- und NPV-Entwicklung: Nun müssen wir die **Empfehlung** aussprechen, den **Abriss- und Rekultivierungstermin so weit wie noch möglich in die Zukunft zu verschieben.** Aufgrund des Ausfalls von Grundstückserlösen für die Investoren sollten diese den zu finanzierenden Abrissbetrag besser weiter anlegen. Denn die dabei generierten Zinserträge (Zeile 7) übersteigen die zu erwartenden Dividendenreduktionen (Zeile 5). Zudem ist in Abbildung 12 realitätsgerecht unterstellt, dass der historische Anschaffungswert des Bodenanteils außerplanmäßig auf null abgeschrieben ist und damit kein positiver Steuer- und Einkommenseffekt durch den Verlust aus dem Abgang von Sachanlagen in Zeile 4 entsteht.

Möglichkeiten zur Prognose von Liquidationserlösen bzw. von Verkehrswerten

In den bisherigen Beispieldaten **sind alle Liquidationserlöse (Verkehrswerte) exogene Prognosedaten** für die Entscheidungskalküle. Dies erweckt den Eindruck, dass sich Immobilienpreise an den relevanten Sekundärmärkten quasi losgelöst von Present Value-Kalkulationen der Marktakteure ergeben. Unterstellen wir jedoch als Investoren finanzielle Nutzenmaximierer im Sinne der neoklassischen Investitions- und Finanzierungstheorie, werden aktuell beobachtbare Transaktionspreise für Immobilien in einem (mehr oder weniger) erkennbaren Zusammenhang mit den subjektiven Wertvorstellungen der Investoren stehen. Entsprechend wird der heutige Wert bzw. ausgehandelte Preis von den künftigen finanziellen Genüssen erheblich beeinflusst.

Da die Wertprognose von den Zielsetzungen und Rahmenbedingungen der Investoren bzw. der von ihnen beauftragten Managern abhängen, empfiehlt sich eine Differenzierung der Liquidationserlösprognose nach den zentralen **Investitionsmotiven** (vgl. Abbildung 13). Es liegt auf der Hand, dass dadurch auch die Auswahl der infrage kommenden Immobilien (insbesondere Art, Standort, Nutzungskonzept, Architektur- und Bauqualität) erheblich beein-

1	**Zeitpunkte t**	**0**	**1**	**2**	**3**
2	Art der Daten	IST	PLAN	PLAN	PLAN
3	Einzahlungen Grundmiete (inkl. Leerstand)	60.000,00	660,00	660,00	0,00
4	+ Einzahlungen Nebenkosten (umgelegte Kosten)	4.590,91	51,95	53,17	0,00
5	**= Immobilieneinzahlungen**	**64.590,91**	**711,95**	**713,17**	**0,00**
6	- umlagefähige Betriebskosten, vermietungsabhängig	-500,00	-6,05	-6,35	0,00
7	- umlagefähige Betriebskosten, vermietungsunabhängig	-4.500,00	-4.590,00	-4.681,80	-4.775,44
8	- laufende Instandhaltungskosten	-12.000,00	-12.240,00	-12.484,80	-12.734,50
9	- laufende Verwaltungskosten	-1.000,00	-1.020,00	-1.040,40	-1.061,21
10	**= Operativer Cash Flow vor Ertragsteuern (EBITDA)**	**46.590,91**	**-17.144,10**	**-17.500,18**	**-18.571,14**
11	- Gewerbeertragsteuer	-6.988,64	2.571,62	2.625,03	2.785,67
12	- Körperschaftsteuer	-6.988,64	2.571,62	2.625,03	2.785,67
13	- Einkommensteuer	-8.153,41	3.000,22	3.062,53	3.249,95
14	**= Operatives Nettoeinkommen Investor**	**24.460,23**	**-9.000,65**	**-9.187,60**	**-9.749,85**
15	aktueller/erwarteter Liquidationserlös (Verkehrswert)	0,00	0,00	0,00	0,00

Abb. 11: Beispieldaten für die Bestandsimmobilie aus Abbildung 1 im Fall von künftig erwartetem Leerstand und fehlender Nachfrage nach dem rekultivierten Grundstück

Zeitpunkte t	**0**	**1**	**2**	**3**
Art der Daten	IST	PLAN	PLAN	PLAN
Zeitlicher Grenzgewinn aus Investorensicht				
Liquidationserlösentwicklung nach Steuern (vor Abriss)	0,00	0,00	0,00	0,00
operatives Nettoeinkommen (NE) nach Steuern	---	-9.000,65	-9.187,60	-9.749,85
Zeitlicher Grenzgewinn vor Abrissauszahlungen	**---**	**-9.000,65**	**-9.187,60**	**-9.749,85**
Zinsen auf die konstanten Abrissauszahlungen	---	11.250,00	11.250,00	11.250,00
Zeitlicher Grenzgewinn mit Abrissauszahlungen	**---**	**2.249,35**	**2.062,40**	**1.500,15**
Handlungsempfehlung ("Stop!" or "Go!"):		Go!	Go!	Go!
NPV bei Weiternutzung bis t ("Value in Use") mit Abriss	-250.000,00	-247.847,51	-245.958,91	-244.644,33

Abb. 12: Performanceanalyse für die in Abbildung 11 dargestellte Situation mit Abrissauszahlungen und fehlender Veräußerungsmöglichkeit des rekultivierten Grundstücks

flusst wird. So sind bspw. Private Equity- oder Venture Capital-Gesellschaften auf das Erzielen eines sog. „Capital Gain" ausgerichtet, der im Weiterverkaufen mit erheblichem Gewinnaufschlag besteht.

Dies kann erreicht werden, indem bspw. eine Immobilie mit bester Lage aber vernachlässigtem Nutzungskonzept revitalisiert und bspw. einem strategischen Investor, der nicht aus der Immobilienbranche kommen muss, zum Kauf angeboten wird. **Der strategische Investor** wird eher eine langfristige Halteabsicht mit dem Kauf verbinden. Daher wird er insbesondere die langfristigen finanziellen Folgen bei der Festlegung seiner Kaufpreisobergrenze durchdenken. Der auf einen Capital Gain spekulierende Private Equity-Fonds wird in seiner Preisgrenzenüberlegung bevorzugt die aktuelle Marktlage berücksichtigen und auf aktuelle Vergleichstransaktionen verweisen. Auch eine methodische Vermischung beider Denkstile ist möglich und hat bspw. im Rahmen von Finanzierungsanfragen an Venture Capitalists zur Entwicklung der sog. Venture Capital-Methode geführt, bei der es zur Kombination von Multiplikator- und Present Value-Technik kommt.[5]

Betrachten wir zunächst die **Preisprognose auf Basis des Multiplikatorverfahrens**, so müssen, entsprechend der in (6) dargestellten Herleitung der grundlegenden Bewertungsformel, der Transaktionspreis für eine Vergleichsimmobilie (P_0^V) und eine für die Preisbildung als besonders charakteristisch geltende Kennzahl sowohl für die Vergleichs- (K_0^V) als auch für die zu beurteilende Ziel-Immobilie (K_0^Z) gefunden werden.

(6) $\frac{P_0^V}{P_0^Z} \overset{!}{=} \frac{K_0^V}{K_0^Z}$ und damit $P_0^Z = \frac{P_0^V}{K_0^V} \cdot K_0^Z = m_0 \cdot K_0^Z = L_0$

Da man auf Basis von (6) die bekannten Größen „Preis" und „Kennzahl" der Vergleichsimmobilie zu einander ins Verhältnis setzt ($\frac{P_0^V}{K_0^V} = m_0$) und mit der Kennzahl der Ziel-Immobilie multipliziert, hat dies dem Verfahren seinen Namen gegeben. Etwas bösartig könnte man auch von einer „Bewertung nach dem Dreisatz" sprechen.

Neben den klassischen Finanzkennzahlen lassen sich auch nicht-monetäre „Werttreiber" verwenden. Da es um die Bewertung einer ganzen Immobilie geht, erscheint bei teilweise fremdfinanzierten Immobilien allein der Einsatz sog. **„Entity-Multiples"** sinnvoll. Als Finanzkennzahlen würden sich dann **Mietumsatz, EBITDA, EBIT** oder **operativer Cashflow (vor Zinsen)** anbieten. Als nichtmonetäre Kennzahlen könnte man insbesondere an die **verfügbare Mietfläche, Flächenproduktivität** (Nutzfläche zu Bruttogrundfläche) bis hin zur umbauten Kubatur denken.
Bei speziellen Immobilien, wie bspw. Einzelhandelsimmobilien, sind auch Erfolgsfaktoren des Mikrostandortes wie **Passantenfrequenzen** mögliche Bezugsgrößen. Im Falle eigenfinanzierter Objekte lassen sich auch Equitybasierte Kennzahlen wie **EBT** oder **Jahresüberschuss** verwenden.

Motive:	Immobilie als Spekulationsobjekt („Wertpapiersurrogat")	Immobilie als Handelsware im Umlaufvermögen	Immobilie als Finanzinvestition (investment properties im Sinne von IAS 40)	Immobilie als Finanzinvestition (im Sinne IAS 40) mit Synergien zum bisherigen Geschäftsmodell und/ oder zur dauerhaften Eigennutzung
Beispiele:	Private Equity- / Venture Capital-Gesellschaften	Bauunternehmen, Immobilienmakler	Immobilienfonds diverser Finanzintermediäre, Immobilienunternehmen	Strategische Investoren aus der Industrie, Immobilienunternehmen
Anlagehorizont:	Kurz- bis mittelfristig		langfristig	
Methodik:	Aktuelle Preisprognosen mittels Multiplikatorverfahren		Fundamentalanalytische Prognose mittels Present Value- bzw. DCF-Ansatz	

Abb. 13: Einfluss der Investitionsmotive auf die Auswahl eines Verfahrens zur Prognose von Liquidationserlösen

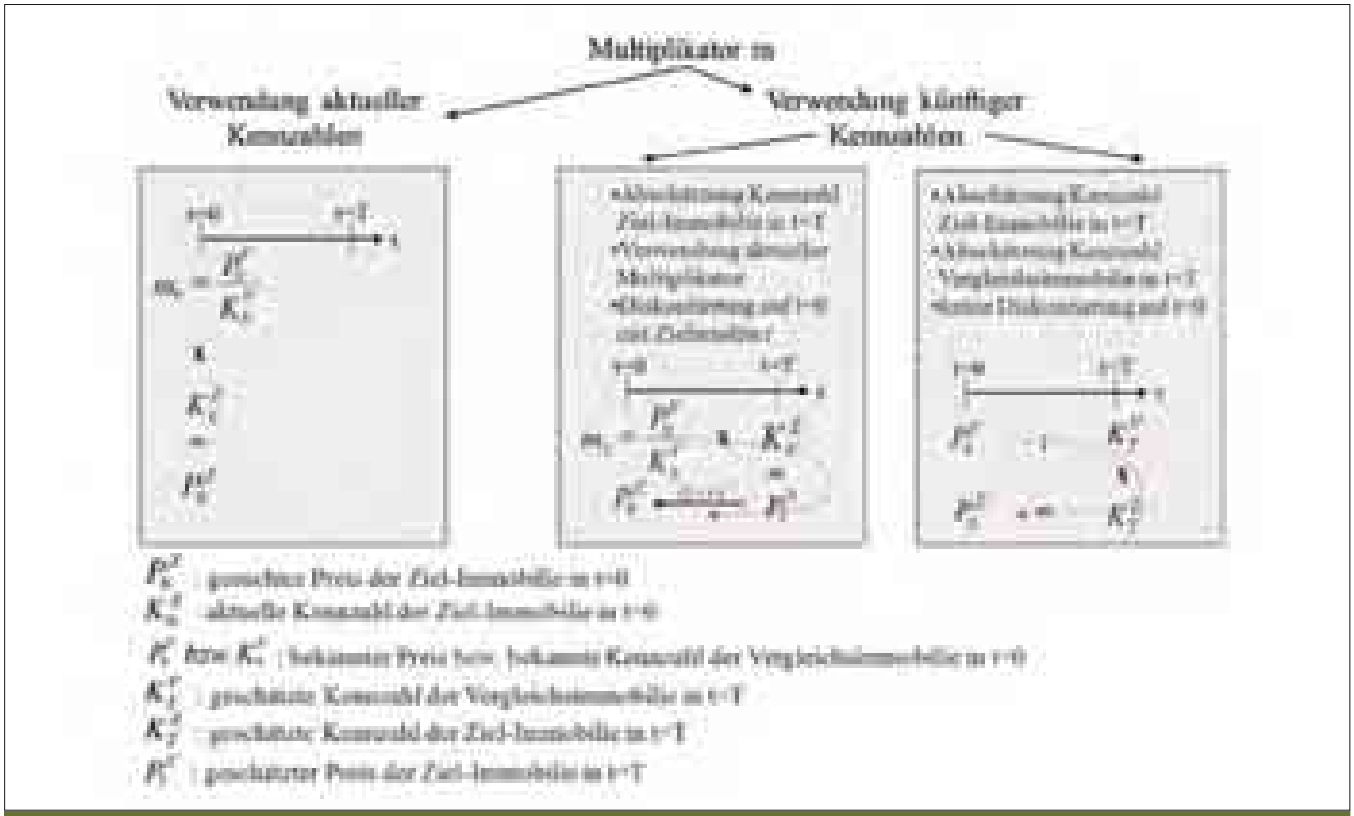


Abb. 14: Mögliche zeitliche Strukturen der eingehenden Kennzahlen für das Multiplikator-Verfahren im Rahmen einer Preisprognose für Immobilien

Um die Preisprognose zu verbessern, sollte als Vergleichsimmobilie ein Gebäude aus dem gleichen oder vergleichbaren Mikrostandort herangezogen werden. Hierzu bedarf es einer näheren Standortanalyse. Anstelle einer einzelnen **Vergleichsimmobilie** lässt sich analog zu Unternehmensbewertungen eine sog. **Peer Group** bilden. Der entscheidende Vorteil besteht in einer besseren Datenbasis, mit der sich einzelne „Ausreißer" identifizieren lassen und die damit der Verwirklichung der Idee eines aktuellen repräsentativen Durchschnittspreises am Markt näher kommt.

In Formel (6) werden aktuelle Kennzahlen verwendet. Es besteht allerdings die grundsätzliche Möglichkeit, künftige Kennzahlenentwicklungen in die Preisprognose einfließen zu lassen. Dies veranschaulicht Abbildung 14. Verwendet man einen aktuellen Multiplikator ($\frac{P_0^V}{K_0^V} = m_0$), aber eine noch in der Zukunft liegende Kennzahlenausprägung, die man mit der Ziel-Immobilie erreichen will (K_T^Z), so stellt dies eine Preisprognose dar, die sich auf einen zukünftigen Zeitpunkt (t=T) bezieht. Entsprechend ist im nächsten Schritt eine **Abzinsung auf den aktuellen Betrachtungstermin** (t=0) notwendig. Dieses Vorgehen könnte man bei aktuell leerstehenden bzw. vernachlässigten Immobilien anwenden, die man revitalisieren bzw. „redevelopen" will und zur Anwerbung von Finanzinvestoren ein Lockmittel in Form eines künftig zu realisierenden Wertzuwachses am Markt benötigt.

In einer weiteren Variante ist denkbar, dass auch die Kennzahl der Vergleichsimmobilie in der Zukunft liegt (K_T^V). Dies bietet sich an, wenn sich auch für die Vergleichsimmobilie ein wertsteigerndes Maßnahmenpaket in der Umsetzungsphase befindet und/oder man erst in einigen Jahren von einer besseren Vergleichbarkeit aufgrund eines „eingeschwungenen Zustandes" ausgehen darf. Allerdings stellt die **Datenbeschaffung und deren Glaubwürdigkeit** hier ein besonders zentrales Problem dar. Allenfalls für unternehmensinterne Immobilienvergleiche oder Benchmark-Partnerschaften zwischen verschiedenen Unternehmen lässt sich eine seriöse Anwendung denken.

Investoren, die an einer nachhaltigen Beteiligung an Immobilienvermögen interessiert sind, werden eine Prognose auf Basis künftig erzielbarer Cashflows favorisieren, wobei in der Regel zwischen einer **Detailplanungs- und** einer **Restwertprognose** differenziert wird (**sog. 2-Phasen-Modell**). Für die Prognose des aktuell angemessenen Liquidationserlöses (L_0^Z) würde gelten:

$$(7)\ L_0 = \sum_{t=1}^{T} CF_t \cdot (1+i)^{-t} + \frac{CF_{T+1,ff.}}{i-g} \cdot (1+i)^{-T}$$

mit T = Ende des Detailplanungszeitraumes

Die in Gleichung (7) wiedergegebene Formel basiert auf der Annahme, dass die Haltedauer des Investors die Annahme einer ewigen Rente rechtfertigt. Diese Annahme ist vertretbar, wenn der **Planungshorizont bzw. das Gesichtsfeld des Investors** bei 40 Jahren oder mehr liegen dürfte oder sich diese Annahme aufgrund des Geschäftsmodells als zulässig erweist. Bei gedanklich „ewigem Leben" ist die letzte Zahlung (also der Liquidationserlös in der Unendlichkeit) finanzmathematisch wertlos und kann im Kalkül vernachlässigt werden.

Besonderes Augenmerk sollte man in der Rentenphase auf die Prognose der **durchschnittlich ausschüttbaren operativen Cashflows** legen. Bei gedanklich unterstelltem ewigem Leben stellt sich ganz entschieden die Frage der Einpreisung von Erhaltungs- und Ersatzinvestitionen, die bei Immobilien eher diskontinuierlich anfallen (bspw. Ausfall und Ersatz der Heizanlage, Neueindeckung des Daches, Modernisie-

rung der sanitären Anlagen und dergleichen mehr). Hier können stellvertretend spezielle Annuitätenberechnungen für einzuplanende Investitionsschübe zu einem **„normalisierten Cashflow“** führen.

Zu überdenken ist der Ansatz eines langfristig für repräsentativ gehaltenen Kalkulationszinssatzes nach Steuern (i). Als Orientierung sind die historischen und gegenwärtig erzielbaren Renditen von Anleihen mit langen Restlaufzeiten auszuwerten. **Objekt- und/oder lagespezifische Immobilienrisiken** können über ein risikobezogenes **Scoring-Modell** integriert werden.

Ein im Rahmen von Firmen- oder Segmentbewertungen alternatives Vorgehen besteht im Suchen nach börsennotierten Vergleichsunternehmen aus dem Immobilienbereich. Durch Auswertung ihrer Kapitalmarktdaten (insb. regressionsanalytische Ermittlung sog. Betafaktoren im Rahmen des Capital Asset Pricing Models, kurz: CAPM) lassen sich mittels Analogiemethodik einzelne Kalkulationszinssätze aus Sicht der Shareholder abschätzen. Allerdings beruht die Annahme des CAPM auf bereits perfekt diversifizierten Investoren. Damit wird das ggf. im Einzelfall bestehende Gesamtrisiko einer Immobilieninvestition nicht erfasst.

Ebenfalls gut begründen sollte man den sog. „Wachstumsabschlag“ (g), da er einen erheblichen Einfluss auf die Wertprognose ausübt. Im Zweifelsfall sollte er vernachlässigt bzw. gleich Null gesetzt werden, um ein progressives Anwachsen der normalisierten Cashflows im Rentenzeitraum zu unterbinden. Denn allein die Idee einer ewigen Vermietung mit einer nachhaltig konstanten Vermietungsquote stellt bereits eine „heroische Annahme“ dar.

Für die heutige Schätzung aller zeitlich später sich einstellenden Liquidationserlöse würde man die nach dem jeweiligen Zeitpunkt noch zu erwartenden Cashflows berücksichtigen. Für den Liquidationserlös (L_T), der am Ende der ersten Detailplanungsphase liegt (t=T), würde bspw. auf Basis heutiger Prognosedaten gelten:

$$(8) \qquad L_T = \frac{CF_{T+1\,ff.}}{i-g}$$

Wenn zwischen den Cashflows im Detailplanungszeitraum (t=1 bis t=T) und denen im Rentenzeitraum (t=T+1 ff.) keine gravierenden Unterschiede festgestellt werden, kann Gleichung (8) auch sofort für die aktuelle Liquidationserlösprognose (L_0) herangezogen werden.

Die mit dem Present Value-Approach bestimmten Liquidationswerte sind **Preisobergrenzen aus Sicht eines potenziellen Käufers**. Bei gleichen Eingabedaten im Kalkül stellen sie zugleich Preisuntergrenzen für Verkäufer dar. Beide Transaktionspartner würden ihre Renditeziele exakt realisieren, sofern die Preisentwicklung am Markt die Bewertung bestätigt. In einer solchen Situation wären die zeitlichen Grenzgewinne in jeder Periode Null, was die bestehende Entscheidungsindifferenz beider Marktakteure verdeutlicht. Da sich aber bei allen Interessenten die subjektiven Verwertungsvorstellungen voneinander unterscheiden, das **Marktgeschehen durch Spekulation sowie durch „Schwarmverhalten“ beeinflusst** wird, stimmen subjektive Wertvorstellungen nicht mit aktuellen Preisständen für vergleichbare Immobilien überein.

Dies kann im Einzelfall dazu führen, dass ein langfristig denkender Investor aufgrund überhitzter (gesunkener) Immobilienpreise seine Investitionsentscheidung verschiebt (vorzieht), sofern er diese Wahlmöglichkeit in seinem Geschäftsmodell besitzt. In einem Kalkül wären die Effekte aus einer zeitlichen Verlagerung der Entscheidung sichtbar zu machen, wofür sich ebenfalls ein Grenzgewinnkalkül anbietet. Im Falle der Verschiebung eines Immobilienkaufs entstehen **„zeitliche Opportunitätserträge“**, da Investitionsmittel noch für eine alternative Geldanlage zur Verfügung stehen und die erst später eintretenden operativen Investitionseffekte alimentieren.

Freilich sind in jeder neuen Periode die aktuellsten Informationen in neue Prognosewerte einzupflegen, um die Schätzung laufend zu verbessern.

Fazit

In diesem Aufsatz wird beispielgestützt gezeigt, wie **wertorientiertes Bestandsmanagement von Immobilien**, das dem gleichen Present Value-Kalkül folgt wie Unternehmensbewertungen, durch zwei Kennzahlen im Reporting-System verankert werden kann. Als entscheidende Spitzenkennzahl der Performanceanalyse wird der aus der dynamischen Investitionsrechnung stammende **zeitliche Grenzgewinn** angesehen und um nutzungsdauerabhängige **Net Present Value**-Informationen ergänzt. Mit beiden Kennzahlen kann sowohl die unveränderte Weiternutzung einer Immobilie, ihre Liquidation, ihre Modernisierung oder ihr Abriss aus der finanziellen Interessenlage von Eigentümern analytisch nachvollziehbar begründet werden.

Selbstverständlich sind dabei stets die konkreten steuerlichen Rahmenbedingungen zu beachten. Exemplarisch wurden hier Shareholder einer Immobilien-AG betrachtet. Eine effektive Performancekontrolle bedeutet letztlich auch, gezielte Informationen zur optimalen Nutzungsdauer von Immobilien zu generieren, wie die (zugegeben etwas komplexen) Überlegungen verdeutlichen. Aufgrund der aufgezeigten Herangehensweise kann damit ein **investorenbezogenes Immobilien-Controlling umgesetzt** werden. Die Ausführungen enden mit Hinweisen zur Erstellung von begründeten Liquidationserlös- bzw. Verkehrswertprognosen auf Basis des Multiplikator- und DCF-Verfahrens.

Fußnote

[5] Vgl. insb. Achleitner, A.-K./Nathusius, E.: Venture Valuation, Stuttgart 2004, S. 145 - 167. ■

Buchtipp

Die Spitzenkennzahl zeitlicher Grenzgewinn wird in dem aktuellen Lehrbuch, von Prof. Dr. Ralf Kesten, „Investitionsrechnung in Fällen und Lösungen” ausführlich erörtert. NWB-Verlag, Herne 2011.

Erhöht das Risiko!

von Jens Hofacker

Eine übliche Betrachtung unternehmerischer Risiken erfolgt im Beitrag von M. Pradel im Controller Magazin 5/2011. Grundsätzlich wird der Risikobegriff durchaus nicht nur negativ gesehen, **„Wagnis beinhaltet Gefahren und Chancen."** Bei der Betrachtung einzelner Risiken stehen jedoch Schadenspotenziale und Eintrittswahrscheinlichkeiten im Blickpunkt. Von Chancen ist nicht mehr die Rede. Bei den Handlungsmöglichkeiten erfolgt eine abwehrende, defensive Vorgehensweise. Können Risiken nicht vermieden, verhindert oder übertragen werden, müssen diese akzeptiert werden.

Definitionsgemäß ist Akzeptanz eine bejahende, tolerierende Einstellung. In der Praxis wird tolerieren eher als die letzte, verbleibende Möglichkeit erachtet, wenn andere Möglichkeiten nicht mehr vorhanden sind. Entsprechend nicken die Controller dann in den Entscheidungsgremien riskante Schritte mit leidender Miene ab, nicht ohne vorher darauf hinzuweisen, dass die geplanten Entwicklungen sorgfältig beobachtet werden und bei negativen Entwicklungen unverzüglich die Reißleine gezogen werden muss. Der Leser darf sich fragen, **ob die Kollegen so ermutigt werden, das Unternehmen in eine erfolgreiche Zukunft zu führen,** oder nicht ein mutloses „weiter so" vermittelt wird, das mehr oder weniger kampflos den Markt für hungrigere Konkurrenten räumt.

Die gleichen Controller, welche ein so verstandenes Risikomanagement verantworten, sehen ihre Rolle im Unternehmen allerdings völlig anders. **Controller wollen zukünftig** nicht als Kontrolleure, Spürhunde und Erbsenzähler wahrgenommen werden, sondern **Change Agent, Interner Berater und Steuermann sein**. Ob das von den meisten Controllern vertretene Risikomanagement dazu beiträgt, darf mehr als bezweifelt werden.

Bei einer solchen, zugegeben pauschalen Fragestellung, wird gerne auf die **strategische Planung verwiesen. Neue Lösungen** sollen **auf neuen Märkten** angeboten werden, die Aufwendungen im Forschungs- und Entwicklungsbereich liegen unverändert hoch, das Unternehmen ist doch ein völlig anderes als noch vor fünf Jahren. Alles richtig, und dennoch stellt sich die Frage, ob die Richtung wirklich stimmt oder Veränderungen bei der Einstellung zum Risiko notwendig sind.

Betrachten Controller kritisch ihre Arbeit, muss eingeräumt werden, dass sich diese primär mit der Vergangenheit beschäftigt. Die Gewinnung, Aufbereitung und Analyse von Ist-Daten ist dabei das offensichtlichste Beispiel. Sicherlich gibt es auch Projekte, welche sich mit der zukünftigen Entwicklung des Unternehmens beschäftigen, dabei steht aber meistens die Optimierung bestehender Prozesse im Mittelpunkt. Das Benchmarking ist ein typisches Beispiel.

Hätte ein Kutschenhersteller vor 100 Jahren so sein Unternehmen geführt, würde dieser vielleicht heute die besten Kutschen der Welt produzieren. Dumm nur, dass die Menschen lieber Auto fahren.

Wird dagegen die eingangs aufgestellte Risikodefinition konsequent umgesetzt, stellt sich die Frage, ob nicht auf Risiken eingegangen werden soll, ja muss, um den Fortbestand des Unternehmens zu sichern. Eine entsprechende Einstellung macht Risikomanagement nicht überflüssig, sondern ermöglicht überhaupt erst eine vollumfängliche Wahrnehmung dieser Aufgabe.

Wo soll, ja kann mit einem anderen Risikoverständnis angefangen werden? Kaum in der Produktion, schließlich würden Kunden keine Fehler verzeihen, im Verkauf können Experimente der Konkurrenz in die Hände spielen, im Einkauf den Leistungsprozess zum Erliegen bringen. Die Verantwortlichen reagieren in den langjährig eingeübten Mustern. Den allgemeinen Aussagen wird zugestimmt, nur der eigene Verantwortungsbereich ist leider völlig ungeeignet. **Also bleibt nur eine Möglichkeit über: das Controlling fängt selber an.**

Die folgenden Fragen können Hinweise geben. **Ist die Bereitschaft, Risiken einzugehen, einmal geweckt, entwickelt sich bei den Beteiligten oft eine nicht für möglich gehaltene Dynamik.**

1. Warum müssen Controller nur Betriebswirte, männlich, deutsch, jung sein? Wie wäre es mit einem 48-jährigen Historiker? Eine niederländischen Architektin oder einem gehbehinderten Studienabbrecher?

2. Kann der Austausch zwischen Zentrale und Niederlassungen nicht wirklich ernst genommen werden? Der Austausch der Betroffenen beschränkt sich dann nicht mehr auf formelle Meetings, sondern basiert auf dem Verständnis für die Arbeit des anderen. Beide Seiten können die Perspektive des Gegenüber kennenlernen und notwendige Berichterstattung von unnötigem Reportingwahnsinn trennen. Sind die Betroffenen bereit, den Informationsempfängern deutlich zu machen, welche Anfragen welchen Aufwand verursachen?

3. Vergleiche mit anderen sind per se nicht schlecht. Dabei gilt es nicht nur, in scheinbar dynamischere, sondern auch langweilige Branchen zu schauen. Nicht mal gemeinsam einen Kaffee trinken, sondern Mitarbeiter austauschen, mindestens sechs Monate. Chiphersteller und Immobilienbesitzer, Tochterunternehmen internationaler Konzerne und Stadtverwaltungen. Dabei erschöpft sich die Zusammenarbeit nicht im „über die Schulter Schauen“, sondern bedeutet die Übernahme von Verantwortung, selbst wenn mal etwas schief geht.

4. Eigenverantwortung ernst nehmen. Was sollen sich Mitarbeiter im Winter durch den Schnee ins Büro quälen, nur um Arbeitseinsatz zu demonstrieren, wo es mittlerweile technisch unproblematisch ist, von zuhause aus zu arbeiten?

5. Die Alten von der Leine lassen, nicht die Jungen. Hier sind Frustrationen, aber auch positive Erfahrungen reichlich vorhanden. Kurz vor der Pensionierung können die Betroffenen nichts mehr verlieren, Opportunismus ist nicht mehr erforderlich.

6. Runter von der Tribüne. Wer sich engagiert wird angreifbar. Entsprechend übt sich das Controlling in der Rolle des unbeteiligten Zuschauers, wo Kollegen der Fachbereiche eigentlich auf Hilfe angewiesen wären. Deshalb gilt es sich einzumischen, da wo die Kollegen am lautesten über die Ansprüche des Controllings klagen. Vielleicht sind diese wirklich nicht umsetzbar, vielleicht doch.

Das Risiko der oben angesprochenen Maßnahmen ist nicht quantifizierbar, **schiefgehen kann eine Menge**, der Fortbestand des Unternehmens wird jedoch kaum gefährdet. **Allerdings können sich auch neue, ungewohnte Möglichkeiten des Controllings ergeben.** Veränderungen werden auch die Kollegen wahrnehmen. Der Schritt **vom Erbsenzähler zum Change Agent** wird so nicht nur postuliert, sondern tatsächlich umgesetzt. Ein so auftretendes Controlling wird als aktiver Verbündeter von veränderungswilligen Mitarbeitern anderer Unternehmensbereiche wahrgenommen, nicht als Bedenkenträger, welcher erst nach dem Ausfüllen detaillierter Formulare widerwillig risikoreichen Projekten zustimmt und ständig Fortschrittskontrollen anfordert.

Wann ist der richtige Zeitpunkt gekommen? Jetzt wohl gerade nicht, die Konjunktur kühlt sich vielleicht wieder ab, ein dringendes Projekt muss schnell abgeschlossen werden, die Geschäftsführung konzentriert sich auf das neue Werk in Tschechien, welches schon ausreichend Risiken generiert. Doch, **genau jetzt ist der richtige Zeitpunkt, ein anderes Risikoverständnis anzuregen**. Als Change Agent und nicht als Erbsenzähler.

Autor

Jens Hofacker

ist gelernter Großhandelskaufmann und arbeitet bei der Kreissparkasse Düsseldorf in Heiligenhaus.

Laut einem deutschen Sprichwort ist das **Glück mit dem Tüchtigen.** Die Engländer sehen es etwas anders, dort heißt es: „The fortune favours the bold“. Frei übersetzt: **Das Glück ist mit dem Mutigen.** Von diesem Mut können alle ein wenig mehr gebrauchen, auch wir Controller.

Stellschrauben zur Produktionskostenreduktion

von Peter Hoberg

Die **Wirtschaftskrise** hat allen Beteiligten noch stärker vor Augen geführt, **dass gestern noch für garantiert gehaltene Absatzmengen schnell in sich zusammenbrechen können.** So haben viele Autohersteller in der Krise früher unvorstellbare Absatzrückgänge von teilweise über 50% hinnehmen müssen.

Auch wenn die Krise 2008/2009 überwunden scheint, so steht die nächste Krise bereits vor der Tür. In diesem Umfeld ist die Fähigkeit überlebenswichtig, sich schnell an niedrige Absatzmengen anpassen zu können. Der Autor hat an anderer Stelle gezeigt, wie dies für die Personalkosten und die Anlagenkosten durchgeführt werden kann.[1]

Als Basis der Anpassungen ist das Wissen um die Kostenwirkung der Maßnahmen entscheidend, was wiederum voraussetzt, dass die Ursachen für die Kostenentstehung richtig erfasst werden. Hier sind viele Modelle der Betriebswirtschaft nicht realistisch genug. Fast immer werden die Kosten allein als Funktion der Produktionsmenge dargestellt (z. B. die lineare Kostenfunktion, die degressiv oder progressiv steigende oder die ertragsgesetzliche Kostenfunktion).

In der Gutenberg-Produktionsfunktion Typ B wird vorgelagert die jeweils optimale Intensität ermittelt. Dies reicht aber nicht aus für eine weitgehend exakte Erfassung der Zusammenhänge.
Insofern soll in diesem Beitrag **wirklichkeitsgerechter erfasst** werden, **von welchen Faktoren viele wichtige Kosten abhängen**.[2] Denn genau diese Abhängigkeiten müssen bekannt sein, wenn ein Unternehmen zielgenau seine Kosten ermitteln und dann entscheiden möchte, wie sich die Kosten reduzieren lassen.

Das Standardmodell der Kostenfunktion

Ausgangspunkt der meisten produktionskostentheoretischen Überlegungen ist die lineare Kostenfunktion, welche die Gesamtkosten in einen Fixkostenblock und in variable Kosten aufspaltet (siehe Abbildung 1).

Gegenüber den herkömmlichen Abbildungen ist Abbildung 1 um die Dimensionen (Einheiten) erweitert. Die Kosten werden in Geldeinheiten, z. B. in Euros, gemessen und beziehen sich auf eine bestimmte Periode. **Der Periodenbezug ist heutzutage sehr wichtig**, weil sich die Kostendaten, die Leistungsmerkmale der Anlagen und die Nachfrage von Periode zu Periode ändern können.[3] Gerade die dramatischen Preissteigerungen für Rohstoffe ab dem Jahr 2010 zeigen, dass sich die Situationen sehr schnell ändern können. Eine langfristige Bere-

chenbarkeit ist kaum noch gegeben, wie das Beispiel der Zuckerindustrie **Ende 2011** zeigt. Trotz sinkender Kosten sind die **Zuckerpreise um über 40 % erhöht** worden.

Innerhalb der Periode fallen die Kosten in der Mitte an.[4] Die richtige Dimension ist also Euros in der Mitte der betrachteten Periode, was mit €/Pe abgekürzt werden soll.

Auch für die Abszisse ist der Periodenbezug wichtig. Die Dimension ME/Pe bedeutet somit Mengeneinheiten an guten Produkten in der betrachteten Periode.

Weiterführende Konzepte bilden die Kostenfunktion nicht mehr in linearer Form ab, sondern je nach Modell degressiv oder progressiv steigend[5] oder sogar S-förmig. Aber fast immer bleibt die Menge x in der betrachteten Periode (z. B. in einem Jahr) die einzige unabhängige Variable, die berücksichtigt wird. Darüber hinaus müssen aber weitere Variable untersucht werden, so wie Gutenberg es mit der Intensität und der Laufzeit der Maschinen gemacht hat. Aber selbst diese Auflösung reicht noch nicht aus. Wie zu zeigen sein wird, können die **Kosten in mindestens 5 Gruppen eingeteilt** werden. In jeder der 5 Gruppen hängen die Kostenhöhe und das Kostenverhalten jeweils von unterschiedlichen Einflussfaktoren ab.

In diesem Beitrag stehen die Produktionskosten im Mittelpunkt. Kosten z. B. für Rohstoffe und Hilfsstoffe (beide gehen in das Endprodukt ein) werden nicht betrachtet, was auch für Zukaufteile gilt. Somit gilt das Interesse insb. den:

- Personalkosten (direkte und verschiedene indirekte)
- Anlagenkosten (Wertverzehr und Kapitalkosten)
- Energiekosten
- Wartung und Reparatur
- Gebäudekosten
- Umlagen

Neben der Erfassung dieser **Kosten** ist es besonders wichtig zu analysieren, **wodurch sie ausgelöst werden**, damit dann über Kostensenkungsmaßnahmen kurz- und langfristiger Art entschieden werden kann. Dazu werden die Kosten jeweils aufgeteilt in ihre Mengen- und Wertkomponenten. Auf diese Weise können

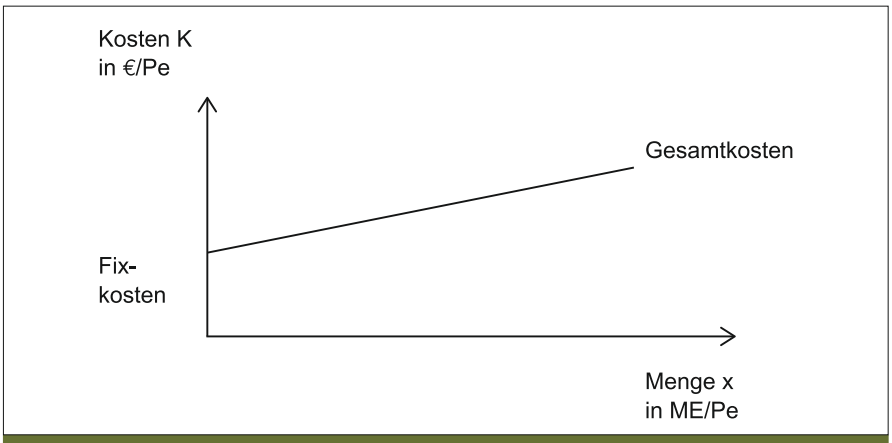


Abb. 1: Lineare Kostenfunktion in Abhängigkeit nur der Menge

dann auch Bereiche identifiziert werden, in denen Verbesserungen eine besonders hohe Wirkung entfalten. In zeitlicher Hinsicht steht nicht die kurzfristige Sichtweise im Mittelpunkt, sondern die mittel- bis langfristige.

Kosteneinflussfaktoren

Unternehmen müssen ihre Kosten beherrschen. Insbesondere aus strategischer Sicht muss die Frage beantwortet werden können, wie weit die Produktionskosten in der Zukunft gesenkt werden können. **Diese Prognosefähigkeit** ist z. B. im Target Costing von entscheidender Bedeutung.[6] Nur wenn das Unternehmen seine Produktion gut versteht, wird es zutreffend entscheiden können, ob bestimmte Kostenziele erreicht werden können. Dazu muss es wissen, von welchen Faktoren (cost drivers) die Kosten abhängen.

Während bei kleinen Mengenänderungen eventuell noch eine Kostenauflösung in kurzfristig fix und mengenvariabel ausreicht, muss heute angesichts großer Mengenschwankungen die Modellierung viel sorgfältiger durchgeführt werden. Ein gutes Beispiel stellt die Automobilindustrie dar, welche 2009 ihre Produktion teilweise um über 50 % reduzieren musste, aber wenige Monate später wieder extrem steigern durfte (insb. wenn die boomenden asiatischen Märkte beliefert wurden). In 2011 gab es dann in vielen Werken eine Vollauslastung.

Für ein sehr breites Mengenintervall muss das Unternehmen prophylaktisch **herausfinden, wie bestimmte Mengen kostenminimal produziert werden können.** Eine einfache Kostenauflösung z. B. mit der analytischen oder statistischen Methode[7] reicht sicher nicht aus.[8] Es geht somit darum, hinter die Kostenfunktionen zu schauen und die besten Anpassungsmaßnahmen zu finden.

Folgende 5 Kostengruppen werden untersucht, die sich nach ihren Einflussfaktoren unterscheiden:

1. Produktionsmengenabhängige Kosten
2. Batchanzahlabhängige Kosten
3. Produktionszeitabhängige Kosten
4. Auslastungsabhängige Stückkosten in der Produktion
5. Fixkosten im Standort und in der Unternehmenszentrale

1. Produktionsmengenabhängige Kosten

Die produktionsmengenabhängigen Kosten sind die einzigen direkt mengenvariablen Kosten. Sie werden immer dann verursacht, wenn ein zusätzliches Stück produziert wird. Im Umkehrschluss heißt dies, dass sie nicht anfallen, wenn nicht produziert wird. Diese offensichtliche Aussage ist nicht trivial, weil sie für andere so genannte variable Kosten nicht unbedingt gilt. So fallen die Personalkosten an einer Maschine auch dann an, wenn sie wegen eines Defektes steht oder schneller läuft (außer bei Akkord). In Punkt 3. wird gezeigt, wie dann die Variabilisierung erfolgt.

Die direkte Abhängigkeit von der Menge ist also das Kennzeichen der produktionsmengenabhängigen Kosten. Große Teile der Energie- und Ersatzteilkosten gehören dazu. Nur wenn geschweißt wird, fließt die entsprechende

Energie der Schweißroboter. Davon zu trennen ist die benötigte Energie für den Stand-by-Modus der Roboter sowie die der Hallenbeleuchtung. Ähnlich sieht es mit weiteren Energiearten wie Dampf, Druckluft, Vakuum etc. aus. **Jenseits des Stand-by-Verbrauchs** hängen ihre Kosten direkt an der Produktionsmenge.[9]

Bei Fahrzeugen sind die Kosten für Kraftstoff, kilometerabhängige Wartung und Verschleißteile (insb. Reifen) zu nennen, die nur anfallen, wenn das Fahrzeug fährt. Ebenfalls kann die Standzeit der Werkzeuge variabel erfasst werden, wenn sie nach einer bestimmten Anzahl von Produktionstakten ausgetauscht werden müssen. Auch der leistungsabhängige Wertverzehr fällt in diese Rubrik.[10] Zu nennen sind Geräte und Maschinen, die ein bestimmtes Leistungspotenzial aufweisen und danach ersetzt oder zumindest überholt werden müssen. So sind die Werkzeuge für Spritzgussmaschinen nach einer bestimmten Anzahl von Produktionszyklen zu überarbeitet. Ganz aktuell lassen sich die **Lithium-Batterien für Elektrofahrzeuge** anführen, welche nur eine bestimmte Anzahl von Ladezyklen schaffen.

Zudem muss häufig der Ausschuss berücksichtigt werden, da die Zielgröße natürlich nicht in der Menge der produzierten Produkte besteht, sondern in der Anzahl der guten (sprich weiterverwendungsfähigen) Produkte. Gerade bei Erzeugnissen mit hohen Kosten z. B. für die Produktion oder für Rohstoffe oder Vorprodukte ist dieser Faktor wichtig.

Im Weiteren können in diese Kategorie auch Personalkosten fallen, wenn die Maschinen beladen oder wenn bestimmte Veredelungsschritte direkt vom Mitarbeiter durchgeführt werden. Genauso fallen die **Akkordanteile im Lohn** in diese Klasse. Wie oben erwähnt gehören dazu nicht die Personalkosten bei steuernden und überwachenden Tätigkeiten, weil in diesem Fall das Personal nicht direkt am Produkt tätig wird. Damit ergeben sich die produktionsmengenabhängigen Kosten wie folgt:

$$PMK_{ij} = PK_{ij} * x_j / (1 - AF_{ij}) * q_i \text{ in €/Pe} \quad (1)$$

PMK_{ij} = Produktionsmengenabhängige Kosten des Produktionsfaktors i für die Mengeneinheiten (ME) des Produktes j in €/Pe

i = Index für den Produktionsfaktor, i = 1,...,in

j = Index für das Produkt, j = 1,...,jn

PKij = Produktionskoeffizient des Produktionsfaktors i für Produkt j in Faktoreinheiten (FE) pro Mengeneinheit (ME)

xj = Geforderte gute Produktionsmenge des Produktes j in ME/Pe

AF_{ij} = Ausschussfaktor des Faktors i bei Produkt j

q_i = Beschaffungskosten des Produktionsfaktors i in €/FE

Im nächsten Schritt sind die Stückkosten zu ermitteln, indem die Gesamtkosten durch die Produktionsmenge x_j (in ME/Pe) dividiert werden:

$$PMSK_{ij} = PK_{ij} / (1 - AF_{ij}) * q_i \text{ in €/ME} \quad (2)$$

$PMSK_{ij}$ = Produktionsmengenabhängige Stückkosten des Produktionsfaktors i für eine Mengeneinheit (ME) des Produktes j

Die gesamten produktionsmengenabhängigen Stückkosten eines Produktes j erhält man, wenn über alle Faktoren (in) summiert wird.

$$PMSK_j = \sum_{i=1}^{in} PK_{ij} / (1 - AF_{ij}) * q_i \text{ in €/ME} \quad (3)$$

$PMSK_j$ = Produktionsmengenabhängige Stückkosten über alle in Produktionsfaktoren für das Produkt j

Mit der formelmäßigen Abbildung der Kostenentstehung können nun auch die jeweiligen Verbesserungsmöglichkeiten angegeben werden. Die Wertkomponente q_i in €/FE zeigt, wie hoch die gesamten **Beschaffungskosten je Einheit** des Produktionsfaktors i sind. Sie setzen sich zusammen aus dem Nettobeschaffungspreis (also nach Abzug aller Rabatte und Addition von Nebenkosten) und den internen Kosten z. B. für Warenannahme, Qualitätskontrollen, Ein- und Auslagerung, Lagerkosten, innerbetriebliche Transporte, Auspacken etc..

Insgesamt geht es um Reduktion der gesamten Beschaffungskosten im Sinne des **Total Cost of Ownership (TCO)**-Konzeptes. In diesem Zusammenhang kann es vorteilhaft sein, für einen Rohstoff etwas mehr zu bezahlen, wenn dadurch im Betrieb höhere Kosteneinsparungen möglich sind. So können die Kosten für die Ein- und Auslagerung und die Lagerkosten entfallen, wenn der Lieferant zuverlässig just-in-time liefern kann. In allen Bereichen sollte nach Reduktionspotenzialen gesucht werden. Insbesondere die Verhandlung mit den Lieferanten bietet sich aufgrund ihres Wertanteils an; denn beispielsweise in der Autoindustrie können ca. 75 % aller Kosten in diesem Bereich auftreten. Neben der üblichen harten Preisverhandlung sind intelligente Strategien gefragt, mit denen z. B. die benötigten Teile aus günstigeren Materialien gefertigt werden. Manchmal hilft auch eine kleine Produktänderung, um danach Standardteile verwenden zu können.

Neben den Materialkosten und Energiekosten muss auch für den Produktionsfaktor Arbeit der Gesamtkostensatz ermittelt werden. Somit gelten für den Kostensatz q nicht der Bruttostundenlohn des Mitarbeiters, sondern **die gesamten Kosten pro Arbeitsstunde. Letztere sind ungefähr doppelt so hoch wie der Bruttostundenlohn, weil**

a) weitere Gehaltsbestandteile wie Boni, 13. Gehalt, Urlaubsgeld, Sozialabgaben des Arbeitsgebers hinzukommen und
b) nicht die gesamte bezahlte Zeit (ca. 261 Tage) gearbeitet wird, da Urlaubstage, Krankheitstage, Feiertage, Schulungstage usw. zwar bezahlt werden, aber nicht zu einer direkte Arbeitsleistung führen.[11]

Wird also ein Bruttostundenlohn von 15 €/h gezahlt, so belaufen sich die Kosten pro gearbeiteter Stunde auf ca. 30 €/h. Wenn die Produktion eines bestimmten Produktes 10 Minuten pro Mengeneinheit erfordert, so ergeben sich die Personalstückkosten zu 5 €/ME.

Auch bei den **Energiekosten** sind Einsparungen anzustreben. Als Beispiel seien die Kosten für den Strom genannt. Diese hängen auch davon ab, welche maximale Leistung in einem Monat oder Jahr nachgefragt wird, weil der Energieversorger dafür Kapazitäten bereithalten muss. Insofern lohnen sich Maßnahmen, um Leistungsspitzen zu kappen. Bewährt haben sich u. a. zeitlich gestaffelte Inbetriebnahme der stromintensiven Maschinen am Morgen sowie Identifikation von Großverbrauchern, welche nicht zeitkritisch sind. Hier können Kühlhäuser genannt werden, welche in Zeiten geringer Stromnachfrage (meistens nachts)

etwas stärker kühlen, damit sie in Zeiten höchster Stromnachfrage (häufig mittags) abgeschaltet werden können. Langfristig ist hinsichtlich der Wertkomponente auch zu überlegen, ob z. B. Teile des benötigten Stroms selbst erzeugt werden sollen, was sich gerade nach der Novellierung des EEG (Erneuerbare Energien Gesetz) lohnen kann.

Auf der Mengenseite kann versucht werden, die **Produktionskoeffizienten durch bessere Maschinen** zu reduzieren. Der Energieverbrauch lässt sich z. B. durch frequenzgesteuerte Elektromotoren reduzieren. Auch die Ausschussquote sollte permanent untersucht werden. Willkommen sind auch Prozessinnovationen, mit denen die Bearbeitungszeit durch einen Mitarbeiter reduziert wird. Bei der Entscheidung für neue Produktionsverfahren sollten – wie oben beschrieben – wirklich alle wichtigen Kostenarten berücksichtigt werden (TCO).

2. Batchanzahlabhängige Kosten

In einigen Betrieben erfolgen Produktionen in Batches und nicht kontinuierlich. **Vor allen Dingen in der Lebensmittelindustrie und in der chemischen Industrie** findet man diese Produktionsform. So werden in der Marmeladenindustrie alle notwendigen Zutaten in einen großen Ansatzbehälter gegeben, durchgemischt, gekocht und dann wieder gekühlt, bevor dann die Abfüllung kommen kann. Die kostentechnische Besonderheit von Batch-Produktionen liegt insbesondere darin, dass die Produktionszeit weitgehend unabhängig vom Füllungsgrad der Behälter ist, weil z. B. der Kochvorgang eine bestimmte Zeit erfordert. Wichtige Teile der Produktionskosten stehen somit fest, z. B. für Vorbereitung, Reinigung, Personal, leistungsabhängiger Wertverzehr (nämlich pro Kochvorgang) usw.. Es ist also für möglichst hohe Ansatzmengen zu sorgen. Dazu muss dann noch auf die Reihenfolge der Produkte geachtet werden, um die Reinigungskosten zwischen den Batches gering zu halten.

Ähnliche Verhältnisse herrschen **auch im Transportgewerbe**, wenn eine Fahrt bzw. Flug betrachtet wird. Ob der LKW, das Flugzeug oder der Bus wenig oder viel beladen ist, spielt nur eine minimale Rolle für die Kosten pro Strecke. Insofern können diese batchgrößenabhängigen Stückkosten leicht minimiert werden. Man wird versuchen, die **Auslastung möglichst weit zu erhöhen**, um damit den Anteil der Batch-Kosten zu reduzieren, den jede Mengeneinheit tragen muss. Die Unternehmen werden ihren Kunden dementsprechend Anreize geben, um die Mengen zu erhöhen. Im **Flugzeug** wird so mit dem **Yield-Management** versucht, möglichst jeden Sitz zu füllen, dessen Nettopreis über den Grenzkosten liegt. In der Industrie werden den Kunden kürzere Lieferfristen und bessere Preise angeboten, wenn sie Standardprodukte kaufen, die in großen Chargen gefertigt werden können.

3. Produktionszeitabhängige Kosten

Die dritte Kostengruppe ist dadurch gekennzeichnet, **dass die Kosten zeitabhängig**, aber weitgehend unabhängig von der Produktionsmenge anfallen. Sie treten auf, wenn die Produktion gestartet wird (eine Art sprungfixe Kosten). In diese Gruppe fallen insbesondere die Personalkosten der Mitarbeiter, welche nicht direkt das Produkt bearbeiten, sondern überwachen, steuern, Wartungen durchführen usw.. Neben den Personalkosten sind auch **Bereitschaftskosten** wie z. B. die Hallenbeleuchtung oder die Vorhaltungskosten der meisten Energiearten zu nennen.

Umgekehrt gilt, dass diese Kosten nicht anfallen, wenn keine Produktion eingeplant wurde, weil dann die Produktionsfaktoren nicht entlohnt zu werden brauchen. Hier liegt der Unterschied zur Gruppe 4 und 5, bei denen die Kosten auch ohne Produktion weiterlaufen.

Im Weiteren können die **Personalkosten bei Fließbandarbeit** genannt werden. Sie fallen an, unabhängig von der Ausbringungsmenge.[12] Denn die Geschwindigkeit der Fließbänder lässt sich zwar ändern, aber eine höhere Geschwindigkeit kann zu Qualitätsproblemen führen und eine niedrigere zu Kostensteigerungen. Somit ist die optimale Geschwindigkeit kurzfristig gegeben und kann i. d. R. nur durch Investitionen und Ablaufverbesserungen mit großem zeitlichen Vorlauf erhöht werden.

Wenn die Produktion einmal gestartet wurde, lassen sich die Kosten eines Tages nur noch schwer senken. Beeinflussbar sind dann nur noch die Stückkosten, und zwar über eine höhere Stundenleistung, mit der eine bessere Verteilung der Kosten erfolgen kann. Die tatsächliche Stundenleistung ergibt sich dadurch, dass die Maximalleistung (in ME/h) mit der Efficiency multipliziert wird. Diese resultiert aus dem Quotienten von Istleistung zu Maximalleistung. Wenn eine Anlage a für ein Produkt j als Maximalleistung 10.000 ME pro Stunde schafft und ihre Efficiency EFF_{ij} 80 % beträgt, so beträgt die tatsächliche Stundenleistung 8.000 ME/h. Mit dieser Leistung kann dann auch geplant und entschieden werden. **Für die produktionszeitabhängigen Stückkosten gilt dann:**

$$PZSK_{ija} = SK_{ija} / (ML_{ija} * EFF_{ija}) \text{ in €/ME} \qquad (4)$$

$PZSK_{ija}$ = Produktionszeitabhängige Stückkosten der Anlage a bei Produktionsfaktors i für eine Mengeneinheit (ME) des Produktes j
a = Index für Anlagen, a = 1,..., an
SK_{ija} = Stundenkosten des Produktionsfaktors i bei Produkt j in €/h
ML_{ija} = Maximalleistung der Anlage a bei Produktionsfaktor i für Produkt j in ME/h
EFF_{ija} = Efficiency der Anlage a für Produktionsfaktor i bei Produkt j; $0 \leq EFFija \leq 1$

Das obige Beispiel der Anlage a mit einer Nettoleistung von 8.000 ME/h sei fortgeführt. Für den Produktionsfaktor Personal gelte ein angenommener Stundensatz von 200 €/h bei Produktion des Produktes j an der Anlage a. Die produktionszeitabhängigen Stückkosten für Personal ergeben sich dann für Anlage a zu 200 €/h / 8.000 ME/h = 2,5 Cents/ME. Gelingt es, die Anlage – z. B. in den nächsten Werksferien – auf eine Stundenleistung von 12.500 ME/h zu bringen, so sinken bei gleich bleibender Efficiency die Stückkosten auf 2,0 Cents/ME.

