B 12688
27. Jg.
EUR 17,-

# CONTROLLER Magazin

Mai

## CM CONTROLLER MAGAZIN

**Arbeitsergebnisse aus der Controller-Praxis**
**Controlling-Anwendungen im Management**

3/2002


| | | |
|---|---|---|
| 219 | Klaus W. Herterich | Vive l'euro |
| 221 | Sandra Wende<br>Sibylle Seyffert | Unternehmensspezifische Lösung der Kostenrechnung für ein KMU |
| 227 | Jörg Becker | Healthcare-Controlling: IT-Vernetzung/Innovationspotenzial |
| 233 | Alfred Biel<br>Jörg Link | Systeme und Methoden für mehr Markt- und Unternehmenserfolg |
| 242 | Hubertus Wolf | Basel II: Warten, bis das Rating kommt? |
| 246 | Dieter Wäscher | Was bedeutet das „Rating" von Unternehmen nach Basel II? |
| 248 | K. Walz/G.Kleinmann | Wirtschaftskrise – Sinnkrise – Führungskrise? |
| 252 | Hermann Jenny | Unternehmenskultur und Balanced Scorecard |
| 254 | Anke Wogersien | E-Learning – Return on Intelligence? |
| 257 | Thomas Kümpel<br>Christian Kleyer | Die Integrationsphase im Rahmen des Akquisitionsprozesses |
| 263 | Peter Hoberg | Die Investitionsrechnung in der Praxis: Re-Training |
| 270 | Josef Wüpping | Erfahrungen aus Varianten- und Modularisierungsprojekten |
| 275 | Siegfried Gänßlen<br>Dirk Meissner | Basel II und Unternehmensrating Handlungsbedarf für Management und Controlling |
| 282 | Impressum | |
| 283 | Franz Ederer u.a.<br>Arbeitskr. Südbayern | E-Business-Anwendungen und die Notwendigkeit des Umdenkens im Controlling |
| 292 | Markus Herrmann<br>Martin Grohmann | Von der betriebswirtschaftlichen Konzeption bis zur Steuerung von Profit-Centern in SAP BW (Versicherungsbranche) |
| 298 | Marcus Hellwig | Über den Einsatz von statistischen Methoden im Flughafenbetrieb |
| 302 | Felipe Bartos Castelo | Betriebswirtschaftl. Controlling-Philosophie der Schweizerischen Post |
| 307 | Frank J. Witt | Controller's Kommunikationsprofil |
| 313 | Alfred Biel | Literaturforum |
| 323 | Römer-Kolumne | Manager Erinnerungsvermögen |
| 325 | Int. Controller Verein | |


Verlag für ControllingWissen AG - Offenburg und Wörthsee/München

ISSN 1616-0495 http://www.controllermagazin.de

Unsere anfängliche Begeisterung, alte Excel-Auswertungen durch CORPORATE PLANNER abzulösen, hat sich auch nach nahezu drei Jahren des Einsatzes nicht gelegt! Die übersichtliche Darstellung in der Software, der flexible Datenimport und die einfache Handhabung machen CORPORATE PLANNER zu einem effektiv und gern genutzten Planungs- und Analysewerkzeug.

**Holger Niemann**
Leiter Finanzmanagement
Flora Gesundheits-Zentrum GmbH,
Elmshorn

# Neue Wege in die Zukunft - Controlling mit Weitblick

**Als Controller sind Sie der entscheidende Navigator in Ihrem Unternehmen.**

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

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

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

CORPORATE planning
TO SUCCEED IN BUSINESS

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

# VIVE L'EURO

von Klaus W. Herterich, Paris

Frankreich hat sich vom Franc in Ehren verabschiedet. Ein Freudenfest auf den Champs Elysées hat nicht stattgefunden. Aber es hat auch niemand geweint. Nackt trat der Euro in den kalten Pariser Neujahrsmorgen, hieß es in „Le Figaro".

## Der Franc – eine alte Geschichte

„Libération" zeigte ein Foto aus dem Jahr 1897: eine hüllenlose Unbekannte in der Pose als Säerin. Sie hieß Charlotte Ragot und hatte dem Bildhauer Oscar Roty Modell gestanden für „la semeuse", die ein Jahrhundert lang französische Münzen und Briefmarken zierte. **„Dem Franc zum Gedenken. Die dankbare Nation"**, stand darunter.

Immherin hat der Franc das respektable **Alter von 650 Jahren** erreicht. Im Jahr 1360 von König Jean le Bon als „Franc d'Or, als Goldfranc ins Leben gerufen, war er seit 1795 offizielle Währungseinheit Frankreichs. 1958 wurde er zu Beginn der Fünften Republik im Verhältnis 100 : 1 abgewertet und in **„Nouveau Franc"** umgetauft. Doch rechneten die Franzosen noch jahrelang in Alten Francs weiter.

## Geld und Kultur

Geld begleitet das Schicksal der Nationen. Ein Beispiel ist die **deutsche Mark. Sie kam so mühsam zustande wie die Bismarck'sche Reichsgründung**. Vorher herrschte in Deutschland geradezu ein monetäres Chaos. Briefmarkensammler wissen Bescheid, Altdeutsche Staaten, ein beliebtes Sammelgebiet. Da gab es zwanzig verschiedene Währungssysteme. In Baden, Bayern und Württemberg rechnete man mit Gulden und Kreuzern, in Hannover mit Thalern und Groschen. In Bremen war ein Thaler 72 Grote oder 360 Schwaren wert und Schleswig-Holstein hatte allein fünf verschiedene Währungen, die dänische, schleswig-holsteinische, lauenburgische, preussische und mecklenburgische.

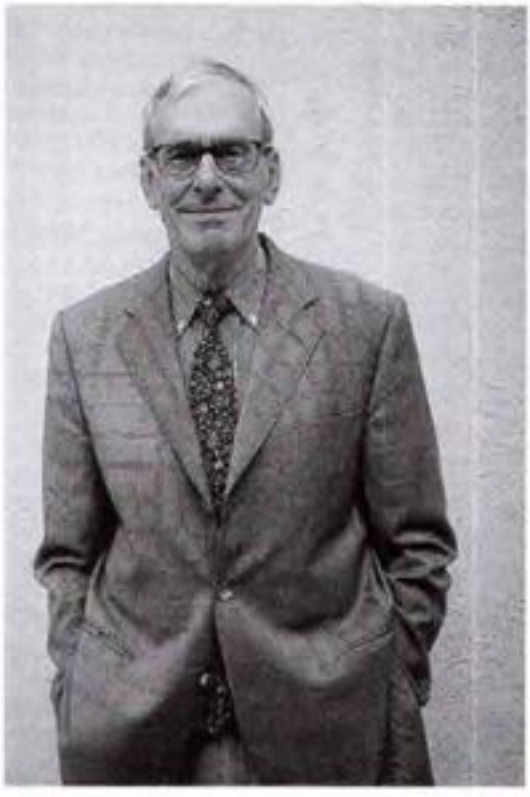
Klarheit schaffte erst das **Reichsmünzgesetz vom 4. Dezember 1871**. Von da an galt überall im Deutschen Reich die Mark als Währungseinheit. Doch war monetäre Vielfalt schon damals nicht neu. In Walter Euckens „Grundlagen der Nationalökonomie" steht, es habe bereits im hellenistischen Mittelmeerraum ein Chaos von Geldarten gegeben, und Egon Friedell fügt in seiner Kulturgeschichte Griechenlands hinzu, Krösus (560 v. Chr.) habe diesem Wirrwarr ein Ende gemacht, indem er einheitliche Gold- und Silbermünzen prägen ließ.

Ähnliches wiederholt sich jetzt in Europa. Dabei ist der Vergleich zwischen Euro und Mark interessant. Wie heute Euro- und Europa-Skeptiker, gab es damals Mark- und Reichsgegner. „Lieber französisch als preußisch" hieß es im Württembergischen. Doch heutige Europagegner können beruhigt sein. Trotz einheitlicher deutscher Währung haben die einzelnen Landesstämme ihre Eigenarten bewahrt. Das wird auch in Europa nicht anders sein.

## Ein Staat, eine Armee, eine Währung

Drei Dinge brauche ein Land: einen Staat, eine Armee und eine Währung. Von dem Wort de Gaulle's ist für Europa jetzt eine Bedingung erfüllt: die Währung. Eine Europa-Armee ist noch in weiter Ferne. Bis wann mit Giscard d'Estaing's Hilfe eine europäische Verfassung Gestalt gewinnt, muss sich erst zeigen. Das braucht Zeit. Doch die Geschichte rechnet nicht in Jahrzehnten. Wer hätte es vor zehn Jahren für möglich gehalten, dass wir heute tatsächlich eine einheitliche Europa-Währung haben?

Schon **gewinnt der Euroalltag Oberhand**. „Le Figaro" kostet seit dem 1. Januar einen Euro, das heißt weniger als bisher (6,56 statt 7,00 Franc). Der Bettler am Boulevard Haussmann hat auf seinem Pappkarton "1 ou 2 Francs. Merci" **einfach die Francs durchgestrichen und euros darübergeschrieben**. Und **die Mädchen in der Rue Saint Denis sagen ohne zu zögern: „Das kostet jetzt 50 Euros."**



## Der schwierige Weg der Mark

Unser Gedächtnis ist kurz. Wer beim Abschied von der D-Mark feuchte Augen bekam, hat vergessen, dass die Mark nicht zu allen Zeiten eine angesehene Währung war. In der Hochinflation der Weimarer Republik rechnete man am Schluss nur noch in Millionen und Milliarden, die nichts wert waren. Der Schwindel wurde am 1. Dezember 1923 durch die **Rentenmark, die später Reichsmark** hieß, beendet. Für eine Billion Papiermark gab es eine Renten- bzw. Reichsmark.

Am Ende des Weltkriegs war auch diese nichts mehr wert. Man konnte für Geld nichts kaufen. Die **Währungsreform vom 21. Juni 1948** legte dann den Grundstein für das neue Vertrauen in die Währung und Wirtschaft Deutschlands. Es beruhte allein auf dem Leistungs- und Arbeitswillen der Menschen und Unternehmen.

Der deutsche Botschafter in Paris hat in seiner Antrittsrede im vergangenen November seinen französischen Zuhörern klargemacht, warum den Deutschen der Abschied von ihrer D-Mark schwerfällt. **Für die Westdeutschen wurde sie nach dem zweiten Weltkrieg zum Inbegriff für das wiedergewonnene deutsche**

**Ansehen** in der Welt. Für die **Ostdeutschen war sie das Symbol der langersehnten Freiheit**. Beides aufzugeben, verursacht Seelenschmerz. Dafür hatten die Messieurs Verständnis.

## Franc, Adieu!

Solche Symbolkraft hat der französische Franc nie besessen. Er war, während die D-Mark Karriere machte, eine einzige Geschichte von Abwertungen. Der „kranke Mann" unter den Währungen Europas verlor zwischen 1955 und 1990 zwei Drittel seines Wertes zur D-Mark. War er anfangs 80 Pfennig wert, so am Schluss nur noch 30.

Dem Franc Adieu zu sagen, fiel den Franzosen bei diesem Tatbestand nicht schwer. Lediglich im sogenannten Afrika-Franc CFA (Communauté du Franc Africain) und im Pazifik-Franc CFP (Communauté du Franc Pacifique), die beide an das französische Wirtschaftssystem und damit jetzt an den Euro gebunden sind, lebt er als französischer Hinterland-Franc weiter.

Euro-Sieger bleibt eindeutig der Schweizer Franken. Sein Außenwert ist während der Euro-Kampagne merklich gestiegen. An der Wechselstube im SBB-Bahnhof von Basel steht „Willkommen im Euroland". Man kann in jeder Währung zahlen. Auch den Franzosen ist der Weg zu helvetischen Banken seit Ludwig dem Vierzehnten vertraut. Der König hatte seine Untertanen gezwungen, ihm ihre Louis d'Or beim Steuerzahlen unter Wert zu verkaufen, worauf diese auf Genfer Bankiers auswichen, die mehr boten. Wenn in den letzten Wochen der Geldstrom in Richtung Schweiz gewaltig anschwoll, so waren Französische Francs daran kräftig beteiligt.

## Die innere Botschaft fehlt

Religion und Geld, wie passt das zusammen? Mitten in der Euro-Betriebsamkeit hat die katholische Kirche Frankreichs die Stimme erhoben: „An alles habt ihr gedacht, außer an Gott!". Im aufgeklärten Frankreich, wo Staat und Kirche getrennt sind, ein bemerkenswertes Wort. Dem Euro fehle der spirituelle Gehalt. Er verbinde die Menschen und schaffe liberté, égalité, fraternité. Von dieser Botschaft sei während der ganzen Kampagne nichts zu spüren gewesen, heißt es missbilligend. Auf einer Karikatur zeigt der Wetterhahn eines Kirchturms in die Himmelsrichtungen E, U, R und O.

Auch französische Politiker haben Euro-Schweigen gezeigt. „Denen ist der Euro wurscht!" schimpften Franzosen. Doch war dies keine rein französische Erscheinung. Dass durch die gemeinsame Währung ein tiefer kultureller und philosophischer Mutationsprozess zwischen den Ländern Europas in Bewegung kommt, ist auch anderswo bisher kaum zum Bewusstsein gebracht worden. Die historische Gelegenheit ist vertan worden, mit kraftvollen Worten europäische Gemeinsamkeit zu demonstrieren und die epochale Botschaft des Euro in die Herzen und Seelen der Europäer zu tragen.

## Der euro – ein Gesellschaftsspiel

Der technische Schritt in den Euro ist ohne Problem über die Bühne gegangen. **Der Euro-Münz-Kit war auch in den Pariser «tabacs»** zu haben, den Bistrots mit Steuerkonzession. Er war schnell vergriffen. Ein Patron am «Place de la République» erklärte dazu: «Die ganzen Gauner des Viertels waren auch schon da». Der für den 2. Januar groß angekündigte Bankstreik fand dagegen nicht statt. **Die Pariser konnten ihre neuen Euro-Scheine mit betonter Gleichgültigkeit aus den Bargeldautomaten ziehen.**

Die Euro-Vorbereitungen hatten in Frankreich vor drei Jahren begonnen. Die erste französische Euro-Briefmarke erschien zur Sonnenfinsternis im August 1999. Seitdem kamen regelmäßig und unaufgefordert Prospekte und Merkzettel ins Haus mit der verheißungsvollen Einladung „Sie haben Rendez-vous mit dem Euro!" **Bald freuten sich die Franzosen auf den Euro wie auf ein spannendes Spiel.**

Die Umstellung dauerte den meisten schließlich viel zu lang. Schon im Frühsommer 1999 hatte der Zeitungshändler an der Comédie Française beim Kauf einer Euro-Broschüre auf die scherzhafte Frage geantwortet, ob man auch in Euro zahlen könne: «Wenn Sie welche haben!». Dass bei der Umstellung Probleme auftreten würden, hielten die Franzosen für normal. Sorgen machten sie sich deswegen nicht. Sie waren eher gespannt darauf, welche geniale Lösung sie im jeweiligen Fall finden würden.

Verglichen damit war die Broschüre des deutschen Bundeswirtschaftsministeriums „Rechtzeitig auf den Euro vorbereiten!" die reinste Problemschrift. Nichts darin war einfach, alles schwierig. Wörtlich hieß es gar, „der Teufel steckt im Detail". Franzosen blieben von solchem Kopfzerbrechen verschont. Nachdem ihnen die Euro-Regeln mitgeteilt worden waren, blieb es jedem Einzelnen überlassen, sich entsprechend zu organisieren. Auch die Schreibweise ist klar: Es heißt **„un euro"**, aber **„deux euros"**, **statt „cent" darf man auch „centimes" sagen, und alles wird klein geschrieben.**

## Der euro macht Franzosen froh

Das euro-Anekdotische ist inzwischen schon Vergangenheit. Japanischen Touristen war bei der Ankunft am Flughafen Charles de Gaulle von charmanten Reiseführern erklärt worden, ihre mitgebrachten Franc und Dollar seien wegen des euro leider nicht mehr gültig, wenn sie sich aber ein wenig gedulden, bekämen sie diese sogleich in euro umgetauscht, gegen Quittung natürlich. Eifriges Nikken. Da konnten sie lange warten. Die charmanten Reiseführer waren samt Francs und Dollars im Nu über alle Berge.

Ein Pariser Schmuckgeschäft verkauft eine Halskette mit den Ziffern des Euro-Umrechnungsfaktors 6,55957 in Edelmetall: „Der Euro im Décolleté". Das französische Sprichwort „Argent comptant rend l'homme content" (Bargeld macht den Menschen froh) passt auch auf den euro. Wer in Paris am 10. Januar 2002 noch mit einem Zweihundert-Franc-Schein zahlen wollte, auf dem immerhin der Erbauer des Eiffelturms abgebildet ist, wurde bereits als verdächtiges Subjekt aus dem letzten Jahrhundert angesehen: „Wie? Sie haben keine euros?" „Le franc est mort, vive l'euro" („Der Franc ist tot, es lebe der euro."). ■

| Zuordnung CM-Themen-Tableau | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | 01 | 09 | R | F | |

Prof. Dr. Sibylle Seyffert

Sandra Wende
sandra.wende@odonovan.de

# UNTERNEHMENSSPEZIFISCHE LÖSUNG DER KOSTENRECHNUNG FÜR EIN KMU

von Dipl.-Kauffrau Sandra **Wende** und Prof. Dr. Sibylle **Seyffert**,
Hochschule für Technik, Wirtschaft und Kultur (FH), Leipzig

Das gegenwärtige Wirtschaftsumfeld zwingt die Unternehmen zu einer konsequenten Kundenorientierung sowie zu einer kostenbewussten Unternehmenssteuerung. Dabei werden unternehmensspezifische, entscheidungsrelevante Informationen benötigt, die durch aussagefähige, flexible und einfach handhabbare Controllingsysteme generiert werden können. Das trifft sowohl auf Groß- als auch auf Mittel- und Kleinunternehmen zu. Doch insbesondere Unternehmer von klein- und mittelständischen Unternehmen (KMU) beklagen, dass weniger ausgereifte Controllinginstrumente zur Verfügung stehen, um „ihren" speziellen Informationsbedarf zu decken.

Klein- und mittelständische Unternehmen zeichnen sich oft durch eine **dominierende Rolle des Unternehmers** aus, der i.d.R. ein **Fachmann seiner Branche** ist. Die Übernahme vielfältiger Routineaufgaben sowie eine übermäßige Aufgaben- und Entscheidungskonzentration führen oft dazu, dass kaum Zeit für betriebswirtschaftliche Analysen, Maßnahmenplanung und die strategische Ausrichtung des Unternehmens bleiben. Bei einem großen Teil der kleinen und mittelständischen Unternehmen ist die **Kostenrechnung eine wesentliche Schwachstelle**.[1] Diese Defizite sind durch den Aufbau einer unternehmensspezifischen Lösung durch qualifizierte Fachleute oder auch – bei auftretenden Engpässen – durch Begleitung eines geeigneten fachlichen Beraters auszugleichen. In einem überschaubaren Zeitraum kann durchaus eine optimale Lösung geschaffen werden. Das wurde zumindest in einem **Beispielunternehmen realisiert, das im Bereich Consulting, Software- und Designentwicklung** angesiedelt ist.[2] Die Entwicklung des internen Rechnungswesens wurde dabei analog des in der Literatur beschriebenen Planungs- und Entscheidungsprozesses als strategisches Problem betrachtet – ein Gesichtspunkt, der in Theorie und Praxis weniger intensiv diskutiert wird, für den Unternehmer u. E. aber das Hauptproblem darstellt.

## Prozess der Planung und Entscheidung

Der Entwicklungsprozess für die Kostenrechnung wurde aus den in der Literatur diskutierten Planungs- und Entscheidungsprozessen[3] sowie unter Nutzung einschlägiger Erfahrungen[4] abgeleitet:

*Abb. 1: Prozess der Planung und Entscheidung bei der Entwicklung eines internen Rechnungswesens für ein KMU*

## Ist-Analyse des Controlling

Zunächst wurde eine Analyse des Standes von Rechnungswesen und Controlling des betrachteten Unternehmens als Grundlage für die Zielbildung vorgenommen. An Hand festgelegter Kriterien wurden die Leistungspotenziale in den Bereichen Externes sowie Internes Rechnungswesen beurteilt. Zur Auswertung der Ist-Analyse, von Brainstormings und Interviews wurden ein Stärken- und Schwächen-Portfolio (Abb. 2) erarbeitet und im Anschluss daran eine Stärken-Schwächen-Analyse des Unternehmens vorgenommen.

Als Schwerpunkt kristallisierte sich zunächst die Entwicklung und Einführung einer unternehmensspezifischen Kostenrechnung heraus.

## Zielbildung

Auf der Basis der Stärken-Schwächen-Analyse wurden Erwartungen und Ansprüche an das interne Rechnungswesen festgelegt, die Voraussetzung für ein späteres zielkonformes Beurteilen, Entscheiden und Handeln sind. Es erfolgte die Formulierung der Ziele für das interne Rechnungswesen, wie

- Optimierung als Instrument der Kostenkontrolle (Differenzierung der Kosten, verursachungsgerechte Kostenverteilung und -verrechnung);
- Unterstützung bei Kalkulationen sowie kurzfristigen Auftrags- und Investitionsentscheidungen;
- Grundlage für die Jahres- und Budgetplanung;

**Stärken-Schwächen-Profil des Rechnungswesens**

| Merkmale Rechnungswesen und Controlling (Leistungspotenziale) | Beurteilung | | |
|---|---|---|---|
| | Schlecht | Mittel | Gut |
| **Externes Rechnungswesen** | | | |
| Dokumentation der Aufwendungen | | | ✓ |
| Dokumentation der Erträge | | | ✓ |
| Einnahmen- und Ausgabenüberschussrechnung | | | ✓ |
| Betriebsvermögensübersicht | | | ✓ |
| Übersicht über Bank | | | ✓ |
| Übersicht über Kasse | | ✓ | |
| Konformität des externen Rechnungswesens mit Steuergesetzen | | | ✓ |
| **Internes Rechnungswesen** | | | |
| Dokumentation der Kosten | | ✓ | |
| Dokumentation der Leistungen | | ✓ | |
| Abgrenzung der Kosten von Aufwendungen | ✓ | | |
| Abgrenzung der Leistungen von Erträgen | ✓ | | |
| Kostenartenzuordnung | ✓ | | |
| Kostenstellenzuordnung | | ✓ | |
| Gemein- und Einzelkostenidentifikation | | ✓ | |
| Gemeinkostenverteilung | ✓ | | |
| Kostenspaltung in fixe und variable Teile | ✓ | | |
| Debitorenmanagement | | ✓ | |
| Zahlungseingangskontrolle | | | ✓ |
| Angebotskalkulation | | ✓ | |
| Zwischenkalkulation | | ✓ | |
| Nachkalkulation | | ✓ | |
| Projektkalkulation | | ✓ | |
| Abweichungsanalyse | ✓ | | |
| Kurzfristige Erfolgsrechnung | ✓ | | |
| Budget- und Jahresplanung | ✓ | | |
| Prognoserechnungen | ✓ | | |
| Kennzahlen- und Kontrollsystem | | | ✓ |
| regelmäßiges Reporting | | ✓ | |

| Stärken-Schwächen-Profil des Rechnungswesens | | | |
|---|---|---|---|
| **Merkmale Rechnungswesen und Controlling (Leistungspotenziale)** | **Beurteilung** | | |
| | **Schlecht** | **Mittel** | **Gut** |
| **Allgemein** | | | |
| Genauigkeit des Datenmaterials | | | ✓ |
| Übersichtlichkeit der technischen Systemstruktur | | ✓ | |
| Funktionalitäten der technischen Systemstruktur | | ✓ | |
| Physische Archivierung der Belege | | | ✓ |

*Abb. 2: Stärken-Schwächen-Profil des Rechnungswesens als Grundlage für die Erarbeitung einer unternehmensspezifischen Lösung*

- Schnittstelle zum externen Rechnungswesen und zum internen Kennzahlensystem.

## Entscheidungsprobleme

Um eine einfache Handhabbarkeit des Rechnungswesens zu sichern, muss dieses bereits unternehmensspezifisch entwickelt werden. Die Identifikation von Handlungsalternativen macht deutlich, an welchen Stellen der Entwickler vor Entscheidungsproblemen steht, die das Kostenrechnungssystem wesentlich gestalten.

Die Kostenrechnung besteht aus einer Vielzahl von Teilsystemen. Im Unternehmen sind Entscheidungen zu treffen bezüglich

- der Gestaltung des Umfangs der Kostenrechnung,
- des zeitlichen Bezugs der Kostenrechnung,
- der Gestaltung der Kostenarten-, -stellen und -trägerrechnung,
- der Relevanz für die Jahres- und Budgetplanung sowie
- der Einbeziehung neuer Kostenmanagementinstrumente.

In Theorie und Praxis sind ausreichend Alternativen für die Gestaltung einer Kostenrechnung gegeben. Für die erfolgreiche praktische Umsetzung ist von Bedeutung, dass diese Alternativen bewertet werden, um Rückschlüsse auf die Zielkonformität zu erlauben. Auf dieser Grundlage ist eine geeignete Alternative auszuwählen. Das folgende Ablaufschema bewährte sich bei der praktischen Realisierung.

## Definition, Bewertung und Auswahl von Alternativen

Die Definition, Bewertung und Auswahl von Alternativen erfolgte nach dem Ablaufschema (nächste und übernächste Seite).

Praktisch erfolgte die Definition, Bewertung und Auswahl der Alternativen primär durch die Auswertung von Literaturquellen, sporadischen Brainstormings und Workshops.

Die Bewertung erfolgte meist kognitiv. Bei wichtigen Entscheidungen wurden Scoringmodelle oder eine Entscheidungsmatrix herangezogen. Oft wurde die rein gedankliche Entscheidung bevorzugt. Im Ergebnis liegt ein Konzept für die Gestaltung des Rechnungswesens mit dem Kernstück „Kostenrechnung" vor, das in Abb. 5 dargestellt ist.

Grundlage für die praktische Umsetzung bilden spezifische Kostenarten-, Kostenstellen- und Kostenträgerpläne sowie für die perspektivische Nutzung spezielle Schemata wie BAB, Kalkulationsschema und Erfolgsrechnung. Die praktische Umsetzung erfolgte DV-unterstützt, zunächst in einer Kombination aus Excel- und Access-Anwendungen, die eine spätere Weiterentwicklung zu einem größeren datenbankbasierten System gewährleisten.

## Kontrolle der Zielkonformität des Konzeptes

Nach der Aufstellung des Konzeptes erfolgte eine erste Kontrolle der Zielkonformität der Gesamtlösung. Dies geschah durch Analyse der Umsetzung aller definierten Ziele in den einzelnen Gestaltungsparametern des Rechnungswesens. Da bereits bei der Auswahl der einzelnen Kostenrechnungselemente auf die Zielkonformität geachtet wurde, konnte eine fast vollständige Wiederspiegelung aller Ziele im Konzept gewährleistet werden.

## Planungs- und Entscheidungsprozess als Grundlage der Kostenrechnung?

Bei der Entwicklung des Konzeptes wurde der definierte Planungs- und Entscheidungsprozess durchlaufen. Generell lässt sich sagen, dass das Durchlaufen der einzelnen Prozessschritte das Nichtbeachten wichtiger Einflussfaktoren verhindert und einem konzeptlosen Vorgehen vorbeugt. Die Zielkonformität der Gesamtlösung wurde durch den Planungsprozess wesentlich beeinflusst. Der Entscheidungsprozess sollte jedoch nur ansatzweise durchgeführt werden, da die übertriebene Anwendung von Auswahl- und Bewertungstechniken zu einem Zeitaufwand führt, der in keinem Verhältnis zum Nutzen steht.

Am Ende des Planungs- und Entscheidungsprozesses steht eine Kostenrechnungslösung, die auf alle unternehmensspezifischen Eigenarten des Beispielunternehmens zugeschnitten ist. Die vorhandenen Teilsysteme sind einfach und unternehmensspezifisch aufgebaut und stellen deshalb eine wesentliche Erleichterung für den täglichen Umgang mit der Kostenrechnung dar.

## Erprobung und praktische Nutzung

Das entwickelte Konzept wurde von Unternehmen der Region mit Interesse zur Kenntnis genommen. Die Firma **INTERNET-Branchenservice Leipzig** wird auf dieser Grundlage ein internes Rechnungswesen aufbauen. Die Ergebnisse der Erprobung werden mit Spannung erwartet.

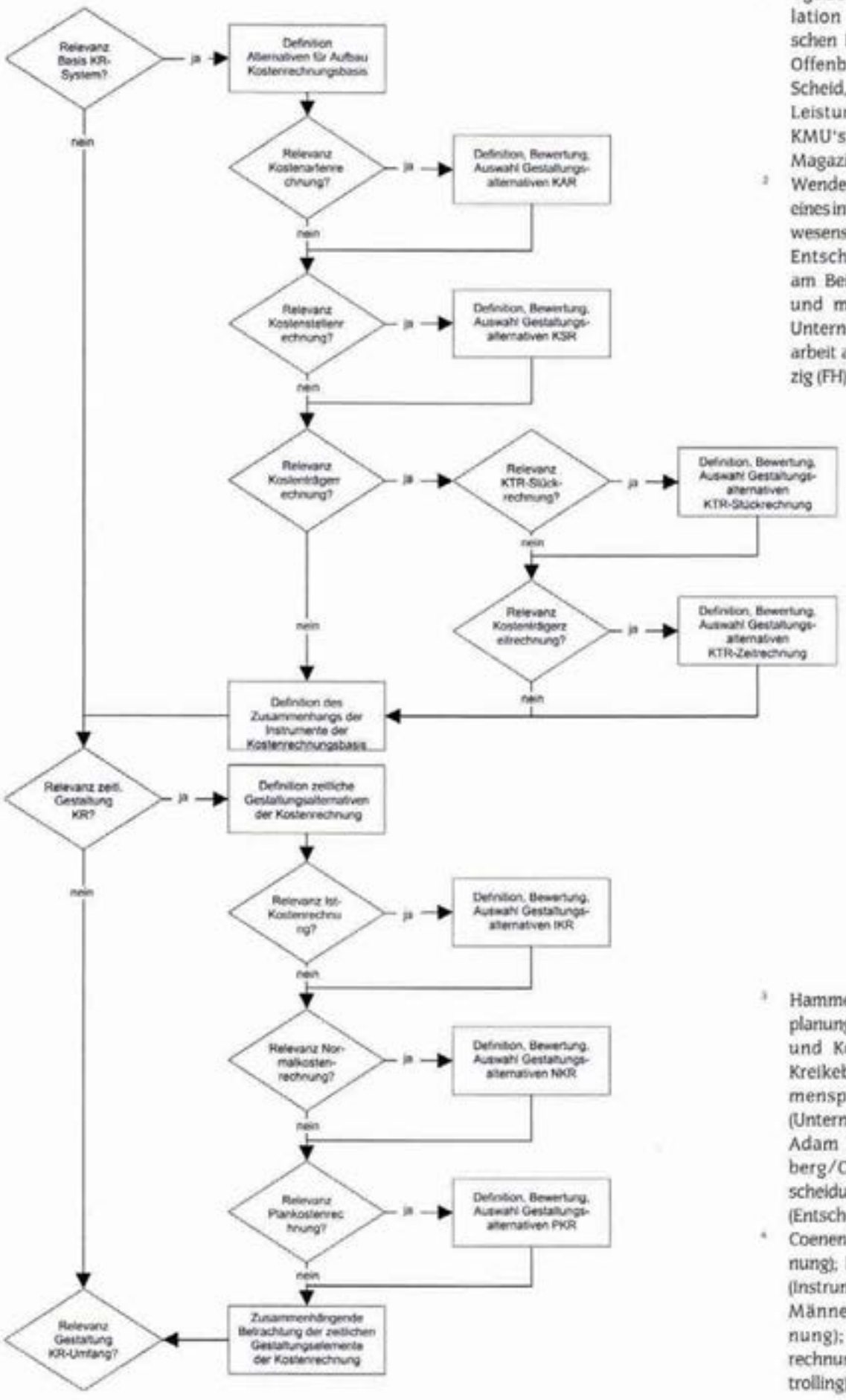



*Abb. 3: Ablaufschema Konzeptfindung*

[1] Vgl. Bellenberg, K., Kalkulation in mittelständischen Betrieben, Berlin/Offenbach 1991, S. 7; Scheid, G., Kosten- und Leistungsrechnung für KMU's, in: Controller Magazin 4/2001, S. 348f.

[2] Wende, S., Entwicklung eines internen Rechnungswesens als Planungs- und Entscheidungsproblem am Beispiel eines klein- und mittelständischen Unternehmens, Diplomarbeit an der HTWK Leipzig (FH), 2001

[3] Hammer (Unternehmensplanung); Hahn (Planungs- und Kontrollsysteme); Kreikebaum (Unternehmensplanung); Wild (Unternehmensplanung); Adam (Planung); Bamberg/Coenenberg (Entscheidungslehre); Bronner (Entscheidung)

[4] Coenenberg (Kostenrechnung); Eggers / Eickhoff (Instrumente); Hummel/Männel (Kostenrechnung); Kilger (Kostenrechnung); Horváth (Controlling)

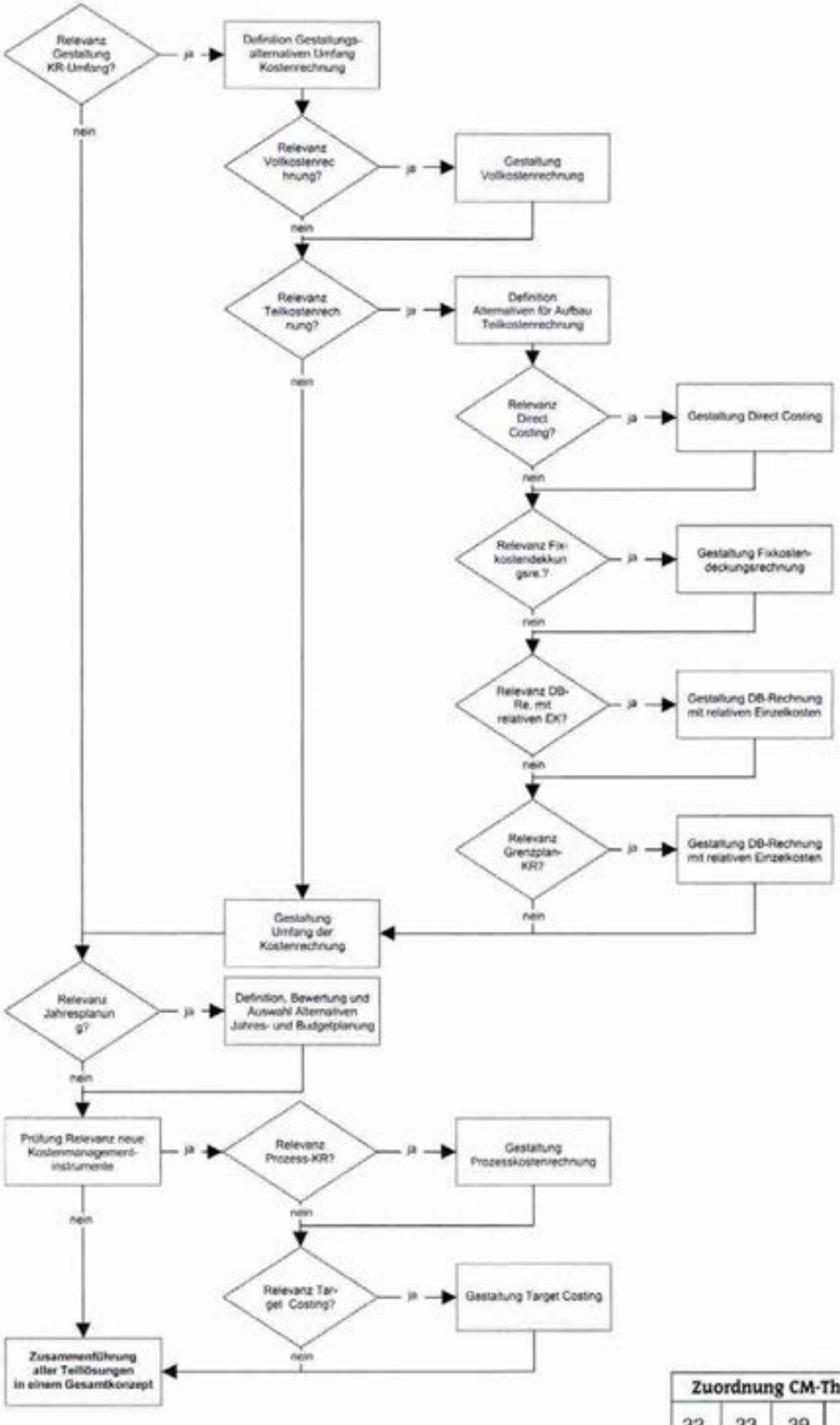



*Abb. 4: Ablaufschema - Fortsetzung*

| Zuordnung CM-Themen-Tableau | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 32 | 33 | 39 | F | S | |

*Abb. 5: Konzept für die Gestaltung des Rechnungswesens beim Beispielunternehmen* ■

Dipl.-Kfm. Jörg Becker, Merowinger Weg 2, 61381 Friedrichsdorf, Beratungs- und Wissenschafts-Journalist; zuvor bei Unternehmensberatungen Arthur Andersen, Cooper's & Lybrand, KPMG u.a. als Senior Manager tätig.

# HEALTHCARE-CONTROLLING:

## IT-Vernetzung ermöglicht Innovationspotenzial

von Dipl.-Kfm. Jörg **Becker**, Friedrichsdorf

Die Informationstechnologien revolutionieren auch im Healthcare-Bereich den Forschungsprozess und die Unternehmensstrukturen. Der unaufhaltsame Einzug der elektronischen Kommunikation in Laboratorien, Arztpraxen und in alle Bereiche unseres täglichen Lebens schafft Verständnis und vor allem Bedarf für die Nutzung dieser neuen Techniken. In keinem anderen Marktsegment aber sind IT-Entscheidungen auch nur annähernd so eng mit dem strukturellen Umfeld verbunden:

Das Gesundheitswesen gehört hierzulande zu den größten und personalintensivsten Dienstleistungsbereichen (vgl. Specke, H. K.: Gesundheitsmarkt – Daten, Fakten, Akteure, Starnberg 2000). So charakterisiert H. K. Specke den Gesundheitsmarkt:

- mit einer Beschäftigungszunahme von mehr als 65 % in den letzten 20 Jahren;
- heute sind über 2 Millionen Menschen auf dem Gesundheitsmarkt tätig;
- das Finanzvolumen des Gesundheitswesens beläuft sich im Jahr 2000 auf etwa 530 Mrd. DM; das sind 11 % des Bruttoinlandsproduktes.

Gleichzeitig wurde das Gesundheitswesen u. a. durch

- das vielfältige und differenzierte medizinische Angebot,
- die unzureichende Vernetzung,
- die Unterschiede in Qualität und Wirtschaftlichkeit,
- die ungleich entwickelte Patienten- und Kundenorientierung

sowie durch die zahlreichen gesetzlichen und privaten Versicherungsunternehmen mit unterschiedlichen Leistungs- und Serviceangeboten, Beitragssätzen und Versicherungsprämien in der Vergangenheit immer komplexer und weitverzweigter. So erklärt die große Zahl von Institutionen, Verbänden und Gremien die mangelnde Transparenz der Versorgungsangebote und ihrer Qualität, insbesondere auch hinsichtlich des sich vollziehenden Leistungsgeschehens. Mit der Folge, dass es neben einer bedarfsgerechten, qualitätsgesicherten und wirtschaftlichen Versorgung auch **erhebliche Über-, Unter- und Fehlversorgung gibt.**

### Die Zukunft liegt in der Vernetzung

In unserem differenzierten und weit verzweigten Gesundheitswesen fehlt es unter den Beteiligten noch weitgehend an der erforderlichen Koordination, Kooperation und Kommunikation, d. h.:

- Maßnahmen der Prävention, Kuration, Rehabilitation und Pflege sind noch zu wenig aufeinander abgestimmt;
- die Zusammenarbeit zwischen Hausärzten und Fachärzten weist teilweise erhebliche Mängel auf;
- die ambulante vertragsärztliche Versorgung und die stationäre Krankenhausversorgung sind oft nur unzureichend miteinander verzahnt;
- die Patienten fühlen sich über die Behandlungsabläufe oft schlecht informiert.

Zugleich entstehen Kosten z. B. für Doppeluntersuchungen, Mehrfachverordnungen oder unnötige Krankenhauseinweisungen, die bei einer strukturierten, durchgängigen, stärker auf den Patienten bezogenen Versorgung vermeidbar wären. Durch eine zielgerichtete Kooperation aller wichtigen Akteure im Gesundheitswesen und die Vernetzung der Informationssysteme könnten für Patienten, Therapeuten und sonst Interessierte ein effektives und seriöses Informationsangebot geschaffen werden (vgl. Specke, H.K.: Gesundheitsmarkt – Daten, Fakten, Akteure, Starnberg 2000).

**Die Patienteninformationen sollten dabei den neuesten wissenschaftlichen Erkenntnissen entsprechen**, ausgewogen sein, klare Hinweise auf Vor- und Nachteile eines Verfahrens enthalten, verständlich formuliert sein, durch Anschauungsmaterial ergänzt werden und deutliche Hinweise auf den Verfasser und seine Neutralität bzw. Interessengebundenheit enthalten. Im Gesundheitswesen umfasst das IT-Spektrum eine immense Anwendungsbreite:

- > Patienteninformationssysteme
- > Laborinformationssysteme
- > Medizinische Bildmanagementsysteme
- > Hochdurchsatz Screening
- > Computer Aided Drug Design
- > Internet/Intranet
- > Telemedizin
- > Robotik
- > E-Hospitals
- > medizinische Gesundheitsportale
- > Krankenhaus-Kommunikationssysteme
- > Krankenhaus-Informationssysteme
- > Krankenhaus-Vergütungssysteme

- > Elektronische Patientenakte
- > Befundmanagement
- > Arztpraxis-Software
- > Bioinformatik.

## Gesundheitsportale verändern Leistungserbringung

Gesundheitsportale und E-Health werden gem. einer Studie der Pricewaterhouse-Coopers Unternehmensberatung GmbH die Arbeitsweise und Leistungserbringung der Krankenhäuser drastisch verändern. Danach sind aus der Sicht von Geschäftsführern und Verwaltungsdirektoren bundesdeutscher Kliniken wesentliche Funktionen, die Gesundheitsportale in absehbarer Zukunft erfüllen sollten:

- > E-Procurement- und E-Commerce-Prozesse zwischen Krankenhaus und Lieferanten,
- > die Einweisung durch den niedergelassenen Arzt,
- > den Befundaustausch mit dem niedergelassenen Arzt sowie ebenso
- > die Abrechnung zwischen Klinik und Krankenkassen.

Den größten Nutzen bringen Gesundheitsportale nach Einschätzung der Befragten für Materialeinkauf bzw. -logistik und Marketingaktivitäten (z. B. Präsentation der Klinik). Ein Hemmnis für die Vernetzung von Krankenhaus, niedergelassenem Arzt, Patient, Krankenkassen und anderen Funktionsträgern des Gesundheitswesens via WorldWideWeb besteht jedoch gem. der PwC-Studie in der noch nachrangigen Einbeziehung von Internetaktivitäten in das Tagesgeschäft der Kliniken:

- > lediglich ein Drittel der betrachteten Einrichtungen verfügt bereits über eine ausformulierte Internet-Strategie;
- > ein weiteres Drittel plant erst eine Strategieentwicklung.

Zudem ist die Ausstattung mit Internetzugängen unzureichend: über die Hälfte der Befragten gab an, dass in den jeweiligen Einrichtungen weniger als fünf Prozent der Mitarbeiter über einen Internetarbeitsplatz verfügen. Im Fazit verdeutlichen die Befragungsergebnisse, dass Führungskräfte in deutschen Kliniken die aktuelle Auseinandersetzung mit Gesundheitsportalen und E-Health nicht als Modeerscheinung abtun, sondern klare Vorteile in einer Vernetzung des gesamten Gesundheitswesens erkennen.

## Vernetzte Praxen – Patient im Mittelpunkt eines integrierten Versorgungsmodells

Ziel der neuen Kooperationsform „Vernetzte Praxen" ist u. a. die integrierte Patientenversorgung unter Ausschöpfung aller zur Verfügung stehenden Ressourcen. Die im § 140a des Gesundheitsreformgesetzes geregelte „Integrierte Patientenversorgung" lässt demnach eine verschiedene Leistungsversorgungen übergreifende Versorgung des Versicherten zu. Das bedeutet, dass der behandelnde Leistungserbringer auf Anamnese- und Befunddaten, die im Ärztenetz zur Verfügung stehen, zugreifen kann. Die freiwillige Teilnahme bzw. Einwilligung jedes einzelnen Patienten muss dafür eingeholt werden. Kostenintensive Mehrfachuntersuchungen können aufgrund von Netzinitiativen vermieden und therapeutische Maßnahmen gezielt und schnell eingeleitet werden. Ein fester Punktwert, Sonderentgelte oder Präsenzpauschalen, aber auch die Honorierung von netzspezifischen Leistungen wie beispielsweise ein Eintrag in das Patientenbuch, eine Pauschale bei der Inanspruchnahme der Leitstelle oder ein Honorar für die Teilnahme an Qualitätszirkeln können den Ärzten finanzielle Anreize gegenüber den „nicht vernetzten" Kollegen verschaffen.

Die mit neuen Versorgungsstrukturen angestrebten Ziele, nämlich:

- > Verbesserung der Qualität ärztlichen Handelns durch Erstellung von Leitlinien und einheitlicher Dokumentation,
- > Reduzierung der Kosten durch Vermeidung von redundanten Doppeluntersuchungen,
- > Angebot und Integration von Sonderleistungen außerhalb des kassenärztlichen Bereichs oder
- > bessere Information für den Patienten über neue Erkenntnisse und Vorsorgemaßnahmen

können nur dann realisiert werden, wenn es einen EDV-gestützten Austausch von strukturierten medizinischen Daten und Informationen gibt. Auf Initiative und unter Moderation der Deutschen Apotheker- und Ärztebank eG hat der VDAP – Verband Deutscher Arztpraxissoftwarehersteller e. V., bestehend aus fünf großen Praxiscomputeranbietern im Jahr 1999 mit der VCS-Schnittstelle (VDAP Communication Standard) einen Kommunikationsstandard geschaffen, der den Anforderungen von „Vernetzten Strukturen" Rechnung trägt. Die VCS-Schnittstelle ermöglicht, unabhängig vom eingesetzten Praxiscomputersystem, den gezielten und sicheren Datenaustausch via Internet-Technologie.

Dieser Basisbaustein für eine schnelle **Arzt-Arzt-Kommunikation** – beispielsweise im Rahmen der elektronischen Arztbriefschreibung – soll integraler Bestandteil der Lösungen all jener Praxis EDV-Anbieter sein, die einen gemeinsamen Marktanteil von ca. 70 Prozent repräsentieren. Die Schnittstelle berücksichtigt dabei auch medizinische Datenformate wie HL7 und BDT.

Die Entwicklungsstufe B stellt eine Erweiterung der elektronischen Kommunikationsmöglichkeit dar. Der **Versender kann einen elektronischen Arztbrief in einem virtuellen Praxispostfach bereitstellen, der dann von einem autorisierten Kollegen mit einer entsprechenden Patienten-TAN-Nummer abgerufen** werden kann. Beispiel: Der Hausarzt stellt in einem virtuellen Praxisfach Patientendaten zur Verfügung. Aufgrund der freien Arztwahl steht dem Patienten offen, von welchem Facharzt er behandelt werden möchte. Der Patient erhält von dem behandelnden Hausarzt die Patienten-TAN-Nummer und den E-Mail-Account, so dass der vom Patienten ausgewählte Facharzt, soweit er autorisiert ist, Zugriff auf die Patientendaten hat. Damit wird die ungerichtete Kommunikation für den Fall, dass der Versender den genauen Empfänger nicht kennt, unterstützt. Ein wichtiger Aspekt dabei ist, dass die Datensicherheit auch dann gewährleistet ist, obwohl der Empfänger nicht bekannt ist: denn nur der autorisierte Arzt mit entsprechender Zugangsberechtigung kann die Daten aus dem Praxisfach abholen.

Ohne interne Leistungsverrechnung bleibt aber ein Praxisnetz als juristische Person gegenüber Dritten verhandlungsunfähig. D. h. Praxisnetze, die die Patientenversorgung in einem bestimmten Indikationsgebiet – beispielsweise die Behandlung von Diabetikern – verbessern sollen, benötigen eine genaue Dokumentation der Vorgänge und Daten zur

nachprüfbaren Validierung der eingeleiteten Maßnahmen und der verursachten Kosten. Der PraxisIndex kann Netzärzten bereits heute als Benchmarking Tool dienen:

- diese Analyse ermöglicht durch den fachgruppenspezifischen Praxisvergleich die Auswertung des medizinischen, wirtschaftlichen und abrechnungstechnischen Handelns;
- mit diesem Instrument wird auch ein Vergleich der Praxisnetze untereinander ermöglicht;
- auf Basis solcher nachvollziehbarer Eckdaten lassen sich Vertrags- und Budgetverhandlungen mit potenziellen Kooperationspartnern führen und Einsparungspotenziale offenlegen.

## Integration von Krankenhausinformationssystem und ERP-Software (R/3)

Nach einer Studie der Unternehmensberatung Frost & Sullivan ist bei Krankenhaus-Informationssystemen ein deutlicher Trend zu integrierten Systemen auszumachen. Die Gründe für die wachsende Popularität der Krankenhaus-Informationssysteme liegt in Änderungen im Verwaltungswesen der Kliniken, die erst durch die heute angebotenen IT-Technologien denkbar wurden. Computer mit ausreichender Leistung für den beträchtlichen Umfang der Datenverarbeitung im Krankenhaus waren für die meisten Kliniken noch vor einigen Jahren schlichtweg zu teuer. Sinkende Hardwarepreise bei gleichzeitig steigender technischer Leistungsfähigkeit haben ermöglicht, Systeme zu entwickeln, die alle erforderlichen Transaktionen bewältigen können: von der Erfassung der Patientendemographie bis hin zur Bezahlung der Wäscherei.

Die größten technologischen Fortschritte bei Krankenhaus-Informationssystemen sind die stärkere Nutzung von Intranets und Internet. Nach Beobachtungen von Frost & Sullivan haben die Leiter der Krankenhaus-Informationssysteme mittlerweile erkannt, dass Multimedia-Anwendungen, etwa in der Telemedizin, und durch die Möglichkeit des Fernzugriffs auf Informationen durch die Krankenhausmitarbeiter, klinische Vorteile bieten. Zur erfolgreichen Umsetzung von Datenaustauschzielen – beispielsweise zwischen verschiedenen Krankenhaus-Standorten und entfernten Fachärzten – müssen die Informationssysteme für die Krankenhäuser und die Systeme für die praktischen Ärzte identische Beschreibungen für Krankheiten und Physiologie verwenden.

Ein weiteres Beispiel anhand eines ausgewählten Krankheitsbildes: Ein Akutpatient mit gebrochenem Oberschenkelhals wird in die Notaufnahme eines Krankenhauses eingeliefert. Seine persönlichen Daten werden aufgenommen und online an die Station weitergeleitet. Als er in die Radiologie kommt, sind dort seine persönlichen Daten schon im Radiologie-Informationssystem vorhanden. Bilder werden digital gespeichert und automatisch an die Station geschickt (autorouting). Zur Vorbereitung der geplanten Operation betrachtet der Chirurg am Bildschirm die Patientendaten, Befunde und Bilder, auf die auch er im Gesamtsystem Zugriff hat. Der Patient wird nach der Operation auf die Station gebracht, die die Nachbehandlung übernimmt. Nachdem er genesen ist, wird er entlassen. **Alle Leistungen sind digital zur Abrechnung von den verschiedenen Informationssystemen im Krankenhaus an die Verwaltung übermittelt worden und werden online an die Krankenkasse übertragen.**

Diese krankenhausweite Sicht auf alle Patientendaten gewinnt besonders unter dem Gesichtspunkt der Einführung eines pauschalierten Abrechnungssystems an Bedeutung: denn nur durch die fallgruppenbezogene Planung und Steuerung von Behandlungsabläufen und den damit verbundenen Leistungen und Kosten können Krankenhäuser die Versorgung ihrer Patienten zukünftig noch im festgelegten Erlösrahmen erbringen.

## Gesundheitsbereich prädestiniert für Internet-Lösungen

Gerade für den in jeder Hinsicht sehr komplexen Gesundheitsbereich im weitesten Sinne (Verbände, Pharma- und Biotechnologieunternehmen, Ärzte, Krankenhäuser, Krankenkassen und sonstige Einrichtungen) eröffnet sich vor dem Hintergrund derzeitiger Strukturen **ein riesiges Wachstumspotenzial**. Zum einen gibt es erhebliche Probleme, die steigenden Gesundheitsausgaben zu finanzieren, zum anderen findet sich eine Reihe von ineffizient arbeitenden Einrichtungen wie Krankenhäuser und mittelständische Pharmaunternehmen, die ihre Arbeitsabläufe durch steigende Forschungsausgaben und Kostendruck verändern müssen.

Daher lässt sich eine Vielzahl von möglichen Anwendungen für die elektronische Geschäftsabwicklung ausmachen, so beispielsweise:

- Beschaffung medizinischer Geräte und Medikamente,
- Arztsuche,
- Verwaltung von Daten,
- Erstellung von Rechnungen,
- Organisation klinischer Studien,
- Online-Marktforschung oder
- Online-Teilnahme an Fachkongressen.

Das Internet ist dabei wegen der relativ geringen Kosten, der einfachen Handhabung und der vielfältigen Gestaltungsmöglichkeiten ein ideales Medium zur Kommunikation sowie Informationsbeschaffung und -aufbereitung.

Der momentan noch **bekannteste Bereich des E-Commerce im Gesundheitsbereich, der Verkauf von Medikamenten über sogenannte Online-Apotheken**, hat sich bislang wohl noch nicht so wie von den Anbietern zunächst erhofft, entwickelt. Derzeit kann nach Meinung von Analysten der DG Bank davon ausgegangen werden, dass der Verkauf von verschreibungs- und nicht verschreibungspflichtigen Medikamenten durch die damit verbundenen Probleme wie regulatorische Differenzen oder Patentsituation eher limitierte Wachstumschancen besitzt. Das Potenzial des E-Commerce ist daher vielmehr darin zu sehen, die Fülle an notwendigen Informationen adäquat bereitzustellen und Transaktionen kostengünstig abzuwickeln. Dies beinhaltet beispielsweise die intensive Kommunikation der Pharmaunternehmen mit den Patienten und auch generell die Erbringung von Dienstleistungen wie medizinisch-wissenschaftliche Beratung oder Datenaufbereitung aller Beteiligten im Gesundheitswesen. Angesichts der Kostenexplosion im Gesundheitswesen und der entsprechend komplexen Strukturen lässt sich eine Vielzahl von Anwendungs- und Kosteneinsparungsmöglichkeiten mit und über das Internet ausmachen.

Nach Informationen der Ärztezeitung sind allein in den USA Milliarden-Beträge im E-Health-Bereich investiert worden. Entsprechend gehen die Prognosen renommierter Marktforschungsinstitute zum Wachstum des B2B-Marktes im Bereich Gesundheit von einer sehr dynamischen Entwicklung aus. Schätzungen des US-Unternehmens Creative Healthcare Solutions (Vgl. Scrip Magazine: Pharmaceutical Issues in Perspective, Jan. 2000) wird der B2B „Healthcare"-Markt von 1 Mrd. im Jahr 1998 auf 150 Mrd. US-Dollar im Jahr 2003 mit einem jährlichen Zuwachs von rund 170 % ansteigen. Basierend auf einer Befragung bei US-Unternehmen aus dem Gesundheitsbereich prognostiziert Forrester Research einen **Zuwachs der Online-Transaktionen bis 2004** auf insgesamt 370 Mrd. US-Dollar, wovon 348 Mrd. allein auf das **B2B-Segment** entfallen würden. Eine ähnlich rasante Entwicklung wie in dem US-Markt könnte mit einem gewissen Time-lag auf dem europäischen/deutschen Markt möglich sein.

## IT-Laborsysteme

Die Situation im Gesundheitswesen hat sich in den vergangenen Jahren zunehmend verschärft und die Konkurrenzsituation zwischen Laborfachärzten und Laborgemeinschaften verstärkt. In den letzten Jahren schlossen sich unter dem Aspekt der gemeinschaftlichen Nutzung von Laborgeräten und der damit verbundenen Kostenersparnis immer mehr **Laborfachärzte in einem sogenannten Laborverbund** zusammen. Entscheidende Bestandteile einer EDV-Laborlösung sind neue Kommunikationstechniken. Die Entwicklung der Labor-EDV von der Datenverarbeitung über Informationsverarbeitung bis hin zu den heutigen Kommunikationssystemen zeigt, welche Anforderungen in diesem komplexen Gebiet gelöst werden müssen. Nur über eine aktuelle und zeitnahe Information aus dem Labor heraus wird der Arzt in der Lage sein, das Budget für Überweisungsleistungen zu kontrollieren.

Aufgrund der Tendenz, die ambulanten und stationären Leistungssektoren zu verzahnen, lassen sich im Laborbereich neue Ansätze für Softwarelösungen und Dienstleistungen ableiten. Die Befunddaten-Fernübertragung vom Labor zum niedergelassenen Arzt gehört an sich zum Standard einer entsprechenden Software. Während herkömmliche Kommunikationsprodukte für das Labor überwiegend nur eine unidirektionale Verbindung zwischen Labor und einsendendem Arzt ermöglichen, eröffnet ein Labor-Intranet

- dem Anwender die komplette Nutzung von bidirektionalen Übertragungs- und Kommunikationstechniken;
- dem Einsender wird somit auch die Möglichkeit gegeben, eine Datenübertragung zum Labor durchzuführen bzw. als Kommunikationspartner aktiv zu werden.

D. h. neue Softwarefunktionen geben dem Labor Möglichkeiten, die weit über das bloße Bereitstellen von Labordaten für den Abruf hinausgehen. Beispielsweise kann das Labor bzw. der Laborarzt zusätzlich sein Dienstleistungsangebot um die Dienste eines individuellen Datennetzes erweitern. Das Labor-Intranet bietet die Möglichkeit, Labordaten abzufragen und zu übertragen. Labordaten können nach dem VCS-Standard übermittelt werden:

- bei dieser Übertragung werden die Befunde verschlüsselt und signiert als Anhang einer E-Mail verschickt,
- der Anwender kann bestimmen, welche Befunde und wann diese zum Versand zugelassen werden.

Mit der zunehmenden **Bildung von Praxisgemeinschaften** können auch ganze Ärztegruppen im System konfiguriert werden. Damit wird das mehrfache Anwählen und Abrufen der Labordaten für die Praxisgemeinschaft überflüssig. Vor der Übertragung der Labordaten können auch Kurzinformationen an die einsendende Arztpraxis übersendet werden:

- eine Kurzinformation kann für einzelne Praxen, definierte Ärztegruppen und für alle DFÜ-Teilnehmer bereitgestellt werden;
- für die Kurzinformation ist eine Gültigkeitsdauer sowie eine Wiederholfunktion konfigurierbar.

Mit einer speziellen Funktion können den Einsendern auch Eilbefunde (z. B. Quick- oder Blutzucker-Werte) vorab zur Verfügung gestellt werden:

- die dafür selektierten Parameter können sowohl einsender- als auch verfahrensbezogen in den Einsender-Stammdaten des Laborsystems definiert werden;
- die Information, dass Eilbefunde für eine Praxis vorliegen, kann durch die automatische Generierung und Übermittlung einer Telefaxnachricht der jeweiligen Praxis signalisiert werden;
- möchte das Labor den Einsender persönlich über das Vorliegen von Eilbefunden informieren, kann eine Telefonliste der entsprechenden Praxen ausgedruckt werden.

Das Labor-EDV-System kann mit einem elektronischen Dokumentationsverfahren ausgestattet werden, welches das Labor bei der Zertifizierung unterstützt. Mit dem **GLP-Dokumentationsverfahren (gute Labor Praxis-Dokumentationsverfahren)** kann dem Laborleiter ein **professionelles Protokollierungsinstrument** an die Hand gegeben werden, in dem nahezu alle Handlungen und Änderungen an den Laboraufträgen, Patientenstammdaten und Abrechnungsdaten festgehalten werden können. Ein Anzeigemodul ermöglicht mit speziellen Auswertungsprogrammen das schnelle Navigieren durch die abgelegten Informationen. Das Informationssystem ermöglicht

- aktuelle Auskünfte über Patienten, Aufträge, Verläufe und Befunde sowie zu Einsendern und Analysen;
- individuell gestaltbare Such- und Darstellungsmöglichkeiten erlauben über die reine Wertedarstellung hinaus erweiterte grafische Funktionen wie z. B. die Anzeige von Werteverläufen, die Darstellung von Befunden vor dem Ausdruck oder den Versand von Befunden per e-mail.

Neben der Organisation des Probenflusses und der Verfügbarkeit der Daten aller Arbeitsschritte an jedem Terminal eines Labors gibt es einen weiteren wichtigen Bereich, in der der Laborsoftware eine wichtige Aufgabe zukommt: die **Belegverwaltung**. Das IT-System ermöglicht die **elektronische Verwaltung aller Standardbelege eines Labors**:

- vom Auftragseingang, bei dem die Belege über einen Scanner direkt erfasst werden;
- über die Verfügbarkeit der Belegsinformationen im ganzen Labor,
- bis hin zur Leistungsabrechnung

stehen die Belege auf allen grafikfähigen Arbeitsplätzen als Originalbild zur Verfügung. Elektronische Belegverwaltung bringt insbesondere dann die erwünschte Arbeitsentlastung, wenn die Verfüg-

barkeit eines Auftragsbelegs im ganzen Labor gewährleistet wird. Mit dem System kann daher an den Arbeitsplätzen Erfassung, Information, Befundvalidation und Abrechnungskontrolle auf die digitalisierten Auftragsbelege zugegriffen werden.

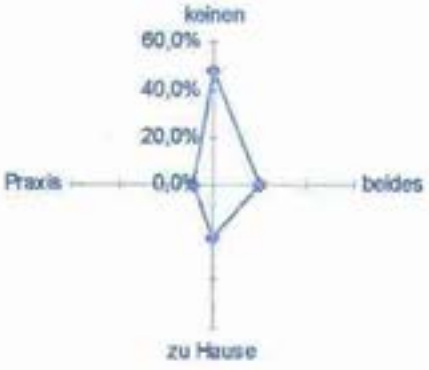
Um die Aufgaben des Laborarztes zeitorientiert zu unterstützen, wird der Zugriff auf den Originalauftragsbeleg aus der Befundvalidation ermöglicht. Für bestimmte Fragestellungen brauchen die Originalbelege damit nicht umständlich gesucht, vorsortiert und anschließend wieder zurücksortiert zu werden, sondern sie stehen an den Arbeitsplätzen sofort direkt zur Verfügung. Hinweise des zuweisenden Arztes zum Laborauftrag können dann bei der Befundvalidation direkt am Original-Anforderungsbeleg abgelesen werden.

## Internet wird zum gesundheitsrelevanten Informationsmedium

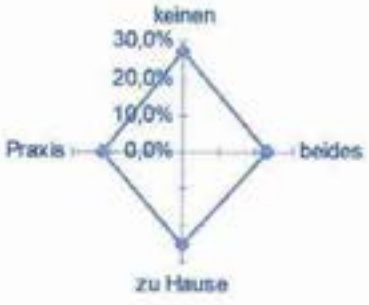
Internetseiten mit gesundheitsrelevanten Informationen werden immer populärer. Nach einer Studie der Gemini Consulting GmbH klickten beispielsweise in den USA **15 Millionen Besucher pro Monat** auf den Ratgeber www.drkoop.com. Doch auch Ärzte akzeptieren zunehmend das WorldWideWeb. Obwohl sie sich selbst nicht zur Gruppe der „Computer Power-User" zählen, sind sie nach Angaben vom Gemini Consulting mit 59 Prozent (bei Klinikärzten sogar 70 Prozent) zu einem erheblich höheren Grad mit dem Netz verbunden als die Normalbevölkerung. Fast die Hälfte der befragten Internetnutzer surft durch die Webseiten von Pharmaunternehmen. Bevorzugt werden dort abgerufen:

> Produktinformationen (Kliniker 88 Prozent, niedergelassene Ärzte 78 Prozent),
> neue medizinische Erkenntnisse, Befunde und Therapien.

Bei der Nutzung rangieren jedoch die etablierten Informationsmedien noch deutlich vor den „neuen Medien": fast 90 Prozent der Befragten lesen häufig Fachzeitschriften, wohingegen nur 20 Prozent regelmäßig auf Internet und Online-Dienste zugreifen. Allerdings erwarten 54 Prozent der Ärzte, dass sich trotz der heute noch zögerlichen Akzeptanz das Internet zum wichtigsten Informationsmedium entwickeln wird.