Im nächsten Schritt ist über alle Produktionsfaktoren i (i = 1,..., in) aufzusummieren, so dass dann für alle Produkte die Stundenkosten bei Anlage a entstehen. Nach einer weiteren Aufsummierung über alle Anlagen (a = 1,…,an) ergeben sich dann die produktionszeitabhängigen Stückkosten für Produkt j.

Diese produktionszeitabhängigen Stückkosten können nur als mengenvariabel abgebildet werden, wenn für die Maximalleistung und die Efficiency feste Größen angenommen werden, was kurzfristig realistisch sein kann. Aber gerade mittelfristig besteht der Königsweg darin, den Nettooutput zu erhöhen, weil damit Kosten gesenkt werden können, ohne dass die Kosten für Löhne und Gehälter steigen. Wie Formel 4 zeigt sollten also Maximalleistung und/oder die Effizienz erhöht werden.

Insbesondere bei Maschinen, die einen Engpass darstellen, können kleine Verbesserungen zu hohen Kosteneinsparungen führen, weil damit auch alle anderen Ressourcen der Fabrik besser genutzt werden können. Die Zielsetzung besteht also darin, in einer Schicht oder einem Tag eine möglichst hohe Menge guter Stücke zu erreichen. Dabei sind dann auch Chargen- und Rüstkosten zu beachten. Bei höheren Auszahlungen ist eine Investitionsrechnung durchzuführen, wobei vorzugsweise Vollständige Finanzpläne (VoFis) zum Einsatz kommen sollten.

4. Auslastungsabhängige Stückkosten

In die vierte Kategorie fallen alle Kosten, die im Gegensatz zur Kategorie 3 auch dann entstehen, wenn nicht produziert werden kann. Hierzu zählen insbesondere **der zeitbedingte Wertverzehr und die Kapitalkosten** von Maschinen, Anlagen, Infrastruktur und Gebäuden. Ihre Ermittlung erfolgt am besten über Annuitäten/Wiedergewinnungsfaktoren.

Genauso sind **auch einige Personalkosten** zu nennen (z. B. für die Produktionsleitung, das Engineering, die Produktionsplanung und Produktionsverwaltung u. ä.). Ähnlich ist z. B. die anteilige Miete (nach Fläche) zu berücksichtigen, was auch für viele Nebenkosten der Fläche gilt.

Bei diesen Kosten handelt es sich somit um Produktionsfixkosten, die kurzfristig in der betrachteten Periode kaum beeinflusst werden können. Während in Kostengruppe 1 der leistungsabhängige Wertverzehr anfällt, ist in dieser Gruppe 4 der zeitabhängige Wertverzehr zu untersuchen, wozu ggf. der Wertverzehr einer Anlage in einen leistungs- und in einen zeitabhängigen Anteil zu zerlegen ist. **Der zeitabhängige Anteil muss dann über die erwartete Nutzungsdauer verteilt** werden. Dazu dienen Wiedergewinnungsfaktoren.[13] Im ersten Schritt ist der Betrag zu bestimmen, der mit den Wiedergewinnungsfaktoren auf die Nutzungsmonate zu verteilen ist. Er setzt sich zusammen aus dem Kaufpreis inkl. aller Nebenkosten abzüglich des abgezinsten Restwertes zum Laufzeitende. Denn ein positiver Restwert reduziert die notwendige Rate. Allerdings kann der Restwert auch negativ sein, wenn am Laufzeitende hohe Auszahlungen für die Entsorgung anfallen. Dann würde die Rate steigen. Die Monatsrate MR ergibt sich dann wie folgt:

$$MR_a=(KP_a-RW_a/(1+i_M)^{tn}) * (1+i_M)^{tn} * i /((1+iM)^{tn} -1) \quad (4)$$

MR_a = Monatsrate nachschüssig der Anlage a in € am Monatsende
KP_a = Kaufpreis der Anlage a in t=0 inkl. aller Nebenkosten in € im Zeitpunkt t=0
RW_a = Restwert der Anlage a am Laufzeitende in € in t=tn
t = Zeitindex, t = 1,…, tn
i_M = Monatszinssatz

Implizit gelten die Wiedergewinnungsfaktoren und Barwertfaktoren immer nur für nachschüssige Raten. Da die durchschnittliche Belastung im Monat zur Monatsmitte anfällt, könnte man die Rate noch einen halben Monat abzinsen.

Der Monatszinssatz wird ermittelt in dem aus dem Jahreszinsfaktor (1+i) die zwölfte Wurzel gezogen und dann 1 subtrahiert wird. Der Stundensatz in €/h ergibt sich dann dadurch, dass die Monatsrate durch die durchschnittliche Produktionsstundenanzahl pro Monat dividiert wird.[14]

Diese Kosten pro Stunde in dieser Gruppe 4 sind somit hauptsächlich über die Nutzungsstunden pro Jahr zu beeinflussen, was kurzfristig selten möglich sein dürfte. Denn die meisten Fabriken werden aus Wirtschaftlichkeitsgründen schon nahe an der Kapazitätsgrenze arbeiten. **Allerdings lohnt sich hier die Frage, ob die Kapazitätsgrenze nicht viel höher liegt als unreflektiert angenommen.** So gehen Betriebe im 2-Schichtbetrieb teilweise davon aus, dass 16 Stunden pro Tag und 250 Arbeitstage pro Jahr die Obergrenze darstellen. Damit (4000 h/a) wird aber noch nicht einmal die Hälfte der theoretisch möglichen Produktionsstunden (24 x 365 = 8760 Jahresstunden) ausgenutzt. Hier sind dann intelligente Schichtmodelle gefragt. Ggf. können am Wochenende auch Schichten mit Studenten, Hausfrauen und/oder Ausnutzung von Überstunden gefahren werden.

Die absoluten Periodenkosten dieser Kategorie sind also kurzfristig weitgehend fix. Selbst wenn die Produktionsmengen stark sinken oder steigen, werden sie in ähnlicher Höhe anfallen.[15] Anders sieht es bei den Stückkosten dieser Kategorie 4 aus. Sie sinken über den Fixkostendegressionseffekt, wenn höhere Mengen produziert werden können. **Ceteris paribus sollte jede Produktion somit nach zusätzlichen Beschäftigungen suchen.**

Für die mittel- und langfristige Planung ist es wichtig zu wissen, wann die Kapazitätsgrenzen erreicht werden. Neben der Laufzeit der Anlagen ist hier wieder die Produktionsgeschwindigkeit von hoher Bedeutung. Wenn es mittelfristig gelingt, die Geschwindigkeit zu erhöhen, so können Investitionen in neue Anlagen, die ja zusätzliche Fläche und zusätzliches Personal erfordern, in die Zukunft verschoben werden. Die Einsparungen aus verschobenen Investitionen können sehr groß sein. Dies gilt umso mehr, wenn ein Standort bereits an der Kapazitätsgrenze hinsichtlich Jahresarbeitsstunden

Autor

Prof. Dr. Peter Hoberg

arbeitet als Professor für Betriebswirtschaftslehre an der Fachhochschule Worms. Auf Basis einer 15-jährigen Erfahrung in internationalen Unternehmen beschäftigt er sich insb. mit Themen des Controlling und der Investitionsrechnung. Schwerpunkt seines Interesses ist die Verbindung von Theorie und Praxis.

E-Mail: peterhoberg@web.de

und Anzahl Maschinen arbeitet. Es müsste dann ein neues Werk gebaut werden, was Millioneninvestitionen erfordert.

5. Fixkosten im Standort und in der Unternehmenszentrale

Die in der Literatur üblichen Fixkosten sind in der Gruppe 4 abgehandelt worden. Sie halbieren sich, wenn die Produktionsmenge verdoppelt werden kann. Leider gibt es aber noch eine weitere Fixkostenart, die sogar noch weniger auf Mengenänderungen reagiert. Es handelt sich um Fixkosten, die als **Umlage für übergeordnete Services** kommen. Sie beziehen sich somit nicht wie in Gruppe 4 auf einzelne Produktionen.

Da sie auf mehrere Produktionen verteilt werden, wirkt der Fixkostendegressionseffekt nur eingeschränkt, nämlich nur anteilig. Wenn eine Fabrik 4 gleichwertige Produktionen hat, so bringt eine Mengensteigerung von 10 % in einer Produktion nur eine Stückkostenentlastung von ca. 2,5 %. Es kann sogar sein, dass die Stückkosten sogar steigen, wenn in anderen Produktionen höhere Mengen verloren gingen.

Übersicht zu den Beeinflussungsmöglichkeiten

Mit der Analyse der Faktoren der Kostenbeeinflussung wurde aufgezeigt, wovon die Höhe der Kosten abhängt. Daraus lässt sich dann ableiten, an welchen Stellen Einsparmöglichkeiten gesucht werden können. Da nicht alle Maßnahmen gleichzeitig durchgeführt werden können, ist eine Priorisierung notwendig. Denn **die Hebel der einzelnen Einsparmöglichkeiten sind unterschiedlich wirkungsvoll.**

1. Erhöhung der Produktionsgeschwindigkeit

Häufig zeigt sich, dass eine Erhöhung der Produktionsgeschwindigkeit (oder auch Verkürzung der Durchlaufzeiten) den **größten Effekt** bringt, weil dadurch die wichtigen Kostenarten der Gruppen 2, 3 und 4 reduziert werden können. Bei sonst gleichen Verhältnissen führt eine Erhöhung der Produktionsgeschwindigkeit im ersten Schritt dazu, dass die Stückkosten der Gruppe 2 (Produktionspersonal, allgemeine Bereitschaftskosten) sinken, weil weniger Schichten notwendig sind. Im zweiten Schritt resultiert der große Vorteil, **dass entweder keine zusätzlichen Anlagen beschafft werden müssen oder erst viel später.** Die dadurch eingesparten sprungfixen Kosten können riesig sein. Noch größer wird der Effekt, wenn ein Werksneubau aufgeschoben werden kann.

2. Erhöhung der Produktionszeit

Die **nächstbeste Maßnahme** besteht in der **intelligenten Ausweitung der Produktionszeit**, weil damit die Kosten der Gruppen 4 und 5 besser verteilt werden können. Die Unternehmen sollten dabei auch nicht vor ungewöhnlichen Lösungen zurückschrecken. Für bestimmte Arbeitnehmer ist die **Wochenendarbeit** kein Problem. Wenig beliebt ist häufig der Samstagnachmittag, weil der Zuschlag gering ist, keine steuerliche Befreiung vorliegt und viele Arbeitnehmer diesen Nachmittag zum Einkaufen nutzen wollen.

Weitgehend problemlos ist die **Arbeit an den meisten Feiertagen**, was auf den ersten Blick überrascht. Aber eine Analyse der Nettolöhne der Arbeitnehmer zeigt, dass der Staat unverständlicherweise diese Arbeitstage massiv subventioniert durch Steuer- und Sozialabgabenfreiheit der Zuschläge.[16] In der ersten Maiwoche kann der Arbeitnehmer gleiche Nettolöhne erzielen, wenn er entweder nur den 1. Mai arbeitet oder die anderen 4 Tage der Woche. Die Mehrkosten für das Unternehmen bleiben überschaubar, auch wegen der **Sozialabgabenfreiheit der Zuschläge.**

Fast immer wird sich herausstellen, dass einige Arbeitstage beliebter und andere weniger beliebt sind aufgrund der unterschiedlichen Nettolöhne und aufgrund persönlicher Präferenzen. In solchen Fällen können **Pakete mit attraktiven und weniger attraktiven Tagen geschnürt** werden. Mit diesen Ansätzen kann ein Unternehmen nochmals deutlich mehr produzieren und das mit bestehenden Anlagen, so dass die Stückkosten nochmals kräftig sinken können.

3. Auslastung von Batches und Schichten

Wegen der batch- und schichtspezifischen Kosten sollte die Produktion danach streben, **entweder komplett oder gar nicht zu produzieren**. Die Batchgröße sollte in der Nähe der maximalen liegen. Wenn Schichten angesetzt werden, so ist es empfehlenswert, diese komplett auszunutzen. Dies bezieht sich auf die Dauer (ev. auch über die 8 h hinaus) und auf die Ausnutzung (möglichst alle Maschinen sind einzuplanen). Hier ist häufig eine **Abstimmung mit dem Vertrieb sinnvoll**, damit er den Kunden so lenkt, dass die Produkte günstig zu fertigen sind. Dazu können dann auch preisliche Anreize gesetzt werden.

4. Weitere Maßnahmen

Zunächst sind die allgemeinen Grundsätze zu nennen, wie sie insb. in der japanischen Autoindustrie erfolgreich umgesetzt wurden (**lean manufacturing**).[17]

- Weitgehende Synchronisation der Produktion mit dem Absatz
- Synchronisation der Produktionsstufen (geringe Lager)
- Kurze Wege (keine unnötigen Bewegungen)
- Wenig Verschwendung
- Fehlerfreiheit (auch um Nacharbeit zu reduzieren)
- Vorbeugende Wartung
- Weiterentwicklung der Mitarbeiter

Viele Vorschläge basieren eher auf dem gesunden Menschenverstand als auf großen Rationalisierungsinvestitionen. In diesem Sinne sollte man auch über einfache Hilfseinrichtungen nachdenken. Produktionsmitarbeiter sollten z. B. Stühle oder Hocker bekommen, um nicht so schnell zu ermüden. Auch kann man erfahrene Mitarbeiter beobachten oder befragen, wie die Arbeit leichter gestaltet werden soll. Dies ist auch deswegen gerade in Europa notwendig, weil die alternden Belegschaften unterstützt werden müssen.

Es hat sich oben gezeigt, dass insb. gut ausgelastete Produktionen sehr kostengünstig arbeiten können. Neue Anlagen oder sogar Produktionsstätten sollen somit erst dann gekauft werden, wenn sie gleich gut aus-

gelastet sind. In der Zwischenzeit kann man z. B. über ein partielles Auslagern von einigen Tätigkeiten nachdenken (intelligente Make or Buy Entscheidungen). Dabei werden nur für kurze Zeit fremde Kapazitäten in Anspruch genommen. Bei Absatzrückgängen oder bei erhöhter eigener Kapazität können die Auslagerungen wieder zurückgeholt werden.

Schlussbetrachtung

Neben den Einsparmöglichkeiten innerhalb der oben beschriebenen 5 Kostenkategorien kann durch Verfahrensänderung auch eine andere, dann hoffentlich günstigere Kostenstruktur erreicht werden. Mittelfristig sollten Investitionen mit dem Ziel der Senkung der Gesamtkosten durchgeführt werden. **Effizientere Anlagen** (erhöhte Kosten in Gruppe 4) können so zu Energiekosteneinsparungen (reduzierte Kosten in Gruppe 1) führen. Steht die Rationalisierung im Vordergrund, so fallen üblicherweise die variablen Personalkosten (reduzierte Kosten in Gruppe 1, 2 und 3) in der Produktion zulasten der Maschinenkosten (erhöhte Kosten in den Gruppen 1 oder 4).

Wenn es sich um leistungsabhängige Kosten handelt, so gibt es einen Austausch innerhalb der ersten Kostengruppe. Häufig aber werden durch die Investition zeitabhängige Wertverzehre erzeugt. Dann steigen die Kosten der Gruppe 4, was aber durch die Senkung in Gruppe 1 überkompensiert werden muss. Solche Investitionen hängen in ihrer Vorteilhaftigkeit von hohen Auslastungen ab, was auch voraussetzt, dass die Anlagen für das Produktprogramm der nächsten Jahre geeignet sind. Mit den vorgestellten Maßnahmen sollte hier beispielhaft gezeigt werden, wovon Kosten abhängen und wie sie reduziert werden können. Wenn dann noch die Maßnahmen an die jeweiligen Produktionsverhältnisse angepasst werden, so sollten die Unternehmen auch schwierige Zeiten überstehen können.

Literaturverzeichnis

Coenenberg, A., Fischer, T., Günther, T., Kostenrechnung und Kostenanalyse, 7. Auflage, Stuttgart 2009.

Götze, U., Investitionsrechnung, 6. Auflage, Berlin, Heidelberg, New York 2008.

Hoberg, P.(2004), Wertorientierung: Kapitalkosten im internen Rechnungswesen – Die Einführung von Bezugszeitpunkten in die Kosten- und Leistungsrechnung, in: ZfCM, 48. Jg., 4/2004, S. 271 - 279.

Hoberg, P. (2006), Wie fix sind Personalkosten?, in: Controller Magazin, 1/2006, S. 14 - 21.

Hoberg, P. (2009), Kostenmanagement: Variabilisierung von Anlagenkosten, in: ZfCM, 53. Jg., 3/2009, S. 176 - 181.

Hoberg, P. (2010a), Leistungsabhängiger Wertverzehr, in: Wisu 12/2010, 1624 - 1630. online: http://www.haufe.de/Auftritte/ShopData/media/attachment/libraries/rp/ Controlling/Hoberg_Zinsen_Langversion.pdf

Liker, J., The Toyota Way – 14 Management Principles from the World's greatest Manufacturer, Mc Graw Hill 2004.

Varnholt, N., Lebefromm, U., Hoberg, P., Kostenrechnung und operatives Controlling – Betriebswirtschaftliche Grundlagen und Anwendung mit SAP® ERP®, München 2009.

Fußnoten

[1] Vgl. zu den Personalkosten Hoberg (2006), S. 14 - 21 und zu den Anlagenkosten Hoberg (2009) S. 176 - 182.

[2] Im Einzelfall müsste dann noch unterschieden werden, ob es sich um eine Fließbandfertigung, eine Sortenfertigung, Einzelfertigung oder Serienfertigung handelt. So kann es sein, dass die Verbesserungsvorschläge nicht auf alle Situationen passen.

[3] Auch außerhalb der Wirtschaftskrise ist der Periodenbezug in fast allen Branchen wichtig. Herausragend ist er z. B. in der Tourismusindustrie. In der Hochsaison sind die Preise beispielsweise für Flüge und Übernachtungen deutlich höher als in der Nebensaison.

[4] Vgl. Hoberg (2004), S. 271 - 279.

[5] Als große Ausnahmen ist der Fall einer absolut sinkenden Kostenfunktion zu sehen. Hierzu zählt die Heizkosten im Kino in Abhängigkeit der Besucheranzahl oder auch die Kapitalkosten für Produkte mit begrenzten Nutzungspotenzialen in Abhängigkeit der Nutzung. Vgl. zum letzten Fall Hoberg (2010b), S. 68.

[6] Vgl. zum Target Costing z. B. Götze, S. 281 ff..

[7] Vgl. zur Kostenauflösung z. B. Coenenberg/Fischer/Günther, S. 68 ff..

[8] Dazu kommt, dass das betriebliche Rechnungswesen in den Monaten viele Positionen nicht monatsgerecht bucht. Dauerbuchungsbelege z. B. für Umlagen, erst später geleistete Zahlungen für Leiharbeiter oder Überstunden können die tatsächlichen Kosten pro Monat verzerren. Das Gleiche gilt für die Wartungskosten, die üblicherweise in der Nebensaison anfallen, aber vorwiegend in der Hauptsaison verursacht werden. Es ist klar, dass Kostenfunktionen auf dieser Basis nicht sehr wirklichkeitsgerecht sein können.

[9] Allgemein können gerade bei Dampf und Druckluft durch verbesserte Leckagekontrollen und durch geschicktes Zeitmanagement Einsparungen erzielt werden.

[10] Vgl zum leistungsabhängigen Wertverzehr Hoberg (2010a), S. 1624 - 1630.

[11] Vgl Hoberg (2006), S. 14-21. Im Falle von Leerlaufzeiten sind die Kosten pro gearbeiteter Stunde noch höher. Bei der Abschätzung der Personalkosten pro Stunde werden in der Praxis häufig haarsträubende Fehler begangen mit der Folge, dass die Personalkosten häufig zu niedrig angesetzt werden.

[12] Formal erfüllen Personalkosten am Fließband auch das Kriterium für produktionsmengenabhängige Kosten, weil in jeder Station bestimmte Arbeiten durchgeführt werden. Aber der Mitarbeiter muss sich nach der Bandgeschwindigkeit richten, so dass die Kosten doch zeitabhängig sind.

[13] Vgl. allgemein zur Wiedergewinnungsfaktoren Götze, S. 93 ff..

[14] Je nach Maschinen- und Anlagentyp muss auch auf die jährliche Verfügbarkeit geachtet werden. Wenn regelmäßige längere Wartungen notwendig sind, so ist das bereits in der Anzahl der Produktionsstunden zu berücksichtigen. Die Stundenkosten pro tatsächlicher Produktionszeit steigen dadurch.

[15] Die wichtige daraus entstehende Frage, wie die nicht genutzten Stunden verrechnet werden (Leerkosten vs. Nutzkosten), kann hier nicht ausgeführt werden.

[16] Vgl. zu den Personalkosten bei Überstunden Varn-holt/Lebefromm/Hoberg, S. 74 ff..

[17] Vgl. hierzu z. B. die Ausführungen von J. Liker, The Toyota Way. ■

Controllingboykott und Controllingbehinderung

Kerin und Frank-J. Witt

Teil 2

Boykottkonzepte

Controllingboykotteure handeln rational; es tritt eher die Organisationseinheit bzw. der sonst so vielgeschmähte homo oeconomicus (bzw. die homines oeconomici) auf denn der aus individuellen Privatmotiven handelnde einzelne Mitarbeiter. Abbildung 7 zeigt die Abgrenzung auf, ob eine Organisationseinheit „insgesamt" im Boykott auch „emotional" agieren kann (prozentuale Bedeutungsgewichte; vgl. ergänzend auch Abbildung 11 und Abbildung 12).

Betrachten wir auf dem unternehmens- bzw. konzerninternen Controllingmarkt – durchaus mit Öffnung zum externen Markt mit Consultants, Controllingberatern etc. – die Nachfrageseite, also den Controllingkunden als Fachabteilung, so steht im Folgenden statt der persönlich-individuell durch einen einzelnen Mitarbeiter angestoßenen Boykottbestrebung vielmehr der organisationelle **Boykott durch einen organisatorisch im Unternehmen verankerten Controllingkunden** im Vordergrund. Dabei wiederum geht es schwerpunktmäßig – z. T. deutbar als Variante des inzwischen altklassischen Transaktionskostenansatzes – um das **Cost-Arousal-Konzept** (vgl. dazu im Detail folgenden Text, nach *Lindenmeier/Tscheulin* 2008, 561).

„Arousal: Cost-Reward"-Ansatz:

Klein et al. (2004) überprüfen den Erklärungsgehalt des „Arousal: Cost-Reward"-Ansatzes.

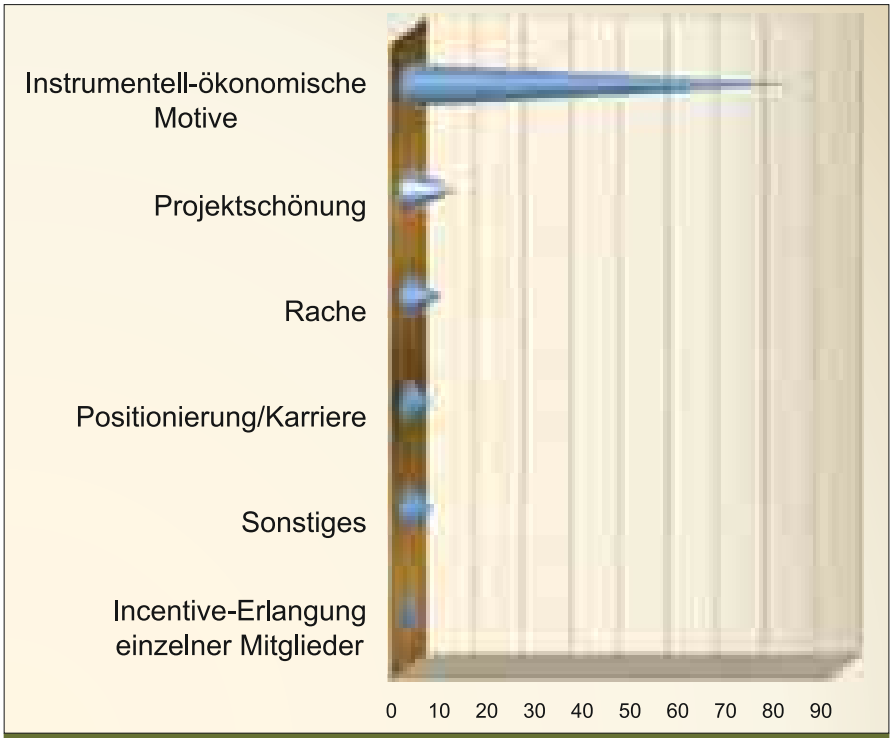
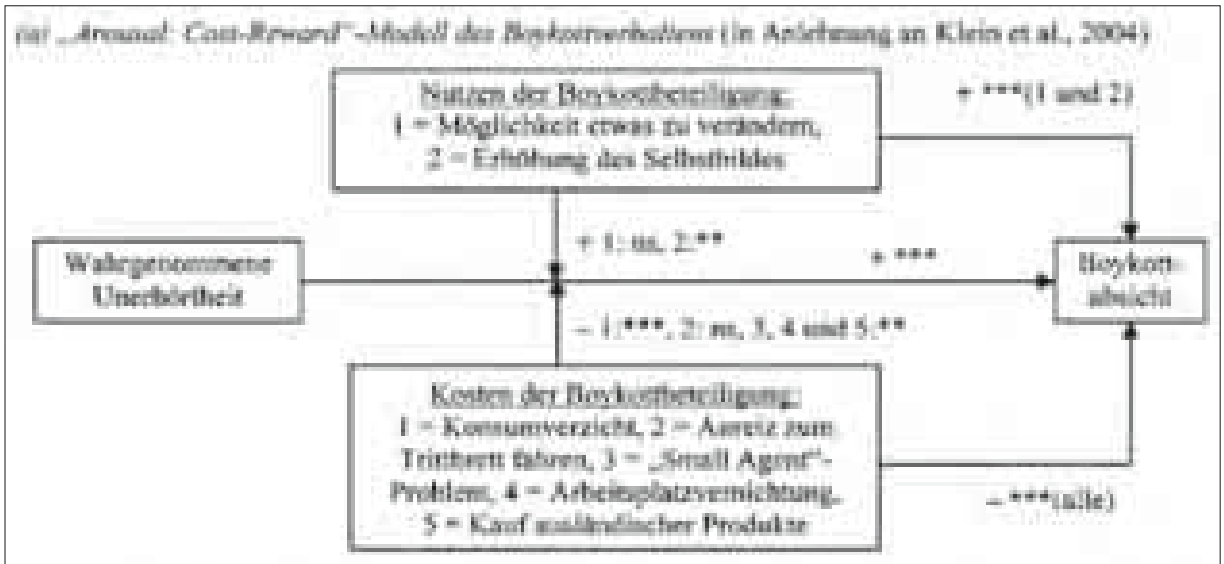


Abb. 7: Organisationseinheit als Boykottträger mit ihren Motiven



Klein et al. (2004)	Theoriegeleitete Studie; Telefonbefragung; Repräsentatives Sample; n = 1210; Faktoren- und Regressionsanalyse	• „Arousal Cost-Reward"-Modell: Unerhörtheit als Auslöser von Boykottentscheidungen • Berücksichtigung diverser Kosten- und Nutzenkomponenten • Die Unerhörtheit übt einen negativen Einfluss auf das Markenimage aus
Ettenson/ Klein (2005)	Theoriegeleitete Studie; Persönliche Interviews; Repräsentatives Sample: n = 230; Strukturgleichungsmodelle	• „Boycott Model of Foreign Product Purchase" • Animosität und wahrgenommene Wirksamkeit der Boykotteinhaltung beeinflussen die Boykottneigung positiv • Produktbewertung und Ethnozentrismus haben keinen direkten Einfluss auf die Boykottneigung
West/ Lenox (2006)	Ad hoc-Studie; Telefonbefragung; Zufallsstichprobe; n = 1008; Probitanalyse	• Kein Einfluss auf die Boykottbereitschaft: Interesse an Produktinformationen, Umweltbewusstsein, Bedenken bzgl. gesundheitlicher Effekte von genmanipulierten Lebensmitteln • Einfluss auf die Boykottbereitschaft: Globalisierungsangst, anti-kapitalistische Einstellungen, ökologisches Einkaufsverhalten
Shaw et al. (2006)	Explorative Studie; Halbstrukturierte qualitative Tiefeninterviews; n = 10	• Konsumentenboykotts als eine Form des Widerhalls • Als Basis werden Theorien der Stärkung der Konsumentensouveränität („Consumer Empowerment") verwendet • Verbindungsmöglichkeit zwischen Boykotts und „Buycotts"

Abb. 8: Arousal-Cost-Konzept im Spannungsfeld zu weiteren Erklärungsansätzen innerhalb der Boykotttheorie

Der Ausgangspunkt der Betrachtung ist analog zum Modell von John/Klein (2003) ein **unerhörtes Unternehmensverhalten, das eine Aktivierung seitens der Konsumenten auslöst.** Die Aktivierung wird durch das Konstrukt der wahrgenommenen Unerhörtheit abgebildet, welches auch als eine Empörung über ein unethisches Geschäftsgebaren angesehen werden kann. Die Unerhörtheit ist hier zwar eine entscheidende Determinante der Boykottneigung. Die individuelle Boykottentscheidung kann aber ohne Berücksichtigung weiterer Faktoren nicht umfassend erklärt werden. So hängt die Entscheidung auch von einem kognitiv geprägten Kosten/Nutzen-Kalkül ab.

Motivierend wirken hier zum einen die Möglichkeit etwas zu verändern und die Erhöhung des Selbstbildes. Zum anderen wird hypothetisiert, dass die Kosten des Konsumverzichts bzw. des Wechsels zu einem weniger präferierten Produkt demotivieren. Mit dem **Trittbrettfahrerreiz**, dem „Small Agent"-Problem sowie den negativen Konsequenzen einer Teilnahme (z. B. Vernichtung von Arbeitsplätzen) werden weitere Gegenargumente integriert. Neben signifikanten Haupteffekten können – im Hinblick auf den zentralen Zusammenhang zwischen der Unerhörtheit und der Boykottneigung – auch moderierende Effekte nachgewiesen werden.

Autor (Jahr)	Studientyp	Zentrale Ergebnisse
Mahoney (1976)	Ad hoc-Studie; Schriftliche Befragung; n = 47; Deskriptive und inferenzstatistische Analysen.	• Passionierte Unterstützer weisen langfristig ausgerichtete, familienorientierte und religiöse Wertvorstellungen auf. • Passionierte Boykottunterstützer sehen sich stärker an langfristige Ziele von Konsumentenboykotts gebunden.
Miller/ Sturdivant (1977)	Ad hoc-Studie; Paneldaten; n = 742-371; Deskriptive und inferenzstatistische Analysen.	• Einstellung gegenüber dem boykottierten Unternehmen wird im Panelzeitraum positiver. • Höher ausgeprägte soziale Verantwortung geht mit schlechterer Einstellung zum boykottierten Unternehmen einher.
Belch/ Belch (1987)	Ad hoc-Studie; Schriftliche Befragung; Studentensample; n = 80; Regressionsmodelle.	• Bei Boykottunterstützern: Lediglich Unternehmensimage beeinflusst die Kaufabsichten. • Bei den anderen Konsumenten: Nutzen- und unternehmensimagebezogene Komponente beeinflusst die Kaufabsichten.
Elder et al. (1987)	Ad hoc-Studie; Telefonbefragung; n = 300; Deskriptive und Regressionsanalysen.	• Variierendes Konsumverhalten beeinflusst Boykottbereitschaft. • Individuen mit Boykotterfahrung und mit ausgeprägtem sozialem Bewusstsein weisen eine höhere Boykottbereitschaft auf.
Lysonski/ Pollay (1990)	Ad hoc-Studie; Interkulturelle Studie; n = 698; Studentensample; Inferenzstatistische und Regressionsanalysen.	• Kritische Einstellung und Geschlecht bedingen Boykottabsicht. • Trotz kritischer Einstellungen gegenüber sexistischer Werbung bleibt die Boykottneigung gering. • Vorführung eines Films gegen Sexismus verstärkt (vermagert) die Boykottabsicht bei Frauen (Männern).
Kozinets/ Handelman (1998)	Explorative Studie; Internetbasierte ethnographische Studie; Qualitative Forschung.	• Identifizierte Boykottmotive: Motivation zum sozialen Wandel beizutragen, Selbstdarstellung und -verwirklichung, Abgrenzung von anderen Menschen sowie Selbstreinigungsmotive.
Sen et al. (2001)	Theoriegeleitete Studie; Experimentelles Forschungsdesign; Studentensample; n = 147 bzw. 166; Mehrfaktorielle Varianzanalysen.	• Instrumentelles Modell: Erwartete Boykottbeteiligung als entscheidende Determinante des Boykottverhaltens. • Berücksichtigung diverser anderer Prädiktoren: Wahrgenommene Selbstwirksamkeit, Zugänglichkeit für soziale Einflüsse, Kosten der Boykottunterstützung etc. • „Framing" von Boykottaufrufen beeinflusst Boykottneigung.
Klein et al. (2002)	Explorative Studie; Schriftliche Befragung; Studentensample; n = 115; Inferenzstatistische und Varianzanalysen.	• Identifikation individuell unterschiedlicher Boykottmotive. • Während instrumentelle und Selbstreinigungsmotive dominieren, stehen expressive Motive eher im Hintergrund. • Unrechtheit als entscheidende Determinante des Boykottverhaltens und des Markenimages von boykottierten Unternehmen.
John/ Klein (2003)	Formaler Ansatz (Mikroökonomische Fundierung).	• Beitrag, der Konsumentenboykotts und die Theorie Sozialer Dilemmata in einem umfassenden theoretischen Rahmen integriert. • Formalisierung des „Arousal, Cost-Reward"-Modells.

Abb. 9: Empirische Studien bzgl. individuellen Boykottverhaltens

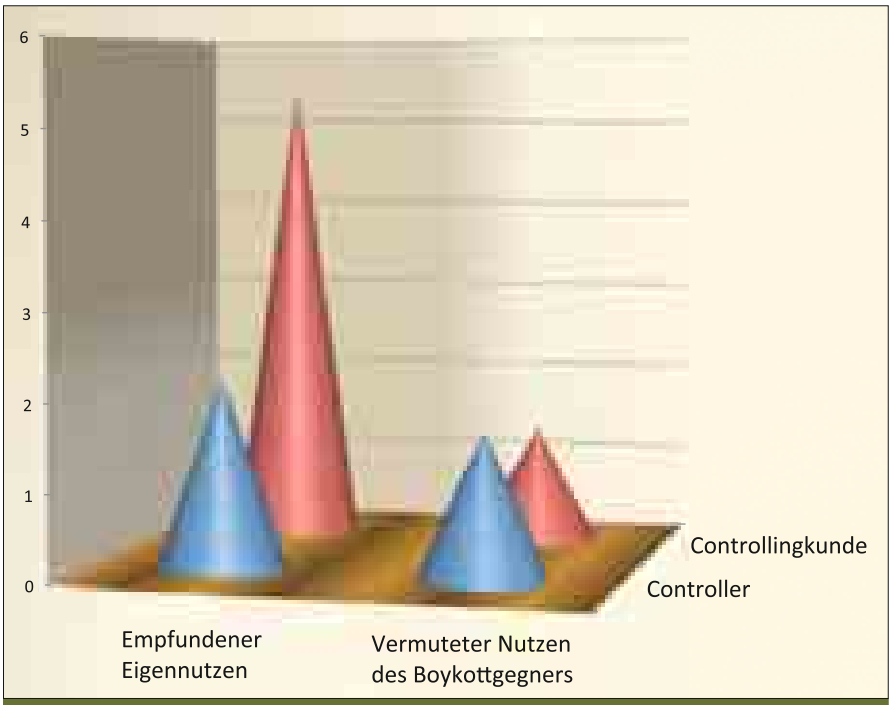


Abb. 10: Asymmetrische Kosten/Nutzen-Effekte beim Controllingboykott

Instrumentelles Modell

Sen et al. (2001) untersuchen das Boykottverhalten in einer Studie, in welcher eher instrumentell ausgerichtete Konstrukte im Vordergrund stehen. Folglich liegt dem individuellen Verhalten die Frage zugrunde, inwieweit ein Boykott erfolgreich sein kann. Daneben werden mit dem „Message Framing“ und der Empfänglichkeit für normative Einflüsse auch kommunikationspolitische Reize und soziale Normen berücksichtigt. Ein wesentlicher Unterschied zum Modell von Klein et al. (2004) ist, dass **Aktivierungsprozesse weitgehend ausgeblendet** werden. Auch wenn durch das „Message Framing“ Boykottaufrufe als aktivierende Stimuli integriert werden, fokussiert das Modell primär auf vergleichsweise spät angesiedelte, kognitiv geprägte Phasen von Entscheidungsprozessen. Als zentrales Ergebnis kann festgehalten werden, dass die erwartete Boykottbeteiligung entscheidend für die individuelle Boykottneigung ist.

Darüber hinaus gibt es diverse weitere Erklärungsansätze für das Boykottverhalten (*Lindenmeier/Tscheulin* 2008, 562):

- Während nämlich das Arousal-Cost-Konzept eine Kosten/Nutzen-Abwägung des Boykotts explizit in den Vordergrund stellt, geht es beim Fremdproduktboykott um indirekte Effekte (Boykottbeteiligung, Boykottwirksamkeit), die nicht auf derselben Stufe wie

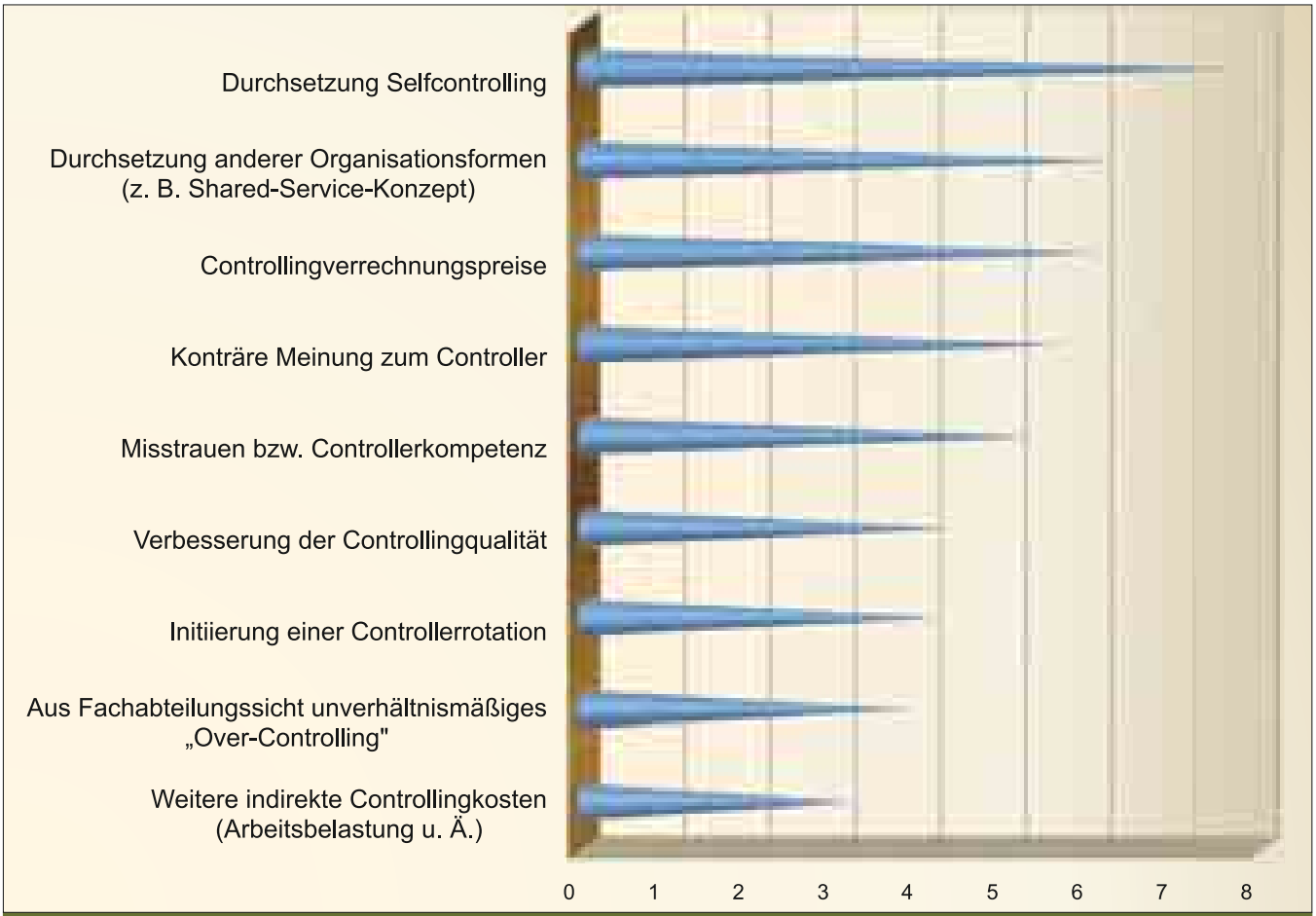


Abb. 11: Fachabteilungsspezifische Boykottgründe

hingegen die Kosten/Nutzen-Perspektive angesiedelt sind.
- Beim instrumentellen Ansatz hingegen wird primär die imageträchtige Boykottverselbständigung fokussiert, ohne dass (rationale) Kosten/Nutzen-Aspekte im Vordergrund stehen.

Anders als beim Arousal-Cost-Konzept geht es bei den anderen beiden Boykotttheorie-Ansätzen eher um **„weiche" Variablen bzw. Einflussgrößen**, die sich nicht so leicht quantifizieren lassen. Abbildung 8 (*Lindenmeier/Tscheulin* 2008, 562) veranschaulicht zusammenfassend die verschiedenen Ansätze.

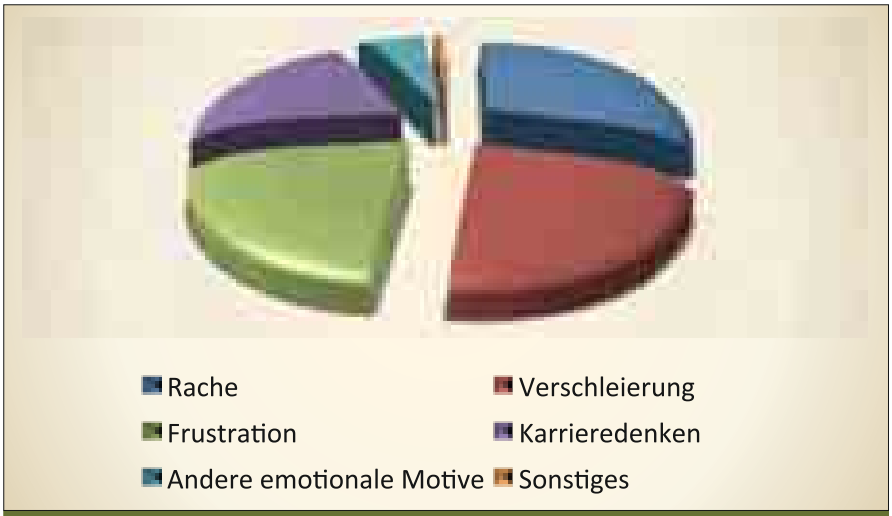


Abb. 12: Individualisierte Boykottgründe

Um den Überblick über Boykotttheorien abzuschließen und konkret zum Controllingboykott zu kommen, zeigt abschließend Abbildung 9 diverse empirische **Studienergebnisse aus dem konsumtiven Bereich bzgl. des individuellen Boykottverhaltens** (*Lindenmeier/Tscheulin* 2008, 564 f.). Dabei wird u. a. deutlich, dass
- sich solche Ergebnisse generell nicht auf fachabteilungsinitiierte Boykotts vorbehaltlos übertragen lassen
- Boykotts speziell das Wecken des Medieninteresses innewohnt; auch hier zeigen sich Übertragungsschwierigkeiten.

Die **Kosten/Nutzen-Betrachtung bei Controllingboykotts**, also
- die Perspektive der potenziell oder faktisch boykottierten Controllingabteilung einerseits
- sowie die Sichtweise der Controllingkunden (= Fachabteilung, indirekt bzw. mit abgeleitetem Nutzen auch andere Managementebenen sowie weitere, z. T. sogar externe Stakeholders)

fällt divergent, also asymmetrisch für diese beiden Marktparteien aus, wie Abbildung 10 veranschaulicht (Angaben in Ratingwerten mit Höchstnote 10). Interessanterweise empfindet auch das Controlling einen gewissen, wenn auch geringen Boykottnutzen, da man sich meist als künftiger Gewinner des Boykottkonflikts wähnt und daraus evtl. Nutzen zieht (Machtstärkung, erweiterte Kompetenzen u. ä.; vgl. auch *Witt/Witt* 2001c).

Boykottgründe und -anlässe sind vor allem in den in Abb. 11 dargestellten Aspekten zu sehen (wiederum Ratingwerte). Das beim „Arousal: Cost-Reward-Ansatz" am Anfang stehende sog. „unerhörte Verhalten" wird auf dem unternehmensinternen Controllingmarkt neben den genannten tieferliegenden, längerfristig wirkenden Gründen insbesondere durch folgende Auslöser getriggert, die wiederum letztlich alle mit einer Weitung bzw. Veränderung des Blickwinkels der Boykotteure zu tun haben.
Solche perspektivischen Verschiebungen sind ausgelöst durch:
- Kontakt zu externen Beratern
- Neue Software
- Einschneidende Projekte.

Die individuellen, **an einzelne Personen gekoppelten Boykottgründe** lassen sich hingegen im Wesentlichen reduzieren auf eher psycho-soziale Aspekte (Abbildung 12) und weisen insgesamt ein recht geringes Bedeutungsgewicht auf.

Boykottstrategien und -ausprägungen

Zu globalen, also zu nicht-individualisierten Boykotts gibt es inzwischen eine Fülle empirischen, meist allerdings etwa volkswirtschaftlich angehauchten Materials, wie zusammenfassend Abbildung 13 zeigt (*Lindenmeier/Tscheulin* 2008, 566 f.).

Nun konkret zum Controllingboykott: **Typische Boykottstrategien und -ausprägungen** sind mit ihrem jeweiligen praktischen Bedeutungsgewicht in Abbildung 14 visualisiert (Ratingwerte):
- **Datenaspekte** stehen hier klar im Vordergrund! Dies wiederum bedeutet, dass der inputorientierte Boykott im internen Controllingmarkt deutlich wichtiger ist als der outputnahe, am klassischen Konsumentenverhalten orientierte Boykott mit dem dort dominanten Nichtkauf-Verhalten.
- Allerdings lassen sich aus den vielen Items der Abbildung 14 auch Boykottmaßnahmen bzgl. der **Controllingintegrativität** ableiten, so dass die Manager/Controller-Kooperation in ihrer Qualität berührt werden kann (*Witt/Witt* 2011b).

Die Kombination aller dieser Elemente in **schleichend-stiller Form** stellt nach unseren Erfahrungen die weitaus effektivste und auch am relativ häufigsten angewendete Boykottstrategie dar. Ergänzend ist in Abbildung 14 visualisiert, wie hoch der Boykotteurnutzen bzw. die vermutete Schädigung beim Boykottopfer (= Controllingkunde), also spiegelbildlich aus Boykotteursicht: der vermutete Boykotterfolg eingeschätzt werden (jeweils Ratingwerte auf einer 10er Ratingskala mit der Höchstnote 10).

Die **Boykottkonsequenzen** sind mit ihren praktischen Bedeutungen in Abbildung 15 aufgezeigt (Ratingwerte).

Anders als bei typischen Konsumentenboykotts ließen sich bei den Controllingboykotts kaum unethische Geschäftspraktiken o. Ä. als Boykottauslöser identifizieren. Vielmehr standen recht **rationale fachabteilungs- und/oder**

Pruitt et al. (1988)	Sekundärdaten: 15 gewerkschaftsunterstützte Boykotts; Beobachtungszeitraum: 1973-1986; Eventstudie	• In der kurzen Frist führen Boykotts zu einer Reduktion von Aktienkursen. • Mittel- bis langfristig werden die Verluste wieder ausgeglichen.
Davidson et al. (1997)	Sekundärdaten: 39 Boykott und 33 Desinvestitionskampagnen; Beobachtungszeitraum: 1969-1991; Eventstudie	• Boykotts können Aktienkurse negativ beeinflussen. • Ein Drittel der boykottierten Unternehmen ändert Verhalten. • Desinvestitionen sind weniger effektiv als Boykotts. • Ankündigungen des Endes von Boykotts haben keinen Einfluss auf Aktienkurse.
Koku et al. (1995)	Sekundärdaten: 29 Boykotts und 25 Boykottdrohungen; Beobachtungszeitraum: 1980-1993; Eventstudie	• Boykottdrohungen und Boykotts haben die gleiche Wirkung. • Boykottdrohungen und tatsächliche Boykotts haben keinen nachhaltigen ökonomischen Effekt für boykottierte Unternehmen. • Aktienkurse der boykottierten Unternehmen steigen.
Spoerer (2002)	Sekundärdaten, n = 213; Potentieller politischer Boykott	• Wirtschaftliche Gründe dominieren Verhalten zur Verzeichnung eines Boykotts. • Einige Indikatoren sprechen für die Relevanz ethischer Motive.
Kritikos/ Bolle (2004)	Formal Ansatz (Spieltheoretische Fundierung)	• Durchführung eines Boykotts kann dazu führen, dass Monopolisten Preise unter dem Cournot-Niveau setzen müssen. • Aufgrund sinkender Solidarität sinkt mit steigender Konsumentenzahl die Boykottneigung.
Tyran/ Engelmann (2005)	Ökonomisches Experiment (Experimentelle Ökonomie); Einfaktorielles Design: Zusammenschluss zu Boykott organisierbar vs. nicht organisierbar	• Preisanstiege können Boykotthandlungen bedingen. • Die Möglichkeit einen Boykott organisieren zu können, führt nicht zu einer Zurücknahme von Preiserhöhungen. • Konsumenten profitieren nicht von Boykotts. Gesamtwirtlich führen Boykotts zu Effizienzverlusten. • Boykottunterstützung ist primär expressiv motiviert.
Innes (2006)	Formal modelltheoretischer Ansatz (Spieltheoretische Fundierung)	• Das Lostreten von Boykotts sowie die globale Wirkung von Boykotts hängen von den Marktanteilen von Dyspolisten, den Kosten der Lostretung sowie der Zeitlenkung der Initiatoren ab.
Autor (Jahr)	**Studientyp**	**Zentrale Ergebnisse**
Rea (1974)	Formaler Ansatz (Mikroökonomische Fundierung)	• Boykotts sind für Teilnehmer und Trittbrettfahrer vorteilhaft. • Ökonomische Effekte sind u. a. abhängig von den Nachfrage- und Angebotselastizität sowie der Teilnehmerzahl. • Gesamtwirtschaftlich führen Boykotts zu Wohlfahrtsverlusten.
Miller/ Sturdivant (1977)	Sekundärdaten: Absatzzahlen; Deskriptive Analysen	• Nachweis von „Spill Over"-Effekten zwischen Konzernmutter und Tochterunternehmen eines boykottierten Konzerns. • Regional unterschiedliche Boykottwirkung.
Pruitt/ Friedman (1986)	Sekundärdaten: 21 Boykottkampagnen; Beobachtungszeitraum: 1970-1980; Eventstudie; Dummy-Regression	• Boykottaufrufe haben einen negativen Einfluss auf den Aktienkurs von boykottierten Unternehmen. • Durchschnittlicher Börsenwertverlust von 120 Millionen $. • Kein Nachweis von Einflüssen spezifischer Boykottstrategien.
Garrett (1987)	Experimentbefragung (Boykottinitiatoren und boykottierte Unternehmen); n = 2 * 21; Qualitative Datenanalyse	• Hohe Boykotteffektivität, wenn ökonomischer Druck und potentieller Imageschaden hoch ist. • Hohe Boykotteffektivität, wenn der Widerstand des boykottierten Unternehmens gering ist.

Abb. 13: Empirische Studien bzgl. globalen Boykottverhaltens

personenindividuelle Boykottziele im Vordergrund. M. a. W.: Die Verbesserung der eigenen Situation hat Primat!

So wie das strategische Controlling schwache Signale kennt, so gibt es auch **Weak-Signals für Controllingboykotts.** Diese sind mit ihrer praktischen Bedeutung in Abbildung 16 dargestellt, wobei die Bewertung bzw. Operationalisierung der jeweiligen Bedeutung durch die relative Zustimmung in Prozent – sich daher zu 100 addierend – angezeigt ist.

Diese schwachen Signale sind z. T. identisch mit einzelnen Elementen der bereits angelaufenen schleichend-stillen Boykottstrategien. Diese wenn auch meist nur schwachen Boykottsignale sind – wie Abbildung 16 verdeutlicht – mit ihrer Erklärungs-, d. h. Signalkraft

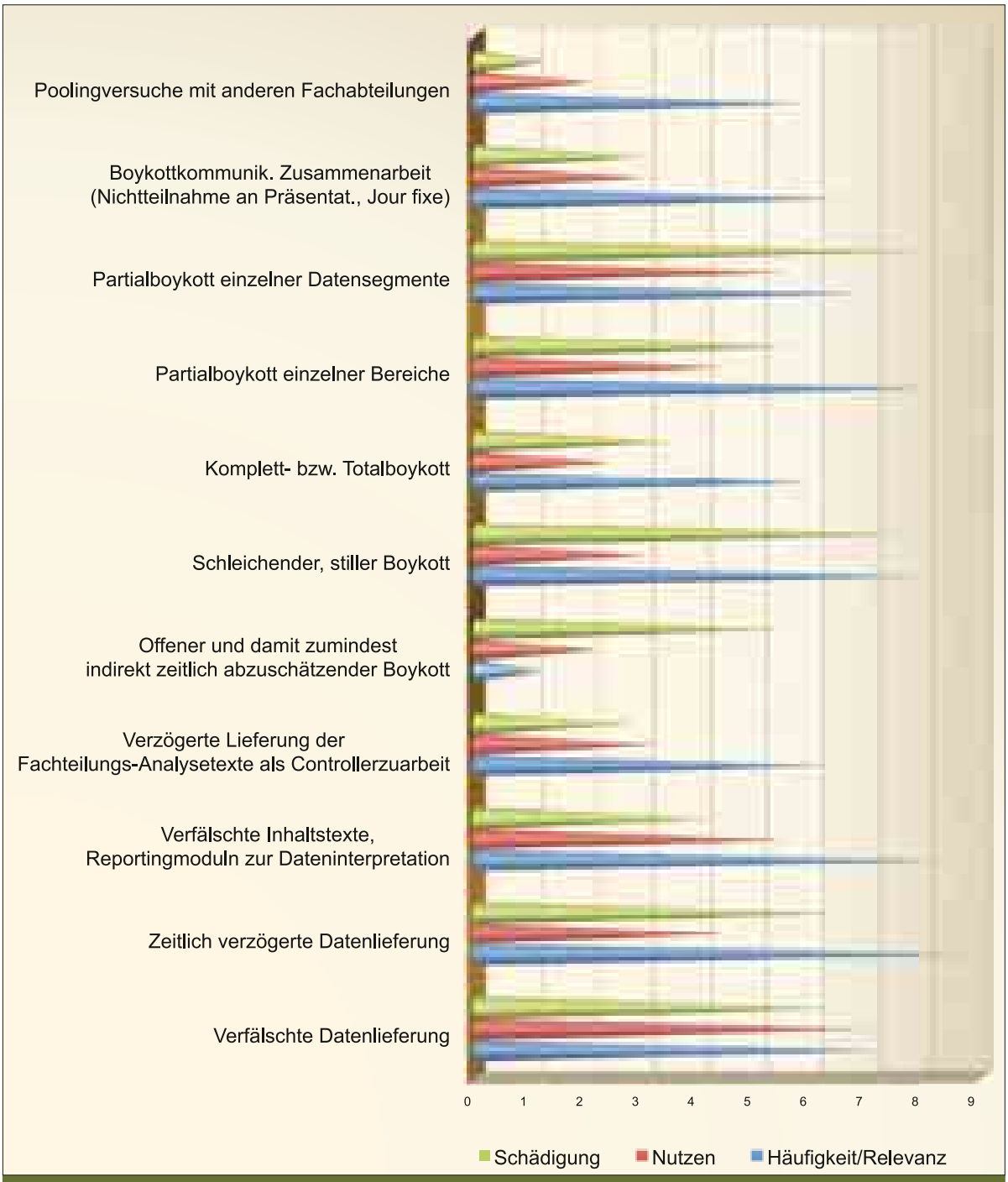


Abb. 14: Strategien und Ausprägungen des Controllingboykotts

nicht überzubewerten – es bleiben eben „nur" schwache Signale! Gleichwohl deuten die einzelnen Items zugleich auf die einem Boykott seitens der Fachabteilung meist nachgelagerte Strategie bzw. auf das eigentliche Ziel vieler Boykotts, nämlich auf das **Selfcontrolling.**

Wenn auch nur singuläre, so doch **drastische Statements einzelner betroffener Praktiker** (Controllingkunden) runden das bislang gezeichnete Bild eines Controllingboykotts ab (Abbildung 17). Die prozentuale Zustimmung des durchschnittlichen Controllers vs. eines durchschnittlichen Managers belegen die jeweilige Praxisrelevanz eines Statements in Bezug auf ihr Unternehmen.

Boykottkonsequenzen in Bezug auf den internen Controllingmarkt

An sich längerfristig angelegte schleichend-stille Controllingboykotts haben **nach ihrer Entdeckung eine meist nur sehr kurze Restlaufzeit**. Sie erreichen schnell einen Kulminationspunkt bzw. eine Climax, bei der es zum offenen Konflikt unter Einschaltung der Geschäftsleitung kommt. Dieser unternehmensinterne Konflikt soll indes nicht nach außen zu anderen Stakeholders getragen werden, um Imageverluste zu vermeiden.

Controllingboykotts führen meist zu doch gravierenden Verschiebungen; beiderseitige **Win/Win-Ergebnisse** bzw. -Situationen sind über-

Abb. 15: Empirische Bedeutung einzelner Boykottkosequenzen

aus selten. Vielmehr scheint die Controllingabteilung der übliche Gewinner zu sein. Gemäß dieser Einschätzung lohnen sich abteilungsinduzierte Boykotts nicht. Allenfalls personenindividuelle Boykotts wären aus persönlichen, nichtrationalen bzw. nicht-ökonomischen Erwägungen dann „sinnvoll". Allerdings gibt es von dieser **No-Boycott-Rule** eine wichtige Ausnahme: Zettelt nämlich eine Fachabteilung einen tendenziell gar nicht so stillen Boykott an, um zum Selfcontrolling gelangen zu wollen, so stößt dies bei höhergelagerten Instanzen tendenziell auf das meiste Verständnis. Der Wettbewerb zwischen Controllingsupplier und Selfcontrolling wird manchmal daher „auf Probe" erlaubt. Die selfcontrolling-willige Fachabteilung kann sich dann profilieren. Am effektivsten tut sie dies, indem sie den Controller als Berater mit in ihr Boot zieht. Aus Boykottkontrahenten werden dann – mehr oder weniger freiwillig – schnell Kooperateure!

Abb. 16: Weak Signals für Controllingboykotts

Die Geschäftsleitung bzw. das Topmanagement sollte bedenken:

- Es geht es um Fingerspitzengefühl im Vorfeld, d. h. ein Erahnen möglicher Controllingboykotts. Hier liegt im unternehmensinternen Markt Konfliktpotenzial, das zur „Chefsache" wird – und zwar unbedingt!
- Möglichst Verzicht auf formell-arbeitsrechtliche Konsequenzen; das wäre eine bloße Symptomkur, aber keine Ursachenbeseitigung. Dennoch: einzelne zu weit gehende Boykotteure können als Exempel statuiert werden.

Bei der Controllingabteilung: als Boykottobjekt geht es um ein gewisses Politicking:

- Verzicht auf Fremdschuldzuweisung und daher auch ein Verzicht auf das Waschen der eigenen Hände in Unschuld.

Statement	Zustimmung %
Der stille Datenboykott hat nachhaltig bzw. „nach außen“ nichts bewirkt.	95
Sieger eines Boykotts wären eher die Controller.	91
Boykott würde bei uns im Hause nirgendwo auf Verständnis treffen und als Sabotage aufgefasst werden.	91
Boykott gute Idee, bei uns im Unternehmen aber leider nicht machbar.	91
Unsere Geschäftsleitung würde einen evidenten Boykott schnell beenden.	87
Der stille Datenboykott gab mir persönliche Genugtuung.	87
Controlling ist inzwischen zu wert- und finanzorientiert; diese unternehmensweite Perspektive hilft uns als einzelner Fachabteilung wenig und nutzt uns nur aus.	86
Nur ein konsequentes Selfcontrolling hilft gegen übermächtige Controller.	78
Falls Boykott, dann in der schleichend-stillen Version.	75
Einen Denkzettel hätte das Controlling bei uns verdient.	75
Einzelne Controller sind bei uns zwar persönlich nicht so beliebt, aber wir würden sie nicht boykottieren.	74
Lean und flach gilt längst nicht mehr; die Controllingabteilung ist ein zu mächtiger Wasserkopf. Wir sollten ihr – wie auch immer – ihre Grenzen aufzeigen.	69
Einige wesentliche Daten ausblenden – das legt lahm und ist wohl die beste Boykottstrategie.	68
Gespräche mit unserem Controllingsupplier bringen wenig; hier muss aufgerüttelt werden.	65
Selfcontrolling wäre für meine eigene Fachabteilung wohl effektiver.	62
In meinem Unternehmen kann ich mir überhaupt keinen Controllingboykott vorstellen. Den will hier niemand.	61
Die Analysenrichtung der Controllingabteilung ist – aus meiner privat-persönlichen Sicht – zu einseitig.	61
Controllingkosten bzw. Verrechnungspreise sind in unserem Haus kein Boykottanlass.	54
Die doch zahlreichen Daten- und Auswertungsinseln sind bei uns boykottanfällig.	53
Die Fachabteilungen sind selbst bei Unzufriedenheit nicht stark genug, das Controlling zu boykottieren.	51
Selfcontrolling wäre in unserem Hause generell wohl effektiver.	49
In einem ausgegliederten Projekt und dort in der Anfangsphase könnte ein offener Boykott noch am besten funktionieren und auf Verständnis bei den anderen units führen.	45
Unsere Controllingabteilung ist so souverän/gut, dass sie nicht boykottgefährdet ist.	43
Die Controllingabteilung verhält sich zu arrogant; das entspricht nicht unserer Unternehmenskultur.	41
Ich selbst habe schon häufiger die dem Controlling zu liefernden Daten manipuliert/gefälscht, und zwar nicht aus Faulheit, sondern mit Boykottabsicht.	29
Da ein Controller mir gegenüber so unwissend und doch fachlich anmaßend war, habe ich schon einmal versucht, ihn mit einem stillen Datenboykott eins auszuwischen.	22
Mit einem offenen Boykott könnten die Controllingkunden zeigen, dass sie es selbst (oftmals) besser als die Controllingabteilung können.	21
Kooperationsboykott wäre ideal – aber wegen des Arbeitsrechts nur in kleinsten Ansätzen realisierbar.	21
Wirtschaftsethische Aspekte kommen in ihrem Reporting nicht zum Zuge. Das gefällt mir nicht.	14
Angesicht zentraler Datenhaltung wie etwa bei SAP-Software kommt dem Datenboykott kaum Gewicht zu.	10
Ich habe schon häufiger aus individuellen Motiven Daten gefälscht.	9
Sieger eines Boykotts wäre eher die boykottierende Fachabteilung.	7
Ich habe mit meinem Kollegen bereits einmal einen Datenboykott gegen einen Controller angedacht.	6
Fehlende Wirtschaftsethik der Controllingabteilung könnte mich zu einem individuell-stillen Boykott veranlassen.	2
Mit meinen Kollegen realisierte ich bereits einmal einen Datenboykott gegen einen unbeliebten Controller.	2
Datenboykott und Selfcontrolling – wir arbeiten daran.	1

Abb. 17: Praktikerstatements zu Controllingboykotts

	Controlling-kunde	Controlling-abteilung	Manage-ment	Anderer / weiß nicht / keiner
Controllingkunde meint....	3	67	12	18
Controllingabteilung meint...	87	2	5	6
(Top)management meint...	41	21	5	33
Externe Berater meinen...	56	24	18	2

Abb. 18: Hauptschuld für eine Boykottsituation (Peer-Rating, Prozentangaben)

- Wie nämlich Abbildung 18 verdeutlicht, wird dem Controllinbereich am ehesten – um nicht sogar zu sagen: am häufigsten – die Schuld zugewiesen. Die „Boykottberechtigung" wird daher meist aus einem Fehlverhalten der Controllingabteilung abgeleitet.

Controllingkunden als Boykottinitiatoren haben Wohlverhalten zu zeigen:

- Kurzfristige, schadensbegrenzende Boykotts – nicht nur wegen möglicher arbeitsrechtlicher Sanktionen. Dies führt letztlich dazu, dass der Boykott offener und medialer werden muss und das monetäre Eigenziel relativ in den Hintergrund zu treten hat. Dies wiederum führt zu einer – wohl im Sinne aller Beteiligten angenehmen – Boykottabschwächung und damit zu einer Neuentdeckung und -definition des Businesspartners „Controller".
- Trotz allen Teamgeistes muss und darf die andere Marktpartei die jeweils anderen Interessen, Ziele und auch die „Waffen" durchaus achten und kennen. Denn die idealisierende Beschwörung des offiziell ach so wichtigen Teamgeistes darf nicht zur geballten Faust in der Tasche werden, in der der erste Kampfes- und Boykottwille schon früh keimt. Jede Person und jede Organisationseinheit im internen Controllingmarkt hat – in Grenzen – berechtigte Eigenziele. Daher ist der auf Marshak in den 50er Jahren des letzten Jahrhunderts zurückgehende Teambegriff viel zu idealtypisch: Ein Team, in dem sämtliche Mitglieder identische Präferenzen aufweisen und daher auch weitgehend identische Ziele verfolgen, geht nicht mit dem aktuellen (Wettbewerbs)bild des internen Controllingmarktes einher, auf dem – zumindest ansatzweise und partiell – Wettbewerb herrschen sollte. Gesunder, offen artikulierter Widerstand gegen den anderen Businesspartner ist erlaubt und verhindert böses Blut, das – vielleicht zunächst sogar schleichend-unbewusst – Nährboden des Controllingboykotts sein könnte. Dessen also sollten sich die Controllingkunden bewusst sein: partnerschaftliches Gespräch statt stillen Boykotts!

Fazit

Controllingboykott – doch nur heiße Luft? Ja, falls man nur vordergründig an konsumententypische medienwirksame Boykotts denkt! Jedoch ein lautes Nein, falls man an Controllingbehinderung, aktive Controllingdisintegrativität (Witt/Witt 2011b), Unzufriedenheiten und Unit-Verselbständigungen durch Selfcontrolling denkt, die allesamt Vor- und Mitläufer eines stillen Boykottverhaltens sein können. So gesehen ist der Controllingboykott dann ein spezielles Symptom eines insgesamt sehr ernst zu nehmenden Ursachenbündels bei der Manager/Controller-Zusammenarbeit!

Literatur

Lindenmeier, J. / Tscheulin, D. K.: Konsumentenboykott: State-of-the-Art und Forschungsdirektiven. Zeitschrift für Betriebswirtschaft 2008, 553-579

Steinle, C.: Ganzheitliches Management. Wiesbaden 2005

Witt, K. / Witt, F.-J.: Was wirkt wirklich in Controller´s Toolset?. Controller Magazin 2007, 462-466

Witt, K. / Witt, F.-J.: Glückliche Unternehmen. Eingereicht 2009a und zugesagt für Controller Magazin

Witt, K. / Witt, F.-J.: Metaconsulting und Controllingnormen. Eingereicht 2009b und zugesagt für Controller Magazin

Witt, K. / Witt, F.-J.: Verhandlungscontrolling. Eingereicht 2009c und zugesagt für Controller Magazin

Witt, K. / Witt, F.-J.: Escaping On The Run – Controller's Spirit of Competition. Eingereicht 2009d und zugesagt für Controller Magazin

Witt, K. / Witt, F.-J.: Controllingmarketing. Eingereicht 2009e und zugesagt für Controller Magazin

Witt, K. / Witt, F.-J.: Big Ideas, Images And Distorted Facts – Erfolgreiche Controllingstile. Eingereicht 2010a und zugesagt für Controller Magazin

Witt, K. / Witt, F.-J.: Gotta Serve Somebody – Controller's Geschäfts- und Leistungsspektrum. Eingereicht 2010b und zugesagt für Controller Magazin

Witt, K. / Witt, F.-J.: Too Much Of Nothing – Erfolgreiches Mittelstandscontrolling und Mittelstandsconsulting. Eingereicht 2010c und zugesagt für Controller Magazin

Witt, K. / Witt, F.-J.: No Man Righteous – Genderspezifisches Controlling. Eingereicht 2010d und zugesagt für Controller Magazin

Witt, K. / Witt, F.-J.: Idiot Wind – Messages in der Controllingpraxis. Eingereicht 2010e und zugesagt für Controller Magazin

Witt, K. / Witt, F.-J.: Met The Contagion And Sank – Controllingpenetration. Eingereicht 2010f und zugesagt für Controller Magazin

Witt, K. / Witt, F.-J.: Burnin' Constantly At Stake – Controllingkonstanz im Controllingmix. Eingereicht 2010g und zugesagt für Controller Magazin

Witt, K. / Witt, F.-J.: Relationships Have All Been Bad – Controllingerotisches Beziehungsmanagement beim unternehmensinternen Markenartikel „Controlling". Eingereicht 2010h und zugesagt für Controller Magazin

Witt, K. / Witt, F.-J.: Backseat Drivers Don't Know The Feel Of The Wheel – Controllingtreiber-basiertes Controllingdesign. Eingereicht 2010i und zugesagt für Controller Magazin

Witt, K. / Witt, F.-J.: Had To Move Fast – Controlleragilität. Eingereicht 2010j und zugesagt für Controller Magazin

Witt, K. / Witt, F.-J.: Never Took Much Trouble With The Process – Erfolgstreibung bei strukturierten Controllingprozessen. Eingereicht 2011a und zugesagt für Controller Magazin

Witt, K. / Witt, F.-J.: That's How It Is When Things Disintegrate – Controllingintegrativität. Eingereicht 2011b und zugesagt für Controller Magazin

Witt, K. / Witt, F.-J.: Powers Of Expression And Thoughts So Sublime – Controllingmacht. Dem Controller Magazin eingereicht 2011c ■

Trend zum gestaltenden Controlling

Studie „Controlling- und Planungsexzellenz 2012"

Saim Erhazar und Martin Kunert

In der Studie, die RölfsPartner von Juli bis September 2011 durchgeführt hat, gaben rund 50 CFOs und Controllingleiter zum **Selbstverständnis der Unternehmenssteuerung** und zu ihrer bisherigen und zukünftigen **Planungssystematik in ihren Unternehmen** Auskunft. An den Ergebnissen lässt sich ablesen, dass sich die Aufgaben des Controllings und die **Inhalte der Unternehmensplanung deutlich ändern** werden. Über die Entwicklungsrichtung besteht bei den Finanzmanagern Einigkeit. Darüber und über weitere Ergebnisse der Studie berichten wir in den folgenden Ausführungen.

Controlling-Abläufe: Proaktiver und selbständiger

Die Verteilung der Arbeitszeit auf die verschiedenen Controllingaufgaben heute und im Sollzustand dokumentiert eine komplette Umkehr der Schwerpunkte: Wird heute noch viel Zeit mit „manuell" anmutender Zahlenpflege verbracht, möchten die Finanzmanager zukünftig stärker **neu identifizierte Ad-hoc-Fragestellungen vertiefen und aus eigenem Antrieb Empfehlungen für das Top-Management entwickeln.** Voraussetzung hierfür ist, dass ein ausreichender Automatisierungsgrad erreicht und damit der Arbeitsaufwand z. B. für die Erstellung regelmäßiger Reports zurückgefahren werden kann (vgl. Abbildung 1).

Controllingthemen: Die richtigen Kennzahlen, von „Insidern"

Bei der Frage nach den im Controlling eingesetzten Kennzahlen können zwei Kernaussagen abgeleitet werden:

- Viel zu wenig Unternehmen verfolgen regelmäßig die zentralen Indikatoren ihres Geschäftsverlaufes. Während der Fokus auf der

Die Teilnehmer der Studie dokumentieren anschaulich, wie die Rolle des Controllings in naher Zukunft einen Wandel erfährt

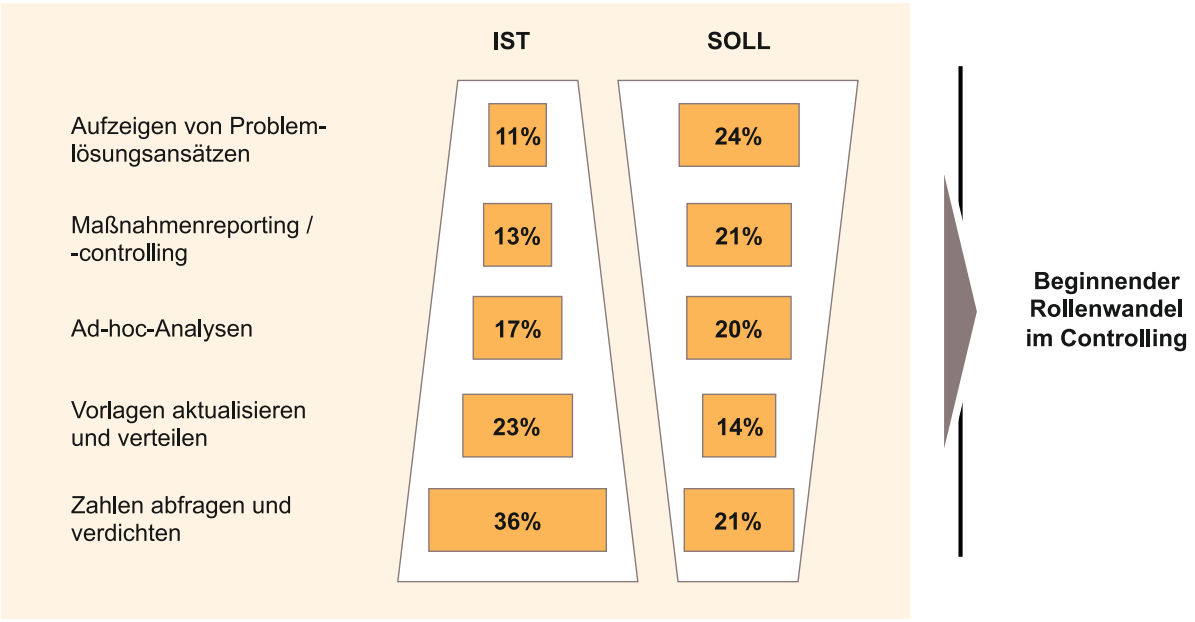


Abb. 1: Verschiebung Aufgabenschwerpunkt Controlling

Abb. 2: Aktuelle Ergebnisse Planungsstudie „Controlling- und Planungsexzellence 2012“

Ermittlung von **Renditeindikatoren** besteht, ermitteln ca. 33 Prozent keine **Produktivitätskennzahlen**, und sogar 56 Prozent keine **Bilanzrelationen**.

- Verknüpfte Kennzahlensysteme wie ROCE (Return on Capital Employed) oder EVA* (Economie Value Added) haben nur eine geringe praktische Relevanz. Nur jedes vierte der befragten Unternehmen nutzt diese Instrumente.

Die Auswahl weniger handverlesener, maximal **aussagekräftiger Leistungsindikatoren** stellt somit eine wichtige Aufgabe der kaufmännischen Leitung dar.

Als zentrales Thema wird auch der **Wissensaustausch zwischen dem Controlling und den operativen Abteilungen** gesehen. Zum einen wird vom Controlling verlangt, dass es die operative Geschäftstätigkeit des Unternehmens über das reine Zahlenwerk hinaus versteht, um bei inhaltlichen Diskussionen „auf Augenhöhe“ argumentieren zu können. Zum anderen wird der Anspruch formuliert, dass das Controlling den anderen Abteilungen die betriebswirtschaftlichen Wirkzusammenhänge vermittelt.

Planungsorganisation: Schneller, aber mit besserer Abstimmung

Der eigentliche **Planungsprozess** dauert in vielen Fällen auch bei ausreichender Systemunterstützung zu lang. **Bei 38 Prozent** der befragten Unternehmen zieht sich die Planungserstellung **länger als zwei Monate hin** – damit sind die früh festzulegenden Eckwerte wie Absatzmengen und strategische Stoßrichtung schon wieder veraltet, bevor die Planung verabschiedet werden kann.

Der Einfluss des zögerlichen Planungsablaufes wird durch die zu geringe Zahl an Abstimmungsschleifen noch verschärft: **Nur 28 Prozent** der Unternehmen planen gemäß dem **Gegenstromprinzip**, bei dem in meh-

Autoren

Saim Erhazar
ist Partner bei Rölfs RP Management Consultants GmbH.
E-Mail: saim.erhazar@roelfspartner.de
Tel.: 069 366002321

Martin Kunert
ist Manager bei Rölfs RP Management Consultants GmbH.
E-Mail: martin.kunert@roelfspartner.de
Tel.: 069 366002124, 0175 185 7901

reren Abstimmungen Top-Down-Vorgaben und Bottom-up-Details miteinander in Einklang gebracht werden. Die von fast der Hälfte der Planungsverantwortlichen (47 Prozent) angestrebte **„Verschlankung" des Planungsprozesses** in 2012 ist kein triviales Unterfangen. Will man die Aktualität und die Verbindlichkeit des Planwerkes steigern und dafür weniger Zeit veranschlagen, gilt es gleichzeitig an den Stellschrauben Organisation, Automatisierung und Detaillierungsgrad zu drehen.

Planungsinhalte: Mit mehr Perspektive, aber ohne Experimente

Ein Fünftel der Studienteilnehmer beschäftigt sich zu keinem Zeitpunkt mit strategischen Planungen oder mit der zugehörigen Quantifizierung in Form einer Langfristplanung (Planungshorizont > 3 Jahre). Weitere 24 Prozent der Unternehmen passen die strategische Planung seltener als ein Mal jährlich an.

Diese Zahlen dokumentieren eindrücklich eine **zu geringe Beschäftigung mit dem „großen Ganzen"** der Unternehmensentwicklung im Rahmen der Planungserstellung. Der Eindruck, dass Strategie und Budget nicht aus einem Guss sind, lässt den operativ Planenden zum reinen Ausführenden ohne Gestaltungsspielraum schrumpfen und mindert gleichzeitig die Zugkraft der strategischen Vorgaben. Die Verbindlichkeit des Planwerkes ist nachhaltig höher, wenn die unmittelbar anstehenden Planperioden nahtlos auf die lange Perspektive überzuleiten sind (vgl. Abbildung 2).

Maßnahmen: Die entscheidende Planungsgröße

Explizit als Ziel für 2012 wird die **Verankerung eines Maßnahmenplans** von 34 Prozent der Unternehmen ins Auge gefasst. Dies klingt zunächst wenig, wenn man aber berücksichtigt, dass 72 Prozent bereits heute eine qualitative Maßnahmenplanung durchführen, wird die Bedeutung der Maßnahmen für Planungsbelange offensichtlich.

Doch viele Unternehmen haben noch einen weiten Weg vor sich:

- Die **Maßnahmendarstellung** ist noch zu selten quantitativ.
- Sollten die **Maßnahmenauswirkungen** quantifiziert worden sein, beschränkt sich dies in über 70 Prozent der Fälle auf die reine Ergebnisauswirkung. Cashflow- und Working-Capital-Effekte bleiben unberücksichtigt.
- Eine **Harmonisierung** mit den individuellen Zielvereinbarungen der Mitarbeiter findet in der überwiegenden Zahl der Fälle nicht statt.

Im Bereich der Maßnahmenformulierung und -umsetzungskontrolle besteht somit noch Raum für Verbesserungen. 63 Prozent der Entscheider schreiben dem Controlling ausdrücklich auch eine gestaltende Mitwirkung bei der Umsetzung von Maßnahmen ins Stammbuch.

Fazit

Die Teilnehmer der Studie wollen ein **gestaltendes Controlling**, das weniger Zeit mit Zahlensammeln verbringt und **proaktiv Entwicklungen aufzeigt**. In der Planung 2012 soll ein verschlankter Ablauf gleichzeitig validere Aussagen liefern. Die Komplexität dieses Vorhabens darf nicht unterschätzt werden. Maßnahmen und ihre Umsetzung sind als wichtiger Baustein der Controllingarbeit erkannt, jedoch gibt es noch Nachholbedarf bei der Quantifizierung und Kontrolle von Maßnahmenplänen. ■

BARC-Tagung „Software für die Finanzkonsolidierung"

BARC

Besuchen Sie die BARC-Tagung am:
15. Mai 2012 in Köln und am **22. Mai 2012 in München**

Acht namhafte Aussteller präsentieren ihre
Konsolidierungs- und Finanzreporting-Lösungen in LIVE-Demos
und auf der **begleitenden Fachausstellung**.
Weitere Informationen und Anmeldung: www.barc.de/konso

Medienpartner: CONTROLLER

Das Operations-Effizienz-Radar

Interview mit Oliver Knapp, Thomas Rinn und Thomas Totzeck

Das Operations-Effizienz-Radar ist eine gemeinsame Studie des **Internationalen Controller Vereins (ICV)** und **Roland Berger Strategy Consultants**. Die jährlich erscheinende Studie richtet sich an CFOs produzierender Unternehmen im mittelständischen Bereich. Dabei werden zahlreiche CFOs darüber befragt, wie sie 50 Hebel aus neun Bereichen entlang der Wertschöpfungskette aktuell und im kommenden Jahr einsetzen werden. 2011 wurde die Studie bereits zum dritten Mal durchgeführt.

Interviewfragen an Herrn Rinn, Herrn Knapp und Herrn Totzeck, Roland Berger Strategy Consultants

CM: Deutsche Unternehmen wollen laut dem neuen Roland Berger Effizienz-Radar einerseits Wachstumsmöglichkeiten identifizieren und andererseits Flexibilität schaffen. Wie passt dies Ihrer Meinung nach zusammen?

Die ersten drei Quartale des Jahres 2011 standen bei den meisten Unternehmen klar im Zeichen des Wachstums – die **Auftragsbücher füllten sich „wie von selbst“**. Gegen Ende des Jahres sind aber zwei Tendenzen zu beobachten:

Einerseits ist in vielen produzierenden Branchen die Stimmung noch gut, die **Wachstumsgeschwindigkeit geht lediglich leicht zurück**. Da in den ersten Monaten aber noch Rückstände der letzten Krise aufzuholen waren, ist dies nicht weiter überraschend. Um den Wachstumskurs auch 2012 fortzusetzen, gewinnt jedoch die Identifizierung von Wachstumschancen an Bedeutung, da das **Aufholpotenzial langsam aufgebraucht** ist.

Andererseits ist für die produzierenden Gewerbe nur schwer absehbar, wie stark sich die Währungskrise auf die Realwirtschaft durchschlagen wird. Zur Vorbereitung auf mögliche negative Auswirkungen planen daher viele Unternehmen trotz des Wachstumskurses auch Maßnahmen, die **flexibles Handeln bei Rückschlägen** ermöglichen. Risikomanagement wird also wichtiger.

CM: Wie müssen wir uns hierzu die konkreten Hebel und deren Ausgestaltung vorstellen?

Die **Identifizierung von Wachstumschancen** kann man sich an dieser Stelle ganz klassisch vorstellen. Es wird nach vielversprechenden **neuen Märkten oder neuen Produkten** Ausschau gehalten. Dabei werden sicherlich die **„Emerging Markets“** und speziell auf deren Bedürfnisse abgestimmte Produkte eine große Rolle spielen. Aber auch in den Triaden Märkten wird es immer wichtiger, Produkte mit den richtigen Merkmalen zu attraktiven Preisen anzubieten. Eben dies spiegelt sich auch in den **Top-4-Hebeln des Effizienz-Radars** wider. Sie reichen von der **Identifizierung von Chancen** über die Erarbeitung von zukunftsfähigen **Produktportfolien** und die Optimierung der **Produktionsplanung** bis hin zu den benötigten **Innovations- und Entwicklungsprozessen.**

Das Schaffen von Flexibilität darf in diesem Zusammenhang auf keinen Fall als Kostensenkungsprogramm missverstanden werden. Es geht vielmehr darum, **Wachstum** zu ermöglichen, **ohne dabei unnötige Fixkostenpositionen aufzubauen**, also „growth without growing”. Somit steht etwa Effizienzsteigerung weit oben auf der Prioritätenliste. Diese kann Zusatzinvestitionen vermeiden, indem das Wachstum durch bereits bestehende Ressourcen gestemmt wird. Aber auch die geschickte Planung von Investitionen in mehreren Tranchen kann es ermöglichen, flexibel auf die künftige Entwicklung reagieren zu können.

CM: Viele dieser Hebel sind nicht primär aus dem Aufgabengebiet eines CFOs. Inwiefern sollten CFOs gemeinsam mit den funktional Verantwortlichen den Einsatz der Hebel planen und steuern?

In vielen Unternehmen hat sich die **Rolle der CFOs und Controller** stark geändert oder wird sich in naher Zukunft ändern. Sie werden nicht mehr als die „Kontrolleure” gesehen. Vielmehr gelten sie bereits heute **als „Sparringspartner“**, die es durch das Schaffen von Transparenz ermöglichen, objektive Entscheidungsgrundlagen zu bieten oder eben auch Effizienzsteigerungspotenziale aufzuzeigen ohne dabei „Finger-pointing“ zu betreiben. Der Hebel **„Stärkung des Controllings“ ist zudem unter den Top-10 Hebeln** zu finden. Über 70 % der Teilnehmer planen, ihn 2012 verstärkt einzusetzen. Der CFO wird mehr und mehr zum zentralen Ansprechpartner mit übergreifendem Blick im Unternehmen.

CM: Der Bereich Controlling und Finanzen hat in diesem Operations-Effizienz-Radar an Bedeutung gewonnen. Spiegelt sich dieser Gedanke des „Sparringspartners” darin wider?

Ja, das kann durchaus so interpretiert werden. Es ist sehr erfreulich, dass CFOs und Controller eben **nicht mehr nur als Kontrollinstanz gesehen**, sondern viel stärker auch als Gestalter wahrgenommen werden.

CM: Und warum wurde dem Bereich Controlling und Finanzen dann in den Vorjahren weniger Bedeutung zugemessen?

Um dies beantworten zu können, müssen wir uns die Bereiche anschauen, die zu Gunsten des Bereiches Controlling und Finanzen in den Hintergrund getreten sind, wie etwa der **Einkauf oder das Working Capital Manage-**

ment. Diese beiden Bereiche waren **durch die letzte Krise noch relativ weit oben auf der Prioritätenlisten.** Hier konnten kurzfristig relativ einfach Optimierungspotenziale geschultert werden. Nachdem sie von den meisten Unternehmen einmal gehoben wurden, treten sie wieder etwas in den Hintergrund. Wir möchten jedoch keinesfalls ausschließen, dass der Bereich Controlling und Finanzen auch langfristig unter den Top-Bereichen des Effizienz-Radars bleibt.

CM: Laut Effizienz-Radar ist die Ist-Nutzung der in 2010 für 2011 geplanten Hebel hinter den ursprünglich geplanten Werten zurückgeblieben. Warum ist dies Ihrer Meinung nach der Fall?

Autoren

v.l.n.r. Thomas Totzeck (Consultant), Oliver Knapp (Partner) und Thomas Rinn (Partner):
Die drei Herren sind für Roland Berger Strategy Consultants, Competence Center Operations Strategy tätig.

Ein Grund könnte sein, dass durch die positive Stimmung in den Unternehmen Anfang des Jahres die Umsetzung der geplanten Hebel nicht forciert wurde. Angesichts der sich eintrübenden Gesamtstimmung gegen Ende des Jahres sind die Unternehmen bei der Reflektion des Erreichten jetzt aber überkritisch, was die Umsetzung der gesteckten Ziele betrifft.

CM: In diesem Zusammenhang sticht der Bereich Controlling und Finanzen hervor. Er ist der einzige Bereich, in dem die Ist-Nutzung höher liegt. Woran kann dies liegen?

Hier bewegen wir uns am Rande der Spekulation. Wir können uns jedoch vorstellen, dass in einigen Unternehmen die **gefühlte Unsicherheit** zu einem **Verlangen nach mehr Transparenz** geführt hat. Diese Transparenz wurde dann in einem Verstärken der Controlling-Aktivitäten gesucht.

CM: Wie erklären Sie sich den großen Unterschied bei der Bewertung der Einzelhebel im Bereich Controlling und Finanzen? Einerseits planen über 70 % die Stärkung des Controlling, andererseits weniger als die Hälfte die Optimierung von Projektkosten.

Vermutlich wurden die kostenorientierten Hebel im Zuge der letzten Krise schon stark genutzt. Auch die Optimierung der Personalkosten wird nur von etwas über der Hälfte der Unternehmen geplant. Wenn die Stärkung des Controllings vorangetrieben werden soll, ist auch weniger die Kostenbremse gefragt, sondern verstärkt Hebel, die das Leistungsniveau konsequent ausbauen.

CM: Eingangs sprachen wir über Wachstum. Ist nicht gerade der Bereich Vertrieb und Marketing gefragt, um den Wachstumskurs fortzusetzen? Dieser Bereich ist „nur" auf Rang 6 und hat auch nur einen Hebel unter den Top-10.

Dass der Bereich **Vertrieb** zur Zeit nicht die höchste Priorität hat, ist nicht weiter verwunderlich – insgesamt **läuft es ja noch gut**. Die Unternehmen sehen also noch keine Notwendigkeit, den Absatz zusätzlich anzukurbeln. Und die sich abzeichnenden Probleme sind eher der wirtschaftlichen Gesamtsituation zuzuschreiben, nicht einer Vertriebsschwäche. Der Top-10-Hebel, den Sie ansprechen, bezieht sich auf die bereits erwähnte Identifizierung von Wachstumschancen. Eben diese wird nötig sein, um weiter auf Wachstumskurs bleiben zu können. Im Übrigen, sind wir doch mal ehrlich: Wenn es gut läuft, kann der Vertrieb immer behaupten, dass er hervorragend arbeitet. Und wenn es einmal nicht begründet ist, fällt es meist schwer, dies zu widerlegen.

CM: Noch einmal zum Stichwort Flexibilität – wie flexibel sind die Planungen deutscher CFOs in produzierenden Unternehmen heute wirklich Ihrer Erfahrung nach?

Es wurden in den letzten Jahren große Fortschritte gemacht. So wird **Szenariotechnik** auf immer breiterer Front eingesetzt. Hierdurch können sich CFOs sehr gut auf ändernde Bedingungen vorbereiten und im Zweifelsfall schnell reagieren und ihre Planungen entsprechend anpassen. **Knackpunkt hinsichtlich der Flexibilität bleiben jedoch oft Bereiche wie die Produktion.** Durch das Auslagern von Produktionsumfängen an Zulieferer in Boomzeiten bzw. das Rückholen von fremdvergebenen Umfängen in Krisenzeiten ist grundsätzlich etwas Flexibilität gegeben. In der Praxis klappt dies jedoch nicht immer, da **in Boomzeiten auch die Zulieferer überlastet** sind. So kann das volle Wachstumspotenzial nicht ausgeschöpft werden. CFOs können hier die jeweiligen Bereiche unterstützen, indem sie entsprechende Szenarien soweit durchdenken, dass auch kapazitative Auswirkungen für die einzelnen Bereiche dargestellt und diskutiert werden können.

CM: Hand auf's Herz: Hätten Sie aus Sicht der produzierenden Unternehmen die Bereiche in gleicher Folge priorisiert?

Ja, die CFOs haben die richtigen Themen im Fokus. Sicher hängt die Priorisierung im Einzelnen auch sehr stark von der jeweiligen Firmensituation ab. Insgesamt spiegelt das Operations-Effizienz-Radar die aktuelle Stimmung aber sehr gut wider.

F&E-Kennzahlen in der Unternehmenssteuerung

Von der Input- zur Output-Orientierung

Matthias Schmitt

Das **Forschungs- & Entwicklungs-Controlling** (F&E-Controlling) fristet in vielen Unternehmen noch ein **Schattendasein**, vor allem im Vergleich zum Produktions- oder Vertriebscontrolling, wo viele Controllingkonzepte seit Jahren fest etabliert sind. Aufgrund der hohen strategischen Bedeutung von F&E für die Innovationsfähigkeit vieler Unternehmen ist dieser Zustand allerdings nicht haltbar – häufig geht er auch mit einem diffusen Unwohlsein bezüglich des effektiven und effizienten Einsatzes der Ressourcen in F&E einher. In das oft genannte „Schwarze Loch" F&E sollte deshalb mit Hilfe klassischer Controllingmethoden Licht gebracht werden, so dass eine **strategiekonforme Steuerung des F&E-Bereichs** möglich wird.

Ein erster Ansatz ist dabei der Einsatz typischer Finanzkennzahlen mit F&E-Bezug. Viele Unternehmen setzen hier zum Beispiel die F&E-Quote ein:

F&E-Quote = F&E-Kosten / Umsatz

Die **F&E-Quote** sagt zunächst einmal aus, welcher Anteil des Umsatzes in F&E fließt und somit zunächst einmal gewinnmindernd wirkt. Sie wird häufig in der Budgetierung eingesetzt, um im Rahmen einer **Top-Down-Vorgabe** festzulegen, welche Mittel dem F&E-Bereich zur Verfügung stehen. Aber ist es sinnvoll, zur Messung und Steigerung der Effizienz des F&E-Bereichs allein auf eine Inputgröße zu setzen? Mit dem ebenfalls weit verbreiteten Umsatzanteil von Neuprodukten steht alternativ auch eine output-orientierte Kennzahl zur Verfügung:

Umsatzanteil Neuprodukte = Umsatz Neuprodukte / Umsatz Gesamt

Neuprodukte können hierbei branchen- und unternehmensspezifisch als Produkte definiert werden, deren Launch zum Beispiel im laufenden Geschäftsjahr oder auch in der laufenden Zwei- oder Dreijahresperiode stattfand.

Doch wie soll der F&E-Bereich nun gesteuert werden? Welche Aussagekraft haben diese beiden sehr häufig eingesetzten Kennzahlen? Können sie vielleicht in Kombination angewendet werden? Ein genauerer Blick auf Aussagekraft und Einsatzfähigkeit der Kennzahlen tut Not!

Input-orientierte F&E-Steuerung: Die F&E-Quote

Der häufige Einsatz der F&E-Quote als Top-Down-Vorgabe in der Budgetierung ist mit Vorsicht zu genießen. Die Festlegung von F&E-Kosten nach dem Tragfähigkeitsprinzip (wie viel F&E können wir uns leisten?) wird dem langfristigen strategischen Charakter der F&E-Kosten nicht gerecht. Denn Zähler und Nenner hängen ja nicht ursächlich zusammen – sollen etwa die langfristig wichtigen F&E-Kosten gesenkt werden, nur weil ein schweres Jahr ansteht? Oder sollen die Budgets erhöht werden, nur weil gerade die Konjunktur brummt? Das macht offensichtlich keinen Sinn. **Grundproblem ist dabei die Periodenbetrachtung:** Die F&E-Kosten im Zähler verursachen die Umsätze, die in einigen

Jahren anfallen werden. Der Umsatz im Nenner dagegen wurde verursacht durch die F&E-Kosten aus der teilweise fernen Vergangenheit – ein ursächlicher Zusammenhang besteht in einer periodischen Betrachtung nicht (siehe Abbildung 1).

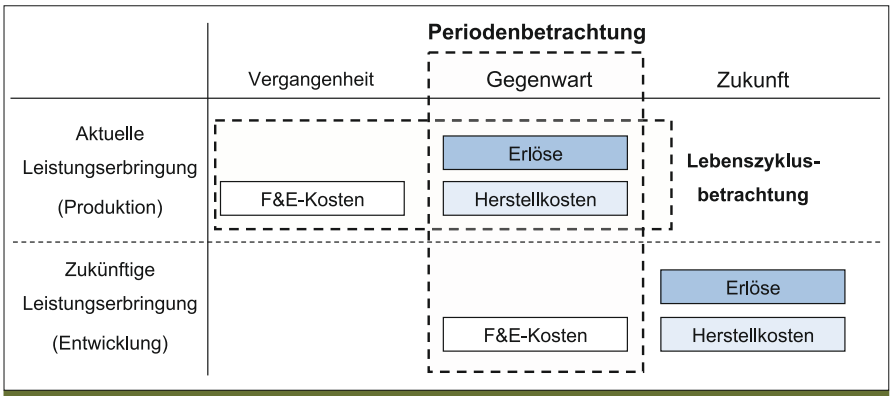


Abb. 1: Zusammenhang zwischen F&E-Kosten und Umsatz

Eine Lösung des Dilemmas wäre eine Lebenszyklusbetrachtung. Diese ist in der Einzelproduktsicht im F&E-Controlling auch sehr weit verbreitet, Methoden wie Life Cycle Costing und Target Costing sowie die Projektbewertung auf Kapitalwertbasis gehören zum Standardrepertoire des F&E-Controllers. Die Lebenszyklusbetrachtung eignet sich aber für den unternehmensweiten Einsatz im Sinne übergreifender Finanzkennzahlen zur Steuerung des gesamten F&E-Bereichs nur sehr bedingt – zu komplex wäre die Interpretation einer periodenübergreifenden F&E-Quote. Erschwerend kommt hinzu, dass die Verantwortlichkeiten im Laufe des Lebenszyklus wechseln können – ganz davon abgesehen, dass die Verantwortlichkeiten für Zähler (F&E-Kosten) und Nenner (Umsatz) der F&E-Quote in der Regel nicht in einer Hand liegen, sondern sich auf F&E (Zähler) sowie Marketing/Vertrieb (Nenner) verteilen.

Die mangelnde Aussagekraft der F&E-Quote wird auch deutlich, wenn F&E-Quote und F&E-Aufwand des in den letzten Jahren wohl innovativsten Unternehmens betrachtet werden: **Apple** (Abbildung 2) zeigt, dass der F&E-Aufwand des Unternehmens seit 1998 kontinuierlich ansteigt. Da der Umsatz im gleichen Zeitraum aber deutlich stärker anstieg, **sank die**

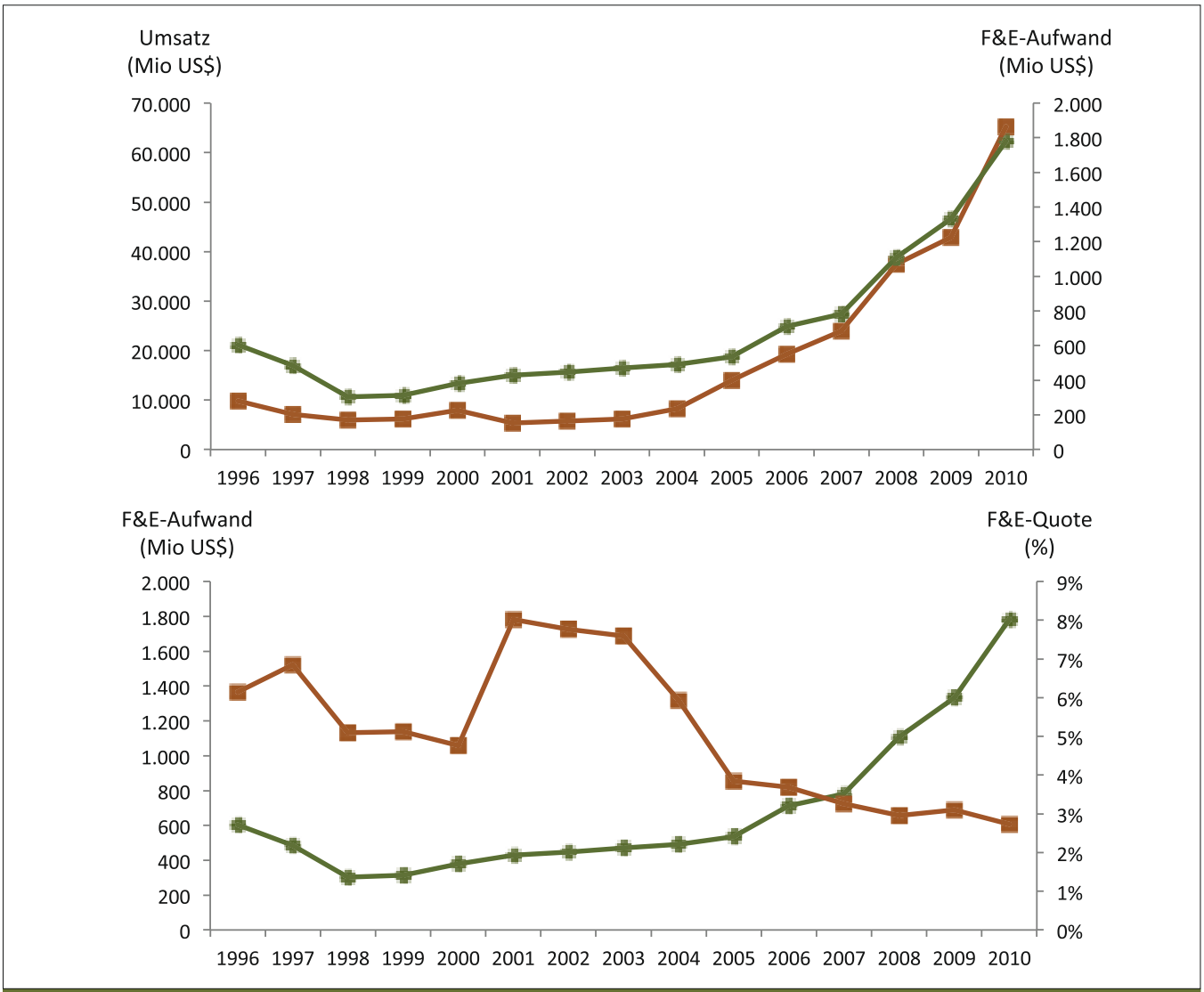


Abb. 2: Umsatz, F&E-Aufwand und F&E-Quote von Apple 1996-2010[1]

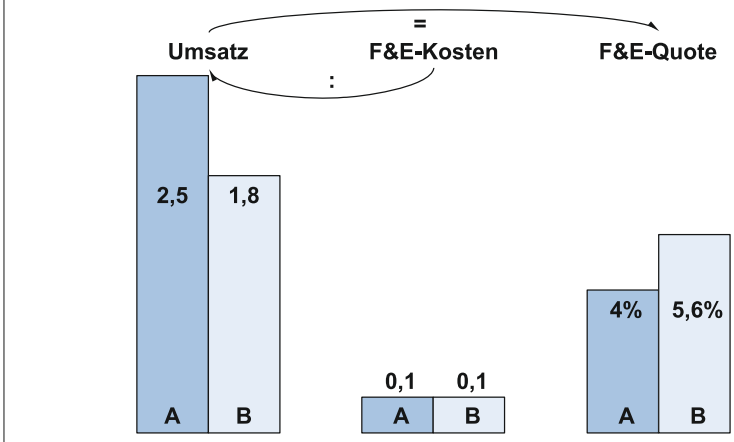


Abb. 3: Beispielrechnung F&E-Quote

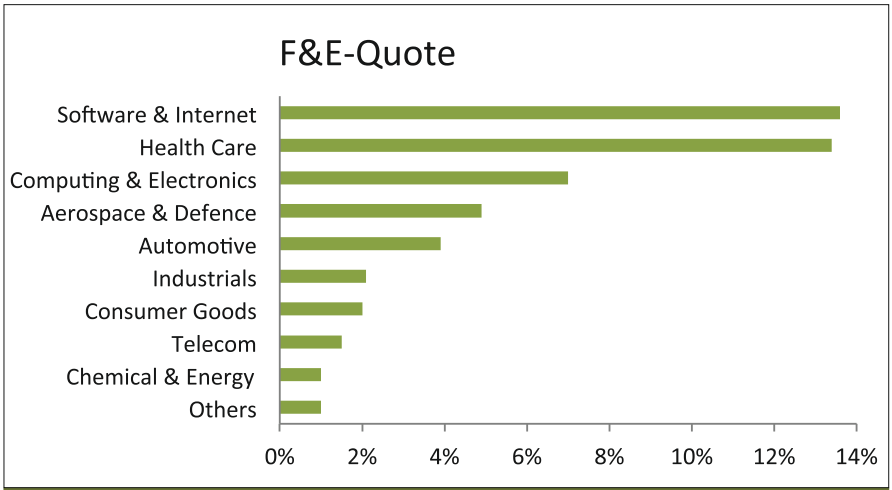


Abb. 4: F&E-Quoten pro Branche (2007, weltweit)[4]

F&E-Quote von 8 % im Jahr 2001 fast kontinuierlich auf 2,7 % – die F&E-Quote ist somit als Steuerungskennzahl kaum zu gebrauchen. Dies wird weiter am Exempel zweier Beispielunternehmen A und B aus der Elektronikbranche deutlich: Beide Unternehmen sind bezüglich Geschäftsmodell und Produktportfolio sehr ähnlich aufgestellt. Aufgrund des ähnlichen Produktportfolios beschäftigen sich beide Unternehmen in F&E mit den ähnlichen Themen und entwickeln vergleichbare Produkte. Dabei verursachen sie F&E-Kosten in analoger Höhe von ca. 100 Mio. EUR pro Jahr. Doch Unternehmen A hat als Marktführer einen Umsatz von 2,5 Mrd. EUR, während Unternehmen B als dessen schärfster Konkurrent nur auf einen Umsatz von 1,8 Mrd. EUR kommt. Die F&E-Quoten betragen somit 4 % für Unternehmen A beziehungsweise 5,6 % für Unternehmen B (siehe Abbildung 3). Heißt das nun, dass Unternehmen A mehr für F&E ausgeben sollte, um mit Unternehmen B gleichzuziehen? Oder dass Unternehmen B seine F&E-Quote senken sollte, um Kosten zu sparen? Beides könnten Fehlentscheidungen von weitreichender Bedeutung sein – die F&E-Quote eignet sich offensichtlich nicht zur Festlegung einer absoluten Höhe der F&E-Kosten.

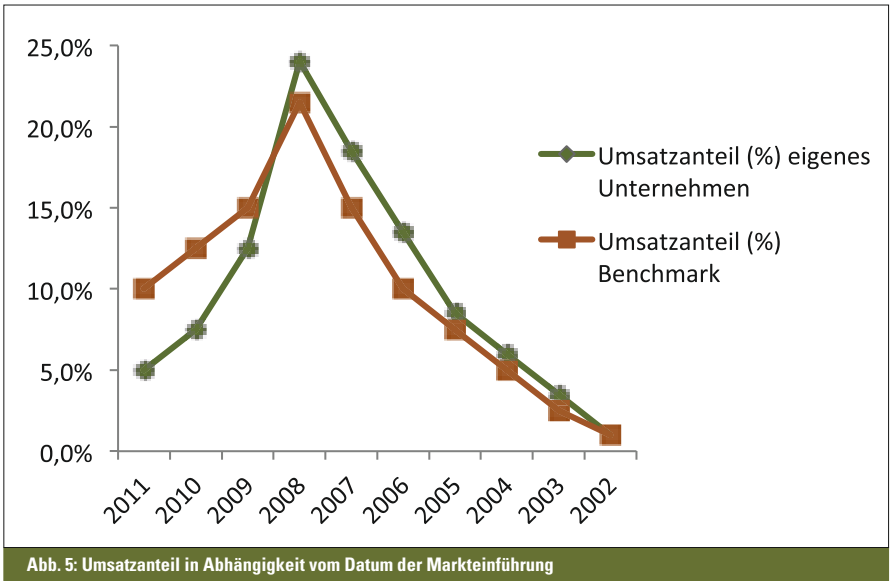


Abb. 5: Umsatzanteil in Abhängigkeit vom Datum der Markteinführung

Zu diesem Ergebnis kam auch die Unternehmensberatung Booz & Co in ihrem Global Innovation 1000 Report[2]: Es besteht bei weltweit tätigen forschenden und entwickelnden Unternehmen kein empirisch belegbarer Zusammenhang zwischen irgendeiner wirtschaftlichen Erfolgsgröße (Umsatzwachstum, EBIT-Entwicklung, Wertsteigerung, …) und der Höhe der F&E-Quote. Während sich die F&E-Quote zwar in branchentypisch sehr unterschiedlichen Bahnen bewegt (siehe Abbildung 4), gibt es laut Booz & Co auch innerhalb von Branchen keinen Zusammenhang zwischen dem wirtschaftlichen Erfolg und der F&E-Quote.