*Internet-Anschluss: Niedergelassene Ärzte (Divergenz zu 100 %: keine Antwort) Quelle: Gemini Consulting*




*Internet-Anschluss: Kliniker (Divergenz zu 100 %: keine Antwort) Quelle: Gemini Consulting*

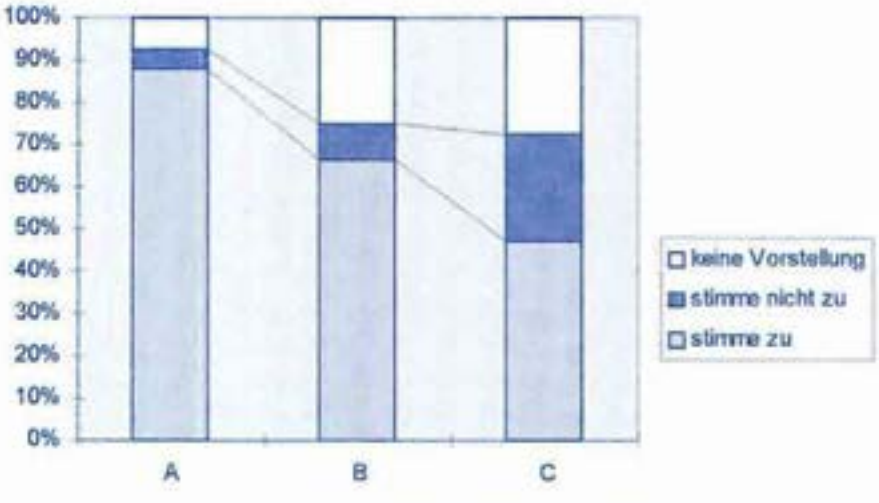
**Keine Zeit**, um sich mit den Internetangeboten auseinanderzusetzen, finden nach eigenen Angaben

> nur 35 % der Kliniker,
> jedoch 51 % der niedergelassenen Ärzte.

Beide Gruppen sind mehrheitlich seit ca. 2 Jahren am Netz.

Bezüglich der **Einwahldauer** surft die Mehrheit der beiden Gruppen weniger als 5 Stunden pro Monat im Internet. Nur 14 % der Kliniker und 9 % der niedergelassenen Ärzte verbringen mehr als 10 Stunden pro Monat im Internet. Wenn die jüngere Arztgeneration nachrückt und in den niedergelassenen Bereich wechselt, kann nach Meinung von Gemini Consulting auch in Zukunft mit weiteren Steigerungen gerechnet werden.

Nach Ansicht der Ärzte wird E-Commerce auch im Gesundheitswesen eine zunehmend größere Rolle spielen. Eine Mehrheit von 86 % der Befragten ist überzeugt, dass das Internet als Vertriebskanal für Produkte und Dienstleistungen an Bedeutung gewinnen wird. Internet-Apotheken, als ein möglicher neuer Vertriebskanal für den Direktvertrieb von Arzneimitteln, werden nach Meinung von 65 % der Befragten auch in Deutschland entstehen. Ferner sind 46 % der Befragten der Ansicht, dass durch das erhöhte Informationsangebot – höhere Transparenz sowie einfache und schnell abrufbare Präparatinformationen – durch die Neuen Medien auf längere Sicht auch die Zahl der Pharmareferenten abnehmen wird.




*Veränderung der Vertriebskanäle durch Internet*

*A = Internet als Vertriebskanal für Produkte und Dienstleistungen wird Bedeutung gewinnen*
*B = Internet-Apotheken für Direktvertrieb von Arzneimitteln werden entstehen*
*C = Zahl der Pharmareferenten wird abnehmen*
*(Divergenz zu 100 %: keine Antwort) Quelle: Gemini Consulting*

## Einfluss des Internets auf die Arzt-Patient-Beziehung

Nach Feststellung von Gemini Consulting wird sich auch das Verhältnis zwischen Arzt und Patient durch das zunehmende Informationsangebot verändern: Patienten sind heutzutage aufgeklärter und hinterfragen, was ihnen vom Arzt verschrieben wird. Die Mehrzahl der Befragten ist der Meinung, **dass Patienten durch die bessere Information über das Internet verstärkt bestimmte Medikamente und Therapien von ihrem Doktor einfordern werden**. Aber nur 14 Prozent der Ärzte glauben deshalb, dass dadurch das Arzt/Patienten-Verhältnis erleichtert wird. Unbestritten bleibt in jedem Fall, dass sich die traditionelle Rolle des Arztes verändern wird. Die Mehrzahl der befragten Ärzte (60 %) ist jedoch der Meinung, **dass der persönliche Kontakt zwischen Arzt und Patienten nicht zurückgedrängt wird**.

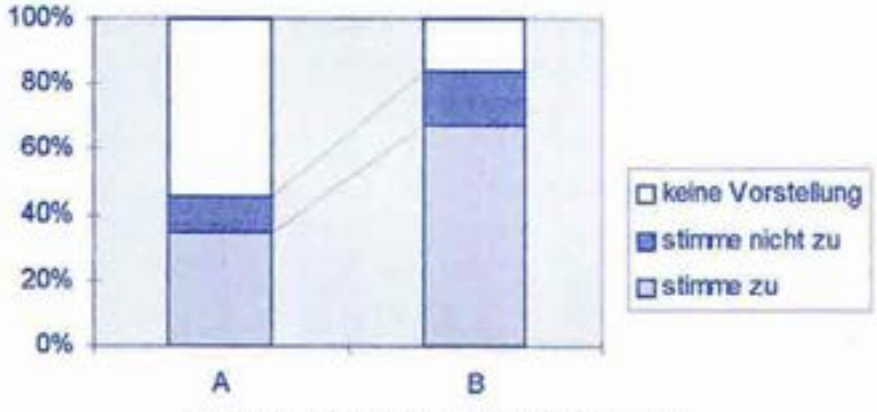
## Wettbewerb forciert Gesundheitsinformationen im Internet

Nach Untersuchungen der Gemini Consulting GmbH sind mittlerweile fast alle größeren pharmazeutischen Unternehmen im Web präsent. Einige der Websites, insbesondere die amerikanischen Unternehmen, bieten nach Meinung der Unternehmensberatung sowohl vom Erscheinungsbild als auch vom medizinischen Standpunkt aus qualitativ hochwertige Seiten an. Tendenziell haben die Websites deutscher Unternehmen – u.a. wegen der rechtlichen Beschränkungen – einen eher konservativen Charakter bezüglich Aufmachung und Inhalt. Aufgrund des durch das deutsche Heilmittelwerbegesetz geregelten Publikumswerbeverbots (§§ 10-12 HWG) dürfen nur bestimmte Inhalte für die Allgemeinheit zugänglich sein, so dass speziell für Fachkreise konzipierte Seiten durch ein Password geschützt sein müssen. Amerikanische Anbieter dürfen freigiebiger sein und bieten auch der Allgemeinheit Informationen zu Medikamenten und Therapien sowie Bewertungen von Krankenhäusern an. Besagte Seiten sind lediglich mit Warnhinweisen versehen, die den Besucher darauf aufmerksam machen, dass diese Seiten nur für amerikanische Bürger bestimmt sind. Realistischerweise muss man jedoch annehmen, dass ein solcher Hinweis nur ein geringes Hindernis für den informationshungrigen Internetnutzer aus Deutschland bedeutet.

Nach einer Befragung der Gemini Consulting GmbH haben mit 47 % fast die Hälfte der Ärzte mit Internet-Zugang bereits eine Webseite eines pharmazeutischen Unternehmens besucht. Dort suchte die Mehrzahl der Besucher (84 %) nach Produktinformationen. Die zweithäufigste Suche galt neuen medizinischen Erkenntnissen, an dritter Stelle rangierten Informationen zu Befunden bzw. Therapien (58 %). Ein qualitativ hochwertiges und exakt auf die Bedürfnisse der Ärzte zugeschnittenes Informationsangebot ist nicht zuletzt auch ein ausgezeichnetes Instrument, um mit dem Arzt interaktiv in Kontakt zu treten. Primär kann über diesen Kanal ein Mehrwert an Zusatzdienstleistungen und Informationen angeboten werden, mit dem Ziel, die Kundenzufriedenheit zu erhöhen und so zur Kundenbindung beizutragen. Fernziel ist, dem Arzt bei seinem Entscheidungsprozess in beratender Funktion zu assistieren. Der Vorteil:

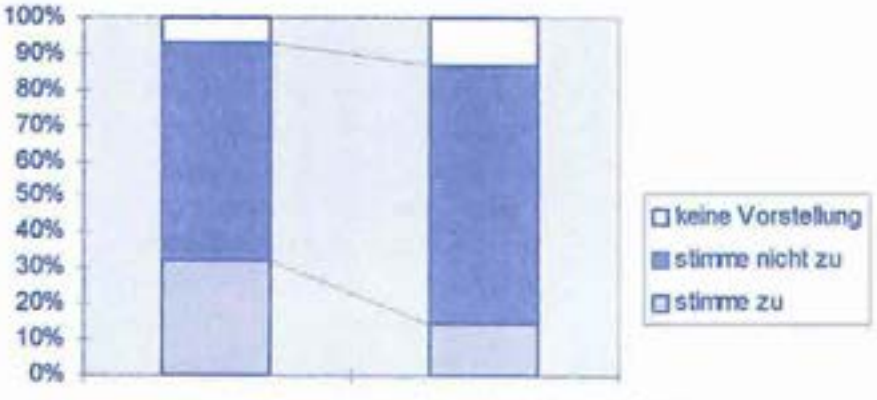
- dem Arzt können Informationen dann geboten werden, wenn er sie benötigt
- bzw. Zeit hat, sich damit zu beschäftigen, unabhängig von Besuchsterminen des Pharmaaußendienstes.

Als Sekundäreffekt einer direkten Interaktion mit den Ärzten können diese auf Unternehmensseite feingliedriger segmentiert und damit durch individualisierte Marketingaktivitäten effektiver angesprochen werden. ■




*Einfluss des Internet auf das Arzt-Patient-Verhältnis*

*A = Werbeverbot für verschreibungspflichtige Präparate wird liberalisiert werden*
*B = Patienten werden verstärkt Medikamente/Therapien einfordern*
*(Divergenz zu 100 %: keine Antwort) Quelle: Gemini Consulting*




*Einfluss des Internet auf das Arzt-Patient-Verhältnis*

*A = Persönlicher Kontakt mit Patienten wird zurückgedrängt*
*B = Arzt-Patient-Verhältnis wird erleichtert*
*(Divergenz zu 100 %: keine Antwort) Quelle: Gemini Consulting*

| Zuordnung CM-Themen-Tableau | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 21 | 31 | 39 | G | P | S |

Dipl.-Betriebswirt Alfred Biel

Professor Dr. Jörg Link

Interview

# SYSTEME UND METHODEN FÜR MEHR MARKT- UND UNTERNEHMENSERFOLG

Diplom-Betriebswirt Alfred **Biel** im Gespräch mit Dr. Jörg **Link**, Universitätsprofessor für Controlling und Organisation an der Universität GH Kassel

*Alfred Biel (B) folgte im Rahmen seiner Reihe „Im Gespräch", die u. a. die Vorstellung führender Lehrstühle für Controlling beinhaltet, einer Einladung des Lehrstuhls für Controlling und Organisation der Universität GH Kassel. Diese Einladung verstand sich als Anerkennung für seine langjährige Tätigkeit als Autor, Rezensent und Interviewer für die Controllerpraxis und drückt die besondere Beziehung aus, die zwischen der Hochschule im allgemeinen und dem Kasseler Controlling-Lehrstuhl im besonderen und Alfred Biel, der in Kassel sein Studium absolvierte, besteht und gepflegt wird.*

*Prof. Dr. Link (L) hat inzwischen über 125 Veröffentlichungen geschrieben, davon 14 Buchveröffentlichungen, darunter auch zwei in der Controllerpraxis besonders bekannte Werke: „Marketing-Controlling" und „Führungssysteme", die im Literaturforum CM 5/2000 bzw. CM 4/1997 vorgestellt wurden. Er ist durch zahlreiche Beratungs- und Forschungsprojekte – u. a. in USA, England und Japan – bekannt geworden. Durch fortlaufende Vorträge und durch die Leitung von Kongressen und Workshops pflegt er einen engen Praxiskontakt.*

*Dieser Beitrag rückt die Frage in den Mittelpunkt, wie die Controller die Kundenorientierung und damit den Markterfolg als zentrales Element moderner Unternehmensführung unterstützen bzw. unterstützen sollten. Zunächst wird die Universität GH Kassel sowie der Lehrstuhl kurz vorgestellt. Danach diskutieren die Autoren verschiedene Fragen und Aspekte, wie Controller mit ihren Systemen und Methoden den Markt- und damit den Unternehmenserfolg begünstigen können und sollten.*

**B:** Kassel zählt zu den großen Universitäten. Bitte lassen Sie uns zunächst in groben Zügen Ihre Universität vorstellen. Welche Daten und Fakten können wir unseren Leserinnen und Lesern vermitteln?

**L:** Die Universität Gesamthochschule Kassel hat rund 15.500 Studierende, davon ungefähr 2.000 im Fachbereich Wirtschaftswissenschaften, und 2.280 Beschäftigte. Sie umfasst heute Studienangebote mit unterschiedlichen Zugängen und Abschlussmöglichkeiten, wie sie sonst in Deutschland nur an verschiedenartigen Hochschultypen zu finden sind. Sie vereint mit ihren 17 Fachbereichen, in ihren Instituten und Abteilungen, in ihren drei Wissenschaftlichen Zentren und mehreren Interdisziplinären Arbeitsgruppen eine weit gefächerte Palette von Qualifikationsmöglichkeiten, Bildungsangeboten und Forschungseinrichtungen.

**B:** Controller bedienen sich in ihrer Arbeit gern der Schaffung eines Leitbildes, das die Frage beantwortet „Wer wollen wir sein?" Hat und verfolgt Ihre Universität auch ein derartiges Leitbild?

**L:** Ja, es sind vor allem drei leitende Prinzipien, die das Selbstverständnis, Profil und die Zukunftsentwicklung der Kasseler Universität herausgebildet haben und prägen: **Innovation, Interdisziplinarität und Internationalität**. Innovation bezieht sich vor allem auf die Erneuerungsleistung in der Hochschulentwicklung. Nicht von ungefähr war Kassel die erste und lange Zeit einzige Universität, die bereits vor 15 Jahren einen Kurzstudiengang z. B. für Wirtschaftswissenschaften anbot. Interdisziplinarität steht für die gesellschafts- und praxisbezogene Bereitschaft dieser Universität, sich in Lehre und Forschung auch jenen wissenschaftlichen Herausforderungen in Gesellschaft, Wirtschaft, Technik und Umwelt zu stellen, die querliegen zu akademischen Disziplinen wie z. B. der neue Lehrstuhl für Wirtschaftsethik. Internationalität verweist auf das weitverzweigte internationale Netzwerk von mehr als 100 Partnerschaften zu Universitäten auf allen Kontinenten. Unsere Hochschule hat sich dementsprechend zu einem internationalen Treffpunkt von Studierenden aus aller Welt entwickelt.

**B:** Bitte lassen Sie uns zu Ihrem Lehrstuhl kommen. Sie betreuen das Fachgebiet Controlling und Organisation. Wo sehen Sie dort Ihren Mittelpunkt?

**L:** Im Rahmen des Fachgebiets Controlling und Organisation steht die Möglichkeit für die Unternehmen im Mittelpunkt, durch den Einsatz überlegener Führungssysteme **strategische Wettbewerbsvorteile** gegenüber anderen Unternehmen zu erringen: Insbesondere höhere Flexibilität, Schnelligkeit, Innovationsfähigkeit und **Professionalität im Umgang mit Kundenanforderungen** müssen von neuen Führungssystemen ermöglicht werden. Die Schwerpunkte liegen alle im Bereich des Controlling, und zwar in folgenden Bereichen: Früherkennung, Abweichungsanalysen, kundenorientierte Informationssysteme, Integration von Führungssystemen.

**B:** Sie haben einen hohen **Praxisbezug** und legen auf den **Praxiskontakt** hohen Wert. Dabei können Sie sich auf eine eigene praktische Tätigkeit als Controller in den Jahren 1975 - 1979 beziehen. Dass Sie den Praxisbezug im Auge behalten, zeigt u. a. ein Blick auf die Diplomarbeiten und Dissertationen Ihres Lehrstuhls sowie die zahlreichen Praxiskontakte. Sie legen Wert auf die Feststellung, dass zwischen guter Theorie und der Praxis kein Gegensatz besteht, wenn z. B. die Forschung Hypothesen entwickelt, die in der Praxis für Entscheidungen verwendet werden können. Würden Sie uns dies bitte etwas erläutern.

**L:** Ich erwähne als Beispiel einige Hypothesen, die ich im Einzelnen in den Büchern „Führungssysteme" und „Marketing-Controlling" dargelegt habe:

- Mehr **strukturelle Führung** (Führung durch Dauerregelungen) erhöht die Professionalität.
- Mehr **kulturelle Führung** (Führung durch sichtbar gelebtes Wertesystem) erhöht die Flexibilität.
- Führung im Sinne von **Coaching** (die Führungskraft als Trainer und Ausputzer) erhöht die Motivation.
- **Marktorientiertes Controlling** (mit Informationen über Kunden und Konkurrenten) führt zu höherem Unternehmenserfolg.
- **Feed forward-Controlling** (Früherkennung von Chancen und Risiken) führt zu Überlegenheits-Positionen.
- **Symmetrische Abweichungsanalyse** (Aufteilung sämtlicher Gewinnabweichungen auf die Beteiligten) führt zu erhöhter Motivation.
- Nur strategisches Controlling (Beschäftigung mit neuen **Erfolgspotenzialen**) führt zu dauerhaftem Erfolg und Wachstum.

Die konsequente Beachtung derartiger Hypothesen kann nach meinen Erfahrungen den Erfolg in der Praxis ganz außerordentlich steigern. Das Bedürfnis der Praxis nach verständlichen Handlungsanleitungen erklärt ja nicht zuletzt den sensationellen Erfolg, den damals das Buch von Peters/Waterman „Auf der Suche nach Spitzenleistungen" hatte.

**B:** In diesem Zusammenhang sollten wir auch Ihre Nähe zum Internationalen Controller Verein eV und zum Controller Magazin erwähnen.

**L:** Ich bin **seit etwa 10 Jahren Mitglied des Controller Verein**, Herrn Dr. Deyhle kannte ich aus der Literatur schon lange vorher und habe ihn wegen seiner innovativen Ansätze bei verschiedenen Gelegenheiten in meinen Werken zitiert. Das **Controller Magazin gehört zu den Quellen aus der Praxis**, auf die ich meine Studenten, wenn sie Seminararbeiten oder Diplomarbeiten schreiben, regelmäßig besonders hinweise.

**B:** Wir wollen uns in unserem Dialog **besonders mit dem Markterfolg** befassen und der Frage, wie Controller durch den Einsatz von Systemen und Methoden zu einer Steigerung des Markterfolgs beitragen können. Der Markterfolg ist eine ganz wesentliche, meistens die wichtigste Bestimmungsgröße des Unternehmenserfolgs, der heute weitgehend über den Unternehmenswert definiert wird. Der Markterfolg betrifft Aspekte wie z. B. die Erzielung von Kundenzufriedenheit, die Schaffung von Kundennutzen, die Bindung bestehender Kunden sowie die Erreichung des angestrebten Marktanteils. Markterfolg ist zum einen eine strategische Aufgabe durch Schaffung und Sicherstellung zukünftiger Erfolgspotenziale wie Kunden, Produkte, Absatzkanäle oder Regionen, aber auch eine operative Aufgabe im Sinne der Nutzung vorhandener Erfolgspotenziale. Der Markterfolg drückt insofern die Effektivität der systemgestützten Marketingaktivitäten aus. Bitte lassen Sie uns zu Beginn fragen, welche grundsätzlichen methodischen Aufgabenstellungen leiten sich hieraus ab, was bedeutet dies prinzipiell für den Einsatz betriebswirtschaftlicher Systeme und Methoden?

**L:** Zunächst sind für jedes Unternehmen erst einmal die Planungs- und Kontrollsysteme sowie Informationssysteme zu entwickeln, die für den Markterfolg heute zwingend benötigt werden. Das sind **Früherkennungssysteme, Prognosesysteme wie Szenario-Technik**, Systeme der **Projektplanung und Projektbewertung**, Systeme der Kostenplanung wie das **Target Costing** und vor allem die **Kundenorientierten Informationssysteme**, über die wir sicherlich noch sprechen werden. Sodann müssen diese Systeme gepflegt und professionell eingesetzt werden, wenn es sich nicht um reine Fassadenbauerei um des Fortschrittlichkeitsimage wegen handeln soll.

**B:** Marketing und Marketing-Controlling zählen zu Ihren Schwerpunkten, **Marketing und Controlling** sind nach den Worten unseres Herausgebers **Zwillingsschwestern**. Wir haben es zu tun mit einem typischen Schnittstellengebiet. Marketing-Controlling ist zunächst ein etwas schillernder Begriff. Was verstehen wir darunter und welche spezifischen Merkmale charakterisieren diesen Aufgabenbereich? Gibt es signifikante Unterschiede zum „allgemeinen Controlling"?

**L:** Marketing-Controlling bedeutet Einsatz und Verbesserung von Planungs-, Kontroll- und Informationssystemen im Marketingbereich zur Erhöhung der Führungseffizienz. Dabei sind diese Systeme untereinander und mit anderen Führungssystemen zu integrieren.

Diese Definition entspricht im Grundsatz weitgehend unserem allgemeinen Verständnis von Controlling. Dennoch sieht sich Marketing-Controlling mit ganz besonderen Gegebenheiten konfrontiert, die eine besondere Herausforderung darstellen: Da im Normalfall der Marketingplan als Ausgangspunkt und Basis für alle anderen Planungen dient, kommt dem Marketing-Controlling besondere Verantwortung zu. Dies muss sich in erhöhter Verlässlichkeit und Professionalität der Planung niederschlagen. Geht es dabei um neue Produkte oder Märkte, müssen in den Marketingplan sehr viele Gegebenheiten anderer Unternehmensbereiche einbezogen werden, was ebenfalls zu mehr Verantwortung und höheren Anforderungen führt. Dabei ist die Schwierigkeit zu überwinden, dass im Marketingbereich viele nicht-monetäre Größen zu planen und zu kontrollieren sind wie **Marktanteil, Kundenzufriedenheit, Kundenbindung, Bekanntheitsgrad, Markenimage** usw. Hinzu kommt ein hoher Innovationsdruck von den Märkten; gerade die besonders neuartigen Ideen, Projekte und Produkte lassen sich sehr schwer bewerten. Dazu werden auch viele zukunftsgerichtete Informationen aus den Märkten und sonstigen Umsystemen benötigt, die nur schwer zu bekommen sind.

**B:** Sie vertreten einen wettbewerbs- und marktorientierten Ansatz. Sie haben schon vor Jahren – als man z. B. die Diskussion um die Balanced Scorecard und um die Mehrdimensionalität im Controlling in der heutigen Intensität noch nicht kannte – eine bemerkenswerte Feststellung publiziert: Es erscheine zwingend, **dass der Controller nicht nur die Erreichung des Gewinnziels, sondern aller für die Unternehmensführung wichtigen Ziele durch seine Arbeit unterstütze**. Sie haben frühzeitig die Kunden- und Wettbewerbsorientierung als Herausforderung für den Controller thematisiert. Controllern wird, so z. B. auch im Interview mit Prof. Dr. Weber von der WHU in CM 4/2001, vorgehalten, sie richteten ihren Blick zu wenig aus dem Unternehmen heraus und berücksichtigten zu wenig die **Unternehmensumwelt**. Müssen wir Controller in gewissem Umfange in der praktischen Arbeit neue Akzente setzen? Kommt es verstärkt darauf an, die Sicherung der Reaktionsfähigkeit des Unternehmens zu verbessern, die Adaptions- und Antizipationsfähigkeit der Führung zu verfeinern z. B. durch die Bereitstellung von Informationen über bereits eingetretene Veränderungen des Umfelds bzw. über mögliche zukünftige Umweltveränderungen und schließlich eine Verbesserung der Koordinationsfähigkeit der Unternehmensführung durch optimierte Abstimmung der einzelnen Subsysteme der Führung?

**L:** Sie haben vollkommen Recht, dass die Controller in der praktischen Arbeit neue Akzente setzen müssen. Schon Horváth hat vor langer Zeit die Bedeutung des Controlling für die Anpassungsfähigkeit der Unternehmung an die Umsysteme hervorgehoben. Ich selbst habe mich vor 10 Jahren derjenigen Informationssysteme angenommen – nämlich der kundenorientierten Informationssysteme (KIS) – denen dabei eine Schlüsselrolle zukommt. Die KIS erfassen sämtliche Veränderungen bei Kunden und Konkurrenten inklusive zukünftiger Tendenzen; darüber hinaus erlauben sie revolutionäre Verbesserungen in der Koordination aller Unternehmensbereiche.

**B:** Bitte lassen Sie nachfassen. Wie sich anhand Ihrer Veröffentlichungen nachvollziehen lässt, haben Sie bereits 1985 wegweisende Wechselbeziehungen publiziert zwischen der Schaffung oder Sicherstellung zukünftiger Erfolgspotenziale als Aufgabe des Strategischen Controllings und der Nutzung vorhandener Erfolgspotenziale als Aufgabe des Operativen Controllings. Ferner haben Sie herausgearbeitet, dass die Voraussetzung für die Schaffung und Nutzung externer Erfolgspotenziale das **Vorhandensein interner Erfolgspotenziale** ist. Die von Ihnen somit in einer Vorsteuerungsfunktion gesehenen internen Erfolgspotenziale (und Effizienzkriterien wie z. B. Wettbewerbsvorteile) haben Ähnlichkeit mit einer Balanced Scorecard. Unser Herausgeber hat mit seinem bekannten WEG-Modell bei der Konzeption des praktischen Controlling im deutschsprachigen Raum in dieselbe Richtung gezielt. War damals die Zeit noch nicht reif für eine breite Diskussion in der Fachöffentlichkeit, wie wir sie heute unter dem Vorzeichen BSC erleben? Müssen betriebswirtschaftliche Konzepte sozusagen zunächst englisch formuliert werden und/oder unter besonders griffigen und eleganten Namen und Rahmen zu uns kommen?

L: Manchmal möchte man dies fast meinen. Dies gilt – um nur zwei weitere Beispiele aus dem Bereich des strategischen

*Abb. 1: Unternehmungskontext und Wettbewerbsvorteile*
*Quelle: Link/Gerth/Voßbeck, Marketing-Controlling, S. 4*

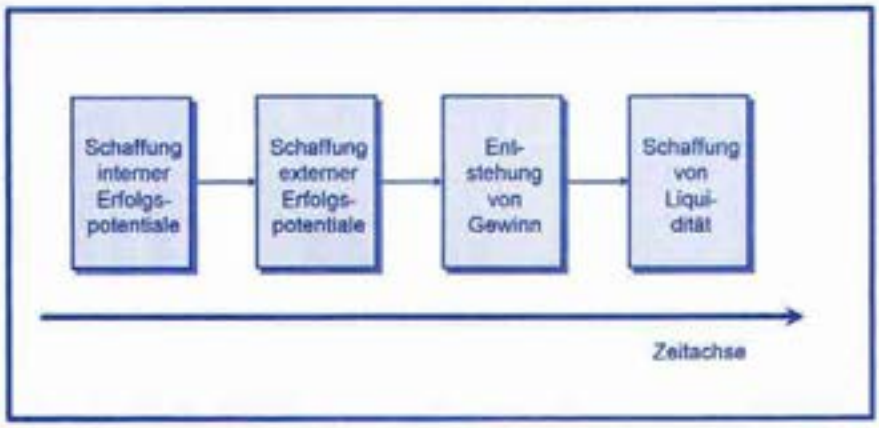



*Abb. 2: Der zeitliche Zusammenhang zwischen Erfolgspotentialen und Erfolg*
*Quelle: Link, Führungssysteme, S. 12*

Controlling zu nennen – auch für manches im Zusammenhang mit Porters Ansatz von den strategischen Wettbewerbsvorteilen oder dem Ansatz des Customer Relationship Management.

**B:** Bitte lassen Sie uns zu unserer Diskussion Ihres wettbewerbs- und marktorientierten Ansatzes zurückkommen. Sie läuft u. a. auf **Früherkennungssysteme oder auch Frühwarnsysteme** zu, denen Sie sich seit langem in besonderer Weise widmen. Hierbei geht es um Systeme zur frühen Erkennung bzw. Antizipation möglicher Gefahren für das Unternehmen. Unter Früherkennungsinformationen verstehen wir Informationen, die mit zeitlichem Vorlauf Hinweise auf mögliche Herausforderungen der Zukunft geben. Über den Einsatz solcher Systeme können Wettbewerbsvorteile gewonnen werden. Sie betonen in Ihren Arbeiten die Erringung von Wettbewerbsvorteilen durch Feedforward Control. Die Diskussion um derartige Systeme und ihre Konzeption ist inzwischen Gegenstand vieler Veröffentlichungen. Hingegen mangelt es an veröffentlichtem Wissen und Erfahrungen über deren Umsetzung. Sie befassen sich sowohl mit Konzeption als auch mit der Umsetzung von Früherkennungssystemen. Bekannt geworden ist Ihr Beispiel, bei dem Sie ein Außendienst-Berichtssystem zum Früherkennungssystem ausgestalten. Daher die Frage, was möchten Sie hierzu „praktischen Controllern" vermitteln?

**L:** Ich möchte an diesem Beispiel, das ich selbst in der Praxis realisiert habe, verdeutlichen, dass Früherkennungssysteme auf hohem Niveau auch in kleinen Betrieben realisierbar sind. Ich habe damals den Außendienst eines Betriebes mit 200 Mitarbeitern motiviert, seine **Eindrücke von der Verkaufsfront** (Händlerbesuche) **in EDV-Formulare einzutragen**, statt die bisherigen Außendienst-Berichte in Form von Aufsätzen zu schreiben. Dadurch wurden sensationelle Auswertungen möglich, die u. a. zu vollkommen neuen Produkten und einer Vervielfachung entsprechender Umsätze und Gewinne führten. Dieses konkrete und realisierte Beispiel

**Postleitzahl** _____ **Name:** _____ **Datum:** _____ **ADM:** ____

| | | Warengruppe 1 | | | Warengruppe 2 | | | Warengruppe 3 | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | o | m | u | o | m | u | o | m | u |
| **Marktttendenz** M S ABC | Wachstum | | | | S | | A, B | | | |
| | Stagnation | | | | M | | | | | |
| | Schrumpfung | | | | | C | | | | |
| **Bevorratung** S ABC | stark | | A | | | | | | | |
| | mittel | | | | | | | | | |
| | schwach | | | | | | | | | |
| **Präsentation** S ABC | stark | | | | S | | | | | |
| | mittel | | | | | | C | | | |
| | schwach | | | | | | | | | |
| **Kunde sieht Überlegenheit** S ABC M = Mängel S | Produkt | | A | A | | | | | | |
| | Preis | | B, C | | | | | | | |
| | Werbung | S | | | | | | | | |
| | Service | | | | | | | | | |
| | Rabattsystem | | M | | | | | | | |
| | Funktion | | | | | | | | | |
| | Oberfläche | A, M | | | | | | | | |
| | Hardware | | | | | | | | | |
| | Elektronik | | | C | | | | | | |
| | Zuverlässigkeit | | | | | | | | | |
| | Ausstattung | | | | | | | | | |

| | | | |
|---|---|---|---|
| **Kunde wünscht** C = Clinics P = Prüfila K = Kataloge F = Fahrtage S = Schulung | | K, S | |
| **Bestellung** (TDM) | 7,5 | 3,7 | 0,5 |
| **Einzelheiten/Veranlassungen** | | | |
| **Rücksprache** ja ☐ | | | |

**Abkürzungen:** M = Markt, S = eigenes Unternehmen, ABC = Wettbewerber A, B und C, o = oberer Qualitäts- und Preisbereich, m = mittlerer Qualitäts-/Preisbereich, u = unterer Qualitäts-/Preisbereich

*Abb. 3: Zur Struktur der Eingabemaske (Quelle: Link, Führungssysteme, S. 167)*

eines Früherkennungssystems ist ausführlich in meinem Buch „Führungssysteme" dargestellt.

**B:** Bitte lassen Sie uns in der konsequenten Fortführung unserer bisherigen Diskussion zur Erfassung von Früherkennungssignalen, der Bewertung der Kunden usw. die Rolle der Kundenorientierten Informationssysteme (KIS) im Marketing-Controlling etwas näher betrachten. Die KIS tragen dem steigenden Bedarf im Marketingmanagement Rechnung. Sie unterstützen sowohl die Entscheidungs- als auch Kommunikationsprozesse durch ihre Schnittstellenfunktion zwischen Unternehmen und Kunden. Wo liegen die Unterschiede zu klassischem Marketing-Informationssystem (MAIS)? Welche Entwicklung und Verbreitung erwarten Sie? Was ist Ihre Empfehlung an unsere Leserinnen und Leser?

**L:** Kundenorientierte Informationssysteme speichern nicht einfach nur die Daten über den Markt im Sinne einer repräsentativen Stichprobe, wie das die klassischen Marketing-Informationssysteme tun. **Sie erfassen während des Dialoges mit jedem Einzelkunden alle interessierenden Kundenmerkmale** und erlauben daher eine viel größere Genauigkeit der Ziel- und Maßnahmenplanung bezüglich des einzelnen Kunden. Auch Informationen über Konkurrenten werden dabei in hohem Umfang gewonnen, was vor allem der Früherkennung zugute kommt.
Diese KIS machen derzeit unter dem Schlagwort **„Customer Relationship Management (CRM)"** in der Fachwelt und in der Praxis Furore; beinahe jedes größere Unternehmen, das etwas auf sich hält, arbeitet an der Einführung des CRM. Aber wir haben anhand einer Untersuchung von 800 mittelständischen Betrieben nachgewiesen, dass KIS auch dort längst etabliert sind (siehe Literaturempfehlung am Ende: Link/Hildebrand 1995). Für die großen Unternehmen hatten wir Einsatz und Verbreitung ein Jahr zuvor anhand von 200 namhaften Beispielen dargestellt (Link/Hildebrand 1994).

**B:** Wie Sie erwähnten, drängt seit einiger Zeit „CRM" (Customer Relationship Management) vermehrt in die Aufmerksamkeit. In diesem Ansatz geht es ja um die Planung, Durchführung, Kontrolle und Anpassung aller Aktivitäten, die unter Nutzung von Informations- und Kommunikationstechnologien zu einer Steigerung der Profitabilität von Geschäfts- bzw. Kundenbeziehungen beitragen sollen. Dem CRM liegen dabei vor allem die Prinzipien Kundenorientierung und Kundenbewertung und Individualmarketing zugrunde. Was bedeutet diese Entwicklung für uns – sowohl in konzeptioneller als auch in technologischer Hinsicht? Fragen stellen sich bezüglich Kundenbindungsmanagement, der Optimierung von Kundenkontakten oder hinsichtlich der Gewinnung und Auswertung kundenbezogener Daten?

**L:** In konzeptioneller Hinsicht wird an zwei Kernaufgaben des Controlling angeknüpft: Als Erstes die strenge Ergebnisorientierung des Controllers in Richtung Gewinn, Rentabilität, Shareholder Value usw. Mehr Kundenorientierung bedeutet nämlich nicht, dass immer mehr Kunden immer mehr geboten werden soll. Im Gegenteil **strebt CRM eine Konzentration aller Anstrengungen auf die Kunden an, die es „wert" sind**. Kundenbewertung spielt eine entscheidende Rolle im CRM und stellt daher neue fachliche Anforderungen an den Controller. Je investitionswürdiger ein Kunde ist, umso mehr Individualmarketing bekommt er geboten. Bei dieser Bewertung der Investitionswürdigkeit müssen ganz neue Daten beschafft und verarbeitet werden, nämlich die so genannten „Potenzialdaten" eines jeden Kunden. Sie geben Auskunft darüber, zu welchem Zeitpunkt welcher Gesamtbedarf beim einzelnen Kunden in welcher Produktkategorie auftreten wird. Wohlgemerkt: Gesamtbedarf schließt auch alle Aufträge an Konkurrenten mit ein. Und hier knüpft die zweite konzeptionelle Aufgabe für den Controller an: Da der **Controller unbestritten für die Informationsversorgung des Managements zuständig ist, ist er derjenige, der die Beschaffung von Potenzialdaten konzipieren und alle Beteiligten** – vom Außendienst bis zur Marktforschung – **dafür gewinnen muss**. Das Gleiche gilt für die so genannten **Lost-Order-Daten**, die Aufschluss darüber geben, welche Aufträge aus welchen Gründen an Konkurrenten verloren gegangen sind.

Die von Ihnen angesprochene Herausforderung in technologischer Sicht besteht darin, **eine Integration sämtlicher KIS und sonstiger Touchpoints** (Kunden-Schnittstellen) **innerhalb des Front Office-Bereiches** und mit sämtlichen Systemen des **Back Office-Bereiches (ERP-Programme des Rechnungswesens, der Produktion usw.)** vorzunehmen. Dies alles bedingt eine bestimmte Art der Zusammenarbeit zwischen Management, Marketingbereich, Controlling und Informatikern, wie ich dies ausführlich im Buch „Customer Relationship Management" dargestellt habe.

**B:** Wenn wir Ihre bisherigen Ausführungen auf uns wirken lassen und darüber hinaus Ihre zahlreichen einschlägigen Veröffentlichungen in die Betrachtung einbeziehen, fällt – auch in einem gewissen Unterschied zu anderen Lehrstühlen – ein besonderes Controllingverständnis und -profil auf. Ihre Aufmerksamkeit und ihr Engagement gilt in ganz besonderer Weise der Marktseite und dem Markterfolg. In der Regel liegen hier für unsere Unternehmen im Hinblick auf ihren Erfolg und die langfristige Existenzsicherung sowohl die größten Anforderungen und Abhängigkeiten als auch die größten Risiken. Salopp formuliert geht es um das Bohren recht dicker Bretter. In welcher Weise haben die Hochschulen diese Aufgabe aufgenommen und wie gehen die Controller in der Praxis mit dieser Herausforderung um?

**L:** Wissenschaft und Praxis des Controlling haben – mit wenigen rühmlichen Ausnahmen – viel zu lang den wahren Engpassbereich der Unternehmung und der Planung, den Marketingbereich nämlich – ausgeklammert. Controlling wurde in traditioneller Weise immer sehr stark vom Rechnungswesen her definiert, und da schienen – etwas pointiert ausgedrückt – die Welt der Buchhaltung und die Welt des Marketing schlecht vereinbar. Dies betraf nicht nur vordergründig die Unterschiedlichkeit der Instrumente und fachlichen Kompetenzen, sondern auch der Denkweisen (feed back versus feed forward) und Mentalitäten. Ein leistungsfähiges Marketing-Controlling bedingt daher eine Ausweitung des herkömmlichen Kompetenz-, Denk- und Mentalitäts-Spektrums im Controlling.

**B:** Bitte lassen Sie noch einmal nachfassen. Controllern wird mitunter der Vorwurf gemacht, sie hätten ein zu einseitiges Restrukturierungs- und Kostendenken, das nach innen gerichtet ist. Sie vertreten hingegen ein offensives Controlling.

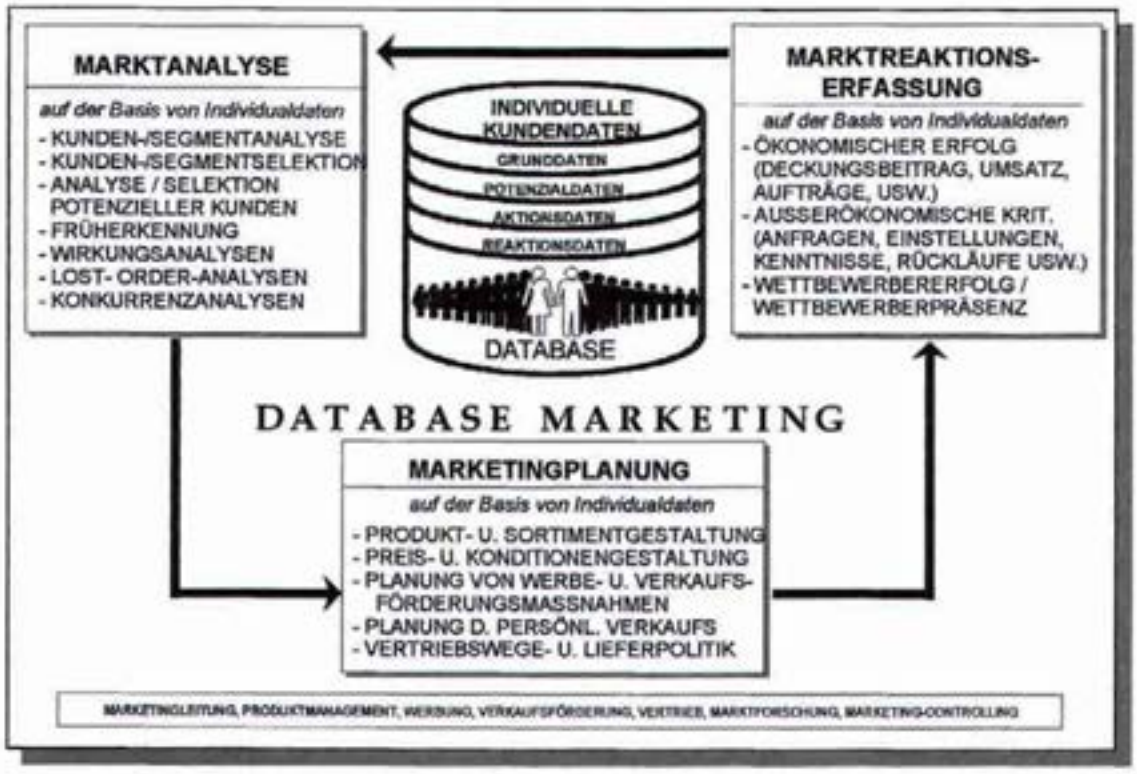



*Abb. 4: Aufgabeninhalte und Funktionselemente des Database-Marketing*
*Quelle: Link/Gerth/Voßbeck, Marketing-Controlling, S. 53*

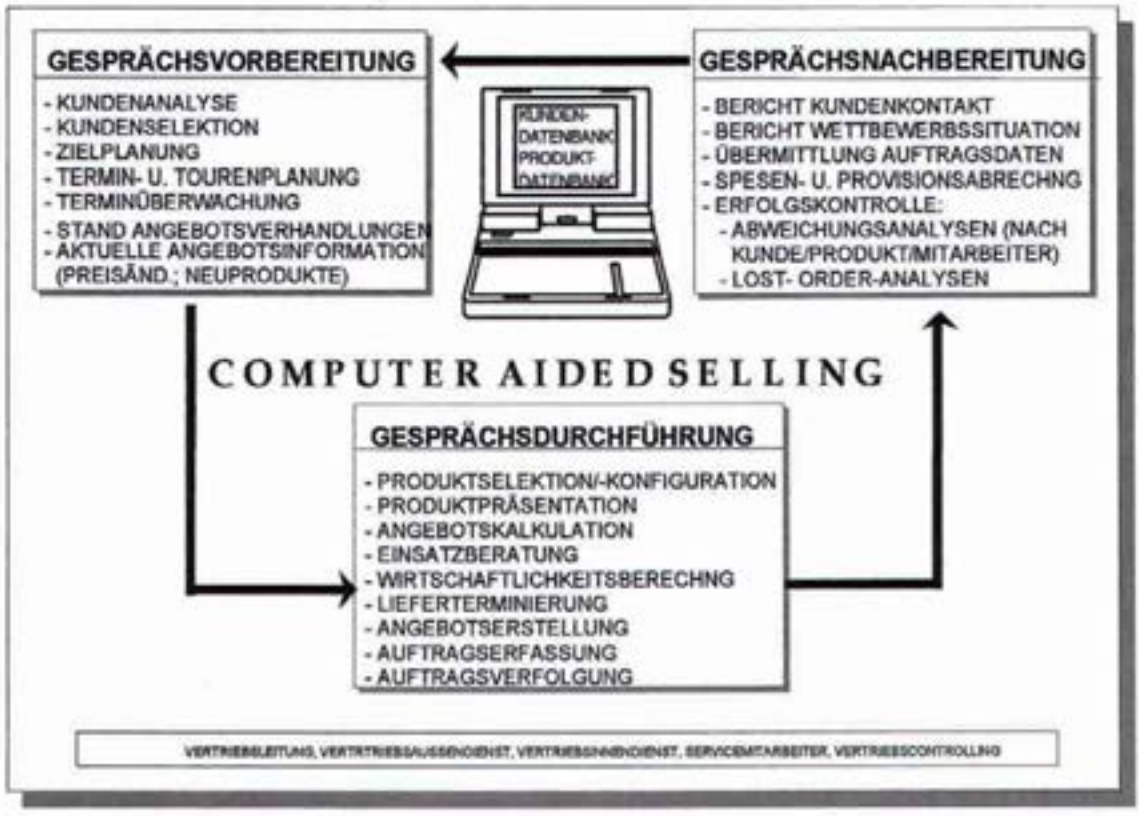



*Abb. 5: Aufgabeninhalte und Funktionselemente des Computer Aided Selling*
*Quelle: Link/Gerth/Voßbeck, Marketing-Controlling, S. 57*

Im Sinne der Wettbewerbsstrategien von Porter akzentuieren manche Unternehmen besonders die Kostenführerschaft und weniger die Differenzierung und Fokussierung. Nun kann sicher in unserem Raum kein Unternehmen ohne Kosteneffizienz überleben, aber langfristig kann man mit Kostensteuerung alleine nicht erfolgreich sein. Welche Stoßrichtung vertreten Sie, welche Akzente setzen Sie als praxisnaher Wissenschaftler?

**L:** Ich gehe von den Gegebenheiten aus, die Unternehmen am Standort Deutschland vorfinden. Dazu gehören auf der einen Seite hervorragende Rahmenbedingungen in puncto Infrastruktur, also z. B. Ausbildung, Know-how, Tele-

kommunikation usw., auf der anderen Seite aber auch hohe Personalkosten. **Kostenüberlegenheit ist insofern nicht unbedingt die aussichtsreichste Stoßrichtung für ein deutsches Unternehmen.** Hingegen bieten die angesprochenen positiven Rahmenbedingungen sehr gute Ansatzpunkte für **Leistungsüberlegenheit z. B. im Sinne von Spitzenqualität, hohem Innovationsgrad oder hoher Flexibilität** sowohl im Sinne von **Individualisierung** (Eingehen auf den Einzelkunden) als auch im Sinne von Schnelligkeit. Dies macht energische Kostensenkungsanstrengungen nicht überflüssig – im Gegenteil. Dies nimmt aber den Controller in die Pflicht, sich nicht auf reines Kostendenken zu beschränken.

**B:** Bitte lassen Sie uns noch die Erfolgskette „Kundenzufriedenheit – Kundenbindung – Markt- und Unternehmenserfolg" betrachten. Wie prägnant ist dieser Zusammenhang tatsächlich? Wo liegen die Gefahren, wenn wir die Kundenzufriedenheit unkritisch maximieren?

**L:** Die Erfahrung zeigt, dass Kundenzufriedenheit nicht genügt. Es gibt zahlreiche Beispiele, dass Kunden durchaus mit einem Produkt zufrieden sind und dennoch wechseln nach dem Motto: Das Bessere ist der Feind des Guten. Wichtiger ist **Kundenbindung**, und die hängt ab von Wettbewerbsvorteilen gegenüber den Konkurrenten. Wer besser ist, innovativer ist, schneller ist, individueller auf den Kunden eingeht usw., der kann seine Kunden an sich binden. Und aus einer – im Idealfall lebenslangen – vertrauensvollen Geschäftsbeziehung lässt sich dann auch ein schöner Customer Lifetime Value berechnen! Das Ringen im Wettbewerbsvorteile muss also im Vordergrund stehen – auch für den Controller!

**B:** Wie unser Dialog zeigt, erfahren wir eine kontinuierliche Weiterentwicklung und Verfeinerung der betriebswirtschaftlichen Systeme und Methoden, die Konzepte sollen immer leistungsfähiger werden und in Bereiche vordringen, die bislang als wenig analysierbar, rechenbar und steuerbar galten. Verdeutlichen wir dies an den Instrumenten des Kundenmanagements. Die Strukturanalyse begann mit einer ABC-Analyse und entwickelte sich weiter zum Kundenportfolio. Die Einzelkundenanalyse hat ihren Ursprung in der Kunden-Deckungsbeitragsrechnung, inzwischen wird Customer-Lifetime Value angestrebt, um einige leicht nachvollziehbare Beispiele zu nennen. Dieser – natürlich insbesondere auch von den Hochschulen forcierten Entwicklung – stehen Erhebungen aus der Praxis gegenüber, die – in der Breite – auf einen nur sehr zögernden Einsatz moderner und neuer Instrumente und Konzepte schließen lassen. **Der Praktiker sucht, so hören wir es z. B. auch im Internationalen Controller Verein eV häufig, einfache und robuste Systeme.** Zudem sieht sich der Praktiker verunsichert durch die vielfältigen und z. T. gegensätzlichen Entwicklungen und Strömungen, die von den Unternehmensberatungen und Systemhäusern ausgehen, die sich über ihre Leistungen am Markt definieren und positionieren. Letztlich ist die Konzeption das eine, die konsequente Umsetzung und Nutzung das andere. Haben wir es in der Praxis zu tun mit Umsetzungsdefiziten und vielleicht einem Umsetzungsstau?

**L:** Auch für Systeme und Methoden gilt die Notwendigkeit der Wirtschaftlichkeitsüberprüfung. Der Nutzen einer Anwendung muss die Kosten übersteigen. Und da haben wir das Phänomen, dass die Wirtschaftlichkeit von Systemen keine absolute Größe ist, sondern von der spezifischen Unternehmenssituation abhängt: Was für das eine Unternehmen wirtschaftlich und sinnvoll ist, muss es nicht auch beim anderen Unternehmen sein. Gefordert ist also immer die maßgeschneiderte Konzeption von Systemen und Methoden. Dennoch liegt generell tatsächlich ein Umsetzungsstau vor, wie ich z. B. bei der bereits angeführten Untersuchung von 1000 Unternehmen immer wieder feststellen musste. Auch die in der Vorfrage angesprochene Situation in der Abweichungsanalyse oder das von mir skizzierte Früherkennungs-Beispiel bestätigen dies.

**B:** Unsere Leserinnen und Leser interessieren sich erfahrungsgemäß und verständlicherweise stark für das „Bedrohungspotential" der Controller durch andere interne Berater und Funktionsträger. Im Interview mit dem WHU-Lehrstuhl von Prof. Dr. Weber in CM 4/2001 hat dieser Aspekt bereits eine bedeutende Rolle gespielt. Wenn Controller in gewisser Weise im Wettbewerb und im Konflikt stehen mit Interessen aus verschiedenen Bereichen wie insbesondere IT und Organisation, Personal- und Qualitätswesen oder aus dem Finanzbereich, müssen wir die Frage nach einem proaktiven Verhalten der Controller stellen.

**L:** Schon immer gab es bei der Gestaltung von Planungs-, Kontroll- und Informationssystemen Versuche von dritter Seite, dem Controller Aufgaben streitig zu machen. So argumentieren Organisationsabteilungen gern, derartige Dauerstrukturen bzw. Führungssysteme seien Teile der Unternehmungsorganisation und damit ihre Aufgabe. Personalmanager wiederum wollen Strukturen so (mit)gestalten, dass sie den Bedürfnissen, Interessen und Anlagen der Mitarbeiter weitestgehend Rechnung tragen. Das externe Rechnungswesen möchte unter der Flagge der Einheitlichkeit und Integration gern das interne Rechnungswesen an sich ziehen, während die Finanzabteilung die Finanzplanung und -kontrolle vereinnahmen möchte. Dies alles hat das Controlling bislang überlebt. Viel gefährlicher – weil aussichtsreicher – sind jedoch die neuen Versuche, dem Controlling Aufgaben im Bereich der Informationsversorgung streitig zu machen oder stillschweigend wegzunehmen: So gibt es seit langem den Versuch, einen „Chief Information Officer (CIO)" im Unternehmen zu etablieren; dieser hätte die Zuständigkeit für alle modernen Informationssysteme vom Executive Information System (EIS) bis hin zu den Kundenorientierten Informationssystemen (KIS) und damit automatisch auch zentralen Teilen der Früherkennungssysteme. Zusätzlich gibt es Tendenzen in Wissenschaft und Praxis, CRM-Systeme nicht nur hinsichtlich der Umsetzungs-, sondern auch der Konzeptionsphase zu einer Angelegenheit der Informatiker zu machen, wobei die gesamte Aufgabe der wettbewerbsstrategischen und informationsbedarfsorientierten Ausrichtung dieser Informationssysteme dem Marketing Controlling verloren zu gehen droht. Das Controlling würde durch all diese Tendenzen gerade die „Filetstücke" in der modernen Informationsversorgung des Managements an Andere verlieren und auf die Felder reduziert, die „klassisches", rechnungswesenorientiertes Controlling früher schon ausmachten. Mit einem Wort: **Wenn sich Controlling nicht mit den neuen Herausforderungen weiterentwickelt,** dann bleibt Controlling zwar

übersichtlich und homogen, aber die „Musik" in der Informationsversorgung der Unternehmung wird zunehmend woanders gemacht! Und die attraktiven Berufsbilder zukünftiger Informationsversorgung entstehen dann nicht im Controlling, sondern in Konkurrenz zum Controlling und zu den Controllern. Und wie dann überhaupt ein gesamtes, integriertes Informationssystem der Unternehmung entstehen soll, bleibt offen. Und wer diese Integration leisten soll, ebenfalls. Ich sehe daher dringenden Handlungsbedarf, sich mit der zukünftigen Stellung des Controllers in der „Informationswirtschaft" und im „Informations-Zeitalter" zu beschäftigen!

**B:** Bitte lassen Sie uns noch gegen Ende unseres Dialogs auf einen klassischen Begriff des Controllers eingehen, der mit Ihnen in besonderer Weise verunden ist, nämlich die Abweichungen. Das **Controller-Berichtswesen lebt in den Abweichungen** – so schreibt unser Herausgeber in seinem Controller Handbuch. Die Abweichungsanalyse ist zentraler Bestandteil des betrieblichen Kontrollprozesses und dezentrales Element des Controlling. Bis auf wenige Ausnahmen unterblieb in der deutschsprachigen Literatur eine systematische Beschäftigung mit einer umfassenden Abweichungsanalyse, die sowohl die Kosten- als auch Erlösseite berücksichtigt und somit zwangsläufig eine gewinn- bzw. deckungsbeitragsorientierte Abweichungsanalyse ist. Der Begriff „Deckungsbeitrags-Flussrechnung" steht für eine spezielle Form der Abweichungsanalyse, die Sie 1978 in der betrieblichen Praxis entwickelt und 1979 in der Öffentlichkeit vorgestellt haben. Inzwischen hat dieser Ansatz u. a. Eingang in die SAP-Software gefunden. Bitte stellen Sie unseren Leserinnen und Lesern diese Art der Abweichungsrechnung kurz vor.

**L:** Die **Deckungsbeitrags-Flussrechnung** erklärt, warum es zwischen zwei Bezugsperioden (z. B. IST 2000 zu IST 1999 oder IST 2000 zu PLAN 2000) zu Veränderungen des Deckungsbeitrages gekommen ist. Sie stützt sich auf die so genannte symmetrische Berechnungsmethode und ist damit die einzige Form der Abweichungsanalyse, auf die alle folgenden Merkmale zutreffen:

- kein Verbleiben irgendwelcher unerklärter „Restbeträge", d. h. 100 % Erklärungsleistung;
- keine „hypothetischen" Rechnungen mit wirklichkeitsfremden Annahmen, sondern Verarbeitung sämtlicher aktueller ergebniswirksamer Einflüsse;
- keine Manipulationsmöglichkeit durch unterschiedliche Berechnungsmöglichkeiten; d. h. Eindeutigkeit der Methode;
- keine unterschiedlichen Ergebnisse beim Wechsel der Vergleichsrichtung, d. h. Sachverhalts- und Zeitsymmetrie.

Neuere Erhebungen in der betrieblichen Praxis haben ergeben, dass nach wie vor die übergroße Mehrheit der Unternehmen Methoden der Abweichungsanalyse einsetzt, die nicht nur aus meiner Sicht unhaltbar bzw. unvertretbar sind (kumulative und alternative Methode). Falsche Methoden der Abweichungsanalyse aber führen die Unternehmensleitung in die Irre bzw. führen zu falschen Schlussfolgerungen und Entscheidungen, sind damit also in gewisser Hinsicht geradezu gefährlich.

**B:** Abschließend noch einmal eine Frage zu Ihrem ausgeprägt marktorientierten Controllingkonzept: Es läuft – plakativ formuliert – darauf hinaus, dass wir die Unternehmen über die Kunden steuern, die Kunden steuern sozusagen das Unternehmen. Dagegen steht die Shareholder Value-Bewegung, die die Frage hat aufkommen lassen, **ob die Finanzanalysten die Unternehmen steuern**. Passen beide Sichtweisen zusammen, haben wir Widersprüche, z. B. in der kurzfristigen versus langfristigen Perspektive?

**L:** In der langfristigen Perspektive haben wir keinerlei Widersprüche, weil in unserer Markt- und Wettbewerbswirtschaft langfristig nur der Anbieter Gewinn machen kann, der Kundenorientierung im Sinne von Kundenbindung praktiziert. **Kundenbindung bedingt den Aufbau dauerhafter Wettbewerbsvorteile**, und beides – Kundenbindung wie auch Aufbau dauerhafter Wettbewerbsvorteile – funktioniert nur über Langfrist- und Investitionsstrategien. Kurzfristig besteht allerdings immer die Versuchung, Gewinn zu Lasten von Zukunftsinvestitionen zu machen. Ein zu kurzfristig orientierter Erfolgsdruck seitens der Kapitalgeber kann daher leicht zu Lasten sowohl der Wettbewerbsfähigkeit als auch der langfristigen Profitabilität des Unternehmens gehen. Ein strategisch orientiertes Controlling hat also auch an dieser Stelle wichtige Steuerungsaufgaben.

**B:** Wie lautet Ihre zusammenfassende Empfehlung an unsere Leserinnen und Leser im Hinblick auf unsere Themenstellung „Systeme und Methoden für mehr Markt- und Unternehmenserfolg"?

**L:** Keine Methoden und kein System im Controlling dürfen Selbstzweck sein, sondern müssen darauf überprüft werden, ob dadurch das Unternehmen möglichst einen Wettbewerbsvorteil gegenüber seinen Konkurrenten gewinnt. Dieser Frage habe auch ich selbst in Forschung und Lehre den zentralen Platz eingeräumt.

**B:** Bitte lassen Sie uns eine Zusammenfassung versuchen.

- Der Markterfolg ist eine zentrale Steuerungs- und Erfolgsgröße, die von uns „praktischen Controllern" nicht wichtig genug genommen werden kann.
- In der Ausrichtung auf den Markt, den Wettbewerb und insbesondere auf den Kunden hat sicher so mancher Controllerdienst Lücken und Defizite aufzuarbeiten. Sollte dieser Beitrag hier und da einen entsprechenden Anstoß vermitteln, hätten die beiden Autoren ihr Ziel erreicht.
- Ein „Marktorientiertes Controlling" ist eine bedeutende Forderung der heute dominierenden Wertorientierten Unternehmensführung, wie wir auch im entsprechenden Controller Statement des internationalen Controller Verein eV zu Ausdruck bringen. Sowohl der strategische Hebel „Rentables Wachstum" (z. B. neue Märkte oder Produkte) als auch „Potentiale aufbauen" (z. B. Kundenzufriedenheit) erfordern Systeme und Methoden und auch eine mentale Ausrichtung bzw. ein Umdenken, wie wir sie hier diskutieren.
- Wie wir ansatzweise herausgearbeitet haben, findet der Controller hier neue Aufgabenfelder wie z. B. Messung und Monitoring von Markterfolg (Kundenzufriedenheit, Kundenbindung usw.) oder Marktchancen und -risiken. Die aktive Annahme

dieser Aufgaben kann sowohl dazu beitragen, das Image als „Zahlen- und Kostenknecht" zu verbessern als auch das Bedrohungspotential – das bemerkenswerter Weise fast alle Interviews durchzieht – zu minimieren.

- Nicht zuletzt braucht der Controller neue oder weiterentwickelte Systeme wie z. B. Kundeninformationssysteme (KIS). Er darf aber nicht dem Charme neuer „Zauberformeln" erliegen . Vom Kunden her denken, ist die eine Perspektive. Die andere Perspektive ist die Ergebnis- und Wertorientierung. Der Controller kann und muss dazu beitragen, dass durch höheren Markterfolg auch ein höherer Unternehmenserfolg entsteht.

**B:** Es ist mir ein besonderes Anliegen, Ihnen am Ende unseres Dialogs einen herzlichen Dank auszusprechen für die sehr gute Zusammenarbeit. **Es war mir eine große Freude und Ehre, noch einmal an die Stätte zurückzukehren, wo ich vor einer Reihe von Jahren meine betriebswirtschaftliche Grundprägung empfing** und zum ersten male mit den damals noch etwas schemenhaften Grundzügen des modernen Controlling vertraut gemacht wurde. Die gemeinsame Erarbeitung dieses Beitrages bestätigte, dass die Beziehung zum Fachbereich Wirtschaftswissenschaften und insbesondere zum Controlling-Lehrstuhl nicht nur emotionaler Natur ist, sondern auch der Ausdruck vielfältiger Gemeinsamkeiten.

## Literatur


Link, J. / Gerth, N. / Voßbeck, E.: Marketing-Controlling, Verlag Franz Vahlen, München 2000

Link, J.: Führungssysteme, Verlag Franz Vahlen, München 1996

Link, J. (Hrsg.): Customer Relationship Management, Springer-Verlag, Berlin/Heidelberg 2001

Link, J. / Hildebrand, V.: Verbreitung und Einsatz des Database Marketing und CAS, Verlag Franz Vahlen, München 1994

Link, J. / Hildebrand, V. (Hrsg.): EDV-gestütztes Marketing im Mittelstand, Verlag Franz Vahlen, München 1995 ■


| Zuordnung CM-Themen-Tableau | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 05 | 24 | 35 | G | V | P |


Erfahren Kompetent International Individuell

„Passt!"

Zielgerichtete Führungsinformationen können nicht als fertige Lösungen von der Stange gekauft werden, sondern müssen den firmenspezifischen Analyse- und Planungsbedürfnissen angepasst sein.

Mit unseren Management-Informationssystemen setzen wir nicht nur auf unsere Software. Consulting und Support sind weitere wichtige Bausteine, um die für Sie opitmale Lösung zu finden.

Mehr über MIK, unsere Produkte und viele zufriedene Anwender finden Sie unter www.mik.de

MIK

**Management Information Kommunikation**

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

| Zuordnung CM-Themen-Tableau | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | 24 | 37 | G | F | |

# BASEL II: WARTEN, BIS DAS RATING KOMMT?

## – Wer jetzt nicht handelt, riskiert behandelt zu werden

Dipl.-Kfm. Hubertus Wolf
UnternehmensBeratung; Praxis-Team für Strategische Geschäftsentwicklung; 73565 Spraitbach
Internet: www.hwub.de

von Hubertus **Wolf**, Spraitbach

### Vom „guten" und „schlechten" Geld in Unternehmen

Nur ein Beispiel: Versetzen Sie sich als mittelständischer Unternehmer einmal in die Situation eines Geldgebers, der ein Geschäft finanzieren beziehungsweise sich an einem Betrieb „still" beteiligen soll. Nehmen wir ferner an, die Inhaber des Betriebes pflegten keine ausgeprägte Harmonie, das Management sei unzureichend qualifiziert, unter Umständen überaltert. Es gibt keine erkennbare Nachfolgeregelung. Die Organisation und Infrastruktur erscheinen wenig leistungsfähig beziehungsweise time-to-market ausgestattet. Die Führung versteht es nicht, die Firma in einer klaren und werthaltigen Perspektive zu positionieren; stattdessen gleicht das Portfolio eher einem „Bauchladen" als einer geordneten „Familie" komplementärer und synergiehaltiger Aktivitätsfelder in klar bestimmten Segmenten. In dem Betrieb ist „strategische Führung" nicht definiert, geschweige denn institutionalisiert und routinemäßig angewendet. Die Eigenkapitalausstattung ist über die Jahre hinweg auf ein Niveau von zuletzt nur noch rund 10 Prozent der Bilanzsumme abgefallen, während der Cash Flow gerade einmal die laufenden Finanzbedarfe abdeckt.

Hand auf's Herz: Würden Sie in dieses Unternehmen investieren? Wahrscheinlich würden Sie nach ernsthafter Abwägung des Kreditausfallrisikos Ihr „gutes Geld" in ein anderes, qualifizierteres Unternehmen einbringen. Denn in dieser Firma fehlt es an einem systematischen und ausgewogenen Konzept für eine ganzheitliche und zielstrebig verfolgte Firmenstrategie. Die Marschrichtung und Zukunftsperspektive sind weder prägnant ausgeleuchtet noch nachvollziehbar beschrieben. An der Zukunftsfähigkeit dieses Unternehmens hätten Sie als Geldgeber erhebliche Zweifel.

Für Banken gehört die Beurteilung betriebswirtschaftlicher Faktoren und die Einordnung des Risikos bei der Vergabe von Firmenkundenkrediten zum Tagesgeschäft. **Hier kommt mit den neuen Eigenkapitalvorschriften der Bankinstitute (Basel II) und der damit einher gehenden Einführung von sogenannten „Ratings" für die Kreditvergabe an Unternehmen in nächster Zeit einiges in Bewegung**. Bei nüchterner Betrachtung lässt sich die Neuregelung der Kreditvergabekriterien jedoch als durchaus nachvollziehbarer Versuch einstufen, durch mehr Transparenz mehr Sicherheit in das Kreditgeschäft zu bringen.

**Es erscheint vernünftig, gesunde Unternehmen deutlich und objektivierbar von zukunftsunsicheren zu unterscheiden, „gutes" von „schlechtem" Geld zu trennen, bevor der Risikofall tatsächlich eintritt. Häufig werden Banken ja gerade wegen ihres umgekehrten Verhaltens getadelt.**

### Fatale Folgen durch Verwechslung von Ursache und Wirkung

Diese Ansätze werden gleichwohl zum Anlass genommen, ein Schreckensszenario aufzubauen, welches darin gipfelt, dass „einem Viertel der deutschen Mittelständler das Aus drohe" (vgl. Verbaselte Kredite, in: Wirtschaftswoche Nr. 22 vom 24.5.2001). Aber offenbart sich darin nicht letztlich nur die Wahrheit, dass jeden Unternehmer irgendwann die Sünden der Vergangenheit einholen?

Es muss deswegen erlaubt sein, den Blickwinkel einmal umzudrehen: Für Kreditinstitute ist die Frage „Spieglein, Spieglein an der Wand, wer ist die Schönste im ganzen Land?" die Kernfrage ihres Geschäfts. Welche Unternehmen sind ausreichend qualifiziert, sind also „schön" genug für einen Kredit? Mittelständler mit Fremdmittelbedarf sind darauf angewiesen, zu den „Schönsten im Lande" zu gehören. Leider gelingt dies nicht allen. Wird ein Kredit verweigert oder nur zu teureren Konditionen gewährt, so liegen die Gründe dafür nicht am Ratingverfahren. Vielmehr fehlt diesem Unternehmen eine erkennbare beziehungsweise überzeugende Gesamtstrategie und damit die ausreichende Qualifizierung für eine langfristig profitable Geschäftstätigkeit. Basel II macht diesen Zustand transparenter, aber an den Ursachen der fehlenden Kreditwürdigkeit ändert sich dadurch nichts.

**Das Rating ist nichts anderes als der Ruf der Banken nach umfassender und nachgewiesener Robustheit**. In der aktuellen Diskussion besteht die Gefahr einer folgenreichen Verwechslung von Ursache und Wirkung. Zunehmend werden Stimmen laut, **das Ratingverfahren würde ursächlich zum Exodus vieler Mittelstandsbetriebe führen. Ein falscher Schluss mit fatalen Folgen**: Ursache für das Ende vieler Firmen ist nicht die Änderung von Kreditvergabebestimmungen, sondern **eine unzu-**

**reichend qualifizierte Marktposition** aufgrund fehlender strategisch orientierter Unternehmenstätigkeit. Dies wirkt sich in der Folge negativ auf die Erfüllung der Ratingkriterien aus. Das heißt, ob mit oder ohne „Rating", solchen Unternehmen droht früher oder später ohnehin das Aus.

Initiativen mittelständischer Unternehmer müssen demnach dringend bei der Ursache, nämlich der ganzheitlichen strategischen Aufstellung ihrer Betriebe ansetzen, anstatt bei der Wirkung – der Verschärfung von Kreditvergabeverfahren. Auf die Abwendung von Basel II zu hoffen und zu dringen wird das Aussterben unzureichend qualifizierter Betriebe nicht aufhalten.

Zudem wird in der aktuellen Rating-Diskussion betriebswirtschaftlich gesehen einmal mehr bewusst, dass dem gerade in mittelständischen Strukturen verhafteten „end-of-pipe-Denkprinzip" (oft auch Verhalten nach dem Muster eines „Reparaturbetriebs" mit gießkannenartigen Kostensenkungsmaßnahmen) der Kampf angesagt werden muss. Ein Umkehrverhalten in Richtung eines „begin-of-pipe-Denkens" in der Unternehmensführung erscheint dringend erforderlich.

Ursache und Wirkung werden verwechselt, wenn in Bezug auf Basel II die helfende Hand der Politik eingefordert und die Gefahr von Arbeitsplatzverlusten an die Wand gemalt wird, um auf diese Weise das Rating für den Mittelstand eventuell noch abzuwenden.

## Realismus und konsequentes Handeln statt Abwarten und Verdrängen

Realismus ist in doppelter Hinsicht gefordert. Wie die Wirtschafts-Woche richtig bemerkt: „Wenn die BIZ – Bank für Internationalen Zahlungsausgleich – einmal entschieden hat, kommen die neuen Regeln über nationale Gesetzgebung unweigerlich nach Deutschland". Zugleich wird damit schonungslos auf die bestehende Situation aufmerksam gemacht, die speziell den deutschen Mittelstand strukturell und traditionell – also nicht erst heute – kennzeichnet. Ein erheblicher Teil der Unternehmen ist nicht adäquat für die Zukunft aufgestellt, so dass Probleme bei der Kreditvergabe befürchtet werden müssen.

Auf der anderen Seite ist ebenso unstrittig, dass der Großteil mittelständischer Unternehmen durchaus langfristig tragfähig gerüstet ist. Die Neuordnung des Kreditgeschäfts ist der **„Wink mit dem Zaunpfahl" für alle Unternehmer, sich noch nachdrücklicher selbst um ein zukunftsfähiges Unternehmen zu kümmern**. Diejenigen, die bereits heute aktiv, autonom und umfassend weitsichtig die Zukunft ihres Betriebes „im Griff" haben und behalten, **können einem Rating gelassen** entgegensehen.

Mit anderen Worten: Rating kann als Chance begriffen werden. Bei der Suche nach den „Schönsten im Lande" trennt sich sozusagen die Spreu vom Weizen. Das Rating hilft – sozusagen als „Fitness-Check", Schwächen in der Performance aufzudecken und Unternehmer im Zweifel auf den „Pfad der Tugend" und in eine robuste Unternehmenszukunft zu führen. Das kann kein Nachteil sein, sondern gerade auch im Hinblick auf die Arbeitsplatzsicherung das Gegenteil bedeuten.

## Umdenken längst überfällig

Bekannte Ursachen unternehmerischer Strukturprobleme und „Untugenden" in mittelständischen Betrieben sind unter anderem die traditionelle **Unterversorgung mit Eigenkapital**. Aber obwohl diese Schwäche hinlänglich bekannt ist, sank die Eigenkapitalausstattung nach einer Studie der Deutschen Bundesbank kontinuierlich zwischen 1967 und 1990 von rund 30% auf knapp 18% (Quelle: Deutsches Aktieninstitut, Factbook 1999). Der Anteil der Fremdfinanzierung ist – speziell im deutschen Mittelstand – also extrem hoch mit allen Folgen einer solchen strategischen Schieflage bei den betroffenen Unternehmen, von der wachsenden Abhängigkeit von Banken ganz abgesehen.

Zugleich steht der Mittelstand vor großen Herausforderungen vor allem durch den enormen Wandel der Märkte, die Globalisierung, insbesondere die zunehmende Konzentration und die wachsende Dynamik durch die Informationstechnologien. Allerdings, und da liegt eines der Kernprobleme: Viele Unternehmer ignorieren diese Bedrohungen oder verschleppen ihre untenehmerische Aufgabe beharrlich, sich geeignet, das heißt rechtzeitig, fortgesetzt und qualifiziert mit den unterschiedlichen Veränderungen auseinanderzusetzen. Hier gegenzusteuern, liegt bei genauerer Betrachtung im ureigenen Interesse der betroffenen Unternehmen.

Wenn Mittelständler zusätzlichen Druck im Zuge des sog. Banken-Ratings befürchten, so ist dies – realistisch betrachtet – im Grunde nur die Spätfolge eigener Versäumnisse aus der Vergangenheit. Die früheren Unzulänglichkeiten bei der Unternehmensführung kumulieren sich bis heute. Die fatalen Folgen – so auch bei der Kreditsuche – spitzen sich zu.

## Von Ursache zu Wirkung hin denken

Auf einen Nenner gebracht: Ertragskraft und damit die Chance, die Eigenkapitalbasis kontinuierlich zu verbessern, kann letztlich nur durch eine gefestigte Stellung im Markt erreicht werden. Die Marktposition wiederum ist das Resultat einer richtig angelegten und zielstrebig in allen Koordinaten verfolgten Strategie. Sie erfasst und steuert, wie in einem Radar, fortgesetzt alle **Erfolgsfaktoren des Geschäfts**, innen- wie außengerichtet. Viele Unternehmen haben diesen Grundzusammenhang unternehmerischen Erfolgs erkannt und handeln danach. Sie behalten deswegen die Regie des Handelns fest in ihren Händen.

Im Kern stehen die betroffenen Unternehmer jetzt an einem Scheideweg: verhalten sie sich weiter wie bisher, indem sie die Sachlage ignorieren bzw. klagend und ritualhaft – häufig über ihre Verbände und Lobbyisten – nach der Politik als vermeintlichen Ausweg rufen. Oder ergreifen sie offensiv die Chance eines Kurswechsels in der Wahrnehmung ihrer individuellen und originären Verantwortung für das eigene Unternehmensschicksal?

Im Kern geht es aus der Sicht des Unternehmers ja nicht um die Frage der Bonität, um in den Augen der Bank als „Schönste im Land" zu gelten. Vielmehr geht es darum, wie er ein **gesamthaft ausgewogenes Unternehmenskonzept praktisch bewirkt**, dadurch einen **dauerhaften Unternehmenswert** erhält und **„fit for future"** wird. Es geht entscheidend um die Frage der **unternehmerischen Autonomie** und **selbstverantwortlichen Vorsorge** für ein umfassend zukunftsfähiges Unternehmen im Gegensatz zu

einer von außen hereingetragenen – auch über Gesetze initiierten – „Fremdsteuerung".

**Unternehmer, die dies erkennen und danach handeln, sind prinzipiell jeder externen Prüfung gewachsen**, unabhängig davon, ob es sich um einen Kreditantrag, die Gewinnung eines neuen Gesellschafters bzw. Capital Investors, den geplanten Börsengang (IPO), die Einräumung von Zahlungszielen durch Lieferanten oder um die Suche eines Nachfolgers geht.

## Grundbedeutung Strategie und Strategische Planung

Generell gilt die Aussage, dass, wo immer wir es mit Unternehmen und damit eben mit von Menschen geschaffenen Organisationen zu tun haben, der Trend kein Schicksal ist. Allerdings bedeutet dies, dass man für sein „Glück" auch etwas tun muss. Erfolg entscheidet sich daran, wie wir diese Option nutzen. Die Frage nach dem zukünftigen Unternehmenserfolg lässt sich in drei Kernpunkten verdichten:

1. **Machen / konzentrieren wir uns auf das Notwendige?**
2. **Machen / konzentrieren wir uns auf das Notwendige richtig?**
3. **Machen / konzentrieren wir uns auf das Richtige nachhaltig genug?**

Strategische Planung umfasst die Gesamtheit der Methoden und Vorgehensweisen, um diese Fragen für jedes Unternehmen, aus seiner ganz eigenen und individuellen Position heraus, zum Gegenstand zu machen und zu beantworten.

Mit dem Werkzeug strategischer Planung betreten wir häufig Neuland, hat sie doch erst eine relativ kurze Tradition, ganz im Gegensatz etwa zur Buchhaltung oder zur jahrhundertealten Beherrschung beispielsweise von Verfahren zur Herstellung von Bier nach dem Reinheitsgebot bei Brauereien.

Zwar liefert auch das Instrumentarium der strategischen Planung keine Patentrezepte für Durchsetzung und nachhaltigen Markterfolg, jedoch helfen die Methoden, systematisch „vor und hinter die Zahlen" zu greifen, um so den richtigen Kurs zu finden und operativ auszusteuern.

Noch bevor Sie operativ tätig werden, erkennen Sie als Unternehmer und die Beteiligten aus dem Prozess heraus in Form einer umfassenden und ausgewogenen Bestandaufnahme:

- Ihre Erfolgspotentiale;
- Was Ihr Unternehmen stark macht und von anderen unterscheidet;
- Wo in der Vielfalt der geschäftlichen Optionen Ihre Zukunftsperspektive liegt;
- Was Sie tun oder besser lassen sollten;
- Wie Sie sich zielgerichtet auf eigene Stärken konzentrieren;
- Wie Sie Marktnischen finden und Wettbewerbsvorteile planmäßig für sich nutzen;
- Welche (neuen) Fähigkeiten (z. B. DV/IT/E-Commerce) Ihr Unternehmen aufbauen muss, um dem Wettbewerb gewachsen zu sein;
- Warum Strategie, Menschen und Führung eine Einheit bilden;
- Wie Sie diese Kerntreiber für Ihre künftige Rolle im Wettbewerb nutzen;
- Wie Sie Kooperationen und strategische Allianzen zum zusätzlichen Hebel für die Zukunftssicherung machen.

## Mit „Strategischer Bestandsaufnahme" einen Platz an der Sonne sichern

Wer immer eine Situation erlebt hat, wo Unternehmen in Turbulenzen und Krisen geraten sind, weiß: Wer auf Nummer sicher gehen will, stellt sein Unternehmen besser rechtzeitig und freiwillig selbst auf den Prüfstand seiner Zukunftsfähigkeit anhand der oben genannten Kriterien. Andernfalls erlebt so mancher Unternehmer spätestens ab 2004 womöglich eine kalte Dusche.

Noch können mögliche Defizite erkannt und abgebaut werden. Für die Zukunftsfähigkeit eines Unternehmens sind exakt die von den Banken begutachteten Kriterien untrügliche Indikatoren für den Unternehmenszustand. Es muss demnach – unabhängig von aufgezwungenen Bonitätsprüfungen aufgrund von Kreditanträgen – die Pflicht jedes Unternehmers sein, **seine Firma auf den Prüfstand zu stellen**, bevor er von außen dazu aufgefordert, womöglich gezwungen wird. Unternehmen sichern sich so auch ihre künftigen Erträge und damit einen dauerhaften Platz an der Sonne.

Die sogenannte „Strategische Bestandsaufnahme", kurz SBA, zeigt wie es geht. Sie bringt jedes Unternehmen in die Ausgangsposition für eine tragfähige Zukunft. SBA ist das geeignete Vorgehen, um – angeleitet durch einen methodisch erfahrenen Controller oder externen Berater – den aktuellen Status des Unternehmens in den Rating-relevanten Feldern zu ermitteln. Auf Basis erkannter Perspektiven erarbeiten Geschäftsführer und verantwortliche Führungskräfte in einer sogenannten „strategischen Planungsklausur" selbst die erforderlichen Grundlagen für die zukünftige Ausrichtung und bereiten die systematische Umsetzung vor.

## Nur Strategie sichert künftige Marktposition und Ertragskraft

Fasst man die Erfahrungen, die sich mit dem rasanten Wandel der 90er Jahre verbinden, zusammen, so ragt eine Kernbotschaft heraus: **nur Strategie sichert Marktposition und künftige Ertragskraft**. Umgekehrt ist der Mißerfolg quasi vorprogrammiert, wenn es hier zu Fehleinschätzungen kommt. Ist also die Strategie einmal falsch, so helfen in der Regel auch die größten Anstrengungen im Tagesgeschäft nicht wirklich weiter. **Strategische Kompetenz ist also so etwas wie die unternehmerische Schlüsselfähigkeit schlechthin**. Strategie hat für den zukünftigen Erfolg eines Unternehmens etwa die Bedeutung wie die Luft zum Atmen für die Existenz des Menschen.

Wer also sein Unternehmen konsequent strategisch durchleuchtet, es einem „Fitness-Check" unterzieht, und auf Zukunftskurs trimmt, erfüllt zugleich – quasi als „nebenher" – auch alle Kriterien, die ein Rating-Verfahren abprüft. Tatsächlich aber gewinnt er viel mehr, indem er den Prozess der Strategiefindung als einen Vorgang umsetzt, bei dem visionäre Kraft der Führung, der Teamgeist der Mannschaft und das spezifische Know How der Methoden ganz neue Kompetenzdimensionen für die Zukunftsfähigkeit im Wettbewerb von morgen öffnen und grundlegen.

## Strategisches Management in der Praxis

Das Leitmotiv jeder Strategie dabei ist klar: **„Bestimme Dein eigenes Schicksal,**

## Strategie, Führung und Management-System

**Führung ...**

**... umfaßt alle Handlungen eines verantwortlichen Leitungsteams, dem Unternehmen bzw. Geschäft zu einer dauerhaft robusten Entwicklung zu verhelfen.**

**F-Mission:**

**Sicherung der Unternehmenszukunft durch zyklische Steuerung auf vier vernetzten Ebenen**

## Das Ganze sehen ...

## Das Ganze gestalten

- unverwechselbare Identität
- perspektivisches Konzept der Geschäfte
- herausfordernde Ziele
- überlegene Strategien
- agiles Management-System
- Mitarbeiter als Unternehmer
- Kultur umfassender Werte

**ehe es ein anderer tut."** Tragfähige Strategien können nicht von außen importiert werden. Wie bereits eingangs festgestellt, dürfen Ursache und Wirkung angesichts der Bonitätsdebatte nicht verwechselt werden. Auch ein Rating, sei es durch die Bank oder eine externe sog. Rating-Agentur erstellt, ersetzt keine Strategie. Analysen, die nur per „Draufschau" von außenstehenden Dritten erstellt werden, entfalten von sich aus keine bzw. bestenfalls eingeschränkte Kraft der Veränderung.

**Strategische Prophylaxe** im Unternehmen und durch die verantwortliche Führung selbst ist vor allem anderen jene **Tugend, auf die es entscheidend ankommt**, um Wandel für – neue – Zukunftsfähigkeit zu bewirken und **dadurch auch bei einem Rating gut abzuschneiden**. Aber sie ist in der unternehmerischen Praxis nicht hinreichend verbreitet. Eine erheblich große Zahl von Unternehmern braucht daher Unterstützung und Motivation, um diese Zusammenhänge überhaupt zu erkennen und andere Wege zur Sicherung ihrer Unternehmenszukunft einzuschlagen.

Berechtigt ist auch die Frage, wer über das bedarfsgerechte Know how verfügt, um Unternehmer bei der Zukunftssicherung ihres Betriebes zu unterstützen. Geübte Praktiken und Methoden von gestern sind nicht zwangsläufig auch für morgen geeignet. In unserer Praxis bestätigt sich immer wieder, dass gerade die Zusammenarbeit mit Wirtschaftsprüfern und Steuerberatern in Fragen der Zukunftssicherung generell wichtig bzw. in bestimmten Sachfragen unabdingbar ist. Häufig aber reicht die ausschließliche Einbeziehung der zwei Disziplinen bei der Entwicklung eines strategischen Unternehmenskonzepts nicht aus. Auch hier zeigt sich, dass verändertes Denken und andere Herangehensweisen, speziell die disziplin-übergreifende Verknüpfung von beraterischen Kompetenzen, im ureigenen Interesse der betroffenen Unternehmer eine wichtige Rolle spielt.

Allerdings sind gerade mittelständische Unternehmen in dieser Hinsicht (Kosten-) Grenzen gesetzt. Mittelständler geraten dadurch prinzipiell in einen zusätzlichen Nachteil gegenüber größeren Unternehmen und Konzernen. Zukunftsvorsorge erfordert deswegen entscheidend auch ein verändertes Investitionsdenken und -verhalten. **Die Schaffung neuer Fähigkeitsvoraussetzungen** ist in dem Sinne **ebenso Investition** wie etwa die Anschaffung eines LKW oder der Kauf eines Betriebes.

Es gilt also, zukunftskritische Zusammenhänge aus dem spezifischen Blickwinkel gerade mittelständischer Unternehmer und ihrer besonderen Stellung in der Gesellschaft unvoreingenommen zu hinterfragen und den Blick – rechtzeitig – auf neue Antworten zu lenken.

Aus unserer Erfahrung besteht generell ein **ausgeprägtes Defizit in Bezug auf strategische Methoden- und Führungskompetenz**. Um diesen gravierenden Wettbewerbsnachteil gegenüber den Konzernen aufzuholen, müssen dem mittelständischen Unternehmer vor allem praktische Lösungsmöglichkeiten aufgezeigt werden, die substanziell geeignet sind, um in einer Zeit zunehmender Gefährdungspotenziale konkret weiterzuhelfen. ■

• • • • • • • • •

## Sind Controller die besseren Manager?

Zum Nachdenken von Dipl.-Wirt.-Inform. Wolfgang **Köberlein**, Vorstand Finanzen und Verwaltung, Wegold Edelmetalle AG, 90530 Wendelstein

Controller sorgen für ...Transparenz... heißt es. Beachtet man aber den stetig wachsenden Themenkomplex im Controller Magazin, scheint der Controller vom einstigen Erbsenzähler schnurstracks auf den Managersessel zuzusteuern. Nehmen wir als Beispiel das **Risikomanagement**. Ist nicht im § 91 (2) AktG die Rede davon, dass der Vorstand (nicht der Controller) die Aufgabe hat, „geeignete Maßnahmen zu treffen, damit ... gefährdende Entwicklungen früh erkannt werden." Aber schon reißen die Controller das Thema KonTraG an sich und entwickeln ein praxistaugliches Risikomanagementsystem mit umfassenden Fragebögen, um bei allen Beteiligten einen kreativen Risiko-Erkennungsprozess in Gang zu setzen. Sie lokalisieren jede erkannte Gefahr in der risk map und fragen hartnäckig, durch welche Maßnahmen das jeweils angesprochene Unternehmensrisiko beherrschbar bzw. vermeidbar wird. Der Vorstand findet es sicher prima, wenn ihm der Controller nach getaner Arbeit ein fertiges System auf den Schreibtisch legt. Das macht den einstigen Rechenknecht so richtig wertvoll und spart dem Unternehmensführer so manche Stunde wertvoller Arbeitszeit. Aber worin besteht noch die Aufgabe des Managers? Nur darin, den Vorschlag zu prüfen, zwei bis drei Verbesserungsvorschläge los zu werden und sich dann Verantwortliche auszusuchen, um sie als risk owner zu „nominieren"? ■

| Zuordnung CM-Themen-Tableau | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | 21 | 37 | G | F | |

# WAS BEDEUTET DAS „RATING" VON UNTERNEHMEN NACH BASEL II ?

Dieter Wäscher ist Geschäftsführer bei Durable GmbH, Iserlohn und Arbeitskreisleiter im Controller Verein eV

von Dipl.-Kfm. Dieter **Wäscher**, Kaarst

Basel II steht für die geänderten Regeln bei der Eigenkapitalunterlegung von Krediten, die für alle Banken ab 2004 weltweit verbindlich sind. **Bisher mussten Banken Kredite an Unternehmen mit 8% des Kreditvolumens durch Eigenkapital unterlegen.** Die Bonität des Schuldners spielte dabei kaum eine Rolle.

Genau das ändert sich mit Basel II. **Denn dann richtet sich die Höhe der Eigenkapitalunterlegung ausschließlich nach der Bonität des Schuldners:** Ist ein Kredit weniger risikoreich (gute Bonität), müssen nach derzeitigem Entwurf nur noch ca. 1,3% des Kreditvolumens mit Eigenkapital unterlegt werden. Ist die Bonität aber fraglich, muss der Kredit mit über 50% des Volumens durch Eigenkapital unterlegt werden. Die Kreditkonditionen werden sich damit stärker an der Bonität des Schuldners ausrichten mit der Konsequenz, dass bei schlechten Rating-Ergebnissen die Kreditkonditionen spürbar schlechter werden (nach derzeit herrschender Meinung um wenigstens 4%-Punkte).

**Die Bonität wird mit Hilfe des Ratings gemessen.** Für nicht am Kapitalmarkt tätige Unternehmen braucht kein aufwändiges **externes Rating** durch sogenannte **Rating-Agenturen** (Standard & Poor's oder Moody's...) vorgenommen zu werden, sondern es reicht ein nachvollziehbares **internes Rating-Verfahren der Banken**, das in Deutschland vom Aufsichtsamt für das Kreditwesen gebilligt werden muss. Die Ergebnisse von durchgeführten Ratings werden darüber hinaus durch Wirtschaftsprüfungsgesellschaften im Auftrage des Bundesamts für das Kreditwesen bei den einzelnen Banken überprüft.

## Wie sieht nun das Rating-Verfahren zur Ermittlung der Bonität im einzelnen aus?

1. **Bisherige Unternehmensentwicklung**
   Gegenstand der Analyse sind Daten der drei letzten Jahresabschlüsse (Bilanz und Gewinn- und Verlustrechnung), aus denen über ein komplexes Berechnungsverfahren folgende Kennziffern – hier vereinfacht dargestellt – gebildet werden:

   - Eigenmittelquote =

     $$\frac{\text{Eigenmittel}}{\text{Bilanzsumme}}$$

   - Gesamtkapitalrendite =

     $$\frac{\text{Betriebs- und Finanzergebnis + Zinsaufwand}}{\text{durchschnittliche Bilanzsumme}}$$

   - Verschuldungsgrad =

     $$\frac{\text{Gesamtverbindlichkeiten – Betriebsmittel}}{\text{Cash-Flow / Jahr}}$$

   Jede Kennziffer wird einzeln bewertet, alle drei Einzelbewertungen werden gewichtet und zu einer Vorbewertung für die erste Rubrik zusammengefasst.

2. **Mittelfristige Unternehmensplanung**
   Die zukunftsbezogene Bewertung erfolgt über die gleichen drei Kennzahlen wie die vergangenheitsbezogene Bewertung auf Basis der Unternehmensplanzahlen. Die eingereichten Planungen werden unter Berücksichtigung der bisherigen Unternehmensentwicklung sowie der Markt- und Konkurrenzsituation auf Konsistenz und Plausibilität geprüft.

3. **Qualitative Erfolgsfaktoren**
   Erfahrungen aus der Vergangenheit haben gezeigt, dass allein auf einer Kennzahlenbasis kein ausreichendes Bild von einem Unternehmen entsteht – nicht zuletzt, weil sich häufig Erfolge aus Umstrukturierungsmaßnahmen erst mit gewisser Zeitverzögerung in den Kennzahlen widerspiegeln. Umgekehrt können Kennzahlen über latente Risiken in der Unternehmensstruktur, -organisation oder -ausstattung hinwegtäuschen.

   Zu den folgenden fünf Themenbereichen
   > Führungsstruktur
   > Controlling

> Unternehmenskonzept/Strategie
> Marktposition
> Produktion

fallen jeweils etwa fünf Fragen an, die in unterschiedlicher Gewichtung Einfluss in die Gesamtbewertung finden. Vgl. Frageliste.

**4. Liquiditätslage**

Die jeweiligen Teilbewertungen der verschiedenen Bewertungsrubriken werden zu einer Vorbewertung zusammengefasst, wobei schlechte Teilbewertungen überproportional gewichtet werden. Diese Vorbewertung wird in einem letzten Schritt um eine Bewertung der aktuellen Liquiditätslage ergänzt.

Im günstigsten und regelmäßigen Fall einer Liquidität A wird die Vorbewertung zur Gesamtbewertung, im ungünstigsten Fall einer Liquidität C erfolgt die automatische Abwertung auf eine Bonität von 5,0 – ungeachtet aller vorherigen Teilbewertungen.

**Liquidität A:**

- zeitnahe Liquiditätsplanung,
- ausreichend freie Linien bzw. Guthaben,
- unbelastetes Vermögen,
- einwandfreies Zahlungsverhalten zu erwarten.

**Liquidität C:**

- überwiegende/Nichterfüllung der Kriterien von A

Das interne Rating der Banken wird in einer Skala von z. B. 1 – 8 oder ähnlich der Buchstabenskalen, die die externen Rating-Agenturen verwenden (z. B. BBB+) zusammengefasst.

Wenn auch die gesetzliche Grundlage für das Rating-Verfahren erst ab 2004 EU-Recht und nationales Recht wird, **beginnen doch zumindest die großen Banken bereits jetzt mit diesem Verfahren der Bewertung von Unternehmen**. Tatsächlich wird die Bonität jedes Jahr in Zukunft neu geprüft. Dabei erhalten die Unternehmen im ungünstigsten Fall nicht einfach nur ein schlechtes Rating, sondern zukünftig auch eine Stärken-/Schwächen-Analyse, bezogen auf die einzelnen Rating-Kriterien. Das hat zum Vorteil, dass die Unternehmen diese Schwächen dann aktiv in Angriff nehmen können und damit **nicht nur ihr Rating verbessern, sondern auch die wirtschaftliche Ausrichtung ihres Unternehmens**, für die das Rating ja gemessen wird.

## Qualitative Faktoren / Fragenliste

**1. Führungsstruktur**

1.1 Ist die fachliche/branchenmäßige Qualifikation des Managements in technischer wie auch in kaufmännischer Hinsicht nachhaltig erwiesen?
1.2 Besteht innerhalb des Managements/Gesellschafterkreises Interessenidentität?
1.3 Existiert ein qualifizierter Beirat/Aufsichtsrat mit Einflussmöglichkeiten?
1.4 Ist aus der Altersstruktur des Managements oder der Gesellschafter eine geregelte Nachfolge erkennbar?
1.5 Ist die (Organisations-) Struktur des Unternehmens in der Lage, sich kurzfristig auf Wettbewerbsveränderungen einzustellen?

**2. Controlling**

2.1 Ist im Unternehmen (bzw. in der Unternehmensgruppe) eine Controllingfunktion implementiert (abgestimmte Planungs- und Steuerungsprozesse, Soll-/Ist-Vergleiche inkl. Abweichungs- und Ursachenanalyse?
2.2 Verfügt das Unternehmen über eine zeitnahe Mehrjahresplanung (Investitions-, Finanz- und Ertragsplanung)?
2.3 Existiert ein Debitorenmanagement (Bonitätsprüfung, Kontrolle der Zahlungsfristen, Kreditversicherung)?
2.4 Werden verbundene Unternehmen mit wesentlichem Einfluss auf die Ertragslage zeitnah überwacht?
2.5 Bestehen ungedeckte Fremdwährungsrisiken?

**3. Unternehmenskonzept**

3.1 Unterzieht sich und entspricht das Unternehmen den Anforderungen des KonTraG (Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich?)
3.2 Wie stellt sich die Unternehmensstrategie dar?
3.3 Existiert eine fortlaufende/rollierende strategische Planung, in die die aktuelle konjunkturelle Lage und Veränderungen der Branchenkonjunktur einfließen?
3.4 Sind die strategischen Ziele (z. B. Wachstumsziel) im Hinblick auf die aktuelle Unternehmens- und Marktsituation realistisch?

**4. Marktposition**

4.1 Wie definiert sich die Marktstellung des Unternehmens im Verhältnis zu seinen Wettbewerbern?
4.2 Wie stellt sich der für den Kreditnehmer relevante Absatzmarkt dar?
4.3 Ist das Produktportfolio hinsichtlich Produktlebenszyklen und Variantenvielfalt ausgewogen?
4.4 Bestehen Abhängigkeiten von einzelnen Kunden oder Lieferanten?

**5. Produktion**

5.1 In welchem Zustand befinden sich die Produktionsanlagen und -maschinen?
5.2 Besteht bei der Verfügbarkeit und der Preisentwicklung von Rohstoffen und Rohprodukten hinreichend planerische Sicherheit und könnten diese ggf. über Substitutionsmöglichkeiten aufgefangen werden?
5.3 Besteht ein Qualitätssicherungssystem zur Überwachung der eigenen Produktqualität (u. a. zur Vermeidung von Produkthaftungsrisiken)?
5.4 Stehen die erforderlichen Patente und Lizenzen im Eigentum des Unternehmens bzw. hat das Unternehmen eine uneingeschränkte und „einredefreie" Nutzungsmöglichkeit?
5.5 Wird bestehenden Umweltrisiken durch Umweltschutz- und Sicherheits-Audits sowie Schutzeinrichtungen in ausreichendem Maße Rechnung getragen?

**6. Liquidität**

6.1 Erfolgt eine zeitnahe/fortlaufende Liquiditätsplanung unter Berücksichtigung von bestehenden Kreditlinien, liquiden Aktiva?
6.2 Ist die Liquiditätslage aufgrund ausreichend freier Linien/Guthaben für einen überschaubaren Zeitraum einwandfrei?
6.3 Können Investitionsentscheidungen aufgrund der Liquiditätslage nur in Abhängigkeit von neuen Vollfinanzierungsmöglichkeiten getroffen werden?
6.4 Kam es in den letzten beiden Jahren zu Bedienungsstörungen bei Fremdverbindlichkeiten oder konnten diese nur durch Neukredite verhindert werden? ■

**Vgl. Aufsatz Gänßlen-Meissner in diesem Heft ab Seite 275**

# WIRTSCHAFTSKRISE – SINNKRISE – FÜHRUNGSKRISE?

## Ein Interview mit dem Coach Gerd Kleinmann, Dipl.-Kfm., MBA, Esslingen

von Karin **Walz**, Journalistin und Freelancer, Berlin

Die Deutsche Wirtschaft stagniert – manche Fachleute warnen bereits vor einer neuen Rezession. Seit dem 11. September 2001 hat sich unsere „Spaßgesellschaft" verändert – wir sind alle ein wenig nachdenklicher geworden. Beides spiegelt sich in den Unternehmen wider. Manche rezessionsgebeutelte Firmen und Konzerne setzen, die Börsenkurse vor Augen, wieder auf alte Rezepte: Entlassungen und Druck auf die Mitarbeiter. Andere besinnen sich auf alte Werte, fragen sich nach der Sinnhaftigkeit ihres Tuns. Vokabeln wie Würde, Demut, Gefühl tauchen selbst im Sprachgebrauch von Managern auf. Gerd Kleinmann, Coach in Stuttgart, betreut seit acht Jahren Führungskräfte im In- und Ausland. Im folgenden Interview nimmt er zu dieser Entwicklung Stellung.

*Welche Qualität braucht eine Führungskraft, um in schwieriger wirtschaftlicher Situation überzeugen zu können – ohne Druck und Status?*

Das ist eine der schwierigsten Fragen. Ich bin nach 20 Jahren Führungserfahrung und über acht Jahren Coaching davon überzeugt, dass man bestimmte Elemente der Persönlichkeit trainieren kann, das heißt innere Einstellungen und Verhaltensweisen. Aber bevor sich eine Führungskraft in diesem Sinne verändern kann, muss sie selbst, beispielsweise mit einem Coach, die Stärken und Schwächen ihrer Persönlichkeit erarbeiten **wollen**. Diese Qualität „Persönlichkeit" können Sie sehr schön in kleinen bis großen Familienunternehmen beobachten. Dort steht der Mensch weiter im Mittelpunkt, und dort gilt auch in schweren Zeiten die Überzeugung: **Ohne die Motivation meiner Mitarbeiter kann ich letztendlich nicht überleben**. Auf der anderen Seite stellt sich die Frage: **Wie überleben große Konzerne?** Da sehe ich mit großer Sorge eine Tendenz zurück zu Befehl, Gehorsam und Zentralisierung. Dort muss man sich wieder mehr unterordnen, ob man will oder nicht – und die Motivation kommt unter die Räder. Gerade große Konzerne sollten überlegen: Wie können wir Menschen auch in Krisenzeiten mittel- und langfristig an uns binden? Führungskräfte könnten hier meiner Ansicht nach am meisten durch ehrliche Information Vorbild und Hilfe bewirken.

*Haben Sie den Eindruck, dass sich Führungskräfte ihrer Verantwortung bewusst sind?*

Nein, viele nicht wirklich. Immer mehr denken zuerst an sich selbst. Leider gibt es genügend Beispiele, auch in Deutschland, wo die Verhaltensweisen von einzelnen Top-Leuten Unternehmen fast an die Wand gefahren oder zum Untergang gebracht haben.

*Führen mit Druck, d. h. Führen mit Angst, fördert nicht die Kreativität. Zeigt Rückkehr zu alten Rezepten nicht eine Art Ohnmacht?*

Ja, wenn es ums Überleben geht. Nein beispielsweise bei Aktiengesellschaften. Dort ist sie eher das Diktat der Aktionäre und Investmentbroker. Druck erzeugt Angst, richtig, und die hemmt in der Tat Kreativität und Effizienz. Sie fördert auch Opportunismus und innere Kündigung.

Ich bin überzeugt: **Selbst in schwierigen Zeiten kann es nur kurzfristige Erfolge geben, wenn Menschen nur noch mit Druck geführt werden**. Man sollte immer auch bedenken: Was kommt danach? Denn wenn Tausende Arbeitsplätze abgebaut werden, dann sind die Menschen verängstigt, oft total demotiviert. Als Unternehmer hat man zwar manchmal keine andere Wahl, als kurzfristig Menschen zu entlassen, weil sonst das ganze Unternehmen untergeht. Dafür habe ich Verständnis. Aber es gibt schon Unterschiede im Verhalten von Eigentümerunternehmern und angestellten Unternehmern. Ich erlebe öfters, dass ein Eigentümerunternehmer genauer weiß und fühlt, „wenn ich mich von Menschen trenne, dann trenne ich mich von einem Kapital meines Unternehmens". Ein angestellter Vorstand bleibt Angestellter, hat einen Vertrag über fünf Jahre. Nun möchte ich ihm nicht unterstellen, dass er nicht das Beste für sein Unternehmen versucht, aber ich beobachte bei einer ganzen Reihe von Topleuten und oberen Führungskräften, dass eben nicht „Herzblut" in ihrem Verhalten und Umgang mit den Mitarbeitern ist.

*Ist Herz zu haben für eine Führungskraft Luxus oder Notwendigkeit?*

Nach vielen Jahren eigener Erfahrung und Begleitung von oberen Führungskräften sage ich eher letzteres. **Man darf natürlich nicht meinen, Herz zu haben hieße, salopp gesagt, ein „Weichei" zu sein**. Das wäre ein Missverständnis. Welche Führungskräfte werden von den Menschen geliebt und warum? Sie werden immer feststellen, dass es Menschen sind, die Charisma haben, eine persönliche Autorität. Diese Führungskräfte begeistern auf eine menschliche Art. Sie überzeugen, statt zu überreden oder zu befehlen. **Führungskräfte sollten im Verhalten und Ton deshalb noch mehr auf Verbindlichkeit und Vorbild achten** – was ja auch „Herz zeigen", also **den Menschen ernst nehmen, ihn respektieren**, bedeutet. **Gleichzeitig gilt es, den wirtschaftlichen Zweck ihres Unternehmens nicht aus den Augen zu verlieren, in den Zielen, in der Sache, konsequent** und, wenn notwendig, knallhart zu sein. Diese **beiden Seiten zu leben**, das ist der Führungsstil der Zukunft. Leider vermögen dies viele Führungskräfte nicht umzusetzen, was die Wirtschaft Milliarden kostet. Sie empfinden es eben als leichter, im Zweifel mit Druck und Macht zu führen, statt mit emotionaler Intelligenz.

*Angst heißt wenig Vertrauen in sich und andere haben. Haben Führungskräfte Angst?*

Ja, absolut. Angst spielt eine überaus große Rolle. Kleine, mittlere und größere Ängste steuern jeden von uns täglich. Der eine kann schlecht umgehen mit der Angst und macht Fehler. Wer besser damit umgeht, fragt sich: Woher kommt meine Angst? Manchmal wird sie am ehesten abgebaut durch Aufschreiben und Nachdenken über die Handlungsalternativen. Vertrauen und Misstrauen haben damit auch zu tun. Wenn ich in mir ruhe, selbstbewusst und stolz bin auf die Leistung meiner Mitarbeiter, dann strahle ich dies nach außen aus. Dadurch entsteht ein Vertrauensklima, welches die normalen Ängste abbaut.

*Ellenbogen gegenüber einem In-Sich-Ruhen – werden Gegensätze in Coachinggesprächen thematisiert?*

Ja, sie sind wichtige Teilaspekte des Persönlichkeits- und Führungs-Trainings. Ich erlebe Führungskräfte, die bewusst oder unbewusst – die Grenzen sind da meist fließend – dabei sind, Regeln und Gesetze zu ignorieren. Es gibt viele Menschen, die an die Spitze kommen, aber nicht vernünftig mit ihrer Position und Macht umgehen können, sie schlicht nicht verkraften und sich überschätzen. „Leadership" zeigt eine Führungspersönlichkeit, die, gerade wenn sie viel Macht hat, moralische, ethische Regeln und Gesetze vorbildhaft einhält und gerade dadurch die Menschen überzeugt.

*In diesem Zusammenhang fällt mir das Stichwort Demut ein. Haben Eigentümerunternehmer mehr Demut, sind sie sich ihrer Verantwortung bewusster? Kommen angestellten Führungskräften die Begriffe „Verantwortung" und „Demut" eher nicht über die Lippen?*

Ja, öfters. Ich spreche das dann an, und in aller Regel werde ich bei dem Wort Demut missverstanden. Meist schieben meine Klienten das spontan in die religiöse Ecke und meinen, ich spräche von Dingen, die mit ihrer Berufsrealität nichts zu tun haben. Dabei ist Demut ein ganz wichtiger Punkt: Demut als Gegensatz zu Hochmut. Sie können als Führungskraft ganz subtil Hochmut zeigen, indem sie in einem Gespräch dem anderen signalisieren: Ich bin Dir überlegen. Das schüchtert ein. Wenn ich jedoch Menschen zeigen will, dass ich sie respektiere, obwohl ich mächtiger bin als sie, sollte ich das Gegenteil von Hochmut zeigen – in Sprache und Verhalten. Demut ist uns fast abhanden gekommen. Es blüht der Egoismus, es blüht das schnelle Vorankommen, das schnelle Geld machen. Die Scheinwelt der Werbung fördert diese „Spaßgesellschaft" noch. Ich gehöre zu denen, die nicht zuletzt durch den Terroranschlag vom 11. September sagen: Es könnte sein, dass die Spaßgesellschaft, so wie wir sie in den letzten 20/30 Jahren verstanden haben, langsam vorbei ist. Und dass wir uns wieder auf die Werte der Menschen zurück besinnen müssen. Damit plädiere ich nicht dafür, dass wir als Menschen keinen Spaß mehr haben. Aber die Frage nach dem Sinn „Wie geht es weiter?", diese Frage – mit ein bisschen Demut – sollten sich gerade auch Führungskräfte stellen.

*Wer kann besser mit Krisensituationen umgehen: Führungskräfte, die in ihrem Leben einen tieferen Sinn sehen, oder Führungskräfte, die das Tagesgeschäft im Auge haben?*

Ich denke, die Sinnfrage hat sich schon immer gestellt. Nur wurde sie in Friedenszeiten bei den meisten immer mehr auf Geld und materiellen Wohlstand reduziert. Jetzt stehen wir vor möglicherweise langen Krisenzeiten. Deshalb brauchen wir verstärkt Orientierung für unser Leben und ganz besonders auch vorbildhafte, besonnene Führungskräfte, die in Gesellschaft und Unternehmen wieder mehr die menschlichen Werte und Tugenden vorleben. Ich denke, dies sind Führungsprämissen, welche die Geführten erwarten, damit sie auch in Krisenzeiten Halt finden.

*Nochmals nachgefragt: Der Lebenssinn bestand für viele Manager vor dem 11. September darin, Erfolg zu haben, Geld zu verdienen. Wenn ich meinen Lebenssinn aber auf diese Prämissen reduziere – was passiert dann, wenn diese plötzlich in Frage gestellt werden – dadurch, dass ich mit der Plötzlichkeit des Todes konfrontiert werde, mit der Brüchigkeit der wirtschaftlichen Sicherheit?*

Es gibt meines Erachtens keine generellen, sondern nur individuelle Antworten auf Ihre Frage. Ich denke, der 11. September war und ist ein zwar furchtbarer, aber zusätzlicher Grund, dass sich sicher mehr Manager als früher die „Sinn"-Frage stellen werden: „Für was mache ich das alles, wenn ich theoretisch schon morgen tot sein kann?" Es ist die Frage, ob die Arbeit nicht übertrieben wurde oder wird. Viele werden sich der fehlenden **Balance zwischen Arbeit, Familie und Persönlichkeit stärker bewusst**. Bei den meisten steht das Berufliche völlig im Vordergrund. Dabei kommen die Weiterentwicklung der eigenen Persönlichkeit und die der Familie zu kurz. Es entstehen Konflikte, ein permanent schlechtes Gewissen, eine „Negativspirale". Eine wirkliche Zufriedenheit, beispielsweise in der Familie, fehlt oft, gerade wenn ein Manager sehr viel Geld verdient. Es ist nämlich ein Phänomen, dass dieser sein Geld kaum noch ausgeben kann. Oder kann er zufrieden sein, wenn er sein Geld in ein schönes Haus steckt, in dem er sich nur zu zehn Prozent seiner Lebenszeit bewegt? Die Frage nach dem „warum" wird übrigens auch von jüngeren Menschen immer mehr gestellt, vielleicht gerade weil sie nichts anderes als Hektik, Globalisierung und elektronische Revolution kennen gelernt haben.

*Gibt es Unterschiede zwischen Männern und Frauen, was die Bedeutung der Sinnfrage in ihrer Lebensführung, ihren Entscheidungen im Berufsalltag betrifft?*

Frauen sind in ihrer Führung und in ihrer sozialen Kompetenz sehr oft den Männern voraus. Ich habe in meiner Klientel auch Frauen. Bei einer geht es konkret um die Nachfolgeregelung. Als Unternehmerstochter fühlte sie sich bisher verpflichtet, Nachfolgerin ihres Vaters zu werden. Sie hat jetzt nach Jahren entschieden, dass sie das nicht werden will, weil sie in dieser Branche – es handelt sich um die Baubranche – mit den Menschen einfach nicht klar kommt. Es ist eine harte Branche, in der manche Sitten und Umgangsformen nicht so da sind. Jetzt geht es im Coaching darum, einen neuen Sinn aufzubauen, zu überlegen: Wo sind ihre Stärken und Schwächen? Und darum, dass ich ihr helfe, einen neuen Weg zu finden. Ich finde es sehr positiv, dass diese Frau ihr Leben aktiv in die Hand nimmt und sich gleichzeitig zugesteht: Ich brauche Unterstützung.

*Wie kann man Managern helfen, das „Hamsterrad" zu verlassen, in ihre Ruhe zu kommen, innerlich zentriert zu sein – und sich Zeit dafür zu nehmen?*

Von dieser Notwendigkeit überzeuge ich meine Klienten, indem ich ihnen einen Spiegel vorhalte und beispielsweise sage: Dein Energiehaushalt ist im Ungleichgewicht; wenn du so weitermachst, dann kann es kritisch werden. Ich denke, dass der Coach immer mehr als jemand erkannt wird, der hilft, inne zu halten und über sich selbst nachzudenken, der einem hilft, wieder den Weg zu mehr Energie zu finden, bzw. den Energieverlust zu stoppen. Wenn ich Ihr Bild vom Hamster im Rad aufgreife: Es ist klar, **der Hamster im Rad bewegt das Rad, aber er weiß nicht mehr, warum** – das will ich jetzt dem Manager nicht unterstellen, aber manches ist dran. Die Energie geht verloren und der Sinn des eigenen Handelns geht dabei manchmal auch verloren.

*Die Frage ist: Wie erreicht es ein Manager, dass er diese Ausstrahlung, diese Energie täglich zur Verfügung hat – und das über Jahre, Jahrzehnte?*

Dazu muss er zunächst wissen: Es gibt zwei Energieebenen – die physische und die mentale. Kein Mensch kann volle Leistung bringen, wenn er nicht physisch gesund ist. Mit geistiger Gesundheit meine ich, dass sich Manager auch viel mehr Gedanken über ihre persönliche Lebensphilosophie machen sollten: Was sind meine Leitlinien, was ist mein Wertesystem? und wenn da keine Balance herrscht, dann kann der Körper noch so gesund sein, dann ist derjenige vielleicht – bildlich gesprochen – ein Rambo und haut auf seine Mitarbeiter ein. Ich denke, das Gleichgewicht muss da sein – auch in einer Weise, dass bestimmte Grundsätze im Umgang mit Menschen wirklich eingehalten werden. Auch der kleinste Sachbearbeiter, der Pförtner, hat Würde, hat das Recht auf Würde, die jeder, auch der Vorstandsvorsitzende, respektieren muss.

*Sich zentrieren, in die Ruhe kommen – das hat ja auch mit Selbst-Achtung, mit Würde zu tun...*

Ja, Würde kommt durch Nachdenken über sich selbst. Sich selbst zu fragen: Empfinde ich für mich Würde? Und erst, wenn ich das empfinde, wenn ich mit mir im Reinen bin, stolz bin, mich selbst mag und von mir sagen kann, ich bin auf dem richtigen Weg, dann strahle ich nach außen ab, dann habe ich auch Würde, und dann kann ich anderen Respekt geben und dadurch ein Vorbild sein. Ich denke, wenn jemand sich in schwierigen Situationen noch selbst in die Augen sehen kann, dann hat er viel erreicht.

*Ihre Klientel wird immer jünger. Fehlen in den Unternehmen „elder leaders", die den jüngeren unter die Arme greifen – etwa nach der Idee der „elder statesmen"? Oder ist es eher der Spiegel eines gesellschaftlichen Phänomens?*

Beides denke ich. Gesellschaftliches Phänomen dadurch, dass der Kern unserer Gesellschaft, die Familien, gegenüber früher immer mehr auseinandergehen oder -gerissen werden. Die Zahl der Singlehaushalte in den Städten liegt heute teilweise bei 50 prozent. Es gibt Firmen, die in der Unternehmensphilosophie verankert haben, dass jungen Leuten Mentoren oder Paten an die Hand gegeben werden. Das halte ich für sehr gut. Aber das ist nicht die Regel. Das führt dann dazu, dass junge Leute sehr schnell die Probleme erkennen, aber keine befriedigenden Antworten darauf bekommen. Dagegen sind sie ganz dankbar, wenn sie von Älteren gute Tipps oder Hinweise zum eigenen Verhalten erhalten. Wenn Sie mich jetzt als Coach fragen: In der Tat, ich beobachte, dass meine Klientel in den letzten Jahren auch jünger geworden ist, weil die Top-Positionen mit immer jüngeren Leuten, um die 40, besetzt worden sind. Selbst wenn wir im Schwabenland sagen, mit 40 ist man weise geworden, wird eine Führungskraft mit 40 nicht so erfahren sein, wie eine mit 50 oder 60 Jahren. Viele Führungskräfte zwischen 30 und 40 Jahren spüren, dass sie noch vieles lernen wollen, insbesondere was Persönlichkeit und Führung betrifft.

*Was ist Ihr abschließendes Resümee?*

Ich denke, dass viele Führungskräfte mehr zu sich selbst finden müssen, dass sie sich über sich und auch darüber Gedanken machen sollten, wie sie, sie ganz persönlich, die Herausforderungen der Gegenwart und der Zukunft annehmen – und dies nicht mehr zu aller erst und zu schnell von den Mitarbeitern fordern. Sie

müssen zeigen, dass sie sich selbst gut führen. Denn nur wer sich selbst gut führt, kann auch andere gut führen. Wenn jemand Vorstandsvorsitzender eines Konzerns ist, in dieser Position über eine gigantische Macht verfügt und Verantwortung für Milliarden-Umsätze hat, dann muss er akzeptieren, dass diese Ansprüche an ihn gestellt werden, er an diesen Ansprüchen gemessen wird, und er muss sich diesen Ansprüchen stellen können. Führungskräfte sollten sich deshalb immer wieder fragen: Wo bin ich Vorbild? Welche Disziplin, Ehrlichkeit und Glaubwürdigkeit zeige ich? Bin ich moralisch und ethisch unangreifbar? Sollte ich nicht den Menschen zeigen – jetzt kommen wir wieder auf den Begriff Liebe –, dass sie mich „lieben" können? Schauen Sie sich an, welche Menschen wurden in der deutschen Wirtschaft geliebt? Es waren Menschen, die auch Gefühle gezeigt haben. Führungskräfte müssen viel mehr als früher – und ich sage bewusst müssen – Gefühle in ihr Verhalten gegenüber ihren Mitarbeitern hineinbringen. ■

| Zuordnung CM-Themen-Tableau | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | 11 | 16 | G | P | |

Die **Verlagsgruppe Praktisches Wissen** ist die aufstrebende Fachverlags-Gruppe in Deutschland.

steuernetz.de
wirtschaft, recht & steuern

Starten Sie bei uns als...

**Vorwärtsdenkender Zahlenmensch m/w**

Wenn Sie sicher mit Zahlen und Fakten jonglieren und Controlling für Sie **„steuern"** heißt, dann sagen wir:
Herzlich willkommen als **Junior - Controller** m/w!
Verlagsgruppe Praktisches Wissen, Carmen Bernhard, Marlener Str. 2, 77656 Offenburg, Telefon 0781-605 300,
weitere Infos...

www.verlagskarriere.de

Das Hamburger Aluminium-Werk gehört zu den modernsten Hütten Europas und ist ein Gemeinschaftsunternehmen weltweit führender Aluminiumunternehmen. In Hamburg erzeugen wir mit 550 Mitarbeitern jährlich über 125.000 t Aluminium.

Im Rahmen einer Nachfolgeregelung suchen wir Sie als

**CONTROLLER/IN**

Sie sind zuständig für die Erstellung und Weiterentwicklung unseres technischen und kaufmännischen Reportings. Mit Ihren Analysen unterstützen Sie die Betriebsleiter unserer Produktionsbereiche Anodenfabrik, Elektrolyse und Gießerei sowie die kaufmännischen Abteilungen. Sie sind beteiligt an der operativen Planung, der Monats- und Quartalsberichterstattung sowie am Jahresabschluss. Im Rahmen von Sonderprojekten erarbeiten Sie entscheidungsorientierte Vorlagen für die Geschäftsführung.

Sie haben Wirtschaftsingenieurwesen oder Betriebswirtschaft mit relevanten Schwerpunkten studiert. Vorzugsweise verfügen Sie über erste Berufserfahrung, die Sie sich aber auch im Rahmen von Praktika oder ähnlichen Tätigkeiten angeeignet haben können. Mit den gängigen MS-Office-Programmen sind Sie umfassend vertraut; Erfahrungen mit SAP/R3 sind von Vorteil. Aufgrund unserer internationalen Gesellschafterstruktur sind gute Englischkenntnisse unverzichtbar.

Wenn Sie Spaß daran haben, Ihre Ideen in einem kleinen Team mit großen Gestaltungsspielräumen umzusetzen, freuen wir uns auf Ihre Bewerbung.

**HAW – Hamburger Aluminium-Werk GmbH, Personalabteilung, Brigitte Firus**
**Telefon 040/740 11-218, Telefax 040/740 11-214, eMail brigitte.firus@haw.de**
**Dradenauer Hauptdeich 15, 21129 Hamburg, BAB-Ausfahrt Waltershof/Finkenwerder**

**Hamburger Aluminium-Werk GmbH** HAW

# UNTERNEHMENSKULTUR UND BALANCED SCORECARD

## Was zu tun ist, damit die BSC von Führung und Mitarbeitern akzeptiert wird

von Hermann **Jenny**, Neuhausen/Schaffhausen, Mitglied des Vorstands Internationaler Controller Verein eV

Balanced Scorecard – in die Praxis umgesetzt, ins Berichtswesen eingefügt, aber nicht eigentlich integriert – und auch nicht von allen akzeptiert! Wenn Sie das lesen, werden Sie es kaum als eine Besonderheit werten, denn sehr oft bei Neuerungen innerhalb eines Unternehmens spielt die Frage der Akzeptanz eine entscheidende Rolle! Was also ist zu tun?

Was seit einigen Jahren mit viel Euphorie an Tagungen, Workshops und firmeninternen Veranstaltungen als **das** Management- und Controlling-Instrument vorgestellt wird, hat in vielen Unternehmen nicht gebracht, was von ihm erwartet wurde. Zwar sind unzählige BSC-Projekte gestartet, aber nur in wenigen Fällen erfolgreich zu Ende geführt worden; wobei mit 'erfolgreichem Ende' ein in den Unternehmensprozess integriertes aussagefähiges und wirksames Instrumentarium zur Umsetzung von strategischen Zielen zu verstehen ist.

### Erfolgs-Story BSC?

Was sind denn aber die Gründe für diesen gesamthaft betrachtet doch eher mäßigen Erfolg der Balanced Scorecard? Brauchen wir noch etwas Zeit, um uns damit auf breiter Basis anzufreunden? Bleiben die echten (wahren) **Erfolgsstorys von wirklich integrierten BSC-Systemen** zu sehr im Verborgenen, so dass die Öffentlichkeit davon wenig oder gar nichts erfährt? Sind die Mittel (z. B. Softwareprogramme) für Umsetzung und Praxis zu kompliziert? Fehlt es an interner Schulung der 'Datenlieferanten' für die BSC? Oder ist das Ganze am Ende gar nicht so hilfreich, wie Autoren, Referenten und Trainer glauben? Fragen über Fragen – und wenig Antworten dazu.

**Nach den persönlichen Erfahrungen eines 'Beinahe-Misserfolges' habe ich mich mit diesem Problem auseinandergesetzt.** Dabei bin ich zum Schluss gekommen, dass es weder an der Methodik, noch an den eingesetzten Mitteln und auch nicht an einzelnen Aussagen und Ergebnissen der Balanced Scorecard liegen kann. Meine persönliche Meinung dazu: **Es fehlt an der Akzeptanz der Mitarbeiter aller Stufen für ein System, das mit dem Unternehmensprozess mehr als jedes andere Management-Tool verknüpft ist.** Ein BSC-System einzuführen bedeutet, ein neues Glied in die Prozesskette des Unternehmens einzufügen – nicht als 'Ersatz' für ein anderes Glied, sondern als Ergänzung und Abrundung eines Gesamtsystems. In den folgenden Ausführungen versuche in Antworten auf die Frage 'Akzeptanz der BSC' zu finden. Nach meiner Erfahrung und Beurteilung sind es acht Merkmale, welche als Voraussetzung zur Integration der BSC beachtet werden müssen:

### 1. Schaffen und Leben einer Unternehmenskultur, in welcher Führung und Mitarbeiter gemeinsam Ziele definieren, festlegen und erarbeiten

Das ist schnell gesagt, aber was bedeutet denn eigentlich Unternehmenskultur, was beinhaltet sie und wie soll sie gelebt werden? Im Grunde genommen ist es ganz einfach. **Unternehmenskultur bedeutet, all diejenigen Attribute zu fördern, die notwendig sind, um das Zusammenarbeiten auf gemeinsame Ziele ohne Verluste im zwischenmenschlichen Bereich** für Führung und Mitarbeiter aller Stufen zu ermöglichen. Es geht hier also nicht konkret um Fachliches, Methodisches oder Organisatorisches, sondern ganz einfach um das aktive Mitwirken in der Unternehmung, mitwirken im Sinne von 'Wirkung erzeugen bei allem, was wir unternehmen'. Und unternehmen fängt bei der Planung an, bei der Festlegung von gemeinsamen Zielen.

Vielerorts gegenteilig, und damit unternehmenskulturell eher fragwürdig, sind **von oben diktierte Ziele** ohne Einbindung der für die Erarbeitung zuständigen Mitarbeiter. Sie sind in der Regel einseitig, und werden ohne Engagement und nur unter dem Druck des Managements ausgeführt. Das Resultat ist in den meisten Fällen unbefriedigend.

**Unternehmenskultur ist eine Sinneshaltung und bedingt oftmals einen (Sinnes-) Wandel.**

### 2. Kommunizieren und informieren

Miteinander reden ist das A und O des Verstehens; nur wer mit andern redet – und auch zuhört – ist in der Lage, sich zu äußern; resp. zu erfahren, was sein

Gegenüber zu sagen hat. Wichtiger als Regeln aufzustellen ist das **Fördern der Fähigkeit, jederzeit mit anderen Menschen kommunizieren zu können**; in einfachen Situationen, aber auch bei schwerwiegenden Problemen.

Betreffend die Weitergabe von Informationen gilt es, die jeweils passenden Mittel einzusetzen (Besprechungen, Diskussionen, Aushänge, persönliche Mitteilungen in Papierform oder per e-mail usw.). Es macht beispielsweise kaum einen Sinn, mit den Mitarbeitern der Logistikabteilung ein Marketingproblem zu diskutieren. Ebenso sollte der Kaufpreis für eine neu akquirierte Firma nicht am öffentlichen Aushang publiziert werden.

## 3. Neues nie allein einführen, denn auch Andere haben gute Ideen

Mitarbeiter, welche in Projekten arbeiten, haben oft bessere Ideen zur Verwirklichung als die Projektverantwortlichen. Sie sollten diese Ideen einbringen; denn oft werden damit einfachere Lösungen, Zeiteinsparungen oder gar Resultatverbesserungen ermöglicht. Mit einem entsprechend dotierten **Vorschlagswesen kann beim betreffenden Mitarbeiter außerdem die Motivation für die zukünftige, aktive Unterstützung gefördert** werden.

Neue Systeme oder Abläufe können zwar von einer Einzelperson entwickelt und (voraus-)getestet werden. Vor der definitiven Einführung in die Praxis bietet sich dann aber an, mit den Betroffenen darüber zu reden. Manchmal genügt ein kurzes Gespräch im voraus mit den direkt Beteiligten an einem Projekt, um sie für diese Sache zu begeistern. Im Gegensatz dazu kann ein noch so gut gemeinter Vorschlag zum Flop werden, wenn nicht vorher darüber gesprochen wird.

**Vorstellungen und Wünsche von Projektbeteiligten im Vorfeld anzuhören** und dabei als Verantwortlicher festzustellen, dass bei deren Berücksichtigung **die eigene Idee etwas in den Hintergrund gerät**, ist zwar manchmal schmerzlich, tut aber in der Regel der Sache gut. Darüber hinaus kann aus so einer Situation auch viel gelernt werden...

## 4. Die Sache in den Vordergrund stellen, ohne die Menschen zu verletzen

'Stolz auf etwas sein, ist gut für die Seele' sagt ein Sprichwort. Dabei sollte jedoch nie vergessen werden, dass es auch nicht verboten ist, auf etwas stolz zu sein, was ein Anderer geschaffen hat – und es ihm auch zeigen zu können. Es kann sehr verletzlich sein, eine gute Leistung eines Mitmenschen in einem gemeinsamen Projekt zu ignorieren. Die Sache, das Resultat, in den Vordergrund stellen ja, aber nicht auf Kosten der Leistung, die dahinter steht.

## 5. Sich an das jeweilige Umfeld anpassen

Was an einem Ort (geografisch, organisatorisch, mentalitätsbezogen usw.) gut und richtig erscheint, muss andernorts nicht unbedingt auch so sein. Vor der Übertragung eines Systems (z. B.) von einer Gesellschaft in eine andere, verbundene Gesellschaft muss unbedingt **das 'neue' Umfeld** in Betracht gezogen werden. Allenfalls notwendig werdende Anpassungen dürfen nicht 'weggeredet' werden, wenn ein Erfolg auch hier erreicht werden soll. Die **Mitarbeiter der „das System empfangenden Gesellschaft"** werden sich gegen nicht gewohnte Praktiken und Regeln wehren.

## 6. Bewusstsein schaffen für unternehmensentscheidende Vorgänge und Ziele

Eine wesentliche Aufgabe des Managements besteht darin, seinen Mitarbeitern permanent bewusst zu machen, dass nur ein gemeinsames Bearbeiten der Wegstrecke zum Ziel dieses auch erreichen lässt. Informations- und führungsmäßig im Stich gelassene Mitarbeiter sind ein Garant für das Verfehlen von Zielen – ohne ihre eigene Schuld.

## 7. Gerechte Entlöhnung als Basis für zufriedene und motivierte Mitarbeiter

Voraussetzung für zufriedene und motivierte Mitarbeiter ist eine leistungsgerechte Entlöhnung; diese Feststellung ist weder neu noch originell, sie ist eine Tatsache. Wenn dazu zielgerichtete Prämien oder Bonusvergütungen (nicht nur für die Führungskräfte der obersten Etage) dazu kommen, ist der Erfolg für das Unternehmen schon halbwegs garantiert.

## 8. Gegenseitiges Vertrauen fördern

Vertrauen ist gut – Kontrolle ist besser. Dieser allseits bekannte Ausspruch darf nicht zum Anlass genommen werden, 'Alles und Jeden' im Unternehmen zu kontrollieren. **Die beste Kontrolle ist immer noch die Selbstkontrolle**, denn wer sich selbst kontrolliert (kontrollieren darf, muss), ist an der Arbeit, die er verrichtet, nicht nur interessierter, sondern auch motivierter. Allerdings setzt dieses sich gegenseitig vertrauen voraus, dass die Unternehmenskultur auch tatsächlich gelebt und als wesentlicher Führungsgrundsatz im Leitbild des Unternehmens festgeschrieben wird.