Dies stellt die Unternehmen, die sich fragen, ob sie genug oder eventuell gar zu viel für F&E ausgeben, vor ein Dilemma: Eine Steigerung der F&E-Budgets kann pure Verschwendung sein, eine Kürzung aber langfristig den Ast absägen, auf dem man sitzt. Daher arbeiten viele Unternehmen, auch in Wirtschaftskrisen[3], mit relativ konstanten F&E-Quoten, ohne allerdings sicher zu wissen, ob diese Konstanz sich auch auf dem angemessenen Niveau abspielt. Die Konstanz wird allerdings auch dadurch unterstützt, dass Personalkosten in vielen Branchen den Hauptbestandteil der F&E-Kosten darstellen – das hochqualifizierte F&E-Personal will man meist auch in Krisenzeiten halten, während ein teurer Aufbau von Fixkosten meist nur in überschaubarem Rahmen angestrebt wird.

Aber vielleicht gibt es ja neben der F&E-Quote noch andere Kennzahlen, die einem Hinweise auf die anzustrebende Höhe des F&E-Budgets geben?

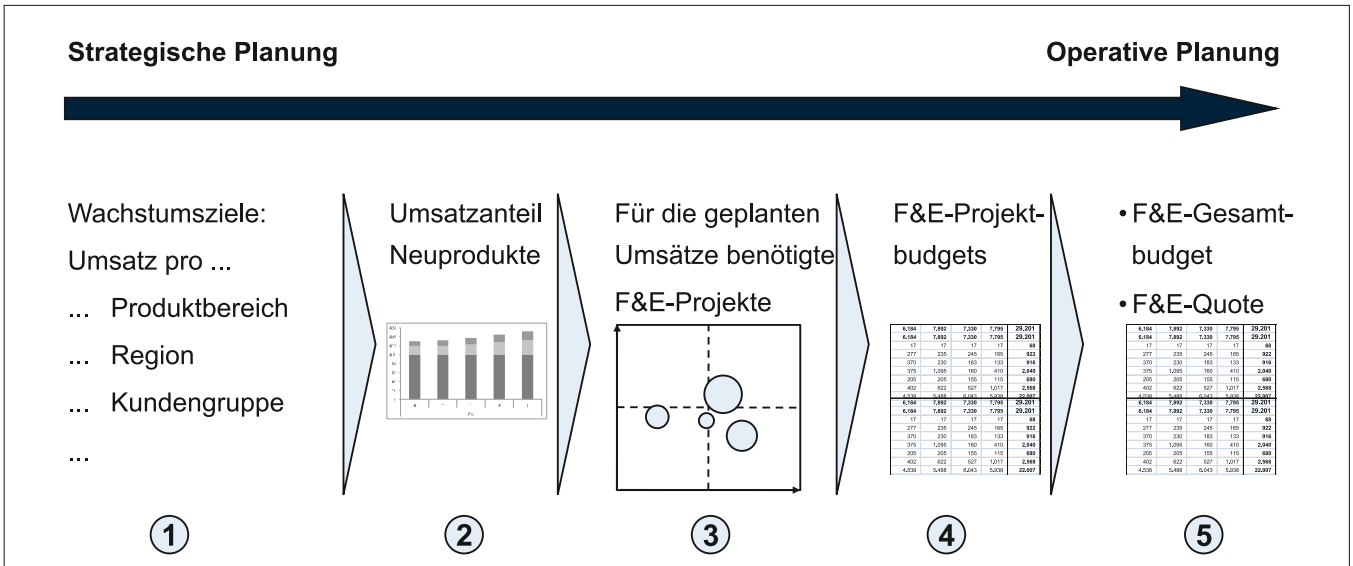


Abb. 6: Zusammenspiel von strategischer und operativer F&E-Planung

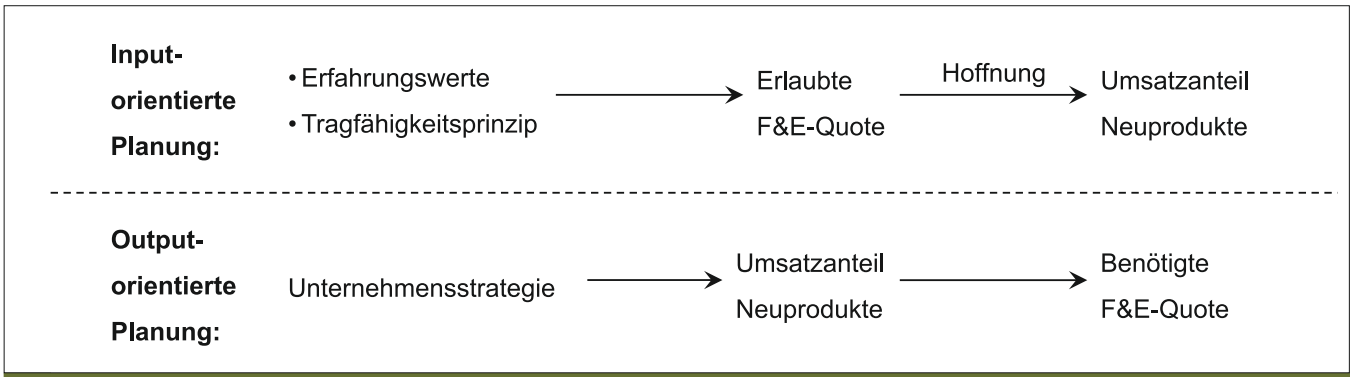


Abb. 7: Input- und output-orientierte F&E-Planung

Output-orientierte F&E-Steuerung: Der Umsatzanteil von Neuprodukten

Die große Schwäche der F&E-Quote ist die Inputorientierung: **Die Kennzahl misst nur den F&E-Input in Form der F&E-Kosten, den F&E-Output und somit nachgelagert die F&E-Produktivität kann sie nicht erfassen.** Doch das ist es ja, was die Unternehmen vor allem interessiert: Führt das viele in F&E gesteckte Geld auch zu zählbaren Ergebnissen in Form von Umsätzen durch Neuprodukte? An dieser Stelle greift die Kennzahl „Umsatzanteil Neuprodukte“ (siehe Einleitung). Diese zeigt an, welchen Anteil in jüngster Zeit auf den Markt gebrachte Produkte zum Umsatz beitragen. Je nach Produktlebenszyklen der Branche kann der Zähler dabei beliebig variiert werden. Auch eine separate Betrachtung einzelner Geschäftsbereiche, Produktlinien oder Kundensegmente ergibt Aufschluss über den Markterfolg der F&E-Aktivitäten.

Interessant sind in diesem Zusammenhang auch Zeitreihen, bei denen die Umsatzhöhe oder der Umsatzanteil über das Jahr der Markteinführung aufgetragen werden. Dies erlaubt auch ein aussagekräftiges Benchmarking mit Konkurrenzunternehmen (siehe Abbildung 5).

Allerdings ist ein **gravierender Nachteil des Umsatzanteils von Neuprodukten** zu vermerken: Als Ist-Zahl ist die Kennzahl stark vergangenheitsorientiert. Je nach Dauer der Produktentwicklung zeigt die Kennzahl den Erfolg der F&E-Aktivitäten von vor drei, fünf oder gar zehn Jahren an. Aber natürlich kann die Kennzahl auch als Planzahl eingesetzt werden, was besonders im Rahmen der strategischen Planung von Bedeutung ist (siehe unten). In diesem Fall handelt es sich allerdings nicht um eine Messung des F&E-Outputs, sondern „nur“ um diesbezügliche Zielvorgaben, die in der Realität leider häufig verfehlt werden.

Des Weiteren ist zu beachten, dass die Umsatzzahlen allein noch keine Aussage über den Erfolg der neu auf den Markt gebrachten

Autor

Dr. Matthias Schmitt

beschäftigt sich als freiberuflicher Unternehmensberater mit Controlling-Themen aller Art. Er ist Mitglied des Arbeitskreises Moderne Budgetierung des Internationalen Controller Vereins (ICV).

E-Mail: mxschmitt@aol.com

Produkte erlauben – eine Erfolgskennzahl wie der EBIT oder der Deckungsbeitrag neu gelaunchter Produkte wäre hilfreich, denn schließlich wollen Unternehmen profitabel wachsen. Aufgrund hoher Markteinführungskosten in der meist unprofitablen ersten Phase des Produktlebenszyklus wird die umsatzbezogene Kennzahl allerdings als aussagekräftiger erachtet. Für die Analyse der Profitabilität einzelner Produkte wird wiederum häufig auf die bereits erwähnte Lebenszyklusbetrachtung zurückgegriffen.

Ableitung des notwendigen Inputs aus dem angestrebten Output

Die Ausführungen der letzten Kapitel haben klar aufgezeigt, dass die F&E-Quote und die mit ihr oft einhergehende F&E-Budgetierung nach dem Tragfähigkeitsprinzip nicht der Weisheit letzter Schluss sein kann. Doch auf irgendeine Art und Weise muss das F&E-Budget ja bestimmt werden – die strategische Natur von F&E zeigt dabei einen gangbaren Weg auf (siehe Abbildung 6):

Ausgangsbasis aller großen F&E-Vorhaben muss die **strategische Planung** sein: Hier wird die **Wachstumsstrategie des Unternehmens formuliert** – ein expliziter Teil dieser Planung legt dar, wann mit welchen Produkt(grupp)en wie viel Umsatz erzielt werden soll (Schritt1). Auf Basis dieser Informationen ist nun die Berechnung des Zielzustands des Umsatzanteils an Neuprodukten möglich (Schritt 2) – die strategische Planung gibt also Zielvorgaben bezüglich der Innovationskraft des Unternehmens vor. Aus den Umsatzzielen für Neuprodukte leitet sich das F&E-Projektportfolio ab (Schritt (3): Wann müssen welche Produkte mit welchen Eigenschaften auf den Markt kommen, um den gewünschten Erfolg zu erzielen? Die im **F&E-Projektportfolio** enthaltenen Projekte sind in Abhängigkeit von den Entwicklungszyklen zum Zeitpunkt der strategischen Planung entweder bereits am Laufen oder müssen noch initiiert werden. Aus den Projektplänen dieser strategischen F&E-Projekte leiten sich direkt die (meist mehrjährigen) F&E-Projektbudgets ab (Schritt 4), die auf Basis von Erfahrungswerten mit ähnlichen Projekten meist auch hinreichend genau planbar sind. Die Konsolidierung der entsprechenden Jahresscheiben dieser F&E-Projektbudgets ergibt dann das F&E-Gesamtbudget, aus dem die F&E-Quote errechnet werden kann (Schritt 5)[5]. Wir haben es hier im weiteren Sinne mit einer treiberbasierten Planung zu tun: Als Treiber dienen hier die im Rahmen der strategischen Planung definierten neuen Produkte, die sich über F&E-Projekte und deren Budgets durch die gesamte Unternehmensplanung hindurch ziehen.

Es zeigt sich somit, dass die beiden diskutierten Kennzahlen nicht unabhängig nebeneinander stehen, sondern voneinander abhängen: Der angestrebte Umsatzanteil an Neuprodukten diktiert die F&E-Quote (siehe Abbildung 7). Eine Budgetierung nach dem Tragfähigkeitsprinzip trägt somit mit großer Wahrscheinlichkeit zur Verfehlung strategischer Wachstumsziele bei. Die **F&E-Quote** ist demnach logischerweise auch nicht als Konstante zu betrachten, sondern **schwankt mit den Anforderungen aus der strategischen Langfristplanung**. Diese Schwankungen schlagen besonders dann zu Buche, wenn F&E neben den eher stabilen Personalkosten auch durch hohe, stärker schwankende Sachkostenanteile geprägt ist.

Allerdings sollte man sich in diesem Kontext klar vor Augen führen, dass auch diese output-orientierte Vorgehensweise keine Erfolgsgarantie der F&E-Aktivitäten mit sich bringt: Der Strategiebezug der F&E-Planung garantiert natürlich weder die Sinnhaftigkeit der Strategie selbst noch den Markterfolg der entwickelten Produkte oder Termin- und Budgettreue der geplanten F&E-Projekte. Aber der Anfang ist gemacht!

Zusammenfassung & Ausblick

Die gerade in der Budgetierung weit verbreitete **F&E-Quote** erweist sich als zwar auf den ersten Blick sehr aussagekräftige, in der Handhabung aber als äußerst tückische Kennzahl. Zähler und Nenner werden in unterschiedlichen Perioden verursacht und von unterschiedlichen betrieblichen Funktionen verantwortet. Es besteht weder ein Zusammenhang zwischen F&E-Quote und Unternehmenserfolg noch kann eine empfehlenswerte Höhe der Kennzahl abgeleitet werden. Von einem Einsatz in der Budgetierung als Top-Down-Vorgabe nach dem Tragfähigkeitsprinzip ist somit dringend abzuraten.Der **Umsatzanteil von Neuprodukten** als zweite weit verbreitete F&E-Kennzahl hat ebenfalls gewisse Tücken. Doch kann mit Hilfe dieser output-orientierten Kennzahl zumindest die Produktivität vergangener F&E-Aktivitäten gemessen werden. Zudem ermöglicht es diese Kennzahl, die Umsatzwachstumsziele der strategischen Planung über den Zwischenschritt des F&E-Projektportfolios in das F&E-Budget einfließen zu lassen. Die viel zitierte **Verknüpfung von strategischer und operativer Planung ist somit auch in F&E möglich** – genau an der Stelle, wo sie von besonders großer Bedeutung für den zukünftigen Erfolg des Unternehmens ist!

Literatur

Booz & Co: Money isn't everything. The Global Innovation 1000 Report. 2005

Booz & Co: The customer connection. The Global Innovation 1000 Report. 2007

Gleich/Klein (Hrsg.): Innovations-Controlling, Der Controlling-Berater Band 13, 2011

Janssen, Sebastian & Möller, Klaus: Erfolgreiche Steuerung von Innovationsprozessen und -projekten – Ergebnisse einer empirischen Studie, Controlling & Management 2/2011, S. 97 - 104

Schmitt, Matthias: Forschung und Entwicklung in Krisenzeiten – Manövriermasse oder unantastbarer strategischer Erfolgsfaktor. Controlling Berater 2/2009, S. 129 - 148

Schmitt, Matthias: Unterstützung & Entlastung der Budgetierung durch rollierende Projektplanung in Forschung & Entwicklung. Controller Magazin 5/2010, S. 56-63.

Fußnoten

[1] Quelle: Apple Geschäftsberichte 1996-2010
Booz & Co: Money isn't everything. The Global Innovation 1000 report. 2005

[2] In Anlehnung an Booz & Co: The customer connection. The Global Innovation 1000 report. 2007

[3] Vgl. Schmitt, 2010

[4] In Anlehnung an Booz & Co: The customer Connection. The Global Innovation 1000 report. 2007

[5] Vgl. Schmitt, 2010

Der Controller als Stratege?

von Jürgen Weber

Die Liste der **Zukunftsthemen des Controllings**, die wir im Heft 4/2011 des Controller Magazins präsentiert haben, enthält an exponierter Position (Rang 3) die enge Verbindung von **Controlling und Strategie**. Über dieses Thema wird unter Controllern schon seit langem diskutiert, zumeist als Wunsch oder ferne Perspektive, weit ab von der Alltagsrealität. **Strategen und Controller gehörten lange Zeit zwei unterschiedlichen „Klassen" an.** Die einen häufig mit Beratervergangenheit, weit gereist, markterfahren, erprobt im M&A-Geschäft, „Eggheads" mit leichter Tendenz zum Überflieger, die anderen erdverbunden, mit intimer Kenntnis der internen Zusammenhänge, zahlenverliebt und mit deutlich größerem Abstand zum Top-Management. Beide Aufgabenfelder hatten wenig miteinander zu tun: Die einen legten Hand an die großen Linien der Geschäftsentwicklung, die anderen halfen dabei, dass innerhalb des Rahmens professionell und erfolgreich gearbeitet wurde.

Diese Arbeitsteilung erwies sich aber am Ende als wenig nachhaltig. Zu häufig wurden auf Seiten der Strategen **strategische Wolken produziert**, die nicht fruchtbar operativ abregneten, zu häufig strategische Prämien nicht eingelöst. Auf der anderen Seite führte die **„strategische Blindheit"** der Controller zu falschen Prioritäten im operativen Geschäft. Die Lösung ist einfach: Controller und Strategen müssen eng zusammenarbeiten. Dies führt zum gemeinsamen Erfolg, wie es unzählige empirische Studien belegen. Die Zusammenarbeit fängt bei der gegenseitigen Kopplung der beiden Planungsebenen an und endet bei adäquater Form und Häufigkeit der Interaktion.

Was bedeutet das für einen Controller, der noch nicht auf der Strategieebene angekommen ist? Zunächst einmal muss er eine Menge ungewohnter Begriffe und Sichtweisen lernen. Strategie hat – wie die operative Steuerung auch – einen eigenen Wortschatz (z. B. wird dort sehr häufig „gespielt") und eigene Denkmuster (stark marktorientiert, seien es Produkt- und Faktormärkte, seien es Finanzmärkte). Dies schlägt sich auch in den Instrumenten nieder, von denen die Portfolio- und die Stärken-Schwächen-Analyse wohl die bekanntesten sind. **Der Fokus der Strategie liegt auch viel stärker auf Veränderung, als Controller das aus dem operativen Geschäft her kennen.** Schließlich ist eine sinnvolle Mitarbeit in der strategischen Steuerung nur eingeschränkt möglich, ohne „die Welt gesehen zu haben", das Geschäft und die Märkte auch aus eigener Anschauung her zu kennen – aber das gesamte Wissen kann auch über die Zeit hinweg aufgebaut werden.

Im Strategieprozess selbst kommt den Controllern – wenig überraschend – die Rolle zu, die **Strategien so weit wie möglich rechenbar zu machen.** Nur so können sie in ihren Auswirkungen beurteilt und in einen gemeinsamen Plan integriert werden, nur so ist auch eine tragfähige Verbindung zur operativen Steuerung möglich. Die Erfolgsmessung von Strategien steht deshalb auch in der Zukunftserwartung der Controller ganz oben an. Allerdings sollten sich Controller hierauf nicht beschränken. Vielmehr sollten sie auch in der Strategie die Rolle spielen, die sie im operativen Bereich seit langem erfolgreich wahrnehmen, die des kritischen Counterparts. In unserer Zukunftsstudie war die Zustimmung hierzu deutlich geringer.

Noch weniger sehen die Controller ihre frühe Einbindung in den strategischen Planungsprozess als zukünftig bedeutsam an. Hier ist allerdings dringend ein Einstellungswechsel erforderlich. Controller werden ihre Funktion nur dann hinreichend erfüllen können, wenn sie ganz natürlich im Prozess der Strategiefindung dabei sind. Liegen die Pläne erst einmal ausgearbeitet vor, ist eine grundsätzliche Kritik nur noch schwer möglich. Zu leicht besteht die Gefahr, dass jemand sein Gesicht verliert. **Ein frühzeitiges Anmahnung der Realitätsnähe strategischer Überlegungen hilft allen Beteiligten** – allerdings nur dann, wenn sowohl der Ton als auch die Einstellung der Controller stimmt: Jede Strategie lässt sich tot reden. Zu früh die Bremse zu ziehen, kann auch dazu führen, dass das Unternehmen nur noch scheinbar sicheres Geschäft im Auge hat, und das hat noch nie ausgereicht, um ein Unternehmen für die Zukunft zu rüsten. Controller müssen lernen, hier die richtige Balance zu halten – auch das gehört zu ihrer neuen Rolle des Business Partners.

Autor

Prof. Dr. Dr. h.c. Jürgen Weber

ist Direktor des Instituts für Management und Controlling (IMC) der WHU-Otto-Beisheim-Hochschule, Burgplatz 2, D-56179 Valendar; www.whu.edu/controlling. Er ist zudem Vorsitzender des Kuratoriums des Internationalen Controller Vereins (ICV).

E-Mail: juergen.weber@whu.edu

Controlling in volatilen Zeiten – Die DIN SPEC 1086

Ein Leitfaden für die Praxis

von Herwig Friedag und Walter Schmidt

Vor zwei Jahren wurden **im Auftrag des Internationalen Controller Vereins (ICV) und der International Group of Controlling (IGC)** unter der Moderation von Walter Schmidt Qualitätsstandards im Controlling abgestimmt und als **DIN SPEC 1086**[1] veröffentlicht.

Mit diesem Artikel wollen wir eine Folge von Beiträgen einleiten, in denen die wichtigsten Punkte dieses **Leitfadens für „gutes Controlling“** erläutert werden.

„Controlling bezeichnet im deutschsprachigen Raum den auf die Sicherstellung nachhaltiger Wirtschaftlichkeit ausgerichteten Management-Prozess der betriebswirtschaftlichen Zielfindung, Planung und Steuerung eines Unternehmens“ – mit dieser Definition beginnt die DIN SPEC 1086.

„Controlling beruht dabei auf proaktivem und zukunftsorientiertem Handeln zur

a) Rationalitätssicherung und Koordination bei der Findung und Festlegung unternehmenspolitischer, strategischer, operativer und finanzieller Ziele,
b) Formulierung von Strategien und operativen Plänen in Form von mess- und prüfbaren Zielen,
c) ganzheitlichen Betrachtung von Chancen und Risiken eines Unternehmens,
d) Sicherung der finanziellen Stabilität und Steigerung der Wirtschaftlichkeit eines Unternehmens“.

Zur Rolle der Controller heißt es unter Bezug auf das IGC-Leitbild:
„Controller gestalten und begleiten den Management-Prozess der Zielfindung, Planung und Steuerung und tragen damit Mitverantwortung für die Zielerreichung.

a) Controller sorgen für Strategie-, Ergebnis-, Finanz-, Prozesstransparenz und tragen somit zu höherer Wirtschaftlichkeit bei.
b) Controller koordinieren Teilziele und Teilpläne ganzheitlich und organisieren unternehmensübergreifend das zukunftsorientierte Berichtswesen.
c) Controller moderieren und gestalten den Management-Prozess der Zielfindung, Planung und Steuerung so, dass jeder Entscheidungsträger zielorientiert handeln kann.
d) Controller leisten den dazu erforderlichen Service der betriebswirtschaftlichen Daten- und Informationsversorgung.
e) Controller gestalten und pflegen die Controllingsysteme.

Als Voraussetzung für die Wahrnehmung ihrer Funktion

a) wirken Controller als betriebswirtschaftliche Partner der Manager,
b) verschaffen sich Controller ein Verständnis für das Geschäft ihres Unternehmens und einen Überblick über Umfeld, Märkte, Wettbewerb und die Wertschöpfungskette,
c) sorgen Controller für die Überführung der Strategie in Ziele und für Schlüsselindikatoren, die für die Manager verständlich, handhabbar und bedeutsam sind,
d) leisten Controller einen Beitrag zur Ausrichtung auf innovative Geschäftsprozesse,
e) entlasten, ergänzen oder begrenzen Controller die Führungstätigkeit der Manager, verbinden Sach- und Verhaltens-Perspektiven miteinander, stellen Informationen in den Kontext zur Management-Handlung und zeigen Handlungsbedarfe auf“.[2]

Die **Grund-Orientierung der DIN SPEC 1086 auf nachhaltige Wirtschaftlichkeit** erweist sich in der heutigen Zeit immer mehr als strategischer Wettbewerbsvorteil; das haben die Autoren dieses Beitrags in der Begleitung und Umsetzung von mehreren Hundert Strategie-Projekten in der Praxis erfahren. Unsere Erfahrung besagt aber auch, dass eine nachhaltig wirkende Strategie zugleich eines auf den Umgang mit volatilen Entwicklungen ausgerichteten Controllings bedarf. Wir können uns nicht mehr darauf verlassen, dass das Planjahr in etwa so verlaufen wird wie das aktuelle Jahr bzw. die Jahre davor. Insofern ist es wichtig, sich über die Elemente Klarheit zu verschaffen, die wir für den Umgang mit Volatilität brauchen.

Verantwortlich für den Management-Prozess der betriebswirtschaftlichen Zielfindung, Planung und Steuerung eines Unternehmens sind alle Führungskräfte. Verantwortlich sind aber auch die Controller durch ihr proaktives und zukunftsorientiertes Handeln als Partner der Führungskräfte. In diesem Sinne versteht die DIN SPEC 1086 **Controlling als praktizierte Kooperation** über alle Bereiche des Unternehmens und weit darüber hinaus. Wenn wir die in volatilen Zeiten unumgängliche Flexibilität des Handelns erreichen wollen, ist so eine breite Zusammenarbeit notwendige Voraussetzung. Aber Flexibilität erfordert mehr. Die DIN SPEC 1086 orientiert uns darauf, die Menschen mitzunehmen, sie vom Sinn der Zielfindung, Planung und Steuerung zu überzeugen – Flexibilität kann man nicht anordnen.

Basierend auf diesen Grundannahmen lässt sich „Controlling in volatilen Zeiten“ durch 7 Thesen beschreiben:

1. Controlling ist Führen mit messbaren Zielen
Im Alltag wird Controlling oft als „Kontrolle mittels Kennzahlen“ missverstanden. Die praktischen Erfahrungen geben diesem Eindruck nur allzu oft Recht. Wir überschwemmen die Menschen mit Zahlen, anstatt sie mit messbaren Zielen zu führen. In den Zahlen gehen die Ziele schnell unter oder erscheinen als fremde, von „oben“ vorgegebene Ziele. Wenn wir die Menschen mitnehmen wollen, müssen wir sie an ihren eigenen Zielen packen. Dann sind sie auch bereit, sich daran messen zu lassen, weil sie sich selber daran messen.

2. Controlling ist Arbeit mit Werten
Hat unsere Arbeit einen Sinn oder sind Lohn und Gehalt nur eine Art „Schmerzensgeld" für den Frust, den die Arbeit uns bereitet? Sinn ergibt immer das, was uns wertvoll ist und dem entspricht, was wir wollen. Wenn wir die Menschen mitnehmen wollen, müssen sich Führungskräfte und Controller gemeinsam um diese Werte kümmern.

3. Controlling ist stimmig
Menschen nehmen Ziele und darauf bezogene Kennzahlen an, wenn sie ihnen verständlich, handhabbar und für ihre eigene Arbeit bedeutsam erscheinen. Nur sofern dieser „Dreiklang" gegeben ist, empfinden wir darauf aufbauendes Controlling als stimmig. Anderenfalls wirkt es belastend und stört unsere Tätigkeit.

4. Controlling ist innovativ
So eine Formulierung wirkt auf den ersten Blick fern jeder Praxis. Kreative Menschen gewinnen oft den Eindruck, dass Controller innovativen Prozessen eher ein Korsett verpassen, als selber innovativ zu sein. Es gibt andere Beispiele. Marktbezogene Geschäftsmodelle, strategische Preisbildung oder Ziel-Kosten-Management bilden in vielen Unternehmen eigenständige innovative Beiträge des Controllings. Denn eine Innovation ist erst dann erfolgreich, wenn sie sich auf den Märkten des Unternehmens bewährt. Hier kann frühzeitige Kooperation auf der Basis stimmiger Ziele und gemeinsamer Werte wettbewerbsentscheidend sein.

5. Controlling ist integrativ
Kooperation erfordert verbindende, integrative Fähigkeiten. Controlling, das so etwas leisten will, muss daher alle Bereiche des Unternehmens in das Management der betriebswirtschaftlichen Zielfindung, Planung und Steuerung einbinden: Koordinierung von strategischem, operativem und dispositivem Handeln; sorgfältiges Umgehen mit den Risiken und Engpässen; kontinuierliche Erfassung und Nutzung von Verbesserungs-Potenzialen; denken in Szenarien und trainieren der Fähigkeiten, sie situationsgerecht umzusetzen; arbeiten mit rollierender Vorschau, um Veränderungen frühzeitig zu bemerken. Je mehr Menschen mit ihren speziellen Expertisen in diese Tätigkeiten integriert werden können, umso besser werden wir in der Lage sein, mit volatilen Entwicklungen umzugehen.

6. Controlling fördert strategische Achtsamkeit
Erfolgreiche Unternehmen haben ein Gespür für Veränderungen auf ihren Märkten. Sie nutzen einen Rahmen zur ausgewogenen Auswahl von Controlling-Instrumenten. Dadurch stärken sie die strategische Achtsamkeit für das gesamte Feld der auf nachhaltige Wirtschaftlichkeit orientierten Führungsarbeit. Das beginnt mit dem Beobachten der Märkte sowie dem Testen neuer Möglichkeiten und geht über die mittelfristige Planung bis hin zu Budget und Analyse. Nicht die einzelnen Instrumente sind dabei wichtig, sondern das auf die Bedürfnisse des Unternehmens und die Kooperation der Menschen abgestimmte Portfolio an Instrumenten.

7. Controlling ist kommunikativ
Zahlen allein sagen zu wenig aus. Auch Berichte haben eine begrenzte Aussagekraft. Controller sollen die Menschen hinter den Zahlen sehen.[3] Dazu müssen sie auf die Menschen zugehen, ihnen zuhören und mit ihnen reden. Die dabei zu lösende Aufgabe wird in der DIN SPEC 1086 umrissen: „Der Controller stellt den Zusammenhang zwischen strategischem Entwickeln von Potenzialen[4] und operativer Nutzung der verfügbaren Potenziale, von Planung und Reporting oder von materieller und immaterieller Investition klar und verständlich dar".[5]

Die 7 Thesen wurden hier nur skizzenhaft benannt. Wir werden in 7 Folgen des Controller Magazins zu jedem einzelnen Punkt sowie über dabei in der Praxis angetroffene konkrete Lösungen berichten. Dabei wird sich zeigen, wie die DIN SPEC 1086 in diesem Zusammenhang hilfreiche Dienste als eine Art orientierende „Leitplanke" leisten kann.

Controlling ist auf dem Weg, sich zu einer umfassenden Führungsmethode für nachhaltige Wirtschaftlichkeit in volatilen Zeiten zu entwickeln. Die wichtigsten Grundsätze sind in verschiedenen Publikationen formuliert. In der Praxis gibt es inzwischen zahlreiche Beispiele, wie es gehen kann. Moralische Integrität, Einbettung in die Strategie, solides Handwerk und ein offenes Zugehen auf die Menschen bilden die Erfolgsbasis. Zum Schluss aber sind Bereitschaft, Wille und Mut entscheidend, klare Haltung zu zeigen und sich täglich aktiv einzubringen. Wie heißt es so schön: Das ist nicht alles. Aber ohne das ist alles nichts.

Autoren

Dr. Herwig Friedag
Friedag Consult, Moderation in Unternehmen.
Er leitet den Öffentlichkeitsausschuss im Internationalen Controller Verein eV.
E-Mail: consult@friedag.com

Dr. Walter Schmidt
ask, Angewandte Strategie und Kommunikation.
Er ist Mitglied des Vorstand im Internationalen Controller Verein eV.
E-Mail: walter@ask-schmidt.de

Fußnoten

[1] www.beuth.de (Suchbegriff DIN SPEC 1086)
[2] Ebenda, S. 5f
[3] Die 10 Kernelemente des nachhaltigen Controlling-Ansatzes des ICV; a. a. O.
[4] Möglichkeiten und Fähigkeiten, effektive Zahlungsströme zu generieren; DIN SPEC 1086, S. 7
[5] ebenda

Frachtencontrolling als Dienstleistung

Frachtrechnungen bieten Potenzial für Kostensenkungen

von Jens Wollenweber

Die Rechnungsprüfung ist ureigenste Aufgabe der Buchhaltung. Doch wo ein ungewöhnlich hohes Maß an zusätzlichen Kenntnissen erforderlich ist, braucht es andere Lösungen. So ist für viele Unternehmen die **Prüfung komplexer Frachtrechnungen über ein Outsourcing an Spezialdienstleister für Frachtencontrolling sinnvoll.** Deren Tarif- und Fachwissen sowie der Einsatz leistungsfähiger Branchensoftware kann versendenden Unternehmen schon bei einem Frachtaufkommen von weniger als einer Million Euro pro Jahr viel Geld sparen.

Wer von **Frachttarifen** spricht, steht sofort in der Versuchung, das Wort **„Tarifdschungel"** zu wählen. Mit Recht, denn die Anbieter im hart umkämpften Transportgeschäft kalkulieren sehr genau und gestalten die Tarife entsprechend ihrer Stärken und verbergen ihre Schwächen. So ist es üblich, bestimmte Strecken, Frachtarten, Mengen in sehr differenzierten Tarifen mit Aufschlägen und Sonderkonditionen abzubilden. Auch in Zuschlägen für Terminzustellungen, Zöllen und Steuern oder dem Dieselfloater stecken häufig unberechtigte Kosten, die nicht oder zumindest nicht in der abgerechneten Höhe vereinbart waren.

Bestimmte Rechnungstypen wie **komplexe Seefrachtrechnungen** lassen sich ohne das entsprechende Fachwissen kaum sinnvoll prüfen. Ob der **Lost-Slot-Zuschlag** oder der **Currency Adjustment Factor** dort berechtigterweise und in korrekter Höhe stehen oder ob die **Staukosten auf dem Exportkai** dem Containertyp entsprechen, all dies gehört eben nicht zu den alltäglichen Fragestellungen von Controlling und Buchhaltung. Die folgende vereinfachte Checkliste von Positionen einer Seefrachtrechnung verdeutlicht die Komplexität der zu prüfenden Faktoren.

Die Prüfung einer Frachtrechnung ist also in den seltensten Fällen die einfache Gegenüberstellung von Angebot, Frachtbrief und Rechnung. Vielmehr ist eine **tiefer gehende Plausibilitätsprüfung** verlangt, bei der der tatsächliche Weg einer Fracht sehr genau nachvollzogen werden muss. Nur so ist gewährleistet, dass die Berechnungsgrundlagen korrekt sind. Die Praxis zeigt: Ob absichtlich oder aus Unachtsamkeit, Frachtrechnungen sind reich an Fehlern. Viele Fehlberechnungen bleiben dabei auch über längere Zeit unbemerkt, wenn die Unterlagen nicht von Fachleuten genauestens geprüft werden.

Dieses Wissen bringt die Controller in den Unternehmen in ein Dilemma: Die eigene Buchhaltung kann vor dem Hintergrund des erforderlichen Spezialwissens nicht sicher sein, dass sie alle Fehler findet. Die Auslagerung der Frachtenprüfung auf die eigene Logistik ist dort aber weder als Arbeit willkommen noch würde die Prüfung durch den internen Auftraggeber den Grundsätzen eines zeitgemäßen Controllings entsprechen.

In vielen Unternehmen ist ein Fünftel der Frachtrechnungen reklamationsfähig

Werden die Logistikrechnungen erstmals von Fachleuten auf Herz und Nieren geprüft, **sinken die Frachtkosten nicht selten auf Anhieb um bis zu 10 Prozent** – so der Erfahrungswert des Logistikberatungsunternehmens und Anbieters externer Frachtrechnungsprüfung Städtler-Logistik. Dieser direkt messbare Wert nimmt mit der Zeit etwas ab. Die genaue fachliche Prüfung hat einen erzieherischen Effekt bei den Speditionen und die Logistikdienstleister achten vermehrt auf die korrekte Rechnungsstellung. Dennoch bleibt die genaue Prüfung natürlich auch weiterhin notwendig.

Bei einem deutschen Konzern, der monatlich mehr als 10 000 Transporte für 250 interne Kunden prüfen lässt, werden **auch nach vier Jahren immer noch 5 bis 10 Prozent der Rechnungen reklamiert.** Dieses Beispiel zeigt, dass das Outsourcing des Frachtencontrollings an Spezialdienstleister auch nach anfänglichen Spitzenwerten bei der Reklamation langfristig sinnvoll und effizient bleibt. Um die Effizienz der Prüfung weiter zu erhöhen, bietet es sich an, auch die Reklamationsbearbeitung für die geprüften Rechnungen vom Dienstleister erledigen zu lassen.

Reklamationsbearbeitung

Die Reklamationsbearbeitung ist eine ganz zentrale Aufgabe des Frachtprüfungsdienstleisters, der **für die tarifliche wie die sachliche Prüfung erfahrene Speditionskaufleute** in seinem Team haben sollte. Auch wenn das Einsparpotenzial durch Kürzung nicht korrekter Rechnungen gerade am Anfang beachtlich ist, sollte das Honorar des Dienstleisters nicht als Erfolgsbeteiligung an

Position	Beschreibung	Prüfung
Vorlauf		
Fracht	Transport von Abgangsort bis zum Abgangshafen	Komplettpreis inkl. Maut + Diesel abhängig von Containtertyp und Abgangsort
Hauptlauf		
Staukosten	Entladung von LKW auf Exportkai	Preis je Containertyp und Abgangshafen
Umschlag	Verladung von Kai auf Schiff	Komplettpreis Container
Fracht	Transport von Abgangs- zu Zielhafen	Komplettpreis je Container
BAF	Bunker Adjustment Factor	Treibstoffzuschlag je TEU (20"-Container-Äquivalent)
CAF	Currency Adjustment Factor	Währungsausgleichszuschlag, Prozentualer Aufschlag zur Fracht
Suez Canal Transit	Zuschlag für Transit durch den Suezkanal	Zuschlag je TEU (20"-Container-Äquivalent)
Aden Gulf Surcharge	Zuschlag für Transit durch den Golf von Aden	Zuschlag je TEU (20"-Container-Äquivalent)
Lost Slot	Zuschlag für Container-Überhöhe	Zuschlag abhängig von verlorenem Stauraum
Nachlauf		
Umschlag	Entladung im Zielhafen auf Importkai	Komplettpreis Container
Zoll	Gebühren für Zollabfertigung im Zielhafen	Fixer Betrag je Abfertigung. Zusatzkosten für die zu erstellenden Dokumente
Fracht	Transport vom Zielhafen zum Zielort	Komplettpreis inkl. Maut + Diesel abhängig von Containtertyp und Abgangsort
Zusatzinformationen für die Prüfung		
Schiffskurs	Währungsumrechnung	Kurs zum Datum der Leistungserbringung
Incoterm	Definition des Leistungsumfangs	Regelung des Kosten- und Gefahrenübergangs, Berechtigung der aufgeführten Rechnungspositionen gemäß Frankatur

Abb. 1: Auszug von Positionen einer Seefrachtrechnung

den Einsparungen geregelt werden. Die Provisionierung von Einsparmöglichkeiten hat einige negative Effekte. Meist wird bei einer solchen Regelung nur in kurzfristigen Kostensenkungskampagnen gedacht, obwohl die erfolgreiche Reklamation vieler Frachtrechnungen für den Auftraggeber nur einen ersten augenfälligen Spareffekt darstellt.

Es ist vielmehr sinnvoll, wenn der externe Prüfer die Logistikpartner des Unternehmens als Partner in der Prüfung versteht und entsprechend mit ihnen zusammenarbeitet. So lassen sich Schwierigkeiten wie systematische Abrechnungsfehler schneller ausräumen und die Arbeit wird für alle Seiten effizienter. Die Abrechnung nach Aufwand ist für die Unternehmen zudem transparenter, wenn ein Honorar pro geprüfte Rechnung, nach Beleg, Position und Schwierigkeit verlangt wird.

In dem schon erwähnten Fallbeispiel mit monatlich mehr als 10 000 Transporten schwankt beispielsweise das Honorar für die externe Prüfung und **Reklamationsbearbeitung pro Rechnung zwischen 50 Cent und 150 Euro. Der Median der Gebühren liegt bei vier Euro pro Rechnung.** Die Prüfer unterscheiden dabei zehn Kategorien der Erfassung und sieben Verkehrsarten. Die Spanne der Bearbeitungskosten erklärt sich aus der Komplexität einer weltweiten Logistik und dem Umfang mancher Rechnung. So gibt es Rechnungen, die sich auf bis zu 200 Einzelsendungen beziehen.

Benchmarking

Für die Prüfung von Frachtrechnungen externe Fachleute hinzuzuziehen, birgt durch die Komplexität der Rechnungen und ihre Fehlerhäufigkeit ein deutliches Einsparpotenzial. Frachtrechnungen können aus Controllersicht aber selbst dann sehr unbefriedigend ausfallen, wenn sie zwar formal richtig sind und der Tarifvereinbarung entsprechen, aber im Marktvergleich deutlich zu hohe Kosten aufweisen. Wie eingangs erwähnt, kalkulieren Anbieter im hart umkämpften Transportgeschäft sehr genau und gestalten die Tarife entsprechend ihrer Stärken, während sie ihre Schwächen verbergen. Das Beispiel in Abbildung 2 macht bereits die Problematik deutlich:

Jeder Tarif hat in einem Gewichtsbereich seine Vorteile – geringere Kosten – gegenüber dem anderen Tarif. Beispielsweise ist Tarif B zwischen 750 und 1 300 kg sowie zwischen 1 900 und 2 650 kg günstiger als Tarif A. Im Rahmen einer Angebotsbewertung müssten beide Tarife mit den erwarteten Transportmengen und -gewichten bewertet werden, um den optimalen Tarif zu bestimmen. Eine Tarifauswahl rein auf Basis des oben genannten Kostenverlaufs führt möglicherweise zu erheblichen Mehrkosten gegenüber einer optimalen Auswahl.

Das Beispiel bezieht sich nur auf verschiedene Gewichtsbereiche. Weil aber Spediteure auch für unterschiedliche Strecken oder Zeiten un-

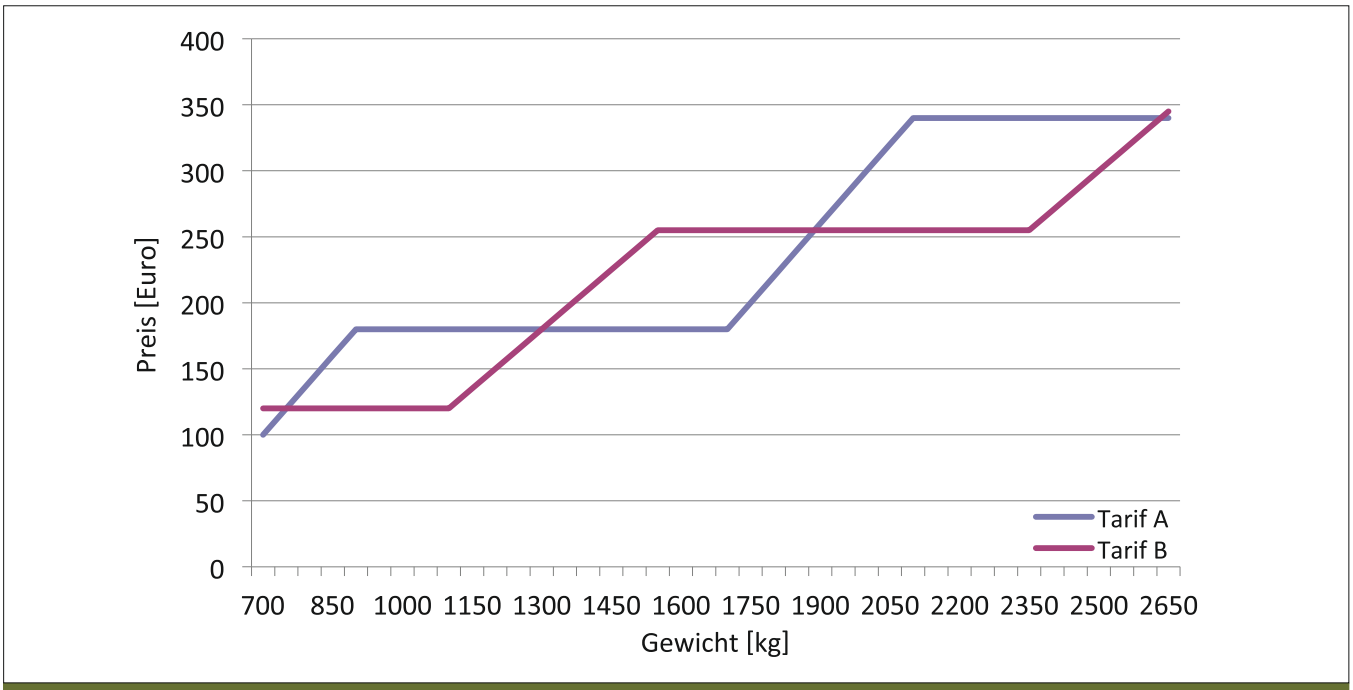


Abb. 2: Ein typischer Verlauf zweier Stückgut-Tarife im Gewichtsbereich 700 bis 2700 kg.

terschiedliche Tarife anbieten und zudem ihre Angebote durch individuelle Staffelungen und Formate schwer vergleichbar machen, rechnet sich auch hier die Zusammenarbeit mit externen Fachleuten. **Ein Frachten-Benchmark durch Spezialisten** kann klären, ob die vereinbarten Preise marktgerecht sind. Spezialdienstleister greifen dazu auf eigene umfangreiche **Frachttarifdatenbanken** zu, in denen Preise für alle Arten von Transportdienstleistungen in aller Welt gesammelt und aktuell gehalten werden.

Spätestens hier werden die **Grenzen zwischen Dienstleistung und Beratung fließend**. Monitoring und die Erstellung von detaillierten Statistiken über das Transportgeschehen ergeben ein „Big Picture" über die einzelne Belegprüfung hinaus, und als Kenner des Marktes prüfen die Frachtexperten nicht nur, ob der Tarif eingehalten wurde, sondern auch, ob er angemessen ist. Die Ersparnisse durch ein Benchmarking übertreffen die Kosten für die Analyse meist um den Faktor zehn, was ein IT-gestütztes Benchmarking besonders attraktiv macht.

Bis hin zu strategischer Planung

Wenn es um die Überprüfung der Tarife selbst und das Benchmarking geht, ist die Unterstützung durch Experten, die über entsprechende Spezialsoftware verfügen, unvermeidlich. Die Tarife verschiedener Anbieter sind nicht direkt vergleichbar. Erst mit einer Software, die die auf unterschiedlichen Prinzipien der Staffelung beruhenden Tarife in großer Zahl umrechnet, lassen sich zuverlässig die für einen Auftrag passenden günstigsten Angebote identifizieren. Dies kann auch zur Unterstützung einer strategischen Planung und Auswahl von Logistikpartnern geschehen, indem verschiedene Szenarien simuliert werden. Es bringt einem Unternehmen mit größeren Frachtkostenvolumen zum Beispiel zusätzliche Transparenz, wenn auf Basis seiner Versanddaten des vergangenen Jahres und aktueller Tarife verschiedene Szenarien simuliert werden. Spezialsoftware zur **Simulation und Analyse logistischer Abläufe** erlaubt es, praktisch „an jeder Schraube zu drehen", um die Auswirkung strategischer Entscheidungen auf das komplexe System der Warenströme durchrechnen zu lassen.

Fazit

Für Unternehmen mit größerem Frachtvolumen ist das Outsourcing der Rechnungsprüfung eine interessante Alternative. **Die Kosten sinken, die Qualität der Prüfung steigt.** Ausgehend von der Frachtenprüfung gibt es eine Reihe ergänzender Aufgaben, die ein Dienstleister für das Outsourcing von Frachtenprüfung übernehmen könnte. Aus Controllingsicht lassen sich so Einspareffekte generieren, die weit über kurzfristige Kostensenkungen durch Rechnungsreklamationen und eine Arbeitsentlastung der Buchhaltung hinausgehen. Die Transport- und Prozesskosten im Unternehmen werden nachhaltig gesenkt. ■

Autor

■ **Dr. Jens Wollenweber**

ist Leiter Frachtenrevision bei der Dr. Städtler Transport Consulting GmbH & Co. KG in Nürnberg.

E-Mail: j.wollenweber@staedtler-logistik.de

Durch szenariobasierte Unternehmensplanung auf Augenhöhe mit dem Business

Elmar Dworski und Tobias Witzemann

Die Rolle des **CFO** wandelt sich. Neben den klassischen Funktionen als oberster Buchhalter (*„Operator"*) und Kontrolleur (*„Steward"*), obliegt es heutigen CFOs zunehmend, auch eine **aktive Rolle hinsichtlich Performance- und Wertsteigerung** einzunehmen (*„Strategist"*). Hierzu bedarf es eines aktiven Anstoßens von Verhaltensänderungen im Unternehmen, um die Strategieumsetzung und Erreichung finanzieller Ziele zu fördern (*„Catalyst"*).

Die Unternehmensplanung ist das zentrale Führungsinstrument zur Performance- und Wertsteigerung. Eine starke Beteiligung des CFOs an der operativen sowie strategischen Planung ist somit ein entscheidender Stellhebel, um seine Rolle als „Strategist" auszubauen. Hierzu obliegt es dem CFO, **eine moderne Unternehmensplanung zu gestalten**, welche ihn mit den notwendigen Informationen versorgt.

Im vorliegenden Beitrag wird anhand eines konkreten Praxisbeispiels erläutert, wie CFOs in einer zunehmend volatilen Welt durch einen szenariobasierten Ansatz mit Hilfe eines treiberbasierten Instrumentariums die Unternehmensplanung maßgeblich verbessern und in die „Strategist"-Rolle hineinwachsen können.

Das Unternehmen

Die **Öl & Chemie AG1**[1] ist ein börsennotierter internationaler Öl- und Chemiekonzern. Aufgrund der integrierten Wertschöpfungskette, des kapitalintensiven Geschäftsmodells und des äußerst volatilen Umfeldes existieren umfassende Anforderungen an die Planung. Der CFO steht vor der Aufgabe, **langfristige Investitions- und Produktmixentscheidungen** im Rahmen der strategischen Planung **durch Szenario- und Sensitivitätsberechnungen zu unterstützen.**
Gemeinsam mit dem Topmanagement definiert er finanzielle Ziele für den Konzern und die Geschäftsbereiche. Darüber hinaus obliegt es ihm sicherzustellen, dass die operative Mehrjahresplanung (Budgetierung), aufbauend auf der ingenieurseitigen Produktionsplanung, effizient durchgeführt wird und aussagekräftige Forecasts für die periodische Steuerung erstellt werden.

Neugestaltung der Unternehmensplanung

Folgende **wesentliche Herausforderungen der konzernweiten Unternehmensplanung** wurden in der der **Öl & Chemie AG** identifiziert:

- Mangelnde Transparenz auf Konzernebene hinsichtlich operativer Stellhebel sowie Was-Wäre-Wenn-Betrachtungen (Szenarien und Sensitivitäten)
- Keine herausfordernden geschäftsbereichsspezifischen finanziellen Ziele
- Eingeschränkte prozessuale und inhaltliche Integration der strategischen und operativen Planung (Budgetierung)
- Ressourcen- und zeitintensiver Bottom-up-Planungs- und Forecasting-Prozess mit vielen Iterationen

Kernidee der neu zu gestaltenden Unternehmensplanung war eine Abkehr von Bottom-up-Prozessen hin zu einer schnellen, ressourcenschonenden und integrierten Top-down-Planungsphilosophie. Eine höhere Effektivität wird durch einen stärkeren Fokus auf Marktinformationen, operative Stellhebel sowie Szenarien und Sensitivitäten erreicht. Wesentlicher Erfolgsfaktor für die Neugestaltung der Unternehmensplanung war der Aufbau eines treiberbasierten Instrumentariums.

Schritte zur treiberbasierten Unternehmensplanung

Zur Abbildung der erwarteten Entwicklungen von Szenarien wurde ein treiberbasiertes Instrumentarium aufgebaut, dessen Herzstück die Verknüpfung von Input- und Output-Größen der Planung ist. Entsprechend werden Szenarien und Sensitivitäten der Output-Größen (finanzielle Plangrößen) durch Veränderungen der wesentlichen Input-Größen (Treiber) simuliert. Neben vollumfänglichen GuV-, Bilanz- sowie Kapitalflussinformationen werden auch geschäftsspezifische KPIs errechnet.
Der Weg zum konzeptionellen Aufbau eines treiberbasierten Instrumentariums erfordert vier Schritte:

Schritt 1: Treiber definieren

Die Treiber lassen sich in externe und interne differenzieren. Externe Treiber sind diejenigen, die durch das Unternehmen nicht direkt beeinflusst werden können. Auf Basis des Geschäftsmodells wurden für die **Öl & Chemie AG** insgesamt **ca. 40 Treiber in das Modell integriert**, welche in nachfolgende Treiberkategorien klassifiziert werden können:

- Produktmarktpreise
- Rohmaterialpreise
- Wechselkurse
- Inflationsraten

Darüber hinaus wurden folgende wesentliche interne Treiber im Modell berücksichtigt:

- Produktvolumina
- Investitionsausgaben

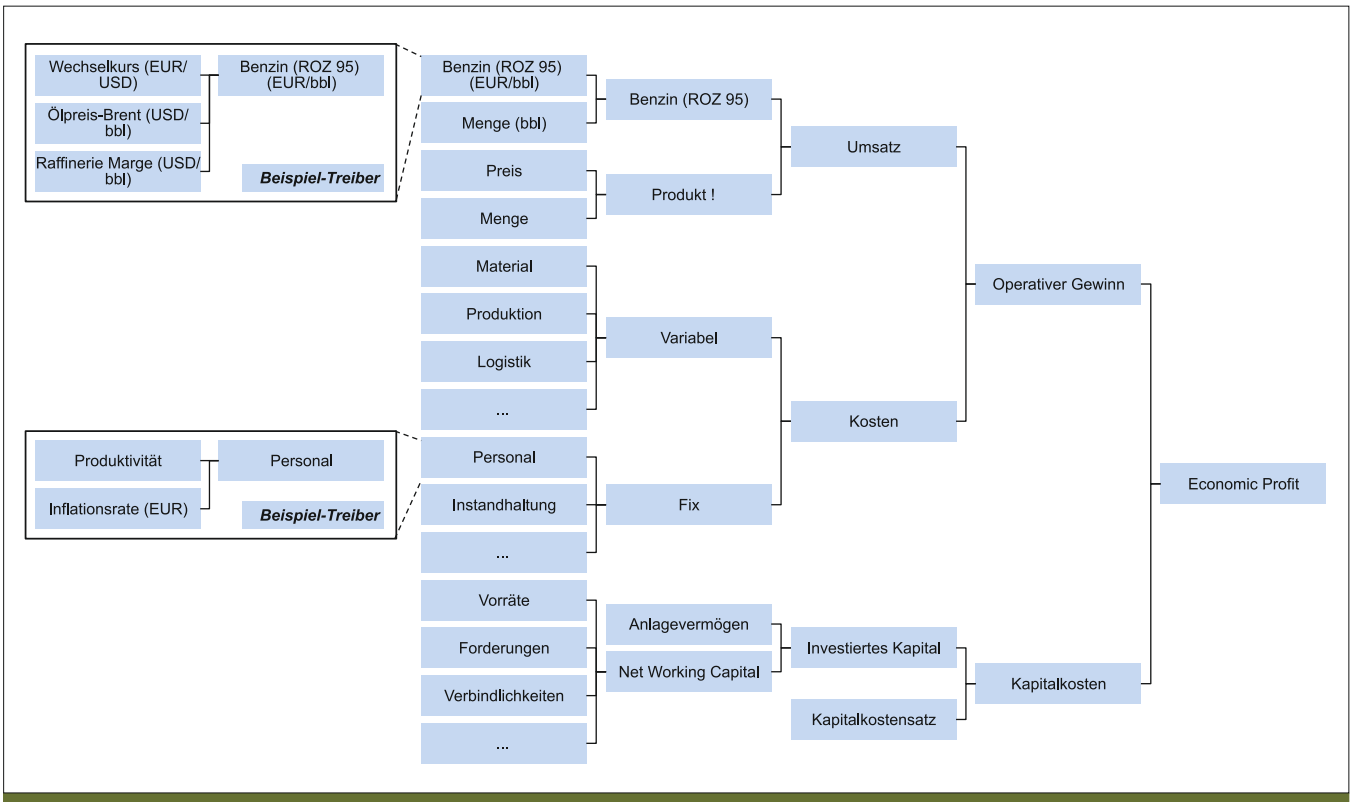


Abb. 1: Geschäftsbereichsspezifischer Treiberbaum

- Kosteneinsparungsquoten
- Kapitaleffizienzkennzahlen

Diese Treiber wurden auf Basis von Experten-Interviews sowie ABC-Analysen für die wichtigsten Geschäftsbereiche identifiziert.