## Resümee

Wenn die hier aufgeschriebenen Merkmale auch nur ansatzweise befolgt werden, ist der erste Schritt zur 'Akzeptanz der Balanced Scorecard von Führung und Mitarbeitern' gemacht. In diesem Sinne hoffe ich, dass bei der Einführung Ihrer BSC von Beginn an alles reibungslos funktioniert. Dann wird die Balanced Scorecard zu einem wirklich brauchbaren Instrument zur Beurteilung und Messung von Leistungszielen, gemäß der festgelegten Unternehmensstrategie. Ich hoffe, dass ich mit meinem Bericht Ihnen, liebe Controllerkollegen, etwas Mut machen kann, dieses Instrument auch in Ihrem Unternehmen einzusetzen.

Falls an einzelnen Stellen dieses Textes lediglich die männliche Sprachform benutzt wird, sind stets die Vertreterinnen und Vertreter beider Geschlechter gemeint. Aus Gründen der Übersichtlichkeit wurde auf die parallele Nennung der weiblichen und männlichen Form verzichtet. ■

| Zuordnung CM-Themen-Tableau | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 07 | 11 | 13 | G | P | Z |

**Zu Punkt 7: Vgl. Stefan Jockel, EVA-gestütztes Incentive-Verfahren für Manager, Controller Magazin Nr. 5/2001, S. 434 ff.; sowie Sabine Rieg, Wertorientierte Steuerung von Tochtergesellschaften – P-EVA, in Controller Magazin Nr. 2/02, S. 158ff.**

# E-LEARNING – RETURN ON INTELLIGENCE ?

Anke Wogersien, Betriebswirtin VWA, Controllerin CA, Ausbildungsleiterin der SOLVAY Deutschland GmbH

von Betriebswirtin Anke **Wogersien**, Hannover

Online Lernen ist eine neue Möglichkeit, die Aus- und Weiterbildung im Unternehmen zu optimieren. Auch wenn es nie das klassische Präsenzseminar ersetzen kann – als **unterstützende Maßnahme und ergänzendes Hilfsmittel für Schulungen und Workshops findet E-Learning zunehmend Zuspruch**.

## Kosten in der Weiterbildung

Unternehmen wollen die Kosten für die Weiterbildung senken. Gleichzeitig soll die Qualität des internen Weiterbildungsangebotes erhöht werden. E-Learning muss sich als früher Erfolg dokumentieren lassen. Früher Erfolg ist dabei früher finanzieller Erfolg. E-Learning muss früh einen klaren ROI aufweisen. Den Controller interessiert daher vor allem, ob diese neue Form des Lernens auch die internen Weiterbildungskosten reduzieren kann.

Praxisbeispiele belegen, dass über eine teilweise **Substitution von Präsenztrainingstagen** eine Einsparung von 40 % und mehr erreicht werden kann und beim richtigen „schrittweisen Vorgehen" eine Vollamortisierung notwendiger Investitionen von unter 1 Jahr darstellbar sind. Verschwiegen wird dabei aber oft, dass die Anzahl der Schulungsteilnehmer hierbei ausschlaggebend ist.

## e-Learning-Strategie

Für Unternehmen stellt sich die Frage nach der richtigen e-Learning-Strategie. „E-Learning", „E-Training", „Distance Learning", „Virtuelles Lernen" – es gibt viele Ausdrücke für die moderne Form der Informationsvermittlung. Was genau versteht man unter E-Learning?

E-Learning ist die lerntypengerechte Vermittlung von Informationen, Arbeitsmethodiken und in eingeschränkter Form Persönlichkeitsentwicklung sog. 'Soft Skills' über elektronische Medien[1]. Man unterscheidet **CBT (Computer Based Training)** und **WBT (Web Based Training)**. Vergleichbar ist diese Methode mit dem klassischen Fernstudium. Kamen früher Studienbriefe per Post, kommen sie heute aus dem Netz. E-Learning unterscheidet sich durch die individuelle Betreuungskomponente und virtuelle persönliche Arbeitsgruppen, denen ausgebildete Ansprechpartner, sog. Tutoren, zur Seite stehen.

E-Learning ist die Weiterentwicklung beziehungsweise Integration bereits vorhandener Lehrmethoden und Kommunikationssysteme. E-Learning bedeutet, unter Einbezug der vielfältigen Möglichkeiten des Internets, Wissen gezielt, zeitgerecht und zielgruppenorientiert zur Verfügung zu stellen und zu vermitteln.[2]

## E-Learning bietet Vorteile:

- Zeitliche und räumliche Flexibilität für den Lernenden;
- Lernen im individuellen Tempo, beliebige Wiederholungsmöglichkeit;
- Selbstgesteuertes, vorwissensabhängiges, selektives Lernen;
- Interessante, motivierende Aufbereitung durch Kombination von Text, Grafik, Fotos, Videos, Animation, Ton;
- Hohe Aktivität des Lerners durch exploratives Lernen, interaktive Aufgaben, Simulationen, Selbsttests;
- Niedrigere Kosten durch geringere Ausfallzeiten, Reisekosten, Schulungskosten.

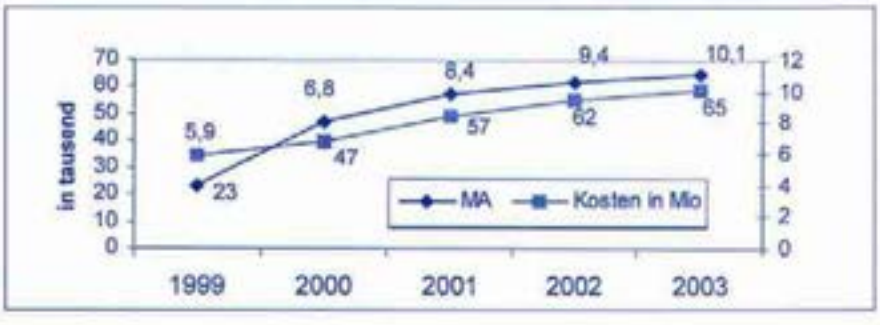



*Abb. 1: Planung Weiterbildungskosten 1999 - 2003*

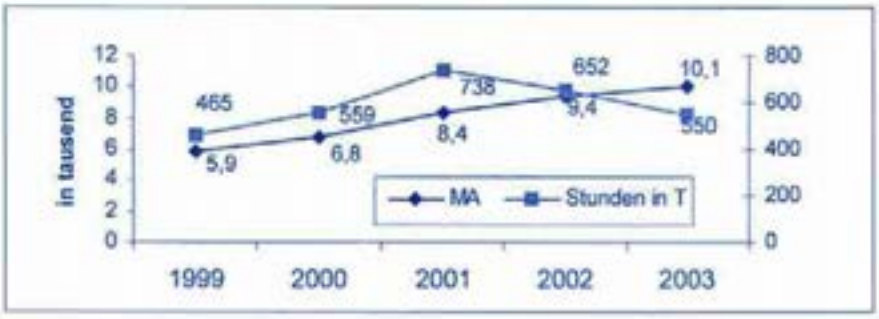



*Abb. 2: Planung Weiterbildung 1999 - 2003 (Einsatz von eLearning in 2001)*

Durch Nutzung des Internet für gemeinsames Arbeiten, Interaktion und Lernen in Echtzeit soll E-Learning nach Meinung vieler Anbieter von Weiterbildungskonzepten einen Beitrag zur Verkürzung der Time-to-Market leisten und somit Wettbewerbsvorteile garantieren.

## E-Learning-Plattform

Neben diesen Vorteilen ergeben sich durch eine E-Learning-Plattform, auf der die Lerninhalte bereitgestellt und verwaltet werden, auch auf Seiten des Personalcontrolling neue Möglichkeiten zur Prozessverbesserung.

Die E-Learning-Plattform als integrierendes **Bindeglied zwischen Lern- und Wissensmanagement** ermöglicht die Realisierung von Planung, Durchführung, Steuerung und Evaluation von Aus- und Fortbildungsmaßnahmen durch die Nutzung von Steuerungsinstrumenten. So können Mitarbeiter durch das integrierte Lerncontrolling frühzeitig und zielgerichtet in ihren Kompetenzbereichen entwickelt werden. E-Learning bildet somit eine geeignete Ausgangsbasis zur Überarbeitung von Personalentwicklungs- und -controllingprozessen.

Eine E-Learning-Plattform, die diese Prozessunterstützung leistet, sollte im administrativen Bereich nach Möglichkeit folgende Funktionalitäten aufweisen:[3]

- ein Autorenmodul zur kontinuierlichen Anpassung der Lerninhalte;
- ein Kursmodul zur bedarfsorientierten Verwaltung von Schulungen;
- ein Verwaltungsmodul zur Administration der Anwender inklusive der Möglichkeit nutzungsbezogener Abrechnung;
- ein Tutorenmodul für die Online-Unterstützung;
- ein Controllingmodul zur Steuerung des Lernfortschritts;
- eine Anbindung an die vorhandene Personalsoftware zur Vermeidung von Redundanzen.

Führende Software-Anbieter haben inzwischen diesen Markt erkannt und bieten E-Learning-Portale an, die direkt auf die Bedürfnisse des Unternehmens zugeschnitten sind.

| | | |
|---|---|---|
| Kosten pro Kurs | 2000,00 Eur | 12500,00 Eu<br>Lizenzgebühren |
| Trainerkosten (externer Trainer) | 1000,00 Eur | entfällt |
| Arbeitszeit MA | 2 Tage | 7 Stunden |
| Durchschnittliche Teilnehmerzahl | 8 | unbegrenzt |
| Anzahl der Kurse im Jahr | 200 | unbegrenzt |
| Mögliche Teilnehmerzahl/Jahr | 1500 | 1500 |
| Kosten pro Teilnehmer/Jahr | **250,00 Eur** | **8,30 Eur** |
| Opportunitätskosten (Dienstausfall MA) | 700,00 Eur | 350,00 Eur |
| Abschreibungen (IT-Infrastruktur, Lernplattform, PC-Einsatz) | entfällt | 18,00 Eur |
| **Summe Kosten** | **950,00 Eur** | **358,30 Eur** |

*Tabelle 1: Quantifizierbarer Nutzen*

## Zögerlicher Einsatz?

Gemessen an seinen Potenzialen, wird E-Learning bisher lediglich von 30 % der Unternehmen eingesetzt.[4] Die Gründe sind vielfältig. Fraglich ist, in welchem Maß durch E-Learning die unternehmensinternen Schulungskosten gesenkt werden.

Unabdingbar für effizientes E-Learning ist es, **dass sich die Lernenden jederzeit qualifizierten Dozenten mitteilen können**: Tutorielle Betreuung, moderierte Diskussionsforen, offene Chats oder kleine Gruppen in virtuellen Klassenräumen ermöglichen die erhoffte zukunftsweisende Revolution im Bereich des Lernens.[5]

E-Learning bietet vor allem **Vorteile für Schulungen, die darauf zielen, sehr viele Mitarbeiter (über 100) kurzfristig und zeitgleich über Neuentwicklungen zu informieren und zu trainieren**. Beispiel: große Luftfahrtgesellschaften, die ihr Personal kurzfristig über neue Vorschriften unterrichten möchten oder Automobilhersteller, die alle angebundenen Werkstätten auf einen neuen Fahrzeugtyp schulen möchten oder die zeitgleiche Einführung von MS-Office 2000 im Konzern etc.

Hierbei wird auch deutlich, dass sich E-Learning erst ab einer bestimmten Anzahl von Lernern rechnet. Eine pauschale Rechnung geht davon aus, **dass E-Learning erst ab einer Zahl von 1000 Nutzern rentabel wird**.

Wenn Sinn und Zweck des Lernens die Leistungs- und Produktivitätssteigerung (human performance improvement) ist, so sollte die Grundvoraussetzung für die Einführung von E-Learning immer der Business Case sein.

## e-learning und Personal-Controlling

Das Personalcontrolling sollte einen strategischen 5-Jahres-Plan entwickeln, der in Zahlen festschreibt, in wieweit die Weiterbildungskosten des Unternehmens langfristig durch den Einsatz von E-Learning reduziert werden sollen. Dabei ist zu berücksichtigen, dass die Kosten sich mit Einsatz der neuen Technik durch Bindung von Mitarbeiterkapazität erhöhen werden.

**Nicht quantifizierbar ist der Nutzen:**

- des bedarfsgerechten Schulungsangebots;
- der Mitarbeitermotivation;
- des wachsenden Mitarbeiter Know how;
- der Wettbewerbsvorteile durch Bildung;
- der Produktivitätssteigerung durch Zeitersparnis beim Lernen;
- des schnelleren Reagierens auf neue Entwicklungen.

Der quantifizierbare Nutzen berücksichtigt die effektive Lernzeit, die Opportunitätskosten und die fixen und variablen Sachkosten.

## e-learning-Fahrplan

Für den Controller könnte folgender Fahrplan hilfreich sein, will er ein E-Learning-Konzept im Unternehmen durchsetzen (Abb. 3):

1. Erstellung eines Business Case;
2. Klar formuliertes Ziel in Abstimmung mit dem Management;
3. Unterstützung durch das Management;
4. Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat (!);
5. Zusammenarbeit mit der Informatik;
6. Laufende Überprüfung der Nutzerakzeptanz;
7. Gezieltes internes Marketing.

**Fazit:**

Der Entwicklungsaufwand für die Hard- und Software von E-Learning-Konzepten ist sehr hoch, neue Programme veralten schnell. Oftmals rechnen sich solche Investitionen erst ab einer größeren Teilnehmerzahl.

Es reicht nicht, lediglich die herkömmlichen Lernprozesse auf neuen Technologien abzubilden. Es reicht nicht, einfach Lernmaterialien ins Netz zu stellen. Die **Inhalte müssen didaktisch aufbereitet** sein. **Die Lernenden müssen tutoriell unterstützt werden.**

Die Lernprozesse selbst müssen sich verändern. Dieser notwendige Wandel kann als Chance gesehen werden, die Lernprozesse des Unternehmens in ein innovatives Personalcontrolling einzubinden. Nur so hat E-Learning einen Mehrwert innerhalb der betrieblichen Weiterentwicklung, **völlig ersetzen können wird es Präsenzseminare nie**.

**Fußnoten**

1 zitiert nach Beyer, G., Gründer und Geschäftsführer der Beyer Institute sowie Mitbegründer der Cyberlearn GmbH

2 Ruthotto-Doubek, J., Internet Learning Solutions Group, Cisco Systems Europe Middle East and Africa, 2001

3 Philipzen, M., Manthano Lern- und Wissensmanagement GmbH, bdvb-aktuell S. 74, 2001

4 Institut der dt. Wirtschaft, Köln, 2001

5 zitiert nach Prof. Dr. Schindler, S., Vorstandsvorsitzender der TEIA AG, 2001

| Zuordnung CM-Themen-Tableau | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 04 | 14 | 16 | G | P | V |

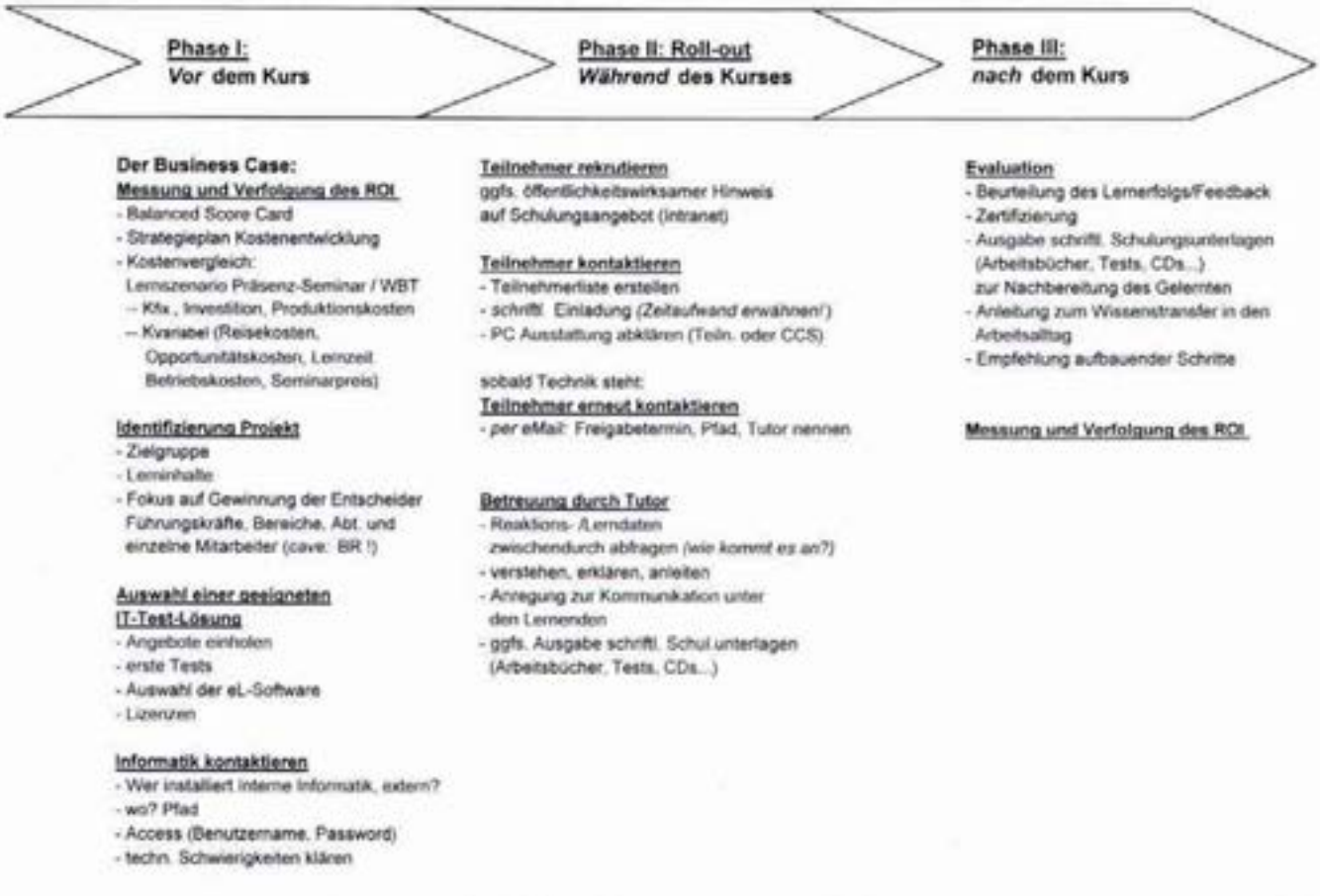



*Abb. 3: Ablaufplanung e-Learning-Projekte*

| Zuordnung CM-Themen-Tableau | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 02 | 22 | 26 | G | F | Z |

# DIE INTEGRATIONSPHASE IM RAHMEN DES AKQUISITIONSPROZESSES

## – Eine Herausforderung für das Controlling

von Thomas **Kümpel**, Essen, und Christian **Kleyer**, Herne

Prof. Dr. Thomas Kümpel, Fachgebiet Rechnungswesen und Controlling an der Fachhochschule für Oekonomie & Management, Essen

Diplom-Betriebswirt (FH) Christian Kleyer, tätig im Controlling der SASOL Germany GmbH, Werk Herne

Fusionen und Unternehmenskäufe prägen das heutige Wirtschaftsbild. Unternehmen, die entsprechende Strategien verfolgen, wollen durch **Mergers & Acquisitions** die Erfolgspotenziale anderer Unternehmen erschließen, den eigenen Potenzialen hinzufügen und daraus Wettbewerbsvorteile generieren. Die Möglichkeiten zur Rationalisierung oder sogar zur Neuausrichtung des eigenen Unternehmens sind beträchtlich. Allerdings besteht ebenso, wie die Vergangenheit bereits gezeigt hat, ein hohes Risiko, dass das Vorhaben scheitert. Ob sich die Bemühungen zur Realisation solch einer Strategie als erfolgreich erweisen, entscheidet sich vor allem während der Integration des Akquisitionsobjekts, der abschließenden Tätigkeit im Rahmen des Akquisitionsprozesses. Deshalb ist ein besonderes Augenmerk auf die Integrationsphase im Rahmen des Akquisitionsprozesses zu legen. Dabei ist es gerade das Controlling, dem in dieser Phase eine besondere Bedeutung zukommt.

## DER AKQUISITIONSPROZESS

Die Verfolgung einer auf Akquisition und Beteiligung ausgerichteten Strategie führt bei Unternehmen zur Bildung heterogener Geschäftsfeldstrukturen, welche häufig als „**Beteiligungsportfolio**" bezeichnet werden. Aufgrund der Komplexität solcher Strukturen und um die damit verbundene „Gefahr eines 'Auseinanderdriftens' der unter Umständen auf der gesamten Welt verstreuten und unterschiedlichen Einflüssen ausgesetzten Gesellschaften zu vermeiden" (Kleinschnittger, 1993, S. 1), ist es notwendig, **ein Beteiligungscontrolling aufzubauen**, das das Management bei der Führung, d. h. bei der Planung und der Steuerung der Beteiligungsgesellschaften unterstützt.

Da **eine Beteiligung in der Regel drei Lebensphasen** durchläuft – **den Kauf, den Betrieb und die Veräußerung der Beteiligung** – ist es naheliegend, das Beteiligungscontrolling respektive dessen Aktivitäten auf diesen Lebenszyklus abzustimmen (vgl. Horváth, 1997, S. 84). Hieraus resultiert, dass das Beteiligungscontrolling in das **Akquisitions-, das Performance- und das Desinvestitionscontrolling** eingeteilt werden kann:

Die Abwicklung einer Akquisition sollte prozessorientiert betrachtet werden. Dabei liegt ein Prozess immer dann vor, sofern es sich bei den zu strukturierenden Tätigkeiten um die Zusammenfassung einzelner Aktivitäten handelt, für die ein oder mehrere Inputfaktoren benötigt werden und dadurch für das Unternehmen ein Ergebnis von Wert erzielt wird.

In der Literatur existieren jedoch verschiedene Modelle des Akquisitionsprozesses (vgl. Übersicht bei Hagemann, 1996, S. 81ff.). Sowohl die Anzahl der Prozessphasen als auch deren Bezeichnung variieren. Obwohl die dargestellten Aktivitäten inhaltlich weitgehend vergleichbar sind, werden sie unterschiedlichen Phasen zugeordnet respektive wird eine

*Abb. 1: Phasen des Beteiligungscontrolling*

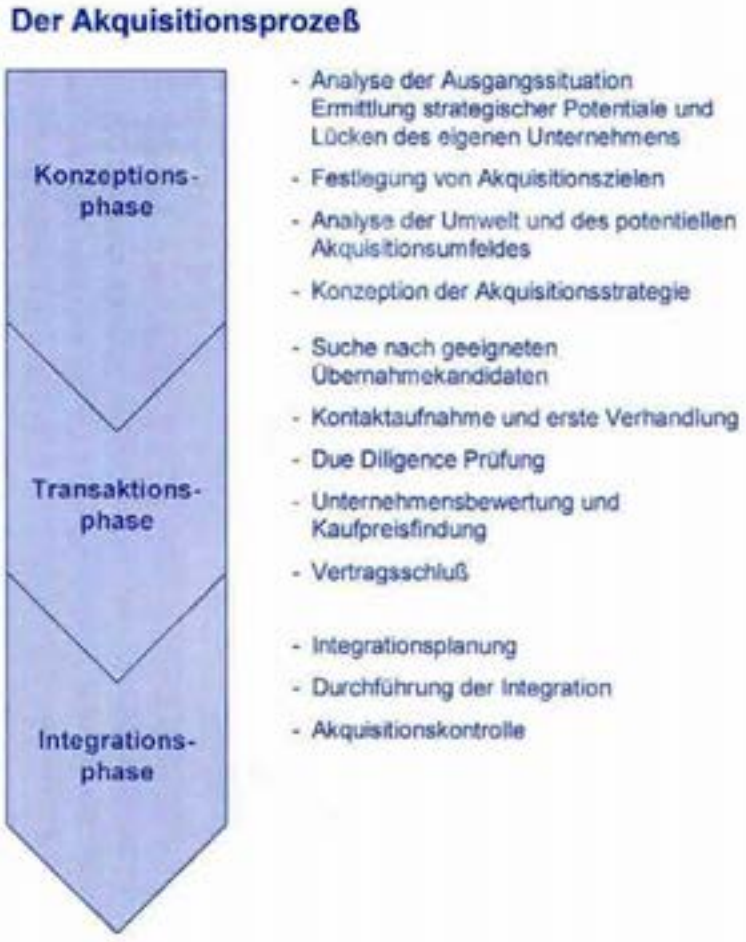



*Abb. 2: Phasen des Akquisitionsprozesses*

andere chronologische Reihenfolge gewählt. Einerseits ist davon auszugehen, dass jedes Akquisitionsobjekt in der Regel einzigartige Charakteristika aufweist, die den Verlauf der Akquisition individuell beeinflussen, so dass der Prozess ohnehin nicht als unabänderliche Folge von Aktivitäten verstanden werden sollte. Andererseits hat sich, unabhängig von diesen individuellen Gegebenheiten, sowohl in der Literatur als auch in der Praxis eine Einteilung des Akquisitionsprozesses in drei (Teil-)Prozessphasen bewährt: Die **Konzeptionsphase, die Transaktionsphase und die Integrationsphase** (vgl. Picot, 1999, S. 61f.).

Die Integrationsphase bildet den Abschluss des Akquisitionsprozesses. Sie beginnt nach Unterzeichnung des Kaufvertrages. Im Folgenden werden die Grundlagen einer Integration behandelt, um im Anschluss daran die wesentlichen Inhalte der Integrationsphase aufzuzeigen.

## DIE INTEGRATIONSPHASE

### Grundlagen der Integration

Unter Integration wird zunächst die Herstellung einer Einheit respektive die Eingliederung in ein größeres Ganzes verstanden (vgl. Ziegenbein, 2001, S. 164). Im Rahmen einer Akquisition bedeutet die Integration folglich die Eingliederung einer Zielunternehmung in das Unternehmen oder das Unternehmensgefüge des Akquisiteurs. Letzterer verfolgt in dieser Phase das Ziel, die sich durch die Akquisition eröffnenden Wertsteigerungs- und Synergiepotenziale zu realisieren. Dies kann sowohl durch Übertragung von immateriellen Fähigkeiten und Know-How zwischen beiden Unternehmen als auch durch Veränderungen bei der Nutzung materieller Ressourcen erfolgen.

Haspeslagh und Jemison konkretisieren diese Ansicht und verstehen unter **Integration einen interaktiven Prozess, „in dem die Mitarbeiter zweier Unternehmen zusammenzuarbeiten lernen und gemeinsam strategische Fähigkeiten übertragen"**. Dieser Transfer ist vergleichbar mit der **Realisation von Synergien**. Die Autoren sehen im Integrationsprozess den „Schlüssel zum Akquisitionserfolg", weisen aber – basierend auf ihren Untersuchungen – auf die mit der Durchführung verbundenen Schwierigkeiten und Probleme hin, die „entweder Fähigkeiten zerstören oder ihren Transfer unmöglich machen" (Haspeslagh/Jemison, 1992, S. 129f.).

Einige Autoren bezeichnen die Integration als die diffizilste Phase im Rahmen einer Unternehmensakquisition. Dabei wird die Problematik insbesondere in der Unterschätzung der finanziellen Möglichkeiten und im mangelnden Verständnis der Erfolgsfaktoren gesehen (vgl. Steinöcker, 1993, S. 104), wobei der Grund häufig darin liegt, dass es „nicht so sehr um quantifizierbare Größen" und „logisch nachvollziehbare Vorgänge", sondern „auch um **menschliche Verhaltensweisen, um das Aufeinandertreffen verschiedener Unternehmenskulturen** mit zahlreichen irrationalen, gefühlsmäßigen Einflussfaktoren" (Freund, 1991, S. 491) geht.

In einer empirischen Studie wurde festgestellt, dass in den Verhandlungen zwischen Käufer und Verkäufer die Integration aufgrund der Unsicherheiten und Komplexität dieses Prozesses häufig nicht thematisiert wurde (vgl. Haspeslagh/Jemison, 1992, S. 130). Es wird in diesem Zusammenhang vor allem auf das Dilemma seitens des Käufers hingewiesen: Zum einen lehnt dieser häufig eine Diskussion der Integrationsaspekte mit dem zu erwerbenden Unternehmen vor Vertragsabschluss ab, damit die Akquisition hierdurch keine Gefährdung erfahren kann. Zum anderen will er aber mögliche Streitigkeiten nach Abschluss der Akquisition vermeiden und strebt so eine rechtzeitige Klärung an. Aufgrund der Individualität jeder Akquisition und der Dynamik des Integrationsprozesses kann man keine klare Handlungsempfehlung abgeben, doch empfiehlt sich oftmals eine **Einigung vor Vertragsabschluss, da ansonsten eine wirksame Führung des erworbenen Unternehmens unmöglich wird**.

Jeglichen Integrationsaktivitäten sollte eine sorgfältige Planung vorausgehen. Dies ist daher von besonderer Bedeutung, da sich in dieser Phase endgültig entscheidet, ob eine Akquisition erfolgreich sein wird oder nicht. Ferner führt eine eingehende Planung zu einer Reduzierung der Komplexität des Integrationsprozesses und ermöglicht die Beherrschung desselbigen. Zwar bildet die Integrationsphase in der Regel den Abschluss des Akquisitonsprozesses, jedoch

muss mit der Planung der Integration bereits frühzeitig begonnen werden. Das Integrationsmanagement sollte eine den gesamten Akquisitionsprozess begleitende Aktivität darstellen. Dies ist daher sinnvoll, da bereits in den vorgelagerten Prozessphasen entsprechende Einflussfaktoren auf die Integration zu finden sind: In der Konzeptionsphase determinieren die festgelegten Ziele und Strategien maßgeblich die Integrationstätigkeiten. Hat man sich im Rahmen der Transaktionsphase für einen Akquisitionskandidaten entschieden, so lassen sich diese Tätigkeiten konkreter planen und auf die individuellen Eigenschaften des Objektes anpassen. Folglich wird hierdurch eine Schätzung der Integrationskosten ermöglicht, die einen entscheidenden Einfluss auf den Kaufpreis haben können. Die **Integrationsplanung hat dabei grundsätzlich vier relevante Aspekte zu berücksichtigen: Grad** und **Zeitpunkt der Integration**, das **Integrationsteam** und die zu ergreifenden **Integrationsaktivitäten**.

## Integrationsgrad

Den Umfang, in dem ein Akquisitionsobjekt in die Organisation des akquirierenden Unternehmens eingebunden wird, bezeichnet man als Grad oder Form der Integration. Zwar existiert eine Vielzahl von Ansätzen bezüglich der Intensität des Integrationsgrades, doch werden nach der herrschenden Meinung vier Ansätze unterschieden, die sich hinsichtlich der strategischen Interdependenz zum einen und der organisatorischen und kulturellen Autonomie zum anderen in einem Vier-Quadranten-Schema darstellen lassen.

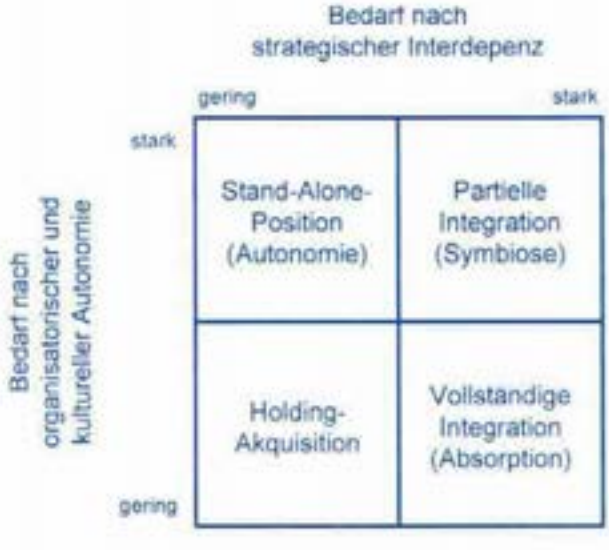



*Abb. 3: Intensität der Integrationsgrade*

Wird die Autonomie oder die Stand-Alone-Position gewählt, so bleibt das akquirierte Unternehmen rechtlich selbständig und wird demnach in der Regel als eigenständige Rechtsform geführt (vgl. Freund, 1991, S. 496). Daher wird dieser Integrationsgrad auch als **Erhaltungakquisition** bezeichnet. Er wird häufig gewählt, wenn sich die einzelnen Unternehmensziele stark voneinander unterscheiden, komplementäre Märkte bearbeitet werden oder komplementäre Produkte hergestellt und vertrieben werden. Gründe für diese Wahl liegen in der Absicht, eine Erhöhung des **Marktanteils mit verschiedenen Marken** anzustreben oder Wettbewerber zu eliminieren. Die Erhaltung kann auch aus organisatorischen Gründen sinnvoll sein. Dies ist dann gegeben, wenn die **Kontinuität des Managements** und der vorhandenen Strukturen für die Tätigkeiten des Akquisitionsobjektes von Vorteil ist. Ein entscheidender Faktor für die erfolgreiche Umsetzung dieses Integrationsgrades ist die ständige Abgrenzung beider Unternehmen und die **Toleranz der unternehmensspezifischen Unterschiede**, da ansonsten die Gefahr einer stärkeren Eingliederung und damit die Wahrscheinlichkeit von Veränderungen besteht, die eine Erhaltungsakquisition negativ beeinflussen würden.

Weiterhin bietet sich der **Stand-Alone-Ansatz an, wenn die Erkundung eines neuen Geschäftsfeldes angestrebt wird**. Das Zielunternehmen wird als Basisakquisition verstanden, der bei Erfolg weitere Akquisitionen in diesem Geschäftsfeld folgen können. Die notwendigen Integrationsaktivitäten beschränken sich auf die finanzielle Förderung des Zielunternehmens sowie auf den Transfer von Management-Fähigkeiten. Ziel ist die erfolgreiche Weiterentwicklung eines bereits im Markt bestehenden Akquisitionsobjektes. Aus dieser Entwicklung und aus der Sammlung von Wissen und Erfahrung im Rahmen des Lernprozesses resultiert die Wertschöpfung. Synergien werden bei diesem Ansatz nicht oder nur in geringem Maße berücksichtigt (vgl. Haspeslagh/Jemison, 1992, S. 176f. und S. 245f.). Die Vorteile dieses Integrationsgrades liegen in der relativ einfach umzusetzenden Strategie, den kaum notwendigen organisatorischen Veränderungen und der Vermeidung eines Kulturschocks. Stellt sich die Akquisition als Fehlentscheidung heraus, so besteht die Möglichkeit einer Desinvestition, wobei das akquirierte Unternehmen aufgrund seiner Eigenständigkeit nicht von den übrigen Unternehmenseinheiten gesondert abgegrenzt werden muss.

Das Gegenteil zu dieser Integrationsform ist die vollkommene Übernahme, auch Absorption oder vollständige Integration genannt. Das akquirierte Unternehmen wird dabei vollständig in die akquirierende Unternehmung eingegliedert. Theoretisch bedeutet dies die Eingliederung sämtlicher Unternehmensbereiche, jedoch beschränkt sie sich in der Praxis gewöhnlich auf die Bereiche Finanzen, Marketing und Produktion (vgl. Grüter, 1991, S. 92). Dieser Ansatz findet für Akquisitionsobjekte seine Anwendung, die ein hohes Maß an Synergiepotenzial aufweisen. Primär dient diese Integrationsform der Festigung der Position eines Geschäftsfeldes. Vorteile ergeben sich insbesondere aus der Rationalisierung und der Ausnutzung der Economies of Scale: Ressourcen werden gemeinsam genutzt, betriebliche Prozesse und Funktionen werden zusammengelegt etc. Je mehr Überschneidungen anzutreffen sind, desto umfassender wird dieser Rationalisierungsprozess ausfallen. Bei der Optimierung der Prozesse ist darauf zu achten, dass Doppelaktivitäten eliminiert und die jeweils besten Verfahrensweisen beibehalten werden. Zur Angleichung beider Unternehmen müssen auch deren Unterschiede genutzt werden, um Wettbewerbsvorteile zu erreichen.

Aufgrund der Komplexität des Absorptionsansatzes und der damit verbundenen Aktivitäten **gilt er als der „schwierigste, aber auch der langwierigste Weg der Integration"** (Steinöcker, 1993, S. 110), der die gründlichste Vorbereitung des Integrationsprozesses erforderlich macht. Der Erfolg wird zum einen durch eine zügige und effiziente Durchführung und zum anderen durch die Kommunikation der Zielsetzung innerhalb der Organisation sowie gegenüber den Kunden und Lieferanten determiniert.

Als dritte Integrationsform ist die **partielle Integration, die auch als Teilverschmelzung** oder **Symbiose** bezeichnet wird, zu nennen. Im Hinblick auf ihren Integrationsgrad kann sie zwischen der Stand-Alone-Position und der Absorption angesiedelt werden. Hier werden einzelne Teilbereiche des Akquisitionsobjektes mit dem Unternehmen des Akquisiteurs verschmolzen. Redundante sowie nicht benötigte Bereiche sind zu liquidieren. Dabei hat eine Unterscheidung zwischen den administrativen und operativen Bereichen hinsichtlich der Zielsetzung zu erfolgen: Durch die Zusammenlegung administrativer Bereiche, z. B. des Controlling und des Finanz- und Rechnungswesens, soll eine Erhöhung der Kontrolle über das Akquisitionsobjekt erreicht werden. Die Integration operativer Bereiche hat, ähnlich dem Absorptionsansatz, die Realisierung von Synergien durch Skaleneffekte respektive von Wettbewerbsvorteilen im Unternehmensverbund zum Ziel (vgl. Hase, 1996, S. 60).

Als letzter Ansatz ist die **Holding-Akquisition** zu nennen. Die Maßnahmen zur Integration beschränken sich hier auf die Ausübung der Holding-Funktion durch die akquirierende Gesellschaft, die eine einheitliche Leitung und einen optimalen Finanzmittel- und Ressourceneinsatz gewährleisten soll. Gründe für die Durchführung einer solchen Akquisition liegen in der Wertmitnahme und der Spekulation, durch ein einheitlicheres Management Wertschöpfung zu erzielen (vgl. Haspeslagh/Jemison, 1992, S. 175).

## Integrationszeitpunkt und -geschwindigkeit

Im Rahmen der Integrationsplanung ist der Anfangszeitpunkt der Integration zu bestimmen. Untersuchungen ergaben, **dass der Beginn der Integrationsmaßnahmen in den administrativen Bereichen des Akquisitionsobjektes – vor allem im Controlling und im Rechnungswesen – innerhalb eines Monats nach Bekanntgabe der Akquisition lag**. Dies erscheint sinnvoll, da auf diese Weise notwendige Kontrollsysteme schnell implementiert bzw. auf die neuen Bedürfnisse angepasst werden können. Ermöglicht wird dies durch die geringen Differenzen in den Strukturen und Tätigkeiten dieser Bereiche. Die Integration der operativen Bereiche, also der Produktion sowie der Beschaffungs- und Vertriebsstrukturen, erfolgt zum gleichen Zeitpunkt. Vor allem in diesen Bereichen wird eine hohe Anzahl von Wertschöpfungspotenzialen lokalisiert, die möglichst rasch realisiert werden sollen. Die übrigen Bereiche wie z. B. die der Forschung und Entwicklung bilden den Schlusspunkt der Integration. Grund hierfür ist deren strategische Ausrichtung, die meist nicht kurzfristig änderbar ist (vgl. Gerpott, 1993, S. 385 f.).

Weiterhin ist festzulegen, ob **die Integration insgesamt langsam und schrittweise** erfolgen soll oder **ob eine schnelle Integration** zu bevorzugen ist. Die Vorteile einer langsamen Integration werden darin gesehen, dass Entscheidungen zu dem Zeitpunkt erfolgen können, wenn entsprechende Detailinformationen vorliegen. Eine schnelle Integration dagegen führt zu geringen Opportunitätskosten, die durch das Herauszögern von unvermeidbaren Maßnahmen zur Rationalisierung und zur Realisierung von Wertschöpfungspotenzial entstehen können. Ferner spricht für eine schnelle Integration die umgehende Schaffung von klaren Strukturen sowohl in der Führungsebene als auch bei den Mitarbeitern als Ganzes (vgl. Hase, 1996, S. 123f.). Gerade diese klaren und eindeutigen Strukturen stellen einen nicht zu unterschätzenden Faktor dar: **Entstehen Unsicherheiten bei den Mitarbeitern, so führt dies in der Regel zu Motivationsverlusten mit ihren allseits bekannten Konsequenzen.**

Zweifellos existieren keine generellen Handlungsempfehlungen für die Wahl der Integrationsgeschwindigkeit. Vielmehr ist diese abhängig von dem jeweiligen Akquisitionsobjekt. Doch hat es sich in der Vergangenheit gezeigt, **dass gerade eine langsame Integration der Hauptgrund dafür ist, dass 80% der Akquisitionen scheitern** (vgl. Steinöcker, 1993, S. 122); **eine Tatsache, die einer schnellen Integration den Vorzug geben dürfte.**

## Integrationsteam

Die Steuerung bzw. Durchführung des Integrationsprozesses sollte einem Integrationsteam übertragen werden. Fraglich ist, ob dieses Team neu gegründet werden sollte, oder ob es aus dem bisherigen Akquisitionsteam hervorgehen kann. Im Hinblick auf die zeitlich parallel erfolgende Integrationsplanung erscheint zwar ersteres als sinnvoll. Allerdings können die Erfahrungen des bisherigen Akquisitionsteams in der Integrationsphase von Nutzen sein. Gleichzeitig spricht für diese zweite Alternative die Tatsache, dass vor allem das mit der späteren Führung des integrierten Unternehmen betraute Management – häufig ein Mitglied des Akquisitionsteams – an der Integration beteiligt sein kann (vgl. Hase, 1996, S. 67f.). Sinnvoll erscheint auch die Einbindung von Mitarbeitern aus dem akquirierten Unternehmen, da sie bestens mit den Gegebenheiten des Unternehmens vertraut sind und demnach bei der Planung der Zusammenführung unterstützend tätig sein können. Erfolgt die Steuerung respektive Durchführung des Integrationsprozesses durch das bisherige Akquisitionsteam, so gilt es zu beachten, dass diese Aktivitäten zu keiner Überlastung der mit den Vertragsverhandlungen beschäftigten Teammitglieder führen dürfen.

Obwohl der Controller nicht zwangsläufig ein Mitglied des Integrationsteams sein muss, so bietet es sich an, **ihn aufgrund seiner detaillierten Kenntnisse des Akquisitionsobjektes und der strategischen Planung, die zu dessen Kauf führte, in das Integrationsteam zu berufen.** Aufgrund seiner Kenntnisse ist es in der Praxis auch zu beobachten, dass der Controller sogar als Projektmanager fungiert. Falls keine Einbindung des Controllers in das Integrationsteam erfolgt, so sollte er diesem zumindest in Form einer Stabsstelle zur Seite stehen. Der Informationsaustausch zwischen Integrationsteam und Controller ist insofern unabdingbar, da letzterer in der Integrationsphase vor allem für die Anpassung der controllingspezifischen Systeme des akquirierten Unternehmens sowie für die spätere Erfolgskontrolle zu sorgen hat (vgl. Hoffmann/Friedinger, 1998, S. 27f.).

## Integrationsaktivitäten

Weiterhin sind die Aktivitäten der Integration festzulegen. Voraussetzung ist die Kenntnis der Faktoren, welche die Integration beeinflussen. Generell lassen

sich exogene bzw. unternehmensexterne und endogene bzw. unternehmensinterne Faktoren ermitteln. Zu den externen Faktoren zählen z. B. die Markt- und Wettbewerbsfaktoren oder das Verhalten der Kunden und Lieferanten. Diese Faktoren sind durch die Integrationsmaßnahmen nicht änderbar (vgl. Gerpott, 1993, S. 244ff.). Die endogenen Faktoren hingegen beeinflussen den Integrationserfolg unmittelbar über die Maßnahmen zur Gestaltung der Zusammenarbeit. Zu ihnen zählen Unternehmenspolitik bzw. -strategie, die Organisationsstruktur, das Personal und die Kultur des Unternehmens. Anhand dieser Einflussfaktoren erfolgt eine Systematisierung der Integrationsaktivitäten.

Die Zielsetzung der strategischen Integration besteht darin, unterschiedliche strategische Absichten und Zielvorstellungen in Einklang zu bringen. Ausgangspunkt hierfür sind die Visionen, Ziele und Strategien des Akquisitionsobjektes, die bereits seit der Suche bzw. Analyse geeigneter Akquisitionskandidaten bekannt sind. Diese werden mit den in der Konzeptionsphase entwickelten eigenen Zielvorstellungen und Strategien verglichen. In Abhängigkeit vom Ausmaß der Abweichung müssen in einem zweiten Schritt gemeinsame Ziele und Strategien festgelegt werden. Eine weitere Aufgabe ist die Gestaltung eines Ressourcen-Verbundes, d. h. die gemeinsame und damit optimalere Nutzung von Betriebsmitteln. Schließlich ist auch der bereits oben erwähnte Transfer strategischer Fähigkeiten zu veranlassen.

Im Rahmen der organisatorischen Integration müssen die unterschiedlichen Organisationsstrukturen beider Unternehmen aufeinander abgestimmt werden. Die dabei vorzunehmenden Aktivitäten betreffen sowohl die Aufbau- als auch die Ablauforganisation. Aus Sicht der Aufbauorganisation ist eine neue Unternehmensstruktur in Abhängigkeit vom Integrationsgrad festzulegen. Entsprechend hat eine Überprüfung und gegebenenfalls eine Modifizierung der Hierarchie zu erfolgen. Dabei sind Doppelbesetzungen zu vermeiden und die Overhead-Kosten möglichst gering zu halten. Hinsichtlich der Ablauforganisation sind die betrieblichen Prozesse und Geschäftsabläufe entlang der Wertschöpfungskette zu analysieren und zusammenzulegen. In erster Linie ist eine Vereinheitlichung der Prozesse vorzunehmen. Falls notwendig, kann auch eine Prozessoptimierung durch einen Know-How-Transfer zwischen den Unternehmen im Sinne eines internen Benchmarking erfolgen (vgl. Hase, 1996, S. 117f.).

Während die ersten beiden Einflussfaktoren eher „hard facts" enthalten, ist die personelle Integration von „soft facts" geprägt. Zu diesen zählen vor allem das Verhalten der Mitarbeiter und deren Motivation. **Den Mitarbeitern kommt bei einer Akquisition in zweifacher Hinsicht eine besondere Bedeutung zu. Einerseits machen sie als Know-How-Träger eines Unternehmens einen großen Teil seines Wertes aus** (vgl. Picot, 1999, S. 70). **Daher ist es erforderlich, sie im Unternehmen zu halten und ihre Motivation zu fördern.** Zu diesem Zweck ist eine klare Kommunikations- und Informationspolitik in der Form zu verfolgen, dass die mit der Akquisition verfolgten Ziele und Absichten offen den Mitarbeitern kommuniziert werden. Know-How-Träger sollten mit speziellen, wichtigen Integrationsaufgaben betraut werden. Schließlich sollten Anreizsysteme implementiert werden. Hierzu zählen monetäre Maßnahmen, wie z. B. eine leistungsgerechte Entlohnung oder die Einführung von Cafeteria-Systemen und Incentive-Programmen, aber auch nicht-monetäre Maßnahmen, wie Job-Rotation oder die Verbesserung der Entwicklungsmöglichkeiten im Unternehmen (vgl. Hoffmann/Friedinger, 1998, S. 24). Da die Mitarbeiter durch ihr Verhalten den Integrationserfolg sowohl unterstützen als auch verhindern können, gilt es, in diesem Zusammenhang die Führungsinstrumente entsprechend auszugestalten. Diese stellen das zentrale Element zur Beeinflussung des Mitarbeiterverhaltens dar, da sie entscheidend auf die Bereitschaft zur Unterstützung der Integration einwirken können.

Die kulturelle Integration muss ebenfalls berücksichtigt werden. Sie wird sowohl von der Praxis als auch von der Literatur als das schwierigste Problem der Integrationsphase angesehen: „Die kulturelle Integration geht mit der personellen Integration einher, denn je tiefgreifender die kulturelle Integration des akquirierten Unternehmens sein soll, desto gravierender werden die personellen Probleme sein" (Hagemann, 1996, S. 110). Denn jedes Unternehmen verfügt über


zielsicher

CAP

Controller's Advanced Program

■ Person & Kommunikation
22. bis 27. September 2002
Standortbestimmung und Maßnahmenplan zur persönlichen und beruflichen Weiterentwicklung entwerfen.

■ Change Management durch Controlling
13. bis 18. Oktober 2002
Theorie-Inputs und Praxisbeispiele entlang der typischen sechs Phasen einer Veränderung – Arbeit an eigenem Beispiel.

■ Das erfolgreiche Team
6. bis 11. April 2003
Sitzungen vorbereiten, leiten, auswerten – was tun bei Störfaktoren von innen und außen – Kick-off-Meeting bei Projekten – Gruppenprozesse erkennen und kompetent steuern.

■ Projekte erfolgreich durchsetzen
14. bis 19. September 2003
Ausbalancierte Strategien zur Durchsetzung und Kommunikation aktueller Vorhaben der Seminarteilnehmer/innen.

jetzt buchen

controller akademie

Telefon +49 (0)89 89 31 34 - 0
Telefax +49 (0)89 89 31 34 - 25
akademie@controllerakademie.de
www.controllerakademie.de

eine individuelle Kultur, d. h. Regeln und Verhaltensweisen, die sich über einen längeren Zeitraum hinweg entwickelt haben. Je größer die Unterschiede zwischen den Branchen und Regionen beider Unternehmen sind, desto unterschiedlicher können ihre Kulturen sein. Durch das Zusammenwirken der Unternehmenskulturen besteht die Gefahr, dass geplante Veränderungen nicht die gewünschten Auswirkungen haben. Man spricht hier auch von der sogenannten „Akkulturation" und versteht darunter die gegenseitige Beeinflussung und Anpassung vormals unabhängiger Unternehmenskulturen im Integrationsprozess. Die Zusammenführung der Unternehmen erfordert daher eine Anpassung dieser Kulturen, die um so notwendiger ist, je intensiver der gewählte Integrationsgrad ist. Die Herausforderung besteht darin, die kulturellen Verschiebungen zu erkennen, richtig einzuschätzen und Konflikte bzw. einen „Kulturschock" zu vermeiden.

## Akquisitionskontrolle

**Mit Beginn der Integrationsphase wird zeitgleich eine Controllingphase initiiert.** Diese hat insbesondere die Durchführung der Akquisitionskontrolle zum Ziel. Sie dient der Beurteilung des Akquisitionserfolgs, der aus der erfolgreichen und zielgerichteten Erfüllung der Aufgaben in den einzelnen Phasen resultiert. Die erzielte Wertsteigerung stellt dabei den Maßstab dar, an dem der Erfolg gemessen wird. Diese Beurteilung erfolgt durch eine abschließende Nachrechnung der Akquisition, die als ein **„Post-Acquisition-Success-Check"** bezeichnet werden kann: **„War der Kaufpreis günstig und die Integration erfolgreich, so muss der jetzt ermittelte Wert über dem Kaufpreis liegen"** (Hagemann, 1996, S. 115). Andernfalls hat keine Wertsteigerung stattgefunden, was dazu führt, dass entweder eine erneute Aufnahme der Integrationsphase oder eine Desinvestition des Akquisitionsobjektes erfolgt.

Wie bereits gezeigt, soll die Integrationsphase bzw. deren Planung den Akquisitionsprozess begleiten. Dementsprechend sollte auch die Kontrollphase frühzeitig beginnen und kontinuierlich durchgeführt werden. In Form eines qualitativen Prozesscontrolling können die Tätigkeiten in den einzelnen Prozessphasen hinsichtlich ihrer Auswirkung auf die Wertsteigerung untersucht werden. Zu diesem Zweck sind laufend Soll-Ist-Vergleiche zu erstellen. Werden Abweichungen zwischen den Plänen und dem tatsächlichen Integrationsfortschritt lokalisiert, so lassen sich diese zeitnah korrigieren.

Die Zeitdauer dieser Kontrolltätigkeiten bis zur abschließenden Nachkalkulation und der vorgelagerten Integrationsaktivitäten beträgt in der Regel ein bis drei Jahre (vgl. Steinöcker, 1993, S. 106). Dies bedeutet jedoch nicht, dass die Controllingtätigkeiten in Bezug auf das Akquisitionsobjekt hiermit beendet sind. Vielmehr muss auch nach der erfolgreichen Integration eine laufende Kontrolle erfolgen, die als **Portfoliocontrolling** bezeichnet wird. Diese Aktivitäten werden jedoch nicht mehr zum Akquisitionsprozess gezählt. Sie sind daher nach Durchführung des Akquisitionscontrolling der zweiten Phase des Beteiligungscontrolling zuzurechnen.

## ZUSAMMENFASSUNG DER ERGEBNISSE

Der Akquisitionsprozess stellt für den Akquisiteur eine Herausforderung dar. Die zu ergreifenden Tätigkeiten erweisen sich als umfangreich und komplex. Entsprechend hoch sind die Anforderungen an das Akquisitionscontrolling, das die Unternehmensleitung bei der Entscheidungsfindung unterstützt und einen großen Teil der akquisitorischen Tätigkeiten übernimmt. Ein erschwerender Faktor ist die Individualität jedes Akquisitionsobjektes. Demnach müssen die einzelnen Prozessphasen immer den neuen Anforderungen angepasst werden. Durch diese Dynamik ist es schwierig, eine klar strukturierte und allgemeingültige Handlungsempfehlung zu erstellen. Obwohl bereits seit den 70er Jahren Untersuchungen des Akquisitionserfolges vorgenommen werden, kann bis heute keine „einheitliche und befriedigende Definition des Erfolgs von Transaktionen gegeben werden" (Jansen, 2000, S. 33).

Dennoch sind in der Integrationsphase die entscheidenden Aktivitäten, denen besondere Aufmerksamkeit und Sorgfalt gewidmet werden sollte, deutlich geworden. Nach erfolgreicher Verhandlung muss die konzipierte Akquisitionsstrategie erfolgreich operationalisiert werden, um das gewünschte Akquisitionsziel zu erreichen. Der frühzeitigen Planung der Integration wird ein hoher Stellenwert beigemessen. Auch die schnelle Durchführung der Integrationsaktivitäten wirkt sich positiv auf den Erfolg aus. Schließlich sollte die Akquisitionskontrolle nicht nur abschließend erfolgen, sondern die gesamte Integrationsplanung begleiten.

## Literatur


Freund, Werner: Die Integration übernommener Unternehmen – Fragen, Probleme und Folgen, in: Die Betriebswirtschaft, Heft 4, 51. Jahrgang, 1991, S. 491-498.

Gerpott, T. J.: Integrationsgestaltung und Erfolg von Unternehmensakquisitionen, Stuttgart 1993.

Grüter, Hans: Unternehmensakquisition – Bausteine eines Integrationsmanagements, 1. Aufl., Verlag Paul Haupt, Bern/Stuttgart 1991.

Hagemann, Stefan: Strategische Unternehmensentwicklung durch Mergers & Acquisitions – Konzeption und Leitlinien für einen strategisch orientierten Mergers & Acquisitions-Prozeß, 1. Auflage, Europäischer Verlag der Wissenschaften, Frankfurt am Main 1996.

Hammer, Michael / Champy, James: Reengineering the corporation: Manifesto for business revolution, St. Leonards / London, 1993.

Hase, Stefan: Integration akquirierter Unternehmen – Planung, Konzeption, Bewertung und Kontrolle, 1. Auflage, Verlag Wissenschaft & Praxis Dr. Brauner GmbH, Sternenfels/Berlin, 1996.

Haspeslagh, Philippe C. / Jemison, David B.: Akquisitionsmanagement – Wertschöpfung durch strategische Neuausrichtung des Unternehmens, 1. Auflage, Campus Verlag, Frankfurt am Main / New York 1992.

Hoffmann, Werner H. / Friedinger, Alfred: Integrationsmanagement im Zuge von Akquisitionen – Ziele, Strategien und Controllingaufgaben; in: Controlling, Heft 1, 10. Jg., Januar/Februar 1998, Seite 20 - 28.

Horváth, Peter: Internationales Beteiligungscontrolling – Das Controllingthema für die kommenden Jahre, in: Controller Magazin, Heft 2, 1997, Seite 81-88.

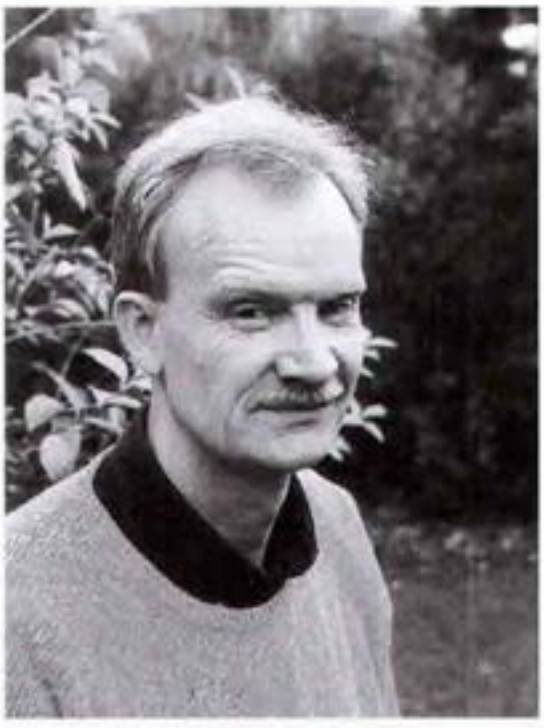
Jansen, Stephan A.: 10 Thesen gegen Post Merger Integration Management; in: Organisationsentwicklung, Heft 1, 19. Jahrgang, 2000, Seite 32-47.

Kleinschnittger, Ulrich: Beteiligungs-Controlling, 1. Aufl., Verlag Vahlen, München 1993.

Picot, Gerhard: Mergers & Acquisitions in Telekommunikation und Internet; in: Finanzbetrieb, Heft 6, 1. Jahrgang, Juni 1999, Seite 61-70.

Steinöcker, Reinhard: Akquisitionscontrolling – Strategische Planung von Firmenübernahmen, 1. Auflage, Walhalla Verlag, Berlin / Bonn / Regensburg 1993.

Ziegenbein, Klaus: Kompakt-Training Controlling, Ludwigshafen 2001. ■



# INVESTITIONSRECHNUNG IN DER PRAXIS:

## – Re-Training zu den 6 Beiträgen von Prof. K.-D. Däumler, Kiel, im Controller Magazin 2001

von Peter **Hoberg**, Worms

Prof. Dr. Peter Hoberg, Fachbereich Touristik / Verkehrswesen, Fachhochschule Worms – E-Mail: peterhoberg@web.de

Die folgenden Nachdenküberlegungen und Ergänzungen sollen dahin führen, dass der Leser nochmals veranlasst ist, diese Dateien zu öffnen und am Schluss einen noch vollständigeren Leitfaden an der Hand zu haben, mit dem er in der Praxis Investitionsentscheidungen sachgerecht vorbereiten kann.
In der von Däumler gewählten Reihenfolge werden die Themen nochmals analysiert und gegebenenfalls ergänzt.

### 1) zu Folge 1 Grundlagen der Investitionsrechnung CM 1/01, S. 61ff.

Laut Statistik gäbe es eine **Abnahme der Investitionsquote** in Deutschland. Dies ist teilweise darauf zurückzuführen, dass insbesondere das deutsche externe Rechnungswesen nicht mehr auf der Höhe der Zeit ist und viele Investitionen gar nicht als solche erfasst. Zu nennen sind Investitionen in eigen erstellte Software, Know How der Mitarbeiter, F&E, Verbesserungen der Prozesse im Betrieb und zwischen Betrieben, Investitionen in den Markt (Wert der Marke, Listungsgelder, Werbekampagnen) usw.
Auch wenn diese Leistungen des Unternehmens nur schwer objektiv zu messen sind, spielen sich hier viele wesentliche Investitionen ab, die nur im externen Rechnungswesen nicht als Investition erfasst werden. Daher hat z. B. die Schmalenbach-Gesellschaft für Betriebswirtschaft 7 Bereiche identifiziert, in denen Leistungen zusätzlich erfasst werden müssten.[1]

Die Investitionsquote dürfte wesentlich besser aussehen, sprich höher sein, wenn diese immer wichtiger werdenden Investitionen in immaterielle Werte berücksichtigt würden. Die Beurteilung der Vorteilhaftigkeit von Investitionen behält also ihren hohen Stellenwert.

Der einfachste Fall der Beurteilung von Investitionen liegt dann vor, **wenn eine Handlungsmöglichkeit** gegen die Unterlassensalternative geprüft wird.
Wenn mehrere Handlungsmöglichkeiten zur Verfügung stehen, so müssen zwei zusätzliche Faktoren berücksichtigt werden, nämlich, ob sich die Handlungsmöglichkeiten gegenseitig ausschließen und ob Engpässe irgendeiner Art vorliegen. Der häufigste Engpass dürfte sicherlich das zur Verfügung stehende Kapital sein, insbesondere nachdem die Venture Capital Blase geplatzt ist und Kapital wieder nur noch nach sorgfältiger Prüfung vergeben wird. Bei dieser Konstellation müssen dann Renditeziffern zur Vorteilhaftigkeitsermittlung eingesetzt werden.

Man sollte aber nicht vergessen, dass in der Praxis häufig nur der einfachste Fall betrachtet wird, was schon kompliziert genug sein kann. Es wird generell untersucht, ob z. B. ein neues Werk gebaut werden soll. Dazu nimmt man zunächst durchschnittliche, vorsichtig geschätzte Kosten an. Erst nach der Grundsatzentscheidung wird dann über den genauen Standort entschieden. Aus theoretischer Sicht muss man natürlich das Zerschneiden der Interdependenz zwischen Werksbau und optimalem Standort beklagen.[2]

Andererseits verkleinert dieser Stufenansatz die Entscheidungskomplexität auf ein besser handhabbares Maß. Außerdem hat sich bei den Automobilfirmen gezeigt, dass dieser Ansatz seine Vorteile hat, weil man mit der getroffenen Grundsatzentscheidung viel besser die Subventionen aller Art in die Höhe treiben kann.

Wesentlich ist jedoch der Begriff der Investition. Däumlers Vorschlag „Zahlungsreihe, die mit einer Auszahlung beginnt" trifft nicht alle Fälle. Viele große Projekte können mit einer Anzahlung des Kunden beginnen, so dass die erste Zahlung keine Auszahlung ist.[3] Die Verteilung der Ein- und Auszahlungen ist weitgehend Verhandlungssache, so dass aus ihrem zeitlichen Anfall nichts geschlossen werden sollte.

Ein weiteres Problem der Definition liegt darin, dass der Unsicherheitsaspekt nicht berücksichtigt wird. (Fast) jede Investi-

tion zeichnet sich dadurch aus, dass die zukünftigen Einzahlungen nicht sicher sind, während die kurzfristig zu erfolgenden Auszahlungen weitgehend zutreffend geschätzt werden können. Daher wird in der Praxis auch der Großteil der für eine Investitionsbeurteilung notwendigen Zeit auf die Schätzung der Daten verwandt.

Wenn jetzt noch berücksichtigt wird, dass statt der Auszahlungen auch andere Güter eingesetzt werden können, so könnte man sehr weit definieren: Investition ist der Einsatz von Gütern in der Erwartung auf zukünftigen Nutzen. Damit werden auch nicht/kaum quantitativ erfassbare Größen eingeschlossen. Dieser nicht quantitative Teil soll gemäß der Themeneingrenzung von Däumler hier allerdings nicht abgehandelt werden.

Wichtig ist die richtige und weitgehend vollständige Erfassung der Zahlungen. „Reine Kassenbewegungen" für die Auslösung einer Zahlung reichen allerdings nicht aus, da wesentliche Elemente fehlen, nämlich verhinderte bzw. reduzierte Zahlungen. So gibt es bei Rationalisierungsentscheidungen üblicherweise keine Einzahlungen als positive Konsequenzen, sondern reduzierte Auszahlungen.
Daher soll hier von finanziellen Konsequenzen oder Zahlungen im weiten Sinne gesprochen werden. Positive finanzielle Konsequenzen enthalten somit Einzahlungen im engen Sinne, verhinderte Auszahlungen und die Verringerung von Auszahlungen. Alle drei Elemente werden jeweils durch die Handlungsmöglichkeit verursacht. Das Gleiche gilt für negative finanzielle Konsequenzen oder Auszahlungen im weiten Sinne.

Bei allen Zahlungen[4] ist Präzisierung notwendig. Der überwiegende Teil des Schrifttums nimmt an, dass **alle Zahlungen passenderweise am Periodenanfang oder am Periodenende anfallen**. Wie unmittelbar einsichtig ist, sieht die Realität anders aus. Die Zahlungen kommen normalerweise über das Jahr verstreut. Zudem sind Zahlungen keine Zeitraumgrößen, sondern fallen an einem bestimmten Zeitpunkt an. Dies ist entscheidend, weil mit dem Eintreffen auf dem Konto oder Abbuchen vom Konto die Verfügungsgewalt beginnt bzw. endet und die Verzinsung einsetzt. Dies ist ja auch der Grund, warum die Investitions- und Finanzierungsrechnung mit Zahlungen arbeitet. Die Lösung dieses Problems besteht darin, die Zahlungen intraperiodisch auf das jeweilige Periodenende aufzuzinsen. Bei den Auszahlungen ist auch zu erwägen, ob sie nicht zumindest in den ersten Jahren auf den jeweiligen Periodenanfang bezogen werden müssen, damit es keine intraperiodischen Cash-Flow Probleme gibt.[5]

Bei den Umsätzen kann man häufig davon ausgehen, dass sie weitgehend gleichmäßig über das Jahr verteilt anfallen. Der repräsentative – sprich durchschnittliche Anfall – wäre somit der 30.6. Hierauf muss noch das Zahlungsziel addiert werden. Wenn es 4 Wochen beträgt, könnte man die durchschnittliche Einzahlung zum 31.7. erwarten. Somit böte sich an, diesen Betrag 5 Monate aufzuzinsen, so dass man dann die korrespondierende Einzahlung per Jahresende erhält.

Gerade am Anfang von Investitionen kann die Berücksichtigung des exakten unterjährigen Anfalls von Zahlungen entscheidend sein, da im ersten Jahr üblicherweise erst einmal zahlreiche Auszahlungen kommen, bevor dann später im Jahr die ersten Einzahlungen zu erwarten sind.

Die letzte Modifikation der Zahlungen muss im Hinblick auf die Steuern erfolgen. Hier ist es eben nicht egal, ob z. B. Abschreibungen am Ende einer Periode oder am Anfang der nächsten Periode kommen. Es empfiehlt sich, den Startzeitpunkt auf den Zeitpunkt 1. 1. des Startjahres zu legen und alle weiteren Zahlungszeitpunkte auf den jeweiligen 31.12. Wird die Investition aus steuerlichen Gründen noch im alten Jahr begonnen, um die Halbjahres-AfA mitzunehmen, so kann man natürlich auch den 31.12. als Startzeitpunkt wählen.
Ansonsten wird – wie üblich – angenommen, dass die Ein- und Auszahlungen am jeweiligen Jahresende auch steuerlich wirken.[6]

Steuerzahlungen würden auch direkt am Jahresende anfallen.

Wie bereits erwähnt, verwendet der erfahrene Controller den Löwenanteil seiner Arbeitszeit auf die Datenermittlung. Selbst wenn er die interessenbedingten Über- oder Unterschätzungen durchschaut, bleibt natürlich das objektive Prognoseproblem, das sich insbesondere auf der Absatzseite manifestiert. Als Beispiel seien die Gebote in der UMTS-Auktion genannt. Mobilcom als einer der sechs „erfolgreichen" Ersteigerer hat erst kürzlich angedeutet, dass die entscheidende Prognosegröße „Umsatz pro Person und Monat" wohl nur zu 50 % der erwarteten Beträge kommen wird. Wenn man annimmt, dass der bezahlte Betrag nahe der Preisobergrenze lag, kann man konstatieren, dass die ausgegebenen 16 Mrd. nur noch die Hälfte wert sind. **Also entsteht ein „Verlust"** von 8 Mrd., **weil sich wesentliche Teile der Prognose innerhalb nur eines Jahres als weitgehend falsch erwiesen haben**. Dieses Prognoseproblem ist natürlich nicht absolut lösbar. Für die Praxis ergeben sich daraus zwei Schlussfolgerungen:

a) Die **Datenprognose** muss insbesondere bei wichtigen Projekten mit größter Sorgfalt durchgeführt werden. Hier sollte man auch nicht vor einer Validierung durch externe Fachleute zurückschrecken. Der Autor hat schon viele **haarsträubende Business Cases** gesehen, deren Fehler (beliebt sind Doppelzählungen aufgrund unklarer Definition der Handlungsmöglichkeiten, extreme Absatzsteigerungen am Ende der Laufzeit und unvollständige Kosten) relativ leicht erkennbar waren. Hier kann mit wenig Aufwand großer Schaden verhindert werden.
b) Wesentliche Prognosegrößen (z. B. Absatzmenge, Nettopreise, Lebensdauer u. ä.) **müssen variiert** werden. Nachdem der wahrscheinlichste Fall durchgerechnet wurde, wird dann simuliert, was bei einer Verschlechterung einer oder mehrerer Größen passiert.

Aus diesen Ausführungen lässt sich erkennen, dass der wirklich gute Controller **nicht nur sein Controllinginstrumentarium beherrscht, sondern auch fundierte Markt- und Technikkenntnisse besitzt, um so die Schätzungen der Funktionen konstruktiv kritisieren zu können**. Wichtige Prüfpunkte sind die Vollständigkeit aller erfassten Zahlungen, ihr Realitätsgehalt und die Logik. Ein solcher Controller würde z. B. sehen, dass Däumlers Oldtimerbeispiel in CM auf S. 189/01 (Kauf für 100.000 EUR, Verkauf zu 148.000 EUR nach 5 Jahren bei I = 0,08) bei der Vollständigkeitskontrolle offene Fragen hat. Denn es dürften noch weitere Auszahlungen anfallen z. B. für Versicherung, Wartung, Reparatur, Stell-

platz etc. und eventuell Einzahlungen für die Vermietung o.ä.
Da die Rechenweise im Vordergrund steht, kann man wirklichkeitsfern annehmen, dass diese Zahlungen nicht zu berücksichtigen sind. In der Realität würde der Controller jedoch den Händler zu einer vernünftigen Schätzung solcher vergessenen Zahlungen bewegen. Vielleicht kann man dann dem Käufer oder einem zwischenzeitlichen Aussteller die entsprechenden Kosten aufbürden.

Bei der **Festlegung des Kalkulationszinssatzes** ist zu unterstellen, dass Unternehmen sich fast immer über eine Mischung aus Eigen- und Fremdkapital finanzieren. Die hohen Eigenkapitalkosten, die aus der steuerlichen Benachteiligung und der Risikoprämie herrühren, führen insbesondere in Deutschland dazu, dass die Unternehmen stark Fremdkapital einsetzen. Der **Preis für das Fremdkapital hängt entscheidend von der Bonität des Unternehmens** ab. Die durch **Basel II** verlangten Ratings werden durch ihre stärkere Risikodifferenzierung diesen Einfluss noch verstärken. Kaum eine Bank wird Darlehen vergeben, wenn das Unternehmen nicht angemessenes Eigenkapital als Risikopuffer vorweisen kann.

Man kann also mit Däumler davon ausgehen, dass eine Investitionsfinanzierung immer aus einer Mischung von Fremd- und Eigenkapital bestehen wird. Unternehmen sind bei großen Investitionen schon durch die Banken gezwungen, auch die haftende Eigenkapitalbasis zu verbreitern. Ansonsten würden die Kredite verweigert oder viel zu teuer.
Allerdings erfolgt die Finanzierung eines Unternehmens nur selten projektbezogen (ggf. Sonderkredite). Üblicherweise wird der gesamte Finanzbedarf ermittelt und gedeckt. Im Laufe der Zeit werden also unterschiedliche Projekte von dem jeweils vorhandenen Eigen- und Fremdkapital finanziert. **Je nach Cash-Flow ändert sich die Eigenkapitalquote täglich**. Der Kalkulationszinsfuß hat nun die Aufgabe, diese Finanzierungssphäre abzubilden. Für beide Kapitalarten ist dabei auch das Risiko zu erfassen. **Je höher das Risiko ist**, um so teurer wird das Fremdkapital und **um so mehr Eigenkapital muss rechnerisch in die Ermittlung des Kalkulationszinsfußes** fließen, was ihn natürlich erhöht. Siemens zum Beispiel ermittelt den Kalkulationszinsfuß in Abhängigkeit vom Risiko des jeweiligen Geschäftsbereiches. Allerdings heißt er dort WACC (weighted average cost of capital) und enthält dafür ganz grob den Steuereffekt.[7] Im Falle hoher Investitionen und /oder solcher mit einer stark abweichenden Risikostruktur sollte der Kalkulationszinsfuß angepasst werden. Das Gleiche gilt bei besonders kurzen oder extrem langen Laufzeiten.
Bei Kapitalknappheit erhöht sich der Kalkulationszinsfuß auf die Verzinsung der gerade nicht mehr durchgeführten Alternative (Opportunitätsgedanke).

## 2) zu Folge 2 Kapitalwertmethode

Wie ausgeführt, muss bei den finanzmathematischen Grundlagen auch der **Effekt des unterjährigen Anfalls von Zahlungen** berücksichtigt werden, indem man sie auf den Anfang oder das Ende einer Periode transformiert. Nimmt man den für Unternehmen typischen Fall von monatlichen Zinsabschlüssen an, so ist im ersten Schritt der Monatszinssatz aus dem effektiven Jahreszinsfaktor q (= 1 + i) als zwölfte Wurzel zu ermitteln. Beträgt i 10 %, ergibt sich:

Monatszinsfaktor $q_M$ =
$1{,}1^{(1/12)} = 1{,}00797$

-> Monatszinssatz $i_M$ =
1,00797 – 1 = 0,00797 -> 0,797 %

Eine am 1.4. eines Jahres anfallende Auszahlung von 1000 EUR würde also durch neunmonatige Aufzinsung mit $1{,}00797^9$ auf das Jahresende bezogen: $1{,}00797^9$ * 1000 EUR = 1074 EUR. Der letztere Betrag kann nun in allen üblichen Formeln der Investitionsrechnung verwendet werden. Der Unterschied ist also wesentlich und kann mitunter dazu führen, dass falsche Entscheidungen getroffen werden.

Im Busbeispiel von Däumler[8] könnte man extremerweise unterstellen, dass die Einzahlungen wirklich erst zum Jahresende kommen, die Auszahlungen aber bereits am Anfang des Jahres. Dann müssten die Auszahlungen von 50.000 Euro mit dem Kalkulationszinssatz von 10 % aufgezinst werden, damit sie überhaupt mit den Einzahlungen verrechnet werden dürften. Dadurch würde sich der Kapitalwert um 5.000 x 5,334926 (Barwertfaktor für 8 Jahre bei i = 10 %) = 26.675 verschlechtern und negativ werden!

Auch wenn die vorgenommene Interpretation des Zahlungsanfalls extrem gewählt wurde, dürfte klar sein, dass der exakte zeitliche Anfall einer jeden Zahlung berücksichtigt werden muss. Das zweite der drei Z (Zahlungen, Zeitliche Verteilung, Zinssätze) muss also um den intraperiodischen Aspekt erweitert werden. Relevant sind somit die inter- und intraperiodische Verteilung der Zahlungen.

Für den Fall äquidistanter, immer gleich hoher Zahlungen stellt Däumler auf S. 185 CM 01 die üblichen Barwertfaktoren vor. Die Gleichung (4) dort für den Barwertfaktor gilt gemäß seiner Bedingung 1 nur für nachschüssige Zahlungen. Sie lässt sich auf den Fall vorschüssiger Zahlungen umformen, was z. B. für die Barwertermittlung von Leasingzahlungen notwendig ist. Da im Falle der Vorschüssigkeit alle Zahlungen eine Periode früher anfallen, kann Gleichung 4 einfach mit dem Faktor q = 1 + i multipliziert werden und ist damit dann für die Bewertung vorschüssiger Zahlungen geeignet.

Das **Kapitalwertkriterium** wird in der Praxis und auch in der Theorie intensiv eingesetzt. Dennoch sind weiterführende Konzepte zu erwähnen. Aus praktischer und pädagogischer Sicht ist das Endwertkriterium sicherlich überlegen, insbesondere wenn es mit einem vollständigen Finanzplan (VoFi) gekoppelt wird.[9] In der aktuellen Literatur wird es als VoFi-Endwert bezeichnet. Folgende Vorteile sind zu nennen:

a) Zu jedem Jahresende sind die Finanzierungssalden bekannt: Damit kann vermieden werden, dass nach Deckung des anfänglichen Investitionsbedarfs neue Finanzierungslücken auftreten, wenn z. B. eine Fabrikerweiterung geplant wird.
b) Steuern lassen sich einfach integrieren.
c) Unterschiedliche Zinssätze möglich.
d) Sonderfinanzierungsmöglichkeiten einfach abbildbar.
e) Wesentlich bessere Verständlichkeit.
f) Sensitivitätsanalysen sehr einfach durchführbar.

Der früher vorliegende Nachteil des höheren Rechenaufwandes ist im Zeitalter der Tabellenkalkulationen nicht mehr relevant. Insbesondere die Möglichkeit zur Sensitivitätsanalyse begeistert den Controller immer wieder, weil so die „what if"-

| Zeitp unkt | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
|---|---|---|---|---|---|
| Einzahlungen | 0 | 280.000 | 280.000 | 280.000 | 480.000 |
| Auszahlungen | -600.000 | -190.000 | -80.000 | -70.000 | -160.000 |
| **Projekt Cash Flow** | **-600.000** | **90.000** | **200.000** | **210.000** | **320.000** |
| Kapitalkosten | 0 | -42.000 | -38.640 | -27.345 | -14.559 |
| **Periodensaldo** | **-600.000** | **48.000** | **161.360** | **182.655** | **305.441** |
| **Kapitalbewegung** | | | | | |
| * Kapitalaufnahme | 600.000 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| * Kapitalrückzahlung | 0 | -48.000 | -161.360 | -182.655 | -207.985 |
| * Zinssatz | 7,0% | 7,0% | 7,0% | 7,0% | 7,0% |
| **Bestandsgrößen** | | | | | |
| Gebundenes Kapital | 600.000 | 552.000 | 390.640 | 207.985 | 0 |
| Kapitalüberschuss | 0 | 0 | 0 | 0 | 97.456 |
| Kapitalwert | 74.349 | | | | |

*Vollständiger Finanzplan in der ersten Ausbaustufe*

Fragen sehr schnell durchgespielt werden können.
Ein vollständiger Finanzplan in der einfachsten Form wird in der obigen Tabelle mit den Daten des Däumler-Beispiels „Kiesgrube" aufgestellt.[10] Es wird davon ausgegangen, dass die Daten entsprechend den Punkten 2) bis 4) ermittelt wurden: Intraperiodisch anfallende Zahlungen sind aufgezinst, der Kalkulationszinsfuß ist als Mischzinssatz ermittelt (obwohl mit 7% sehr niedrig) und die Finanzierungsmöglichkeiten für das Projekt reichen.

Es müssen nur alle Zahlungen und der Zinssatz eingegeben werden. Den Rest erledigt die Tabellenkalkulation. Sehr einfach kann man auch ablesen, dass die dynamische Amortisation erst in der letzten Periode erfolgt. Simulationen können natürlich auch ohne Probleme durchgeführt werden. Wenn z. B. der Restverkaufserlös um 50.000 EUR fällt, kann man sofort den neuen Endwert (hier Kapitalüberschuss) ablesen. Selbstverständlich ergibt sich auch der gleiche Kapitalwert wie bei Däumler, wenn der Endwert abgezinst wird.

Im Weiteren sei darauf hingewiesen, dass Kapitalwert und Endwert Spezialfälle **des allgemeinen Entnahmemodells** sind.[11] Dieses Modell sieht Entnahmen in genau der zeitlichen Struktur vor, die der Entscheidende vorgibt. Will er eine möglichst hohe Entnahme zum Startzeitpunkt haben, so ist der Sonderfall des Kapitalwerts gegeben. Präferiert er die maximal mögliche Entnahme am Ende der Laufzeit, so ergibt sich der Sonderfall der Endwertmaximierung. Selbstverständlich sind alle anderen zeitlichen Verteilungen nach Vorgabe des Entscheidungsträgers auch möglich. Gleichmäßige Entnahmen würden so dem Annuitätenmodell entsprechen.

### 3) zu Folge 3, Interne Zinsfuß-Methode CM 3/01, S. 271ff.

Leider ist die interne Zinsfuß-Methode trotz ihrer massiven Probleme in der Praxis stark verbreitet. Im ersten Schritt ist zu fragen, ob generell überhaupt verhältnisorientierte Kriterien wie der Interne Zinsfuß, die Baldwin-Verzinsung, die Realverzinsung, die modifizierte Realverzinsung oder die VoFi-Verzinsung angewendet werden sollten.[12] Denn mit dem VoFi-Endwert steht ja ein außerordentlich gutes Vergleichskriterium zur Verfügung.

Der interne Zinsfuß bereitet sowohl in der Berechnung als auch in der betriebswirtschaftlichen Aussagekraft Probleme. Rechnerisch gesehen muss bei tn Perioden berücksichtigt werden, dass Polynome tn'ten Grades vorliegen können. Jeder Vorzeichenwechsel kann zu einer zusätzlichen Nullstelle führen. Die Zahlungsreihe −1000; +3350; −3735; +1386 hat drei interne Zinsfüße in Höhe von 5%, 10% und 20%. **Je nachdem, wo die Iteration startet, kann ein unterschiedliches Ergebnis herauskommen.** Lediglich im einfachsten Fall, nämlich bei nur einem Vorzeichenwechsel, gibt es nur einen internen Zinsfuß, sprich Schnittpunkt der Kapitalwertfunktion mit der Abszisse (hier: alternative Kalkulationszinssätze). Mehrere Vorzeichenwechsel kann man jedoch auch in der Praxis nicht ausschließen. Typische Beispiele sind zweistufige Investitionen oder negative Zahlungsüberschüsse am Ende der Laufzeit z. B. für die Rekultivierungskosten im Braunkohleabbau.[13]

Mit diesen vorher kaum abschätzbaren Rechenproblemen ist eigentlich bereits das Aus für den internen Zinsfuß gekommen. **Noch schlimmer ist jedoch die sogenannte Wiederanlageprämisse**, was von Däumler nicht erwähnt wird. Aus der Rechenformel (Kapitalwert = 0) ergibt sich, dass der interne Zinsfuß die Rentabilität des jeweils gebundenen Kapitals zeigt. Dies ist häufig akzeptabel, wenn gegen die Unterlassensalternative, nämlich den Kalkulationszinsfuß, verglichen wird.

Problematisch wird es im Falle der Kapitalknappheit, wenn aus mehreren Handlungsmöglichkeiten die rentabelsten ausgewählt werden sollen. Als relative Größe zeigt der interne Zinsfuß nur die Verzinsung, nicht aber, wie viel Kapital im Zeitablauf verzinst wird. Die möglichen Probleme zeigt das folgende einfache Beispiel:

HM1: −1000 +2000 +210
$\rightarrow r_{11} = +110\%$, $r_{12} = -110\%$

HM2: −1000 0 +4000
$\rightarrow r_{21} = +100\%$, $r_{22} = -300\%$

Die negativen internen Zinsfüße sind betriebswirtschaftlich nicht relevant.
Da HM1 die höhere interne Verzinsung aufweist, wäre sie vorzuziehen, weil sie implizit unterstellt, dass der in t = 1 zurückkommende Betrag von 2000 ebenfalls zum internen Zinsfuß angelegt werden kann. Beträgt die Verzinsung einer solchen Differenzinvestition „nur" 50%, so erhält man in t = 2 nur 2000*(1 + 0,5) + 210 = 3210. Damit wäre HM2 viel besser. Die Kenntnis der internen Zinsfüße allein reicht also nicht aus für eine vernünftige Entscheidung. Man muss wissen, wie sich die Differenzen im gebundenen Kapital verzinsen. Auch bei unterschiedlichen Anfangsinvestitionen und unterschiedlichen Laufzeiten kann man einfach zeigen, **dass die tatsächliche Vorteilhaftigkeit von der Verzinsung der jeweiligen Differenzen abhängt**. Diese ist jedoch weitgehend durch den Kalkulationszinsfuß bekannt, den man in jedem Fall für die Vorteilhaftigkeitsentscheidung benötigt.[14] Es stellt sich dann die Frage, warum die Differenzen dann nicht gleich mit diesem Kalkulationszinsfuß bewertet werden, was in den fortgeschritteneren Verfahren auch passiert. Die besseren Verfahren sind in Fußnote 12 aufgeführt. Aber auch diese sind nur eine (zwar viel bessere) Notlösung, weil eigentlich nur über eine simultane Planung optimal entschieden werden kann.[15]

## 4) zu Folge 4 Annuitäten CM 4/01, S. 384ff.

Hier ist die Ergänzung zu wiederholen, dass alle Faktoren, die für den nachschüssigen Fall ermittelt wurden, durch Korrektur mit dem Periodenzinsfaktor q = 1+i **in die Version mit vorschüssigen Zahlungen transformiert werden können**. Genauso ist es möglich, die Formeln auf den realistischeren Fall monatlicher Zahlungen anzuwenden. Es muss lediglich der monatliche Effektivzinssatz ermittelt werden und der Zeitindex muss von jährlich auf monatlich umgestellt werden.
Dann muss **der wohl interessanteste Fall der Annuität diskutiert werden**. Es geht um **unendliche oder sehr lange Zeiträume**. Für diesen Fall konvergiert der Barwertfaktor zu 1/i bzw. der Wiedergewinnungsfaktor zu i.
Diese sind auch leicht verständlich. Denn wenn aus einem gegebenen Kapital unendlich lange eine Rente gezahlt werden muss, darf man das Kapital nicht antasten, darf mithin nur die Zinsen (zu verrentendes Kapital x Zinssatz) als Rente auszahlen.[16]
Der Barwertfaktor für unendliche (sehr lange) Laufzeiten wird auch als Multiplikator bezeichnet. Bei z. B. 8% ergibt sich ein Multiplikator von 1/0,08 = 12,5. Eine Gewerbeimmobilie mit 100 T EUR Mieteinnahme wird daher mit 1.250 T EUR bewertet. Auch bei Aktien spielen die Multiplikatoren als KGV (Kurs-Gewinn-Verhältnis) eine große Rolle. Auf S. 392 / CM 01 zeigt Däumler indirekt, wie wichtig die sorgfältige und differenzierte Bestimmung der finanziellen Konsequenzen ist. Laut Beispiel fallen am Jahresende 26 T EUR für Betriebs- und Instandhaltungskosten an, einen Tag bevor das Haus abgerissen wird.

## 5) zu Folge 5: Amortisationsrechnung CM 5/2001, S. 486ff.

Eine Handlungsmöglichkeit ist gegenüber der Unterlassensalternative nach dem Amortisationskriterium dann positiv, wenn die Anfangsinvestitionen innerhalb der maximalen Amortisationszeit $t_{max}$ zurückgeflossen sind. Bei Einsatz dieses Kriteriums werden Investitionen bevorzugt, die früh hohe Rückflüsse haben. Zwei große Probleme können bereits bei der einfachen Vorteilhaftigkeit entstehen:

a) Sehr profitable Investitionen mit einem langen Vorlauf bringen ihre Überschüsse erst jenseits von $t_{max}$, also zu spät, um berücksichtigt zu werden. Auch wenn langfristige Prognosen schwierig sind, kann dies – wie auch Däumler schreibt – auf keinen Fall akzeptiert werden.[17]
b) Investitionen mit einer Amortisation vor $t_{max}$ können hinterher negative Überschüsse aufweisen, die das ganze Projekt in die Knie zwingen. Die Rekultivierungskosten mögen dies wieder illustrieren. Im Beispiel auf S. 492 fehlt somit der Hinweis, dass für das Projekt nach der Amortisation keine negativen Überschüsse mehr anfallen.

Noch wahrscheinlicher werden Fehlentscheidungen, wenn konkurrierende Handlungsmöglichkeiten nach der Kürze der Amortisationsdauer ausgesucht werden. Hier kann es vorkommen, dass langfristigere Projekte, die nach $t_{max}$ noch wesentliche Überschüsse bringen, kurzfristig verlieren.

Somit ist festzuhalten, dass man immer auch die Zeit nach der Amortisation betrachten muss. Wenn das aber notwendig ist, kann man auch gleich Kriterien verwenden, die diese Daten verarbeiten. Die Amortisationsdauer ist somit bestenfalls eine Randinformation und darf auf keinen Fall ohne gute Kriterien (VoFi-Endwert) eingesetzt werden.

## 6) zu Folge 6: Investitionsrechnungsformular CM 6/2001, S. 586ff.

Durch Däumlers Formular-Vorschlag zur standardmäßigen Beurteilung der Vorteilhaftigkeit von Investitionen soll neben der Datensammlung auch die Unternehmensleitung leichter informiert werden können. Däumler führt aus, dass durch die Auflistung der kumulierten Ein- und Auszahlungen **die Rechenannahmen dargestellt seien**. Dies ist jedoch nicht der Fall. Denn wie bereits vorher ausgeführt, **nimmt die eigentliche Vorteilsermittlung nicht so viel Zeit in Anspruch im Vergleich zur mühseligen Datenermittlung**. Daher reicht es zur Entscheidungsdokumentation nicht, kumulierte Zahlungen darzustellen. Als Beispiel für eine Einzahlung sei auf folgende wichtige Aspekte hingewiesen, die der Entscheidungsträger kennen sollte:

a) Welche Absatzmengen liegen zugrunde, ggfs. monatlich im Startjahr? Welcher Marktanteil ergibt sich?
b) Wie hoch sind die Listenpreise (eigene und die der Konkurrenz)? Ist die Positionierung insbesondere hinsichtlich des Preises nachvollziehbar?
c) Welche Rabatte müssen gegeben werden?
d) Wie realistisch ist der Preisverfall im Zeitablauf (bei technischen Produkten)?
e) Wann holt die Konkurrenz technisch auf, so dass Preissenkungen notwendig werden?
f) Ist der Zeitpunkt der Markteinführung realistisch geplant? Etc.

Für Auszahlungen lassen sich natürlich ähnliche Fragen stellen.

Hinsichtlich des Geschäftsjahres ist zu fragen, wieso negative Zeitpunkte angenommen werden. Denn Zahlungen, die vor dem Entscheidungszeitpunkt 0 angefallen sind, wären sunk cost, die nicht in die Entscheidung eingehen dürfen. Wenn jedoch – wie die Beschreibung nahelegt – der Zeitpunkt –2 der Startzeitpunkt ist, sollte man diesen gleich als Nullpunkt definieren. Denn es gibt wenig Gründe, warum man den Vorteilhaftigkeitsvergleich zu einem Zeitpunkt durchführen sollte, der zwei Jahre nach der Entscheidung und viele Jahre vor dem Projektende liegt. Diese Problematik zeigt sich auch in der Interpretation der Ergebnisse, wenn eine statische Amortisationsdauer von 2,5 Jahren ausgewiesen wird, obwohl die erste Auszahlung zu diesem Zeitpunkt bereits 4,5 Jahre zurückliegt.

Das Eingabeblatt ist nicht so übersichtlich wie möglich. Dies liegt daran, dass Daten, Rechenfaktoren, Ergebnisse und alternative Faktoren und Barwerte auf einem Blatt vereint sind. Die Faktoren sind nicht notwendig, weil sie in der Tabellenkalkulation einfach hinterlegt werden können. Schon im Eingabeblatt alternative Zinssätze zu verarbeiten, dient sicherlich nicht der Übersichtlichkeit. Der dahinter stehende Gedanke ist jedoch außerordentlich wichtig. Da alle Daten – nicht nur die Zinssätze – Schätzwerte für die Zukunft sind, muss man davon ausgehen, dass sie mehr oder weniger von der Wirklichkeit überrollt werden. Daher empfiehlt es sich, im ersten Schritt mit den wahrscheinlichsten Daten zu rechnen und dann Sensitivitätsanalysen durchzuführen. Dadurch wird klar, wie lange ein vorteilhaftes Projekt positiv bleibt, wenn man wichtige Einflussfaktoren schlechter schätzt.

Zum Schluss spricht Däumler einen in der Praxis sehr wunden Punkt an, nämlich die **Investitionskontrolle**. Hier ist auf eine **enge Verzahnung mit dem Planungs- und Budgetierungsprozess zu achten. Denn der gleiche Manager, der vor wenigen Wochen anlässlich der Projektentscheidung die Chancen des Projektes in den schönsten Farben ausgemalt hat, ist häufig anlässlich der Planerstellung von einem plötzlichen Realismus geprägt. Nur wenn er weiß, dass er später an den Zahlen gemessen wird, wird er mit Sorgfalt und der notwendigen Ehrlichkeit die Prognosen erstellen.**

Die Praxis zeigt, dass hier nur eines hilft: **Schriftliche Versicherung, dass die geschätzten Zahlen unverändert als Vorgaben im Budget wieder auftauchen.** Der Autor ist in diesem Punkt allerdings nicht sehr optimistisch. Er nimmt an, dass vor allen Dingen im Mittelstand die Reihe der Fehlinvestitionen weiter wachsen wird. Häufig geschieht dies sogar, ohne dass das Management es merkt (merken will). Die Herkulesaufgabe des Controllers liegt somit in der Phase der Entscheidungsvorbereitung, in welcher er alle wichtigen Daten validieren und für die spätere Budgetierung festhalten muss.

## 9-Punkte-Leitfaden

Schließlich sollen die Ergebnisse in einen Leitfaden münden, mit dem auch der weniger erfahrene Controller zu guten Investitionsbeurteilungen kommen kann. Für den erfahrenen Controller möge der Leitfaden als Checkliste dienen.

**Schritt 1:** Genaue Beschreibung der Handlungsmöglichkeiten: Benchmark ist die Unterlassensalternative. Bei den eigentlichen Handlungsmöglichkeiten muss genau beschrieben werden, welche Bereiche/Produkte betroffen sind.

**Schritt 2:** Ermittlung des Betrachtungszeitraums: Dieser Schritt hängt eng mit der Beschreibung der Handlungsmöglichkeiten zusammen und wird häufig mehrfach durchlaufen.

**Schritt 3:** Ermittlung der zusätzlichen, d. h. durch die Handlungsmöglichkeit ausgelösten finanziellen Konsequenzen = Zahlungen im weiten Sinne, hinsichtlich Höhe und Zeitpunkt.

**Schritt 4:** Bestimmung des Kalkulationszinssatzes als Mischzinssatz aus Fremdkapitalverzinsung und geforderter Eigenkapitalverzinsung gemäß Risiko, Fungibilität und Zeitdauer. In seltenen Fällen Aufspaltung in Soll- und Habenzinssatz.

**Schritt 5:** Aufzinsung aller intraperiodisch anfallender Zahlungen auf das jeweilige Periodenende. Aus Finanzierungssicht eventuell Abzinsung der Auszahlungen auf den Periodenanfang.

**Schritt 6:** Auswahl des geeigneten Kriteriums:

a) Fall ohne Kapitalknappheit: VoFi-Endwert muss positiv bzw. besser als die Opportunität sein.
b) Fall mit Kapitalknappheit: Die Handlungsmöglichkeiten mit den höchsten VoFi-Verzinsungen werden empfohlen.

**Schritt 7:** Aufstellung des entsprechenden vollständigen Finanzplans (VoFi): Im häufigsten Fall (Durchführen oder nicht) wird der Endwert im VoFi ermittelt. Als Nebenprodukt erhält man in einigen VoFi-Versionen den dynamischen Amortisationszeitpunkt und alle Periodenendsalden.

**Schritt 8:** Durchführung von Sensitivitätsanalysen für die wichtigsten Parameter (insb. Marktdaten wie Nettopreise, Mengen und Zeitpunkt des Markteintrittes).

**Schritt 9:** Berücksichtigung nicht quantifizierter Daten (solche, die nicht quantifizierbar waren und solche, die aus Komplexitätsgründen nicht in den Daten verarbeitet wurden).

Wenn der Controller diesen Leitfaden anwendet, sollte er in der Lage sein, Entscheidungen über die Durchführung von Investitionen optimal zu unterstützen.

## Fußnoten

[1] Vgl. Arbeitskreis „Immaterielle Werte im Rechnungswesen" der Schmalenbach-Gesellschaft für Betriebswirtschaft e.V., Kategorisierung und bilanzielle Erfassung immaterieller Werte, in: Der Betrieb, 19/2001, S. 989-995. Auch Däumler erwähnt diese Art von Investitionen auf S. 62.

[2] Im schlimmsten Fall könnte die Nichtberücksichtigung eines günstigen Standortes dazu führen, dass das ganze Projekt nicht durchgezogen wird.

[3] Dieser Fall ist gar nicht so selten. Insbesondere Großunternehmen stellen häufig im 4. Quartal fest, dass Investitionsbudgets noch nicht ausgeschöpft sind, so dass sie von sich aus hohe Anzahlungen anbieten. Die Lieferanten nehmen dieses Angebot natürlich gerne an, auch wenn sie dafür einen zinsbedingten Abschlag akzeptieren müssen.

[4] Vgl. zum Zahlungsbegriff P. Hoberg, Investitionseinzelentscheidungen, Ziele, Daten und Verfahren, Münster 1984, S. 61ff.

[5] Ausführlich ist dieses Problem von P. Hoberg, Die Behandlung intraperiodisch anfallender Zahlungen, in: KRP 4/1984, S. 150-154 abgehandelt worden. Die finanzierungsorientierte Version müsste bei Steuerberücksichtigung modifziert werden, weil sonst die Steuerwirkung eine Periode zu früh käme.

[6] Dies ist eine vernünftige Annahme, die aber nicht in jedem Fall trägt. Lieferungen zum 31.12. lösen beim Verkäufer Ertragsteuern aus, obwohl ihm die Rechnung (Aktivtausch) meistens erst im nächsten Jahr bezahlt wird.

[7] Vgl. H.-J. Neubürger, Wertorientierte Unternehmensführung bei Siemens, in: ZfbF 3/2000, S. 188-196. Die Berücksichtigung der Steuern, welche aus der Anwendung des EVA-Konzeptes folgt, ist unglücklich. Entweder spielen die Steuern keine wesentliche Rolle (Vorteilhaftigkeitsreihenfolge ändert sich nicht) oder sie sind wichtig, dann ist die pauschale Berücksichtigung ungenau. Das EVA-Konzept wurde von der Beratung Stern Stewart & Co erfunden, siehe G. B. Stewart, The Quest for Value, New York 1991. Vgl. zur kritischen Beurteilung der Steuerberücksichtigung D. Schneider, Oh, EVA, EVA, schlimmes Weib: Zur Fragwürdigkeit einer Zielvorgabe-Kennzahl nach Steuern im Konzerncontrolling, in: Der Betrieb 48/2001, S. 2509-2514.

[8] Vgl. K.-D. Däumler, CM 2/01, S. 190.

[9] Der vollständige Finanzplan wurde bereits 1962 von M. Heister eingeführt. Vgl. M. Heister, Rentabilitätsanalyse von Investitionen, Ein Beitrag zur Wirtschaftlichkeitsrechnung, Bd. 17 der Beiträge zur betriebswirtschaftlichen Forschung, Hrsg. E. Gutenberg, W. Haseneck, H. Hax, E. Schäfer, Köln, Opladen 1962. Wesentliche Weiterentwicklungen erfuhr dieses Verfahren durch H.-L. Grob, Investitionsrechnung auf der Grundlage vollständiger Finanzpläne – Vorteilhaftigkeitsanalyse für ein einzelnes Investitionsobjekt, in: Das Wirtschaftsstudium 1984, S. 16-23 und P. Hoberg, Investitionseinzelentscheidungen, Ziele, Daten und Verfahren, Münster 1984, S. 139ff., H.-L. Grob, Einführung in die Investitionsrechnung: eine Fallstudiengeschichte, 4. Auflage, München 2001.

[10] Vgl. K.-D. Däumler, CM 2/01, S. 190f.

[11] Vgl. zum allgemeinen Modell der Investitionsrechnung P. Hoberg, Die Entwicklung eines allgemein gültigen Ansatzes für partielle Investitionsentscheidungen, in ZfB 1984, S. 1048-1064.

[12] Vgl. R. H. Baldwin, How to Assess Investment Proposals, in: Harvard Business Review 3, 1959, S. 98ff., G. Peters, Die Rentabilität von Realinvestitionen, in: KRP 1972, S. 13-18, P. Hoberg, Investitionskriterien unter Berücksichtigung von Kapitalrestriktionen, in: Der Betrieb 1984, S. 1309-1314, H.-L. Grob, Einführung in die Investitionsrechnung, 4. Aufl. München 2001, S. 244ff.

[13] Interessanterweise benutzt Däumler gerade dieses Rekultivierungsbeispiel bei der Annuitätenermittlung. Vgl. K.-D. Däumler, CM 4/2001, S. 388.

[14] Männel versucht, die Interne Zinsfuß-Methode über Differenzinvestitionen zu retten. Dies mag in begrenzten Sonderfällen denkbar sein, ist aber bei zahlreichen Handlungsmöglichkeiten kaum praktikabel, insbesondere dann, wenn mal die eine, mal die andere Handlungsmöglichkeit mehr Kapital gebunden hat. Auch hier gilt ja, dass die Differenzinvestition gegen den Kalkulationszinsfuß verglichen wird, so dass man ihn gleich zur Bewertung der unterschiedlichen Kapitalbindungen nehmen kann. Vgl. W. Männel, Rentabilitätsorientiertes Investitionscontrolling nach der Methode des internen Zinssatzes, in: krp 6/2000, S. 325-341.

[15] Denn nur dann weiß man, welches Projekt gerade nicht mehr durchgeführt wird. Die Rendite dieses Projektes wäre dann der geeignete Kalkulationszinsfuß für die verhältnisbasierten Kriterien (Opportunitätsgedanke). In der Praxis braucht man dieses Problem nicht überzubewerten. Wenn das Grenzprojekt eine Verzinsung deutlich über dem Mischzinssatz aufweist, kann man die Projekte mit diesem höheren Satz nochmals durchrechnen.

[16] Die sehr wichtigen Probleme durch Inflationsberücksichtigung seien hier nur erwähnt, nicht vertieft.

[17] Däumler, CM 5/01, S. 490 spricht zu Recht davon, dass damit praktisch langfristige Investitionen verboten werden. ■

| Zuordnung CM-Themen-Tableau | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | 37 | F | | |

Nur wer die richtigen Informationen zur richtigen Zeit am richtigen Ort zur Verfügung hat, kann die richtigen Entscheidungen treffen. Mit innovativen Management-Informations-Systemen von PST können Sie sich auch fünf vor zwölf auf unternehmensweite Ergebnistransparenz verlassen. **Fordern Sie uns!**

PST
Ihr Partner für Management-Informations-Systeme

**PST Software & Consulting GmbH**
Hans-Pinsel-Str. 10a · D-85540 Haar bei München
Tel.: +49-(0)89-43 90 06-0 Fax: -12
e-mail: info@pst.de

Haar · Gießen · Heilbronn

# ERFAHRUNGEN AUS VARIANTEN- UND MODULARISIERUNGS-PROJEKTEN

von Josef **Wüpping**, Bochum

Dr.-Ing. Josef Wüpping, Dr. Wüpping Consulting GmbH, Nettelbeckstr. 97, D-44797 Bochum
Internet: www.wuepping.com
e-Mail: info@wuepping.com

Die Angebotsvielfalt des deutschen Maschinenbaus ist mit etwa 20.000 typisierten Produkten (VDMA) in der Welt einmalig. Trotz dieser Vielfalt versuchen die Unternehmen durch **kundenspezifische Ausführungen die Marktchancen weiter zu verbessern.**

Die Komplexität der Produkte und der Auftragsabwicklung nimmt dabei deutlich zu und stellt eine schleichende Gefahr für die Wettbewerbsfähigkeit dar. Denn eine unkontrollierte **Ausweitung kundenindividueller Produkte führt innerbetrieblich zu Wildwuchs**, Ineffizienz und zu hohen Kosten in der Auftragsabwicklung. Übertriebene **Standardisierung verringert hingegen die Marktchancen** und gefährdet die Unternehmen ebenfalls. Nur eine **ausgewogene**, markt- und kostenoptimierte Vielfalt ist zielführend.

Vor diesem Hintergrund betreiben mehr und mehr Unternehmen des Maschinen- und Anlagenbaus Variantenmanagement, modularisieren ihre Produkte und führen Produktkonfiguratoren ein. Richtig eingesetzt schaffen sie einen Ausweg aus dem Dilemma **zwischen kundenspezifischer Individualität** auf der Marktseite und beherrschbaren Kosten durch **geeignete Wiederholeffekte** auf der Produktionsseite.

## 1. Zielsetzung: Kundenorientierung und Kostenbeherrschung

Märkte schrumpfen oder stagnieren, Kosten steigen schneller als die Erlöse, Lebenszyklen werden kürzer, Serien kleiner und der Umfang kundenspezifischer Ausführungen steigt stetig. Kurzum: Qualität wird heute vorausgesetzt; **wer erfolgreich sein will, muss zu geringen Preisen schneller als andere mit mehr Individualität auf die Kundenwünsche eingehen**. Dabei ist es eine Binsenweisheit, dass die Bedienung von Sonderwünschen mehr Zeit und innerbetrieblich wesentlich mehr Aufwand und Kosten verursacht.

Kundenorientierung muss daher auch kein garantiertes Erfolgsrezept sein. Falsch verstanden oder falsch akzentuiert kann die Erfüllung von Kundenwünschen wirtschaftlichen Schaden verursachen. Denn durch fehlende Wiederholeffekte tritt genau der umgekehrte Effekt ein.

Verursacht werden Mehraufwand in der Konstruktion, im Einkauf infolge Mindermengen oder erstmaliger Beschaffungsvorgänge, in der Arbeitsvorbereitung und in der Fertigung durch neue Fertigungsschritte und zusätzliche Rüstkosten. Um wettbewerbsfähig zu bleiben, müssen die Unternehmen den Spagat zwischen spezifischen Ausführungen und ausreichender Wiederholhäufigkeit der Wertschöpfungsprozesse beherrschen.

Zudem müssen Angebots- und Projektierungsprozesse soweit wie möglich IT-gestützt automatisiert werden. Dies setzt wiederum gut strukturierte Produkte, eine hohe Datentransparenz und den effektiven Einsatz geeigneter EDV-Systeme voraus – erfahrungsgemäß eine Wunschvorstellung in der überwiegenden Mehrzahl der Maschinen- und Anlagenbaufirmen.

Schafft es ein Anbieter, so die Wünsche seiner Kunden zu bedienen, hat er einen bedeutenden Wettbewerbsvorteil erzielt. Denn innerbetrieblich werden Wiederholeffekte generiert und Kostensenkungspotenziale von 10 bis 15 Prozent freigesetzt. Ziel eines jeden Maschinen- und Anlagenbauunternehmens sollte es daher sein, individuelle Vertriebs- und Herstellungsprozesse durch intelligente Organisationslösungen so zu realisieren, dass hohe Leistung, Individualität und niedrige Kosten nicht mehr länger ein Widerspruch sein müssen.

## 2. Vorarbeiten: Produktstruktur und Datenbasis

Das Wiederholen schon vorhandener technischer Lösungen stellt ein simples Verfahren dar. Es bietet sich bei Produkten an, die dieselben technischen Eigenschaften wie schon erstellte Produkte besitzen sollen. Die **Unterlagen für die Konstruktion, Projektierung und Kalkulation von bewährten Lösungen werden direkt übernommen**, wodurch Zeit und Aufwand deutlich eingespart werden. Durch das Wiederholen bestehender Lösungen wird die Vielfalt der technischen Gebilde im Unternehmen reduziert und eine Grundlage für die Typisierung geschaffen.

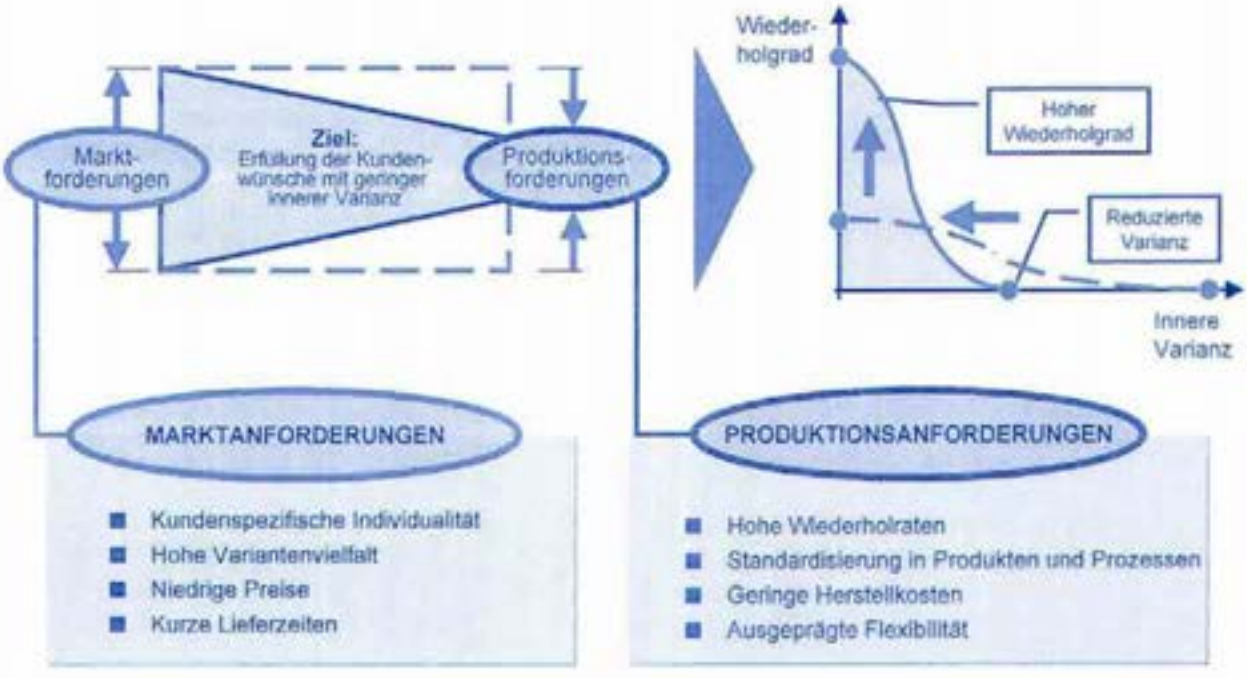



*Bild 1: Unterschiedliche Anforderungen aus Markt- und Produktionssicht*

Durch eine **modulare Produktstruktur soll erreicht werden, möglichst viele denkbare Kundenwünsche zu bedienen, ohne die innerbetriebliche Varianz und Komplexität unkontrolliert ausufern zu lassen**. Durch Auswahl und Kombination kompatibler Standardbaugruppen können mit definierten Schnittstellen kundenspezifische Lösungen erstellt werden. Die Möglichkeit, Varietät zu generieren, wird also von der ersten auf die zweite oder dritte Produktstrukturebene verlagert. Der Vergleich mit Lego-Baukästen ist zwar vereinfacht, verdeutlicht im Kern dennoch das zugrunde liegende Prinzip.

Unabdingbare Voraussetzung für die Reorganisation der Geschäftsprozesse ist die Anpassung der Produktstruktur nach Markt- und Produktionsgesichtspunkten. Denn die Produktstruktur gilt als Komplexitätstreiber Nr. 1, da sie zu vielschichtigen Fertigungs- und Dispositionsstufen führen kann. Deshalb ist eine geeignete Modularisierung die Voraussetzung zur Standardisierung und zur Nutzung kostengünstiger Wiederholeffekte.

Für eine zielgerichtete Modularisierung ist als erstes die Entwicklung einer Grundfunktionsstruktur erforderlich. Hierzu sind vorhandene Daten, Stücklisten und abgewickelte Aufträge z. B. nach Gängigkeiten zu analysieren.

Es gilt, die Produkte so zu modularisieren, dass künftige Anforderungen möglichst genau abgedeckt werden und somit der Markt durch vorgedachte bzw. vorgefertigte Produkte ohne zusätzliche konstruktive Einflussnahme optimal bedient werden kann. Hierbei erhält das Produktsortiment durch Modularisierung eine definierte Produktflexibilität. Aus einer geringen Anzahl an Modulen kann bei uneingeschränkter Kombinatorik eine große Zahl unterschiedlicher Endprodukte zusammengesetzt werden. Hierbei

| Potential / Bereich | Strategische Wettbewerbsvorteile | Produktivitäts-potentiale | Kostensenkungs-potentiale |
|---|---|---|---|
| Vertrieb | Erhöhung der Datenqualität | Erhöhung der Effizienz:<br>• hohe Geschwindigkeit<br>• reduzierter Aufwand | Senkung von:<br>• Angebotserstellungskosten |
| Schnittstelle Vertrieb/ Technik | Fehlervermeidung durch Plausibilitätsprüfung | Abbau iterativer Klärungsprozesse | Sonderlösungen durch Standardbauteile |
| Wertschöpfungsbereiche Konstruktion, AV, Fertig., Montage | Komplexitätsbewältigung durch modulare Produktstruktur | Einfache, transparente und durchgängige Prozesse mit hoher Wiederholrate | Produktkostensenkung:<br>• Variantenkosten<br>• Rüstkosten<br>• Nacharbeitskosten |

*Bild 2: Ziele modularer Produktstrukturen*

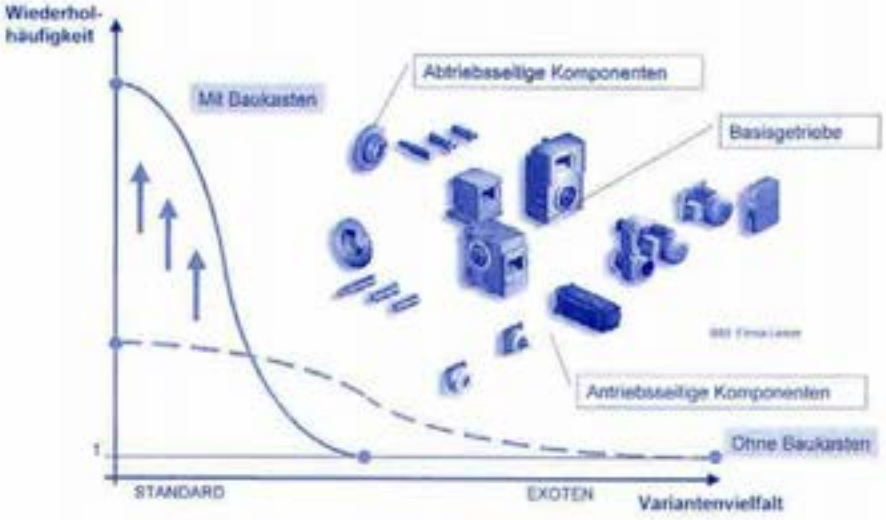



*Bild 3: Beispielbaukasten aus dem Bereich Antriebstechnik der Firma Lenze*

werden Skalen- und Lernkurveneffekte erzielt. Zudem können gleiche Module in unterschiedlichen Gesamtleistungen verwendet werden, was den Gedanken der **Plattformstrategie** entspricht. Ziel ist es, interne Varianten (Kundenneutrale Teilleistungen, Module) deutlich zu reduzieren und externe Varianten (Kundenspezifische Gesamtleistungen, Endprodukte) durch die Kombination der kundenneutralen Module zu maximieren.

In einem ersten Schritt wird in einer Ist-Analyse eine abstrakte Grundfunktionsstruktur definiert. Drei absatzmarktgerichtete Fragen müssen zunächst gestellt werden. Wer genau sind die relevanten Kunden, auf deren Anforderungen eingegangen werden soll? Wie erfasst das Unternehmen die exakten Wünsche? Welchen Einfluss hat die Erfüllung der Kundenanforderungen auf die Produktgestaltung und Preispolitik des Unternehmens?

Interne Varianten (Kundenneutrale Baugruppen) sind durch das Produkt-Reengineering deutlich zu reduzieren bzw. erstmalig zu schaffen. Externe Varianten (Kundenspezifische Ausführungen) entstehen durch die Kombination kundenneutraler Baugruppen und werden so spät wie möglich auftragsspezifisch konfiguriert.

Im nächsten Schritt wird das Gesamtprodukt auf der Grundlage der Funktionsstruktur funktional gespalten. Die Funktionsbaugruppe stellt dabei die Gesamtheit der Teile zur Erfüllung einer Funktion dar. Eine Modul- oder Baugruppenvariante repräsentiert die Funktionsgruppe mit der selben Funktion, aber unterschiedlichen Maschinenteilen. Hierbei sind in Workshops eine Vielzahl unterschiedlicher Gliederungs- und Strukturierungskriterien auch unter Wertanalyseaspekten zu beachten. Es gilt nämlich, die Schnittstellenbildung sowie die Strukturbreite und -tiefe unter Berücksichtigung der verschiedenen Bereichsinteressen zu optimieren.

Im dritten Schritt gilt es, die Struktur weiter zu verfeinern. Hierbei werden die Zahl der Varianten je Baugruppe definiert oder die Kombinationsmöglichkeiten zur Erfüllung der Kundenwünsche bestimmt. Auf der Teileebene ergeben sich in diesem Zusammenhang vielfältige Standardisierungsansätze, ein Beispiel sei die Vereinheitlichung von Maß- und Gestaltvarianten oder von zu verwendenden Schrauben und DIN-Teilen.

Zudem steht die Frage an, zu welchem Zeitpunkt im Produktionsprozess eine kundenindividuelle Variante entstehen soll. **Der Zeitpunkt der Kombination der einzelnen Module sollte soweit wie möglich in einer Endphase der Individualisierung erfolgen**. In diesem Zusammenhang spricht man auch von einer gezielten Verlagerung der Kunden-

*Bild 4: Schrittweise Umsetzung*

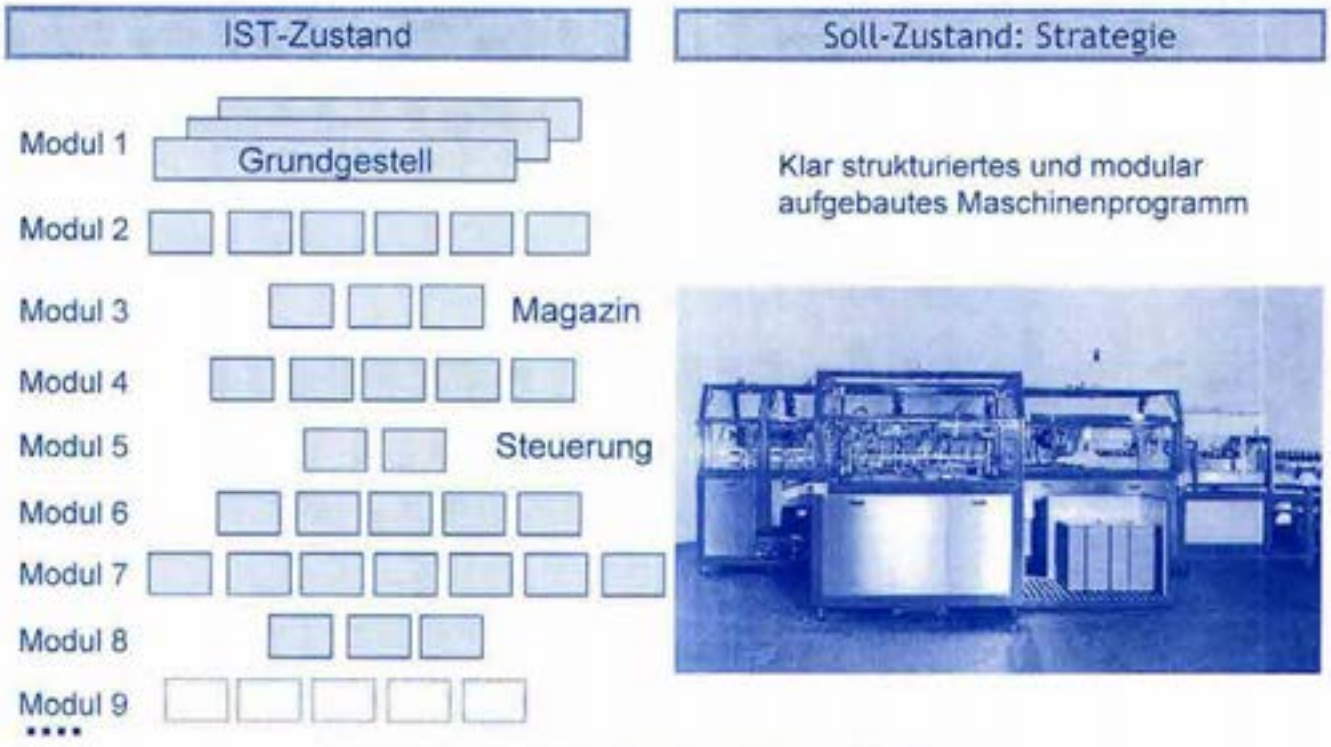



*Bild 5: Zulässige Konfigurationsanwendungen und Kombinatorik*

kopplung **auf einen Endpunkt der Wertkette**. Die Kundenneutralität soll soweit wie möglich in der Wertkette erhalten bleiben und der Kundenbezug so spät wie möglich erfolgen. In optimierten Fällen kann bei entsprechend hoher Gängigkeit zwischen einer **kundenneutralen Vorfertigung** und einer **kundenindividuellen Endmontage** segmentiert werden. Auf diese Weise lassen sich die innerbetrieblichen Prozesse besser beherrschen. Hierdurch wird die für eine hohe Produktivität notwendige Ruhe in der Fabrik erreicht.

Wichtigste Grundlage und verbindendes Element einer automatisierten Konfigurationslösung ist die Durchgängigkeit einer plausiblen Produktstruktur und die Identifizierbarkeit aller Produktkomponenten über Merkmale und Ausprägungen. Identifizierbarkeit bedeutet in diesem Zusammenhang, dass die Selektion durch ein Auslegungssystem anhand von Produkteigenschaften (Merkmalsausprägungen) unterstützt wird. Produktwissen wird systematisch aufbereitet und dem Vertrieb zur Verfügung gestellt.

Hierfür werden im nächsten und vierten Schritt der Einführung einer modularen Produktstruktur sämtliche Informationen über die Produktvarianten in einer Produktdatenbank hinterlegt. Hierbei handelt es sich neben den Konstruktionsdaten z. B. um Merkmale, Ausprägungen und Kombinationsregeln der Modulvarianten.

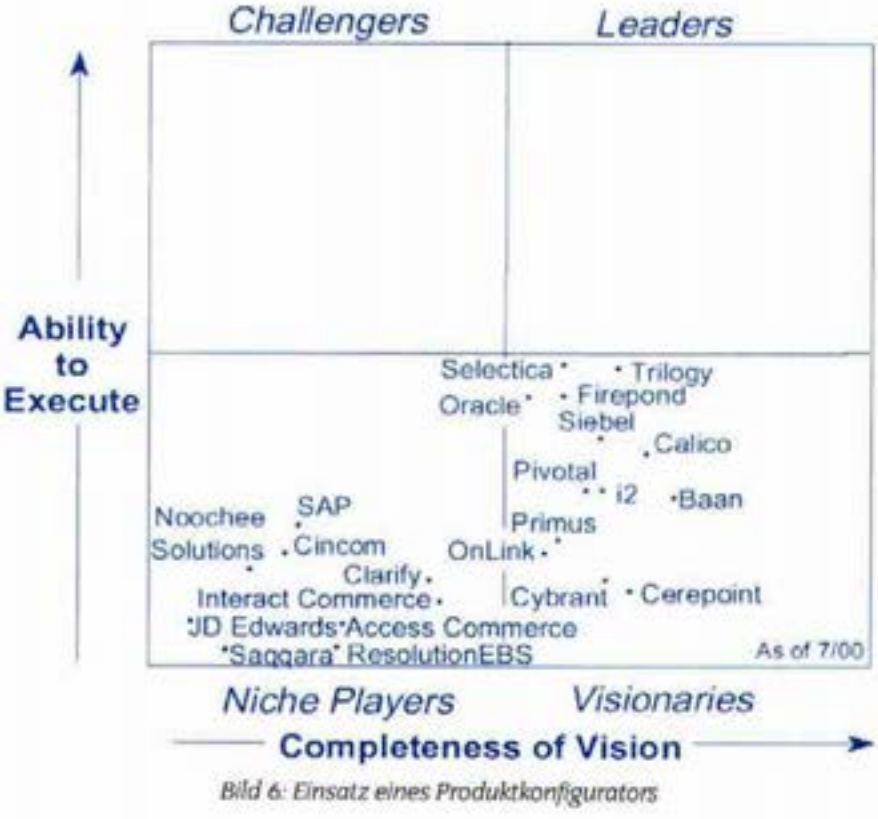



*Bild 6: Einsatz eines Produktkonfigurators*

## 3. Schrittweise Einführung: Auswahl und Einführung

In der Einführungsphase werden die Module dann bei Vorliegen einer eindeutig spezifizierten Kundenanfrage systematisch ausgewählt. Die Erfüllung von Kundenanfragen ergibt sich dabei als ein gerichteter Auswahlvorgang, indem den einzelnen Merkmalsklassen die entsprechenden Merkmalsausprägungen zugewiesen werden.

Die Infrastruktur für den durchgängig automatisierten Prozess besteht aus einem Konfigurator und einem ERP-System. Die Beherrschung derart komplexer Kommunikations- und Her-

*Bild 7: Auswirkung der Vertriebsautomatisierung*

stellungsprozesse lässt sich heute durch integrierte Organisations- und DV-Lösungen realisieren. Neben den weltweit vertretenen Marktführern wie SAP, Siebel, Selctica oder Oracle lassen sich allein in Deutschland weitere 30 Anbieter auflisten. Eine Bewertung der Eignungsprofile verschiedener Anbieter wurde in einem firmeneigenen Marktspiegel vorgenommen.

Die Anbieter sind oft auf Branchenlösungen wie z. B. die **Möbelindustrie** (assemble to order) oder den **Anlagenbau** (engineer to order) fokussiert. Der Umfang und die Bedienerfreundlichkeit der Konfigurationslösung ist aus Anwendersicht der entscheidende Faktor für die spätere Akzeptanz. Hier gilt es, Komplexität soweit wie möglich zu vermeiden. Die Optimierung der Funktionalität und die Anwenderfreundlichkeit ist entscheidend für künftige Vertriebserfolge. Wichtig ist in diesem Zusammenhang eine fundierte Bewertung der Pflegewelt. Denn ein **Großteil der Systeme erschwert die dauerhafte Pflege komplexer Maschinen und Anlagen**.

Bei der Nutzung eines Produktkonfigurators wird regelmäßig folgende Funktionalität geboten:

- **Vollständige Informationserfassung**: Benutzergeführt werden im Dialog sämtliche notwendigen Informationen erfasst.
- **Plausibilitätsprüfung**: Das System überprüft die Konfiguration auf technische Machbarkeit.
- **Informationssystem**: Dem Anwender werden Produktinformationen (Preise, Technische Datenblätter, Bilder, Zeichnungen etc.) zur Verfügung gestellt.
- **Systemintegration**: Auftragsdaten können an das ERP-System übergeben werden.

Der Umfang und die Bedienerfreundlichkeit der Konfigurationslösung ist aus Anwendersicht der entscheidende Faktor für die spätere Akzeptanz. Hier gilt es, Komplexität soweit wie möglich zu vermeiden. Die Optimierung der Funktionalität und die Anwenderfreundlichkeit ist entscheidend für künftige Vertriebserfolge.

## 4. Ausblick

Zusammenfassend ebnet Variantenmanagement und Modularisierung den Weg, ein Optimum zwischen innerbetrieblicher Standardisierung und marktnotwendiger Individualität zu erreichen. Vielfalt wird dabei durch Kombination standardisierter Module im Sinne des LEGO-Prinzips realisiert. Für den Kunden werden genau die Produkte und Leistungen erbracht, die er wünscht. Der Preis ist dabei nur unwesentlich höher als der Preis eines Standardproduktes.

Modulare und transparente Produktstrukturen bilden damit die Grundlage für durchgängig organisierte Prozesse zwischen Vertrieb und Produktion. Hierdurch können vertriebsnahe Prozesskosten für Routinetätigkeiten um bis zu 50 Prozent gesenkt werden.

So müssen hohe Leistung mit niedrigen Kosten bei zugleich ausgeprägter Individualität nicht mehr länger ein Widerspruch bleiben.

Die hier beschriebene schrittweise Vorgehensweise, in der zunächst die produktseitigen Voraussetzungen durch Modularisierung und Standardisierung geschaffen werden und im zweiten Schritt die Einführung und Nutzung geeigneter Technologien folgt, zeigt einen Weg, produktseitige Komplexität zu beherrschen und eine kundenorientierte Organisationsstruktur zu schaffen. Der Produktkonfigurator an der Nahtstelle zum Kunden ist dabei nur vordergründig ein Vertriebshilfsmittel. ■

| Zuordnung CM-Themen-Tableau | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 31 | 33 | 35 | T | L | S |

# BASEL II UND UNTERNEHMENS-RATING

## – Handlungsbedarf für Management und Controlling –

Siegfried Gänßlen ist seit 8 Jahren bei der Firma Hansgrohe als Chief Financial Officer tätig. Seit der Umfirmierung in eine AG ist er stellvertretender Vorstandsvorsitzender. Er war von 1987 bis einschl. 2000 Arbeitskreisleiter Südwest und ist seit Mai 2000 im Vorstand des Internationalen Controller Verein eV

Prof. Dr. rer.pol. Dirk Meissner lehrt an der FH Augsburg Controlling und Unternehmensführung und ist als Unternehmensberater und Trainer tätig. Er war Arbeitskreisleiter und Leiter des Redaktionsausschusses im Internationalen Controller Verein eV

von Siegfried **Gänßlen**, Schiltach, und Dirk **Meissner**, Augsburg

### 1. BASEL II: UMBRUCH IM FIRMENKUNDENGESCHÄFT

Der Finanzdienstleistungssektor, insbesondere das Firmenkundenkreditgeschäft, befindet sich in einem fundamentalen Wandel. Für viele Unternehmen entsteht derzeit der Eindruck, dass sich die Banken, beeinflusst durch sinkende Margen, höhere Risikokosten und zahlreiche Adressausfälle, aus dem klassischen Kreditgeschäft zurückziehen und sich hin zum ertragreicheren und mit weniger Risiko behafteten Provisionsgeschäft orientieren. Gleichzeitig verlangen die kreditgebenden Banken in Verbindung mit den erhöhten Ratinganforderungen **im Rahmen der Kreditwürdigkeitsprüfungen mehr Informationen** aus dem laufenden Geschäft, eine fundierte „harte" Business-Planung und Potenzialinformationen über die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens.