Schritt 2: Zusammenhänge identifizieren

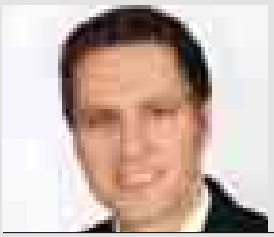
Nach ihrer Identifikation wurden die Treiber zu geschäftsbereichsspezifischen Treiberbäumen verknüpft, die die jeweiligen Zusammenhänge sowie Ursache- und Wirkungsrichtungen verdeutlichen. In Abbildung 1 ist ein geschäftsbereichsspezifischer Treiberbaum exemplarisch dargestellt.

Schritt 3: Zusammenhänge quantifizieren

Anschließend wurden diese Zusammenhänge quantifiziert. Die Kalkulationslogiken basieren ausschließlich auf Grundrechenarten und der **Annahme linearer Zusammenhänge zwischen den Variablen.** Statistisch auf Basis von Korrelationen ermittelte sowie nicht-lineare Verknüpfungen wurden aufgrund der hohen Komplexität sowie Wirtschaftlichkeitsüberlegungen nicht abgebildet.

Leitidee des Treibermodells ist, dass sich alle externen sowie internen Treiber direkt oder indirekt auf die verkauften Produkte auswirken. Diese stellen das zentrale Simulationsobjekt dar. Über die Anzahl der verkauften Produkte werden die Erlöse, aber auch der größte Teil der variablen Kosten (bspw. Rohmaterial- und Logistikkosten) unter Berücksichtigung von Währungs- und Inflationseffekten modelliert. Produktmixsimulationen werden nicht anhand des treiberbasierten Simulationsmodells vorgenommen, da diese bereits Bestandteil einer linearen Optimierung im Rahmen der ingenieurseitigen Produktionsplanung sind. Das Ergebnis der Produktionsplanung wird jedoch als wesentlicher interner Treiber im Rahmen des Modells berücksichtigt. Zur Entwicklung der Produktpreislogiken wurden mittels einer Materialitätsanalyse (ABC-Analyse) die wesentlichen Produkte identifiziert. **Für ca. 140 Produkte sind Logiken zur Berechnung**

Autoren



Dr. Elmar A. Dworski, M.B.A.

ist Senior Consultant im Consulting-Bereich CFO Services bei Deloitte in Stuttgart.

Dipl.-Kfm. Tobias Witzemann, CFA

ist Senior Manager im Consulting-Bereich CFO Services bei Deloitte in Stuttgart.

Produktpreislogik für Propylen

$$P_{Szenario} = P_{BaseCase} \bullet \left(W^4{}_D \bullet \frac{Diesel500ppm_{Szenario}}{Diesel500ppm_{BaseCase}} + W^4{}_P \bullet \frac{ROZ95_{Szenario}}{ROZ95_{BaseCase}} + W^4{}_J \bullet \frac{Jet_{Szenario}}{Jet_{BaseCase}} \right)$$

Produktpreislogik – Relevanz

Produkt/Rohmaterial	Verkäufer	Käufer
Propylen	Geschäftsbereich X	Geschäftsbereich Y
Propylen	Geschäftsbereich Y	Geschäftsbereich Z

Produktpreislogik – Formelelemente

Formelelement	Beschreibung	Datenquelle
$P_{Szenario}$	„Produkt" Szenarioverkaufspreis	Automatische Berechnung
$P_{BaseCase}$	„Produkt" BaseCase-Verkaufspreis	Konsolidierungssystem
$Diesel\ 500\ ppm_{Szenario}$	Diesel Szenariowert	Automatische Berechnung
$Diesel\ 500\ ppm_{BaseCase}$	Diesel BaseCase-Wert	Prämissen-Datenbank
$W^4{}_D$	Diesel Gewichtungsfaktor	
...	...	...

Abb. 2: Formelsteckbrief für Produktpreislogik

der Planpreise/-kosten definiert, die jährlich sowie bei größeren Ereignissen (bspw. Investitionen) aktualisiert werden.

Neben den Produktpreislogiken wurden Kalkulationslogiken für variable und fixe Kosten verwendet, die weitgehend unabhängig von Produktpreisen sind. Beispiele hierfür sind Kosten, die abhängig sind von externen Faktoren wie Inflationsraten, aber auch internen Faktoren wie Produktivitäts- und Investitionsquoten. Des Weiteren wurden spezielle Logiken für Einzelpositionen wie bspw. die Verwendung von Hedging-Instrumenten (Zero Cost Collars) oder die Verschiebung von Investitionsprojekten im Modell hinterlegt.

Schritt 4: Zusammenhänge dokumentieren

Zur Darstellung der Kalkulationslogiken existieren Formel-Steckbriefe (siehe Bsp. in Abbildung 2).

Die Formel-Steckbriefe enthalten neben der Formel selbst auch eine Liste der Produkte, für die diese Formeln angewendet werden sowie detaillierte Angaben zu den einzelnen Bestandteilen und Datenquellen. Sie bildeten die Basis für die Implementierung der Kalkulationslogiken.

Nutzung des treiberbasierten Instrumentariums

Die integrierten Logiken ermöglichen die schnelle Berechnung verschiedenster Szenarien und zeitnahe Aussagen zu Sensitivitäten hinsichtlich einzelner Treiber. Das treiberbasierte Instrumentarium unterstützt unterschiedlichste Aspekte der Unternehmensführung und -steuerung. Im Folgenden wird der Nutzen anhand wesentlicher Aspekte kurz erläutert.

Strategische Planung

Das treiberbasierte Instrumentarium ermöglicht es, **bereits im Rahmen der strategischen Planung Auswirkungen quantifizierbarer strategischer Ziele zu simulieren.** Durch die hohe Schnelligkeit und Effizienz ist es möglich, ad hoc im Rahmen der Strategie-Konferenzen erste Aussagen zu treffen, inwieweit sich die einzelnen festgelegten Ziele widersprechen bzw. welche gegenseitigen Einflüsse bestehen. Die Strategie-Konferenzen sind hierdurch effizienter, aber auch effektiver als in der Vergangenheit. Insbesondere die Szenario-Planung von Investitionsentscheidungen inkl. zeitlicher Verschiebungen von Investitionsprojekten und den Auswirkungen auf den Produktmix ermöglicht es, die strategische Planung realistischer zu gestalten und damit den Verbindlichkeitscharakter zu erhöhen.

Marktorientierte Zielsetzung

Der Zielsetzungsprozess zu Anfang der operativen Planung lebt von integrierten, in sich schlüssigen Annahmen in Form von Szenarien. Im Rahmen der Zielsetzungsdiskussionen und -abstimmungen ist es durch Ad-hoc-Simulationen auf Basis von Benchmarks, historischen Informationen und operativem Expertenwissen möglich, Zielvorstellungen des Konzerns zu validieren.

Durch die vereinfachte **Integration von Expertenwissen aus allen Funktions- und Geschäftsbereichen** in den Zielsetzungsprozess werden Diskussionen weniger über finanzielle Auswirkungen als vielmehr über dahinter liegende operative Stellhebel geführt. Es können verschiedene Szenarien evaluiert werden, ohne die komplette Organisation bottom-up zu involvieren.

Die **reduzierte Anzahl an Iterationen** und die **gewonnene Transparenz** erhöhen die Akzeptanz der Zielsetzungen sowohl seitens des Konzerns als auch seitens der Geschäftsbereiche.

Ø verbleibende Monate im Geschäftsjahr (Forecast)		Wechselkurs (EUR/USD)							
		1,25	1,30	1,35	*1,40*	*1,45*	1,50	1,55	
		EBIT (Mio.) (Δ Vorjahr in %)							
Ölpreis-Brent (USD/bbl)	65,00	6.354 *16%*	6.475 *19%*	6.596 *21%*	6.651 *22%*	6.837 *25%*	6.958 *27%*	7.078 *30%*	68,25
	70,00	6.544 *20%*	6.665 *22%*	6.785 *24%*	6.841 *25%*	7.027 *29%*	7.147 *31%*	7.268 *33%*	73,50
	75,00	6.860 *26%*	6.980 *28%*	7.101 *30%*	7.156 *31%*	7.342 *34%*	7.462 *37%*	7.583 *39%*	78,75
	80,53	6.924 *27%*	7.045 *29%*	7.165 *31%*	*7.220* *32%*	7.406 *36%*	7.526 *38%*	7.647 *40%*	*84,56*
	85,00	7.114 *30%*	7.234 *33%*	7.355 *35%*	7.410 *36%*	7.596 *39%*	7.716 *41%*	7.836 *44%*	89,25
	90,00	7.303 *34%*	7.424 *36%*	7.544 *38%*	7.599 *39%*	7.785 *43%*	7.906 *45%*	8.026 *47%*	94,50
	95,00	7.493 *37%*	7.613 *39%*	7.734 *42%*	7.789 *43%*	7.975 *46%*	8.095 *48%*	8.215 *50%*	99,75
		1,27	1,31	1,35	*1,39*	1,43	1,47	1,51	Geschäftsjahr (Forecast)

Abb. 3: Sensitivitätsmatrix

Die so vereinbarten Ziele sind durch die Marktorientierung und Verknüpfung mit der Strategie wesentlich verbindlicher, sie dienen als klare Richtlinie für die Budgetierung, die hierdurch wiederum an Effektivität und Effizienz gewinnt.

Sensitivitäts- und Abweichungsanalysen

Ein wesentlicher Nutzen des treiberbasierten Instrumentariums ist die vereinfachte Erstellung von Sensitivitäts- und Abweichungsanalysen. Diese ermöglicht tiefgehende Analysen seitens des Controllings, aber auch schnelle Antworten bei dynamischen Entwicklungen der Märkte, die für das Top-Management essenziell sind.

Ein Beispiel für eine standardisierte Sensitivitätsanalyse, die dem Top-Management zur Verfügung gestellt wird, ist die Sensitivitätsmatrix (siehe Abbildung 3). In dieser Matrix werden die Auswirkungen der wichtigsten Treiber Ölpreis und USD-Wechselkurs auf den EBIT dargestellt. Im Rahmen von Abweichungsanalysen können Differenzen zwischen Ist- und Planwerten auf Basis von wesentlichen beeinflussbaren und nicht-beeinflussbaren Abweichungselementen erklärt werden. Dies ermöglicht zeitnahe Gegensteuerungsmaßnahmen und eine Performance-Beurteilung auf Basis von beeinflussbaren Elementen.

Forecasting

Neben den quartalsweisen Bottom-up-Forecasts wurden **monatliche, top-down simulierte Forecasts** eingeführt. Diese schlossen zunächst die zeitlichen Lücken zwischen den Quartals-Forecasts, jedoch stellte sich heraus, dass aufgrund der hohen Ergebnisgenauigkeit die Bottom-up-Forecasts nicht mehr notwendig waren. Die Schnelligkeit und der geringe Aufwand der treiberbasierten Tools ermöglichen bereits im Forecasting die Berechnung alternativer Szenarien auf Basis neuer Einschätzungen für wesentliche Treiber.

Zusammenfassung und Ausblick

Durch den Einsatz eines treiberbasierten Instrumentariums konnte die Unternehmensplanung der **Öl & Chemie AG** entscheidend verbessert werden. Die neu gestaltete integrierte Unternehmensplanung erweist sich insbesondere als marktorientierter und bedeutend schneller:

- die operative Planung wurde von fünf auf unter drei Monate verkürzt,
- der monatliche Forecast wird innerhalb eines Tages erstellt.

Hiermit trägt sie dem volatilen Umfeld maßgeblich Rechnung. Der CFO ist in seiner Rolle als „Strategist" gestärkt, sein Finanzbereich entwickelte sich vom Datensammler über den Analysten hin zum kompetenten Berater. Statt einer rein deterministischen Planung mit singulären Output-Größen **prägen mittlerweile Szenarien und Sensitivitäten unter Berücksichtigung der operativen Stellhebel die Unternehmenssteuerung.**

Die neu gestaltete Planung kann noch weiter ausgebaut werden. Die Integration von statistischen Informationen in das bestehende Instrumentarium bildet hierfür einen Ansatzpunkt. Diese stochastische Planung erweist sich insbesondere in einem äußerst volatilen Umfeld als zukunftsfähiges Instrument der Unternehmenssteuerung.

Mehr zu diesem Thema finden Sie im Controlling-Berater „Challenge Controlling 2015".

Fußnoten

[1] Name und Daten anonymisiert

Entscheidungsvorbereitung mit Unternehmensplanung 2.0

Die Umsetzung von treiberbasierten Unternehmensplanungsmodellen

Torsten Röhner und Steffen Rohr

Planungen bestimmen den Alltag in vielen Unternehmensbereichen, insbesondere im Controlling. Aber **warum planen wir eigentlich?** Teilweise hat es den Anschein, als wollten wir heute schon wissen, wie hoch der Aufwand für Büromaterial im nächsten Jahr sein wird. Sicher nicht. Vielmehr wollen wir wissen, in welche Richtung sich das Unternehmen entwickelt, **welche Maßnahmen ergriffen werden sollten**, um ein gegebenes Ziel zu erreichen, und **welche Risiken uns auf dem Weg dorthin erwarten**.

Die Unternehmensplanung muss daher ein Instrument zur Entscheidungsfindung sein. Die Ermittlung von Planzahlen ist nur Mittel zum Zweck und nicht das Ziel der Planung. **Man braucht Planwerte, um die Wirkungen von Entscheidungen „greifbar" zu machen, sie zu messen** – und das sollte möglichst in Form von Bandbreiten oder Wahrscheinlichkeitsverteilungen erfolgen. Denn Planannahmen, wie z. B. die Entwicklung von Rohstoffpreisen oder Absatzmärkten, sind meist unsicher. Und deshalb sind auch die Ergebnisse einer Planung unsicher. Nicht, was passieren *wird*, sondern was passieren *kann* und wie wir darauf reagieren, sollten die zentralen Fragen einer guten Unternehmensplanung sein.

Wenn Unternehmen die Verbesserung der Planungsqualität anstreben, kann das nicht bedeuten, Planzahlen auf den Punkt zu treffen. Das wäre durch die Unsicherheiten in den Planannahmen reiner Zufall. **Die Qualität der Unternehmensplanung ist dann besser, wenn sie transparenter wird, man sich auf das Wesentliche konzentriert und Ursache-Wirkungs-Beziehungen nachvollziehbar sind.** Und nicht zuletzt sollten Änderungen von Planannahmen und Strategien sofort in ihrer Ergebniswirkung zu sehen sein, um damit Entscheidungen „durchspielen" und testen zu können. Neben der Verbesserung der Planungsqualität wollen Unternehmen den Aufwand für die Planung auf das notwendige Maß beschränken. Das betrifft nicht nur Ressourcen, wie z. B. Personal und IT-Systeme, sondern vor allem auch den Faktor Zeit.

„Prognosen sind schwierig, vor allem, wenn sie die Zukunft betreffen"

Frei nach diesem Motto tun sich Unternehmen nach wie vor schwer, vernünftig zu planen. Der

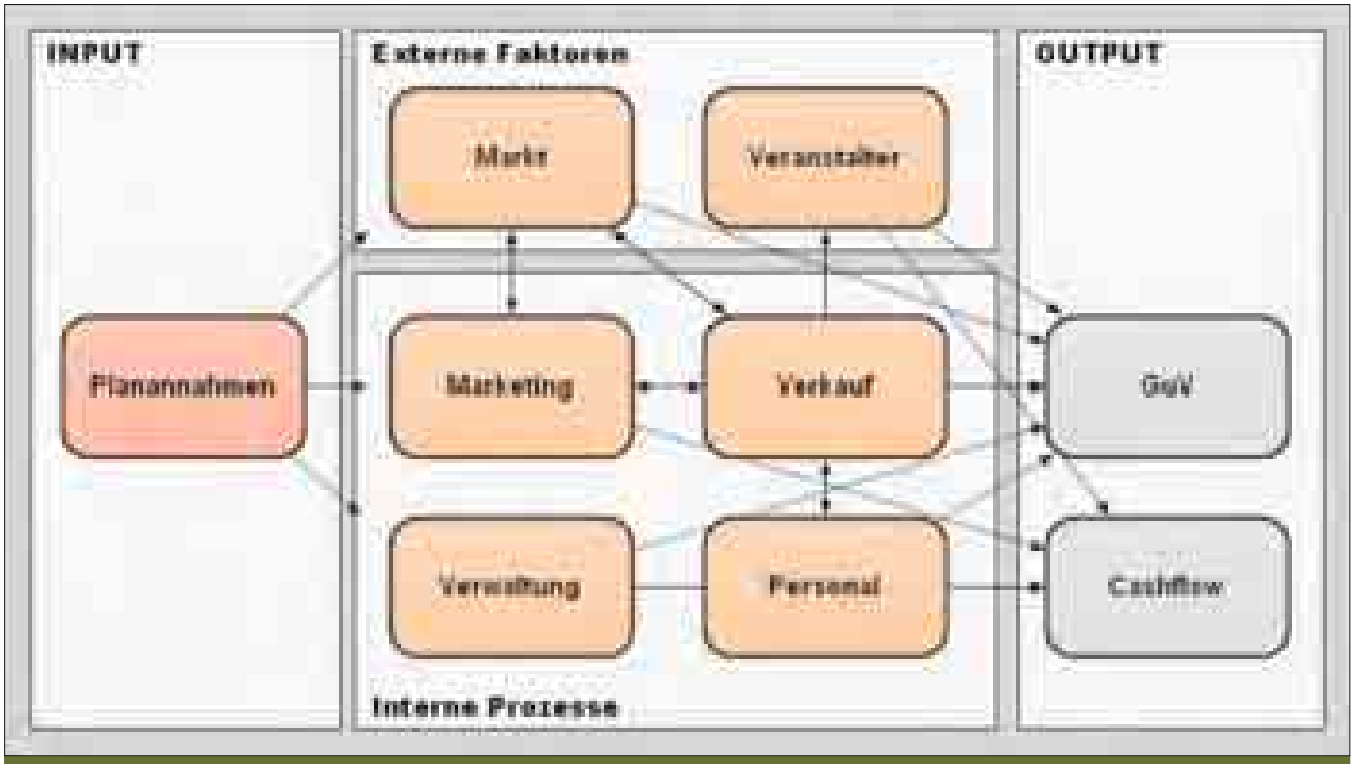


Abb. 1: Business Model Travel Agency

Fokus liegt häufig auf der Erstellung eines Zahlenwerks, auf das man sich in unzähligen und langwierigen Abstimmungsrunden „geeinigt" hat. Dabei werden durch das Management Ziele definiert, die durch Einzelpläne der Bereiche oder Tochtergesellschaften untersetzt sind. Welche Faktoren allerdings für die Erreichung der Ziele wesentlich sind, **welche Ursache-Wirkungs-Beziehungen auftreten und welche Unsicherheiten dabei bestehen, wird fast nie explizit berücksichtigt.** Sollen nun neue Annahmen oder geänderte Maßnahmen in die Planung einfließen, muss der gesamte aufwändige Planungs- und Abstimmungsprozess neu durchlaufen werden. Für ihren eigentlichen Zweck, nämlich die Entscheidungsunterstützung, sind solche Unternehmensplanungen damit nicht geeignet.

Die Planung erschöpft sich bei vielen Unternehmen in der Sammlung, Konsolidierung und Darstellung von *Daten.* Ob man dafür Excel oder große ERP-Systeme verwendet, ist dabei eigentlich egal. Und zwar deshalb, weil eine Planung eben nicht auf *Daten* basiert: Daten gibt es für die Vergangenheit. Man kann sie erfassen, buchen, konsolidieren usw. Das ist das, was das Rechnungswesen macht. Welche Zusammenhänge, welche Geschäftslogik zu den Daten geführt hat, muss man dafür nicht wissen. Anders bei der Planung: Für die Zukunft gibt es keine Daten. Deshalb sind Systeme, die nur Daten verwalten, konsolidieren und auswerten können, keine geeigneten Hilfsmittel für die Planung. Systeme müssen nämlich anstatt der Planzahlen die Zusammenhänge abbilden, die zu den Planzahlen führen. Es ist eben nicht alles ein Nagel, nur weil man einen Hammer hat.

Ein weiteres Manko vieler Planungen liegt in ihrer Einwertigkeit – dabei sind die meisten Dinge im Leben unsicher. Obwohl das eigentlich jeder weiß, tut man im Unternehmen so, als wüsste man alles ganz genau. Man vernachlässigt die Unsicherheit der Zukunft, obwohl das Geschäftsumfeld immer volatiler wird. Daher sind die meisten Planannahmen und -zahlen schon falsch, wenn Sie „abgestimmt" werden. Und wenn in Szenarien geplant wird, dann auch nur für einzelne Größen und wenige Kombinationen. **„Worst Case" und „Best Case" sind eben auch nur einzelne Punkte innerhalb der möglichen Bandbreite.** Häufigkeitsverteilungen bei den Planannahmen, die sich auch in den Planergebnissen widerspiegeln, findet man in der Praxis so gut wie nie.

Obwohl Unternehmen eigentlich danach streben, weniger Zeit mit der Planung zu verbringen und die Anzahl der involvierten Mitarbeiter zu reduzieren, zeigen aktuelle Untersuchungen genau das Gegenteil. **Die Unternehmensplanung ist nach wie vor ein langer, aufwendiger und zäher Prozess**, der viele Ressourcen, insbesondere bei der Generierung und Abstimmung von Zahlen, bindet. Es bleibt dadurch kaum Zeit für die Analyse, die für die Entscheidungsvorbereitung viel wesentlicher ist.

Unsere Erfahrungen zeigen, **dass Unternehmensplanungen eher der Zahlendokumentation als der Entscheidungsunterstützung dienen.** Daher zielen Unternehmen eher auf eine möglichst genaue, detaillierte Fortschreibung ihres Jahresabschlusses in die Zukunft, anstatt die wesentlichen Treiber der Geschäftsentwicklung abzubilden und deren Auswirkung auf die wichtigen Kennzahlen und Steuerungsgrößen zu messen.

Das Geschäftsmodell hat alle Antworten, man muss es nur fragen

Bei der Unternehmensplanung zeigt sich immer wieder eine **große Lücke zwischen Anspruch und Wirklichkeit.** Die Gründe sehen wir in der Verwendung von Planungsmethoden, die die Ursache-Wirkungs-Beziehungen vernachläs-

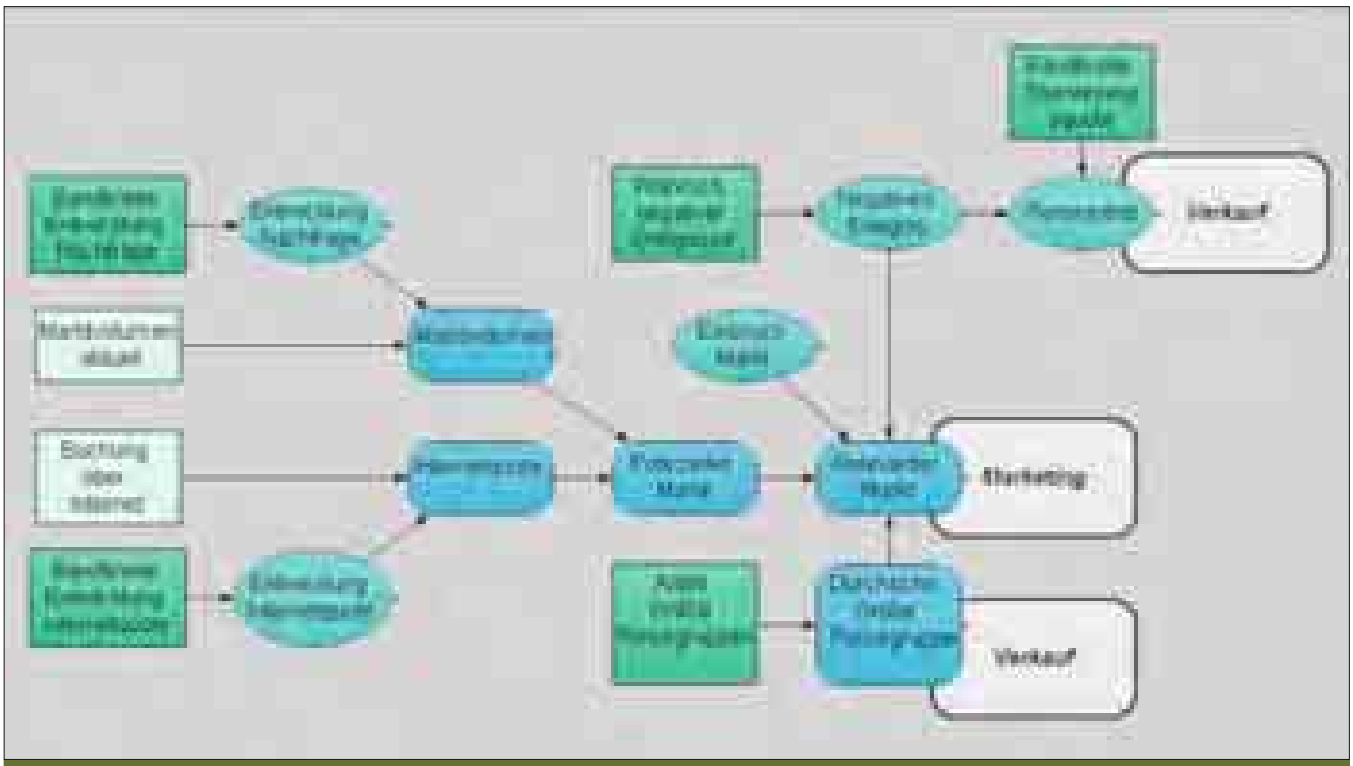


Abb. 2: Das Marktmodell

Abb. 3: Planannahmen

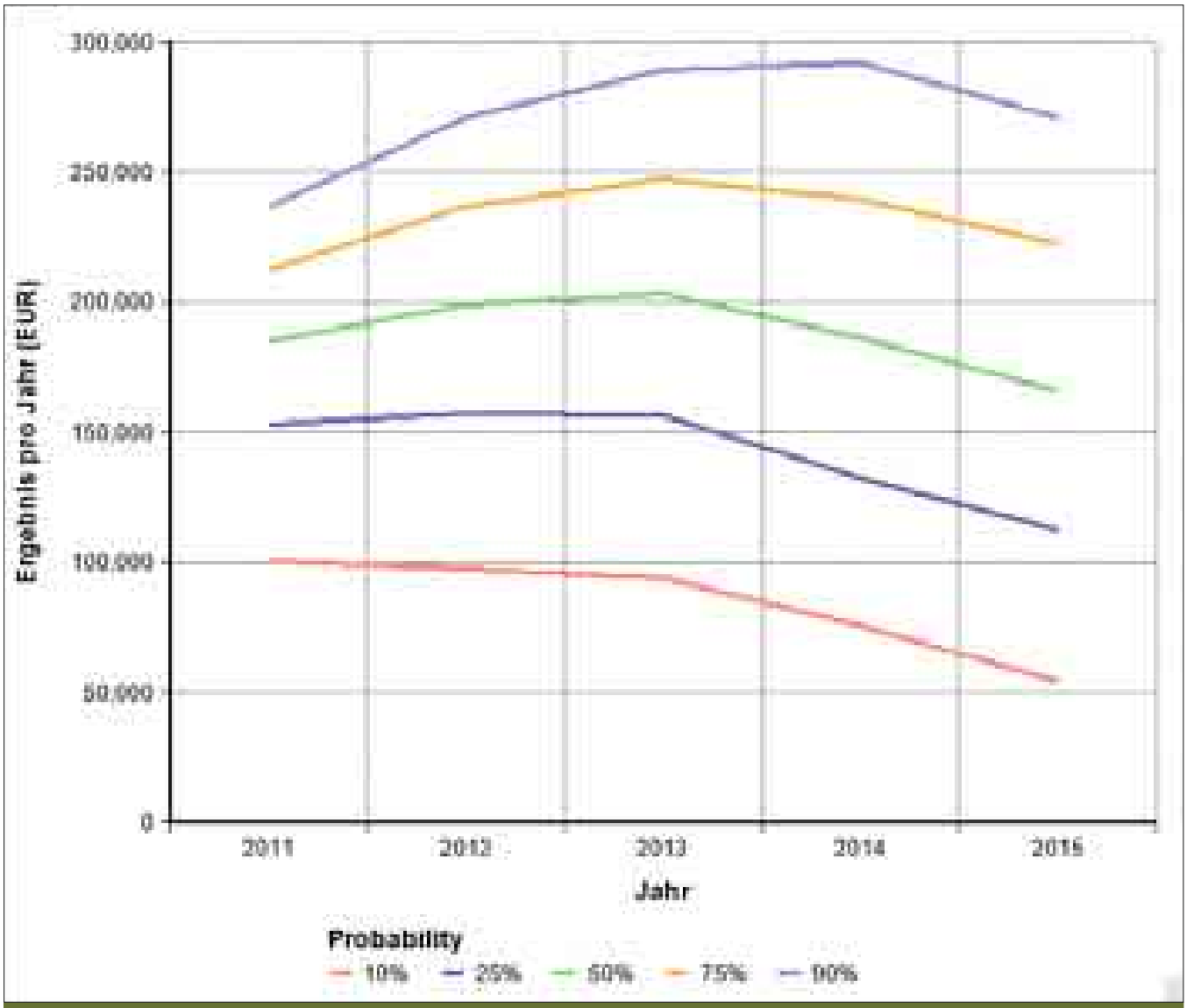


Abb. 4a: Probability Bands – Ergebnis pro Jahr

sigen. Die Geschäftslogik ist bestenfalls dann ein Thema, wenn Planabweichungen erklärt werden müssen – also im Nachhinein und auch nur punktuell.

Treiberbasierte Planungsmodelle können diese Probleme lösen, indem sie das **Geschäftsmodell abbilden.** Nach welchen Größen soll das Unternehmen gesteuert werden? Durch welche Treiber werden diese beeinflusst? **Welche „Stellschrauben" haben dabei den größten Einfluss?** Diese Planungsmodelle müssen nicht jede Größe abbilden, die im Rechnungswesen vorkommt, sondern nur die, die wirklich relevant sind. Aber sie definieren jede dieser Größen ausschließlich aus „vorgelagerten" Ursachen und Zusammenhängen. Durch diese festen Zusammenhänge ist jede Änderung der Planannahmen sofort in ihrer Auswirkung auf alle Steuerungsgrößen (z. B. Cashflow, EBIT) sichtbar. Wenn die Plannahmen außerdem als Wahrscheinlichkeitsverteilung – und nicht nur als „Punktwerte" – einfließen, zieht sich deren Schwankungsbreite ebenfalls durch das gesamte Planungsmodell und führt dazu, dass auch Cashflow, EBIT usw. eine Wahrscheinlichkeitsverteilung haben. Dadurch wird die Unternehmensplanung mit dem Risikomanagement verknüpft.

Durch die Konzentration auf die wesentlichen „Stellschrauben" und Steuerungsgrößen sind diese Planungen übersichtlich, nachvollziehbar und lassen sich flexibel anpassen. Das steigert nicht nur das Verständnis und die Akzeptanz bei den Entscheidern, sondern vermindert auch den Arbeitsaufwand bei den verantwortlichen Mitarbeitern. **Statt Unmengen von Daten zu verwalten, muss die Geschäftslogik modelliert werden.**

„Grau, teurer Freund, ist alle Theorie …"

Publikationen aus Praxis und Wissenschaft zu den Grundzügen, Einsatzmöglichkeiten und Vorteilen treiberbasierter Planungsmodelle sind in ausreichendem Maße vorhanden. Aber wie macht man es konkret? **Im Folgenden beschreiben wir daher, wie wir treiberbasierte Unternehmensplanungsmodelle in der Praxis umsetzen.** Als Beispiel soll dabei ein Projekt bei einem **Betreiber eines Online-Reiseportals** dienen. Das Unternehmen vermittelt seit 10 Jahren Reisen namhafter Reiseveranstalter an den Endverbraucher erfolgreich über

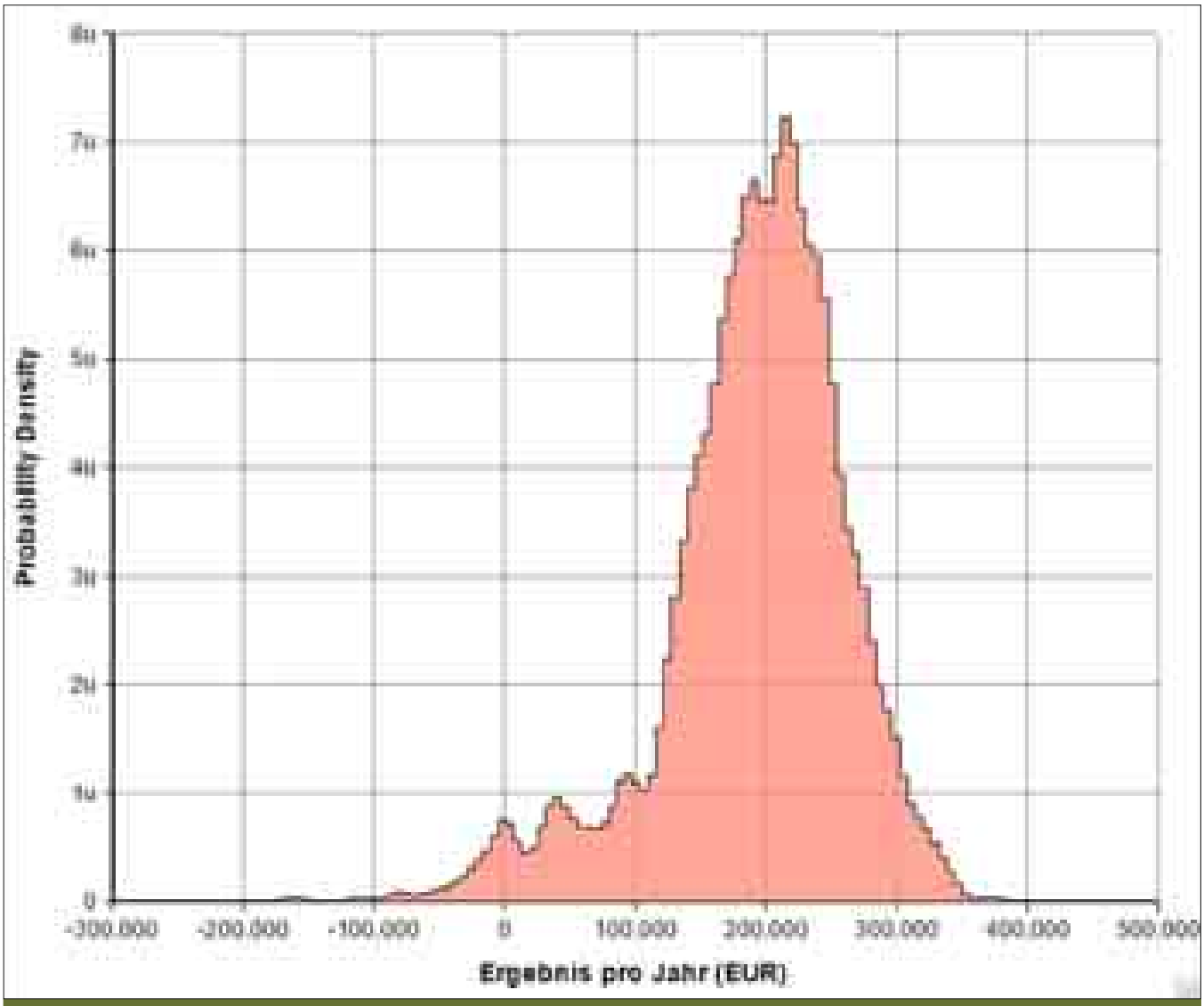


Abb. 4b: Probability Density – Ergebnis pro Jahr

das Internet. Man hat sich dabei auf Reiseziele in Afrika, dem Nahen Osten und Asien spezialisiert. Die Reiseangebote können im Internet abgerufen und gebucht werden. Das Unternehmen erhält bei Reiseantritt des Kunden vom Reiseveranstalter eine umsatzabhängige Provision.

Autoren

Torsten Röhner

ist Gründer und Geschäftsführer der syconomic GmbH in Leipzig. Seine Schwerpunkte liegen in der Erstellung komplexer Modelle für das unternehmensweite Risikomanagement und für die treiberbasierte Unternehmensplanung.

E-Mail: tr@syconomic.de

Steffen Rohr

ist Gründer und Geschäftsführer der syconomic GmbH in Leipzig. Sein Schwerpunkt liegt im Aufbau der Treasury- und Risikomanagementfunktion im Unternehmen. Außerdem berät er Kunden bei der Implementierung treiberbasierter Unternehmensplanungsmodelle.

E-Mail: sr@syconomic.de

Vor dem Hintergrund negativer Einflüsse, wie z. B. der Aschewolke eines isländischen Vulkans oder politischer Unruhen im nördlichen Afrika, waren die Planergebnisse nicht mehr haltbar und die bisherigen Planungsansätze wurden in Frage gestellt. Selbstverständlich wollte man nach wie vor die Geschäftsentwicklung sehen, allerdings nicht mehr nur für das aktuelle Jahr, sondern rollierend für die nächsten 5 Jahre auf Quartalsebene. Zweitens sollte die Frage nach den größten Einflussfaktoren auf die Geschäftsentwicklung – also den Chancen und Risiken – beantwortet werden. Und drittens ging es darum, mögliche Strategien und deren Wirkung „durchzuspielen". Die zentralen Steuerungsgrößen waren dabei Gewinn und „Cash".

In einem ersten Schritt haben wir mit dem Management das **Geschäftsmodell besprochen.** Die zentrale Frage war dabei: Wie ent-

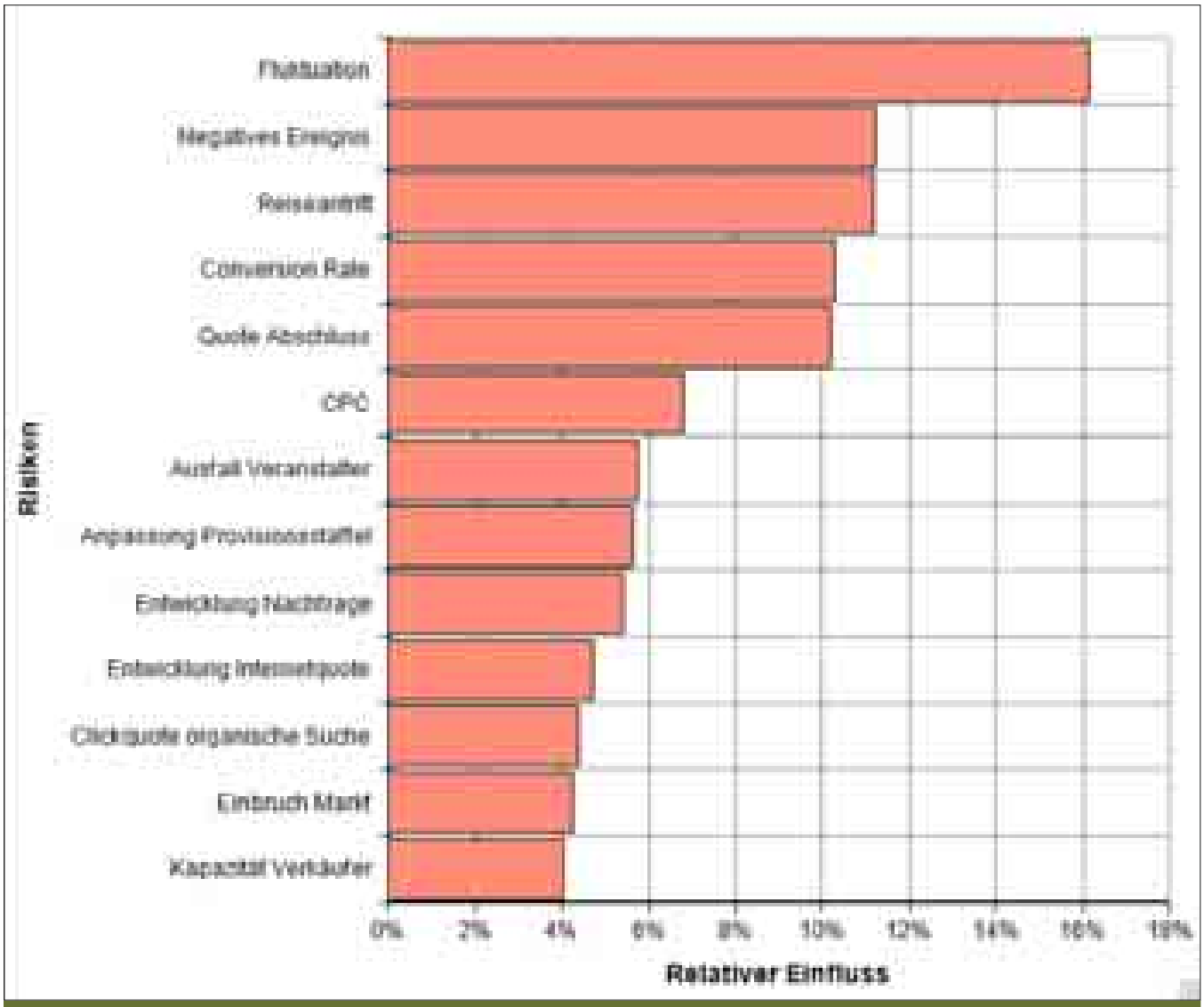


Abb. 5: Mid Value – Relativer Einfluss

steht eigentlich der Provisionsumsatz? Was passiert alles vorher, ehe eine Reise verkauft und die Provision gezahlt wird? Dabei hat sich innerhalb von einem halben Tag eine Wirkungskette entwickelt, die vom Marktvolumen über die Besucher des Online-Portals und die Abschlussrate zum Umsatz führt, der wiederum vom Reisepreis und einer gegebenen Provisionsstaffel abhängt.

Diese Zusammenhänge haben wir in einzelne Modelle für den Markt, die internen Prozesse (Marketing, Verkauf, Verwaltung, Personal) sowie die Veranstalter, sozusagen die Lieferanten, „verpackt" (Abbildung 1). Darin finden sich die jeweiligen Einflussgrößen (Treiber) mit feststehenden Werten oder einer definierten Verteilung – denn viele Größen sind unsicher und müssen auch so in das Geschäftsmodell einfließen.

Das Marktmodell (Abbildung 2) beginnt bei dem aktuellen Marktvolumen je Reiseziel. Dazu gibt es Statistiken, die die Besucherzahlen pro Jahr enthalten. Wie sich der Markt entwickelt, fließt als jährliche Veränderung ein. Da man diese Prozentzahl nicht wissen kann, verwenden wir eine Bandbreite mit einer Wahrscheinlichkeitsverteilung. Für ein Online-Portal sind allerdings nur die Reisenden relevant, die übers Internet buchen. Zu dieser Quote wie auch deren Entwicklung gibt es ebenfalls Untersuchungen. Bei dem potenziellen Marktvolumen, das sich daraus ergibt, muss noch berücksichtigt werden, dass nicht jeder Reisende einzeln bucht, sondern meist eine Person für die gesamte Familie oder Reisegruppe.

Dieser relevante Markt wird darüber hinaus noch von Zeit zu Zeit von unvorhersehbaren Ereignissen (z. B. Vulkanausbruch, Flut, Revolution) geschmälert. Auch das haben wir im Modell berücksichtigt.

Als **Ergebnis dieser Zusammenhänge** ergibt sich ein **relevantes Marktvolumen**, das die Basis für das interne Prozessmodell darstellt. Darin wird diese Größe unter Berücksichtigung von Marketingmaßnahmen, wie dem Aufwand bei der Portal-Erstellung und -Pflege, sowie der Buchungsraten weiterverarbeitet.
Daraus ergibt sich eine Anzahl von Kunden, die tatsächlich eine Reise buchen. Wie hoch der daraus resultierende Reiseumsatz sein wird, ergibt sich aus der Multiplikation mit dem Reisepreis, der ebenfalls eine Bandbreite hat und als Verteilung in das Modell einfließt. Wie hoch der Provisionsumsatz sein wird, wird außerdem durch die Provisionsstaffel des Veranstalters bestimmt.

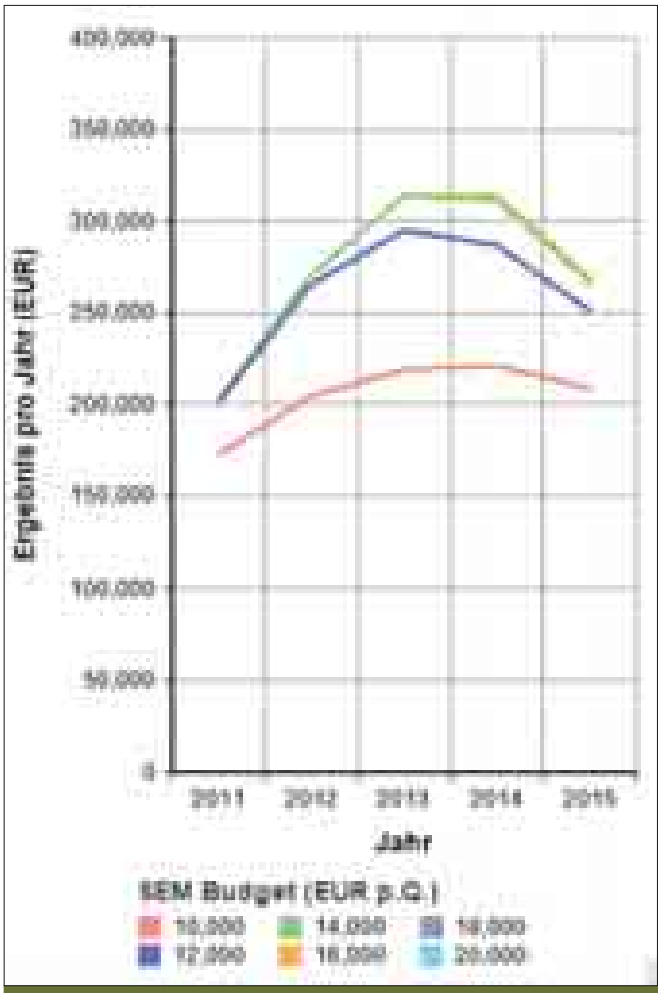


Abb. 6a: Mean Value – Ergebnis pro Jahr

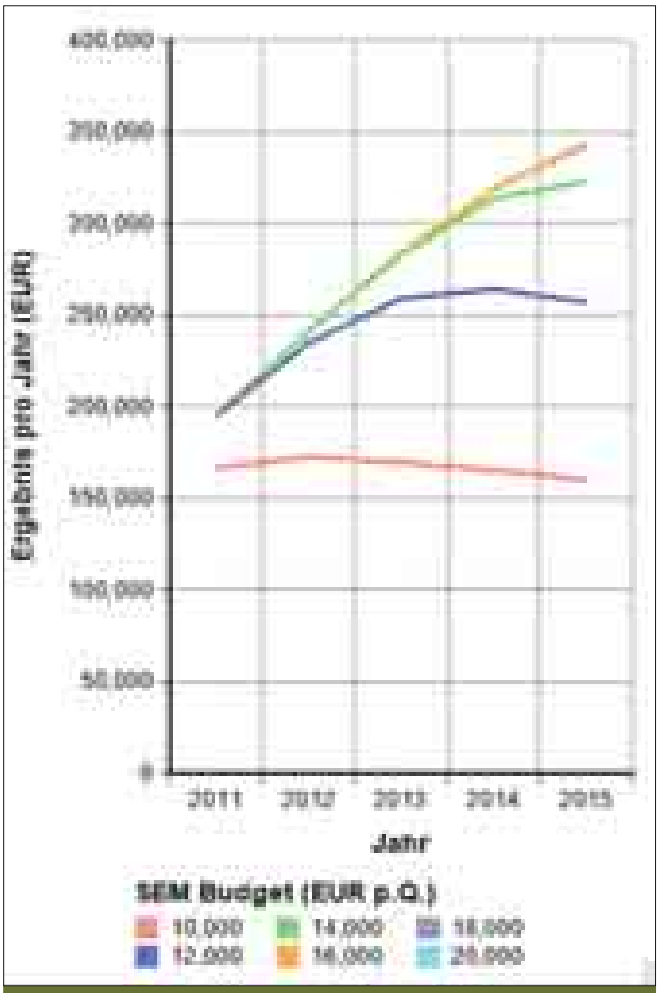


Abb. 6b: Mean Value – Ergebnis pro Jahr

Die **Kostenstruktur und -entwicklung** ergibt sich einerseits aus den genannten Marketingmaßnahmen. Im Fall von Suchmaschinenmarketing (Search Engine Marketing, SEM) sind das die Kosten pro Klick auf Google-AdWords-Anzeigen, bei der Suchmaschinenoptimierung (Search Engine Optimization, SEO) der Aufwand, den man betreiben muss, um bei den sogenannten „organischen" Suchergebnissen (also ohne Werbung) möglichst auf der ersten Seite zu erscheinen – also Pflege und Neugestaltung des Internet-Portals usw. Weitere relevante Kosten fallen für Technik und Personal an, die entweder fix oder von den Buchungszahlen abhängig sind. Auch diese Zusammenhänge werden im Modell berücksichtigt, genau so wie „Engpässe", die sich ergeben, wenn mehr Besucher auf die Website gelenkt werden als qualifiziert bearbeitet werden können.

Cockpit und Flugsimulator für Unternehmenspiloten

Wenn man einmal die Geschäftslogik des Unternehmens abgebildet hat, braucht man nur noch die aktuellen Ist-Werte als „Startpunkt" sowie die Planannahmen und Stellschrauben einzugeben (Abbildung 3), und die Planzahlen werden automatisch berechnet. Der Aufwand für die quartalsweise Rollierung der Planung wird dadurch auf ein Minimum beschränkt. Was aber viel wichtiger ist: Die Geschäftsführung hat jetzt ein Werkzeug, mit dem sie zum einen sieht, wie sich Risiken und Planungsunsicherheiten auf die Steuerungsgrößen, etwa das operative Ergebnis, auswirken können. Diese können entweder in Form einer Bandbreite für die Zukunft oder als Wahrscheinlichkeitsdiagramm für eine einzelne Periode dargestellt werden (Abbildung 4a und 4b).

Zum anderen sehen die Geschäftsführer anhand von **Sensitivitätsanalysen**, welche Faktoren und Risiken den größten relativen **Einfluss auf die Schwankungsbreite der Ergebnisse** haben (Abbildung 5). Diese Aussage ist besonders wichtig, denn sie hilft, sich auf die wesentlichen Treiber und Stellschrauben für den Unternehmenserfolg zu konzentrieren und nicht Energie in Dinge zu investieren, die eigentlich keine Relevanz haben. Manche der Faktoren liegen dabei außerhalb des Einflussbereiches des Unternehmens – wie das Eintreten negativer Ereignisse. Andere dagegen können durchaus beeinflusst werden: Wenn die Fluktuationsrate der Mitarbeiter und die Abschlussquote des Vertriebs kritisch für den Erfolg sind, dann müssen eben verstärkt Maßnahmen zur Mitarbeiterzufriedenheit und -schulung ergriffen werden. Wenn man so will, werden mit einem treiberbasierten Planungsmodell die sogenannten „weichen" Faktoren, wie man sie mit einer Balanced Scorecard „einfangen" will, tatsächlich greifbar und quantifizierbar gemacht.

Nicht zuletzt kann man mit dem Modell **Entscheidungen durchspielen und Alternativen vergleichen.** Für unseren Kunden stellte sich bei-

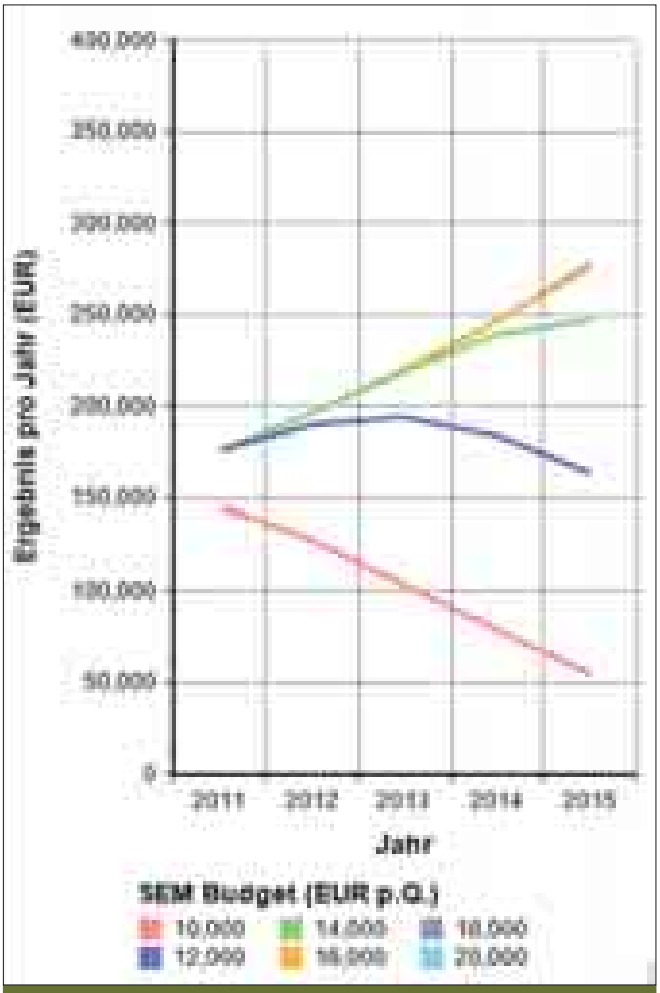


Abb. 6c: Mean Value – Ergebnis pro Jahr

spielsweise die Frage, ob eine Erhöhung des SEM-Budgets „etwas bringt". Im Modell musste dazu einfach der aktuelle Werte von 10.000 Euro pro Quartal zu einer Liste möglicher Werte erweitert werden (Abbildung 6a). Dabei zeigte sich zunächst, dass eine Erhöhung des Budgets über 12.000 Euro pro Quartal hinaus zu keiner weiteren Verbesserung des operativen Ergebnisses führt. Aus weiteren Überlegungen ergab sich dann, dass man außerdem die Mitarbeiterzahl im Verkauf systematisch erhöhen sollte, um weitere Potenziale zu erschließen (Abbildung 6b). Dann würde sich auch eine Erhöhung des SEM-Budgets auf 14.000 Euro lohnen. Ein zu starkes Personalwachstum würde das Ergebnis dagegen wieder verschlechtern (Abbildung 6c).