**Die Kreditvergabepraxis** hat bzw. wird sich aus folgendenGründen verändern:

- Die Banken werden Kredite nur noch mit starker Fokussierung auf Risiko, Ertrag und Cash Flow vergeben. Der Druck der Shareholder nach höheren Bankrenditen steigt und damit werden die Institute ihre Wertberichtigungen aufgrund von Insolvenzen und Vergleichen im Firmenkundengeschäft stark reduzieren.
- Für Unternehmen mit höherem Risiko (schwache Eigenkapitalausstattung und unzureichende Rendite) werden die Kreditvolumina verknappt bzw. die Kreditkonditionen werden sich drastisch verteuern. Es wird zu einer nachhaltigen **Konditionsspreizung** kommen.
- Ratings werden das bisher stark auf materielle Sicherheiten und vergangenheitsorientierte Substanzerhaltungsdenken hin zu einem **offensiven Ertragsdenken** und Cash-Flow-Sicherung fördern.
- **Offenheit und Transparenz** des kreditnehmenden Unternehmens wird Voraussetzung für ein Rating. **Ohne Rating werden kaum noch Kredite vergeben oder prolongiert.**
- Ratings verursachen Zeit und Kosten und verlangen Investitionen in ein aussagefähiges und aktuelles Controlling beim Kreditnehmer.
- Die Banken müssen umfangreiche Investitionen in Ratingsysteme, Mitarbeiterentwicklung vorfinanzieren.

Bisher sind gerade mittelständische Firmen auf solche Ratinganforderungen wenig vorbereitet. Dies gilt auch für eine ganze Reihe von Banken mittlerer Größe.

### 2. KREDITVERGABE AUF NEUER BASIS

Am 3. Juni 1999 veröffentlichte der Baseler Ausschuss für Bankenaufsicht einen Entwurf zur Revision der Eigenkapitalübereinkunft aus dem Jahre 1988 (Basel I), in dem die angemessene Eigenkapitalausstattung der Banken neu geregelt wird. Die endgültige Fassung von Basel II dürfte demnächst publiziert werden und wird voraussichtlich 2005 oder 2006 in Kraft treten. Das Basel II Konsultingpapier besteht aus den folgenden 3 Säulen:

**1. Säule:**
Aufsichtsrechtliche Mindeststandards für die Eigenkapitalausstattung.

**2. Säule:**
Überprüfung der Eigenkapitalausstattung durch die Bankenaufsicht („Supervisory Review Process"), d. h. Bankinstitute werden sich künftig einer laufenden Prüfung unterziehen müssen.

**3. Säule**
Marktdisziplin, d. h. es handelt sich um eine Reihe von Empfehlungen und Vorschriften zur Offenlegung der Eigenkapitalausstattung und der Risikoeinlagen der Institute.

Der Artikel konzentriert sich auf die Konsequenzen, die sich aus der veränderten Eigenkapitalausstattung ergeben. Wie bisher müssen sich die Banken verpflichten, eine Mindesteigenkapitalquote von 8 % zu unterhalten und zwar nicht pauschal, sondern auf gewichtete Risikoaktiva. Während die klassischen Marktrisiken unverändert beurteilt werden, wird das Kreditrisiko für die Banken entweder durch ein externes Rating (der sogenannte „Standardansatz") durch unabhängige Agenturen oder durch ein internes Rating der Banken (der sogenannte IRB-Ansatz) gemessen werden.

Beim internen Ratingansatz ergibt sich das Risikogewicht für jedes Aktivgeschäft der Banken nach der folgenden Formel:

**Risikogewicht = Verlust bei Ausfall x Ausfallwahrscheinlichkeit x Restlaufzeit.**

Zentraler Punkt von Basel II ist die Quantifizierung und Qualifizierung von strategischen und von operationellen Risiken. Für die kreditnehmenden Unternehmen wird die Kreditvergabe auf eine völlig neue Basis gestellt (siehe folgende Tabelle).

Insgesamt dürfte Basel II zu gravierenden Strukturanpassungen führen. Unternehmen mit schlechter Bonität müssen sich nach anderen Kreditgebern umsehen, der Konzentrationsprozess im Volksbanken- und Sparkassensektor wird ebenfalls zu einer Strukturbereinigung führen. Alle Banken werden durch eine gezielte Portfoliosteuerung der Kredite die Bonitätsrisiken verringern und versuchen, die Ertragssituation im Firmenkreditgeschäft zu optimieren.

## 3. GRUNDLAGEN DES UNTERNEHMENSRATINGS

Rating aus dem Englischen to rate abgeleitet, bedeutet generell Einschätzung, Bewertung eines Unternehmens. Man vesteht darunter die wirtschaftliche Fähigkeit eines Kreditnehmers, zukünftig seinen Zahlungsverpflichtungen in voller Höhe und termingerecht nachzukommen. Es handelt sich um eine standardisierte, aktuelle Bonitäts- und Lagebeurteilung sowie Zukunftseinschätzung der Entwicklungspotenziale eines Unternehmens. Ziel eines Unternehmensratings ist es, zu einer ganzheitlichen, potenzialorientierten Beurteilung des Unternehmens, der Unternehmensrisiken, der Branchenrisiken und der Markt- und Länderrisiken zu kommen. Bedingt durch die Einführung des Euros, durch neue Informations- und Kommunikations-

| Kreditvergabe: Heute (Basel I) | Kreditvergabe: Zukünftig (Basel II) |
|---|---|
| **1. Kreditvergabe u. Eigenkapitalunterlegung:**<br>– Pauschale Eigenkapitalunterlegung von 8 % bei Krediten an inländische Unternehmen<br>– Keine Differenzierung nach der individuellen Bonität des Kreditnehmers | **1. Kreditvergabe u. Eigenkapitalunterlegung:**<br>– Eigenkapitalunterlegung von 8 % bei Krediten an inländische Unternehmen,<br>jedoch<br>– stärkere Differenzierung der Gewichtungsfaktoren nach der individuellen Risikoeinstufung durch ein externes oder internes Rating<br>– Differenzierung der Bonität nach Länderrisiko, Branchenrisiko, Geschäfts-Risiko und Finanzierungsrisiko |
| **2. Beispiel** bei 1 Mio € Kredit an Unternehmen<br>EK-Richtgröße 8 %<br>Gewichtung 100 %<br>EK-Unterlegung 80.000 | **2. Beispiel** bei 1 Mio € Kredit an Unternehmen<br>Rating / Gewichtung / EK-Unterlegung<br>AAA bis AA- / 20 % / 20.000<br>A+ bis A- / 50 % / 40.000<br>BBB bis BB- / 100 % / 80.000<br>BB+ bis BB- / 100 % / 80.000<br>B+ bis B- / 150 % / 120.000<br>unter B- / 150 % / 120.000<br>oder keinen Kredit |
| **3. Konsequenzen für Kreditnehmer**<br>– Sehr gute bzw. gute, bonitäre Kunden wurden benachteiligt<br>– „Schlechte" Unternehmen mit unbefriedigender Bonität erhalten gemessen am Risiko zu gute Konditionen | **3. Konsequenzen für Kreditnehmer:**<br>– Für schlechte Bonitäten (bei B-Ratings) ist künftig mehr Eigenkapital zu unterlegen, d. h. sie erhalten keine Kredite oder Kredite zu erheblich höheren Zinsen<br>– Stabile Konditionen für sehr gute und gute Bonitäten (AAA bis A-) |

medien und -technologie, sowie durch die neuen aufsichtsrechtlichen Anforderungen an die Eigenkapitalunterlegung, hat die Bedeutung des Kreditratings stark zugenommen. **Ohne ein internes Kreditrating durch die Bank dürfte es zukünftig zu keiner Kreditvergabe kommen.**

Ratings sind nicht neu, vielmehr wird die traditionelle, vergangenheitsorientierte Jahresabschlussanalyse mit ihren „bilanzpolitischen Möglichkeiten" durch mehrjährige Vergleiche mit „best-practice Unternehmen" weiterentwickelt. Neben der Analyse steht primär die Planung und Prognose der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage aufgrund der geplanten Unternehmens- und Geschäftsfeldstrategien und der damit verbundenen Investitionen in die Ressourcen (Personal, Sachmittel, Know-how) im Zentrum der Betrachtung. **Grundsätzlich kann sich ein Unternehmen intern durch die kreditgebenden Banken oder extern durch Ratingagenturen beurteilen lassen.**

## Ratingarten

Die bisherigen Vereinbarungen von Basel II lassen sowohl bankeninterne als auch externe Ratings durch Agenturen zu. Die verschiedenen Ratingarten und Ratinganlässe zeigt folgende Tabelle:

| | Beschreibung | Ratingarten |
|---|---|---|
| Internes Rating | Einschätzung durch die jeweilige Bank | -Unternehmensrating<br>-Geschäftsfeldrating<br>-Branchenrating<br>-Finanzierungsrating |
| Externes Rating | Einschätzung durch spezialisierte, unabhängige Ratinggesellschaften | -Unternehmensrating<br>-Emissionsrating<br>-Rating für Sonderanlässe z. B. Fusionen, Kauf etc. |

*Tabelle 1: Wichtige Ratingarten und -anlässe*

Für die Banken bedeutet, dass interne Ratings:

- Chancen für zusätzliche Umsätze bei ihren Firmenkunden generieren (**Ratings werden voraussichtlich nur noch gegen Honorar** erfolgen) können;
- eine Verpflichtung ist, das Kreditengagement vorab strukturierter, formalisierter zu prüfen und den Entscheidungsprozess der Kreditvergabe transparenter zu machen;
- Ausdruck einer veränderten Risiko-Ertragssteuerung ihrer Kreditengagements sind;
- eine verbesserte Einzelanalyse der individuellen Kreditengagements je nach firmenindividuellem Geschäftsrisiko ermöglichen;
- mehr Transparenz und Professionalität bei der Risiko- und Ertragssteuerung der Kreditportfolios nach Firmenkundengruppen gewährleisten.

Damit wird das Rating zum strategischen Erfolgsfaktor für das interne Risikomanagement der Bank. Ebenfalls verspricht der Markt für externe Ratingagenturen als unabhängige Institutionen hohe Wachstumschancen.

## Ratingprozess

Im Vergleich zur derzeitig praktizierten Kreditwürdigkeitsprüfung der Banken werden Unternehmensratings voraussichtlich nur noch gegen Honorar vorgenommen. Die Datenerhebung und der gesamte Ratingprozess erfordert seitens des Kreditnehmers wesentlich mehr Vorbereitung, ein hohes Informationsniveau und eine offene Informationspolitik. Trotz individueller Unterschiede läuft der Ratingprozess typischerweise wie folgt ab:

1. **Vorgespräche**
   - Erstkontakt
   - Informationsquellen und Darlegung der notwendigen internen und externen Infoquellen
     > Jahresbilanzen, Prüfungsberichte
     > Kreditstatus
     > Geschäftsbericht
     > Management-Erfolgsrechnungen
     > Plausible Planung (mehrjährig, Jahresplanung)
     > Controllinginstrumente, Reporting
     > Marktberichte nach Ländern u. Regionen, Marktpotentiale, Wettbewerbsinformationen
     > Organisation
     > Ausgewählte Kennziffern
     > Strategiepapiere
     > Darstellung der Geschäftsfelder mit Chancen und Risiken
     > Führung
     > Verknüpfung Incentivesysteme mit Zielerreichung
     > Personalentwicklung
     > Investitionsentwicklung, Investitionspläne
     > Finanzpläne
     > Angaben zu den wichtigsten Funktionsbereichen
2. **Vertrag**
   > Modalitäten
   > Leistugnen
   > Termine
   > Kosten
3. **Analyse und Aufbereitung der Ratingunterlagen / Ratinganalyse**
   > Bildung des Projektteams
   > Einbeziehung der externen Ratingmitglieder
   > Analyse
   > Synthese
4. **Internes Managementgespräch** mit den verantwortlichen Führungskräften
5. **Nacharbeiten / Nachfassen**
6. **Abschlussgespräch und Ratingerteilung**

## 4. EXTERNE RATINGAGENTUREN

### Der Markt

In den USA existiert schon seit Jahrzehnten ein etablierter Markt für externe Ratings mit vielen Agenturen. In den letzten Jahren verzeichnet diese Branche auch hohe Wachstumsraten in Deutschland. Experten gehen davon aus, dass circa 80 % der gesamten weltweiten Kapitalflüsse durch Ratings beeinflusst werden.

**International bekannte Ratingagenturen** sind:

- Standard & Poor's, New York
- Moody's Investors Service, New York
- Fitch IBCA, London
- Dun & Bradstreet
- Japan Credit Rating Agency

**National bekannte Ratingagenturen** sind:

- Creditreform Rating AG, Neuss
- Euroratings AG, Frankfurt
- R&S Rating Service AG, München
- URA Unternehmensrating Agentur, München

| | Zielgruppe Umsatzgröße | Kosten |
|---|---|---|
| Standard & Poor's | ab 150 Mill. € | ab 50 T € |
| Moody's Investors Service | ab 150 Mill. € | ab 50 T € |
| Fitch IBCA, Duff & Phelps | ab 50 - 100 Mill. € | ab 40 T € |
| Neugründungen | | |
| Euroratings AG | ab 25 Mill. € | 16-30 T € |
| R & S, Rating Services AG | ab 15 Mill. € | 10-20 T € |
| Unternehmens-Ratingagentur URA | ab 5 Mill. € | 5-18 T € |
| GDI und weitere | | |

*Abb. 1: Übersicht und Kosten der Ratingagenturen (Quelle: eigene Recherchen)*

Sie unterscheiden sich hinsichtlich Zielgruppen und Kosten für das Erstrating. Gerade internationale Ratingagenturen wie Standard & Poor's, Moody's haben mit ihren Ratingeinstufungen internationale Standards gesetzt. Wer heute einen Börsengang (IPO) oder eine Emission von Wertpapieren oder von werthaltigen Schuldtiteln plant, ist auf ein externes, positives Rating einer renommierten Agentur angewiesen.

Auf den internationalen Kapitalmärkten verlangen Analysten, Investoren, Anleger oder Interessenten ein konsistentes, einheitliches Bewertungssystem, um die Chancen und Risiken von Anlagen beurteilen zu können. Solche externen Ratings enthalten auch Zukunftsprognosen und bleiben für einen Zeitraum von mehreren Jahren unverändert, es sei denn, überraschende und bedeutende Veränderungen beeinflussen fundamental die Ertragssituation und das Risiko.

Gerated wird das Geschäftsrisiko und das Finanzrisiko. Diese beiden Risikokategorien bestimmen das Unternehmensrisiko. Die folgende Darstellung zeigt wesentliche Faktoren zur Evaluation der beiden Risikogruppen auf (Abb.2).

## International anerkannte Ratingeinstufungen

Die Ratingagenturen verwenden für ihre Bonitätsbeurteilung international anerkannte Ratingsymbole mit den Buchstaben von A bis D. Ein AAA-Rating stellt die beste und ein D-Rating die schlechteste Einstufung dar. Numerische Zusätze wie 1 bis 3 oder +/– drücken eine weitere feinere Gewichtung aus. Das **+-Zeichen** steht für die Zugehörigkeit zum **oberen Drittel** und umgekehrt **ein --Zeichen für das untere Drittel**. Die Abbildung 3 zeigt die wichtigsten Rating-Symbole großer Ratingagenturen.

Tendenziell steigt nach einer langjährigen statistisch fundierten Auswertung von

*Abb. 2: Risikoanalyse und Risikogruppen (Quelle: R. Voss: Einführung zu Credit-Ratings; Vortrag im Südforum des Controller Verein*

| Standard & Poor's | Moody's | Fitch IBCA | Euro-Ratings | Bonitäts-Einstufung |
|---|---|---|---|---|
| AAA | Aaa | AAA | AAA | **sehr gut:** excellent, höchste Bonität, geringstes Ausfallrisiko |
| AA+<br>AA<br>AA- | Aa1<br>Aa2<br>Aa3 | AA+<br>AA<br>AA- | AA+<br>AA<br>AA- | **sehr gut bis gut:** hohe Zahlungswahrscheinlichkeit |
| A+<br>A<br>A- | A1<br>A2<br>A3 | A+<br>A<br>A- | A+<br>A<br>A- | **gut bis befriedigend:** angemessene Deckung von Zins und Tilgung, viele gute Investmentattribute; aber auch Elemente, die sich bei veränderter Wirtschaftsentwicklung negativ auswirken können |
| BBB+<br>BBB<br>BBB- | Baa1<br>Baa2<br>Baa3 | BBB+<br>BBB<br>BBB- | BBB+<br>BBB<br>BBB- | **befriedigend:** angemessene Deckung von Zins und Tilgung, aber auch spekulative Elemente oder mangelnder Schutz gegen wirtschaftliche Veränderungen |
| BB+<br>BB<br>BB- | Ba1<br>Ba2<br>Ba3 | BB+<br>BB<br>BB- | BB+<br>BB<br>BB- | **ausreichend:** sehr mäßige Deckung von Zins und Tilgung, auch in gutem wirtschaftlichen Umfeld; anfällig für Zahlungsverzug |
| B+<br>B<br>B- | B1<br>B2<br>B3 | B+<br>B<br>B- | B+<br>B<br>B- | **mangelhaft:** geringe Sicherung von Zins und Tilgung; stark anfällig für Zahlungsverzug |
| CCC<br>CC | Caa(1-3)<br>Ca | CCC<br>CC<br>C | CCC<br>CC<br>C | **ungenügend:** niedrigste Qualität, geringster Anlegerschutz, in akuter Gefahr eines Zahlungsverzuges, Insolvenz absehbar |
| SD/D | C | DDD<br>DD<br>D | D | **zahlungsunfähig:** in Zahlungsverzug |

*Abb. 3: Ratingklassen*

Standard & Poor's das Risiko des Zahlungsverzuges bei gerateten Unternehmen in Abhängigkeit von der Bonitätseinstufung und der Fälligkeit von 0 % auf bis zu 46,68 % (siehe Abb. 4).

## Top Kennziffern der externen Ratingagenturen

Für die Beurteilung der finanziellen Bonität verwenden die Ratingagenturen vorzugsweise cash-flow-orientierte, renditeorientierte und liquiditäts- und verschuldungsfokussierte Top Kennziffern, wie es die Abbildung 5 dokumentiert.

Ein externes Unternehmensrating wertet neben den qualitativen und quantitativen Faktoren zum Geschäfts- und Finanzrisiko und den dargestellten Kennziffern umfangreiche Unternehmensdaten wie z. B. Planungen, Cash-Flow-Analysen für jedes Geschäftsfeld aus. Daneben sollte die Unternehmensstrategie, die Geschäftsfeldstrategien und die längerfristigen Investitionspläne nachvollziehbar und plausibel und in der Diktion konsistent sein, gravierende Abweichungen werden als kritisch eingestuft. Es ermöglicht den Zutritt zu den internationalen Kapitalmärkten mit internationalen Investoren und stellt die Risiko-Rendite-Relationen eines Investments dar.

| Fälligkeit | AAA | AA | A | BBB | BB | B | CCC |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 0.00 | 0.01 | 0.04 | 0.21 | 0.91 | 5.16 | 20.93 |
| 2 | 0.00 | 0.04 | 0.11 | 0.48 | 2.82 | 10.90 | 28.04 |
| 3 | 0.04 | 0.11 | 0.18 | 0.77 | 5.00 | 15.36 | 33.35 |
| 4 | 0.08 | 0.21 | 0.31 | 1.28 | 7.04 | 18.60 | 36.83 |
| 5 | 0.13 | 0.33 | 0.47 | 1.81 | 8.82 | 20.95 | 40.67 |
| 10 | 0.67 | 0.90 | 1.48 | 3.63 | 14.42 | 27.13 | 44.23 |
| 15 | 0.67 | 0.98 | 1.92 | 4.27 | 15.84 | 27.83 | 46.68 |

*Abb. 4: Risiko des Zahlungsverzugs bei gerateten Unternehmen – Durchschnittliches Risiko des Zahlungsverzugs in % – 1981-1999* (Quelle: Standard & Poor's Ratings)

**Vorteilhaft sind:**

- die Transparenz und Vertrauensbildung für Banken, Kunden, Lieferanten, Mitarbeiter und andere Stakeholder.
- die möglichen Chancen zur Verbesserung der Bonität und damit der langfristigen Kreditkonditionen.

**Kritisch sind:**

- das ungewisse Ratingergebnis,
- die hohen Kosten und umfangreichen Informationsgrundlagen für mittelständische Unternehmen,
- die nicht zu unterschätzenden Folgekosten nach dem Erstrating.

Empfehlenswert ist es, vor der Ansprache einer externen Ratingagentur den **Ratingprozess mit einem Rating-Advisory-Beratungsunternehmen vorzubereiten und zu begleiten**, um ein möglichst optimales Rating zu erstellen

und die Kapital-Struktur des Unternehmens wertorientiert zu gestalten. Einige Großbanken bieten Rating Advisory als separaten Service an.

| Fälligkeit | AAA | AA | A | BBB | BB | B | CCC |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| EBIT / Zinsaufwand (X) (Interestcoverratio) | 12,9 | 9,2 | 7,2 | 4,1 | 2,5 | 1,2 | (0,9) |
| EBITDA / Zinsdeckung (x) | 18,7 | 14,0 | 10,0 | 6,3 | 3,9 | 2,3 | 0,2 |
| Mittelzufluß/ Ges. verschuldung (%) (Kehrwert Verschuldungsgrad) | 89,7 | 67,0 | 49,5 | 32,2 | 20,1 | 10,5 | 7,4 |
| Freier Cash Flow/ Ges. versch. (%) | 40,5 | 21,6 | 17,4 | 6,3 | 1,0 | (4,0) | (25,4) |
| Gesamtkapitalrendite | 30,6 | 25,1 | 19,6 | 15,4 | 12,6 | 9,2 | (8,8) |
| Umsatzrendite (%) | 30,9 | 25,2 | 17,9 | 15,8 | 14,4 | 11,2 | 5,0 |
| Total Debt / EBITDA (Verschuldungsgrad) | 0,8 | 1,0 | 1,4 | 2,1 | 3,2 | 4,5 | >5 |

*Abb. 5: Topkennziffern und Ratingeinstufung (Quelle: IKB, Vortrag Unternehmensrating, S. 24)*

## 5. INTERNES RATING DER BANKEN

Neben der Steuerung von Erträgen und Kosten ist die Steuerung der Risiken eine zentrale Steuerungsgröße. Neben den Marktrisiken und den operationellen Risiken sind die Kreditrisiken der größte Posten, vor allem, da neben kalkulatorisch geplanten Verlusten das Volumen an unerwarteten Verlusten im Firmenkundengeschäft der Banken zugenommen hat. Deshalb werden die Banken den internen Risiko-Ansatz zur Berechnung der Eigenkapitalhinterlegungsanforderungen für die Kreditrisiken präferieren. Grundsätzlich kann das Kreditrisiko nach dem Standardansatz oder nach dem „internal Rating-Basel-Ansatz" methodisch berechnet werden (siehe Abb. 6).

Prinzipiell dürften sich die Mehrheit der Banken für den internen Rating Ansatz bei vielen ihrer Geschäfte entscheiden, da sie ihre individuellen Beziehungen zu ihren Kunden mit einem systematischen Rating der Bonität am besten verbinden können.

### Ziele des internen Ratings

Mit einem internen Rating verfolgen Banken folgende Ziele:

- Eine solide, transparente, objektivere, mit Standards versehene Bonitätsbeurteilung.
- Eine frühzeitige Erkennung, Erfassung und Kalkulation des Einzelrisikos und der Gesamtrisiken. Anmerkung: Beim Einzelfall handelt es sich um das Ausfall- und Bonitätsveränderungsrisiko des Kreditnehmers. Das Gesamtrisiko wird durch ein differenziertes Kreditportfolio-Management gesteuert, z. B. nach Regionen, nach finanzierten Objektorten, nach Branchen etc.
- Eine Rationalisierung des Kreditbearbeitungsprozesses (Akquisition, Kreditentscheidung, Kreditbearbeitung und Betreuung) durch Reduzierung des Bearbeitungsaufwandes und der Entscheider bei Krediten mit guter Bonitätseinstufung und Konzentration der Kreditentscheidung und Bearbeitung in Kompetenzzentren.
- Laufende Steuerung der Risiken, vor allem bei wesentlichen Veränderungen.

*Abb. 6: Zwei Methoden zur Berechnung der Eigenkapitalanforderungen für das Kreditrisiko (Quelle: G. Hoffmann, Auf dem Weg zu Basel II, derselbe: Der Baseler Akkord im Überblick, Ffm 2001, S.18)*

## Themenfelder des internen Ratings

Die Themenfelder des internen Ratings haben sich aufbauend auf ein klassisches Kredit-Scoring erweitert. Der Informationsbedarf der kreditgebenden Banken stellt zum einen wesentlich höhere Transparenz und Reportinganforderungen an die kreditnehmenden Unternehmen, gleichzeitig ist es ein „wohltuender" Informationsaufbereitungsprozess für die Unternehmen, ihre Strategie, Organisation, Potentiale und ihre Vermögens-, Ertrags- und Finanzsituation und -planung zu überprüfen. Im einzelnen werden im Ratingprozess folgende Analysen, Chancen- und Risikoeinstufungen über folgende Themenfelder vorgenommen:

**1. Analyse der Ertrags- und Finanzsituation und -planung**
- Analyse der testierten Jahresabschlüsse,
- Vermögensstrukturanalyse inclusive stille Reserven,
- Kapitalstrukturanalyse: Eigenkapitalquote, Kapitalrückflussquote, Kapitalbindungsdauer etc.
- Finanzlage (Liquiditätsgrade I bis III, Verschuldungsgrad, Cash-Flow, Free-Cash-Flow),
- Ertragsstrukturanalyse nach Erfolgsquellen und Aufwandsstrukturanalysen,
- Rentabilitätsanalysen (Gesamtkapitalrendite, Eigenkapitalrendite, ROI, ROE, ROCE, RONA etc.),
- Produktivitätsanalysen/Umsätze pro Vollzeitmitarbeiter, Wertschöpfung pro Vollzeitmitarbeiter,
- Kapitalflussrechnungen,
- Investitionsquoten,
- Auftragsstruktur und Auftragsbestände,
- Auslastungsgrad,
- Beschäftigungsentwicklung,
- Risikoabsicherungen.

Generell analysieren die Banken intensiver die bilanzpolitischen Maßnahmen, ob sie progressiver oder konservativer Natur sind. Hierzu werden neben der Überprüfung der Bewertungsgrundlagen von Anlage- und Umlaufvermögen einzelne Bilanzpositionen umgegliedert, damit:
- die Aktivseite um Sachverhalte bereinigt ist, die in Krisensituationen keine verwertbaren Assets darstellen.
- die Passivseite um Sachverhalte ergänzt wird, die in Krisensituationen Belastungen darstellen können,
- die Eigenmittel um Sachverhalte ergänzt werden, die in Krisensituationen eigenmittelähnlichen Charakter bekommen.
- das operative Ergebnis um neutrale Bestandteile bereinigt ist.
- die Laufzeitdifferenzierung der Aktiva und Passiva im Detail abgebildet wird.

So werden beispielsweise auf der Aktivseite Forderungen gegen Gesellschafter, eigene Anteile, Geschäfts- / Firmenwerte oder Bilanzierungshilfen (aktivierte Aufwendungen für Erweiterung und Ingangsetzung von Unternehmen und aktive latente Steuern) von Eigenmitteln abgesetzt.

So werden beispielsweise auf der Passivseite nicht passivierte Pensionsrückstellungen von den Eigenmitteln abgesetzt und den Pensionsrückstellungen zugeschlagen. Mezziane Verbindlichkeiten wie stille Beteiligungen, Genussrechte, Nachrangdarlehen, Gesellschaftsdarlehen werden den Eigenmitteln zugeschlagen.

Ebenfalls werden neutrale Ertragsbestandteile, z. B. aus Anlagenabgang, Auflösung langfristiger Rückstellungen, Auflösung Sonderposten mit Rücklagenanteil sowie sonstige periodenfremde oder außerordentliche Erträge vom operativen Ergebnis abgesetzt.

Neutrale Aufwandsbestandteile aus Anlagenabgang, Bildung Sonderposten mit Rücklagenanteil sowie sonstige periodenfremde oder außerordentliche werden dem neutralen Ergebnisblock zugeschlagen.

**2. Umfeld-, Markt- und Wettbewerbsanalysen und -entwicklungen**
- Gesamtwirtschaftliche Entwicklungen nach Ländern, Regionen mit Risiken,
- Marktstruktur und Marktstrukturentwicklung,
- Marktposition,
- Marktanteile und -entwicklung,
- Markteintrittsbarrieren,
- Rentabilitätsentwicklung auf den Marktsegmenten,
- Wachstum,
- Wettbewerbsstruktur und -entwicklung,
- Wettbewerbsfelder und Preisentwicklung,
- Lieferantenstruktur, Lieferantenabhängigkeit, Wertschöpfungsanteile der Lieferanten,
- Kundenpotentiale, Kundenwachstum, Marktanteile nach Kundensegmenten,
- Kundenbeziehungen,
- Umwelteinflüsse,
- Rechtliche Gefahren.

**3. Potenziale und Kernkompetenzen**
- Fokus des Managements (Wachstum, Rentabilität, Kunden, Prozesse etc.),
- Qualität und Lernfähigkeit des Managements,
- Konsens im Management und Gesellschafterkreis über strategische Stoßrichtung, Risikopolitik, Ausrichtung des Unternehmens,
- Kontinuität und Verlässlichkeit des Managements,
- Qualifikation und Einflussnahme des Beirats bzw. Aufsichtsrats,
- Altersstruktur des Managements,
- Marktnähe und anpassungsfähige Führungsstruktur und Organisation,
- Nachfolgeregelungen,
- Produktpolitik und Produkt- und Leistungsvarianten,
- Zukunftsinvestitionen in Forschung und Entwicklung, Umwelt-, Verfahrensinnovationen, Rationalisierung und Verbesserung,
- Wertschöpfungsprozesse und -management,
- Verbesserung wichtiger Kernprozesse, z. B. Auftragsabwicklung, Produktentwicklung, Vermarktung etc.,
- Kundenzufriedenheit,
- Mitarbeiterzufriedenheit.

**4. Controlling / Treasuring**
- Controlling-Organisation und Controlling-Funktionen,
- Stand und Umsetzung der Strategischen Planung, der Mehrjahresplanung, der Jahresplanung und Budgetierung,
- Aktualität des Reporting,
- Konsequente Soll-Ist-Vergleiche und Maßnahmenprogramme,
- Integration und Aktualität der Planung und Berichterstattung,
- Informationspolitik gegenüber Investoren und Kapitalgeber,
- Finanzpolitik,
- Wertorientierte Steuerung,
- Debitoren und Cash-Management,
- Steuerung der verbundenen Unternehmen,
- Länder- und Fremdwährungsrisiken,
- Stand und Aktualität der Finanz- und Liquiditätsplanung und -kontrolle,
- Finanzielle Flexibilität.

| Kunde: Muster GmbH | Wert | Note |
|---|---|---|
| **1. Bisherige wirtschaftliche Entwicklung** | | **3,5** |
| a. Eigenmittelguote | 29,45 % | 1,0 |
| b Gesamtkapitalrendite | 1,20 % | 4,5 |
| c Verschuldungsgrad | 1,80 | 2,0 |
| **2. Mittelfristige Unternehmensplanung** | | **2,5** |
| **a** Plan-Eigenmittelquote | 29,11 % | 1,0 |
| **b** Plan-Gesamtkapitalrendite | 5,89 % | 3,5 |
| **c** Plan-Verschuldungsgrad | 1,60 | 2,0 |
| **3. Qualitative Erfolgsfaktoren** | | **2,5** |
| **a** Führungsstruktur | | 3,0 |
| **b** Controlling | | 2,0 |
| **c** Unternehmenskonzept / Strategie | | 3,0 |
| **d** Stellung des Kreditnehmers im Markt | | 2,0 |
| **e** Produktion | | 2,0 |
| **4. Liquidität** | | **A** |
| **Rating** | | **3,0** |

*Ratingbeispiel für ein mittelständisches Unternehmen (Quelle: Rating für den Mittelstand, IKB Deutsche Industriebank AG, S.16*

## Rating-Beispiel

Aus den vielen Einzelfaktoren entsteht dann ein Gesamt-Rating für die Bonität eines Unternehmens. Das obige Beispiel zeigt ein typisches Rating für ein mittelständisches Unternehmen. ■

**Fortsetzung „aus dem Nähkästchen" der Banken und Aktionsprogramm zur Unternehmens-Fitness folgt im September 02 mit Beiträgen vom Controller Congress 02.**

| Zuordnung CM-Themen-Tableau | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 05 | 23 | 25 | G | F | Z |


## CONTROLLER MAGAZIN:

**ISSN 1616-0495** **27. Jahrgang**

**Herausgeber**
Dipl.-Kfm. Dr. rer. pol. Albrecht Deyhle, Wörthsee-Etterschlag
Vorsitzender des Aufsichtsrats der Controller Akademie AG, Gauting/München – **E-Mail:** Deyhle@T-Online.de
• **Manuskripte bitte mit Briefpost schicken; Anschrift der Redaktion:** Postfach 1168, D-82116 Gauting; Hausanschrift: Münchner Str. 10, D-82237 Wörthsee-Etterschlag; Telefon 08153 - 8041, Fax 08153 - 8043

Die Zeitschrift ist Organ des **Internationalen Controller Verein e. V., München**; und berichtet auch aus dessen Veranstaltungen.
**Internet-Adresse:** http://www.controllerverein.com

**Redaktion**
Dr. Albrecht Deyhle, Christa Kießling, Gundula Wagenbrenner, Mag. art.
Literaturforum: Dipl.-Betriebswirt Alfred Biel, Beethovenstraße 275, 42655 Solingen – E-Mail: alfred.biel@eplus-online.de
**Internet-Homepage:** http://www.controllermagazin.de
**E-Mail:** magazin@controllermagazin.de

**Umschlaggestaltung**
Deyhle Design, Stamberger Str. 3, 82131 Gauting,Tel. 089 / 850 24 00

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

**Anzeigen**
direkt an die Verlagsredaktion, z. Hd. Frau Kießling, Tel. 08153 - 8041

## Impressum

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

**CM-Organisation**
Hannelore Deyhle-Friedrich, Silvia Fröhlich
VCW AG, Münchner Straße 10, D-82237 Wörthsee-Etterschlag
Telefon 08153 - 8041; Fax 08153 - 8043

**Abonnement-Verwaltung**
Presse Service Bonn, Postfach 20 10 20, 53145 Bonn
Tel. 0228 - 95 50 400, Fax 0228 - 35 90 42
Bankkonto: 285885508 Postbank Köln, BLZ 370 100 50

**Erscheinungsweise**
6 Ausgaben pro Jahr
Januar, März, Mai, Juli, September, November

Abbestellungen mit einer Frist von 3 Monaten zum jeweiligen Laufzeitende.

Bezugsgebühr **pro Jahr** im Abonnement EUR 101,-- plus EUR 9,-- Versand
Einzelheft EUR 17,-- plus Versand; die Preise enthalten die USt.

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


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

Franz Ederer

Bernd Mitterer

Timo Ringlein

Christoph Schneppe

# E-BUSINESS-ANWENDUNGEN

## und die Notwendigkeit des Umdenkens im Controlling

Arbeitskreis-Erlebnisse und -Resultate, geschildert von: Dipl.-Ing. Timo **Ringlein**, Director Sales des Geschäftsbereichs Commercial bei Cisco Systems; Dipl.-Ing. Peter **Hahn** und Dipl.-Informatiker Bernd **Mitterer**, Siemens Business Services, Projekt Manager im Projekt „Virtueller Marktplatz Bayern – baynet.de; Dipl.-Kfm. Christoph **Schneppe**, Key-Account-Manager bei StepStone Deutschland AG; Dipl.-Kfm. Franz **Ederer**, Leiter des Arbeitskreises Südbayern im Internationalen Controller Verein eV

„E-Business wird wieder Business!" So überschreibt IBM in einer Werbung das „zweite Kapitel" des Electronic Business. Die Anspielung bezieht sich auf die Euphorie bzw. Emotionalität, mit der das „erste Kapitel" angegangen wurde, d. h. die **Dotcom-Hysterie**, in der man glaubte, die Regeln der Ökonomie außer Kraft setzen zu können. Trotz des derzeitigen Desasters bei manchen Unternehmen der „New Economy" ist sicher: Electronic Business hat in unser Wirtschaftsleben Einzug gehalten und ist auf dem Vormarsch. Analysten der Gartner Group rechnen bis 2002 mit bis zu 10.000 elektronischen Marktplätzen und Internet basierten Umsätzen von ca. 7 Billionen $.

Neben Privatleuten sind es heute vor allem viele Unternehmen aus allen Branchen, bei denen **das Internet längst zur Optimierung der Geschäftsprozesse** beiträgt. Dabei reicht der Einsatz des Netzes von internen Abläufen über Business-to-Business-Prozesse (**kurz: B2B**) bis zu Business-to-Customer-Kontakten (**kurz B2C**), Business-to-Administration (**kurz: B2A**) bis hin zu Business-to-Employee (**kurz: B2E**).

All das führt natürlich zu massiven Änderungen im Wettbewerbs- und Kundenverhalten. Die neue Form der Geschäftsabwicklung fängt mit der Darstellung der anzubietenden Produkte und Leistungen **in einem elektronischen Katalog** an und umfasst den gesamten Logistikprozess von der Bestellung über das Internet bis hin zum effizienten Beschwerdemanagement.

Außer der generellen Präsenz im Internet gilt es, durch kundenindividuelles Marketing den einzelnen Kunden direkt anzusprechen. Vorteile sind eine schnellere Bestellabwicklung, kürzere Liefer- und Antwortzeiten sowie eine individuelle Kundenbetreuung, nicht zuletzt durch die 24-Stunden-Erreichbarkeit.

Das Internet erhöht die Markttransparenz (Stichwort: vollkommener Markt), weil eine größere Anzahl von Kunden über die Stärken und Schwächen des Anbieters informiert ist. Hinzu kommt, dass die Kunden zunehmend eigenes Beschaffungsmarketing betreiben, indem sie **elektronische Ausschreibungen** potenziellen Lieferanten zukommen lassen und dann den günstigsten Anbieter auswählen.

Nachfolgend soll in drei konkreten Beispielen aus der New Economy sowie drei Beispielen aus der Old Economy die Nutzung des Internet im Sinne des E-Business beschrieben werden.

### 1 CISCO: E-BUSINESS-LÖSUNGEN

Besonders kleine und mittelständische Unternehmen scheuen den Einstieg in die Welt des Internet. Gründe für den zögerlichen Schritt sind die Ungewissheit darüber, welcher organisatorische und finanzielle Aufwand auf das Unternehmen zukommt. Zudem ist unklar, welche Vorteile das Internet-Business bringt und welche Sicherheitsrisiken damit verbunden sind. Da in mittelständischen Unternehmen ein IT-Manager die Personalkosten sprengen würde, die großen Beratungs-Gesellschaften wie KPMG, Arthur Anderson oder Price Waterhouse Coopers für ein kleines Unternehmen kaum finanzierbar sind, stellt sich die Frage, **wer Mittelständler im Bereich**

**der Internet-Technologien fundiert beraten** und effiziente und bezahlbare Lösungen für den Einstieg in E-Commerce und E-Business bieten kann.

Unternehmen wie Cisco, deren eigenes erfolgreiches Geschäftsmodell auf dem Internet beruht, haben diese Problematik erkannt und bieten verstärkt ihre Beratungskompetenz an. Ein Beispiel ist die Initiative „Internet Evolution" von Cisco. Mit der Entwicklung eines 5-stufigen Konzeptes gibt der Netzwerk-Spezialist kleinen und mittelständischen Unternehmen einen Leitfaden für die effiziente Nutzung des Internet an die Hand. Dabei ist berücksichtigt, dass die „Evolution" in kleinen, aber effektiven Schritten voran geht.[1]

## Stufe 1: E-Mail – elektronischer Briefwechsel und mehr

Die Kommunikation per E-Mail stellt den Einstieg dar. Der elektronische Briefwechsel hat sich in vielen Unternehmen etabliert. Die Vorteile sind unschlagbar: Bei E-Mails spielen geografische Entfernungen keine Rolle, Informationen sind innerhalb von Sekunden weltweit verteilt. Zudem reißt der Empfang der elektronischen Post, anders als ein Telefonat, den Mitarbeiter nicht aus der Arbeit. Der Mitarbeiter kann die elektronische Post abfragen, wann immer er Zeit hat. E-Mails sind effizient: Ein Text kann zeitgleich an etliche Adressaten geschickt werden. Wartezeiten entfallen, wenn umfangreiche Angebote nicht mehr in zig Exemplaren ausgedruckt werden müssen.

E-Mail baut voll auf die Automatisierung von Geschäftsprozessen, da sämtliche Arbeitsabläufe in einem Unternehmen auf schnelle und effiziente Kommunikation angewiesen sind. Der Einsatz von E-Mail kann dazu beitragen, diese Vorgänge zu beschleunigen und effizienter zu gestalten.

Ein Beispiel: die Terminplanung in Arbeitsgruppen. Dies wird um so komplizierter, wenn es um unternehmensweite Termin-Koordination geht. Mit einer E-Mail können alle Beteiligten erreicht werden und sich in Sekunden abstimmen. Zum Organisieren weniger strukturierter Abläufe gibt es eine breite Palette an Software (Groupware), zum Beispiel Lotus Notes, Microsoft Exchange oder Novell GroupWise.

## Stufe 2: Website – Präsenz im Internet als Wettbewerbsfaktor

Der nächste Schritt in der Internet Evolution ist die Präsenz im Internet. Die Website ist die Visitenkarte des Unternehmens. Zunehmend schauen potenzielle Kunden zunächst im Internet, wer genau das anzubieten hat, was sie gerade suchen.

Der Webauftritt ist eine Frage des Wettbewerbsfaktors: Denn jede Art von Geschäftstätigkeit wird zu größeren Anteilen als E-Commerce beziehungsweise E-Business stattfinden, und zwar unabhängig von Branche oder Unternehmensgröße. Das elektronische Schaufenster zeigt jeder Zeit einfach, schnell und kostengünstig aktuelle Information zu Produkten und Dienstleistungen. Die Website ist „durchgehend geöffnet".

## Stufe 3: Geld verdienen im Internet – E-Commerce

Mit dem dritten Schritt der Internet Evolution beginnt man, Geld über das Internet zu verdienen. Denn E-Commerce-Anwendungen im Internet unterstützen Unternehmen bei der Vermarktung und dem Vertrieb seiner Produkte und Dienstleistungen. Der zusätzliche Vertriebsweg verbreitert auch den Interessentenkreis.

Natürlich kaufen Amerikaner ihre Jeans nicht in Deutschland ein. hingegen sind gerade Produkte, die nur regional verfügbar sind, aber auch für eine internationale Kundschaft interessant sein können, für E-Commerce geeignet: Ob Schwarzwälder Kuckucksuhren, Bremer Nordseeaal, bayerische Lederhosen oder sächsischer Kräutersenf – solche Besonderheiten finden auf der ganzen Welt Beachtung. Allerdings müssen Firmen, die internationale Kundschaft ansprechen wollen, **mindestens eine englischsprachige Variante ihrer Websites anbieten.**

## Entwicklungsstufe 4: E-Business – Integration der Geschäftsprozesse

Die vierte Stufe der Internet Evolution ist geprägt von dem verstärkten Einsatz von Internet-Technologien für interne und externe Geschäftsprozesse. Mit einer Software für betriebliche Unternehmensabläufe wird E-Business effizienter, da sie auf einer einheitlichen Plattform – dem Internet – basieren und Medienbrüche vermeiden.

**Von Medienbrüchen spricht man, wenn beispielsweise eine Bestellung per E-Mail hereinkommt, vom Sachbearbeiter ausgedruckt und abgeheftet wird, die Auftragsbestätigung per Textverarbeitung erstellt, anschließend ausgedruckt wird und als Fax an den Kunden zurückgeht.** Per E-Business sind die Prozesse stärker automatisiert. Trifft eine Bestellung für einen Artikel ein, der gerade nicht vorrätig ist, wird automatisch eine Bestellung beim Lieferanten generiert.

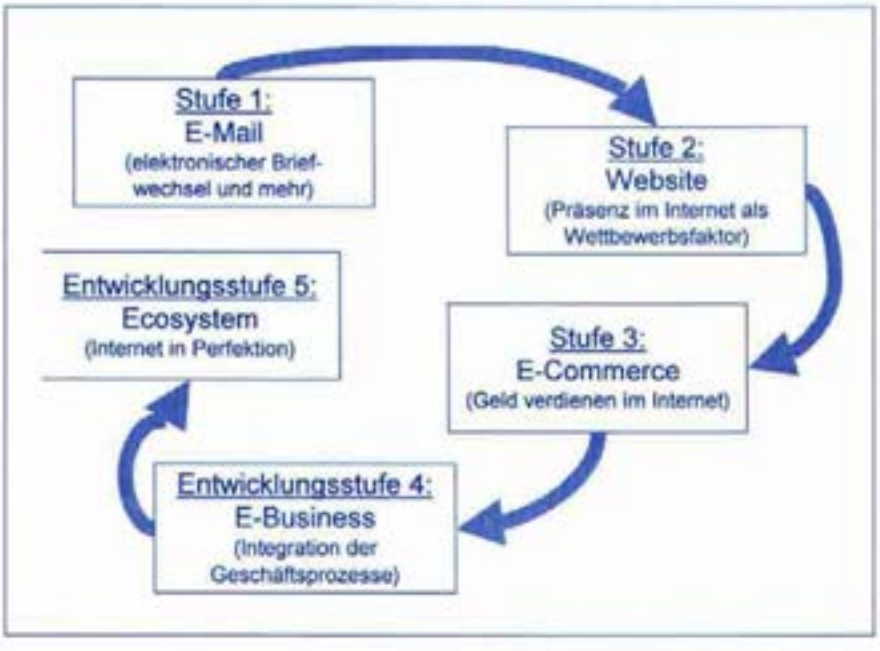



*Abb. 1: Die erfolgreiche Nutzung des Next-Generation-Internet*

### Entwicklungsstufe 5: Internet in Perfektion – Ecosystem

Die höchste Entwicklungsstufe der Internet Evolution ist das Ecosystem, in dem die Beziehungen zwischen Geschäftspartnern über ein öffentliches Kommunikationsnetz stattfinden. Ecosystem steht für die Integration aller betrieblichen Prozesse mit Hilfe von Internettechnologien.

## 2 VIRTUELLER MARKTPLATZ BAYERN – E-COMMERCE-INFRASTRUKTUR

Immer mehr Unternehmen und Kunden entdecken die Vorteile des digitalen, weltweiten Wirtschaftsverkehrs. Die großen Nachteile sind jedoch, dass das World Wide Web bislang vor allem für mittlere und kleinere Unternehmen (und viele potenzielle Privatnutzer) sehr unübersichtlich ist. Sich mit einer eigenen Homepage und einem eigenen Angebot zu präsentieren, ist sehr kostenaufwändig. Der Aufwand steht dabei häufig in keinem Verhältnis zum Ertrag, da nur wenige Kunden oder Firmen den elektronischen Weg zum jeweiligen Angebot finden. Abhilfe dabei schafft das von der bayerischen Staatsregierung initiierte neue Angebot „der Virtuelle Marktplatz Bayern".

**Die Bayerische Landesregierung** brachte die Initiative Anfang 1999 ins Rollen, indem sie das **Projekt „baynet"** öffentlich ausschrieb. Für eine Public Private Partnership (PPP) suchte der Freistaat Bayern einen Partner, um den Aufbau und Betrieb des virtuellen Marktplatz Bayern auf eigene Kosten durchzuführen. Im Gegenzug gewährte der Freistaat Bayern die Nutzung der Domäne www.baynet.de vorläufig bis Ende 2004 sowie die Lieferung des Contents für den Behördenwegweiser.

**Siemens Business Services und SAP** gründeten ein Technologiekonsortium und erhielten für die angebotene komplette Lösung den Zuschlag. Als Träger und Betreiber wurde daraufhin die VMB „Virtueller Marktplatz Bayern GmbH" gegründet, eine 100%ige Tochter der Global Virtual Marketplace GmbH, die zu gleichen Teilen Siemens Business Services und SAP gehört.

Der virtuelle Marktplatz Bayern richtet sich **an die drei Zielgruppen: Bürger, Unternehmen und Behörden**. In den 96 bayerischen Landkreisen und kreisfreien Städten wurden vom jeweiligen Landrat alle regionalen Betreiber benannt, die Behörden, Betriebe und unternehmen zu einem regionalen Markt integrieren sollen. Die „Regionalen Vermarkter" bieten interessierten Unternehmen in der Region Beratung und technische Unterstützung, um ihnen den Auftritt auf baynet.de so informativ, persönlich und nützlich wie möglich zu gestalten. Außerdem garantiert die Virtuelle Marktplatz Bayern GmbH den Betrieb rund um die Uhr sowie die ständige technische Aktualisierung des Systems.

Dadurch ist baynet.de aber nicht nur ein bayernweites Portal, sondern auch ein bayernweiter Marktplatz. Durch die Eingabe der Postleitzahl oder des Ortes lassen sich die jeweiligen regionalen Informationen abrufen. Dies stärkt die Kaufkraft der Region, weil die Unternehmen die Gewissheit haben, dass ihr Angebot nicht im weltweiten Dickicht untergeht. Parallel dazu sind die regionalen Märkte aber auch in eine gemeinsame übergeordnete Infrastruktur eingebunden, so dass Informationen auch bayernweit gefunden werden.

Ein Kernstück des baynet ist der **Behördenwegweiser**, über den sämtliche Dienste, die das Land Bayern zur Verfügung stellt, zugänglich sind. Thematisch gegliedert stellen sich dort alle Behörden in Bayern dar. Bürger und Unternehmen brauchen sich nicht mehr nach den Öffnungszeiten der Behörden zu richten, da diese auf baynet.de rund um die Uhr zur Verfügung stehen. Ob Rathaus oder Bezirksamt, ob Stadtverwaltung oder der Freistaat Bayern – auf baynet.de sind stets die richtigen Ansprechpartner zu finden. **Sämtliche Formulare können hier online ausgefüllt** und an die richtige Stelle gesandt werden. Auch die Behörden profitieren von dieser Vernetzung, welche die Zusammenarbeit der einzelnen Ämter und deren Kommunikation untereinander deutlich verbessert.

Im Rahmen des Bürgerservice wird auf baynet.de im Auftrag des Bayerischen Staatsministerium für Arbeit und Sozialordnung, Familie und Frauen zusätzlich ein Bayerisches Sozialinformationssystem (BAYRIS) erstellt. Bürger und Experten finden dort seit November 2001 bayernweit alle Leistungen der öffentlich-rechtlichen, gemeinnützigen und privaten Anbieter sozialer Leistungen in Bayern.

### Lebenslagen-Konzept

Baynet ist nach einem „Lebenslagen-Konzept" strukturiert, das heißt, der Nutzer bekommt alle Leistungsangebote von Staat und Wirtschaft zu einer bestimmten Situation oder zu einem konkreten Problem angezeigt, wie etwa **Umzug**, **Berufswahl** oder **Pflegevorsorge**. Alle Themen von **Geburt bis zum Tod** sind dort integriert und werden schrittweise vervollständigt.

Wenn beispielsweise jemand umzieht, setzt er sich zukünftig einfach an seinen PC, gibt diese Information über das Internet an das Einwohnermeldeamt. Anschließend erhalten alle beteiligten Behörden diese Mitteilung. Die gesamte Abwicklung läuft automatisch und für den Bürger unsichtbar ab. Damit entfällt der Weg zu den Ämtern, wo man sich an- und abmelden muss. Zudem erhält der User Angebote von Dienstleistern wie Umzugsunternehmen oder Handwerksbetrieben und kann online eine Ausschreibung für seinen Bedarf tätigen.

Mit dem regionalen Angebot des Life-Event-Managers können alle betroffenen Prozesse einer Lebenslage integriert werden. Bei der Lebenslage „Umzug" sind Verwaltungsprozesse im Einwohnermeldewesen und ggf. der Kfz-Zulassungsstelle betroffen sowie private Services, z. B. Meldungen an die Versorgungsunternehmen (Strom, Gas, Wasser, Müllabfuhr) verbunden. Der Bürger braucht dabei keine redundanten Daten mehr erfassen und Behörden sowie Firmen können die erhaltenen Daten automatisiert weiterverarbeiten.

### Business-to-Business (B2B)

In dieser Benutzergruppe treffen sich Unternehmen aus Handel und Wirtschaft auf dem virtuellen Marktplatz Bayern, um die Beschaffungsprozesse in Kunden-Lieferantenbeziehungen elektronisch abzuwickeln.

Die Vorteile von B2B-Szenarien sind:

- Der Zeitaufwand pro Bestellung verringert sich erheblich.

- Die Fehlerquote und damit der Nachbearbeitungsaufwand für nicht korrekte oder unvollständige Bestellungen wird sehr viel kleiner.
- Der Kunde kann unabhängig von den Bürozeiten des Lieferanten und der Anwesenheit bestimmter Personen seine Artikel auswählen und bestellen.
- Der Lieferant hat geringere Vertriebskosten, weil der elektronische Vertriebskanal die Außendiensteinsätze reduziert. Erstellung, Druck und Verteilung aufwändiger Kataloge, Produktunterlagen werden optimiert.
- Bestellungen, Lieferscheine und Rechnungen werden via Internet gesendet.
- Nicht zu unterschätzen ist der Image-Gewinn für das Unternehmen durch den Einsatz von B2B als fortschrittliche Technologie.

Öffentliche Verwaltungen, Behörden und Ämter haben einen erheblichen, regelmäßig auftretenden Beschaffungsaufwand. Im einfachsten Fall können dies sogenannte C-Artikel/Verbrauchsmaterialien sein. Eine **E-Procurement-Lösung** stellt den Einkäufern eine Online Shop-Funktionalität mit Produktkatalogen unterschiedlicher Lieferanten zur Verfügung. Die VMB Virtueller Marktplatz Bayern GmbH bietet hier ein einzigartiges Portal für staatliche Institutionen in Bayern: seit Juli 2001 sind mehrere bayerische Ministerien und ein Landratsamt in den Echtbetrieb gegangen und bestellen ihre Büroartikel via baynet.

## 3 STEPSTONE: INTERNET RECRUITMENT – MÖGLICHKEITEN UND ERFAHRUNGEN

### 3. 1 Personalbeschaffung – Der Paradigmenwechsel

Längst ist nicht mehr das Kapital der Engpassfaktor für die erfolgreiche Umsetzung künftiger Unternehmensziele, sondern der Fachkräftemangel, der heute trotz konstanter Arbeitslosigkeit in den Unternehmen die Realität bestimmt. Der ständig wachsende Kampf um qualifizierte Mitarbeiter und die Digitalisierung der Geschäftsprozesse haben auch in den Personalabteilungen der Unternehmen in Deutschland Spuren hinterlassen.

Wir stehen vor dem Ergebnis einer jahrelangen Personalpolitik, die uns ein **„vergreistes" Europa** beschert hat. Unter Berücksichtigung der demografischen Entwicklung wird sich die Entwicklung des Arbeitskräfteangebots noch deutlich reduzieren. Der Trend zu Globalisierung und Flexibilisierung und die Werte des Shareholder Value haben einen Nachfragesog der „New Economy" erzeugt.

Hierdurch ist die **Personalbeschaffung zu einem „war for talents"** geworden, und Unternehmen müssen sich immer mehr durch ihr Personalmarketing um Bewerber bemühen. Qualifizierte Mitarbeiter sind die knappe Ressource des 21. Jahrhunderts.

### 3. 2 Bewerberverhalten im Wandel der Zeit

Schon seit geraumer Zeit ist es üblich, dass Vakanzen in einem Unternehmen nicht nur am „Schwarzen Brett" und in regionalen oder überregionalen Zeitungen oder Fachzeitschriften ausgeschrieben werden. Heute haben 80% der 500 weltgrößten Unternehmen **eigene Jobseiten auf ihren Firmen-Homepages**. Die Unternehmen werden an der Aktualität und Professionalität des Internetauftritts und der Stellenangebote gemessen. Damit wird die Website **zur „virtuellen Visitenkarte" des Unternehmens** und gleichzeitig zum Tor auf der Suche nach neuen und qualifizierten Mitarbeitern.

Die meisten Unternehmen fahren doppelgleisig und sind sowohl auf der eigenen Homepage als auch bei Internetstellenmärkten präsent. Das Ergebnis einer Studie des Fachmagazins „Personalwirtschaft" ist nicht verwunderlich, es belegt dieses Verhalten der Unternehmen, wenn es festhält, dass die drei führenden gewerblichen Karriereportale heute mehr als 93.000 Stellenanzeigen veröffentlichen – im Vergleich dazu waren es im Jahr 1999 nur 25.000 Stellenanzeigen. Diese Vervierfachung innerhalb von zwei Jahren kennzeichnet einen Trend, der durch die Studie von Forrester Research/Lehman Brothers gestützt wird. Diese Studie prognostiziert für die Internet-Stellenbörsen in Europa ein Umsatzwachstum von 400 Mio. $ im Jahre 2000 auf 4,7 Mrd. $ im Jahre 2005. Der Internet Verband ECO Electronic Commerce Forum (Köln) geht davon aus, dass in fünf Jahren jede zweite qualifizierte Stelle in der deutschen Wirtschaft durch eine Bewerbung über das Netz besetzt wird.

In Deutschland nutzen 29 % der Bevölkerung regelmäßig das Internet, das entspricht einer Anzahl von 24 Mio. Menschen. Betrachtet man diese Zahl im europäischen Vergleich, so lässt sich ein Anstieg vorhersagen. In Skandinavien nutzen bereits über die Hälfte aller Einwohner wie selbstverständlich das Internet. Zahlenmäßig sind das zwar nur 12,5 Mio. User pro Jahr, da die Bevölkerungszahl in diesen Ländern niedriger ist als in anderen europäischen Ländern. Dieser Prozentsatz weist jedoch auf noch ruhende Potentiale in Deutschland hin. Nach Analysen des Marktforschungsunternehmens Gallup nutzen zur Zeit etwa 67 % der User in Deutschland das Internet für die Jobsuche.

Besonders junge Akademiker nutzen Internet-Stellenbörsen regelmäßig und selbstverständlich. Nach einer Untersuchung der Berliner Unternehmensberatung Market Lab informieren sich bereits 90 % der Hochschüler via Web über ihren künftigen Arbeitgeber. Im Zuge des Vormarsches des Internets werden immer mehr Ausbildungsplätze, Praktika, Diplom- und Doktorarbeiten sowie Trainee-Positionen für Absolventen und Berufserfahrene im Internet ausgeschrieben.

Schon lange haben neue Bewerbungsverfahren die klassische schriftliche Bewerbungsmappe als selbstverständliches Bewerbungsverfahren ergänzt. Hierzu zählen **E-Mail-Bewerbungen**, die häufig mit Anhängen wie Lebensläufen und eingescannten Zeugnissen versehen sind. Problematisch ist hierbei, dass die Dateianhänge manchmal so groß werden, dass die Firewall von Unternehmen diese nicht zulassen oder die **Kapazität der E-Mail-Server so stark belastet** wird, dass unter Umständen der Download eines E-Mail mehrere Stunden dauert. Das innerbetriebliche Handling ist jedoch klassisch. Häufig wird das Mail ausgedruckt und dann weitergeleitet wie eine schriftliche Bewerbung. Die elektronische Übertragung ist damit lediglich ein Zeitvorteil der Zustellung.

Anders zu beurteilen ist die Nutzung von **Online-Bewerbungsformularen**. Hierbei wird der Bewerber online aufgefordert, seine Informationen strukturiert in einem Formular zu erfassen. Das Unternehmen kann diese Daten dann als strukturiertes E-Mail nutzen oder in eigenen Datenbanken weiter verarbeiten. Für den Bewerber ist die einfachste Möglichkeit

sich zu bewerben, indem er vorgefertigte Dateien an mehrere Unternehmen sendet. Daher steigt auch die Anzahl der Bewerbungen, die auf dieser Bewerbungsform basieren, zunehmend. Der Nachteil liegt darin, dass die unstrukturierte Datenübermittlung für das Unternehmen erheblich mehr Aufwand darstellt als das herkömmliche Verfahren. Es muss also ein Ausgleich stattfinden.

### 3. 3 Personalmarketing – Neue Möglichkeiten durch das Internet

Fast jeder achte Deutsche mit privatem Internetzugang hat im Januar diesen Jahres ein Jobvermittlungsportal im Internet besucht, insgesamt rund 1,6 Mio. User, ermittelte die NetValue Deutschland GmbH. Platz eins unter den Besucherzahlen hält nach wie vor **die Homepage des Arbeitsamtes, gefolgt von StepStone.de**.

Immer mehr Jobbörsen drängen auf den Markt, der dadurch zusehends unübersichtlicher wird. Die Folge: Online-Stellenbörsen müssen wesentlich mehr bieten als ausschließlich die Bereitstellung von Inseraten: Matching-Verfahren, Suchassistenten, persönliche Job-Agenten, Mail-Service, Karriereberatung. Im Grunde ähnelt die Veröffentlichung einer Stellenanzeige im Internet einer Stellenanzeige in der Zeitung oder in einem Fachmagazin. Lediglich die Darstellung der Inhalte ist anders. Häufig ist es wichtig, dass die Corporate Identity des Unternehmens dargestellt werden kann, damit ein Wiedererkennungseffekt erzielt wird. In der Zeitung wird die Darstellung häufig nur in schwarz/weiss gewählt. Im Internet können **Farbvorgaben gut umgesetzt** werden. Problematisch ist nur die Festlegung von Schriftarten, da diese individuell vom Nutzer vorgewählt werden können. In der Stellenanzeige sind mehrere Verlinkungen vorgesehen.

Zusätzliche Informationen zum potenziellen neuen Arbeitgeber sind über die **Verlinkung zum Firmenlexikon** oder zur Homepage des Unternehmens möglich. Auch ist grundsätzlich hinter den dargestellten Logos die Verlinkung zur Homepage gelegt. Häufig wird auch die Möglichkeit gegeben, direkt von der Stellenanzeige eine Online-Bewerbung vorzunehmen. Das Firmenlexikon gibt dem Bewerber einen strukturierten und konzentrierten Überblick über den potentiellen neuen Arbeitgeber. Hierzu zählen neben dem Firmennamen und der -anschrift Informationen zur allgemeinen Geschäftstätigkeit, den unter- und übergeordneten Unternehmen sowie Anzahl und Ausrichtung von Einstiegspositionen bis hin zu den Gehaltsmöglichkeiten. Bewerber empfinden häufig die Suche auf der Homepage als zu langwierig und kostspielig, da die bewerberorientierten Informationen oft nicht zusammengefasst auf einer Seite auf der Homepage zu finden sind. Die Suche auf der Homepage wird daher erst im dritten Schritt genutzt nach der Information innerhalb der Stellenanzeige und der Aufstellung im Firmenlexikon.

**Die passive Jobsuche** erhält immer mehr Bedeutung. Da alle bewerbergerichteten Leistungen kostenlos angeboten werden, nutzen immer mehr Jobsuchende die Möglichkeit, spezifische Suchprofile anonymisiert abzulegen und **darauf zu warten, dass der Traumjob per E-Mail zugestellt wird**. StepStone untersucht bei jeder Online-Schaltung einer neuen Vakanz, ob es jemanden gibt, der genau dieses Profil zur Zeit sucht. Bei Entsprechung werden den Job-Agent-Abonnenten die Jobangebote zugesandt.