Wie in diesem Beispiel zeigt sich in der Praxis oft, **dass ein Unternehmen ein komplexes Gebilde ist** – selbst wenn man versucht, nur die wesentlichen Zusammenhänge abzubilden. Eine Maßnahme isoliert betrachtet bringt meist nicht den erhofften Erfolg, weil sie nicht nur die eine Größe in die gewünschte Richtung ändert, sondern automatisch auch mehrere andere, die sich eventuell entgegengesetzt bewegen. Integrierte Planungsmodelle machen das erst sichtbar und greifbar.

Ein Planungsmodell liefert keine einfachen Antworten. Die Ergebnisse führen aber immer zu besseren Fragen und damit zu besseren Entscheidungen. Man diskutiert nicht mehr darüber, ob die „Planzahlen stimmen", sondern welche Maßnahmen zu besseren Ergebnissen führen. Erst damit wird eine Planung zu einem wirklichen Instrument der Entscheidungsunterstützung.

Das richtige Werkzeug: Nicht Daten sammeln, sondern Logik abbilden

Die Erstellung des Planungsmodells hat ca. eine Wochen gedauert. Das liegt nicht zuletzt daran, dass wir mit einer Software arbeiten, die speziell für die Abbildung komplexer Rechenmodelle entwickelt wurde. Ähnlich wie in Excel kann man jede Berechnung mit Formeln hinterlegen, jedoch sind diese nicht in „Zellen" versteckt, sondern in den einzelnen „Datenobjekten" hinterlegt. Anders als in Excel (und auch in „richtigen" Programmiersprachen) werden die Zusammenhänge im Modell in Form von sogenannten Einflussdiagrammen dargestellt. Man sieht, wie in Abb. 2, auf den ersten Blick, welche Größen aus welchen anderen resultieren. Das wird durch Pfeile dargestellt. Außerdem erkennt man, welche Größen „Inputs" bzw. „Stellschrauben" sind (grüne Rechtecke) oder Risikofaktoren bzw. Unsicherheiten enthalten (hellblaue Ellipsen).

Anders als in Excel sieht man allerdings auch die „Zahlen" nicht auf den ersten Blick, sondern erst auf „Knopfdruck". Das hat auch seinen Grund: Jede Größe kann nämlich nicht nur eine Zahl, sondern ein **mehrdimensionaler „Datenwürfel"** sein. Und mehrere solcher Datenwürfel auf einem „Blatt" darzustellen, ist schlicht nicht möglich. Aber dafür kann man jede Größe – nicht nur die Ergebnisse, sondern auch jedes Zwischenergebnis – auf vielfältige Art ansehen, auswerten und grafisch darstellen, und zwar interaktiv.

Ein weiterer, ganz entscheidender Vorteil ist, dass sich die Software automatisch um die „Dimensionen" im Modell kümmert. Dimensionen sind beispielsweise die **Quartale der Zeitachse**, die **Reiseziele**, **Kundengruppen**, **Produkte** oder **Mitarbeitergruppen**. Wenn eine Größe – etwa die Anzahl der Buchungen – nach Quartalen, Regionen und Produkten gegliedert ist, dann braucht man bei Berechnungen mit dieser Größe keine Formel in Zeilen oder Spalten zu wiederholen (wie in Excel) oder FOR-Schleifen zu programmieren (wie in den meisten Programmiersprachen). Eine einfache Formel wie *Anzahl_Buchungen * Reisepreis* reicht aus. Selbst dann, wenn neue Dimensionen hinzukommen oder wegfallen oder sich die Produkte und Regionen ändern, muss keine Formel angepasst werden. Welche Vorteile das hat, weiß jeder, der schon einmal ein Excel-Modell gebaut hat. Man kann Modelle damit wesentlich schneller erstellen und anpassen. Und die Formeln und Berechnungen werden kürzer, leichter lesbar und, nicht zuletzt, weniger fehleranfällig.

Mit unserem Tool haben wir deshalb die Möglichkeit, maßgeschneiderte Planungsmodelle zu bauen, die die individuelle Geschäftslogik des Unternehmens nachbilden – und das meist schneller, günstiger und natürlich besser, als die Einführung und Anpassung einer herkömmlichen Planungslösung zu bewerkstelligen ist. Die Zeit ist reif für eine neue Art von Unternehmensplanung – und es steht ihr auch technisch nichts mehr im Wege. ■

Büros auf Zeit bremsen Arbeitsplatzkosten

Untersuchung zum Kostenvorteil von Business Centern

André Helf und Florian Schwalm

In wirtschaftlich unsicheren Zeiten wird Flexibilität zum Erfolgsfaktor für Unternehmen. Viel Fingerspitzengefühl beim Kosten- und Risikomanagement ist nötig, wenn es zum Beispiel um die Gründung eines neuen Standorts geht: Wie finde ich eine geeignete Immobilie und bleibe trotz langer Mietlaufzeiten flexibel? Wird die Bürofläche künftig ausreichen? Lohnen sich Investitionen in eine hochwertige Büroausstattung, die möglicherweise schon bald nicht mehr benötigt wird? Überlegungen, die für kleinere und mittlere Unternehmen ebenso relevant sind wie für Konzerne, die eine neue Niederlassung planen.

Um Transparenz in die Fragestellung zu bringen, hat der Büroserviceanbieter Excellent Business Center und die Unternehmens- und Immobilienberatung Ernst & Young Real Estate GmbH eine Studie erstellt zum Thema **„Flexibilisierungs- und Kostensenkungspotenziale moderner Bürowelten.** Die zunehmende Bedeutung von Business Centern“ (Oktober 2011). Fest steht jetzt: Ziehen nur wenige Mitarbeiter am neuen Standort ein, klettern die monatlichen Kosten pro Arbeitsplatz schnell auf mehrere Tausend Euro. Mehr als doppelt so viele Kosten pro Arbeitsplatz kommen auf Unternehmen zu, die statt 20 nur drei Büroplätze einrichten wollen.

Bürokosten bestehen nicht nur aus der Kaltmiete

Die Berechnungen basieren auf der monatlichen Durchschnittssumme folgender Kostenpunkte:

- Mietmöbel- und Anschaffungskosten für Technik
- Miete und Nebenkosten (12 Quadratmeter pro Arbeitsplatz in München, 15 Quadratmeter pro Kölner Arbeitsplatz, Nebenfläche je Mitarbeiter: 40 Prozent)
- Reinigung (fünfmal wöchentlich)
- Strom
- Telekommunikation (Telefon- und Internetflatrate)
- Personalkosten für Büroleistungen (Empfang, Assistenz)
- Büroausstattung auf Mietbasis pro Monat für eine Mietdauer von zwei Jahren.

Arbeitsplatzkosten von klassischen Bürolösungen

Nach Berechnungen von Ernst & Young müssen Unternehmen durchschnittlich knapp 2.000 bis 2.340 Euro pro Arbeitsplatz monatlich investieren, um bis zu drei Mitarbeitern einen Arbeitsplatz in bester Businesslage bereitstellen zu können. Bei maximal zehn Mitarbeitern sind es

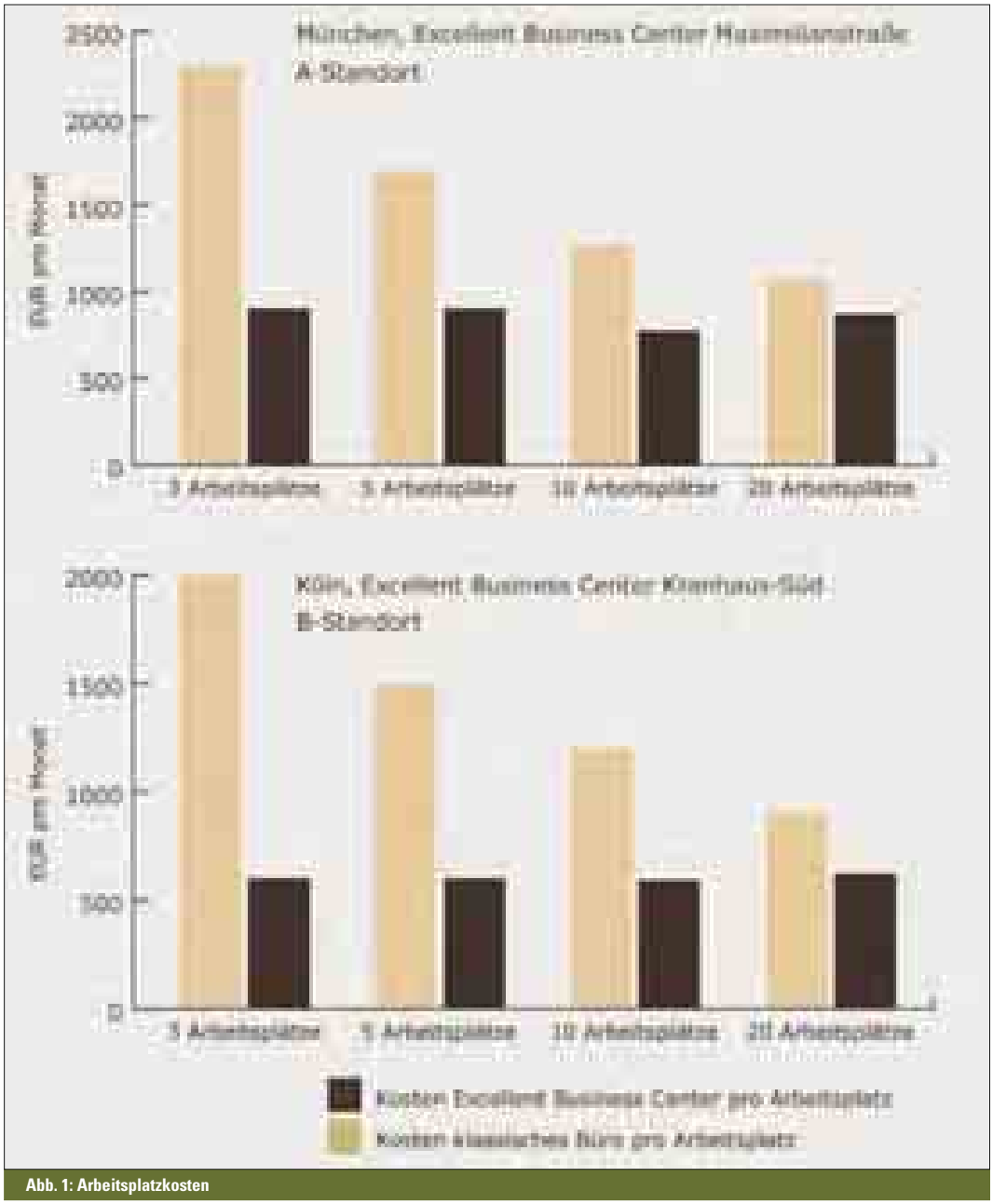


Abb. 1: Arbeitsplatzkosten

rund 1.100 bis 1.300 Euro pro Arbeitsplatz, also im Vergleich nur 55 % der Kosten, die pro Arbeitsplatz anfallen. Nehmen bis zu 20 Personen ihre Arbeit auf, belaufen sich die monatlichen Arbeitsplatzkosten auf knapp 900 bis 1.100 Euro.

Business Center mit Kostenvorteil von über 200 Prozent

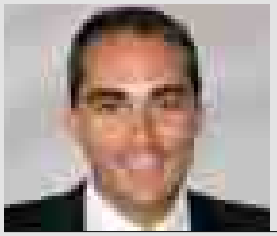
Der Kostenvergleich im Detail: In München mieten Unternehmen Büroräume für bis zu drei Personen im Business Center für knapp 900 Euro pro Arbeitsplatz, in Köln für 630 Euro – inklusive Empfangsservice und Assistenz (unter anderem Sekretariatsleistungen, Anrufentgegennahme, Post- und Kurierleistungen) (vgl. Abbildung 1).

Damit liegt der Kostenvorteil gegenüber dem klassischen Büro bei über 200 Prozent. Bei bis zu zehn Arbeitsplätzen auf Zeit zahlen Betriebe in München rund 800 Euro und in Köln knapp 550 Euro im Monat je Platz – gut ein Drittel weniger als bei einer konventionellen Büroraumanmietung. Weniger auffällig, aber ebenfalls kosteneffektiv stellt sich die Situation bei 20 Arbeitsplätzen dar: Im Münchener Business Center zahlen Unternehmen monatlich knapp 860 Euro pro Arbeitsplatz, im Kölner Business Center rund 620 Euro. Damit bieten Bürolösungen für 20 Arbeitsplätze immerhin noch Kostenvorteile von 25 bis 40 Prozent.

Kostentreiber „Personal mit Leerlauf“

Ausschlaggebend für die deutlichen Differenzen, abhängig von der Anzahl der Mitarbei-

Autoren



Dr. André Helf

ist Geschäftsführer und Gründer der Excellent Business Center GmbH. Als erster Büroserviceanbieter nahm das Unternehmen die Virtual Offices in sein Portfolio auf.

E-Mail: info@excellent-bc.de

Florian Schwalm

ist Direktor bei der Unternehmens- und Immobilienberatung Ernst & Young Real Estate GmbH.

E-Mail: florian.schwalm@de.ey.com

ter, ist der Faktor der Leerkosten von Front- und Back Office-Mitarbeitern. Je mehr Personen sich Services wie Empfang oder Assistenz teilen, desto günstiger für das Unternehmen. Besonders für Betriebe, die nur wenige Mitarbeiter in der Start-up-Phase oder in der neuen Niederlassung beschäftigen, lohnt es sich, Shared Services in Anspruch zu nehmen. Business Center, das zeigt die Untersuchung von Ernst & Young, bieten eine günstige Alternative zum klassischen Büro: Unternehmen mieten Büros auf Zeit und nutzen je nach Bedarf Business-Center-Serviceleistungen wie Sekretariatsdienste oder Empfang.

Abb. 2: Tagungsraumkosten

Speed-to-Market im Business Center

Unternehmen, für die der schnelle Markteintritt zum erfolgskritischen Faktor wird, profitieren in vielerlei Hinsicht von einer Entscheidung für Business-Center. Ob Einzel- oder Teambüro, Konferenzraum oder die Anmietung von Adresse und Telefondiensten, also die Gründung eines Virtual Office. Vollständig ausgestattete Büros in zentralen Lagen stehen von heute auf morgen für jede Zeitspanne bereit. Transaktionszeiten für Suche und Auswahl von Immobilien und Einrichtung entfallen. Zeitliche und räumliche Flexibilität wird vertraglich zugesichert: Bei Bedarf können Unternehmen unkompliziert ihre Bürofläche vergrößern oder verkleinern. Auf diese Weise verringern Business Center wichtige Markteintritts- und Marktaustrittsbarrieren.

Auch bei den Arbeitsplatzinvestitionen punkten Business Center, zeigt die Untersuchung: Die Kosten für Mobiliar und Technik trägt der Serviceanbieter, ebenso wie das Ausfall- und Kostenrisiko der technischen Geräte oder des eigenen Personals im Front- und Backoffice-Bereich. Zusätzliche Kosten für Personalbeschaffung, Personalmotivation und -entwicklung entstehen dem Unternehmen nicht. Der Business-Center-Kunde hat während der gesamten Mietzeit die volle Kostenkontrolle durch All-inclusive-Preise und transparente Preisstrukturen für Services oder Facilities-on-Demand, wie Büro- oder Konferenzräume. Ein weiterer Kostenfaktor, der entfällt, sind Makler- oder Anwaltsgebühren.

Tagesbüros als günstige Konferenzstätten

Die Untersuchung zeigt zudem: Bei stunden- und tageweisen Besprechungen, an denen bis zu acht Personen teilnehmen, haben Business Center einen klaren Preisvorteil gegenüber Hotel- und Konferenzzentren (vgl. Abbildung 2).

Denn anders als bei den meisten Konferenzstätten ist es möglich, Business-Center-Räume schon ab einer Stunde zu mieten. Kosten für Übernachtungen und Catering entfallen. Außerdem haben Kunden, die sich für hochklassige Business Center entscheiden, einen Vorteil durch die repräsentative, gut erreichbare Lage und die professionellen Büroserviceangebote wie Empfangs- und Sekretariatsdienstleistungen.

Fazit

Je weniger Arbeitsplätze, desto lohnender ein Business Center. Unternehmen, für die Kundennähe und Flexibilität unverzichtbar sind, schaffen den Markteintritt im Business Center schneller – und günstiger. Bei wenigen Arbeitsplätzen ist das Kostensenkungspotenzial mit einem Vorteil von über 200 Prozent besonders hoch. Es rechnet sich daher, moderne Bürolösungen wie Business Center in Betracht zu ziehen, die als Outsourcing-Partner oder Konferenzstätte von kleinen und mittelständischen Unternehmen sowie von internationalen Konzernen auch in Deutschland immer mehr an Bedeutung gewinnen. ■

Wie moderne Software die Büroarbeit effizienter macht

Wissensmanagement 2.0

von Bernhard Münster

Der Austausch von Wissen wird immer wichtiger. Daher benötigen mittelständische Firmen **effiziente Systeme zur Speicherung und Verwaltung des Know-hows.** Damit optimieren sie Arbeitsprozesse und senken Kosten. Zu beachten ist dabei nicht nur eine sinnvolle Hierarchie der Informationen, sondern auch eine einfache Oberfläche der Software, die übersichtlich alle benötigten Optionen zur Verfügung stellt.

Der Begriff „Wissensmanagement" schließt zwar auch die Weitergabe von Know-how per Gespräch oder Papierlisten ein, doch bietet die Nutzung entsprechender Software deutliche Vorteile. Eine Studie des Verbands der deutschen Internetwirtschaft ergab, dass mehr als 60 Prozent der deutschen Fach- und Führungskräfte sich den **Einsatz von Software für den internen Datenaustausch** wünschen. Dadurch lassen sich vorhandene Dokumente und Hinweise deutlich schneller durchsuchen sowie externe Quellen wie das Internet einbinden. Zudem funktioniert sie **unabhängig von Wissensträgern**, Ort und Zeit. Entsprechend spielen Software und Web-Anwendungen heute eine wichtige Rolle, um Wissen zu sammeln, zu organisieren und den Mitarbeitern zur Verfügung zu stellen. Sie funktionieren wie ein vom Unternehmen angelegtes, interaktives Lexikon, das zusätzlich etwa Kalender-, Such- und Organisationsfunktionen bietet.

Wichtige Funktionen

Doch welche Eigenschaften sind bei der Wahl der geeigneten Software auf jeden Fall zu berücksichtigen? **An erster Stelle steht eine umfassende Suche.** Die einfache Eingabe von Schlüsselwörtern mit anschließender Durchforstung sämtlicher verfügbarer Datenquellen gilt heute als Standard.

Doch sollten bei der Eingabe eines Suchbegriffs automatisch verwandte Schlagworte aufgeführt sein, die sich per Mausklick anwählen lassen. Bei Vertippern schlägt eine aktuelle Suchmaske ein ähnliches Wort vor. Nach der Eingabe führt eine ungeordnete Anzeige zahlreicher Fundstellen zu hohem Arbeitsaufwand.
Daher sollten die **Treffer nach Kategorien eingeteilt und darin nach Relevanz sortiert** sein. Da die erste Fundstelle meist zum gewünschten Ergebnis führt, wird diese automatisch geöffnet und neben der Trefferliste angezeigt.

Zu den weiteren Optionen neben der Suchfunktion gehört, dass der Anwender zu einem Thema **relevante Dokumente per Drag and Drop in eine Sammelmappe ziehen** kann. Auch geöffnete Dokumente sollten sich sofort weiterleiten, speichern, drucken oder in einer Sammelmappe ablegen lassen. Mit Hilfe einer doppelten Dokumentenansicht kann der Anwender zwei Dokumente parallel nebeneinander öffnen und einsehen, um sie miteinander zu vergleichen oder ergänzende Informationen zu erhalten.

Für optimale Lesbarkeit lässt sich die **Schriftgröße per Schieberegler vergrößern oder verkleinern.** Ergänzende Arbeitshilfen sollten vor dem Start bereits eine Kurzbeschreibung der Anwendung anzeigen. Zudem bietet eine alphabetische Sortierung der relevanten redaktionellen Inhalte optimale Übersichtlichkeit.

Einfache Oberfläche

Bei der Software-Auswahl stellt auch die **einfache Bedienung der Oberfläche** ein zentrales Kriterium dar, denn sie ist mitentscheidet für die Akzeptanz und Nutzungsquote. So sollte die Startseite auf das Wesentliche reduziert und übersichtlich gestaltet sein. Es genügen drei Bereiche: die **Suchfunktion**, über die Anwender direkt einsteigen können, eine **Navigation**, mit der gezielt auf Inhalte und Arbeitshilfen zugegriffen wird, sowie ein **Newsbereich**, der Nachrichten und Fachthemen anzeigt. Praktisch ist auch die Integration eines persönlichen Startcenters, über das Nutzer auf ihr Profil zugreifen, die Redaktion fragen oder den Support kontaktieren können.

Verständliche Einteilung

Ein erfolgreiches Wissensmanagement hängt aber auch von einer sinnvollen Struktur der Informationen ab. Dazu gehören **klar beschriftete Ordner und Dokumente**, **nachvollziehbare Kategorisierungen und einheitliche Regelungen.** Da vom Auszubildenden über den Fachexperten bis zum Top-Management jeder auf das System zugreift, müssen die verwendeten Begriffe allgemein verständlich sein. Vor allem ist darauf zu achten, dass Fachbegriffe nur für Ordner und Dokumente verwendet werden, auf die ausschließlich entsprechende Experten zugreifen.

Eine Herausforderung ist die Sprachregelung vor allem bei heterogenen Konzernen, die durch Unternehmenskäufe entstanden sind. Hier bezeichnen oft verschiedene Begriffe den gleichen Sachverhalt. Dann sind entweder beide Begriffe oder ein allgemein verständlicher zu verwenden.

Bei großen Unternehmen und umfangreichen Wissenssystemen empfiehlt sich der **Einsatz eines Chefredakteurs** oder entsprechend verantwortlichen Mitarbeiters, der zentral die Einteilung und Bezeichnung der Ordner und Dokumente vornimmt. Zudem sortiert er in Absprache mit den Kollegen überholtes Wissen aus, aktualisiert Formulare und Arbeitsanweisungen, um die Qualität des Systems kontinuierlich zu sichern. Aber auch die Mitarbeiter sollten einen **Anreiz** erhalten, **das Wissenskontor stetig zu ergänzen** und auf den neuesten Stand zu halten.

Geringere Kosten

Mit Hilfe eines effizienten Systems für Wissensmanagement lassen sich systematisch Kosten reduzieren, im Wesentlichen durch folgende Vorteile:

- Doppelarbeiten vermeiden
- Abläufe optimieren
- Arbeitsvorbereitungen verbessern
- Verwaltungsprozesse beschleunigen
- Effizienz der Mitarbeiter erhöhen
- Reisekosten und Meetings reduzieren
- Deckungsbeiträge erhöhen
- Verwendete Ressourcen schonen
- Durch verbesserte Qualität Ausschussquote senken
- Produkte kostengünstiger herstellen

Praktische Umsetzung

Das Medien- und Softwarehaus Haufe-Lexware bietet mit seiner neuen Lösung „Business Suite“ seinen Kunden die Möglichkeit, unternehmenseigene Dokumente und Inhalte, Haufe-Fachwissen und Inhalte von Dritten in ein gemeinsames Portal zu integrieren. Zudem wurde die neue Benutzeroberfläche iDesk2, in der sämtliche Inhalte und Arbeitshilfen von Haufe integriert sind, so auch unsere Seiten

www.controllermagazin.de und
www.controllerwissen.de,

gemeinsam mit den Kunden komplett neu entwickelt.

Das Feedback der Pilot-Anwender auf die moderne, **intuitive Lösung** iDesk2 war sehr positiv. So sagt Steuerexperte Volker Galli: „Mit der **Suchfunktion** komme ich schnell an Informationen. Im Arbeitsalltag habe ich die Möglichkeit, sowohl mandantenbezogen als auch themenbezogen **Sammelmappen** anzulegen.“ Und sein Berufskollege Heinrich Frey ergänzt: „Die neue Oberfläche bietet eine bessere **Übersicht** über die einzelnen Funktionen. So lassen sich Fundstellen schneller **auffinden und filtern**.“ Dadurch erhalten die Nutzer mehr Zeit für ihre eigentlichen Aufgaben. ■

Autor

■ **Bernhard Münster**
ist Senior Produktmanager bei Haufe Lexware in Freiburg.
E-Mail: bernhard.muenster@haufe-lexware.com

Aufgaben, Anforderungen und Karriereperspektiven im Controlling

von Christoph Eisl, Rebecca Höfler, Peter Hofer und Heimo Losbichler

Controllern bieten sich exzellente Karriereperspektiven. Gleichzeitig steigen die Anforderungen an sie. **Analytische und kommunikative Fähigkeiten sind Vorrausetzungen** erfolgreicher Controller-Karrieren. Der vorliegende Artikel gibt Überblick über Personalbedarf, Aufgabenprofil und geforderte Fähigkeiten im Controlling und verwandten Berufsfeldern. Dazu wurden 2.877 Stelleninserate analysiert sowie die Meinung von Personalleitern eingeholt.

Zielsetzung und Methodik der Studie

Im Zuge der Finanzkrise haben viele Unternehmen die bestehenden Abläufe und Strukturen ihrer Finanzabteilungen sowie die damit verbundenen Mitarbeiterkapazitäten und -qualifikationen kritisch hinterfragt. Der vorliegende Artikel ist ein Controlling-bezogener Auszug der CRF-Studie 2011 des Studiengangs Controlling, Rechnungswesen und Finanzmanagement der FH-Oberösterreich in Steyr.

Der Artikel gibt **Überblick über die Entwicklungen in den Berufsfeldern des Finanzbereichs** und Antwort auf folgende Fragen:

- Welche Berufsfelder des Finanzbereichs sind derzeit besonders gefragt?
- Welche Aufgaben haben die Mitarbeiter und Führungskräfte im Controlling zu erfüllen und wie stark verändern sich diese?
- Welche Fähigkeiten und Qualifikationen werden heute von Controllern gefordert und wie weit unterscheiden sich diese zwischen Sachbearbeiter- und Führungsebene?

Die CRF-Studie 2011 beruht auf der Analyse von Stellenanzeigen in österreichischen Printmedien, Inseraten auf Onlineplattformen und den Ergebnissen einer Experten-Umfrage bei den Personalverantwortlichen wesentlicher österreichischer Unternehmen. Aus 2.201 Stellenanzeigen, die in den Wochenendausgaben der relevanten österreichischen Tageszeitungen im Jahr 2010 geschaltet wurden (Vollerhebung), wurden 769 Mehrfachschaltungen (Mehrfachschaltungen in einer Zeitung und gleiche Stellenanzeigen in verschiedenen Zeitungen) exkludiert, womit die Studie 1.432 unterschiedliche Stellenanzeigen repräsentiert.

Des Weiteren wurden mit Stichtag 31.07.2011 1.445 Onlinestellen (bereits um Mehrfachschaltungen bereinigt) wesentlicher österreichischen Plattformen begutachtet und den Printinseraten zu Vergleichszwecken gegenüber gestellt. Eine Vollerhebung ist bei Online-Plattformen entsprechend ihrer Dynamik kaum möglich, zudem können Plattformen, die Stellenanzeigen Bewerbern nur auf Basis ihres konkreten Qualifikationsprofils zugänglich machen, nicht einbezogen werden. Die Analyse großzahliger Stellenausschreibungen hat den Vorteil, dass sie die tatsächliche Unternehmenspraxis widerspiegelt.

Die Autoren erstellten Klassifikationsschemen für die Berufsgruppen, Qualifikationen und Aufgaben, nach welchen die verbleibenden 2.877 Stellenausschreibungen analysiert und ausgewertet wurden. Zuletzt wurde im April 2011 eine Experten-Umfrage mittels standardisiertem Internet-Fragebogen zu Vergleichszwecken durchgeführt. Zielgruppe der Untersuchung waren 187 PersonalistInnen, die einen repräsentativen Querschnitt der österreichischen Mittel- und Großbetriebe abbilden. 26 Personalisten beantworteten die Umfrage vollständig. Dies entspricht einer Rücklaufquote von 13,9 %.

Mitarbeiterbedarf – sind Controller gefragt?

Der Finanzbereich bietet eine breite Palette an Berufsfeldern. Diese können in zwei grundsätzliche Gruppen unterteilt werden: **unternehmensinterne Berufsfelder (Controller, Buchhaltung, etc.)** und **Stellen bei externen Dienstleistern (Steuerberater, Banker, etc.)**. Von den insgesamt 2.877 ausgeschriebenen Stellen entfallen 51 % auf interne Stellen (n = 1.467).[1] Bei den unternehmensinternen Stellen dominieren auf Sachbearbeiter- wie auf Führungsebene Berufsfelder im Bereich Rechnungswesen und Controlling. Mehr als die Hälfte aller Stellen fallen auf diese beiden Bereiche. Bei den externen Dienstleistern inserieren insbesondere Banken und Steuerberatungen/Wirtschaftsprüfungen offene Stellen.

Zu erwähnen ist, dass es bei den externen Dienstleistern Stellen gibt, die mit unternehmensinternen Stellen vergleichbar sind, wobei die Tätigkeiten für Kunden und nicht für den Arbeitgeber selbst ausgeübt werden. Z. B. sind 30 % der ausgeschriebenen Stellen im Steuerberatungs- und Wirtschaftsprüfungssektor Buchhaltungs- oder Bilanzbuchhaltungs-Jobs, in denen die Buchhaltung der Klienten zu führen ist.

Aus Abbildung 1 wird ersichtlich, dass sich die ausgeschriebenen Stellen zwischen Print- und

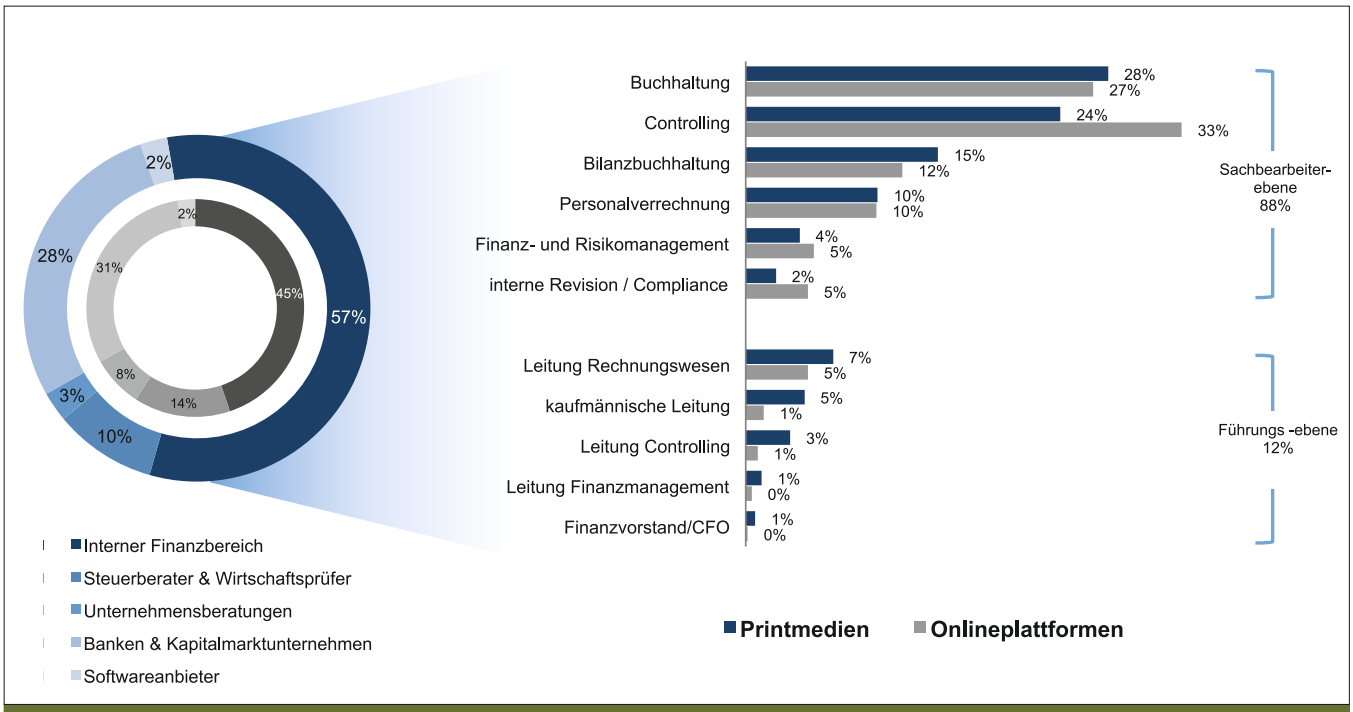


Abb. 1: Stellenanzeigen nach Berufsgruppen

Online-Medien nur wenig unterscheiden. Der höhere Anteil an Controlling-Stellen auf Online-Plattformen sollte mit Vorsicht interpretiert werden, da es sich bei den Online-Inseraten um eine Stichtagsbetrachtung handelt. Aus diesem Grund werden die nachfolgenden Analysen auf die Stelleninserate in Printmedien eingeschränkt.

Der hohe Bedarf an Mitarbeitern im Rechnungswesen und Controlling wird auch durch die Befragung der Personalverantwortlichen unterstrichen. 43 % der Unternehmen hatten im letzten Jahr einen hohen oder sehr hohen Bedarf an MitarbeiterInnen im Controlling, dicht gefolgt von MitarbeiterInnen in der Buchhaltung.

Quantitativ gibt es quer über alle Berufsfelder erwartungsgemäß einen deutlich höheren Bedarf auf Sachbearbeiter-/Expertenebene als bei den Führungspositionen. 88 % aller ausgeschriebenen Stellen waren Positionen auf Ebene der Sachbearbeiter (siehe Abbildung 1). Dies deckt sich mit den Antworten der Personalisten, die den Bedarf bei Führungspositionen geringer einschätzen als jenen auf Ebene der Sachbearbeiter bzw. Experten (siehe Abbildung 2).

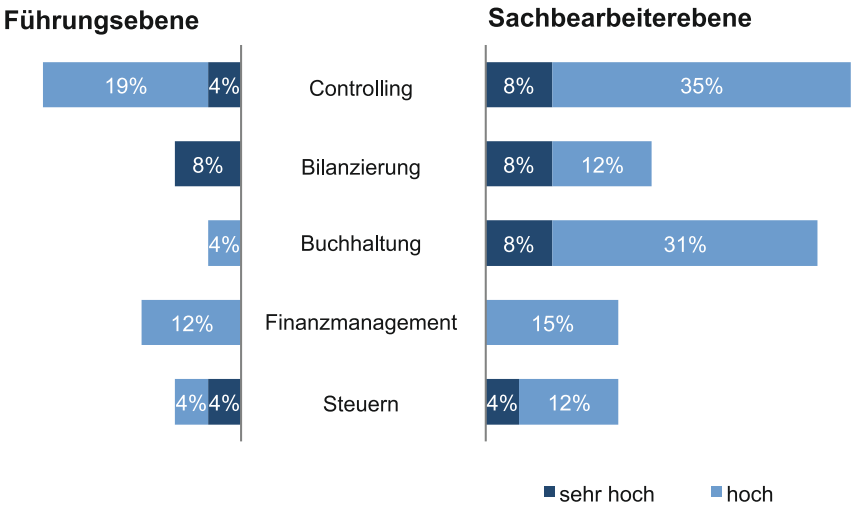


Abb. 2: Mitarbeiterbedarf auf Sachbearbeiter- und Führungsebene aus Sicht der Personalverantwortlichen

Aufgaben – Wie weit verändert sich das Berufsbild der Controller?

Aufgaben auf Sachbearbeiterebene

Die Analyse der Stellenausschreibungen zeigt auf Sachbearbeiterebene klare und stabile Aufgabenprofile der einzelnen Berufsfelder. Unternehmen suchen Experten, die den unterschiedlichen und klar umrissenen Aufgabengebieten in den Bereichen Controlling, (Bilanz-) Buchhaltung, Finanz- und Risikomanagement, Personalverrechnung und Revision/Compliance entsprechen. **Die viel zitierte Konvergenz von Bilanzierung und Controlling (Schlagwort „Biltroller") spiegelt sich in den österreichischen Stellenausschreibungen auf Sachbearbeiterebene nicht wider.**

Die **Aufgaben** von Controllern sind auf Sachbearbeiterebene **umfangreich und abwechslungsreich,** aber operativ dominiert. Die „Klassiker" Planung- und Budgetierung, Reporting und die Erstellung von Abweichungs- und Ad-hoc-Analysen stehen nach wie vor im Mittelpunkt. Erstaunlicherweise ist das aktuelle Aufgabenprofil von Controllern auf Sachbearbeiterebene nahezu ident mit dem der Studie von Bornemann aus dem Jahr 1986 (siehe Abbildung 3).[2] In der Studie Bronemanns wurden Planung und Budgetierung mit 81 %, Berichtswesen mit 75 % und Abweichungsanalyse mit 56 %

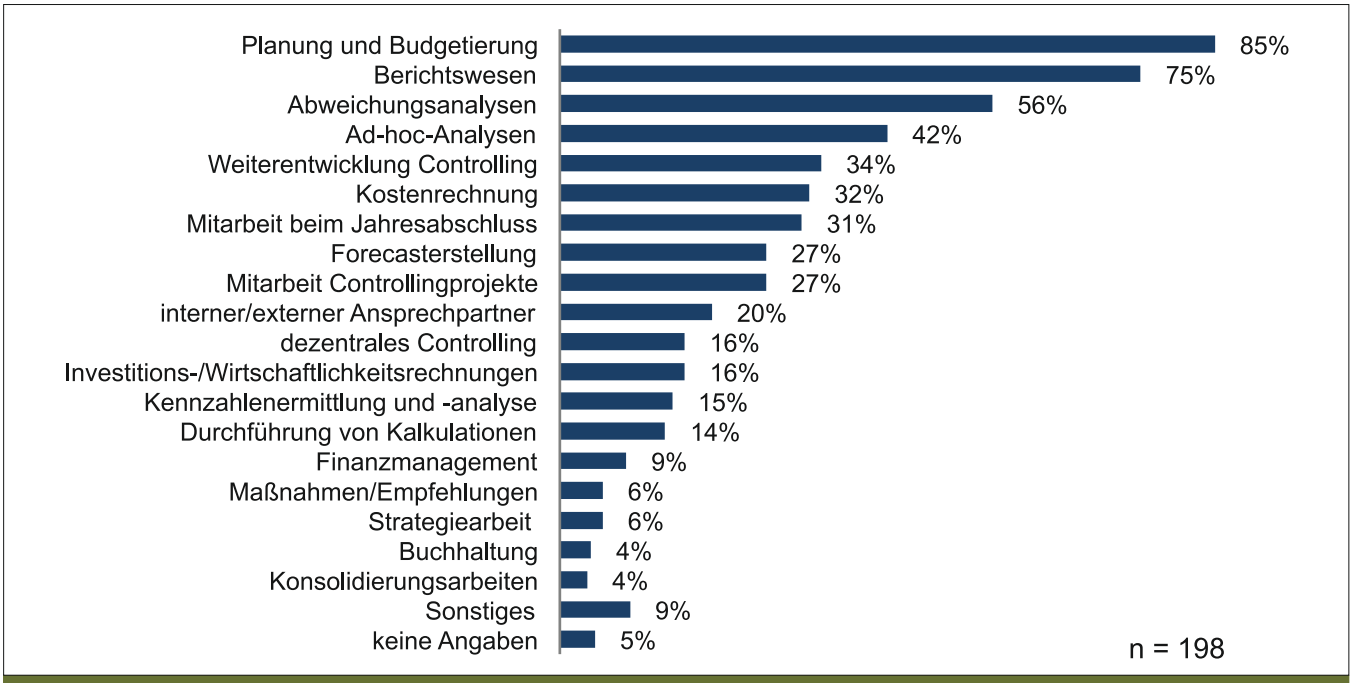


Abb. 3: In Stelleninseraten angeführte Aufgaben der Controller auf Sachbearbeiterebene

top-genannt. Die Entwicklung des Controllers vom Informationslieferanten zum Businesspartner findet in den Stellenausschreibungen auf Sachbearbeiterebene noch wenig Niederschlag. Nur in 20 % der Inserate wird die Aufgabe als interner/externer Ansprechpartner explizit angeführt und nur in 6 % der Fälle die Erarbeitung von Maßnahmen bzw. Empfehlungen.

Aufgaben auf Führungsebene

Die Aufgaben auf Führungsebene unterscheiden sich quer über alle Berufsfelder des Finanzbereichs von jenen auf Sachbearbeiterebene. **Von Führungskräften wird vor allem die fachliche und disziplinarische Führung der MitarbeiterInnen, die Weiterentwicklung der Abteilung und die Vertretung der Abteilung nach außen erwartet.** Im Controlling ist auffallend, dass die Rolle des Business Partners scheinbar den Controlling-Leitern zugeschrieben wird. Controllingleiter sind zu 46 % Ansprechpartner des Managements. Zudem ist ihre Rolle wesentliche strategischer als jene der Sachbearbeiter.

Abb. 4: In Stelleninseraten angeführte Aufgaben der Controller auf Leitungsebene

In 39 % der Inserate wird die Strategieentwicklung und -umsetzung als Aufgabe explizit angeführt. Zuletzt scheint es im Controlling einen signifikant höheren Weiterentwicklungsbedarf als im Bereich des externen Rechnungswesens zu geben. In 75 % der Stelleninserate für Controlling-Leitungsfunktionen wurde die Weiterentwicklung des Controlling explizit erwähnt (siehe Abbildung 4), während dies bei der Leitung Rechnungswesen nur in 33 % der Fall war. Insgesamt scheint es, als wenn die Sachbearbeiter im Controlling die klassische Rolle des Informations-Lieferanten einnehmen, während die Controlling-Leiter die Rolle des Business Partners wahrnehmen.

Anforderungen – Welche Kompetenzen und Qualifikationen werden von Controllern heute erwartet?

Die Befragung der Personalverantwortlichen ergab, dass die **Anforderungen an Mitarbeiter und Führungskräfte im Finanzbereich heute quer über alle Berufsfelder deutlich gestiegen** sind. Dies betrifft insbesondere die Anforderungen an die Persönlichkeits- und Sozialkompetenz. 85 % der Personalisten sehen diese Komponente als gestiegen bzw. stark gestiegen (siehe Abbildung 5).

Geforderte Kompetenzen auf Sachbearbeiterebene

Die Ansprüche an die Persönlichkeits- und Sozialkompetenz auf Sachbearbeiterebene sind mit Ausnahme der Teamfähigkeit auffällig von den jeweiligen Berufsfeldern geprägt. Während **für Controller analytisches Denken und Kommunikationsstärke die Top-Anforderungen** sind (siehe Abbildung 6), wird in den Bereichen (Bilanz-)Buchhaltung und Personalverrechnung vor allem eine genaue Arbeitsweise gefordert.

Geforderte Kompetenzen auf Führungsebene

Die geforderten Persönlichkeits- und Sozialkompetenzen unterscheiden sich auf Führungsebene deutlich. Entsprechend ihrer Personalverantwortung, ihres breiteren Aufgabengebiets und ihrer stärkeren Einbindung in die unternehmerischen Entscheidungsprozesse sind Führungskompetenz, unternehmerisches/ganzheitliches Denken, Kommunikations- und Verhandlungsstärke die Top-Nennungen. Abbildung 7 zeigt die in den Stellenausschreibungen am häufigsten geforderten Persönlichkeits- bzw. Sozialkompetenzen.

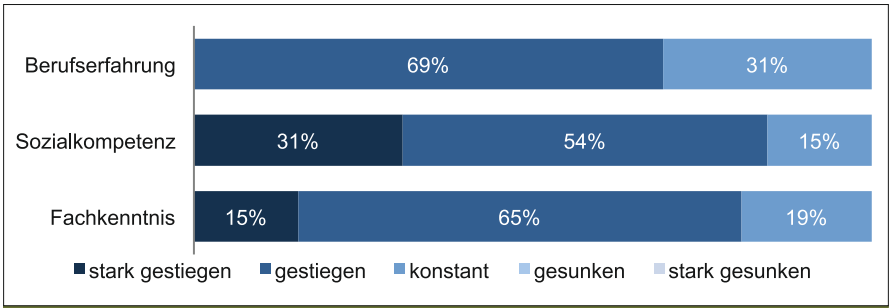


Abb. 5: Anforderungen an die Mitarbeiter und Führungskräfte im Finanzbereich

Führungserfahrung bzw. Führungskompetenz wird in 78 % der ausgeschriebenen Positionen gefordert. Dies deutet darauf hin, dass es für Sachbearbeiter bzw. Experten ohne Führungserfahrung schwierig ist, in Führungspositionen anderer Unternehmen zu wechseln. Weiters wird auf Führungsebene **unternehmerisches, ganzheitliches Denken** in 40 % der Ausschreibungen gefordert. Je höher die Führungsposition, desto größer ist diese Anforderung. So wird dies z. B. bei kaufmännischen Leitern in 70 % der Stellenanzeigen explizit verlangt. Die größte Anforderung an Führungs-

Autoren

Prof. (FH) Dr. Christoph Eisel

ist Koordinator des Masterstudiengangs Controlling, Rechnungswesen und Finanzmanagement (CRF) der FH-Oberösterreich in Steyr.

Rebecca Höfler B.A.

ist wissenschaftliche Mitarbeiterin des Fachbereichs Controlling & Finance an der FH-Oberösterreich in Steyr.

Prof. (FH) Mag. DI Peter Hofer

ist Professor für Business Intelligence an der FH-Oberösterreich in Steyr.

Prof. (FH) Dr. Heimo Losbichler

ist Leiter des Studiengangs Controlling, Rechnungswesen und Finanzmanagement (CRF) der FH-Oberösterreich in Steyr. Er ist weiters Stv. Vorsitzender des Internationalen Controller Vereins (ICV) und Vorsitzender der International Group of Controlling (IGC).

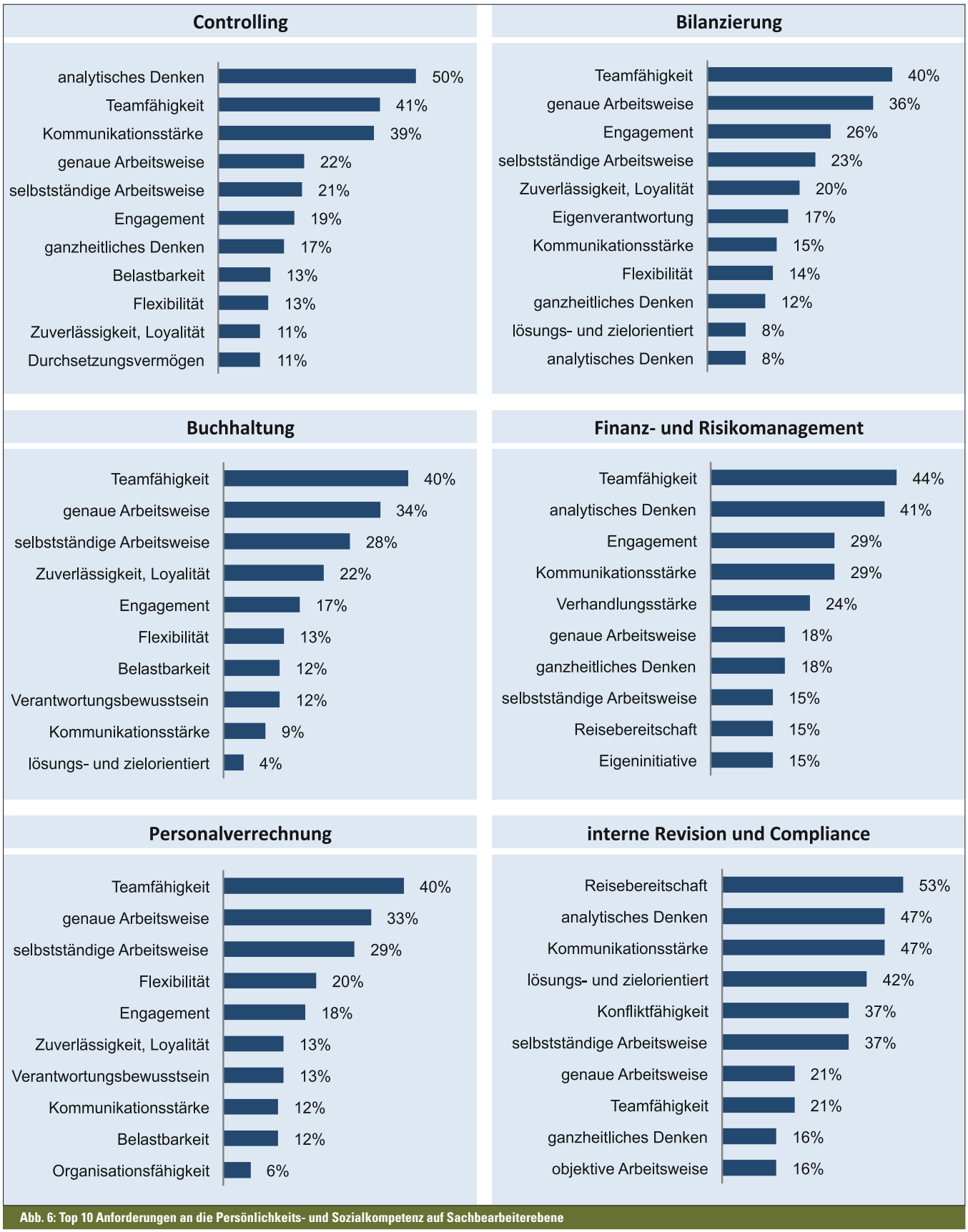


Abb. 6: Top 10 Anforderungen an die Persönlichkeits- und Sozialkompetenz auf Sachbearbeiterebene

kräfte betrifft jedoch nicht die soziale Kompetenz der Bewerber, sondern ihre **berufliche Erfahrung** (86%). Führungspositionen sind somit nur mit angemessener beruflicher Erfahrung zu erreichen.

Die Frage Karriereperspektiven wird in der Unternehmenspraxis nicht nur von den tatsächlichen Kompetenzen der Bewerber, sondern auch von den geforderten **Formalqualifikationen**, wie z. B. der eines Studienabschlusses bestimmt. Im Bereich Controlling zeigt sich, dass ein Hochschulabschluss beinahe unerlässlich ist. Das Studium ist neben der Berufserfahrung die häufigst genannte Anforderung.

Auf Sachbearbeiterebene wurde in 74 % der Stellenausschreibungen für Controllerpositionen ein abgeschlossenes Hochschulstudium explizit verlangt. Dies unterscheidet sich deutlich von den anderen Berufsfeldern des Finanzbereichs. So wurde im Bereich Bilanzierung nur in 18 % der Stellenanzeigen ein Studium, jedoch in 54 % die Bilanzbuchhalterprüfung gefordert. Die Analyse der Stelleninserate zeigt weiters, dass ein Studium in Leitungspositionen doppelt so häufig wie auf Sachbearbeiterebene verlangt wird.

Die Analyse der Stelleninserate deckt sich weitgehend mit der Einschätzung der Personalverantwortlichen (Abbildung 8). **Für die Mehrheit der Personalverantwortlichen ist für eine Führungsfunktion ein Masterstudium Voraussetzung.** Ein Bachelorstudium wird dafür häufig als nicht ausreichend angesehen. Dem Doktorat wird bezüglich Karriereperspektiven keine starke Bedeutung zugemessen.

Abb. 7: Top 10 Persönlichkeits- und Sozialkompetenzen auf Führungsebene

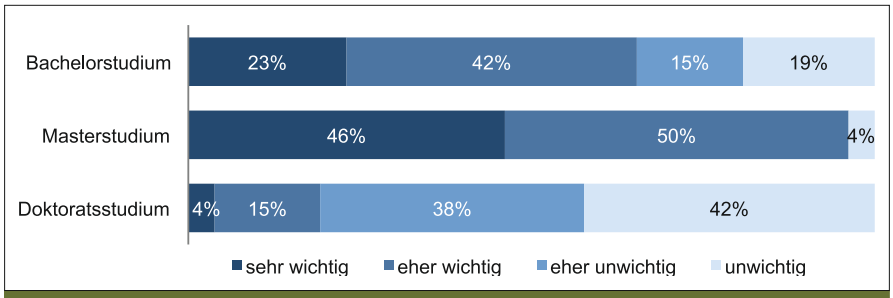


Abb. 8: Bedeutungsgrad eines abgeschlossenen Studiums für die Karriere im Finanzbereich

Fazit für Controller

Die CRF-Studie 2011 zeigt für Controller ein erfreuliches Bild. **In Österreich ist der Bedarf an Controllern ungebrochen hoch.** Gleichzeitig bieten sich Controllern exzellente Karriereperspektiven. Die Aufgaben von Controllern sind auf Sachbearbeiterebene umfangreich und abwechslungsreich, aber operativ dominiert. Planung- und Informationsversorgungsaufgaben stehen nach wie vor im Mittelpunkt. Insgesamt scheint es, als wenn die Sachbearbeiter im Controlling die klassische Rolle des Informations-Lieferanten einnehmen, und die Controlling-Leiter **die Rolle des Business Partners** sowie strategische Agenden wahrnehmen.

Die grundsätzlichen Aufgaben von Controllern bleiben auf Sachbearbeiter- und Leitungsebene relativ unverändert. Die viel zitierte Konvergenz von Bilanzierung und Controlling spiegelt sich in den österreichischen Stellenausschreibungen nicht wider. An Controller werden heute deutlich höhere Anforderungen gestellt, wobei die fachliche Expertise für eine erfolgreiche Controller-Karriere nicht mehr ausreicht. Controller benötigen hohe analytische und kommunikative Fähigkeiten. Damit unterscheiden sich die Anforderungen an Controller von jenen an die Mitarbeiter und Führungskräfte der externen Rechnungslegung. **Ein Studium ist für Controlling- und Führungspositionen beinahe unerlässlich.** Für Führungspositionen wird derzeit ein Masterstudium neben beruflicher Erfahrung als Voraussetzung betrachtet.

Literaturverzeichnis

Bornemann, Helmut: Controlling heute, 2. durchgesehene Auflage, Wiesbaden 1986

Eisl, Christoph; Hofer, Peter; Höfler, Rebecca; Losbichler, Heimo: CRF Studie 2011 – Berufsfelder, Anforderungen und Karriereperspektiven im Finanzbereich, Steyr 2011

Fußnoten

[1] Die Onlineanzeigen wurden im weiterem Verlauf der Studie nicht näher analysiert, da die ganzjährige Betrachtung der Printmedien ein umfassenderes Bild liefert und nicht durch Saisonalitätseffekte, die bei einer Stichtagsanalyse auftreten können, verzerrt ist.

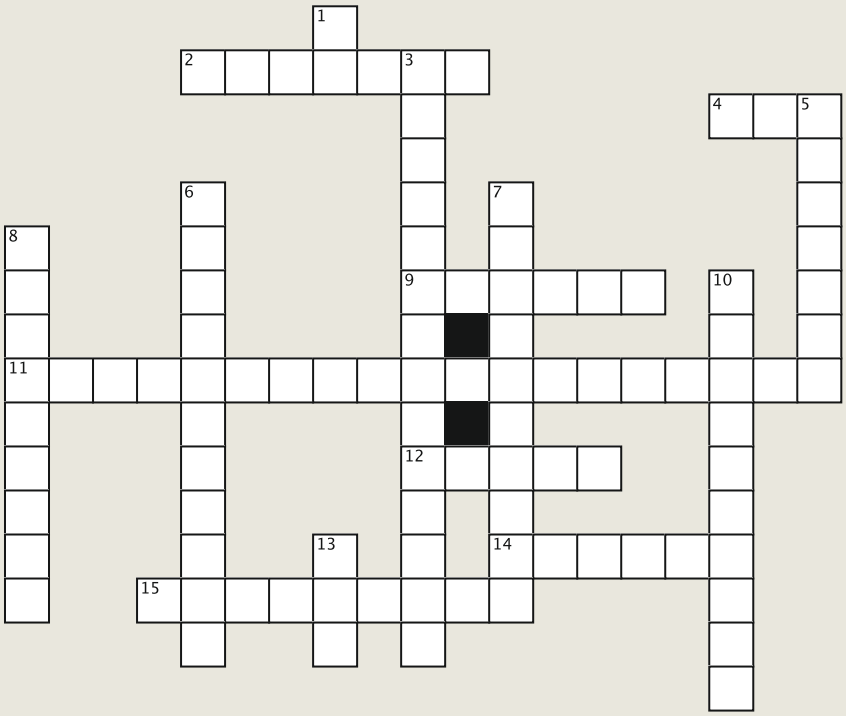
[2] Vgl. Bornemann (1986), S. 25

Ein kleiner Einblick in den Verlag für ControllingWissen in Etterschlag

Ein gutes Team bei der Arbeit: Silvia Andreaus (deyhledesign Werbeagentur GmbH) und Susanne Eiselmayer bei der Endkontrolle dieser CM-Ausgabe.

Dietmar Paschers Controllerrätsel

Dipl.-Ing. Dietmar Pascher
d.pascher@controllerakademie.de



Waagerecht

2. Andere Bezeichnung für Insolvenz
4. Abkürzung für Zero Base Budgeting
9. Die größte elektronische Börse in den USA
11. Körperschaft des privaten Rechts
12. Darstellung von Daten (engl.)
14. Synonym für Umsätze
15. Für die Verwaltung der Kasse und Finanzen zuständig (engl.)

Senkrecht

1. Abkürzung für alle Verbindlichkeiten der Passivseite
3. Welcher Schirm schützt nicht vor Regen
5. Was prüft und evaluiert ein Rating
6. Deutscher Begriff für Net Present Value
7. Neuer Vorstand der Controller Akademie AG
8. Für Vermarktung zuständiger Unternehmensbereich
10. Welches große EU-Land hat sein AAA verloren
13. Abk. für den europäischen Stabilitätsmechanismus

Die Lösung finden Sie auf www.controllermagazin.de – CM live.

Online Plus
Dieses „gedruckte Literaturforum“ im Controller Magazin, das natürlich an dieser Stelle weiterhin in bekannter Form erscheint, bietet Ihnen auch einen ergänzenden Online-Service. Bitte schauen Sie doch mal herein und melden sich dort zu Wort.

www.haufe.de/controllerwissen/fc

Das Zitat dieser Ausgabe: Man kann nicht nicht kommunizieren.
Paul Watzlawick

Auf ein Wort
Sehr geehrte Damen und Herren,
liebe Kollegin und lieber Kollege!

Ich freue mich sehr, Sie zur vorliegenden „Frühjahrausgabe 2012“ begrüßen zu dürfen.

Auf einen Blick: Themen dieser Ausgabe
Literarische Schlaglichter – In der Diskussion: Human Capital – Controlling – Rechnungslegung – Führung und Personalmanagement – IT, Software, elektronische Medien einschließlich Recht – Persönliche Themen und Kompetenzen – Der Bücherwurm / Das kleine Medien-ABC

Allgemeine Hinweise
Die Inhalte dieser Seiten wurden mit großer Sorgfalt erstellt. Die bibliografischen Daten, insbesondere die Preisangaben, entsprechen dem Kenntnisstand des Rezensenten zum Zeitpunkt der Manuskripterstellung und beziehen sich auf den deutschen Buchmarkt. Der Rezensent übernimmt keinerlei Gewähr für die Aktualität, Korrektheit, Vollständigkeit oder Qualität der bereitgestellten Informationen und Hinweise. Auf die – der weiterführenden Information dienenden – verlinkten Seiten hat der Rezensent keinen Einfluss. Für den Inhalt der verlinkten Seiten sind ausschließlich deren Betreiber verantwortlich. Es wird aus Gründen der Lesbarkeit die geschlechtsneutrale bzw. männliche Form verwandt. Selbstverständlich sind stets sowohl Leserinnen als auch Leser gemeint. Der Rezensent orientiert sich am Ethik-Kodex des Deutschen Fachjournalisten Verbandes.

Literarische Schlaglichter

Eine weitere Möglichkeit, riskante Projekte abzubilden, bietet die Formulierung von **Szenarios**, die die künftig möglichen Umweltzustände repräsentieren. – Aus: Schüler: Finanzmanagement mit Excel, S. 23.

Das Entwickeln einer **persönlichen Vision** ist nicht nur aus Modegründen sinnvoll, sondern aus ganz praktischen Erwägungen: (…) eine gute Vision entwickelt auch einen sanften Sog zu Ihrer Verwirklichung. – Aus: Berner. Bleiben oder gehen? S. 82.

Entscheidend ist die **Kommunikation an alle Beteiligten**, was warum bzw. wozu gemessen werden soll, und wer die Ergebnisse einsehen und wozu es verwenden wird. – Aus: Birri: Human Capital Management, S. 232.

So wurde auf der Höhe der Krise die IFRS, insbesondere die Bewertung zum **beizulegenden Zeitwert** von Finanzinstrumenten, von so manchem Journalisten und Politiker als Mitverursacher der Krise gebrandmarkt. – Aus: Buschhüter/Striegel: Kommentar Internationale Rechnungslegung IFRS, S. 45 f.

Ist keine Regelung über die **private Nutzung** von Internet und E-Mail am Arbeitsplatz getroffen worden, darf der Arbeitnehmer diese Medien nicht für private Zwecke nutzen. – Aus: Computerwoche-Lexikon für das IT-Recht, S. 181 f.

Zahlreiche Studien haben aufgezeigt, dass die Marktteilnehmer an den **Finanzmärkten** von der Prämisse des rationalen Verhaltens systematisch abweichen. Finanzielle Entscheidungen basieren nicht nur auf der Vernunft, sondern werden in einem gewissen Ausmaß auch von den Emotionen beeinflusst. – Aus: Hauer/Turnes: Unternehmensbewertung und Aktienanalyse, S. 258.

Die Wahrheit ist die wichtige Voraussetzung für das **Vertrauen**. – Aus: Chuprunov: Handbuch SAP-Revision, S. 75.

Man mag hier vielleicht schmunzeln, aber nur solange, bis man selbst den enormen Unterschied in der **kommunikativen Wirkung** gesehen hat, im Vergleich zu: „Wir zeigen euch die schlauen, analytisch perfekten Folien aus der Zentrale“. – Aus: Alter: Strategisches Controlling, S. 370.

Personalcontrolling ist im Prinzip gesetzlich vorgeschrieben. – Aus: Scholz: Grundzüge des Personalmanagements, S. 564.

Obwohl das **Humankapital** in allen Bildungsgruppen in den letzten beiden Jahrzehnten gewachsen ist, stimmt es bedenklich, dass die effektive Nutzung des Humankapitals insbesondere unter den höher Qualifizierten zurückgegangen ist. – Aus: Mibradt et al.: Der info Wirtschaftskompass, S.100.

Mit Widersprüchen und Überraschungen nicht nur umzugehen, sondern sie auch aushalten zu können, ist eine der wichtigsten **Führungsqualitäten**. – Aus: Wippermann: Führungsdialoge, S. 202.

Führung entsteht ganz wesentlich durch Vorbild und dafür ist Authentizität, Einfühlungsvermögen und Moderationskompetenz wichtig. – Aus: Körner: Führen beginnt im Kopf des anderen, S. 24.

Die (…) Trends der **Nachhaltigkeit** bzw. der Ökologieorientierung sind offenbar bei vielen Controllern angekommen. – Aus: Horváth (Hrsg.): Exzellentes Controlling, exzellente Unternehmensleistung, S. 16.

Nachhaltigkeit ist Ideologie, wenn sie die Notwendigkeit zur substanziellen Verhaltensänderung von Mitarbeitern und Unternehmen verschleiert. – Aus: DGFP: Personalmanagement nachhaltig gestalten, S. 134.

In Zeiten einer permanent steigenden **Wertschöpfungsverlagerung**, weg von der eigenen Produktion hin zu Lieferanten, und zunehmender Globalisierung gewinnt der Einkauf immer größere strategische Bedeutung. – Aus: Hug/Weber: Wertetreiber Einkauf, S. 81.

Denn **Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen** können selbstverständlich nur so gut sein, wie die ihnen zugrunde gelegten Ausgangsdaten. – Aus: Andree: Wirtschaftlichkeitsanalyse öffentlicher Investitionsprojekte, S. A-5.

Machen Sie sich klar, dass die **Suchmaschinen** praktisch alles finden. (…) Auch damit werden Sie gläsern. – Aus: Oppermann: Escher erklärt das Internet, S. 195 f.

Drei Kernelemente kennzeichnen die Profil-Methode®: Punkten Sie mit einer passgenauen **Bewerbung**, vermitteln Sie Ihre Stärken und treten Sie glaubwürdig auf. – Aus: Püttjer/Schnierda: Professionelles Bewerbungscoaching für Führungskräfte, S. 15.

Besprechungen

In der Diskussion: Human Capital

Birri, Raimund

Human Capital Management

Wiesbaden: Gabler Verlag 2011 – 252 Seiten, € 39,95

Autor und Titel

Dr. Raimund Birri war den Angaben zufolge über 25 Jahre bei der Credit Suisse, Zürich, in verantwortlichen Positionen tätig, und ist seit 2008 freischaffend tätig. Der Titel bietet einen praxisorientierten Ansatz mit strategischer Ausrichtung. Dies ist nach Verlagsmeinung das erste Buch, das einen integrierten und strategisch ausgerichteten Ansatz für Human Capital Management konkret beschreibt.

Inhalt und Struktur

Um was geht es? – Was ist konkret zu tun? – Architektur des Human Capital Managements – Messgrößen des Human Capital – Prozesse im HCM – Human-Capital-Interventionen – Strategische Justierung – Integriertes HCM – Analysen im HCM – Einführung eines HCM – Anhang: Messen von Human Capital

Einordnung und Einschätzung

Der vorliegende Band bietet eine vertiefende Einführung in ein sowohl komplexes als auch recht bedeutsames Thema. Bis jetzt liegen nur wenige praxisbezogene Veröffentlichungen zu diesem Thema vor, so dass das Buch auch eine Lücke füllt. Der hier vorgestellte Ansatz verbindet theoretische Konzepte, Literaturmeinungen und in den Unternehmen gewachsene und erprobte Entwürfe zu einem integrierten Ansatz. Die hier beschriebene Architektur besteht aus drei Elementen: Messgrößen, wie Kompetenz, Arbeitsergebnis, Potenzial zum Beschreiben und Definieren. Prozesse, wie Performance Management und Engagement Management zum Messen und Beurteilen. Sowie Interventionen, wie Anreize und Weiterbildung, um nachhaltig zu verändern. Deutlich wird die Problematik des „weichen Messfeldes", ebenso, dass das Messen in diesem Bereich meist auf einer persönlichen Einschätzung durch einen messenden Akteur beruht und die Anforderung besteht, die damit verbundene Subjektivität sinnvoll einzugrenzen. Ein besonderer Fokus liegt auf dem Bezug zum Geschäftserfolg und auf der Einbindung in die Unternehmensstrategie. Das Thema ist zu komplex und noch zu wenig aufgearbeitet, so dass auch dieses Buch keine abschließenden Aussagen und Lösungen liefert kann. Es bietet aber vielfältige Anregungen, Grundgedanken und Ansatzpunkte, die helfen, das Thema praktisch aufzuarbeiten und zu durchdringen. Manche Methoden und Beispiele sind darüber hinaus mehr oder minder direkt anwendbar bzw. übertragbar auf die jeweilige Unternehmenspraxis. Der Aspekt „lese- und benutzerfreundlich" entspricht gehobenem Durchschnitt. Möglicherweise stört die kleine Schriftgröße oder es werden noch mehr Abbildungen erwartet.

Leseprobe unter: www.gabler.de/Buch/978-3-8349-2900-6/Human-Capital-Management.html

Controlling

Schüler, Andreas

Finanzmanagement mit Excel

München: Verlag Franz Vahlen – 580 Seiten mit CD-ROM, € 39,80

Autor und Titel

Prof. Dr. Andreas Schüler leitet den Angaben zufolge den Lehrstuhl für Finanzwirtschaft und Finanzdienstleistungen an der Universität der Bundeswehr in München. Der Band vermittelt finanzmathematische Kenntnisse und deren praktische Anwendung mit Excel.

Inhalt und Struktur

Investitionsrechnung – Finanzplanung – Risiko & Rendite – Grundzüge der Unter-

nehmensbewertung – Eigen- und Fremdfinanzierung – Ausschüttungspolitik – Tabellenwerte – Anwendung mit Excel

Einordnung und Einschätzung

Schüler legt ein modernes Lehrbuch vor, das die Grundlagen betrieblicher Investitions-, Finanzierungs- und Ausschüttungsentscheidungen theoretisch fundiert und mit Excel anwendungsorientiert vermittelt. Alle Berechnungen, Aufgaben und Lösungen werden auf der Begleit-CD-ROM ausgewiesen. Der Test der beiliegenden CD-ROM verlief erfolgreich. Grundkenntnisse im Umgang mit Tabellenkalkulationssoftware werden vorausgesetzt, ebenso das notwendige mathematische Rüstzeug. Das Buch richtet sich zum einen an Studierende und zum andern an Praktiker im Finanz- und Controllingbereich sowie an Prüfer und Berater. Das Buch ist lese- und anwenderfreundlich aufgebaut. Abbildungen, Beispiele und zahlreiche Screenshots (Abbildungen von Bildschirmanzeigen) sowie Aufgaben und Fallstudien regen zur aktiven Arbeit mit dem Buch an. Über 60 Excel-Tipps fördern den effizienten Umgang mit Excel. Das Buch wird der weitreichenden Bedeutung von Excel in der Unternehmenspraxis gerecht.

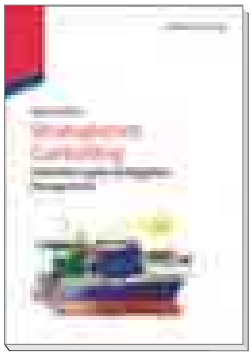
Leseprobe unter: www.vahlen.de/28048

Alter, Roland

Strategisches Controlling

München: Oldenbourg Verlag 2011 – 456 Seiten, € 34,80

Autor und Titel



Nach eigener Darstellung ist der Autor Professor für Organisation und Allgemeine Betriebswirtschaftslehre an der Hochschule Heilbronn. Das vorliegende Lehrbuch führt in den Grundprozess und die Problematik des Strategischen Controllings ein und vermittelt sowohl Wissen als auch Anwendungshilfe.

Inhalt und Struktur

Grundlagen – Strategisches Controlling in der Phase der Strategieentwicklung, der Strategieimplementierung, der strategischen Kontrolle – Risikomanagement als strategieübergreifendes Aufgabenfeld – Anhang: Strategieworkshop

Einordnung und Einschätzung

Zunächst werden grundlegende Fragestellungen behandelt, z.B. wie sind Ziele, Aufgaben und Prozesse des strategischen Controllings strukturiert. Danach werden Aufgaben und Instrumente des strategischen Controllings, orientiert am Prozess des strategischen Managements, dargestellt und beispielsweise die Bewertung von Strategiealternativen erörtert. Der Schlussteil thematisiert die Verbindung von Risikomanagement und strategischem Controlling. Das Buch verbindet eine fundierte theoretische Darstellung und eignet sich als Lehrmaterial an Fachhochschulen. Im Anhang wird die mögliche Struktur eines Strategie-Workshops beschrieben. Die zahlreichen Praxisbeispiele und Fälle stellen den Bezug zur Umsetzung her. Darüber hinaus ist das Buch handlungsorientiert ausgerichtet. Über 200 Abbildungen, eine tiefe Strukturierung, Hervorhebungen und ein normales Schriftbild sorgen für Anschaulichkeit und Lesefreundlichkeit. Der Autor setzt sich vielfach kritisch mit den jeweiligen Themen auseinander, beispielsweise auch mit der Sichtweise, Controlling als Sicherung der Rationalität zu verstehen. Die systematische Herangehensweise des Autors fördert den praktischen Gebrauchswert. Die richtigen strategischen Entscheidungen zu treffen und umzusetzen ist ein Schlüssel zum Unternehmenserfolg – das ist zentrale Botschaft des Buches.

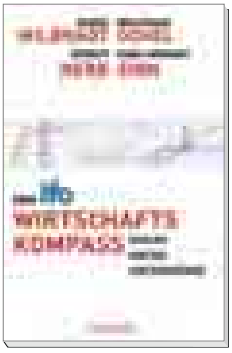
Leseprobe unter: www.oldenbourg-verlag.de/wissenschaftsverlag/strategisches-controlling/9783486702668

Milbradt, Georg / Nerb, Gernot / Ochel, Wolfgang / Sinn, Hans-Werner (Hrsg.)

Der ifo Wirtschaftskompass

München: Hanser Verlag 2011 – 296 Seiten, € 14,90

Autoren und Titel



Mehr als 70 Experten des ifo Instituts erklären über 100 Wirtschaftsthemen mit aktuellem Bezug in kompakter und anschaulicher Weise. Ifo ist ein gemeinnütziges, auf überregionaler Basis arbeitendes Wirtschaftsforschungsinstitut, das von Wirtschaft, Verbänden, Gewerkschaften, Verwaltungen und Wissenschaft getragen wird.

Inhalt und Struktur

Wachstum und Konjunktur – Strukturwandel und Innovation – Infrastruktur –Bevölkerung und Migration – Bildung – Arbeitsmarkt und Beschäftigung – Verteilung und soziale Sicherung – Umwelt, Klima und Energie – Staatshaushalt – Geld und Währung – Deutschland in der Weltwirtschaft – Europäische Union

Einordnung und Einschätzung

Das Handbuch behandelt Themen und Zusammenhänge, die für die Zukunft unseres Landes, Europas und der Welt von besonderer Bedeutung sind. Es vermittelt in knapper Form – in der Regel auf einer Textseite und einer vierfarbigen Grafikseite – themenbezogenes elementares Wissen und baut fundiertes ökonomisches Grundverständnis zu Wirtschaftsthemen unserer Zeit auf. Das Buch hilft, die Vielzahl der ökonomischen Begriffe und Sachverhalte einzuordnen und an der einschlägigen Diskussion teilzuhaben. Die Neuerscheinung bietet sowohl Entscheidern als auch interessierten Bürgern ein hilfreiches Nachschlagewerk zu den Problemen und Herausforderungen unserer Zeit. Die Texte sind verständlich und lesefreundlich aufbereitet.

Leseprobeunter:files.hanser.de/hanser/docs/20110818_21181814213-109_20110926_978-3-446-42710-5_LP.pdf

Hauser, Marcus A. / Turnes, Ernesto

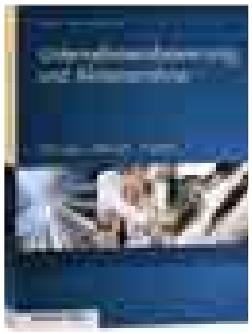
Unternehmensbewertung und Aktienanalyse

Zürich: Verlag SKV 2010, 383 Seiten, CHF 98,00

Autoren und Titel

Marcus Hauser ist als Professor und Ernesto Turnes als Dozent an der Fachhochschule (FHS) St. Gallen am Institut für Unternehmensführung tätig. Die Autoren legen ein Lehrbuch zu Standardthemen des Controllings vor, das Grundlagen, Methoden und Aufgaben vermittelt.

Inhalt und Struktur



Einleitung und Grundlagen – Substanzwert-Methode – Ertragswert-Methode – Multiplikator-Methode – Fundamentale Aktienanalyse – Technische Aktienanalyse – Behavioristische Aktienanalyse

Einordnung und Einschätzung

Das vorliegende Lehrbuch vermittelt den Stoff in komprimierter Form und in klarer Struktur, didaktisch vorzüglich aufbereitet, und gibt in ausgesprochen lesefreundlicher Weise einen Überblick über die in der Praxis vorherrschenden Methoden der Unternehmensbewertung und Aktienanalyse. Es baut auf betriebswirtschaftlichen Grundkenntnissen, insbesondere zum Rechnungswesen und zur Rechnungslegung, auf. Das Lehrbuch besteht aus einem Theorie- und Aufgabenteil. Zunächst werden die unterschiedlichen Bewertungs- und Analysemethoden erläutert und grafisch dargestellt. Zudem werden einige hilfreiche Weblinks angeboten, die hilfreich für die praktische Arbeit sein können. Die detaillierten Musterlösungen sind in einem separaten Lösungsband aufgeführt und in gewissem Umfang mit Excel-Lösungen ergänzt, die zum Download zur Verfügung stehen. Das Buch verknüpft Theorie und Praxis zu einer ganzheitlichen Lösung. Es eignet sich insbesondere für Studierende und zur Weiterbildung. Praktiker können auf vorteilhafte Weise ihr Wissen auffrischen. Das Buch hilft, die „richtige Methode" auszuwählen und ihre Eignung zutreffend einzuordnen. Verständnisfragen und Aufgaben vertiefen die Ausführungen und sichern den Lese- und Lernerfolg.

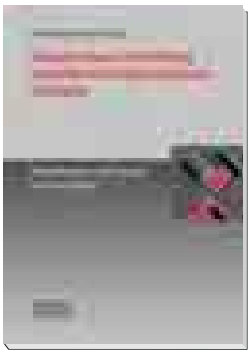
Leseprobe unter: verlagskv.ch/htm/htm_d/buch_detail.htm?buch_id=403

Péter Horváth (Hrsg.)

Exzellentes Controlling, exzellente Unternehmensleistung

Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag 2011– 315 Seiten, € 59,95 – auch als E-Book erhältlich

Autoren und Titel



In diesem Band werden 23 Beiträge von insgesamt 30 Vorträgen des 25. Stuttgarter Controller-Forums (SCF) dokumentiert. Diese Tagung zentriert sich auf die Hervorhebung der zentralen Rolle des Controllings für eine zukunftsorientierte Steuerung und den Unternehmenserfolg. Redner aus führenden Unternehmen und des öffentlichen Bereichs präsentieren die Schriftfassung ihrer Referate.

Inhalt und Struktur

Best Practice und Entwicklungstrends im Controlling – Controlling in Großunternehmen – Controlling im Mittelstand – Controlling im Öffentlichen Bereiche – IT-Controlling – Controlling in China

Einordnung und Einschätzung

Der Band bündelt einen wesentlichen Teil des Know-hows einer der bedeutendsten Jahrestagungen der Controller. Die Jubiläumsveranstaltung bot hervorragende Referenten zu attraktiven Themen auf und vermittelte einen Querschnitt der aktuellen Controllinglandschaft. Zunächst finden sich im Buch einige Grundsatzbeiträge, z.B. über Entwicklungstrends im Controlling, z.B. Green Controlling oder Berücksichtigung von Verhaltensaspekten. Dann folgen Beiträge u.a. über Konzerncontrolling der Firmen Volkswagen, Bosch, Lufthansa usw. Wertorientierte Führung und Nachhaltigkeit im Mittelstand sind ein weiterer Themenkomplex des Buches. Der Teil Controlling im Öffentlichen Bereich befasst sich u.a. mit der Verwaltungsmodernisierung in Baden-Württemberg. Je zwei Beiträge widmen sich dem IT-Controlling und China als Gastland der Veranstaltung. Das Buch bietet einen ausgezeichneten Überblick über Stand und Entwicklungen des Controllings aus der Sicht berufener Controllingpraktiker.

Leseprobe unter: www.book2look.com/vBook.aspx?id=978-3-7910-3120-0&AspxAutoDetectCookieSupport=1

Hug, Werner / Weber, Jürgen

Wertetreiber Einkauf

Weinheim: WILEY–VCH Verlag 2011 – 93 Seiten, € 24,90

Autoren und Titel

Prof. Dr. Werner Hug lehrt den Angaben nach Controlling und Supply Management an der FH Südwestfalen. Prof. Dr. Dr. h. c. Jürgen Weber lehrt Controlling an der WHU Vallendar. Dieser Titel erscheint in der Reihe Advanced Controlling als Band 77 mit dem Untertitel „Wertehebel im Einkauf als Controllingaufgabe".

Inhalt und Struktur

Einleitung – Selbstverständnis und Rahmenbedingungen eines modernen Einkaufs – Bedeutung und Hebel des Einkaufs – Kennzahlen und Erfolgsermittlung – Einkaufscontrolling und cross-funktionale Zusammenarbeit – Fallstudie – Einkaufs-BSC – Theoretische und praktische Implikationen

Einordnung und Einschätzung

In welcher Weise Einkäufer dazu beitragen, Unternehmensziele zu erreichen, ist zentraler Gegenstand dieses AC-Bandes. Er thematisiert den Einkauf aus Sicht des Controllings und erkennt diesen zugleich als Aufgabe und Herausforderung der Controller. Branchenübergreifend wird heute weit mehr als die Hälfte – teilweise sogar über 80 Prozent – der Unternehmensleistung von externen Wertschöpfungspartnern zugekauft und mitgestaltet, wie es heißt. Daraus ergibt sich eine Problemstellung, die deutlich über die klassische Aufgabenstellung der kostengünstigen, bestandsarmen und termingerechten Bereitstellung von Materialien, Dienstleistungen und Infrastruktureinrichtungen hinausgeht und insbesondere im Bereich Strategie und Risikomanagement zu finden ist. Zielsetzung dieses Bandes ist es, den Fokus des Einkaufscontrollings zu weiten und den Beitrag zur Wertsteigerung des Unternehmens transparent zu machen. Wesentliche Stichworte sind u.a.: Balanced Scorecard (Einkaufs-BSC), Einkaufsergebnis, Konzeptwettbewerb, Performance Measurement, Wertschöpfungscontrolling, Working Capital. Der Band ist verständlich und lesbar geschrieben.

Leseprobe unter: www.wiley-vch.de/books/sample/3527505776_c01.pdf

Andree, Ulrich

Wirtschaftlichkeitsanalyse öffentlicher Investitionsprojekte

Freiburg: Haufe-Lexware 2011 – 304 Seiten A4 einschließlich CD-ROM und Online-Services, € 69, –

Autor und Titel

Diplom-Volkswirt Dr. Ulrich Andree ist den Angaben nach selbstständiger Berater für den „Public Sector". Nebenberuflich ist er Lehrer und Online-Tutor an der Verwaltungsfachhochschule Kassel und der Universität Kassel. Das Buch will dazu anleiten, Investitionen insbesondere im öffentlichen Bereich sicher und zuverlässig zu planen.

Aufbau und Struktur

Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen als Grundlage rationaler Investitionsentscheidungen – Notwendige Vorarbeiten – Quantitative und qualitative Methoden der Wirtschaftlichkeitsrechnung – Multiple Investitionsentscheidungen, Sensitivitätsanalyse und spiel- bzw. entscheidungstheoretische Ansätze

Einordnung und Einschätzung

Das vorliegende Praxishandbuch bietet einen systematischen Überblick über die haushaltsrechtlichen Bestimmungen und die betriebswirtschaftlichen Methoden für Investitionsvorhaben von Bund, Ländern und Kommunen einschließlich der notwendigen Vorarbeiten. Das Buch ist modern und lesefreundlich aufgemacht und multimedial ausgerichtet. Auf der Begleit-CD finden sich hilfreiche Tools, alle Zusammenfassungen als Text und Audiodatei, zudem die angesprochenen Gesetze und Vorschriften. Alles, was auf der CD-ROM zu finden ist, lässt sich auch online nutzen. Beispiele, Anregungen, Aufgaben und Lösungen sowie eine Fallstudie und eine Glossar unterstützen den Praxisbezug. Dazu gehört auch der stellenweise recht kritische und hinterfragende Umgang mit den Themen. Die Verzahnung mit Risiko- und Projektmanagement könnte in einer späteren Neuauflage noch deutlicher dargestellt werden. Das mehrfarbige Layout mit Marginalien, viele Abbildungen, Hervorhebungen etc. fördert und erleichtert die Arbeit mit dem Buch.

Rechnungslegung

Buschhüter, Michael / Striegel, Andreas (Hrsg.)

Kommentar Internationale Rechnungslegung IFRS

Wiesbaden: Gabler Verlag 2011 – 1.241 Seiten, € 149,95

Autoren und Titel

Die Herausgeber sind Michael Buschhüter, Certified Public Accountant und angabengemäß tätig für das International Accounting Standards Board sowie Dr. Andreas Striegel, LL.M., Rechtsanwalt, Steuerberater, Attorney at Law (New York), mainfort Rechtsanwälte. Die Autoren sind ausgewiesene Experten und tätig beispielsweise für KPMG AG, MAZARS GmbH, Deloitte & Touche GmbH, Deutsches Rechnungslegungs Standards Committee e.V., Allianz SE, Bertelsmann usw.

Inhalt und Struktur

Rechtliche Grundlagen – Arbeitsweise des IASB – Rahmenkonzept – IFRS 1 bis IFRS 9 – IAS 1 bis IAS 41

Einordnung und Einschätzung

Der Kommentar bietet zunächst einen Überblick über die rechtlichen und konzeptionellen Grundlagen der IFRS. Es folgt eine kommentierende Einführung in die einzelnen Standards. Die Standards werden nach einer einheitlichen Struktur mit Erläuterungen und Anmerkungen sowie zahlreichen Beispielen versehen, die sich an den Bedürfnissen der Praxis orientieren. Die meisten Mitautoren sind Praktiker oder Wirtschaftsprüfer und bringen daher die Voraussetzungen für eine problem- und handlungsorientierte Herangehensweise mit. Der Band erscheint in einem handlichen, schreibtischgerechten Format, fügt kompetent das Wesentliche der IFRS-Rechnungslegung zusammen, regt zur weiterführenden Interpretation und Anwendung an und ist lesefreundlich aufbereitet. Der Band wird nach Verlagsangaben empfohlen vom BVBC – Bundesverband der Bilanzbuchhalter und Controller e.V.

Leseprobe unter: www.gabler.de/Buch/978-3-8349-1989-2/Internationale-Rechnungslegung-IFRS.html

Scheffler, Eberhard

IFRS-Kennzahlen Dictionary IFRS Financial Ratios

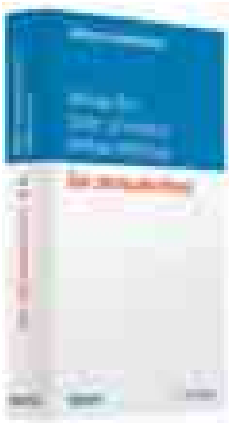
München: Verlag C.H. Beck 2011 – 192 Seiten, € 9,80

Das Taschenbuch bietet zu 107 Finanzkennzahlen Definitionen, Kurzerläuterungen sowie vielfach auch Rechenbeispiele, teilweise mit Merkkästen und die zugehörige englische Bezeichnung. Als „Dictionary" ist dieses Büchlein zweisprachig aufgebaut: Auf den geraden Seiten finden sich die deutschen, auf den gegenüberliegenden ungeraden Seiten die englischen Erläuterungen.

Bitz, Michael / Schneeloch, Dieter / Wittstock, Wilfried:

Der Jahresabschluss

München: Vahlen Verlag 2011 – 1.004 Seiten, € 44,80 , downloadbar als eBook für € 38,99



Der Titel liegt in 5., überarbeiteter und erweiterter Auflage im Rahmen der Reihe Vahlens Handbücher vor. Er gibt einen Überblick über nationale und internationale Rechtsvorschriften sowie über Analyse und Politik. Dieses Handbuch erläutert detailliert, anschaulich und auf eine recht verständliche Art und Weise, wie ein Jahresabschluss korrekt erstellt wird und welche Methoden zu seiner Analyse bestehen. Es eignet sich sowohl als Studienliteratur als auch Lehr- und Nachschlagewerk für Praktiker.

Klinger, Michael / Klinger, Oskar

Das Interne Kontrollsystem im Unternehmen

München: Verlag Vahlen 2009 – 143 Seiten, € 29,80

Das in 2. Auflage vorliegende Buch enthält Checklisten, Organisationsanweisungen, Praxisbeispiele und Muster-Prüfberichte.

Beimler, Matthias / Girlich, Gerhard

Ratgeber Betriebsprüfung

Beck-Wirtschaftsberater im DTV Nr. 50909 – 242 Seiten, € 16,90

Das vorliegende Taschenbuch befasst sich mit Außenprüfungen von Finanzamt und Sozialverwaltung und vermittelt hierzu zahlreiche Tipps für die Praxis.

Tanski, Joachim S.

Jahresabschluss in der Praxis

Freiburg: Haufe-Lexware 2011 – 456 Seiten mit CD-ROM, € 48, –

Dieser Ratgeber befasst sich mit der Bilanzierung und Bewertung nach BilMoG und behandelt Bilanzen nach Handels- und Steuerrecht. Die beiliegende CD-ROM enthält Gesetze, Urteile und Verwaltungsanweisungen sowie weiterführende Links.

Diehm, Jürgen / Lösler, Andreas

IFRS für Dummies

Weinheim: Wiley-VCH Verlag 2011 – 556 Seiten, € 26,95

Jürgen Diehm ist den Angaben zufolge Manager und Prokurist bei der auf Corporate Performance Management spezialisierten FAS AG. Andreas Lösler ist Geschäftsführer und Mitgründer der DEOS Advisory GmbH und ist ebenfalls in der täglichen Beratungspraxis mit Themen der kapitalmarktorientierten Rechnungslegung konfrontiert, wie es heißt. In aufgelockerter und streckenweise auch vergnüglicher Art geben die Autoren in 24 Kapiteln einen gut lesbaren Überblick über das weite Spektrum der IFRS. Zudem einen ersten Einblick in zentrale Themenstellungen der IFRS. Ein verständliches und relativ leicht lesbares Grundlagenwerk für den Einstieg und für alle, die eine strukturierte und praxisgerechte Übersicht über das Themenfeld der IFRS benötigen.

Führung und Personalmanagement

Scholz, Christian

Grundzüge des Personalmanagements

München: Vahlen Verlag 2011 – 656 Seiten, € 39,80

Autor und Titel

Univ.-Prof. Dr. Christian Scholz ist Inhaber des Lehrstuhls für Organisation, Personal- und Informationsmanagement an der Universität Saarbrücken. Er ist einer der bedeutendsten Fachvertreter des modernen Personalmanagements. Das Lehrbuch wendet sich an Studierende und Praktiker, es erscheint in betont moderner Gestaltung und umfasst die notwendigen Inhalte der Personalveranstaltungen im Bachelor. Dabei steht die Praxis im Vordergrund.

Inhalt und Struktur

Faszination – Konzeption – Organisation – Emotion – Kalkulation – (E)valuation – Akquisition – Selektion – Integration – Allokation – Kompensation – Qualifikation – Motivation – Direktion – Kooperation – Retention – Reduktion – Kommunikation – Administration – Perfektion

Einordnung und Einschätzung

Das vorliegende Lehrbuch bildet den State of the Art sowohl inhaltlich als auch gestalterisch ab. Es bietet eine komplett vierfarbige praxisorientierte Einführung in das Personalmanagement. Lernziele, zahlreiche Beispiele und Übungen unterstützen ein gezieltes und effektives Lesen und Lernen. Zahlreiche Interviewkästen, z. B. mit Stefan Lauer (Personalvorstand der Lufthansa AG) oder Thomas Sattelberger (Personalvorstand Deutsche Telekom AG) sowie die kapitelweise Herausstellung von Fakten sichern die Praxisrelevanz. Randbemerkungen, Abbildungen sowie ein kapitelweiser Aus- und Überblick erleichtern Überblick und Orientierung. Insofern erfüllt das Buch in ausgezeichneter Weise die Anforderungen, die an ein modernes Lehrbuch zu stellen sind. In 20 Kapiteln führt das Werk durch ein breites Themenspektrum. Auf das Personalcontrolling, dem ein Unterkapitel gewidmet ist, verweisen zahlreiche Stichworte in verschiedenen Kapiteln. Führungsfragen nehmen einen angemessenen Raum ein. Der Titel setzt als Lehrbuch Maßstäbe.

Leseprobe unter: www.vahlen.de/25982

Wippermann, Frank

Führungsdialoge

Regensburg: Walhalla Verlag 2011 – 208 Seiten, € 29,00 – auch als E-Book

Autor und Titel

Frank Wippermann stellt sich als geschäftsführender Gesellschafter der flow consulting gmbh vor. Er präsentiert ein Trainings- und Arbeitsbuch für den Führungsalltag.

Inhalt und Struktur

Kommunikation – Konflikte – Zielvereinbarungen – Veränderungen – Führungshandlung – Oszillierende Kommunikation – Führen selbstständiger Gruppen – Ideenmanagement – Change Management – Führung in komplexen Zeiten

Einordnung und Einschätzung

Unter dem Untertitel „Respekt zeigen und souverän führen“ vermittelt und propagiert der Autor einen dialogorientierten Führungsstil. Das Buch lässt

sich der Ratgeberliteratur zuordnen, es verzichtet jedoch nicht auf eine hinreichende theoretische Fundierung. Ein lesefreundliches Layout, viele Abbildungen, zahlreiche Beispiele und Checklisten unterstützten die Darlegungen. Das Buch konzentriert sich auf wesentliche und typische Führungssituationen und vermittelt hierzu grundlegendes Wissen und solides Rüstzeug, z. B. Führung eines Konfliktgespräches. Neben Techniken und Methoden geht es in diesem Buch vielfach auch um die innere Grundeinstellung und um Verhaltensfragen und damit um einen umfassenden Ansatz. Insgesamt ein kompakter Ratgeber mit hoher Praxisorientierung auf gesicherter Grundlage und mittlerem Vertiefungsgrad.

Körner, Nikolaus

Führen beginnt im Kopf des anderen

Weinheim: WILEY Verlag 2011 – 286 Seiten, € 24,90

Autor und Titel

Dr. oec. Nikolaus Körner wird als Experte für angewandte Neuro-Kommunikation vorgestellt. Er ist den Angaben nach Inhaber und Geschäftsführer der u-motions GmbH und berät bedeutende Unternehmen. In diesem Buch geht es um die Voraussetzungen, wirkungsvoll zu kommunizieren und zu überzeugen.

Inhalt und Struktur

Warum Sie auch einfach führen sollten – Die 5R-Prinzipien, z. B. wie Sie Kopf und Bauch zusammenbringen – Die Anwendung des 5R-Prinzips, z. B. so machen Sie Unternehmen wandlungsfähig.

Einordnung und Einschätzung

Körner hat auf der Basis neuester Erkenntnisse der Neurowissenschaften und seiner langjährigen Erfahrung als Kommunikationsberater die 5R-Prinzipien abgeleitet und aufgestellt, wie es heißt. Das Konzept stellt er in diesem Buch näher vor. Das Buch ist ein Fachbuch für angewandte Neuro-Kommunikation und eröffnet ein tieferes Verständnis für kommunikative Prozesse. So geht es im vorliegenden Buch im Wesentlichen um Prozesse, die im Gehirn ablaufen, und um deren Bedeutung für Ergebnis und Verlauf der kommunikativen Aktivitäten. Der Autor geht kenntnisreich ins Detail und legt dem Leser ein umfangreiches Programm vor. Die Darstellung ist flüssig, leserfreundlich und mit zahlreichen Beispielen, Checklisten und Tipps versehen.

Leseprobe unter: www.wiley-vch.de/books/sample/3527505997_c01.pdf

DGFP e. V. (Hrsg.)

Personalmanagement nachhaltig gestalten

Bielefeld: W. Bertelsmann 2011 – 160 Seiten, € 29, –

Autoren und Titel

Herausgeber dieses Bandes ist die Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V. (DGFP), die größte Fachorganisation für Personalmanagement und Personalführung in Deutschland. Dem Vernehmen nach ist die vorliegende Publikation das Ergebnis der Diskussionen im DGFP-Expertenkreis „Nachhaltiges Personalmanagement“. In diesem Buch geht es um die Schlüsselkompetenz Nachhaltigkeit, um Nachhaltigkeit durch das und im Personalmanagement.

Inhalt und Struktur

Ressourcenbalance als Schlüsselprinzip – Elemente eines Orientierungsrahmens – Nachhaltige Unternehmensführung – Konzeptionelle Eckpunkte – Nachhaltige Personalprozesse – Stakeholder-Dialog unterstützen – Nachhaltigkeit und Personalmanagement – Anhang

Einordnung und Einschätzung

Mit diesem Buch nimmt eine bedeutende Fachorganisation berufs- bzw. fachspezifisch Stellung zum Themenkomplex Nachhaltigkeit. Der Grundgedanke ist, dass Nachhaltigkeit als Leitidee des Personalmanagements zum nachhaltigen Unternehmenserfolg führt und nur dadurch gerechtfertigt werden kann. Die Diskussionen erfolgen mit Fokus Personalmanagement und aus der Perspektive des Personalmanagements. Insofern erfolgt keine ganzheitliche Betrachtung und das Thema Nachhaltigkeit wird etwas eingeengt. Die Diskussion ist betont engagiert und ernsthaft. Dabei kommen auch Probleme und Schwierigkeiten in der Sache und in der Umsetzung zur Sprache. Der Einfluss der Praktiker im herausgebenden Arbeitskreis findet einen vielfältigen Niederschlag. Der nachhaltige Erfolg des Prozesses, so die Autoren, zeigt sich darin, dass es den Unternehmen gelingt, ein authentisches Employer Brand bei Mitarbeitern und insbesondere Bewerbern aufzubauen. Das Buch ist übersichtlich und lesefreundlich ausgestaltet. Insgesamt ein respektabler Diskussionsbeitrag eines großen Verbandes über konzeptionelle Anforderungen und praktische Umsetzungshilfen zu einem Thema, das allmählich Konturen annimmt.

Leseprobe unter: www.wbv.de/no_cache/suche/shop/detail/0/_/0/4/6001965///search/Personalmanagement%20%20nach.html

IT, Software, elektronische Medien einschließlich Recht

Computerwoche-Lexikon für das IT-Recht

München: Verlag IDG Business Media 2010 – 376 Seiten A4, € 39,95, als PDF 19,95 €

Autoren und Titel

Die Computerwoche hat zusammen mit der Verlagsgruppe Hüthig Jehle Rehm GmbH eine Neuauflage des „Lexikons für das IT-Recht” herausgebracht. Der Band behandelt wichtige Praxisthemen von A-Z im Überblick. Die Autoren sind Rechtsanwälte.

Inhalt und Struktur

Von Abgrenzungsvereinbarung und Abmahngründen über z. B. Datensicherung und Impressum bis Widerspruchsverfahren und Zweckübertragungsregel.

Einordnung und Einschätzung

Das Autorenteam legt ein alphabetisch geordnetes Nachschlagewerk zu wesentlichen Praxisfragen im IT-Bereich vor. Kompakte, vielfach tief struk-

turierte Beiträge informieren überblicksartig und grundsätzlich über die einzelnen Stichworte und vermitteln eine erste Orientierung. Zusätzlich finden sich in dem Buch Checklisten, Übersichten und Textbausteine, die dabei unterstützen, Problempunkte schnell zu identifizieren und Themen konzentriert zu bearbeiten. Nach den Worten der Herausgeber richtet sich das Buch gezielt an mittelständische Unternehmen. Das Werk sensibilisiert für rechtliche Themen und unterstützt, mögliche Fallstricke zu erkennen. Es bietet fundierte Basisinformationen, sachgerecht und rechtssicher mit den Problemen umzugehen, und auch Sachkenntnisse und Sprachfähigkeit zur Einschaltung eines Experten.

Spindler, Gerald / Schuster, Fabian

Recht der elektronischen Medien

Kommentar – München: Verlag C.H. Beck 2011 – 1860 Seiten, € 298, –

Der vorliegende Kommentar in 2. Auflage erläutert das Recht der elektronischen Medien prägnant und übersichtlich unter besonderer Berücksichtigung der relevanten Rechtsprechung. Der Kommentar vermittelt einen fundierten Überblick über das komplexe Rechtsgebiet und bietet eine sichere Orientierung in einschlägigen Rechtsfragen. Eine der bedeutendsten Veröffentlichungen auf diesem Gebiet.

Chuprunov, Maxim

Handbuch SAP-Revision

Bonn: SAP PRESS 2011– 672 Seiten, € 119,90 (gedrucktes Buch)
Auch erhältlich als Online-Ausgabe zu € 114,90 sowie als Paket (Buch plus Online-Ausgabe) zu € 144,90

Autor und Titel

Maxim Chuprunov ist den Angaben zufolge seit 2010 Geschäftsführer der in der Schweiz ansässigen RISCOMP GmbH. Zuvor war er bei KPMG und SAP Schweiz tätig. IKS, Audit, Compliance sind zentrale Schlagworte dieses umfassenden Handbuches zu SAP-Revison und SAP-Systemprüfung.

Inhalt und Struktur (auszugsweise)

Gesetzliche Anforderungen – Der Prüfer kommt – Wie geht SAP mit dem Thema Compliance um? – Revisionsrelevante SAP-Basics – Kontrollmechanismen in SAP-ERP – Datenschutz-Compliance – IKS-Automatisierung – Umsetzung von automatisierten Test- und Monitoring-Szenarien – Praxis- und Projekterfahrungen.

Einordnung und Einschätzung

Vom Paragrafen zum IKS-Konzept – vom Konzept zum IKS-Inhalt – vom IKS zur IKS-Automatisierung – so sind die drei Teile des Buches überschrieben. Zunächst werden IKS und Compliance im ERP-Umfeld beschrieben, danach ein Revisionsleitfaden für SAP ERP skizziert bzw. die Kontrollen im SAP-Umfeld dargelegt und schließlich die Automatisierung eines Internen Kontrollsystems behandelt und erläutert. Das dreistufige Programm dieser Neuerscheinung lautet Konzept, Inhalt, Automatisierung. Das Werk wählt einen umfassenden, ineinanderreifenden Ansatz und bietet eine vertiefende Bearbeitung des Themenkomplexes. Ein besonderer Akzent liegt auf Prüfungshandlungen. Der Autor informiert, mit welchen Prüfungshandlungen zu rechnen und wie sicherzustellen ist, dass alle erforderlichen Kontrollen eingerichtet und wirksam sind. Das Buch ist mit vielen Beispielen und zahlreichen Abbildungen versehen und insgesamt lesefreundlich ausgestattet. Es ist zur intensiven Auseinandersetzung mit der Materie gedacht und eignet sich als projekt- und arbeitsbegleitendes Lehr- und Nachschlagewerk. Es hilft, die SAP-Prozesse rechts- und prüfungssicher zu gestalten. Das Buch ist mit zusätzlichen Services im Internet verbunden.

Möller, Frank

Office 2010

Bonn: Vierfarben Verlag 2011 – 320 Seiten, € 12,90

Diese Reihe steht unter dem Motto „Sehen wie es geht“ und bringt eine strukturierte Anleitung in farbigen Bildern zu Word, Excel, PowerPoint und Outlook. Eine besonders angenehme und effiziente Art, Office 2010 oder Teilumfänge zu erlernen.

Leseprobe unter: www.vierfarben.de/office-2010/2517/titel/

Drasnin, Sabine

PowerPoint 2010

Bonn: Vierfarben Verlag 2011 – 320 Seiten, € 9,90

Die Autorin gibt eine strukturierte Anleitung in Bildern. Abbildungen der jeweiligen Funktionen bzw. Programmschritte mit kurzen textlichen Erläuterungen führen zielgerecht Schritt für Schritt zum gewünschten Ergebnis. Mit vielen ergänzenden Hinweisen zur gelungenen Präsentation. Sowohl Abbildungen als auch der Text sind gut lesbar. Als Kurs zum Selbstlernen als auch zum Nachschlagen geeignet.

Vonhoegen, Helmut

Excel 2010

Bonn: Vierfarben Verlag 2011 – 1.150 Seiten mit CD, € 19,90

Ein Buch mit umfassendem Excel-Wissen für den beruflichen Alltag und den privaten Einsatz – zum Durcharbeiten und Nachschlagen. Alle neuen Funktionen und Features von Excel 2010 werden näher erklärt und beschrieben, einschließlich Formeln, Funktionen, Diagramme, Datenaustausch, VBA etc.

Gäbler, René

Windows 7

Bonn: Vierfarben Verlag 2011 – 808 Seiten mit DVD, € 39,90

Ein umfassender Ratgeber zum Lernen und Nachschlagen. Sehr anschaulich, viele mehrfarbige Abbildungen, Schritt für Schritt-Anleitungen, verständlich und übersichtlich gehalten.

Oppermann, Dennis

Escher erklärt das Internet

Freiburg: Haufe-Lexware 2011 – 213 Seiten, € 14,95 €

Das Buch bietet fundiertes Grundwissen im Umgang mit dem Internet. Dabei möchte es vor allem ein Gefühl an Sicherheit im Umgang mit dem Medium Internet vermitteln, das man braucht, um das Internet mit Freude und ohne Verdruss zu nutzen. Die einschlägigen Probleme werden im Zusammenhang mit den üblichen Anwendungsfeldern besprochen. Diese Themen werden u. a. behandelt: Sicher surfen – Suchmaschinen – E-Mail – im Internet einkaufen – eine Reise online buchen – informieren und unterhalten – Online-Banking – Datenschutz.

Persönliche Themen und Kompetenzen

Berner, Winfried

Bleiben oder gehen

München: Redline Verlag 2011 – 264 Seiten, € 19,99

Autor und Titel

Winfried Berner war nach eigener Darstellung bei der Boston Consulting Group als Berater, Managing Director und Spezialist für Change Management tätig. 1995 gründete er das Beratungsunternehmen „Die Umsetzungsberatung Winfried Berner + Kollegen BDU". In diesem Buch geht es um die persönliche Erfolgsstrategie bei Fusionen, Übernahmen und Umstrukturierungen.

Inhalt und Struktur

Emotionale Turbulenzen – Haben Sie überhaupt ein Problem? Prüfen und wahren Sie Ihre Chancen – Was ist Ihnen wichtig? – So managen Sie Ihren Marktwert – Die interne Option – Wie Sie externe Optionen optimal verfolgen? Die Entscheidung – Die Konditionen Ihres Ausscheidens

Einordnung und Einschätzung

Der Autor berät und trainiert den Leser in einer persönlich schwierigen Situation hinsichtlich angemessener Verhaltensweisen und der Wahrnehmung von Entscheidungsoptionen. Sachkundig und einfühlsam durchläuft Berner den Prozess von den ersten Informationen und Gerüchten bis zum Bleiben oder einem guten Abgang. Dabei werden vereinzelt Allgemeinplätze vermittelt, aber auch viel Wichtiges und Informatives. Für Leser in einer akuten oder latenten Bedrohungssituation durch Fusionen, Umstrukturierungen etc. eine hilfreiche und nützliche Lektüre.

Sammet, Steffi / Schwartz, Stefan

Freiberufler für Dummies

Weinheim: Wiley-VCH 2011 – 287 Seiten, € 16,95

Dieses Buch gibt einen Überblick über all das, was ein Freiberufler wissen muss: Von der ersten Idee, frei zu arbeiten, über den Businessplan, die Einnahmeüberschussrechnung bis hin zur Neu-Akquise von Kunden.

Brockhaus

Wahrig Deutsches Wörterbuch

Gütersloh: Wissenmedia 2011 – 1.728 Seiten, € 42,95

Dieser Wegweiser durch die deutsche Sprache liegt in 9., vollständig neu bearbeiteter und aktualisierter Auflage vor, in einem Format: 19,2 x 25,0 cm, Hardcover, zweifarbig. Nach Verlagsangaben mit über 8.000 Neuaufnahmen und insgesamt rund 600.000 Stichwörtern und Anwendungsbeispielen. Mit kostenfreiem Zugriff auf den Brockhaus Sprachservice online (bis 31.12.2013). Ein umfassendes Nachschlagewerk für gehobene Ansprüche und für den professionellen Gebrauch.

Glomp, Ingrid

Der Schreibcoach

München: C.H. Beck Verlag 2011 – 128 Seiten, € 6,80

Dieses Taschenbuch aus der Reihe „Beck kompakt" mit dem Untertitel „Besser texten, schneller verstanden werden" vermittelt elementares Wissen über das Schreiben. Die Autorin bringt dem Leser vielfältige Tricks und Tipps für das praktische Schreiben nahe. Sie beziehen sich u. a. auf die Textstruktur, Stilfragen und Schreibhemmungen. Für alle, die gerne und / oder viel schreiben, ein nützlicher und handlicher Ratgeber.

Püttjer, Christian / Schnierda, Uwe

Professionelles Bewerbungscoaching für Führungskräfte

Frankfurt: Campus Verlag – 448 Seiten mit CD-ROM, € 27,99
auch als E-Book erhältlich

Christian Püttjer und Uwe Schnierda arbeiten angabengemäß seit 1992 gemeinsam als Trainer und Berater in den Bereichen Karriere, Bewerbung und Rhetorik. Hiermit legen Sie ein Handbuch und eine CD-ROM mit interaktivem Bewerbungstraining zur professionellen Unterstützung und Beratung des Bewerbungsprozesses von Führungskräften vor. Eine Veröffentlichung, die zu einem qualifizierten und systematischen Vorgehen anleitet und ermutigt – und so die Erfolgsaussichten der Bewer-

bung signifikant erhöht. Das Werk besteht aus fünf Teilen: Strategisch vorbereiten – Suche und erste Kontaktaufnahme – Aussagekräftige Bewerbungsunterlagen – Überzeugen im Vorstellungsgespräch – Weitere Bewerbungshürden.

Der Bücherwurm / Das kleine Medien-ABC – wird fortgesetzt

Medien (Mehrzahl)
Medien sind Trägersysteme zur Informationsvermittlung, z. B. Presse, Hörfunk, Fernsehen. Medien sind in der Kommunikation die unterschiedlichsten Mittel und Wege zur Weitergabe und Verbreitung von Informationen. Sie bringen sozusagen die Informationen zu den Lesern, Zuschauern oder Hörern, „an den Mann, an die Frau". Wenn „die Medien" kritisiert werden, werden eigentlich die Überbringer bzw. die Zulieferdienste kritisiert. Man meint aber meistens die tatsächlich transportierten Inhalte.

Medium (Einzahl)
In der Regel wird „Medien", also der Plural gesagt und gemeint. Ein Medium ist eine Einrichtung, ein organisatorischer und technischer Apparat für die Vermittlung von Meinungen, Informationen oder Kulturgüter.