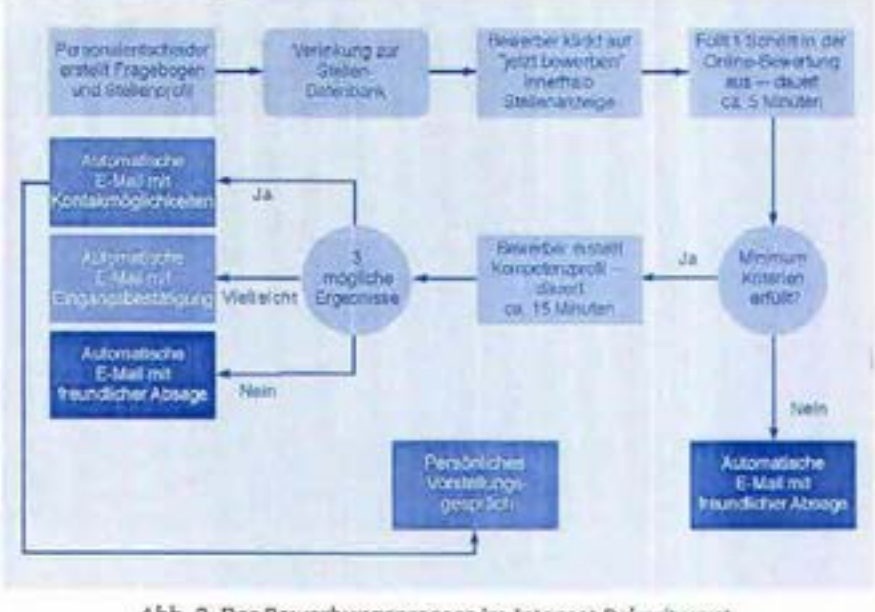



*Abb. 2: Der Bewerbungsprozess im Internet-Rekruitment*

### 3. 4 StepStone – Karriereportal für Europa

StepStone ist das Human-Research- und Karriereportal für Europa. StepStone bietet derzeit mehr als 110.000 freie Stellen. Eine Million User besuchen wöchentlich die StepStone-Homepage im Netz. Derzeit ist das in Norwegen gegründete Unternehmen in 17 europäischen Ländern tätig. Im außereuropäischen Raum ist StepStone zudem in Indien vertreten. Dort liegt der Fokus auf der **Vermittlung indischer IT-Spezialisten** im europäischen Markt.

Auf der internationalen Seite www.stepstone.com bietet StepStone zusätzlich grenzüberschreitende Job-Angebote an. Im Jahr 2000 verzeichnete StepStone Europa etwa 35 Mio. User-Sessions. In Deutschland wurde allein im Oktober ein Rekordwert von über 1 Mio. User-Sessions gezählt. Im ersten Halbjahr 2001 besuchten mehr als 25 Mio. User StepStone Europa.

StepStone wurde 1994 gegründet und ging zwei Jahre später online. Ziel ist, Arbeitgeber bei ihrer Suche nach qualifizierten Arbeitskräften zu unterstützen. Derzeit hat StepStone Europa über eine Million registrierte Abonnenten und über 650.000 Lebensläufe in der tagesaktuellen Datenbank. Europaweit nutzten im Jahr 2000 mehr als 40.000 Firmen das StepStone Serviceangebot. Bedeutenden Mehrwert liefert die langfristig orientierte Zusammenarbeit mit Gesellschaften wie Venture Partners AG, Geocapital Partners, Index Ventures, Investor AB, Four Seasons Venture AS und Orkla, die sich durch ihren hohen Grad an Kompetenz im Internetsektor und ihrem wertvollen Netzwerk an Kontakten auszeichnen. Seit März 2000 ist StepStone an den Handelsplätzen London und Oslo börsennotiert. Der jeweils aktuelle Quartalsbericht ist im Bereich Investor Relations unter www.stepstone.com zu finden.

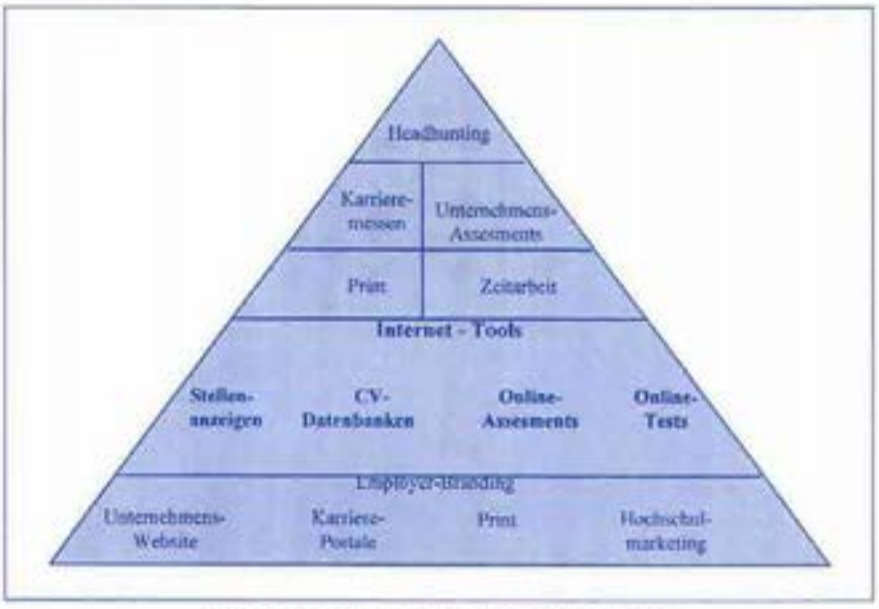



*Abb. 3: Die Pyramide des Internet Recrutings*

## 4 E-BUSINESS IN DER „OLD ECONOMY"

### Das Beispiel BMW

Auch die klassischen Unternehmen der Old Economy erwarten sich durch Electronic Business erhebliche Vorteile. So will z. B. BMW durch die konsequente Anwendung des E-Business vom Kunden bis zum Zulieferer schneller auf sich ändernde Marktsituationen reagieren, Entwicklungs- und Produktionszeiten verkürzen, den Service für den Kunden verbessern und damit insgesamt die Entwicklungs- und Änderungsflexibilität wesentlich erhöhen.[2]

Eine hohe **Entwicklungsflexibilität** bedeutet, dass bis zum Schluss der Entwicklungsphase Käufertrends Berücksichtigung finden. Die Änderungsflexibilität, d. h. das individuelle Eingehen auf Kundenbedürfnisse soll so weit gehen, dass bis zu sechs Tage vor dem geplanten Montagetermin Änderungswünsche bezüglich des bestellten Fahrzeuges berücksichtigt werden können.

Durch die konsequente Abwicklung des Einkaufs über elektronische Marktplätze und durch ein Online-Order-System im Vertrieb, das seit 1998 in Deutschland und heute in ganz Europa realisiert ist, soll die **Prozessdurchlaufzeit** von 29 - 32 Tagen im Jahr 2000 auf 12 Tage im Jahr 2001 und sogar 10 Tage im Jahr 2003 reduziert werden.

### Das Beispiel DaimlerChrysler

Auch DaimlerChrysler ist voll auf der E-Business-Welle[3]. Mit dem E-Business-Projekt FastCar[4] will das Unternehmen die Zeitspanne von der Auftragserteilung bis zur Fahrzeugauslieferung von derzeit ca. 50 Tagen auf etwa ein Drittel reduzieren.

Durch die schnelle Bereitstellung von Informationen soll mit FastCar die Produktentwicklung erheblich verkürzt werden. Mitteilungen über Änderungen bei der Fahrzeugentwicklung erfolgen simultan an die über eine Internetplattform miteinander verbundenen Bereiche Design, Entwicklung, Produktion, Finanzen, Vertrieb, Einkauf und Logistik.

**B2E** (Business-to-Employee) soll die internen Prozesse beschleunigen, die Arbeitsabläufe vereinfachen und vor allem die E-Fitness der Mitarbeiter erhöhen mit dem Ziel der effektiveren Nutzung der anderen Bausteine des E-Business wie B2B, B2C und Wissensdatenbanken. Als Serviceleistung für die Mitarbeiter stellt DaimlerChrysler einen Versorgungslückenrechner zur Verfügung. Dieser elektronisch gestützte Service gibt Auskunft, wo ggf. beim Mitarbeiter Lücken in der Rentenversicherung bestehen. Dieses Thema erhält vor dem Hintergrund der „Riester-Rente" neue Bedeutung.

Im Bereich **B2B** will DaimlerChrysler konsequent auf virtuellen Marktplätzen agieren. So hat im Mai 2001 der Materialeinkauf der PKW-Sparte von Mercedes-Benz und Smart das größte Online-Bieteverfahren auf einem Internet-Marktplatz ein Handelsvolumen von 3,5 Mrd. $ erfolgreich abgewickelt.

Im **B2C**-Sektor werden derzeit 8000 Neuwagen aller Mercedes-PKW Baureihen sowie 40.000 Gebraucht-PKW und 10.000 gebrauchte Nutzfahrzeuge angeboten. Enthalten sind eine Beschreibung der Eigenschaften der Fahrzeuge und die Angabe der jeweiligen Händleradresse.

### Das Beispiel MAN Nutzfahrzeuge

Die MAN Nutzfahrzeuge AG sind das erste Unternehmen in der Nutzfahrzeugbranche, bei dem man auch Neufahrzeuge online bestellen kann. Käufer und MAN-Verkäufer legen im Verkaufsgespräch die Konfiguration des gewünschten Fahrzeuges fest. Die Daten werden direkt in das Auftragssystem übertragen. Nach der Bestellung erfolgt sofort die Rückmeldung des Liefertermins. Damit können umgehend die sich anschließenden Termine,

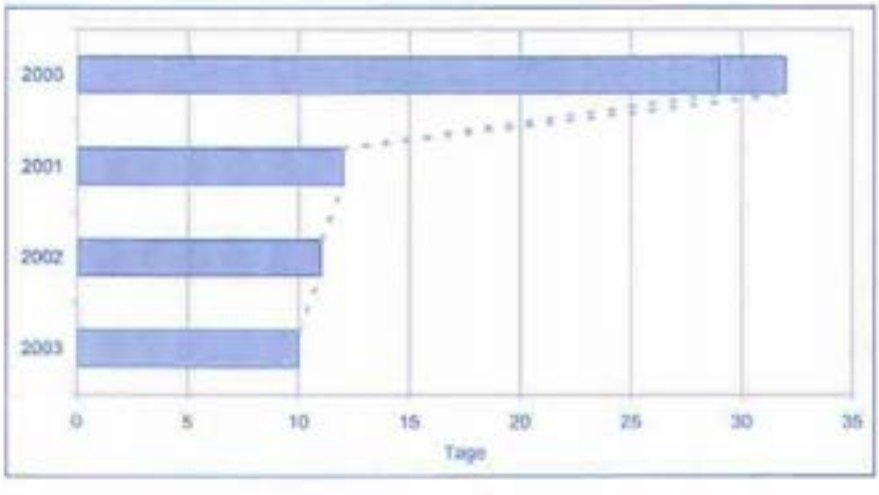



*Abb. 4: Verkürzung der Durchlaufzeiten*

z. B. beim Aufbauhersteller, festgelegt werden. Da die **Bestellung online direkt in die Produktionsplanung** geht, kann sich der Kunde im Internet stets über den Status seines Auftrages informieren. Mit diesem Verfahren soll die Zeit von der Bestellung bis zur Auslieferung des Fahrzeuges auf etwa 15 Arbeitstage verkürzt werden.

Im Online-Angebot der MAN Nutzfahrzeuge stehen derzeit die auf dem Markt erfolgreichen L2000-Evolution-Modelle mit 7,49 t Gesamtgewicht. In Kürze sollen auch die verschiedenen Modelle der schweren Lastwagenbaureihe TG-A online bestellt werden können.

## 5 E-BUSINESS UND CONTROLLING – UMDENKEN IST NÖTIG

Der Unternehmensberater Stefan Uhlig beschreibt im Controller Magazin 2/2001 zum Thema Liquiditätsmanagement anschaulich, wie gut oder schlecht die Newcomer ihr Geschäft beherrschen[5]. Ein Indikator dafür, so Uhlig, ist die **„Burn Rate"**. Hier werden die bei der Unternehmungsgründung vorhandenen Geldmittel mit den laufenden Ausgaben verglichen. Daraus ergibt sich der Zeitraum, in dem ein Unternehmen ohne zusätzliche Einnahmen zahlungsfähig ist. Je kürzer dieser Zeitraum ist, desto schneller wird das Geld „verbrannt".

Wie fahrlässig dies manche Dotcoms getan haben, zeigt sich unter anderem am Prozentanteil der Marketingausgaben am Nettoumsatz[6]. So hat 1999 zum Beispiel Drugstore.com das Eindreiviertelfache (in Zahlen: 176 %) des Nettoumsatzes für Marketingmaßnahmen „verbraten". Bei EToys waren es 79 % und bei Cdnow 61 %. EBay und Amazon.com kamen immerhin auf 42 % bzw. 26 %.

Unter dem Titel „Wie geht's weiter – Fehler und Irrtümer zum Thema E-Business" nennen Simon, Kreusch und Krohn[7] als häufigste Fehler, die E-Business-Unternehmen gemacht haben:

- Die im Wachstumsfetischismus begründete Euphorie führte zu völlig überzogenen und damit unrealistischen Erwartungen bezüglich der künftigen Geschäftsentwicklung.
- Man ging von wesentlich geringeren Kosten für die Kundenakquisition aus. Die ungeplante Kostensteigerung wirkte sich negativ auf das Unternehmensergebnis aus.
- **Der Zeitbedarf für die Änderung des Kundenverhaltens wurde massiv unterschätzt.** Dadurch blieben die Umsätze hinter den Erwartungen zurück und belasteten ebenfalls das Unternehmensergebnis.
- Eine zu starke **Orientierung an den technischen Möglichkeiten und nicht an den Kundenbedürfnissen** führte zu einem „Overengineering" und damit zu Kosten für Leistungen, die der Kunde nicht entsprechend honorierte.

Vor diesem Hintergrund ist es wichtig, dass auch die Unternehmen der New Economy Controlling als notwendiges Instrument zur Unternehmenssteuerung beherrschen lernen. **Dies bedeutet allerdings nicht die Erfindung eines neuen Controlling, sondern die konsequente Anwendung der bereits bekannten Controlling-Instrumente** und die Anpassung an die neuen Strukturen der E-Business-Unternehmen.

Friedag und Schmidt kommen ebenfalls zu dem Schluss, dass die Grundsätze des Controlling im Prinzip bleiben, dass sich aber die Inhalte wandeln werden. Sie beschreiben es als ein Controlling mit neuen Problemen und Themen[8]. Unter Berücksichtigung der Besonderheiten des Geschäftes im E-Business werden sich die Controlling-Anwendungsfelder im Rahmen einer strategieorientierten Kostenrechnung auf folgende Themenschwerpunkte konzentrieren müssen:

### Prozesskostenrechnung

In Unternehmen, in denen die Produktkosten gegen Null gehen und der Strukturkostenblock zum beherrschenden Faktor wird, liefert die „klassische" Deckungsbeitragsrechnung nur begrenzt Aussagen, die zur Unternehmenssteuerung geeignet sind.[9] Deshalb wird ein Kostenmanagement zum Beispiel in Form einer Prozesskostenrechnung benötigt. Das Denken in Bezugsgrößen (= Cost Drivers) weitet sich auf die indirekten Bereiche aus und hilft, Strukturkosten auf ihre Angemessenheit zu prüfen.

Das Thema ist nicht neu. Bereits in der 1971 erschienenen ersten Auflage der „Controller Praxis" weist Albrecht Deyhle auf die Notwendigkeit hin, die herkömmliche Deckungsbeitragsrechnung um die Betrachtung der Standards of Performance zu ergänzen und damit ein Controlling der Strukturkosten zu ermöglichen.[10]

### Target Costing

Die Märkte haben sich von Verkäufer- zu Käufermärkten gewandelt. Verstärkt gilt das im E-Business, wo aufgrund der Aufhebung der räumlichen Distanzen faktisch die idealtypische **Marktform der vollkommenen Konkurrenz** Wirklichkeit geworden ist.

Da zunehmend der Markt den Preis bestimmt und die Kosten zum alleinigen Gestaltungsgegenstand geworden sind, tritt die Frage, was ein Internet-Auftritt kosten darf, damit das Unternehmen einen von der Unternehmensleitung geforderten Zielgewinn erreicht, immer mehr in den Vordergrund. Damit zählen für ein Unternehmen die einzig relevanten, nämlich **die vom Markt erlaubten Kosten**.[11]

Kostenrechnung und Controlling müssen sich deshalb von einem reaktiven Instrument zur Kostenerfassung zu einem **aktiven Instrument der Kostengestaltung** wandeln, indem sie sich konsequent an den Anforderungen des Marktes hinsichtlich Qualität und Kosten und nicht an dem vom Unternehmen maximal technisch Machbaren orientieren. Dadurch werden von vornherein Verschwendung durch Over-Engineering, ein Überangebot an Produktleistung sowie ein Übermaß nicht-wertschöpfungsorientierter Prozesse vermieden.[12]

### Life Cycle Costing

Ein wesentliches Merkmal des E-Business ist, dass die Zeitpunkte zwischen Kostenanfall und den zur Amortisation dieser Kosten beitragenden Umsatzerlöse sehr weit auseinander liegen können. Es ist klar, dass Marketingaufwendungen, die vor allem aus den Kosten für den Internet-Auftritt des Unternehmens und seiner Web-Site bestehen, wie eine Investition zu betrachten sind, die sich über einen überschaubaren Zeitraum amortisieren muss. Diese Problematik ist nur durch eine **lebenszyklusorientierte Kostenrechnung** in Griff zu bekommen[13].

Bedenkt man, dass ca. 70 - 80 % der späteren Kosten bereits in der Entwicklungsphase festgelegt werden[14], ist es für Kostenoptimierungsanstrengungen entscheidend, dass das Kostenmanagement in die Phasen der Produktentstehung verlagert wird und dass im Sinne einer Target Investmentbetrachtung der gesamte Lebenszyklus eines Produktes in die Berechnungen einbezogen wird.[15]

## Customer Relationship Management – CRM

Nur wer seine Kunden richtig kennt, kann sie richtig bedienen. In Zeiten, in denen die Kundenerwartung sehr hoch und die geografisch auch noch so entfernte Konkurrenz lediglich einen Mouse Click weit weg ist, ist es notwendig, langfristig orientierte Kundenbeziehungen aufzubauen und so den Kunden dauerhaft an das Unternehmen zu binden. Lief früher die Kommunikation mit dem Kunden ausschließlich über den Außendienst, muss heute vor allem in E-Business-Unternehmen auch der Rest des Unternehmens stark in das Customer-Relationship Management eingebunden werden. Außerdem muss der Kunde als Individuum beachtet werden (Stichwort: **One-to-one Marketing**).

Mit dem Customer Relationship Management steht den Unternehmen ein Konzept zur gezielten Planung ihrer Marketingaktivitäten zur Verfügung, das die individuelle und kontinuierliche Betreuung des Kunden durch alle Phasen seines Lebenszyklus gewährleistet. Voraussetzung dafür, dass dieses Instrument effizient angewandt werden kann, ist allerdings, dass die bestehenden Kundenstrukturen und -präferenzen untersucht werden.

## Time to Market

Schon in der Old Economy galt: Wer der erste am Markt ist, hat klare Vorteile. In der New Economy ist dies noch viel stärker der Fall. Kurze Reaktionszeiten auf die Marktanforderungen verschaffen Wettbewerbsvorteile, vor allem in einer Welt, in der die Zeit zu einem immer wichtigeren Wettbewerbsfaktor wird.[16] Dazu gehört, signifikant besser als der Wettbewerb, beispielsweise doppelt so schnell wie die Konkurrenz, auf dem Markt zu sein. „Time to Market" bedeutet kürzere Entwicklungszeiten und damit die Möglichkeit, kurzfristig auf Modetrends reagieren zu können und als First hohe Anfangsgewinne und Marktanteilsvorteile zu realisieren. Außerdem sichert die kürzere Kapitalbindung einen höheren Return on Investment.

Die Fragestellungen sind ähnlich wie bei der Prozessperspektive der Balanced Scorecard: „In welchen betrieblichen Prozessen muss das Unternehmen besser werden, damit es rasch und mit qualitativ hochwertigen Produkten den Markt bedienen kann."[17]

## Supply-Chain-Management

E-Business führt zu einer besseren Wettbewerbspositionierung, kürzeren Durchlaufzeiten sowie niedrigeren Kosten in der Abwicklung von Prozessen, beginnend bei der Beschaffung der Ware über deren elektronische Präsentation bis hin zur Abwicklung von Kommunikations- und Zahlungsvorgängen. Virtuelle Marktplätze zeichnen sich durch hohe Transparenz (vollkommener Markt) aus. Jeder Marktteilnehmer ist über das Handeln seines (anonymisierten) Wettbewerbers informiert und kann sein eigenes Handeln entsprechend gestalten. Dies führt zu einer erheblichen Verkürzung der Prozesse.

Der i2-Manager Gerd Mick sieht den Nutzen einer gut synchronisierten, strategisch gesteuerten Versorgungskette in der Einsparung von Kosten durch die Verkürzung der Lieferzeiten um 50 %, der Senkung der Bearbeitungskosten im Einkauf um ebenfalls 50 %, der Verringerung der Lagerbestände um 30 % sowie der Reduzierung der Einkaufspreise um 10 %[18]. Verstärkend wirken die Erhöhung von Kundenzufriedenheit, Rentabilität und Marktanteilen.

Unternehmen mit B2B-Marktplätzen und -börsen rechnen mit erheblichen Einsparungen bei den Transaktionskosten bei den Einkäufen, z. B. durch die Reduzierung der Anzahl der Lieferanten und den Abschluss langfristigerer Lieferverträge in Form von Rahmenverträgen. Letzteres reduziert Spontaneinkaufsentscheidungen und kann so zu Kosteneinsparungen von bis zu 80 % führen. Außerdem spart der Umstieg von papier- auf elektronikgestützte Prozesse Kosten. Für die manuelle Bearbeitung eines Auftrags rechnet man mit 150 $, bei der it-gestützten Bearbeitung eines Auftrags sind es nur 30 $.

## Balanced Scorecard – die Integration

Balanced Scorecard integriert die einzelnen Controlling-Anwendungsfelder in ihre (vier) Perspektiven. So sind die Prozesskostenrechnung, Target Costing und Life Cycle Costing wesentliche Instrumente zum Erreichen der Ziele der Finanzperspektive (Fragestellung: Wie wollen wir gegenüber unseren Kapitalgebern auftreten, um den finanziellen Erfolg zu erhöhen?).

Customer Relationship Management ist die Voraussetzung zur Erfüllung der Ziele der Kundenperspektive (Fragestellung: Wie sollen wir gegenüber unseren Kunden auftreten, um unsere Ziele zu verwirklichen?).

Time to Market ist ein wesentlicher Bestandteil der Entwicklungs(=Innovations) perspektive (Fragestellung: Wie

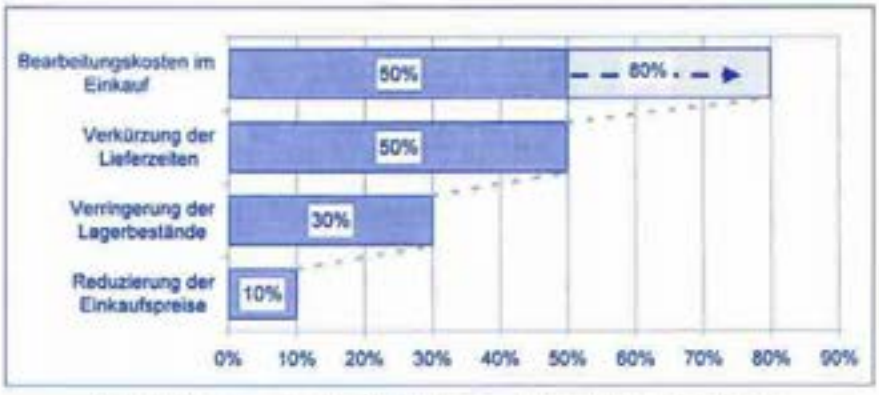



*Abb. 5: Einsparraten durch ein konsequentes elektronikgestütztes Supply-Chain-Management*

können wir unsere Veränderungs- und Wachstumspotenziale fördern, um unsere Visionen zu verwirklichen?).

Supply Chain Management schließlich trägt wesentlich zur Erreichung der Prozessperspektive bei (Fragestellung: In welchen Prozessen müssen wir die Besten sein, um unsere Teilhaber und Kunden zufriedenzustellen?).

Wesentliches Kennzeichen einer guten Balanced Scorecard ist, dass sie genau auf die Strategie des Unternehmens zugeschnitten ist und die richtige Mischung zwischen Ergebniskennzahlen (Spätindikatoren) sowie Leistungstreibern (Frühindikatoren) darstellt[19].

## FUSSNOTEN

[1] Darüber hinaus hat Cisco spezielle Broschüren erstellt, die die Anwendung von E-Business-Lösungen in 13 Branchen beschreiben: Automobilindustrie, Medizintechnik, Medien/Verlage, Textilindustrie, Maschinen und Anlagenbau, Einzelhandel, Großhandel, Mailorder/Versandhandel, Nahrungsmittelindustrie, Elektroindustrie, Transport/Logistik, Dienstleistung und Öffentliche Verwaltung. In den Broschüren werden, neben den möglichen Einsatzgebieten, die benötigten Produkte und der Nutzen der E-Business-Lösungen beschrieben. Das wesentliche Merkmal der Broschüren ist, dass Cisco jede Branche und deren Bedürfnisse analysiert und die spezifischen Anforderungen definiert hat und auf dieser Basis jeweils ein individuelles Konzept anbietet.

[2] Vgl. E-Business vom Kunden bis zum Zulieferer; SZ vom 28.12.2000, S. 28.

[3] Vgl. B2X – das neue Business; in: HIGHTECH REPORT 2001, S. 88ff.

[4] Vgl. Vorteil durch schnelle Information; in HIGHTECH REPORT 2001, S. 92f.

[5] Uhlig, S.: Erkenntnisse, Thesen und Rat zum Liquiditäts-Management, in: Controller Magazin 2/2001, S. 177ff. sowie ders.: Immer zahlungsfähig, Praktisches Liquiditätsmanagement für Selbständige, Klein und Mittelbetriebe, Landsberg/Lech 2000.

[6] Quelle: ib-Medien 2001, Im Internet: http://www.e-publishing.de/webcontrolling/ls_webcontrolling.html

[7] Simon, H.; Kreusch, M.; Krohn, F.: Wie geht's weiter – Fehler und Irrtümer zum Thema E-Business, Frankfurt/Main 2001.

[8] Friedag, H. R.; Schmidt, W.: e-Controlling, Freiburg 2001.

[9] Ederer, F.: Kostenmanagement – Grundlagen und Aktionsgebiete, Betrieb und Wirtschaft 9/1996, S. 305ff. sowie ders.: Instrumente des strategischen Kostenmanagements – Gemeinkostenwertanalyse und Prozesskostenrechnung I und II, Betrieb und Wirtschaft, 4/1997, S. 121 und 5/1997, S. 161.

[10] Deyhle, A.: Controller Praxis I und II, Gauting/München 1971 sowie Deyhle, A.: Controller Handbuch, Band V, S. 99ff.

[11] Ederer, F.: Target Costing – kalkulieren vom Markt her, Betrieb und Wirtschaft, 14/98, S. 521ff.

[12] vgl. Seidenschwarz, W.; Seidenschwarz, B.: Marktorientiertes Zielkostenmanagement:: Die Etablierung eines Konzeptes in der Unternehmenspraxis, in: Striening, H. D. (Hrsg.), Chefsache Gemeinkostenmanagement, Landsberg/Lech 1995, S. 85.

[13] vgl. Coenenberg, A. G.: Kostenrechnung und Kostenanalyse, Landsberg/Lech 1997, S. 42f.

[14] vgl. Rückle, D.; Klein, A.: Product-Life-Cycle-Cost Management, in: Dellmann, K.; Franz, K.P.: Neuere Entwicklungen im Kostenmanagement, Bern-Stuttgart-Wien 1994, S. 340 sowie Coenenberg, A.G.: Kostenrechnung und Kostenanalyse, Landsberg/Lech 1997, S. 453; die Pauschalwerte differieren sicher von Unternehmen zu Unternehmen.

[15] vgl. Niemand, S.: Target Costing für industrielle Dienstleistungen, München 1996, S. 27.

[16] Ederer, F.: Kostenmanagement – Grundfragen und Aktionsgebiete, BuW 9/1996, S. 305 sowie ders.: Vernetztes Denken – Umgang mit Komplexität; pc profi Januar 1993, Stuttgart 1993, S. 1.

[17] Workshop Balanced Scorecard im Rahmen des IHK-Controlling-Collegs an der IHK-Akademie, München Westerham.

[18] vgl. Koch, J.: Schlüssel zum Erfolg – B2B-E-Commerce-Plattform setzen erfahrene Technologiepartner voraus, in: Compendium E-Marketplaces, Verlegerbeilage der Computerwoche Verlag GmbH 2001, S. 10.

[19] vgl. Ederer, F: Balanced Scorecard – eine neue Managementmethode, Wirtschafts-Spiegel 5/1993, Stuttgart 2/2001 sowie ders.: Balanced Scorecard – iwd-Informationsdienst des Instituts der deutschen Wirtschaft 39/99 (Beilage Wirtschaft und Unterricht 8/99). ■

| Zuordnung CM-Themen-Tableau | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 04 | 06 | 31 | G | S | R |


PCS

Projekt-Controlling-System

Sicheres Controlling für alle, die mit Projekten Geld verdienen

PCS bietet Ihnen eine effiziente Wirschaftlichkeitskontrolle Ihrer Projekte durch

- ✔ Budgetverwaltung
- ✔ Komfortable Zeiterfassung
- ✔ Tagesaktuelle Kosten-, Zeit- und Leistungsüberwachung
- ✔ Verrechnung aktueller Gemeinkosten
- ✔ Exakte Lohnnebenkosten
- ✔ Personaldisposition
- ✔ Standardisierte Schnittstellen
- ✔ Offene SQL Datenbank

Ausführliche Informationen finden Sie unter:

www.project-controlling.com

oder sprechen Sie uns an:

Erfolg ist programmierbar

EFK

Entwicklungsgesellschaft für Kommunikationssysteme mbH

Schwachhauser Heerstr. 24
28209 Bremen
Telefon 0421 - 3 40 78 - 0
Fax 0421 - 3 40 78 10
email: info@efk.de

# VON DER BETRIEBSWIRTSCHAFTLICHEN KONZEPTION BIS ZUR STEUERUNG VON PROFIT CENTERN IN SAP BW

Martin Grohmann ist Abteilungsleiter Personal mit den Schwerpunkten Personalentwicklung, Personalcontrolling und DV Administration der Personalsysteme bei den SV Versicherungen Baden-Württemberg Holding AG in Stuttgart
Kontakt: Martin.Grohmann@sv-versicherungen.de

Markus Herrmann ist Senior Consultant bei der IT-Unternehmensberatung CSC Ploenzke AG in Wiesbaden.
Kontakt: MHerrma2@csc.com

von Markus **Herrmann**, Wiesbaden, und Martin **Grohmann**, Stuttgart

Mit einer Profit-Center-Steuerung können Entscheidungsträger eines Unternehmens ihre Verantwortungsbereiche unter unternehmerischen Gesichtspunkten führen. In dem vorliegenden Artikel ist der schrittweise Aufbau einer Profit-Center-Steuerung **innerhalb eines Versicherungsunternehmens** dargestellt. Zunächst wird die Vorgehensweise bei der betriebswirtschaftlichen Konzeption und der Abbildung der Profit-Center-Rechnung innerhalb des SAP Moduls CO beschrieben. Im weiteren Verlauf wird eine mögliche Vorgehensweise vorgestellt, die eine Steuerung von Profit-Centern innerhalb **der Data-Warehouse-Lösung** SAP Business Information Warehouse (BW) ermöglicht.

Durch die Einführung einer Kostenstellenrechnung kann die Kostensteuerung innerhalb eines Versicherungsunternehmens effizienter vollzogen werden. Damit wird sichergestellt, dass neben der Kostenhöhe (ausgedrückt durch die Kostenartenrechnung) auch der Ort der Kostenverursachung (ausgedrückt durch die Kostenstellenrechnung) lokalisiert werden kann. Allerdings findet bei vielen Versicherungen das Zusammenspiel zwischen der Kosten- und Leistungsseite nur in Form der Gewinn- und Verlustrechnung auf Ebene der einzelnen Gesellschaften sowie der zugehörigen Spartenerfolgsrechnung statt. Eine Darstellung und Zurechnung **von Kosten sowie Leistungen gem. Verantwortungsbereich** und unter Berücksichtigung des Kapitaleinsatzes ist somit nicht gegeben.

Den Entscheidungsträgern stehen keine aussagekräftigen Instrumente zur Verfügung, mit deren Unterstützung eigenverantwortliche, unternehmerische Entscheidungen getroffen sowie die monetären Auswirkungen differenziert bewertet werden können. Den Entscheidungsträgern fehlt eine ganzheitliche (unternehmerische) Sicht, die ihren Verantwortungsbereich wie ein Unternehmen abbildet.

Die Profit-Center-Steuerung erscheint als ein geeignetes Instrument, die beschriebene Problematik zu beheben. Vorteile einer Profit-Center-Steuerung bestehen zudem aufgrund der erhöhten Anreiz- und Motivationsfunktion zum Beispiel durch Koppelung von erfolgsorientierten Vergütungen an den Erfolg des Profit-Centers oder durch **Delegation von unternehmerischer Kompetenz an die Profit-Center-Manager**.

Profit-Center sind gekennzeichnet durch **ergebnisorientierte sowie marktnahe Führung, schnelle und kurze Entscheidungswege** sowie das Anvertrauen unternehmerischer Kompetenz. Profit-Center brauchen als **selbststeuernde marktnahe Einheiten** zwingend zweierlei:

- eine **organisatorische Zuständigkeit** (dazu sind klare Aufgaben und Kompetenzen sowie Führungsgrundsätze notwendig).
- eine **Ergebnisrechnung** (zu deren Anwendung gehört die Beratung durch den Controller).

Wenngleich Profit-Center so genannte Unternehmen im Unternehmen sind, sind sie dennoch **in die Versorgungszusammenhänge**, die aus Synergie- und Kostengründen zentral zu erbringen sind, integriert. Die Profit-Center nehmen die angebotenen Leistungen der zentralen Bereiche (Cost-Center, Service-Center) in Form von Dienstleistungen in Anspruch (z. B. Lohn- und Gehaltsabrechnung). Insbesondere ist zu berücksichtigen, dass auch die Profit-Center untereinander und gegenseitig aufeinander angewiesen sind. Dies erfordert als Controlling-Philosophie Verständigung über Freiraum und Bindung.

## Die Steuerung des Profit-Centers

Unabdingbare Voraussetzung zur Steuerung eines Profit-Centers ist die Festlegung eines objektiven Erfolgsmaßstabes. Er kann **in Form des Betriebsergebnisses, als Cashflow oder Economic Value Added (EVA)** definiert sein. Grundregel im Rahmen der Steuerung muss sein: **Die Ergebnisrechnung eines Profit Centers kann nur so weit gehen, wie die direkte Zuständigkeit reicht**. Verantworten kann ein Profit-Center-Manager nur, was er selbst direkt beeinflussen kann. Zur Festlegung der Verantwortlichkeit für das Ergebnis gilt es zu unterscheiden zwischen Cost Center, Service Center, Profit Center.

*Abb. 1: Klassifizierung von Cost Center, Service Center und Profit Center*

Sie unterscheiden sich durch ihre Marktnähe. Je mehr sich die Cost-Center als Dienstleistungsbereiche verstehen, **die intern Umsatz durch einzeln erfasste Abrechnung von Leistungseinheiten** zwischen Leistungserbringern und -empfängern erzeugen, desto eher besteht **auch innerhalb des Versicherungsunternehmens ein Markt- und Ergebnismanagement**. Komplett zu Profit-Centern können die Internbereiche jedoch nicht werden, da ihre Umsätze nicht am (externen) Markt generiert werden und weil in der Versorgung untereinander die Priorität beim eigenen Leistungszentrum zu suchen ist.

## Aufbau einer Profit-Center-Steuerung

### Schritt 1: Festlegung der relevanten Profit-, Service- und Cost-Center

Grundsätzlich kann jeder Bereich innerhalb eines Versicherungsunternehmens, der selbständig Erlöse generiert, als ein Profit-Center geführt werden. Das Profit-Center ist neben einem reinen Rechenwerk, in dem den Kosten die relevanten Erlöse gegenübergestellt werden, auch eine (sub-)unternehmerische Einheit, die selbständig wirtschaftliche Entscheidungen im Rahmen der strategischen Vorgaben trifft. Im Rahmen der Ausgestaltung des Moduls CO für das Gemeinkostencontrolling (siehe Schritt 4) sind erste Festlegungen durch Bestimmung von Endkostenstellen zur Bildung von Profit-Centern vorzunehmen.

Als unkritisch sind sicherlich **die versicherungstechnischen Bereiche** zu sehen und scheinen daher geeignet, als Profit-Center geführt zu werden. Über die jeweilige Differenzierungstiefe sind detaillierte Untersuchungen anzustellen, d. h. es ist zu prüfen, bis auf welche Organisationstiefe einzelne Profit-Center gebildet werden sollen und können. Alternativ könnte auch nach den Strategiefeldern eines Versicherungsunternehmens und den ihnen subsumierten Kundengruppen Profit-Center gebildet werden. Hierzu ist zu untersuchen, inwieweit die notwendigen Inputgrößen (Kosten, Beiträge, Schäden, Kapitalanlagen) nach dem Ordnungskriterium Kundengruppe vorliegen. Als weitere Bereiche zur Steuerung als Profit-Center kommen in Betracht:

- Vertrieb
- Kapitalanlage
- Rückversicherung
- Risikomanagement
- Inhouse Consulting.

Für die Querschnittsbereiche kommen die Formen Service- und Cost-Center in Frage.

### Schritt 2: Festlegung der Inputgrößen

Zur Bewertung und Steuerung des Erfolges unternehmerischer Entscheidungen im Rahmen der Profit-Center-Rechnung muss eine Festlegung auf konzernweit akzeptierte und ermittelbare Inputgrößen stattfinden. Im Rahmen eines kontinuierlichen Ausbaus der Profit-Center-Steuerung ist die sukzessive Aufnahme folgender Größen denkbar (Reihenfolge entsprechend der Entwicklungsstufe):

- Beiträge
- Kosten
- Schäden
- Kapitalerträge
- Kapitaleinsatz

Darüber hinaus ist eine Einigung zu erzielen, ob in den Profit-Centern der „Versicherungstechnik" eine Ermittlung der Größen ex- oder inklusive der Rückversicherung erfolgen kann und soll. Die Entscheidung hierüber hat auch Einfluss auf den Aufbau des Profit-Centers „Rückversicherung". Für die Profit-Center im Bereich der „Kapitalanlage" ist mit den Inputgrößen Kosten, Kapitalerträge und Kapitaleinsatz zu agieren. Im Rahmen der Implementierung ist zu prüfen, ob für diese Profit-Center das Konzept zur Marktzinsmethode anwendbar ist.

### Schritt 3: Bestimmung des Erfolgsmaßstabes

Als unabdingbare Voraussetzung zur Steuerung eines Profit-Centers ist die Festlegung eines objektiven Erfolgsmaßstabes notwendig. Dieser Erfolgsmaßstab kann einer der folgenden Größen entsprechen:

- Betriebsergebnis (BE),
- Cashflow (CF),
- Economic Value Added (EVA).

Notwendige Voraussetzung bei der Auswahl des Erfolgsmaßstabes ist eine im Unternehmen allgemein gültige und anerkannte Zielgröße. Der Evolutionsstand der Unternehmenssteuerung spielt hierbei eine entscheidende Rolle. Im Stadium der Ertragssteuerung befindend, bietet sich als Erfolgsmaßstab das Betriebsergebnis an. Liegt der Fokus der Unternehmenssteuerung bereits auf der Wertorientierung, scheint als Erfolgsmaßstab der Economic Value Added notwendig und sinnvoll. Neben der rechnerischen Ermittlung des Absolutwertes ist es un-

| Zeile | Profit-Center Ergebnisrechnung | Ist 2001 | in % der Ist-Umsatzerlöse | Planwert 2001 | in % der Plan-Umsatzerlöse | Abweichung Ist vs. Planwert | Abweichung in % |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Beiträge A | 1.500.000,00 DM | 8,39% | 1.580.000,00 DM | 9,31% | -80.000,00 DM | -5,06% |
| 2 | Beiträge B | 4.500.000,00 DM | 25,16% | 3.500.000,00 DM | 20,63% | 1.000.000,00 DM | 28,57% |
| 3 | Beiträge C | 8.888.888,00 DM | 49,69% | 8.888.888,00 DM | 52,38% | 0,00 DM | 0,00% |
| 4 | Beiträge D | 3.000.000,00 DM | 16,77% | 3.000.000,00 DM | 17,68% | 0,00 DM | 0,00% |
| 5 | **Umsatzerlöse** | **17.888.888,00 DM** | **100,00%** | **16.968.888,00 DM** | **100,00%** | **920.000,00 DM** | **5,42%** |
| 6 | Provisionen | 3.578.111,00 DM | 20,00% | 3.400.000,00 DM | 20,04% | 178.111,00 DM | 5,24% |
| 7 | Sonstige Bezüge | 23.000,00 DM | 0,13% | 10.000,00 DM | 0,06% | 13.000,00 DM | 130,00% |
| 8 | Externe Leistungen (z.B. ÖRAG)..... | 3.000,00 DM | 0,02% | 5.000,00 DM | 0,03% | -2.000,00 DM | -40,00% |
| 9 | **Nettoleistung** | **14.284.777,00 DM** | **79,85%** | **13.553.888,00 DM** | **79,87%** | **730.889,00 DM** | **5,39%** |
| 10 | Schadenaufwendungen | 8.000.000,00 DM | 44,72% | 7.500.000,00 DM | 44,20% | 500.000,00 DM | 6,67% |
| 11 | externe Schadenregulierungen | 540.000,00 DM | 3,02% | 350.000,00 DM | 2,06% | 190.000,00 DM | 54,29% |
| 12 | **Ergebnisbeitrag 1** | **5.744.777,00 DM** | **32,11%** | **5.703.888,00 DM** | **33,61%** | **40.889,00 DM** | **0,72%** |
| 13 | RV-Ergebnis | 3.000.000,00 DM | 16,77% | 2.970.000,00 DM | 17,50% | 30.000,00 DM | 1,01% |
| 14 | **Ergebnisbeitrag 2** | **8.744.777,00 DM** | **48,88%** | **8.673.888,00 DM** | **51,12%** | **70.889,00 DM** | **0,82%** |
| 15 | Erträge aus Kapitalanlagen | 5.000.000,00 DM | 27,95% | 7.000.000,00 DM | 41,26% | -2.000.000,00 DM | -28,57% |
| 16 | **Ergebnisbeitrag 3** | **13.744.777,00 DM** | **76,83%** | **15.673.888,00 DM** | **92,37%** | **-1.929.111,00 DM** | **-12,31%** |

*Abb. 2: Beispiel einer Profit Center Ergebnisrechnung*

abdingbar, **auch relative Größen** zu ermitteln, d. h. in der Profit-Center-Rechnung wird neben dem absoluten Betriebsergebnis (CF, EVA) auch **ein prozentuales Ergebnis bezogen auf die Beiträge** ausgewiesen. Nur so lassen sich sinnvolle und steuerbare Zielgrößen für Profit-Center entwickeln und die Ergebnisse der Profit-Center untereinander vergleichen.

Daneben sollte sich die Bestimmung des Erfolgsmaßstabes **auch an den quantifizierten strategischen Zielen** des Unternehmens orientieren, die in Sollgrößen umgerechnet werden müssen und als Zielgrößen für den Erfolgsmaßstab dienen. Die Orientierung an den strategischen Zielen gewährleistet, dass die Profit-Center-Manager die **längerfristigen Wirkungen ihres Handelns** nicht ausblenden und sich zu sehr auf eine kurzfristige Erfolgsoptimierung konzentrieren. Eine Verknüpfung mit dem Konzept der Balanced Scorecard sollte geprüft werden.

### Schritt 4: Ausgestaltung des CO-Moduls in SAP R/3

Ein erster Meilenstein zur Profit-Center-Steuerung wird mit der **Ausgestaltung des Moduls CO im SAP R/3** (Gemeinkostencontrolling) realisiert. Neben der Einrichtung von periodischen Verrechnungen (Umlagen und Verteilungen) wird eine **interne Leistungsverrechnung (ILV)** zwischen den Service- und Endkostenstellen durchgeführt. Servicekostenstellen entsprechen den zukünftigen Cost- und Servicecentern, Endkostenstellen den zukünftigen Profit-Centern.

Im Rahmen der innerbetrieblichen Leistungsverrechnung werden die von den **Servicekostenstellen (Querschnittsfunktion)** erbrachten Leistungen (z. B. Gehaltsabrechnung) an die Empfänger abgerechnet. Die Verrechnungsbasis können sowohl **Leistungsarten (z. B. Anzahl Gehaltsabrechnungen)** als auch prozentuale Angaben bzgl. der Leistungserbringung sein. Empfänger können sowohl Servicekostenstellen als auch Endkostenstellen sein. Durch Zurechnung der Hilfskostenstellen auf die Service- und Endkostenstellen werden für den Kostenstellenleiter die mittelbar durch seinen Verantwortungsbereich beanspruchten Kosten transparent. Eine Verrechnung der Kosten zwischen Service- und Endkostenstellen fördert Bewusstsein und Sensibilität für die Kosten und Leistungen bzw. für die Prozesse der Leistungserbringung durch die Querschnittsbereiche des Unternehmens. Zudem bildet die innerbetriebliche Leistungsverrechnung die Voraussetzung für die Implementierung der Profit-Center-Steuerung.

Die Ausgestaltung der **Profit-Center-Rechnung in SAP CO** erfolgt zum einen im Bereich Gemeinkostencontrolling und zum anderen in der eigentlichen Profit-Center-Rechnung (EC-PCA) von SAP R/3. Bei der Ausgestaltung der Profit-Center-Rechnung (EC-PCA) handelt es sich im wesentlichen um die Anlage von Profit-Centern und deren Abbildung innerhalb einer Standardhierarchie. Durch die Zu-

weisung von Profit-Centern in der Kostenstellenrechnung erfolgt die **Verknüpfung zwischen dem Gemeinkostencontrolling und der Profit-Center-Rechnung.**

**Schritt 5: Untersuchung der Werteflüsse**

Grundsätzlich stellt sich für ein Profit-Center der Wertefluss wie folgt dar: Schritt 1 ist die **Verbuchung der Primärkosten** auf die Kostenstelle oder den CO-Innenauftrag. Hierbei wird automatisch das Profit Center mit „angebucht" (daher auch der Begriff „Schattenobjekt"). **Erlösbuchungen** finden dagegen direkt auf dem Profit-Center statt.

In Schritt 2 werden die **CO-Innenaufträge** an die partizipierenden Kostenstellen (bei Anlage mit festgelegten Abrechnungsvorschriften) abgerechnet. Dem Profit-Center-Manager stehen dann die durch seine unternehmerischen Entscheidungen verursachten Kosten den generierten Erlösen gegenüber.

Daneben muss aber aufgrund der möglichen vielfältigen Dienstleistungsverflechtungen innerhalb eines Versicherungsunternehmens untersucht werden, welche für die Profit-Center-Rechnung von Bedeutung sind, bzw. welche eliminiert oder konsolidiert werden müssen. Insbesondere ist darauf zu achten, dass Kosten und Erlöse an der gleichen organisatorischen Einheit erfasst bzw. selektiert werden.

**Schritt 6: Steuerung von Profit-Centern mit SAP BW**

Voraussetzung für die Abbildung der Profit-Center-Steuerung in **SAP Business Information Warehouse (BW)** ist die bereits beschriebene betriebswirtschaftliche Konzeption sowie deren Implementierung in ein operatives System (hier: SAP CO). Ausgangslage für die beschriebene Vorgehensweise ist die Annahme einer Neuimplementierung von SAP BW innerhalb des Versicherungsunternehmens. Mit dem Einsatz der Data-Warehouse-Lösung SAP BW wird mit dem Prototyp Profit-Center Steuerung aufgezeigt, welche Möglichkeiten sich dem Versicherungsunternehmen mit diesem Informationswerkzeug bieten.

Die Einführung der Profit-Center Steuerung und deren Abbildung in SAP CO steigert zwangsläufig den Informationsbedarf innerhalb des Versicherungsunternehmens. Anhand ausgewählter Fragen lässt sich der Informationsbedarf durch die Einführung einer Profit-Center-Steuerung veranschaulichen:

- Wie heißen die Top 5 bzw. Bottom 5 meines Profit Center gemessen am Deckungsbeitrag?
- Wie verteilen sich die erbrachten Soft-/Hardware-Dienstleistungen auf die Profit-Center?
- Welche Profit Center haben den Planwert im 2. Quartal überschritten? Was ist die Ursache der Überschreitung?
- Welche Profit Center beziehen welche Leistungen von wem innerhalb des Versicherungsunternehmens?
- Warum hat das Profit Center XY im Vergleich zum Durchschnitt eine geringere Umsatzquote?

SAP BW ermöglicht die Nutzung von Funktionalitäten, die den gesteigerten Informationsbedarf des Versicherungsunternehmens decken. Zu den Funktionalitäten zählen u. a. folgende Punkte:

- Analyse, Steuerung und Reporting der Profit-Center;
- Präsentation, Distribution und Schutz der Profit-Center-Daten;
- Nutzung des im SAP BW bereits vorhandenen Informationsmodells der Profit-Center-Steuerung (Business Content);
- Personalisierte Informationsversorgung aller Benutzergruppen (z. B. Profit Center Verantwortliche, Controller...);
- Zeitnahes Reporting (automatisiertes Berichtswesen);
- Verknüpfung von Informationen aus verschiedenen operativen Systemen (SAP/Non SAP) bzw. verschiedenen SAP-Modulen.

Die nachfolgend beschriebene Vorgehensweise bei der Abbildung der Profit-Center-Steuerung innerhalb von SAP BW erfolgt in vier Phasen und setzt eine Neuimplementierung von SAP BW innerhalb des Versicherungsunternehmens voraus.

## Projektvorbereitung

Zu Beginn der Implementierung von SAP BW sollten zunächst die Projektziele definiert werden. Zur Zieldefinition gehört auch eine Abgrenzung von dem, was die Profit-Center-Steuerung in SAP BW nicht leisten soll bzw. was nicht Inhalt des Projektes ist. Die Projektziele geben einen betriebswirtschaftlichen und technischen Rahmen vor. Dieser Rahmen dient dazu, das Projekt während der Laufzeit nicht „schleichend" um Anforderungen zu erweitern. Aufbauend auf den Projektzielen wird eine Projektplanung erstellt, die den zeitlichen und finanziellen Umfang des Projektes widerspiegelt.

Der Aufbau der Hardware- und Software-Infrastruktur sollte ebenfalls in der Projektvorbereitungsphase erfolgen. Die Aktivitäten zur Einrichtung einer Hardware- und Software-Infrastruktur beinhalten u. a. die Beschaffung und Installation der Hard- und Software-Komponenten sowie die Festlegung von Verantwortlichkeiten bzgl. der Administration und Weiterentwicklung der Systeme.

Innerhalb der Projektvorbereitung ist es erforderlich, die Projektorganisation sowie die Projektrollen festzulegen. Dabei ist es wichtig, ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Fachbereich, IT-Abteilung und externer Beratung herzustellen. Durch den Ansatz einer zentralen Data-Warehouse-Lösung ist SAP BW ein Data Warehouse Produkt, das nicht innerhalb eines Fachbereichs implementiert und administriert werden kann. Dies hängt mit dem ganzheitlichen und integrierten Ansatz von SAP BW zusammen. Diese Besonderheit macht es erforderlich, dass eine enge Zusammenarbeit zwischen IT-Abteilung und Fachbereich erfolgt.

## Fachliche Konzeption

Die fachliche Konzeption beinhaltet folgende Bereiche:

- Informationsbedarfsanalyse,
- Kennzahlendefinition,
- Machbarkeitsanalyse.

Bei der Neueinführung der Profit-Center-Steuerung mit SAP BW sollte zu Beginn der fachlichen Konzeption eine Informationsbedarfsanalyse stehen. In dieser Analyse werden die Reportinganforderungen ermittelt, die mit der Einführung der Profit-Center-Steuerung verbunden sind.

Im ersten Schritt der Analyse wird ein **Informationskatalog** erstellt. Dieser Informationskatalog beinhaltet den gesamten Informationsbedarf, der mit der Einführung der Profit-Center-Steuerung in Zusammenhang steht. Die Informationsempfänger müssen an der Erstellung des Informationskataloges maßgeblich beteiligt werden. Ergebnis des ersten Schrittes ist ein abgestimmter und konsolidierter Informationskatalog, der die gesamten Reportinganforderungen abdeckt.

Im zweiten Schritt werden die ermittelten **Reportinganforderungen** des Informationskataloges den Informationsempfängern auf Basis der folgenden Fragestellungen zugeordnet:

- **Wer** erhält die Informationen (z. B. Profit Center Verantwortlicher)?
- **Warum** bekommt er die Informationen (z. B. Planung des Forecast)?
- **Was** ist Inhalt der Informationen (z. B. ein fest definierter Standardbericht)?
- **Wann** erhält der Informationsempfänger die Informationen (z. B. jährlich am 2. Arbeitstag im November)?
- **Wie** bekommt der Informationsempfänger die Informationen zur Verfügung gestellt (z. B. über einen personalisierten Zugriff auf das Web Reporting)?

Auf Basis der Informationsbedarfsanalyse werden die im Reporting verwendeten Kennzahlen definiert und unternehmensweit abgestimmt. Dieses Vorgehen garantiert eine **einheitliche Kennzahlendefinition** (jeder spricht von / über die gleichen Kennzahlen).

Um sicherzustellen, dass im späteren SAP BW auch alle Daten für das Reporting zur Verfügung stehen, muss überprüft werden, ob die Reportinganforderungen vom SAP CO abgedeckt werden können. Parallel zur Informationsbedarfsanalyse und der Kennzahlendefinition erfolgt deshalb die Durchführung einer Machbarkeitsanalyse. Sind eventuell Daten nicht im SAP CO vorhanden, müssen gegebenenfalls andere Quellsysteme die benötigten Informationen liefern.

## Technische Konzeption und Realisierung

Die Phase der technischen Konzeption beinhaltet u. a. folgende Bereiche:

- Business Content Check,
- Informationsmodell,
- Reporting-Szenario,
- Testkonzept.

Ein Vorteil von SAP BW gegenüber anderen Data Warehouse Produkten ist der **Business Content (BC)**. Der BC beinhaltet ein bereits vordefiniertes betriebswirtschaftliches Informationsmodell. Innerhalb der technischen Konzeption muss über den Einsatz des Business Contents entschieden werden **(Business Content Check)**. Die Nutzung des Business Contents verkürzt die Einführungszeit von SAP BW Projekten gegenüber anderen Data Warehouse-Projekten entscheidend. Im Falle der Profit-Center-Steuerung existiert ein Business Content mit allen notwendigen technischen Objekten, d. h. von der Datenextraktion im SAP CO bis zu vordefinierten Abfragen (Queries) im SAP BW.

Durch die Nutzung des Business Contents wird für die Profit-Center-Steuerung von SAP ein vordefiniertes **Informationsmodell** geliefert. Es dient dazu, die Reportinganforderungen innerhalb von SAP BW abzudecken. Die technische Umsetzung des Informationsmodells erfolgt in einem **Datenwürfel (InfoCube)**, der alle für das Reporting relevanten Objekte (z. B. Profit-Center, Konto usw.) beinhaltet. Die Dokumentation des Informationsmodells erfolgt im technischen Konzept. Aufgrund des umfassenden Informationsmodells im Bereich Profit-Center-Steuerung wird empfohlen, den Business Content (BC) zu nutzen. Sollten die Reportinganforderungen die Grenzen des BC der Profit-Center-Steuerung überschreiten, kann der BC erweitert werden.

Auf Basis des Informationsmodells erfolgt der Aufbau des **Reporting-Szenarios**. Innerhalb des Reporting-Szenarios werden die Reportinganforderungen aus der fachlichen Konzeption definiert und umgesetzt. Die technische Umsetzung erfolgt durch die Definition von Abfragen (Queries), die auf den InfoCube zugreifen.

**Die Realisierung in SAP BW** erfolgt in den folgenden Bereichen:

- SAP CO (Extraktion der Daten);
- Administrator Workbench (z. B. InfoCubes);
- BEx-Analyzer (Queries).

Die Extraktion der Profit-Center-Daten erfolgt über das SAP Modul CO. Die Extraktion kann eingeschränkt bzw. erweitert werden. In der **Administrator Workbench** des SAP BW Systems wird das festgelegte Informationsmodell abgebildet. Ziel der Einstellungen in der Administrator Workbench ist es, die im technischen Konzept beschriebenen InfoCubes anzulegen. Mit Hilfe des **BEx-Analyzers** können Queries erstellt bzw. geändert werden. Die Queries repräsentieren multidimensionale Abfragen, in denen die Auswertungsebenen (z. B. Profit-Center, Konto) und die auszuwertenden Kennzahlen (z. B. Umsatz, Kosten, Deckungsbeitrag) beschrieben werden. Durch den BEx-Analyzer werden Auswertungen von Profit-Center-

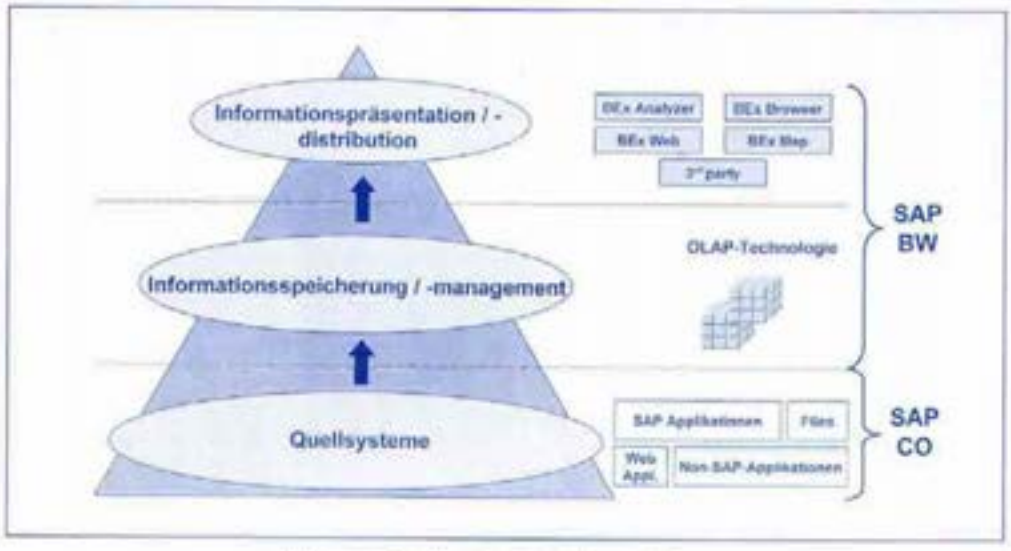



*Abb. 3: Architektur SAP BW (Überblick)*

Daten erst möglich. **Der BEx-Analyzer ist das von SAP gelieferte Frontend Werkzeug. Der BEx-Analyzer wurde in MS-Excel integriert.** Dadurch steht dem User die volle MS-Excel-Funktionalität zur Verfügung.

Beispielhaft werden nachfolgend **Funktionalitäten des BEx-Analyzers** genannt:

- Slice & Dice (individuelle Sichten auf die multidimensionalen Daten);
- Drill-down (Zerlegung von verdichteten Daten in Teilergebnisse zum Zweck der Analyse);
- Drill-through (Durchgriff vom Reporting auf den operativen Datenbestand);
- Drill-accross (Navigation von einem Report zu einem anderen).

Während der Realisierung muss ein **Testkonzept** erstellt werden. Dieses Testkonzept beinhaltet u. a. die Vorgehensweise bei der Prüfung der Daten aus den operativen Systemen bis in das SAP BW. Bestandteil des Testkonzeptes sind geeignete Testfälle, durch die fehlerhafte Daten identifiziert werden können.

## Administration und Weiterentwicklung

Um den laufenden Betrieb des produktiven SAP BW zu gewährleisten, ist ein Betriebskonzept zu erstellen, welches die Pflege und Wartung hinsichtlich der Gestaltung eines performanten Data Warehouses zum Ziel hat. Ein SAP BW System wird auf einem eigenen Server installiert. Somit entsteht Aufwand für die Installation und Wartung eines solchen Systems. Die Vorgehensweise bei der laufenden Pflege des SAP BW-Systems ist im Betriebskonzept beschrieben. Das Betriebskonzept beinhaltet eine Regelung bzgl. der Betriebsorganisation. In der Betriebsorganisation muss festgelegt sein, wie z. B. der Support für die Nutzer des SAP BW organisiert ist.

Um die Weiterentwicklung des SAP BW-Systems zu gewährleisten, muss eine Ausbaustrategie formuliert werden. In dieser Ausbaustrategie ist u. a. die weitere Entwicklung des SAP BW-Systems beschrieben (z. B. die Vorgehensweise bei neuen Reportinganforderungen in der Profit-Center-Steuerung).

## Fazit

Zur erfolgreichen Einführung und Nutzung einer Profit-Center-Steuerung in einem Versicherungsunternehmen sind umfassende Konzepte zu erstellen, die die betriebswirtschaftlichen und die informationstechnologischen Anforderungen an dieses Instrument exakt beschreiben. Die Nutzung der Data-Warehouse-Lösung SAP BW ermöglicht es, die Informationsempfänger mit Hilfe eines Reportings über die Profit-Center-Daten zu informieren. Des weiteren können die Informationsempfänger die Daten analysieren und mit den gewonnenen Erkenntnissen ihre Verantwortungsbereiche effektiver steuern. ■

| Zuordnung CM-Themen-Tableau | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 12 | 34 | 39 | S | V | A |

Führen und Berichten mit der

Balanced Scorecard.

Klasse statt Masse:

Die Balanced Scorecard nicht nur als Kennzahlensystem nutzen, Strategien erfolgreich mit der Balanced Scorecard umsetzen; mit der Balanced Scorecard also im Unternehmen führen und zukunftsorientiert berichten, dies erarbeiten wir in kleinen Gruppen (6 – 12 Teilnehmer), mit individueller Betreuung und konkreten Arbeitsergebnissen.

Nächste Workshop-Termine:

09. + 10. April 2002 (Berlin)
21. – 24. April 2002 (Controller Akademie)
06. + 07. Juni 2002 (Berlin)

Auch firmeninterne Workshops.
Mehr Infos unter www.scorecard.de
Beskidenstraße 33
D-14129 Berlin
Fon +49.30. 80 40 40 00
Fax +49.30. 80 40 40 01
consult@friedag.com

Softwareempfehlung:

Führungs- und Berichts-Scorecard mit **myBSC2** kostenlos im Internet unter www.mybsc2.de

Friedag Consult
Moderation im Unternehmen

Dipl.-Ing. Marcus Hellwig ist Qualitätsmanager am Frankfurter Flughafen, Fraport AG

# ÜBER DEN EINSATZ VON STATISTISCHEN METHODEN IM FLUGHAFENBETRIEB

## zur Unterstützung von Betrieb, Logistik und Controlling

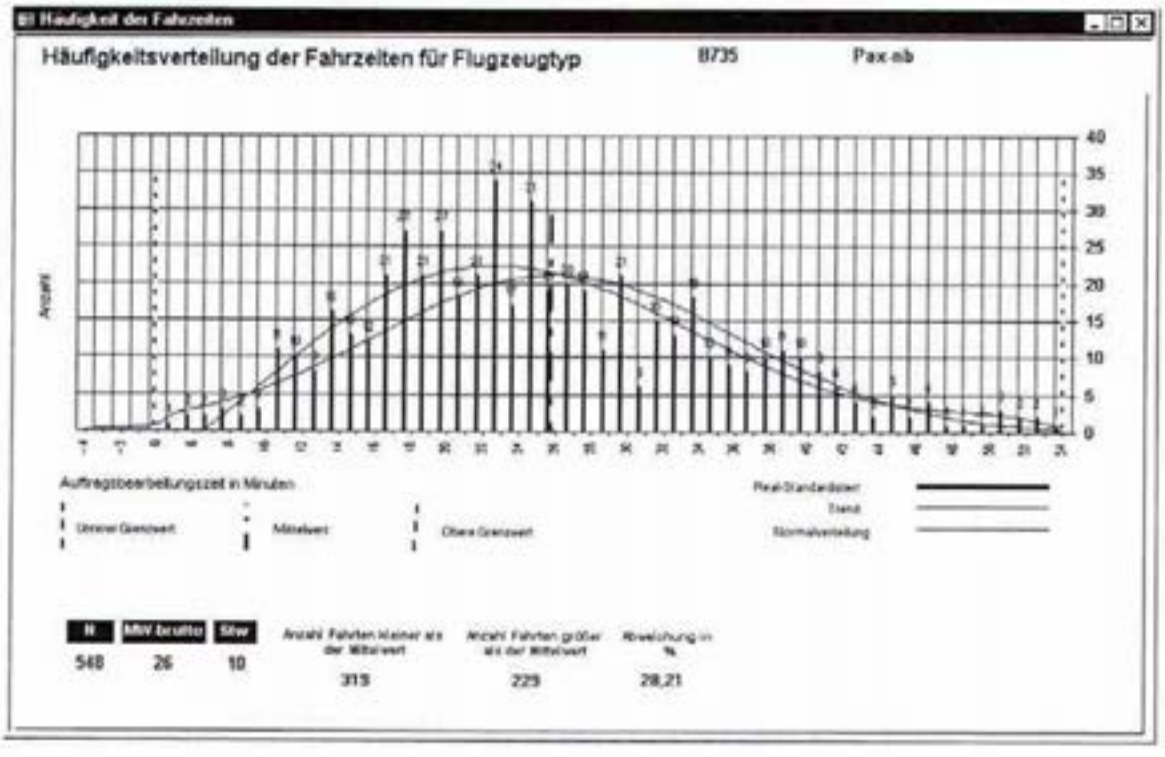
von Marcus **Hellwig**, Frankfurt/M.