Massenmedien
Medien, die im Rahmen der Massenkommunikation zur Verbreitung von Informationen eingesetzt werden, um ein anonymes Massenpublikum zu erreichen, z. B. Zeitungen und Zeitschriften, Fernsehen und Hörfunk. Kritik an den Medien bezieht sich in der Regel auf „die Massenmedien". Gegenstück ist die Individualkommunikation, wie die Telekommunikation.

Neue Medien
Diesem Begriff wird eine Vielzahl von etwa seit den 90-er Jahren entstandenen Übertragungs- und Kommunikationstechniken zugeordnet, die auf Innovationen im Bereich der digitalen Informations- und Kommunikationstechnologie beruhen. Merkmale sind der Einsatz der digitalen Technik, die integrative Verarbeitung verschiedener Medien sowie ihre interaktive Nutzung.

Medial
Medial bedeutet von den Medien ausgehend, zu ihnen gehörend. Zunehmend, z. B. bei den Publikationen, wird unterschieden zwischen der inhaltlichen und der medialen Seite. Inhaltlich bedeutet, was, wie und womit es medial vermittelt wird. Inhalte lassen sich unterschiedlich weitergeben, dabei kommen mediale Aspekte, die heute immer größer werden, ins Spiel.

Multimedial oder Multimedia
Bei diesem Begriff liegt der Akzent auf „viele Medien". Hiermit ist das Zusammenwirken, die Anwendung von verschiedenen Medien (Texten, Bildern, Computeranimationen, -Grafiken, Musik, Ton) gemeint. Der Begriff wird oft auch synonym zu „Neuen Medien" gebraucht.

Crossmedial
Ein weiterer artverwandter Begriff. Er definiert die Kommunikation über mehrere inhaltlich, gestalterisch und redaktionell verknüpfte Kanäle. Der Journalist der Zukunft arbeitet beispielsweise crossmedial, weil er nicht mehr auf ein Medium festgelegt ist bzw. die moderne Medienwelt aus einem Medienmix besteht.

Social Media
Bezeichnet in einer engeren Definition ein Portal im Internet, das Kontakte zwischen Menschen vermittelt und die Pflege von persönlichen Beziehungen über ein entsprechendes Netzwerk ermöglicht, auch soziale Netzwerke genannt. In einer weiteren Sichtweise die Gesamtheit der digitalen Technologien und Medien wie Weblogs, Wikis, soziale Netzwerke etc., über die Nutzerinnen und Nutzer miteinander kommunizieren und Inhalte austauschen können.

Mediendemokratie
Dieser Begriff fällt gelegentlich im politischen Bereich und meint einen demokratischen Staat, in dem Medien eine bedeutende Rolle für die öffentliche Meinung spielen bzw. ein demokratisches System, das durch die große Bedeutung der Medien geprägt ist. Beispielsweise kann eine Großdemo, über die die Medien breit berichten, die politische Meinungsbildung beeinflussen.

Content
Dieser Fachbegriff aus der Medien- und Kommunikationssprache bedeutet Inhalt, genauer qualifizierter Inhalt oder Informationsgehalt besonders von Websites. Die Medien als „Transportwerkzeug" vermitteln den Content.

Rezipient
Dieser Fachbegriff aus der Medien- und Kommunikationssprache ist eine Bezeichnung für den Empfänger oder Adressaten einer Information bzw. für Hörer, Leser oder Betrachter. Jemand, der einen Text, ein Kunstwerk etc. aufnimmt, ist ein Rezipient.

Bis zum Wiederlesen herzliche Grüße und alles Gute für Ihr Tun!

„Ihr Bücherwurm" Alfred Biel
E-Mail: alfred.biel@gmx.de

Quellen- und Literaturhinweise

Duden - Das Fremdwörterbuch, 10. Aufl. Mannheim 2010 [CD-ROM]
Duden - Deutsches Universalwörterbuch, 7. Aufl. Mannheim 2011 [CD-ROM].
Duden - Die deutsche Rechtschreibung, 25. Aufl. Mannheim 2009 [CD-ROM]
Fechner, Frank: Medienrecht, 12. Aufl. Tübingen 2011.
Sjurts, Insa (Hrsg.): Gabler Lexikon Medienwirtschaft, 2. Aufl. Wiesbaden 2011

Know-how erweitern – nachhaltig erfolgreich sein

Das nachhaltige Handeln eines Unternehmens ist inzwischen ebenso bedeutsam für dessen Erfolg wie seine Innovationsstärke. Tatsächlich spielt die ökologische und soziale Performance eine zunehmend wichtigere Rolle für die Geschäftsentwicklung: Bestehen wird aus Kundensicht mittelfristig nur, wer glaubwürdig nachhaltig wirtschaftet.

Die nachhaltige Ausrichtung von Geschäftsmodellen und -prozessen als Reflex sich wandelnder Unternehmensstrategien wird ohne Zweifel auch die Controller-Praxis verändern. Der Controller als aktiver Berater und Business Partner des Managements ist hier sowohl bei der Erarbeitung von Nachhaltigkeitsstrategien – einschließlich der Formulierung strategischer Nachhaltigkeitsziele und entsprechender Kennzahlen – als auch bei deren Umsetzung gefragt. So sehr das Methoden- und Prozesswissen des modernen Controllings dabei von Nutzen ist, so sehr werden wir zugleich unser Know-how erweitern müssen, um die Chancen und Risiken der wachsenden Nachhaltigkeitsorientierung bewerten zu können.

Sie, verehrte Leserinnen und Leser, in dieser Hinsicht fit zu machen für die kommenden Herausforderungen, ist ein zentrales Ziel des 37. Congress der Controller, der 2012 unter der Überschrift „Nachhaltig erfolgreich: Controller als Business Partner" steht. Zu dieser größten europäischen Controlling-Fachtagung des Jahres erwartet der Internationale Controller Verein (ICV) als Gastgeber am 7./8. Mai in München wieder 600 Gäste aus dem In- und Ausland.

Eröffnen wird die Bundesministerin für Finanzen der Republik Österreich, Dr. Maria Fekter, mit der Keynote „Starke Wirtschaft. Solide Finanzen. Sichere Zukunft." Wir dürfen uns zudem auf hochkarätige Referenten unter anderem von der IBM Deutschland GmbH, der Nestlé Deutschland AG, der Henkel AG & Co. KGaA sowie der BASF SE freuen.

Zum 10. Mal verleiht der ICV den „Controller-Preis" für eine mustergültige Controlling-Lösung und der erste Green-Controlling-Preisträger, die Deutsche Post DHL, stellt im Plenum seine im November ausgezeichnete Arbeit vor.

Top-Themen

- **Vorstand & Kuratorium tagen**
- **1. Green-Controlling-Preis an Deutsche Post DHL**
- **Erfolgreiche Tagungen in Steyr und Stuttgart**
- **Im Porträt: FAK Controlling & Qualität**

Top-Events

- **CIA Controlling Intelligence Adventure:**
  26./27. April 2012, Poznan (PL)
  überregionale internationale ICV-Tagung in Polen
  komplett englisch-sprachig

- **37. Congress der Controller:**
  „Nachhaltig erfolgreich: Controller als Business Partner"
  7./8. Mai 2012 in München

Infos und Anmeldungen:
ICV-Geschäftsstelle
Telefon +49 - 89 - 89 31 34 20
www.controllerverein.com

Unsere traditionell vier Themenzentren behandeln aktuelle Schwerpunkte der Controller-Arbeit; in diesem Jahr die Steuerung von „Beschaffungsprozessen", „Organisation & Abläufen", „Wettbewerbsfähigkeit" sowie von „Finanzen und Kapital".

Seien Sie alle herzlich eingeladen, gemeinsam in München Best-Practice-Beispiele aus unterschiedlichen Branchen zu diskutieren und Erfahrungen aus der Controller-Praxis auszutauschen. Ich freue mich auf Ihr Kommen und auf spannende Diskussionen!

Siegfried Gänßlen,
Vorstandsvorsitzender des Internationalen Controller Vereins (ICV), CEO der Hansgrohe AG

Vorstand setzt hohe Ziele für 2012 – Öffentlichkeitsarbeit im Fokus

Ein arbeitsreiches Wochenende erlebten Mitte Januar die Mitglieder des ICV-Vorstandes Siegfried Gänßlen, Conrad Günther, Marcus H. Haegi-Largo, Dr. Adrianna Lewandowska, Prof. Dr. Heimo Losbichler, Dr. Walter Schmidt, Dr. Bernd Schwarze. Der Vorstandssitzung am 20./21. Januar folgte eine gemeinsame Beratung mit dem ICV-Kuratorium am Samstagvormittag.

An den Beratungen zu Fragen der Öffentlichkeitsarbeit nahm Dr. Herwig R. Friedag (rechts) teil.

Der Vorstand präzisierte zunächst die Strategie des ICV entsprechend den Hinweisen der Führungskräftetagung vom 26. November 2011. Dann wurden richtungsweisende Beschlüsse für die Arbeit im neuen Jahr gefasst. Dazu gehören die gesetzten Ziele für 2012: die weitere Steigerung der Teilnehmerzahlen an den Veranstaltungen des ICV; die Erhöhung der Anzahl Firmenmitgliedschaften auf über 50; 3 % Wachstum der Anzahl persönlicher Mitglieder; die Gründung weiterer Arbeitskreise; die Verbesserung der Qualitätssicherung in den Leistungen der Arbeitskreise für die ICV-Mitglieder; die weitere Qualifizierung der Publikationsarbeit auf der Basis eines Publikationsplans für Statements, Impulspapiere, White Paper und Fachbücher (in der Reihe „Controlling Berater"); die stärkere Präsenz des ICV in der Wirtschaftspresse. Breiten Raum nahmen in der Vorstandssitzung die Budgetberatungen für 2012 ein. Mit dem abschließend bestätigten Budget wird ein Überschuss von 50.000 Euro angestrebt; es sollen Reserven für Investitionen in die Zukunft des ICV geschaffen werden.

Der Vorstand diskutierte zudem intensiv Fragen der Öffentlichkeitsarbeit, beriet dazu mit dem Leiter des Ausschusses für Öffentlichkeitsarbeit, Dr. Herwig R. Friedag, sowie mit dem ICV-Presseverantwortlichen, Hans-Peter Sander. In einem Jahresplan 2012 wurden als Schwerpunkt-Themen vereinbart: der Umgang mit wachsender Volatilität/ "Modernes Budgetieren"; Behavioral Controlling (z. B. „Entscheidung unter Stress – Bauch oder Kopf"); Nachhaltigkeit/Green-Controlling. Kernzielgruppen der Öffentlichkeitsarbeit des ICV sind Controller, CFOs sowie Entscheider für Firmen-Mitgliedschaften. Über strategische Initiativen des ICV soll intensiv informiert und die Vereinsarbeit im Rahmen des „Strategischen Hauses" unterstützt werden. Inhaltliche Ergebnisse der Arbeitskreise wie auch der Regional-Tagungen sollen noch besser bekannt gemacht werden. Weiter verstärkt wird die Arbeit am Controlling-Wiki, das in 2011 eine enorme Entwicklung bei den Zugriffszahlen erlebt hat. Das soll insbesondere im Zusammenwirken mit den ICV-Fachkreisen verwirklicht werden.

Gäste der Vorstandssitzung am 20. Januar waren Julia Tanzbett und Andreas Dutz von der prevero AG. Beraten wurde die Fortsetzung der Kooperationspartnerschaft von prevero und ICV. Diese Kooperation hatte in 2009 die Winterheller software GmbH gestartet, die 2011 von der prevero AG übernommen worden ist. ■

Vorstand und Kuratorium gemeinsam

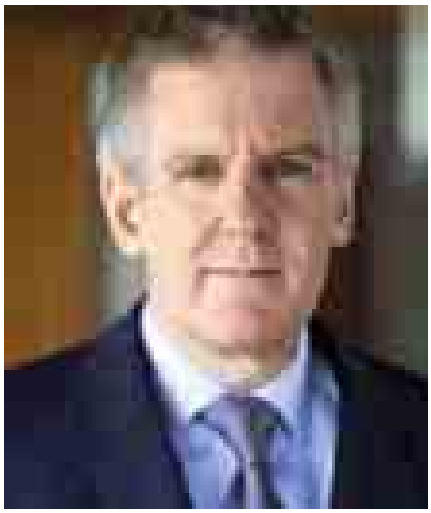
Am 21. Januar trafen sich Kuratorium und Vorstand des ICV in München zu ihrer turnusmäßigen gemeinsamen Sitzung. Dem Austausch von Neuigkeiten aus Vorstand und Kuratorium folgten Aussprachen zur Rollendefinition der Gremien sowie die Beratung konkreter Maßnahmen zur weiteren Entwicklung des ICV. An dem Treffen nahmen der komplette Vorstand und die Kuratoriumsmitglieder Prof. Dr. Dr. h.c. Jürgen Weber (Vorsitzender), Dr. Dr. h.c. Albrecht Deyhle (Stellv. Vorsitzender, Ehrenvorsitzender des ICV), Dr. Wolfgang Berger-Vogel, Prof. Dr. Christoph Binder, Mag. Alfred Düsing, Richard Lutz, Ragnar Nilsson, Prof. Dr. Utz Schäffer und Dr. Frank-Jürgen Weise teil. ■

Konjunkturumfrage 2012: Die Stimmung kühlt ab

Wie in den Vorjahren hat der Branchen-Newsletter „Controller's e-News" des Internationalen Controller Vereins (ICV) zum Jahresbeginn Controlling-Praktiker in Deutschland, Österreich und der Schweiz befragt, wie sie die wirtschaftlichen Aussichten ihrer Unternehmen im neuen Jahr bewerten. Rechneten vor einem Jahr noch 57 % mit einem verbesserten Ergebnis (2010: 56 %; 2009: 22 %; 2008: 51%), so waren es zum Jahreswechsel 2011/12 nur noch 32. Die Umfragewerte waren allein im Dezember 2011 binnen 14 Tagen um 6 gesunken. In der Konjunkturumfrage erwarteten außerdem 34,5 % keine Veränderungen (2011: 31 %) und 33,5 % sahen eine Verschlechterung voraus (2011: 12 %).

„Das Bild zum Jahreswechsel 2011/2012 hat sich im Vergleich zum Vorjahr deutlich eingetrübt, die zuletzt schneller gesunkene Stimmung ist ein ernst zu nehmendes Warnsignal. Der Umschwung kommt aber nicht überraschend und trifft viele Unternehmen auch nicht unvorbereitet", erklärt ICV-Geschäftsführer Conrad Günther. „Wie erst im vergangenen Herbst unsere gemeinsame Studie mit Roland Berger Strategy Consultants, ‚Operations-Effizienz-Radar – Die Top-Hebel 2012', gezeigt hatte, planten zwar die meisten Unternehmen auch 2012 weiter zu wachsen. Aber auch schon dort stand risikobewusstes Wachstum im Mittelpunkt; bedingt durch die Euro-Krise und die starken Konjunkturschwankungen. Um Risiken zu minimieren, planen CFOs eine Steigerung der Effizienz, damit Unternehmen flexibler auf Rückschläge reagieren können. Bei den so genannten Effizienz-Hebeln landeten die Stärkung des Controlling sowie die Optimierung und Effizienzsteigerung von Back-Office-Diensten zum ersten Mal unter den Top-10."

Der ICV-Geschäftsführer hat dafür auch eine Erklärung: „Bei unklarem Blick in die Zukunft wird Transparenz immer wichtiger. Dass Controller als ‚Partner des Managements' nachhaltiges Wirtschaften ihrer Unternehmungen in volatilen Zeiten sichern können, dafür wappnen wir unsere Mitglieder inzwischen in 14 Ländern. Das europäische Controlling-Highlight, der 37. Congress der Controller am 7./8. Mai in München, steht in diesem Jahr unter dem Motto ‚Nachhaltig erfolgreich: Controller als Business Partner'." Die 14-tägigen „Controller's e-News" beziehen rund 11.000 Abonnenten, monatlich gibt der ICV zusätzlich eine englischsprachige Ausgabe heraus. Beide Versionen können auf der ICV-Website, www.controllerverein.com, in der Rubrik „E-news" kostenlos abonniert werden.



Conrad Günther, ICV-Geschäftsführer.

Die „Controller's e-News" Umfrage vom Dezember 2011: **Welche Erwartungen haben Sie für die wirtschaftlichen Ergebnisse Ihres Unternehmens in 2012?**

Verbesserung: 32 %
2011: 57 % | 10: 56 % | 09: 22 % | 08: 51% | 07: 54 % | 06: 61 %

Gleiches Ergebnis: 34,5 %
2011: 31 % | 10: 27 % | 09: 34 % | 08: 34 % | 07: 29 % | 06: 26 %

Verschlechterung: 33,5 %
2011: 12 % | 10: 17 % | 09: 44 % | 08: 15 % | 07: 17 % | 06: 13 %

ControllerPreis-Träger spricht in Moskau

Am 10. November hat in Moskau die „1. Internationale wissenschaftlich-praktische Konferenz" stattgefunden, die der russische Controllerverein in Kooperation mit dem Internationalen Controller Verein (ICV) organisiert hatte. Thema war: „Strategisches Management und Controlling in Non-Profit- und öffentlichen Organisationen: Stiftungen, Universitäten, kommunalen Verwaltungen, Vereinigungen, Partnerschaften".

Gastgeber, Prof. Dr. Sergey Falko, Chef des russischen Controllervereins von der Moskauer Baumann-Universität, Center Controlling und Management-Innovation, konnte zur Konferenz rund 70 Teilnehmer begrüßen. Auf der Referentenliste mit zwei hochrangigen Moskauer Präfekten stand auch Dr. Klaus Schuberth, Leiter Controlling der Bundesagentur für Arbeit, Nürnberg. Der ControllerPreis-Träger 2010 stellte das Controlling in der Bundesagentur vor. Der Vortrag fand sehr großes Interesse. Zahlreiche Fragen im Anschluss widmeten sich sowohl der deutschen Arbeitsmarktpolitik, als auch der Einführung und Rolle des Controllings in einer Behörde.

Die nächste Moskauer wissenschaftliche Controlling-Konferenz findet am 20./21. April zum Thema „Die Rolle der Controller zur Überlebenssicherung von Unternehmen" statt. Für ICV-Mitglieder ist die Teilnahme kostenlos (die Anmeldung erfolgt über die ICV-Geschäftsstelle).

Dr. Klaus Schuberth bei seiner Ansprache.

Kontinuierliche Verbesserungen und Zukunfts-Workshop geplant

Die Mitglieder des ICV-Ausschusses für Öffentlichkeitsarbeit (von vorne nach hinten): Dr. Herwig R. Friedag (Ausschuss-Vorsitzender), Nicoleta Thomka, Piotr Buza, Dr. Bernd Schwarze (ICV-Vorstandsmitglied), Katrin Kirsch-Brunkow, Michael Spina, Siegfried Hampl, Anna Wlodarczyk, Brigitte Dienstl-Arnegger, Silke Neunzig und Hans-Peter Sander.

Am 21./22. Januar hat sich der ICV-Ausschuss Öffentlichkeitsarbeit in der Gautinger Geschäftsstelle getroffen. Die Ergebnisse des Vorjahres wurden analysiert und zahlreiche Maßnahmen für 2012 geplant.

Wie der Ausschuss berichtet, sind die Zugriffszahlen bei den ICV-Online-Angeboten in 2011 auf insgesamt 1,2 Mio. Visits gestiegen. Besonders stürmisch entwickelte sich das Controlling-Wiki, in dem nun auf Anregung des Fachbeirates auch Kennzahlen erläutert werden. Weitere Wiki-Beiträge sind willkommen! Die erzielten Internet-Einnahmen haben sich 2011 ebenfalls deutlich, und besser als ursprünglich schon ehrgeizig geplant, entwickelt. Steigerungen sind auch 2012 anvisiert.

Der Ausschuss arbeitet weiter an kontinuierlichen Verbesserungen bei Inhalt, Struktur, Funktionalität und Bedienbarkeit der Online-Medien. Dazu zählen inhaltlich die forcierte Veröffentlichung von Ergebnissen der Arbeitskreise und die Fokussierung auf die Jahresthemen „Volatilität/Moderne Budgetierung", „Nachhaltigkeit/Green-Controlling", „Behavioral Controlling". Funktional wird unter anderem an der Such-Funktion und dem komfortablen, automatisierten Login gearbeitet.

Breiten Raum nahm in der Ausschusssitzung die zügige Ausweitung der englischsprachigen ICV-Medien ein. Erstmals nahmen die beiden für die englischen Publikationen verantwortlichen neuen Mitarbeiter der ICV-Geschäftsstelle Poznan, Piotr Buza und Anna Wlodarczyk, an dem Treffen teil. Um die Bedürfnisse der Benutzer besser kennenzulernen, wird eine Online-Befragung zum Nutzerverhalten vorbereitet. Im 2. Halbjahr wird sich ein Zukunfts-Workshop mit den ICV-Webaktivitäten angesichts der rasanten technologischen Entwicklungen beschäftigen. ■

ICV-Nachrichten

„ICV-Bulletin"
Erstmals ist ein englischsprachiges „ICV-Bulletin" exklusiv an ICV-Mitglieder außerhalb der deutschsprachigen Region versendet worden. Es steht im Mitgliederbereich der ICV-Website zum Download bereit. Aus dem Inhalt: Editorial; 10 Core Elements of Sustainable Controlling; Green Controlling Prize goes to Deutsche Post DHL; ICV Management Conference 2011; German-Polish work group meeting; Interview Bojan Šćepanović – work group leader in Serbia; Controlling Conferences „Kaunas 2011" and „Slovenia 2011"; ICV Board's Christmas Letter; ControllerPrize 2012. ■

Masterarbeit „Social Media Analysis"
Wie kann der Social-Media-Erfolg des ICV gemessen werden? In einer jetzt vom Ausschuss für Öffentlichkeitsarbeit ausgeschriebenen Masterarbeit „Social Media Analysis" soll aufgezeigt werden, welche Messinstrumente generell zur Verfügung stehen und was die Vor- und Nachteile dieser Instrumente sind. In der Projektskizze heißt es: „Die Masterarbeit sollte in Berichtsform erfolgen, aus dem ein Leitfaden für die Controller (Marketing-Controlling) abgeleitet werden kann." ■

Quarterly
Ende Dezember hat die Ideenwerkstatt des ICV ein weiteres „Quarterly" (PDF) veröffentlicht. Es befasst sich mit zukunftsorientierten Themen wie dem Forschungsprojekt ÖkoLogi, berichtet über den FAK „Green Controlling", von der Verleihung des Green-Controlling-Preises und über den Stand des neuen Themas „Was macht Controlling erfolgreich(er)?" . ■

Erster Green-Controlling-Preis an Deutsche Post DHL

Das Carbon Accounting & Controlling-Team der Deutschen Post DHL (DPDHL) ist am 24. November 2011 für seine Controlling-Lösung im Rahmen seines Umweltschutzprogramms „GoGreen" mit dem erstmals verliehenen Green-Controlling-Preis der Péter Horváth-Stiftung in Zusammenarbeit mit dem ICV ausgezeichnet worden. Die durch das Controller-Team geschaffene Transparenz ermöglicht vor allem die Identifikation finanzieller Risiken und eine effektive Steuerung ökologischer Maßnahmen.

Das geehrte Carbon Accounting & Controlling-Team der DPDHL mit Péter Horváth und Siegfried Gänßlen (Bild Mitte).

Den Preis nahm das DPDHL-Team Carbon Accounting & Controlling auf der Fachtagung „Controlling Competence Stuttgart - CCS 2011" aus den Händen des Jury-Vorsitzenden Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Péter Horváth (Leiter der ICV-Ideenwerkstatt) und des ICV-Vorstandsvorsitzenden Siegfried Gänßlen entgegen. „Carbon Management ist eine gesellschaftliche Aufgabe, der wir uns bei Deutsche Post DHL konsequent und bereichsübergreifend stellen", erklärt Melanie Kreis, Executive Vice President Corporate Controlling bei der Deutschen Post DHL. „Die Auszeichnung ist Anerkennung dieses ganzheitlichen Ansatzes und spiegelt zugleich das Engagement der zahlreichen am Prozess beteiligten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus den verschiedenen Unternehmensbereichen wider."

In der Unternehmenspraxis ein Umweltmanagement zu entwickeln und einzuführen, das über technisch-orientierte „Insellösungen" hinausgeht, bedarf der Einbindung des Controllings. Wie der Jury-Vorsitzende, Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Péter Horváth, in seiner Laudatio erklärte, erwachse daraus eine dreifache Herausforderung an Controller: „Benötigt wird erstens ein mit der Unternehmensstrategie abgestimmtes integriertes Gesamtsystem der Steuerung aller umweltbezogenen Aktivitäten. Benötigt werden dazu zweitens klare KPIs, die eine zielorientierte wirtschaftliche Steuerung ermöglichen. Erforderlich ist drittens, dass dieses System umgesetzt, gepflegt und weiterentwickelt wird", so Horváth. Die Green-Controlling-Preisträger von der Deutschen Post DHL haben ein Umweltcontrolling-System entwickelt, das alle die Kriterien „hervorragend erfüllt", so Péter Horváth. Es sei der Kern eines strategieorientierten Gesamtprogramms zur Unterstützung des Managements. Ein umfassendes Set an KPIs zur Steuerung sorge dafür, dass Planung, Reporting und Kontrolle auf allen Unternehmensebenen umsetzbar ist. Es bestünden zudem klare Controller-Aufgabenstellungen zur Umsetzung, Pflege und Weiterentwicklung des Systems, das auch unternehmensweit ausgerollt wurde.

Partner des CO2-Managements

Die Deutsche Post DHL bewegt als global agierender, weltweit führender Logistikdienstleister mit rund 470.000 Beschäftigten weltweit Güter und Informationen. Dabei verursacht das Unternehmen auch CO2-Emissionen in nicht unerheblichem Umfang. „Um der Verantwortung, die uns dadurch für unser Klima erwächst, gerecht zu werden, haben wir das Umweltschutzprogramm GoGreen ins Leben gerufen", erklärte Stefan Freigang, zuständig für Carbon Accounting & Controlling im DPDHL-Konzerncontrolling, der im Plenum der CCS 2011 die Lösung präsentierte. Das Carbon Accounting & Controlling unterstützt das GoGreen-Programm des Konzerns, der es sich zum Ziel gesetzt hat, die eigene CO2–Effizienz – einschließlich der Aktivitäten der Subunternehmer – bis zum Jahr 2020 um 30 % gegenüber dem Basisjahr 2007 zu verbessern.

Das konzernweite Carbon Accounting & Controlling-Programm wird durch eine 2010 gegründete Abteilung im Konzerncontrolling vorangetrieben. Das Innovative am prämierten Lösungskonzept besteht darin, das Controlling der CO2-Effizienz-Ziele konsequent in Organisation, Prozesse und Systeme des Finanzwesens zu integrieren. Für eine effektive Steuerung wird neben der jährlichen Offenlegung ein laufendes unterjähriges Management-Reporting aufgebaut. Das Instrumentarium erlaubt zudem Vorhersagen, Zielplanung und die Kalkulation von Maßnahmen zur Effizienzsteigerung.

„Die Controller spielen bei der Konzeption, Implementierung und Anwendung die wesentliche Rolle. Sie werden nun mehr und mehr zusätzlich zu den klassischen Finanzthemen auch im Carbon Controlling zum Partner des Managements", so Stefan Freigang. Das „Carbon Controlling" entsteht im Zusammenwirken von Controllern und Managern. Die geschaffene Transparenz über aktuelle Ist-Emissionen ermöglicht die Identifikation finanzieller Risiken und eine effektive Steuerung ökologischer Maßnahmen. So unterstützt Carbon Controlling das Management bei Entscheidungsfindungen und bei der Unternehmenssteuerung durch die Aufbereitung und Vermittlung von Fakten sowie Modellberechnungen zu den möglichen ökonomischen und ökologischen Auswirkungen.

Die ICV-Ideenwerkstatt unter der Leitung von Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Péter Horváth hat sich 2010 schwerpunktmäßig mit „Green Controlling" beschäftigt. Diese Arbeit wird im neuen Fachkreis „Green Controlling" fortgesetzt. Zur Förderung des Themas wird durch die Péter Horváth-Stiftung in Zusammenarbeit mit dem ICV jährlich der Green-Controlling-Preis verliehen.

„Controlling Competence Stuttgart – CCS 2011"

Reinhard Reschke, Geschäftsführer IBM Deutschland GmbH, heißt die CCS-Gäste willkommen.

Ein besonderes Ereignis prägte die Fachtagung „Controlling Competence Stuttgart - CCS 2011" am 24. November im IBM-Forum Ehningen: Erstmals wurde der von der Péter-Horváth-Stiftung gemeinsam mit dem ICV ausgeschriebene „Green-Controlling-Preis" verliehen. Preisträger ist das Carbon Accounting & Controlling-Team der Deutschen Post DHL (DPDHL).

Die rund 160 Gäste begrüßte Moderatorin Dr. Alexandra Schichtel, stellv. AK-Leiterin Rhein-Neckar, bevor der „Hausherr" Reinhard Reschke, Geschäftsführer IBM Deutschland GmbH, die Teilnehmer willkommen hieß.

Den Eröffnungsvortrag hielt Udo Kraus, Leiter des ICV-AK Südwest, Director Finance & Controlling der Hansgrohe AG, Schiltach. Unter der Überschrift „Modern und flexibel budgetieren in der Praxis" widmete er sich der „Modernen Budgetierung" in komplexen und zunehmend volatilen Marktumgebungen. Er verband seine Ausführungen zur Hansgrohe-Praxis mit den Arbeitsergebnissen des ICV-Fachkreises „Moderne Budgetierung", dessen stellv. Leiter er seit der Gründung im November 2007 ist. Das Fazit von Udo Kraus: „Es gibt keine einheitliche moderne Budgetierung, die für alle Unternehmen passend ist. Die Prinzipien und Tools der Budgetierung müssen auf das Unternehmen zugeschnitten werden und auch zur Kultur sowie zur Strategie passen." An den Vortrag anschließend nutzten die Zuhörer die Möglichkeit, Fragen vor allem zur praktischen Umsetzung zu stellen.

Einen Tandem-Vortrag hielten anschließend Ralf Sauer, Vorstandsvorsitzender der NAF Neunkirchner Achsenfabrik AG, und Rainer Linse, ICV-Regionaldelegierter Süd, Geschäftsführer der confidence consult GmbH, zum Thema Projekt-Controlling. Am Beispiel des Weltmarktführers bei Tandemachsen beschrieben sie das „Projekt-Controlling als wichtigen Bestandteil des Change Managements". Sie zeigten, wie von der Idee bis zur Lösung und erfolgreichen Einführung vorzugehen ist.

Den ersten „Green-Controlling-Preis" verliehen Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Péter Horváth, Leiter der ICV-Ideenwerkstatt, und Siegfried Gänßlen, ICV-Vorstandsvorsitzender, dem Team Carbon Accounting & Controlling der Deutschen Post DHL. Die ausgezeichnete Lösung wurde anschließend im Plenum vom DPDHL-Team vorgestellt.

Zum Gelingen der 9. CCS hat erneut die IBM Deutschland als exzellenter Gastgeber beigetragen. Organisation, Räumlichkeiten, Technik, Catering waren für das Organisationteam um Rainer Linse eine großartige Unterstützung. Auch 2012 darf sich der ICV der Gastfreundschaft im IBM-Forum Ehningen erfreuen: zur Jubiläumstagung „10. Controlling Competence Stuttgart" am 29. November.

Referenten der 9. Controlling Competence Stuttgart - CCS 2011 waren u.a. Udo Kraus (Bild links) mit dem Thema „Modern budgetieren in der Praxis" sowie Rainer Linse (rechtes Bild, links) und Ralf Sauer mit einem Vortrag zum Projekt-Controlling. (Auf dem Bild rechts: Tagungsmoderatorin Dr. Alexandra Schichtel.)

Volles Haus bei der „10. Controlling Insights Steyr – CIS 2011"

Prominent besetzt war das von Mag. Susanne Dickstein, Oberösterreichische Nachrichten (Bild Mitte), moderierte Podium der CIS 2011 „Controlling im Jahre 2020 – ein Ausblick" mit Dr. Dr. h.c. Albrecht Deyhle, Dr. Rita Niedermayr-Kruse, stv. Vorsitzende im Board der IGC (Bild links), und Matthias Schulmeister, Geschäftsführer Schulmeister Management Consulting (nicht auf dem Bild).

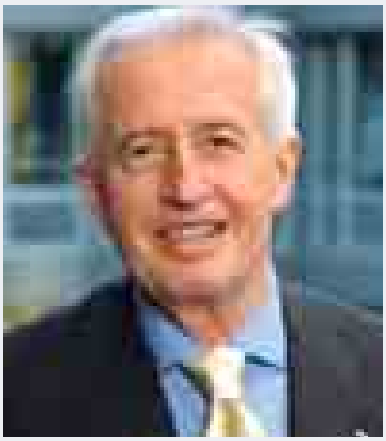
Am 18. November konnte Tagungsleiter Prof. (FH) Dr. Heimo Losbichler, stellv. ICV-Vorstandsvorsitzender ICV, Vors. der International Group of Controlling (IGC), 375 Teilnehmer zur 10. Controlling Insights Steyr – CIS 2011 begrüßen. Seine Eröffnungsansprache zur Jubiläumstagung nutzte Losbichler zunächst für eine Rückschau der letzten 10 Jahre. Einerseits hätte diese Dekade kaum bahnbrechendes Neues in den Controlling-Instrumenten und Methoden gebracht. Vieles sei da liegengeblieben und müsste nun abgearbeitet werden. Andererseits sei aber die Bedeutung der Controller deutlich gewachsen, deren Entwicklung zum Business-Partner des Manage ments erweise sich gerade aktuell, in Zeiten „ungekannter Volatilität", als richtig.

Erster CIS-2011-Referent war Prof. Dr. Wim A. Van der Stede, CIMA Professor of Accounting and Financial Management, London School of Economics, mit dem Thema: „Risk and Governance Reporting: Challenges for Effective Disclosures". Danach sprach Mag. Günter Kitzmüller, CFO, Geschäftsführer der Fischer Sports GmbH, über „Planung/Budgetierung/Prognoserechnung in der Volatilität der Sportartikelindustrie – Schwerpunkt Wintersport". Dr. Andreas Matje, Senior Vice President Controlling der OMV AG, widmete sich „Herausforderungen in der wertorientierten Unternehmensführung", gefolgt von Dr. Hanno M. Bästlein, Vorsitzender des Vorstands Constantia Packaging AG, mit dem Vortrag: „Controlling im komplexen Marktumfeld – Treffsichere Entscheidungen oder Steuerungsillusion?" Als Redner nach der Mittagspause gelang es Prof. Dr. Martin Hauser, Partner und Trainer CONTROLLER AKADEMIE AG, Gauting bei München, mit seinem Vortrag „Wettbewerb der Systeme – Welche Rolle soll der Controller in Zukunft einnehmen? Reflexionen zum Controller-Leitbild" die Zuhörer in seinen Bann zu ziehen.

Die traditionelle CIS-Podiumsdiskussion, „Controlling im Jahre 2020 – Ein Ausblick", hatte einen ganz besonderen Diskutanten. Der ICV-Ehrenvorsitzende Dr. Dr. h.c. Albrecht Deyhle stand mit auf dem Podium. In der Rubrik Controlling.TV auf der ICV-Website ist ein Video-Mitschnitt des Podiumgesprächs veröffentlicht.

Nach der Podiumsdiskussion sprach Dr. Roland Folz, CFO für die EMEA-Region der Deutschen Bank, über die Finanzkrise, daraus folgende neue Anforderungen an Banken und die CFO-Funktion sowie über Steuerungselemente im internationalen Bankenumfeld. Den Abschlussvortrag der CIS 2011 hielt Wolfgang Mayrhuber, ehem. Vorsitzender des Vorstands der Deutschen Lufthansa AG, zum Thema: „Was erfolgreiche Controller von Erbsenzählern unterscheidet". Er widmete sich darin u.a. der Frage, wie Controller zum gesuchten Sparringpartner und aktiven Impulsgeber der Unternehmensentwicklung werden.

ICV-Personalie



Am 3. Februar beging **Univ.-Prof. Dr. rer. pol. Dr. h.c. mult. Péter Horváth** seinen 75. Geburtstag. Der Jubilar war Inhaber des Lehrstuhls Controlling der Universität Stuttgart (emeritiert 2005), ist Aufsichtsratsvorsitzender der Horváth AG sowie Gründer und Geschäftsführer des International Performance Research Institute gGmbH (IPRI). Das langjährige Vereinsmitglied leitet die Ideenwerkstatt des ICV.

Am 6. Februar hat Ralf W.A. Lehnert seinen 80. Geburtstag begangen. Lehnert leitete viele Jahre lang erfolgreich den AK West II und arbeitete im Veranstaltungsausschuss des ICV mit. Im Oktober vorigen Jahres war Lehnert auf einer Festsitzung anlässlich des 30-jährigen Bestehens des AK West II feierlich verabschiedet worden.

Aus ControllingWiki: Green Controlling

Als Green Controlling wird ein Controlling bezeichnet, das eine nachhaltige Unternehmensentwicklung stützt. Green Controlling erweitert den ökonomischen Part der Lotsenfunktion im Controlling nicht nur um den ökologischen Aspekt, denn nachhaltig ist mehr als Green! Nachhaltigkeit sollte sich beziehen auf folgende Aspekte:

– Ökonomische ➡ dauerhaft ist eine tragfähige Grundlage für Erwerb und Wohlstand zu bieten;
– Ökologische ➡ Natur und Umwelt für die nachfolgenden Generationen sind zu erhalten;
– Soziale ➡ eine auf Dauer lebenswerte Gesellschaft muss erreicht werden;
– Kulturelle ➡ die von den Menschen in ihrem Alltag gelebte Kultur ist am Leitbild der Nachhaltigkeit auszurichten.

Das Konzept der Nachhaltigkeit beschreibt die Nutzung eines regenerierbaren Systems in einer Weise, dass dieses System in seinen wesentlichen Eigenschaften erhalten bleibt und sein Bestand auf natürliche Weise regeneriert werden kann. In Europa lässt sich der Gedanke des nachhaltigen Wirtschaftens im Bereich der Forstwirtschaft bereits auf das 13. Jahrhundert zurück verfolgen (Nürnberger Waldverordnung von 1294). Daraus kann/muss sich für den Controller u. a. die Aufgabe der Strategie/Planung/Kontrolle von nachhaltigen, „grünen" Zielen und den Maßnahmen zur ergebnisorientierten Umsetzung ergeben. Die Integration in das externe/interne Reporting oder Risikomanagement sichert oder unterstützt die Einbindung grüner Aspekte in die Unternehmenssteuerung. Eine Studie des ICV aus 2010 ergab ein Fünf-Stufen-Modell zum nachhaltigen Unternehmenserfolg: Warum hat sich in unseren Unternehmen beim Thema Nachhaltigkeit/Ökologie bislang so wenig getan?

– Ökonomisch bestand keine Notwendigkeit ökologische Aspekte – eben ein nachhaltiges Wirtschaften – zu integrieren.
– Die meisten Bonus-Systeme in Unternehmen waren nicht auf Nachhaltigkeit ausgerichtet.
– Berücksichtigung ökologischer Faktoren lediglich als Green Compliance = Einhaltung gesetzlicher Pflichten.
– Auch wir (ICV) haben bisher den Fokus zu wenig auf Instrumente gelegt, die das Thema Nachhaltigkeit im Fokus haben.
– Es gab bislang ein geringeres ökologisches Bewusstsein auf der Nachfrageseite.

Strategische Aspekte

Basis jedes Unternehmens ist die wirtschaftliche Nachhaltigkeit. Diese muss immer, auch bei „grünen" Unternehmen, gegeben sein! Grundlage von Green Unternehmen muss ein ökologische Nachhaltigkeit einschließendes Geschäftsmodell sein!

Dies schließt soziale Nachhaltigkeit (Arbeitsplätze) ein und basiert auf einer Kultur, die am Leitbild der Nachhaltigkeit ausgerichtet ist.
Aber natürlich, das Vorhandensein eines auf ökologischer Nachhaltigkeit ausgerichteten Geschäftsmodells ist keine Garantie für wirtschaftlichen Erfolg! Es gibt genügend Beispiele für erfolglose wie erfolgreiche „ökologische" Geschäftsmodelle.

Warum befassen wir uns jetzt intensiver mit nachhaltigem Wirtschaften?

Auslöser sind:
– ökologische Katastrophen; auch wenn diese weit weg passieren, haben sie für Unternehmen relevante Auswirkungen;
– veränderte Umweltbedingungen werden mehr und mehr sichtbar: Klimawandel, Ressourcenverfügbarkeit, Faktorkostenentwicklung ...

und äußern sich in:

– höherem Bewusstsein für ökologische Faktoren in Produkten und Fertigung;
– verändertem Nachfrageverhalten;
– veränderten gesetzlichen Rahmenbedingungen.

Entsprechend der ICV-Studie aus 2010 ergibt sich folgendes Ausmaß der strategischen Bedeutung nachhaltiger Unternehmensführung:

Akzeptanz „grüner" Produkte:
Mehr als 80 % der derzeit genutzten Energie ist nicht nachwachsend ➡ ein riesiges wirtschaftliches Potenzial. Ähnlich sieht die Situation für viele andere Produktbereiche aus:

Wir Menschen haben gelernt oder werden lernen müssen, dass nachhaltiges Wirtschaften für den Erhalt der Spezies Mensch notwendig ist. Drei Viertel aller Menschen sehen große Potenziale zum Umwelt- und Klimaschutz bei Industrie und Staat. Die Bereitschaft, durch das eigene umweltfreundliche Konsumverhalten einen Beitrag zu leisten, ist groß. …

Lesen Sie den ganzen Artikel auf www.controlling-wiki.com

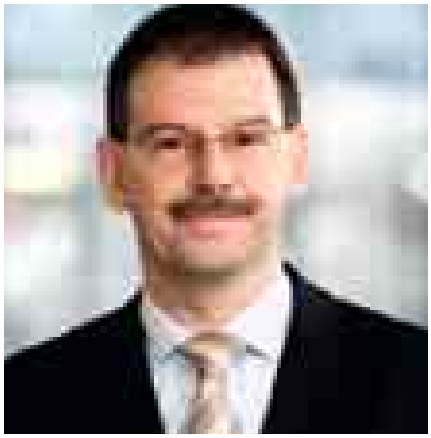
Ersteinsteller: Herwig R. Friedag, Berlin, Friedag Consult, Mail: consult@friedag.com, Tel.: +49 30 80 40 40 00

Der Fachkreis Controlling und Qualität: Klare Ziele vor Augen

Die erste Plenumssitzung des Fachkreises Controlling und Qualität fand am 20. Mai 2005 statt. Ausgerichtet an der Zielsetzung arbeitet der Fachkreis eng mit der Deutschen Gesellschaft für Qualität (DGQ) zusammen.

Für seine Arbeit hat Fachkreisleiter Rainer Vieregge klare Zielsetzungen vom ICV-Vorstand erhalten. Ein Statement soll erarbeitet werden, außerdem eine vergleichende Publikation zu den Methoden des Controllings und des Qualitätsmanagements – Fallbeispiele inklusive. Eine aktive Mitwirkung an der Erarbeitung von „Qualitäts-Standards im Controlling" ist gewünscht. Darüber hinaus soll der Fachkreis die regionalen Arbeitskreise des ICV mit Vorträgen und Informationsmaterial unterstützen, mit den Controlling-/Qualitätsmanagementorganisationen anderer Länder zusammenarbeiten und relevante Themen breit kommunizieren.

Stellvertretender Fachkreisleiter ist **Olaf Stuka**. Der 50-jährige Ingenieur ist seit 1996 bei der Deutschen Gesellschaft für Qualität verantwortlich für die vier Landesgeschäftsstellen, die Mitglieder und Regionalkreise sowie den Bereich der Gemeinschaftsarbeit der DGQ. „Controlling hat mich in meiner beruflichen Laufbahn mehr



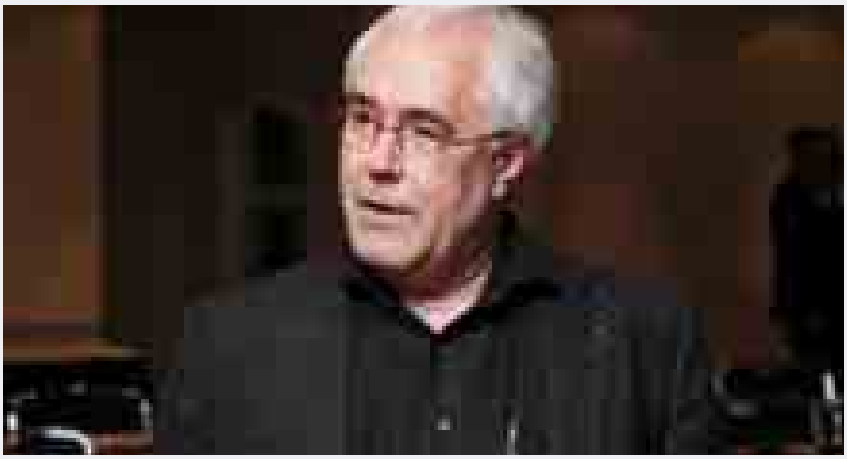
Olaf Stuka

oder weniger immer begleitet", sagt Olaf Stuka, der in Usingen im Taunus zu Hause ist. Dabei geht der Vater dreier erwachsener Kinder das Fachthema „stets nur problemorientiert" an, weshalb er sich für alle Aspekte des Controllings interessiert. Seine Aufgabe im ICV sieht er darin, „die Themen Qualität und Controlling miteinander zu verzahnen und weiter zu entwickeln". Stuka, der in seiner Freizeit Handball spielt, profitiert seiner Ansicht nach insbesondere vom Erfahrungsaustausch, den der ICV ihm bietet.

Frank Ahlrichs ist ein besonders aktives Mitglied im ICV. Neben dem Arbeitskreis West III sowie dem Fachkreis Controlling und Innovation ist er auch Teil des Fachkreises Controlling und Qualität. Als Unternehmensberater hat der 50-Jährige die Schwerpunkte seiner Arbeit auf Controlling, Innovationsmanagement und Prozessmanagement gelegt. Controlling ist für

Frank Ahlrichs

ihn Teil seines Verständnisses von Wirtschaft, schließlich werde Unternehmenssteuerung in jeder Marktsituation und mit allen neuen Management-Instrumenten benötigt. Der ICV sorgt für einen Teil seines Netzwerks und bringt ihm „Inspirationen in vielen neuen Themen". Zehn bis 15 Tage investiert Ahlrichs, der in Dortmund lebt, pro Jahr in sein Engagement für den ICV. Seit 1993 ist er schon im Verein: „Ich bin Mitglied geworden, nachdem ich Dr. Deyhle in Hochform erlebt habe", erinnert er sich gerne zurück.



Fünf Fragen an den Fachkreisleiter Rainer Vieregge

1. Nachwuchsprobleme?
Gehören zu unseren Sorgen! Wie in jedem Arbeitskreis ist es auch bei uns: Wer Nutzen stiften/Nutzen ziehen will, muss erst mal investieren – und das alles vor dem Hintergrund, dass wir uns vier Mal im Jahr im Plenum treffen, es auch Untergruppen zwischen diesen Terminen gibt und alles auf Freiwilligkeit basiert.

2. Die größte Stärke meines Arbeitskreises ist…
...wir diskutieren gerne – es bleibt keine Frage offen – es macht Spaß!

3. Was uns derzeit am meisten beschäftigt, ist…
...unser Statement, das abgestimmt zwischen ICV und DGQ (Deutsche Gesellschaft für Qualität) noch dieses Jahr fertiggestellt sein soll.

4. Wichtigstes Fachthema im Bereich Controlling ist derzeit für uns...
„Wie können Controller und Qualitätsfachleute voneinander profitieren".

5. Fachkreisleiter zu sein…
… ist eine Herausforderung aufgrund vieler unterschiedlicher Charaktere, Meinungen und Sichtweisen.

Arbeitskreis-Termine

Arbeitskreis Berlin-Brandenburg
Jubiläumssitzung: 50. Treffen
19.04.2012, 16:00 bis 20.04.2012, 17:00
Großraum Berlin
Thema: Sind Nachhaltigkeit und Wachstum eine Einheit?

Fachkreis Kommunikations-Controlling
17. Treffen | 01./02.03.2012
e-Plus GmbH; Düsseldorf

Arbeitskreis Westfalen
2. Sitzung | 15.03.2012, 16:00 bis 16.03.2012, 16:00, Altana AG, Wesel
Thema: Internationales Controlling

Arbeitskreis West III
54. Sitzung | 22.03.2012, 15:59 bis 23.03.2012, 17:00

Arbeitskreis Zürich-Ostschweiz
Treffen | 23.03.2012, 13:00
Zentralbibliothek Zürich

Arbeitskreis Südbayern
Frühjahrstagung
30.03.2012, 11:00, München
Thema: Wie werden Hörfunkprogramme gestaltet/geplant?

Arbeitskreis Thüringen
Frühjahrstagung
30.03.2012, 17:00 bis 31.03.2012, 15:00
Traditionsbrennerei Nordhausen

Arbeitskreis West II
51. Treffen | 19.04.2012, 17:00 bis 20.04.2012, 17:00

Arbeitskreis Sachsen
Frühjahrstagung | 27.04.2012, 17:00 bis 28.04.2012, 14:00, Dresden
Thema: Projektcontrolling am Beispiel des Flughafens Dresden

Arbeitskreis West I
Arbeitskreistreffen | 15./16.04.2012, FHDW Bielefeld

Arbeitskreis Österreich II
- Arbeitskreistreffen
26.03.2012, 15:00 bis 19:00
„One-Page-Only im Reporting – Geht das?"
Referent: Herwig Friedag, Klagenfurt/Kärnten

- Vortrag
27.03.2012, 18:00 bis 19:00
„Innovation und Controlling – ein Widerspruch" | Referent: Herwig Friedag
FH JOANNEUM, Campus Kapfenberg, Audimax

- Arbeitskreistreffen
28.04.2012, 15:00 bis 19:00
Controlling bei Christof Group, Manfred Ferlitz, Gösting Graz
Thema 1: Das Unternehmen, seine Produkt- und Marktspezifika (inkl. Firmenrundgang)
Thema 2: Organisation, Instrumente und Prozesse im Controlling

Artikelbeiträge senden Sie bitte an Hans-Peter Sander (Redaktion), hp.sander@eastwestcom.net

Leserbrief

Leserbrief zum Artikel „Die Sinnhaftigkeit einer Frauenquote" von P. Hoberg im CM 1/2012

Der Artikel von Herrn Prof. Dr. Hoberg bestätigt mich in meiner Meinung, dass die Deutsche Telekom mit der Frauenquote auf dem richtigen Weg ist. Die von Herrn Hoberg gewählte Darstellungsweise ist meines Erachtens genau die, die durch die Quote durchbrochen werden soll. Unter dem Vorwand vermeintlich analytischen Vorgehens werden in einem Satz „Chefinnen" mit „Überforderung" genannt, für männliche Führungskräfte hingegen „können sogar Degradierungen nicht ausgeschlossen werden", Frauen haben keine Freude an der Beförderung – wegen der Überforderung und dem Vorwurf der „Quotenfrau".

Meine Damen, sollten Sie in die Lage geraten, die „gläserne Decke" zu durchstoßen, kümmern Sie sich bitte zeitig um einen Termin beim Psychotherapeuten Ihres Vertrauens. Weiter heißt es: In der Gruppe der wenig geeigneten Männer ergebe sich keine Änderung, weil sie in der leistungsorientierten Auswahl keine Chance auf Beförderung gehabt hätten. Ich muss leider sagen, dass ich im Laufe meines Berufslebens tatsächlich Gegenbeispiele erlebt habe. Hier die Gegenthese: In der Altersgruppe der 30-50-Jährigen in Deutschland beträgt der Anteil von Männern 50% (Statistisches Bundesamt, 2010). Unter der Prämisse, dass Männer nicht weniger intelligent sind als Frauen, ist bei leistungsorientierter Bewerberauswahl ein Anteil der Männer in Führungspositionen von 50% zu erwarten. Da Männer überproportional häufig männliche Bewerber einstellen, kann daraus geschlossen werden, dass sie stärker als Frauen zu Beurteilungsfehlern wie beispielsweise dem Ähnlichkeitsfehler neigen. Bei einem angenommenen Anteil von 90 % Männeranteil an Führungspositionen (vgl. Hoberg, 2011) resultiert daraus eine Fehlentscheidungsquote von 44 %.

Diese Gegenthese ist nicht ganz ernst gemeint. Aber die Besetzung von Führungspositionen mit Frauen erfordert in vielen Unternehmen einen kulturellen Wandel. Ich sehe die Quote als Chance für die Herren, die Vorbehalte gegen weibliche Führungskräfte haben, Vorurteile abzubauen. Sie ist eine Personalentwicklungsmaßnahme für Männer, nicht für Frauen, um das einmal klarzustellen. Damit der Change-Prozess erfolgreich ist, muss top-down der unbedingte Wille vorhanden sein, den Kulturwandel durchzusetzen.

Daher halte ich Herrn Obermanns Entscheidung für richtig. Und ich bin zuversichtlich, dass an deutschen Hochschulen eine Generation nachwächst, die ihr Leben individuell nach ihren persönlichen Neigungen und nicht nach tradierten Rollenbildern gestaltet und die wertschätzend und selbstverständlich miteinander umgeht.
Auch in Worms.

Der Name der Autorin ist der Redaktion bekannt.

Der Stellenmarkt für alle, die Kennzahlen präziser brauchen

Das ControllerMagazin ist die auflagenstärkste Fachzeitschrift für Controller im deutschsprachigen Raum. Etabliert und anerkannt: 37. Jahrgang.
Hier wird Ihre Stellenanzeige gelesen.

Die nächste Ausgabe des ControllerMagazin erscheint am 02. Mai 2012

Anzeigenschluss	14. März 2012
Druckunterlagen	21. März 2012

IHRE ANZEIGENHOTLINE
0931 2791541

Wir beraten Sie gerne.

CONTROLLER Magazin

CP-Suite – Zertifiziert mit Bestnote!

Flexibilität
100 %

Einfachheit
97,92 %

Fundament
100 %

Integration
95,84 %

Lehrstuhl für industrielles Management
Zertifizierung
Moderne
Budgetierung
EBS Business School

Die Softwarelösung für erfolgreiche Unternehmenssteuerung.

Die CP-Suite wurde in Bezug auf Anforderungen der „Modernen Budgetierung" mit der bestmöglichen Bewertung durch die EBS Universität für Wirtschaft und Recht zertifiziert. In über 35 Anwendungsfällen wurde die CP-Suite getestet und erhielt die Note „Besonders exzellent". Lesen Sie den Zertifizierungsbericht hier: www.corporate-planning.com

CP Corporate Planning AG
Große Elbstraße 27 • D-22767 Hamburg
Telefon +49 40 431333-0

www.corporate-planning.com

Corporate Planning