Mit wachsendem Verkehrsaufkommen steigt die Zahl der Verbindungen. Das gilt für Straßenverkehrsnetze gleichermaßen wie für Datennetze und Flugverkehrsnetze. Hierbei interessiert insbesondere die Zeit, die benötigt wird, um ein **Transportgut von Quelle zur Senke** zu bringen. Daran sind auch diejenigen interessiert, die den Transportprozess betreiben, betreuen und bewerten. Das sind im Fall eines Flugverkehrshafens: Betriebsfachleute, Logistiker und Controller.

Dass die Transportzeit, die benötigt wird, um Transportgut von einem Ort zu einem anderen zu bewegen, in direktem Zusammenhang steht mit der Wirtschaftlichkeit eines Transportbetriebs, wie z. B. dem Frachttransport, liegt auf der Hand. In diesem Sinn wurde **der Frachtbetrieb des Frankfurter Flughafens untersucht**. Festgestellt werden sollte, in wieweit die von der Kalkulationsabteilung ermittelten kalkulatorischen Transportzeitwerte durch die real gemessenen Werte des Betriebs bestätigt werden konnten. Dem Betreiber war insbesondere auch deswegen an präzisen Zahlen gelegen, da die kontinuierlich entnommenen, stichprobenhaften Untersuchungen keine signifikanten Schlüsse (unter statistischer Sicht) zuließen.

Deshalb wurde ein Projekt aufgelegt, welches den Abgleich zwischen kalkulatorischen und betrieblichen Transportzeiten zum Ziel hatte. Wesentlicher Bestandteil der Untersuchung war die Beschaffung einer hinreichend großen Datenmenge betreffend Transportzeiten aus dem installierten **Transporteinsatzsteuerungssystem** TESS. Hierin werden Fahrtaufträge generiert, die aus dem Flugplan stammen, bzw. als Sonderauftrag gebucht werden. TESS errechnet auf Basis eines Knotennetzes die optimale Route und schlägt diese dem Frachttransportdisponenten vor, der diese dann an den Fahrer per Funk weiterleitet, sollte ihm der Vorschlag als machbar erscheinen. Der Fahrer seinerseits meldet Fahrtbeginn, Ankunft an den Quelle- und Zielpunkten, sowie Abmeldung zurück. Jeder Schritt zu einem Auftrag wird in TESS in einem Datensatz gespeichert.

Die für die Erstellung von statistisch signifikanten Aussagen benötigten Daten beziehen sich auf die **Fahrtzeit zwischen Auftragsbeginn und Auftragsende eines Fahrtauftrags** und umfassen einen Jahresdatensatz als Grundgesamtheit. Er wurde in einem separat eingerichteten Datenbank-Auswertungstool gespeichert.



Erstmalig ist es nun möglich, sogenannte **Häufigkeitsverteilungen der Dauern von Fahrtaufträgen** aus der Datenmenge zu erstellen. Die Datenmenge kann sortiert und gefiltert werden, so dass beispielsweise jeder Flugzeugtyp für sich allein anhand einer Verteilungskurve sowie einer Tabelle von Mittelwerten der Zeitmessungen bewertet werden kann. Damit war zunächst der erste Schritt des Projektes erledigt.

Eine Verteilungskurve zeigt, wie das Wort schon sagt, eine Verteilung von Messwerten entlang einer Achse. Daran kann man erkennen, dass der Gipfel der Kurve sich an einem Punkt auf der horizontalen Achse ausbildet. Dieser Punkt ist der arithmetische Mittelwert. Links und rechts des Gipfels steigt bzw. fällt die Kurve, die Messwerte streuen um den Mittelwert. Die Fahrtzeit kann nicht präzise als ein punktueller Wert angegeben werden, sondern einzig und allein als Mittelwert von Messungen. Hieraus resultiert die **Frage der Controller**: „Wie stabil sind die ermittelten Mittelwerte?"

Die Antwort auf diese Frage steht in Zusammenhang mit folgenden Erwartungen und Abhängigkeiten an ein Messsystem und begründen weitere Projektschritte:

- Genauere Kostensatz- und Preisfindung;
- Zeitnahe Information über betriebliche Anpassung an die äußeren Veränderungen durch Flugplan;
- Verkehrsaufkommen;
- Organisatorische oder Verfahrensänderungen.

**Wann gibt es Anlass zur Sorge?** Wie stellt man die Instabilität des Transportprozesses fest und wie bewertet man diese? Welches sind die Ursachen für **streuende Prozesse**? Mit welchen Methoden kann man Prozesse bewerten, um gegebenenfalls in das Geschehen einzugreifen. Die produzierende Industrie bedient sich zur Prozesssteuerung statistischer Methoden, welche im Zuge der oben genannten Projektbearbeitung prototypisch zum Einsatz kommen. Für die Beurteilung, ob Frachttransportprozesse stabil sind, greifen wir zurück auf die Verwendung der Methoden im Zusammenhang mit der Gaus'schen Normalverteilung. Die Binomialverteilung findet Anwendung, wenn es darum geht, die Disponenten bei der Routenvergabe zu unterstützen.

Wenn es darum geht, den Verlust des Kundenvertrauens abzuschätzen, so können kombinierte Methoden aus der Normalverteilung und der Verlustfunktion von Taguchi herangezogen werden. Weiterhin: Wir stehen vor dem Problem, dass wir Prozesse steuern müssen, die zu Beginn der Entwicklung des Frachttransportes überschaubar waren. Mit zunehmender Komplexität der Infrastruktur und zunehmender Kundenforderung nach schnellerer Abfertigung in einem exponentiell wachsenden Markt kommen wir **ohne das Wahrscheinlichkeitskalkül nicht mehr aus**. Glücklicher-


# Business Intelligence

**Innovative OLAP-Anwendungen für**

**Planung**
**Controlling**
**Führungsinformation**

**maßgeschneidert von unseren erfahrenen Spezialisten.**

**Profitieren Sie von kompetenter Analyse und durchgängigen Lösungen für Ihr Data Warehouse.**

**Kontakt:** Dipl. Math. Dr. Jürgen Raab • ASCI CONSULTING GmbH
Ostendstr. 25 • 12459 Berlin • Tel: (030) 53 04 20 50
Fax: (030) 53 04 20 51 • Web: http://www.asci-consulting.com
E-Mail: contact@asci-consulting.com

ASCI
CONSULTING
GESELLSCHAFT FÜR MANAGEMENT-INFORMATIONSSYSTEME MBH

weise verfügt der Frachtbetrieb des Flughafens über ein großes Datenvolumen, welches problemlos für statistische Auswertungen zur Verfügung steht, und mittlerweile existiert auch ein Datenbankprototyp, welcher erste Auswertungen möglich macht.

So wird zum Beispiel ersichtlich, dass **nicht in allen Fällen kalkulatorische Werte mit den betrieblichen Mittelwerten übereinstimmen**, so dass die Auswirkungen der vertraglichen Bedingungen mit den Kunden, in diesem Fall den Airlines, aber besser bewertet werden können. Dieses sind eindeutig Vorzüge, welche die Einführung von statistischen Methoden zur Entscheidungsfindung und Prozesssteuerung rechtfertigen.

Zum ersten Mal ist es möglich, Dienstleistungen zu objektivieren, zu messen und zu bewerten. Zugegeben, Wahrscheinlichkeitsrechnung und stochastische Berechnungen sind bei Dienstleistern wenig bekannt, in der Industrie jedoch sind sie Standard. Prinzipiell kann jedes Produkt damit auf Einhaltung seiner geforderten Eigenschaften überprüft werden. Sollte eine Serie von Transportaufträgen außerhalb der festgelegten Transportzeitspanne liegen, so kann festgestellt werden, ob diese **signifikant vom Mittelwert abweichen**.

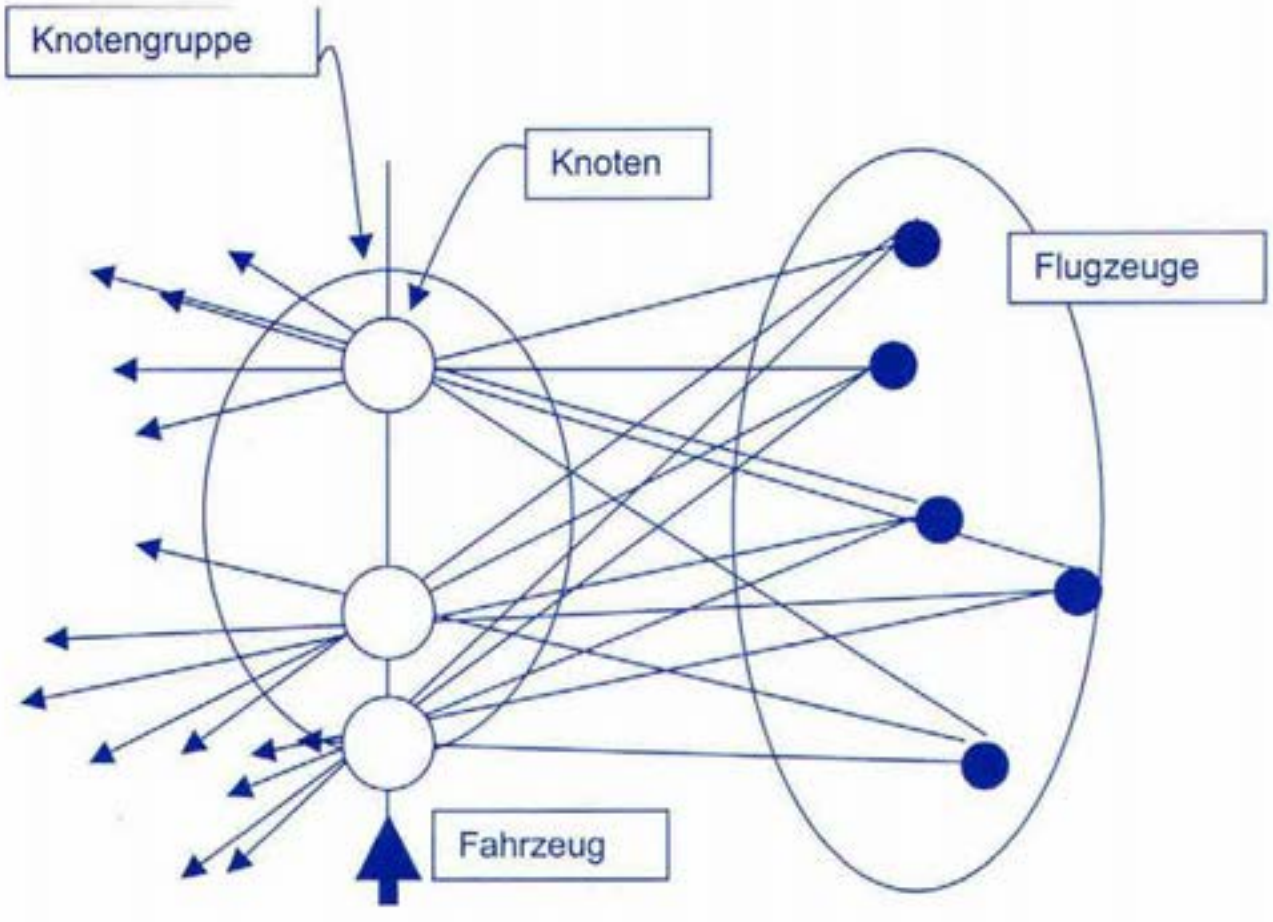
Dann ist es an der Zeit, **Maßnahmen zu ergreifen, welche die Ursachen feststellen und Korrekturschritte einzuleiten**, um den Prozess wieder zu stabilisieren. Auch zur Prozessoptimierung können statistische Methoden herangezogen werden. So können Routenvorschläge aus dem TESS System mit Wahrscheinlichkeitsangaben die Entscheidung des Disponenten unterstützen, denn die Knotennetze werden auf dem Transportfeld des Flughafens zunehmend dichter und intensiver benutzt. Dieses Prinzip gilt, wie eingangs festgestellt, für jedes Transportnetz und statistische Methoden können helfen, die Situation zu objektivieren.

Mit Wahrscheinlichkeiten zu rechnen, erscheint zunächst **ungewöhnlich für Transporteure**, obgleich wir im Straßenverkehr sehr oft folgenden Wortlaut benutzen: „Wahrscheinlich ist diese Strecke kürzer!" und meinen damit die mutmaßliche Dauer der Fahrt.

Dabei fällt die Entscheidung für diese oder jene Route meistens „aus dem Bauch heraus". Hätten wir aber statistische Aussagen aus der Verkehrslage, könnten wir der „Wahrscheinlichkeit" ein Maß in Prozent zuweisen und unsere Entscheidung damit objektivieren.

Die Voraussetzungen für den Einsatz dieses Prinzips sind an allen Transportnetzen gegeben, welche hinreichend große Datenmengen zur Verfügung stellen können. ■

| Zuordnung CM-Themen-Tableau | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 04 | 31 | 39 | S | L | T |



**Management**

# Eine solide Basis für die Zukunft

Um den Wert eines Unternehmens langfristig zu steigern, stellt das Kostenmanagement eine permanente Herausforderung an alle Führungskräfte und Mitarbeiter dar. Anhand zahlreicher Beispiele unterschiedlicher Branchen wird verdeutlicht, wie ein produkt-, prozess- und ressourcenorientiertes Kostenmanagement erfolgreich im Unternehmen eingeführt werden kann. Neu in der 2. Auflage: Kostenanalyse, Kostenmanagement im Produkt-Lebenszyklus, Kostensenkung durch Internet-Einkaufsplattformen.

- Nachhaltige Wertsteigerung durch Kostenmanagement
- Praxisbeispiele der Old und New Economy
- Berücksichtigung internationaler Entwicklungstendenzen

2., überarb. und erw. Auflage 2002.
648 S. Geb., € 54,95
ISBN 3-7910-1991-0

SCHÄFFER
POESCHEL

mehr wissen
mehr erreichen

**Bestellung** 4094

Bestellen Sie bei Ihrer Buchhandlung oder direkt beim Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart (zzgl. Versandkosten)

☐ Franz/Kajüter (Hrsg.), **Kostenmanagement**
€ 54,95 | ISBN 3-7910-1991-0

Datum, Unterschrift

Sie haben ein gesetzliches Widerrufsrecht gem. § 2 FernAbsG, § 361a BGB. Bei einem Warenwert unter € 40,– liegen die Kosten der Rücksendung bei Ihnen.

Firma, Funktion

Name, Vorname

Straße, Hausnummer

PLZ, Ort

Telefon, e-mail

Fax: (07 11) 21 94-119 | info@schaeffer-poeschel.de | www.schaeffer-poeschel.de

# BETRIEBSWIRTSCHAFTLICHE CONTROLLING-PHILOSOPHIE

## bei der Schweizerischen Post

von Felipe **Bartos Castelo**, Bern

Felipe Bartos, Geschäftsführer und Senior Consultant, ICP International Consulting Partners GmbH, Sternengässchen 1, CH-3011 Bern, Email: Bartosf@4controlling.com

### 1 Ein Unternehmen im Umbruch

**Der Geschäftsbereich Poststellen und Verkauf (PV) bietet als Verkaufseinheit der schweizerischen Post** die Produkte und Dienstleistungen der anderen Geschäftsbereiche (wie Briefpost, Paketpost und Postfinance) gesamtschweizerisch an und führt das Poststellennetz. Zum gegenwärtigen Zeitpunkt unterhält der Geschäftsbereich ca. 3.600 Poststellen bei einer Mitarbeiterzahl von ca. 17.000 Personen in den Poststellen und in der Verwaltung.

Für privatrechtlich orientierte Unternehmen ist die Fokussierung auf das Ergebnis zwar eine Selbstverständlichkeit, für Staatsbetriebe war dies bis jetzt nur von zweitrangiger Bedeutung – es dominierte der sozialpolitische Leistungsauftrag – der Service Public oder mit anderen Worten: **Die Versorgung der Bevölkerung mit einer (flächendeckenden) Dienstleistung.**

Die Erlöskomponente und damit verbunden das Unternehmensergebnis drückte sich i.d.R. **im Grad der Leistungsumsetzung und nicht im finanziellen Ergebnis** selbst aus. Kostenunterdeckungen, also Defizite, wurden mit Steuermitteln ausgeglichen. Die Versorgung der **Bevölkerung „im letzten Winkel des Landes"** mit einer Poststelle hatte Vorrang vor den ökonomischen Kriterien. Dieser historische Sachverhalt ist deshalb von Bedeutung, weil das „Management" – und die Mitarbeiter – genau auf diesen (politischen) Leistungsauftrag hin geschult und innerlich eingestellt waren; Gewinnerwirtschaftung war etwas, womit sich die Privatwirtschaft auseinanderzusetzen hatte. Beim „Staat" galt es, einen politischen Auftrag umzusetzen, eine „soziale Versorgung" sicherzustellen. Man spricht nicht von ungefähr von „Dienststelle" und nicht von „Abteilung", von „Dienstanweisung" und nicht von „Auftrag".

**Einen staatlichen „Versorgungsbetrieb", der privatisiert wird, versieht man im Prinzip mit einer neuen Identität.**

Ohne am alten Leistungsauftrag etwas zu ändern, soll das Unternehmen kostendekkend – ja mittelfristig sogar mit Gewinn – wirtschaften. Nur oft wird vergessen,

- was in privaten Unternehmen erlaubt und üblich ist: **sich von Leistungen/Produkten zu trennen, um rentabel zu werden bzw. zu bleiben**, ist den Staatsunternehmen i.d.R. untersagt – der politische Leistungsauftrag bleibt bestehen.
- die Führungskräfte – die jetzt „Manager" heißen – müssen **Instrumentarien einführen** und anwenden, die bis dahin für sie ohne essentielle Bedeutung waren, denn das Rechnungswesen hatte eine andere Aufgabe und Zielrichtung.
- die Aufrechterhaltung der Leistung hatte bislang immer Priorität vor den **ökonomischen Folgen**.
- das humane **Ressourcenpotential** kann aus sozialpolitischen Gründen nicht ohne weiteres auf die Bedürfnisse des „neuen" Unternehmens angepasst werden.
- die **Preise für die Leistungen** müssen mit den politischen Instanzen abgestimmt werden und orientieren sich nicht immer an den Selbstkosten.
- nicht zuletzt ändert sich die Führungs- und Organisationsstruktur, da die **Mitarbeiter mehr Freiraum**, Kompetenz und Selbstverantwortung übernehmen müssen.

Dieses Umfeld gilt es zu bedenken, wenn im folgenden die Aussagekraft des umgesetzten Controllings beschrieben wird.

### 2 Die Controlling-Philosophie

Bei der Erarbeitung eines aussagekräftigen und flexiblen Controllings war es unerlässlich, sich der betriebswirtschaftlichen Regelkreise, denen zwangsläufig alle Unternehmensprozesse unterliegen, bewusst zu sein. In einem Unternehmen laufen permanent Prozesse ab, die alle mittelbar und unmittelbar verzahnt sind. Ein **Prozess – wie z. B. „Brief- oder Paketzustellung"** – berührt Bereiche, in denen Menschen **Teilaufgaben dieses Prozesses leisten**, ohne dass sie einen direkten Bezug zum Hauptprozess haben müssen – z. B. Annahme, Vorverarbeitung, Sortieren, Transport, Zustellung etc. Die Qualität jedes einzelnen Bereiches hat aber eine unmittelbare Auswirkung auf den Hauptprozess (z. B. Kosten, Termin, Qualität). Einen **„Hauptprozess oder Kernprozess", auf den das Controlling allein ausgerichtet werden kann**, gibt es in der Regel nicht.

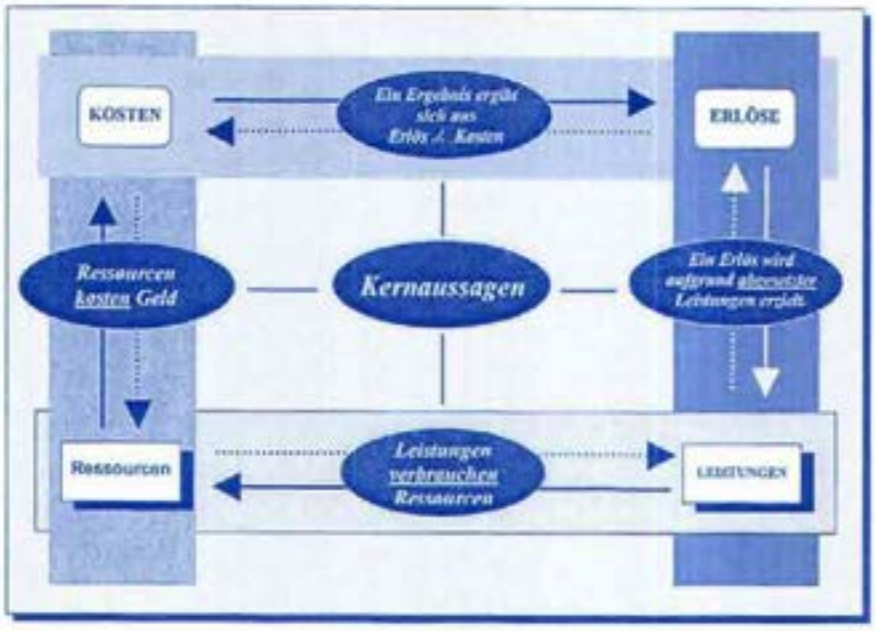



*Fig. 1: Controlling-Regelkreise*

Eines haben diese (Teil)Prozesse aber gemeinsam:

- sie verbrauchen Ressourcen und
- an ihrer Ausbringung sind unterschiedliche Leistungsbereiche beteiligt.

Aus dieser Überlegung heraus wurden die betriebswirtschaftlichen Regelkreise und die ihnen zugrunde liegenden Kernaussagen herausgearbeitet und die Controlling-Instrumente darauf ausgerichtet (Figur 1).

- **Regelkreis I**
  > Ergebnis-Controlling
  Ein Ergebnis ergibt sich aus Erlös ./. Kosten
- **Regelkreis II**
  > Absatz-Controlling
  Ein Erlös wird aufgrund abgesetzter Leistungen erzielt
- **Regelkreis III**
  > Leistungs-Controlling
  Leistungen verbrauchen Ressourcen
- **Regelkreis IV**
  > Ressourcen-Controlling
  Ressourcen kosten Geld.

Die erarbeitete Controlling-Philosophie ist **eine auf „Leistungen basierende Kostenrechnung"** oder eine **„prozesskonforme Kostenrechnung"**; d. h. die am Prozess beteiligten Organisationsstellen (Kostenstellen) entlasten sich kostenseitig nicht per Umlagen, sondern einzig durch die in den Standardprozessen eingebrachten Ressourcenmengen (z. B. Stunden).

## 3 Ergebnis-Controlling

Die Geschäftsleitung gibt bezogen auf die Vorhaben des Unternehmens und abgestimmt mit der Konzernleitung ein Ergebnisziel vor. **Der Zielerreichungsgrad dieses Ergebnisses stellt den Erfolg des Geschäftsbereiches dar.** Dieses Ergebnisziel wird bis auf die unterste Organisationseinheit (Poststelle) heruntergebrochen, so dass jede an der Leistungserbringung beteiligte Organisationseinheit am Gesamterfolg gemessen und gesteuert werden kann.

Die Zielvorgaben beschränken sich nicht auf das eigentliche Ergebnis allein, sondern beinhalten darüber hinaus qualitative Aspekte des Wirtschaftens. So werden im Rahmen des

- **Ressourcen-Controllings** die Bandbreiten für die Kostensätze der Kostenstellen definiert und zwar **differenziert nach einem Personal- und Infrastrukturkostenanteil**;
- **Absatz-Controllings** die Absatzmengen je Leistung, Poststelle und Leistungsabnehmer festgelegt;
- **Leistungs-Controllings** die Target-Kosten und -Zeitwerte je Leistung festgelegt.

Ein wichtiger Aspekt des Controlling bildet die Möglichkeit, auf **ad hoc Anfragen des Management** kompetent eingehen zu können; z. B.:

- welche Auswirkung auf das Ergebnis hat die Schließung einer bzw. die Zusammenlegung von Poststellen in einer Stadt oder einem definierten Gebiet?
- welche Auswirkung auf die Ressourcenauslastung ergibt sich, wenn der Geschäftsbereich Briefpost seine Abholungs- und Zustellprozesse ändert?
- welche Auswirkung auf die Leistungskosten ergibt sich, wenn der Geschäftsbereich Paketpost sein Produkt ändert?

Da die Auswirkung einer Massnahme sich selten auf einen Bereich allein bezieht (Ergebnis, Ressourcen, etc.), sondern sich interdependent verhält und somit mehrere Bereiche unterschiedlich tangiert, ist es für das Management wichtig, die unterschiedlichen Auswirkungen (auch örtlich!) zu kennen. Die Simulation dieser Szenarien erfolgt im „Daily Business".

## 4 Absatz-Controlling

Nachdem das Ergebnisziel bestimmt ist, erfolgt die Planung der **Absatzmengen** (Leistungsmengen), die bewertet mit einem Standardpreis (Transferpreis) die

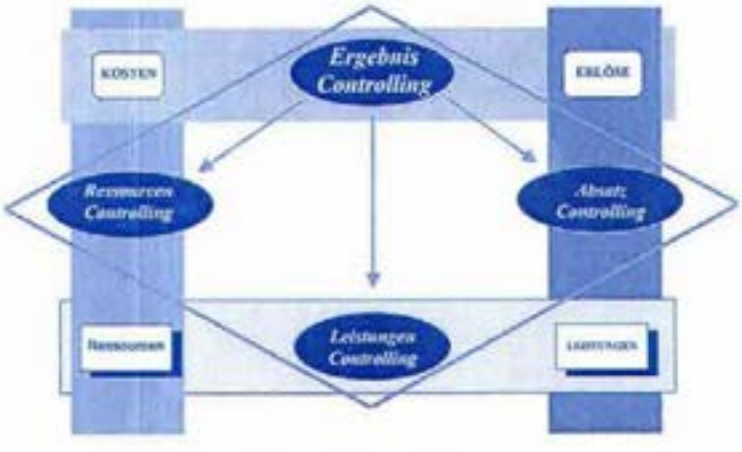



*Fig. 2: Controlling-Vorgaben*

Grundlage für die Erlösplanung bilden. Alle Leistungen, die PV erbringt, sind als Teilleistung des Unternehmens POST zu sehen; d. h. die Leistungen müssen vom Partner, also den Geschäftsbereichen, als solche akzeptiert werden und Bestandteil der Kernleistung (Marktleistung) POST sein. Leistungen, die PV (Poststellen & Verkauf) autonom erbringt und absetzt (sog. Drittleistungen), stellen Komplementärleistungen dar; der Leistungsabnehmer ist hier der Markt.

Da die Poststellen Bestandteil der Ergebnisplanung sind, **werden die Absatzmengen auf Ebene der Poststellen geplant**. Der Transferpreis für die Leistungen ist für alle Poststellen gleich; d. h. die Leistung wird ortsunabhängig zum gleichen Preis „fakturiert". Dies führt u. U. zu einer örtlichen Kostenunterdeckung, wenn die Selbstkosten der Poststelle höher sind als der Transferpreis. Dem Transferpreis kommt somit auch eine **Zielkostenfunktion** – i. S. von **„target costing"** – zu.

Neu für Poststellen und Verkauf ist, dass der „Erlös" nicht mehr in Folge einer Deckungsvereinbarung zwischen den Geschäftsbereich-Partnern zustande kommt, sondern einzig und allein **aus einer definierten Leistungsabnahme** resultiert. Die Absatzanalyse erlaubt dem Controller, sowohl im „Plan" wie auch im „Ist" die Absatzentwicklung je Leistung und Abnehmer kumuliert und im Detail auszuweisen. Die Absatzmengen werden auf die 12 Monatsperioden aufgeteilt, so dass im Rahmen des Ressourcen-Controllings auch periodische Beschäftigungsverhältnisse ermittelt werden können.

## 5 Leistungs-Controlling

Die von PV erbrachten Leistungen werden hinsichtlich ihres Inhalts (Prozessablauf) und ihrer qualitativen Ausprägungen beschrieben und unter Berücksichtigung **ortsspezifischer Einflüsse und Gegebenheiten** geplant. Dabei wird auch berücksichtigt, wenn einzelne Tätigkeiten von einer anderen Poststelle durchgeführt werden (z. B. Belegnachbearbeitung).

Diese Vorgehensweise erlaubt

a) Leistungen **geschlossen und damit vollständig** abzubilden;
b) die **Ressourcenbindung** fremder Kostenstellen zu berücksichtigen;
c) die Tätigkeiten mit den spezifischen Kostensätzen der **ausführenden** Kostenstellen zu bewerten.

Die **Bewertung der Standardleistungen erfolgt durch Multiplikation der geplanten Verrichtungszeit** (unter Berücksichtigung prozessspezifischer Faktoren) **mit dem Kostensatz der ausführenden Kostenstelle**. Dieser Kostensatz, der aus der Kostenstellenplanung hervorgegangen ist, besteht zum einen aus

- einem **Personalkostenanteil** (Lohn/Gehalt, Sozialkosten und sonst. Personalnebenkosten) und
- einem **Infrastrukturkostenanteil** (Fixkosten der Kostenstelle wie Miete, Instandhaltung, Abschreibungen etc.).

Ergänzend zur stückbezogenen Bewertung erfolgt die Planung der leistungsmengenunabhängigen Kosten wie Messekosten (Verkaufsförderungen), spezielle Schulungen oder Initialisierungsaufwendungen. Diese differenzierte Kalkulation erlaubt es, die produkt- bzw. leistungsspezifischen Kosten transparent zu machen, damit Unwirtschaftlichkeiten in der Leistungsbereitstellung erkennbar werden und entsprechende Reengineering-Maßnahmen entwickelt, eingeleitet und verfolgt werden können.

Die Prozessplanung selbst erfolgt grundsätzlich nach den Regeln der Arbeitstechnik, wobei alle zu einem Prozess zusammenhängenden Tätigkeiten mit ihren Zeiteinheiten bzw. Mengeneinheiten

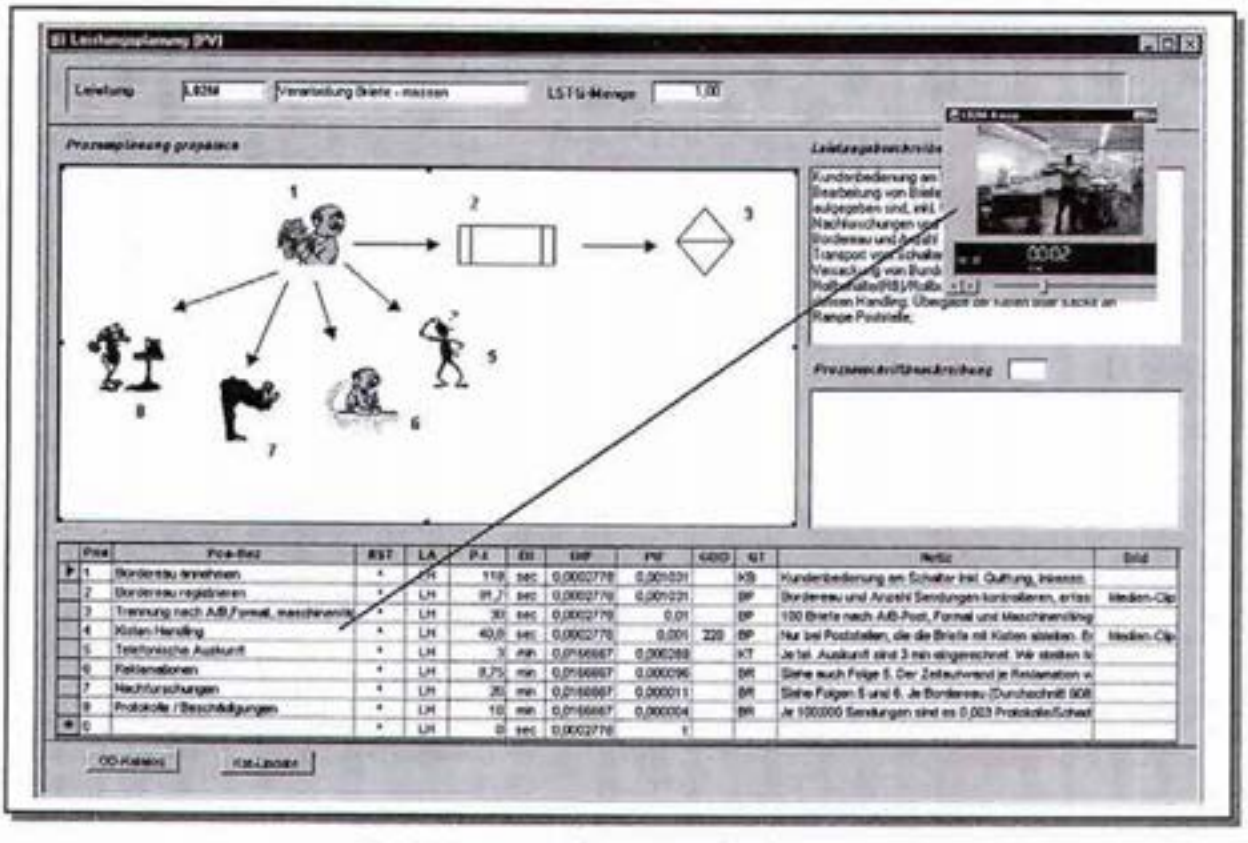


*Fig. 3: Leistungs-Analyse (4Controlling/Version PV)*

(bei Materialbezug) geplant werden. Ergänzend zu den technischen Daten kann der Prozess grafisch und mit modernen Multimediatechniken (Video, Bild, Sprache) versehen werden (Fig. 3).

Neben den reinen betriebswirtschaftlichen Belangen (Kosten und Ressourcenbindungen) erlaubt die Prozessplanung, die einzelnen Tätigkeiten differenziert nach bestimmten Qualitätskriterien zu klassifizieren und diese auszuwerten.

Eine der besonderen Merkmale des Unternehmens POST sind zum einen **sein ausgeprägtes Filial-System und zum anderen seine standardisierbaren Leistungen**. Die Planung der Standardleistungen bei Poststellen und Verkauf erfolgt in zwei Schritten:

1. Zentral wird der Prozess in seiner gesamten Ausprägung definiert und geplant. Dabei werden Tätigkeiten und Zeiten (Faktoren), die von örtlichen Gegebenheiten abhängen, wie z. B. Informatik-Hilfsmittel, Wegzeiten/-strecken etc. mit einer **„Referenz-Identifikation"** versehen. In der Poststelle wird unter dieser Referenz-Identifikation der **örtliche Faktor** hinterlegt.

2. Nachdem alle Leistungen geplant sind, werden bereichs-, poststellenweise oder gesamthaft alle oder einzelne Leistungen generiert und dabei **„verörtlicht"**. Die Standardleistung wird mit den örtlichen Faktoren komplettiert, so dass der Charakter einer „individuellen örtlichen Prozessplanung" erzeugt wird.

3. Dieser Charakter wird durch die Möglichkeit ergänzender Tätigkeitspositionen in der verörtlichten Leistungsplanung unterstützt.

Ergänzend zur Leistungs- oder Prozesskalkulation wird jede Leistung in ihrer „optimalen" oder „idealen" Ausprägung definiert und bewertet. Diese Leistungsvariante dient dazu, den Qualitätsgrad des örtlichen (Ist-) Leistungsprozesses festzustellen und den Aufwand etwaiger Verbesserungsmaßnahmen beurteilen (bewerten) zu können.

Die Ursache für einen negativen Benchmarkingrange kann zum einen
- im **Leistungablauf** liegen, z. B. ungünstige **örtliche Gegebenheiten** (Wegzeiten etc.);
- oder in einer – gegenüber anderen Poststellen – **höheren Kostensatzstruktur** liegen.

Im zweiten Fall kann bei der Kostensatz-Analyse festgestellt werden, ob die Ursachen bei den Personal- und/oder Infrastrukturkosten liegen (z. B. Raumkosten, DV-Systeme etc.).

## 6 Ressourcen-Controlling

Die **Kostenstellen stellen die kleinste betriebswirtschaftliche Organisationseinheit** des Geschäftsbereiches dar. Ihnen werden die Ressourcen, d. h. das Personal und die Sachanlagen eindeutig zugeordnet, die sie für ihre Leistungserstellung benötigen. Die Kostenstelle stellt somit eine Ressourcenstelle für die Erbringung der Unternehmensleistungen dar.

Im Sinne der prozesskonformen Kostenrechnung und der skizzierten Regelkreise sind **alle Kostenstellen leistende (Kosten-)Stellen**. Die Leistung einer Kostenstelle ergibt sich aus der Leistungsplanung und nicht aus der Kostenstellendefinition selbst. Die Kostenstelle stellt, wie oben ausgeführt, „lediglich" das Ressourcenpotential zur Ausbringung der Unternehmensleistungen dar. Die Plankosten einer Kostenstelle führen – durch Division mit der Plankapazität der Kostenstelle – zu einem Kostensatz, mit dem alle Leistungen der Stelle bewertet werden. Folglich sind Vorhaben, die **als Auftrags-/Projektkosten** geplant sind, **nicht Bestandteil der Kostenstellenkosten!**

Die Ermittlung der Plankosten erfolgt durch die **analytische Kostenplanung**. Ihre Aufgabe ist die Festlegung von **Plankosten, die bei wirtschaftlichem Verhalten**, d. h. bei normalen Betriebsverhältnissen, anfallen. Obwohl jede Planung einen individuellen analytischen Charakter aufweist, stammen die dem Planungsthema zugrundeliegenden Informationen aus anderen Subsystemen.

Konkret heißt dies im Fall der **Humanressourcen**, dass die Kapazitäten und Personalkosten aus dem **Personalabrechnungssystem** abgeleitet werden. Dabei werden entwicklungsspezifische Faktoren wie Lohnerhöhungen, Zulagen und Kapazitäten (Abwesenheitszeiten, Verstärkungen etc.) individuell angepasst.

Grundsätzlich werden die Kosten kostenartenweise in wirtschaftlich ver-

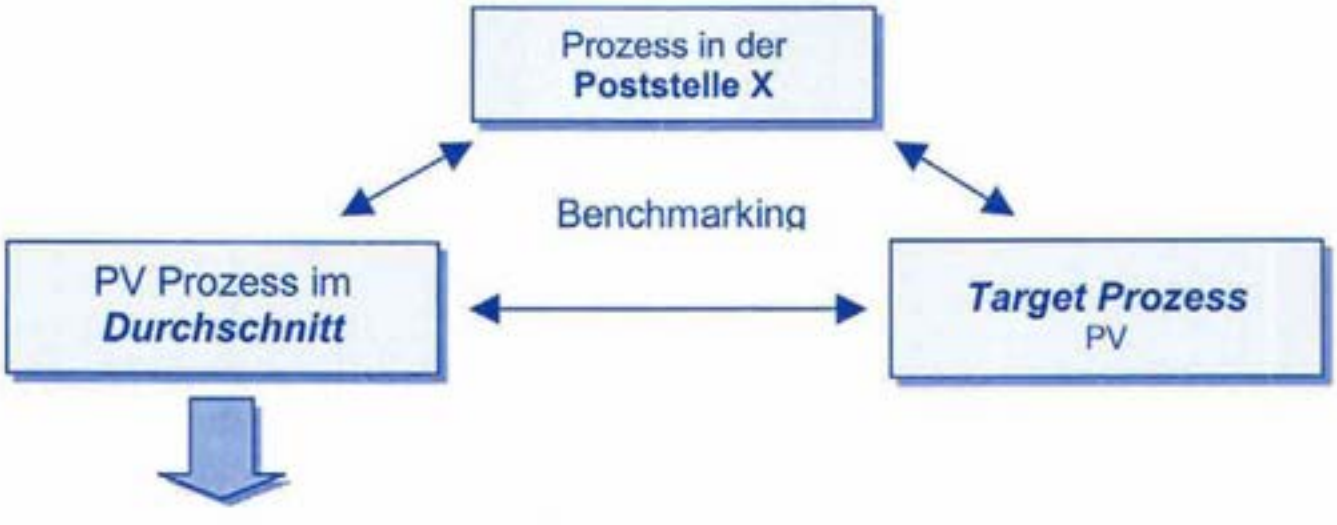



*Fig. 4: Örtlicher Leistungsprozess*

tretbarer Höhe – in Relation zur jeweiligen Ressourcenmenge – vorgegeben. Wobei darauf geachtet wird, welcher Kostenanteil vom Personal und welcher von der Infrastruktur der Poststelle abhängig ist.

Die Ermittlung der zur Verrechnung anfallenden Kapazität (Stunden) erfolgt mittels **Ist-Aufschreibungen** oder **„retrograd"** auf Basis der Leistungsplanung.

- Bei der **retrograden** Ermittlung der Stunden wird von den erbrachten Leistungen (Backoffice, Frontoffice) einer Abrechnungsperiode (Monat) ausgegangen und mittels der Leistungsplanung rückwärts **(„retrograd")** der Verbrauch (KST-Leistung) berechnet. Steht diesem Soll-Verbrauch keine Ist-Aufschreibung gegenüber, wird der errechnete Verbrauch dem „Ist-Verbrauch" gleichgesetzt.

- Wird die Leistungsmenge einer Kostenstelle retrograd ermittelt und die Kostenstelle leistet darüber hinaus noch für andere Kostenstellen bzw. Aufträge/Projekte, werden diese zusätzlichen Leistungen (Stunden) gesondert erfasst.

Die **Verrechnungsstunden (Istleistung)** einer Kostenstelle setzen sich somit zusammen aus:

a) der retrograden Auflösung der Planleistungen gem. den Leistungsmengen;
b) den gesonderten Aufschreibungen, wenn die Kostenstelle für Aufträge/Projekte oder andere Kostenstellen geleistet hat.

Der Auslastungsgrad der Poststelle ergibt sich aus der Gegenüberstellung der Plankapazität gegenüber der verrechneten Kapazität im Monat. Zur weiteren Beurteilung der Poststelle stehen dem Poststellen-Manager detaillierte Kosten- und Verrechnungsnachweise zur Verfügung.

## 7 Schlussbemerkung

Das hier beschriebene Controlling wurde im Januar 2000, anlässlich einer Europäischen Controller Fachtagung in Oslo, vom Verfasser vorgestellt. Dabei zeigte sich, **dass der Geschäftsbereich Poststellen und Verkauf das am weitesten brauchbare und aussagekräftigste (Post-)Controlling entwickelt und umgesetzt hatte**. Ad hoc Anfragen des Managements, die i.d.R. eine Reaktion auf politische Entwicklungen und Fragen sind, können kurzfristig, kompetent und umfassend behandelt werden.

Nicht verschwiegen werden soll aber der Einwand der Teilnehmer, dass dieses Controlling einen relativ hohen Zeitaufwand bei der Umsetzung erforderlich macht. Dieser Aufwand ist zu relativieren (siehe Abb. unten).

Das hier vorgestellte Controlling vereint, in Folge seiner ganzheitlichen interdependenten Verzahnung, die Prinzipien

- ✓ des „target costing"
- ✓ der „Szenario Technik"
- ✓ der Prozesskostenrechnung (ABC)
- ✓ des TQM und letztendlich auch
- ✓ der analytischen Plankostenrechnung.

Im Vordergrund des Controllings steht die Aussagekraft und die Aktualität der Informationsbereitstellung für das Management. Der Aufwand und damit die eigentliche Schwierigkeit liegt weniger in der Planung oder in der Organisation (Beschaffung der Istdaten), als vielmehr in der Disziplin und im Willen der Controller (aber auch des Management!), sich der betrieblichen Regelkreise und damit der Abhängigkeiten bewusst zu sein: **Eine Maßnahme, eine Aktion an einer Stelle wirkt sich wegen vernetzter Strukturen unweigerlich an einer anderen Stelle aus!** ■

| Zuordnung CM-Themen-Tableau | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 26 | 32 | 39 | S | R | L |

- der Aufwand ist einmalig und fällt lediglich in der Initialisierungsphase an:

| Controlling-Regelkreis | Strategische Vorgaben | Controlling |
|---|---|---|
| ➢ Ressourcen-Controlling | *Kostenobergrenzen, Zielkostensätzen* | *Ermittlung der Plankosten, Plankapazitäten, Kostensätze* |
| ➢ Absatz-Controlling | *Absatzziele* | *Definition der Leistungen, -inhalte, -Abstimmung mit den Leistungsabnehmern (Mengen)* |
| ➢ Leistungs-Controlling | *Zielkosten (Herstellkosten) je Leistung* | *Planung der Standardprozesse, Berücksichtigung der örtlichen Faktoren, Bewertung der Leistungen (Selbstkosten)* |
| ➢ Ergebnis-Controlling | *Ergebnisziele je Profit-Center* | *Ermittlung des Planergebnis* |

- die Planungsüberholung erfolgt kontinuierlich (im Daily Business) im Rahmen der Abweichungsanalysen (Kosten- und Absatzmengenentwicklungen).

# CONTROLLER'S KOMMUNIKATIONSPROFIL

Prof. Dr. Frank-Jürgen Witt, Leiter des Transfer-Instituts Management & Controlling, Talhalde 46, 79341 Kenzingen bei Freiburg

von Frank-J. **Witt**, Kenzingen/Freiburg

## 1 BASICS

Kommunikation ist Controller's A und O! Dieser Satz reicht heutzutage völlig aus, um die Tragweite falscher und richtiger bzw. zweckmäßiger Kommunikation zu umschreiben. Deshalb direkt zum Kern: **Wie kommuniziert der typische Controller in der Praxis?** Um diese Frage zu beantworten, können im folgenden die zusammengefassten **Ergebnisse einer empirischen Studie** im deutschsprachigen Raum vorgestellt werden, die i. S. einer Langzeitstudie z. T. auf vorhergehenden Untersuchungen aufbaut (Witt 1989; Witt/Witt 1993). Diese Ergebnisse sollen dem Controller als Spiegelbild dienen, um seine eigene „Kommunikationseffektivität" besser einschätzen zu können. Bewusst wird dabei auf die Darstellung statistischer Feinheiten usw. verzichtet. Vielmehr ist daran gelegen, ein primär quantitativ, also durch statistisch-empirische Kennzahlen fundiertes Kommunikationsprofil des typischen Controllers zusammengefasst aufzuzeigen und durch ein spezielles rechnungswesennahes Profil zu ergänzen. Die folgende synoptische Darstellung verzichtet daher auf die Detailpräsentation der Vielzahl ebenfalls erhobener Unterschiede z. B. im Branchenvergleich (vgl. aber Abschnitt 2.13).

## 2 ERGEBNISSE

### 2.1 Kommunikationsqualität

Die generelle Qualität der eigenen Kommunikationsaktivitäten wird von etwas mehr als 70 % der Controller als gut oder noch besser eingeschätzt. Lediglich 3 % der Controller attestierten sich selbst eine unzureichende Kommunikationsqualität. Differenziert man nach verschiedenen Kommunikationsbereichen, so ergibt sich:

- Die eigene schriftliche Kommunikation – namentlich das Standardreporting – wird weitaus besser als die spontane und individuelle Kommunikation eingeschätzt (z. B. die Kommunikationsperformance beim Vorstandsgespräch).
- Damit hängt zusammen, dass „zahlenbasierte Messages" lt. Controllerglaube besser – und evtl. auch lieber! – von ihnen vermittelt werden als hingegen vorwiegend qualitative Zusammenhänge.

Die Kommunikationsadressaten sahen Controller's Kommunikationsqualität indes spiegelbildlich in einem etwas weniger hellen Licht. So schätzen lediglich rd. 40 % der befragten Personen (= in der Stichprobe überwiegend Manager, aber auch einige andere Stakeholder) Controller's Kommunikation pauschal als gut oder besser ein. Einigkeit besteht indes darin, dass der Controller sich in gewohnten Kommunikationspfaden sicherer bewegt als in Einmal-Situationen mit überwiegend komplexen Kommunikationsinhalten. Also immer noch ein Zahlenknecht?

### 2.2 Gewünschte Kommunikationsstandards

Der Controller präferiert gewisse Kommunikationsstandards, die es ihm ermöglichen, Routinen aufzubauen, an die der Adressat gewöhnt wird und die dem Controller u. a. ein leichtes Entree verschaffen. Abb. 1 zeigt solche Standards auf.

### 2.3 Kommunikationsvolumen

Die Controller gaben an, dass

- sie durchschnittlich **43 % ihrer tatsächlichen Arbeitszeit mit Kommunikation** verbringen (Telephonate, Mail, Präsentation usw.);
- durchschnittlich 28 % ihres eigenen Prozessvolumens Kommunikationsprozesse oder zumindest kommunikationsnahe Prozesse sind (beispielsweise unmittelbare Reporterstellung).

Eine zusätzliche kleine Tätigkeitsstudie und Dokumentenanalyse bestätigte zumindest tendenziell dieses Befragungsergebnis, wobei die o. g. Eigenangaben der Controller allerdings doch etwas überzeichnen.

### 2.4 Sprache

Die Controllersprache wird aus Controller- vs. Managersicht recht kontrovers gesehen. Abb. 2 zeigt die Ergebnisse im Überblick.

### 2.5 Adressaten

Controller's Kommunikation erstreckt sich auf eine Vielzahl von Adressaten, wobei die diversen Stakeholder-Gruppen

| | Zustimmungsanteil bei den Controllern | Tatsächlich vorhanden/genutzt bei | Nutzen aus Sicht des Management |
|---|---|---|---|
| Schriftlicher Report | 94 % | 91 % | • Hoch: 25 %<br>• Mittel: 64 %<br>• Niedrig: 9 %<br>• Keine Angabe o. ä.: 2 % |
| Jour-fixe und abteilungsbezogener Roundtable | 87 % | 56 % | • Hoch: 73 %<br>• Mittel: 4 %<br>• Niedrig: 14 %<br>• Keine Angabe o. ä.: 9 % |
| Controller's Rundbrief („Leviten lesen") | 61 % | 13 % | • Hoch: 14 %<br>• Mittel: 34 %<br>• Niedrig: 39 %<br>• Keine Angabe o. ä.: 13 % |
| Controller's Wochenansprache o. ä. | 55 % | 9 % | • Hoch: 7 %<br>• Mittel: 66 %<br>• Niedrig: 19 %<br>• Keine Angabe o. ä.: 8 % |
| Controller's gelegentliches Forum (z. B. als Sonderveranstaltung) | 43 % | 10 % | • Hoch: 2 %<br>• Mittel: 9 %<br>• Niedrig: 73 %<br>• Keine Angabe o. ä.: 16 % |

*Abb. 1: Controllerseits präferierte Kommunikationsstandards*

| | Controllermeinung | Managermeinung |
|---|---|---|
| Allzu intensive Verwendung von Anglizismen/Denglish | 14 % | 56 % |
| Allzu häufige Verwendung spezieller BWL-Fachausdrücke | 8 % | 51 % |
| Allzu controllerspezifische Idiomatik | 3 % | 34 % |

*Abb. 2: Controllersprache*

| | Zeitanteil in % | Häufigkeitsanteil in % |
|---|---|---|
| Banken | 5 | 2 |
| Controllerkollegen | 12 | 20 |
| Controllingkunden im Unternehmen | 23 | 29 |
| Diverse andere Managementebenen (nicht als Controllingkunden) | 21 | 12 |
| Geschäftsleitung/Topmanagement | 9 | 11 |
| IT-Abteilung u. ä. | 9 | 11 |
| Kunden | 3 | 2 |
| Lieferanten | 4 | 2 |
| Mitarbeiter | 8 | 4 |
| Öffentlichkeit | 1 | 2 |
| Shareholders | 3 | 3 |
| Sonstige Adressaten, insbes. sonstige Stakeholder-Gruppen | 1 | 1 |
| Staat und Politiker | 1 | 1 |

*Abb. 3: Bedeutungsanteile von Controller's Kommunikationsadressaten*

| Tool | Zustimmung bei Controllern | Tatsächliche Anwendung (Häufigkeit bei den Befragten in %) |
|---|---|---|
| 360°-Technik | 4,2 | 11 |
| Brainstorming | 7,1 | 37 |
| Mindmapping | 3,7 | 29 |
| sonstige Moderationsmaßnahmen | 4,3 | 23 |

*Abb. 4: Kommunikations- und Moderationstools*

die Kernadressaten darstellen. Abb. 3 zeigt die durchschnittlichen Kommunikationsanteile und damit auch die Kommunikationsschwerpunkte auf.

### 2.6 Kommunikationstools

Die diversen Kommunikationstechniken „vor und/oder mit Publikum" sind bei Controllern unterschiedlich beliebt und ausgeprägt. Dies zeigt Abb. 4, wobei die Bestnote auf der Ratingskala die 10 ist.

### 2. 7 Kommunikationshaltung und -kultur

Controller's Sicht der Kommunikation ist generell positiv. Speziell die Kommunikationsaufgabe als Teil von Controller's Gesamtaufgabe wird von beinahe 90 % der befragten Controller als besonders positiv in Relation zum übrigen Aufgabenspektrum eingestuft. Im Vergleich zur eigenen (= im Controllingbereich bzw. in der Controllingabteilung) und von den Controllern selbst geschätzten, dort vorherrschenden Kommunikationskultur wird die generelle, übergeordnete Kommunikationskultur im Gesamtunternehmen bzw. im Gesamtkonzern deutlich schlechter eingeschätzt. Wiederum auf einer 10er Ratingskala angeordnet erhält die controllereigene Kommunikationskultur den Ratingwert 7,3; im Vergleich dazu wird die Unternehmens-Kommunikationskultur lediglich mit durchschnittlich 4,2 bewertet. Controller gaben dafür vor allem folgende Aspekte für die vergleichsweise **gute Kommunikationskultur unter Controllern** an:

- Informeller als im Gesamtunternehmen;
- Persönlich engere Bindung zu den Kommunikationspartnern;
- Höheres Vertrauen zu den Kommunikationspartnern;
- Gleiche Denkweise der Kommunikationspartner.

Mit der Kommunikationskultur hängt zugleich die Nutzung entsprechender IT-Tools zusammen (z. B. Personal Digital Assistant PDA, Akzeptanz von EPublishing und EBooks etc.).

### 2.8 Kommunikationscontrolling

Lediglich 6 % der befragten Controller sahen die Notwendigkeit eines speziellen

Kommunikationscontrolling – sei es im Gesamtunternehmen oder in bezug auf den Controller selbst. Tatsächlich vorhanden sind Ansätze eines Kommunikationscontrolling (z. B. Erfassung der Kommunikationsströme durch Aufschreibung, Abschätzung o. ä.) nur in ganz wenigen Fällen (< 1 % in der Stichprobe). Gleichwohl wird ein spezieller Aspekt des Kommunikationscontrolling dennoch für wichtig erachtet: Etwa ein Viertel der befragten Controller befürworten, die Güte bzw. die Organisation und Struktur der unternehmens- bzw. konzerninternen Kommunikation als Werttreiber zu sehen. Deshalb gibt es erste Ansätze in einigen Unternehmen, quasi einen **„Return on Communication" (RoC)** zu definieren.

Dazu ein Beispiel: Es geht darum, die **kommunikationsbedingten Werttreiber** zu identifizieren bzw. zu generieren. In einem konkreten Anwendungsfall bei einem diversifizierten Konzernunternehmen diente dazu folgendes Modell, wobei die ersten vier Komponenten positive, die beiden Kostenkomponenten negative Erfolgs- bzw. Werttreiber waren:

- Kommunikationsstruktur (Tiefe der Kommunikationshierarchie, unterstützende technische Hilfsmittel, Anzahl der K'partner und Anzahl der K'beziehungen, Verschiebung der K'anteile zwischen K'kanälen)
- K'volumen (K'anzahl je K'kanal, K'anteile auf den verschiedenen Managementebenen und in den Funktionsbereichen).
- K'qualität (Mitarbeiterzufriedenheit mit der K'kultur, Anzahl technisch erfolgreicher Kommunikation, Anzahl inhaltlich erfolgreicher Kommunikation)
- Transaktionskosten (K'geschwindigkeit, Prozesskosten der K'vorgänge, Anzahl redundanter Kommunikation)
- Sonstige Kosten (Hardwarekosten, IT-Kosten u. ä.).

waren die dominanten und damit die „zweckmäßigen Werttreiber in bezug auf den RoC bzw. genauer: speziell in bezug auf den RoC-Zähler. Der RoC einer Periode wiederum ist dabei definiert als Verhältnis von

- Veränderung des **kommunikationsbedingten Wertbeitrags** im Zeitvergleich (= RoC-**Zähler**)
- Veränderung der **Kommunikationsinvestitionen** im Zeitvergleich (= RoC-**Nenner**).

Der Perioden-RoC, auf den sich der Zeitvergleich bezieht, wurde sinnvollerweise überjährig erfasst (hier: RoC-Periode gleich drei Kalenderjahre), um Wirkungsverbunde nicht allzu zu zerschneiden. Wenn auch letztlich das nur mit einem Gordischen Knotenschlag zu lösende Problem dominant und unerschütterlich besteht, dass nämlich die Werttreiber relativ willkürlich monetär in Geldeinheiten zu transformieren sind, so wurde dennoch ein akzeptables Transformationsergebnis in der Weise erreicht, dass alle Beteiligten (Abteilungen, Geschäftsleitung, Betriebsrat) mit der finanziellen Quantifizierung letztlich einverstanden waren.

## 2.9 Technische Hilfsmittel 1 (Kommunikationskanäle)

Die Controllerkommunikation bedient sich – außerhalb vorgegebener Anlässe (z. B. bei einer Präsentation) – diverser technischer Instrumente, wie dies Abb. 5 veranschaulicht.

## 2.10 Technische Hilfsmittel 2 (Präsentationshard- und -software)

Bei den technischen Präsentationshilfsmitteln überwiegt bei den Controllern der „klassische" **Overhead/Folien-Ansatz** (72 %). Andere Hilfsmittel rangieren deutlich abgeschlagen auf den Plätzen, auch wenn sie z. T. technisch moderner sein mögen (z. B. Beamer mit 13 % Anteil). Das **klassische Flipchart erreicht immerhin noch knapp 10 % Anwendungsbedeutung**.

Softwarebezogen ist der Durchschnittscontroller ein an etablierten Standards bezogener Traditionalist: Mit weitem Abstand (etwas mehr als **80 %**) **dominiert Windows-basierte Präsentationssoftware** – quasi „Excel, Powerpoint & Co" als Schlagwort für Lotus, Office usw. – vor spezialisierter Präsentationssoftware (9 %) und aufgrund ihrer faktischen hinreichenden Funktionalitäten zu Präsentationszwecken „mißbrauchter" Software (z. B. Word) (9 %). Multimediagestützte Präsentationen sind trotz anderslautender Postulate relativ immer noch im Nachhinken (lediglich 16 % Anwendungshäufigkeit).

## 2.11 Technische Hilfsmittel 3 (Visualisierung)

Bei der Präsentation von Controllingdaten bzw. -informationen bevorzugen die Controller die in der jeweiligen Präsentationssoftware vorgegebenen und inzwischen ja zumeist recht umfangreichen Standards. Vergleichsweise einfache Auswahlen werden hier getätigt, so namentlich

- Tortendiagramme (41 %)
- Balken- bzw. Säulendiagramme (37 %)
- Liniendiagramme (10 %)
- Sonstige, wie etwa Radar usw. (12 %).

| | Bevorzugung mit entsprech. Ratingwert | Tatsächliche Bedeutung (=Häufigkeit der Nutzung) in Prozent |
|---|---|---|
| Persönliches Gespräch | 4,3 | 26 |
| Brief | 1,4 | 4 |
| Email | 8,3 | 25 |
| Fax | 4,4 | 12 |
| Telephon | 6,9 | 23 |
| Videokonferenz | 2,2 | 3 |
| Sonstige Hilfsmittel | 2,1 | 7 |

*Abb. 5: Controller's Kommunikationskanäle*

Komplexe Darstellungen (z. B. mehr als zwei Datenreihen in einer einzigen Graphik) kommen vergleichsweise selten vor (13 %) und werden überwiegend (81 %) von den Controllern auch grundsätzlich abgelehnt.

## 2.12 Unternehmensgrößen-spezifische Kommunikation

Es war zu vermuten, dass Konzerncontroller bzw. Controller in Großunternehmen einerseits und Controller im Mittelstand andererseits unterschiedlich kommunizieren. Diese Hypothese trifft indes nur auf einige Bereiche zu, wo statistisch signifikante Divergenzen auftraten, nämlich speziell bei den (technischen) Rahmenbedingungen, so insbesondere

- Unterschiede vor allem in technischer Ausstattung (z. B. deutlich geringere Anzahl von Videokonferenzen);
- Insgesamt geringeres Kommunikationsvolumen;
- kleinerer Adressatenkreis, den der Mittelstandscontroller grundsätzlich fokussiert bzw. fokussieren muss.

Hingegen ist bei Controller's genereller Haltung zu Kommunikationsfragen ein deutlich geringerer Unterschied im Unternehmensgrößenvergleich zu konstatieren. Zwar existieren auch hier Divergenzen, die indes eher auf Controller's Horizont („Videokonferenzen, für uns im Mittelbetrieb unnötig und auch technisch undenkbar!") beruhen, denn unbedingt auf „altmodische" Controller hindeuten. Controller's Kommunikations-Know-how ist damit gerade nur eben signifikant unterschiedlich im Vergleich verschiedener Unternehmensgrößen.

## 3 KOMMUNIKATIONS-FAZIT

Der Durchschnittscontroller ist ein kommunikationsbewusster Mensch. Während er technischen bzw. IT-basierten Neuerungen zwar aufgeschlossen gegenübersteht – er bevorzugt aber auch hier eher bereits etablierte Standards! –, ist seine faktische Anwendung solcher Kommunikationsinnovationen vergleichsweise unterentwickelt bzw. hinkt dem Wunschdenken deutlich hinterher.

Dennoch ist der Controller im kommunikationstechnischen Bereich vergleichsweise besser orientiert als hingegen bei der sozialen, also zwischenmenschlichen Kommunikationskomponente: Hier klammert er sich häufig eng an Standards bzw. an althergebrachte Tools (z. B. in der Präsentationsdarstellung, im Reportlayout usw.). Kommunikation ist zwar auch im Controllerbereich eine einstellungsbeeinflussende Altersfrage; allerdings **schneiden die „alten" Controller gar nicht einmal so schlecht ab**, wie man dies evtl. vermuten könnte.

Ein letzter kleiner empirischer Fingerzeig: Wenn auch für die soziale Kommunikationskomponente inzwischen im Weiterbildungsmarkt (z. B. einschlägige Seminarveranstalter) mitunter spezialisierte Schulungsmöglichkeiten auftauchen (beispielsweise mit Tagungsthemen zum Reportdesign, zum Umgang mit „schwierigen" Kollegen, Präsentation mit Rhetorik und Körpersprache usw.), so ist Controller's kommunikativer Weiterbildungsbedarf gemäß eigener Einschätzung recht gering. Denn lediglich

- 7 % der Befragten hielten kommunikationsbezogene Weiterbildung für sinnvoll;
- deutlich weniger als 1 % der Controller hat schon einmal solche Weiterbildungsmaßnahmen aktiv durchgeführt.

Allenfalls „harte" Themen interessieren hier primär, so vor allem

- Controller's English (speziell bei Konzernunternehmen)
- Reporting i. V. m. dem eigentlichen Hauptthema (z. B. Management-Informationssysteme, SAP SEM o.ä.).

## 4 RECHNUNGSWESEN UND CONTROLLERKOMMUNIKATION

### 4.1 Rechnungswesenentwicklung als Kommunikationstreiber

Das Rechnungswesen als eine der ursprünglichen Controllingwurzeln muss es sich gefallen lassen, dass es wieder einmal im Diskussionszentrum steht:

- Ging es in Nachkriegsjahren vornehmlich um die Vollkosten- vs. Teilkostendiskussion
- und anschließend in den 70er und 80er Jahren primär um die Kontroverse zwischen verschiedenen Deckungsbeitragskonzepten („Riebel vs. Plaut/Kilger"),
- so stand in den 90er Jahren die Prozesskostenrechnung einschl. diverser Umsetzungen (z. B. Target- und Conjoint-Costing) im Vordergrund
- und kam es zusätzlich zu Harmonisierungs- und Konvergenztendenzen von interner und externer, aber auch internationaler Rechnungslegung.

Derzeit steht indes ein Aspekt im Diskussionsfokus, der bereits in schon den vorgenannten Entwicklungsphasen ebenfalls präsent war, denn es geht um ein inhaltliches, aber auch um ein kommunikationsbezogenes Problem: Wieviel Verfeinerung und Filigranität des Rechnungswesens verträgt der Controller selbst und wieviel davon darf er i. S. des verhaltensorientierten Controlling überhaupt seinen Managern als Controllingkunden zumuten? Der mit dieser Fragestellung einhergehende Ruf nach einer **gewissen Entfeinerung des Rechnungswesens** ist damit keineswegs neu und wird immer wieder aus Wissenschaft und Praxis laut (vgl. z. B. Scheld 2001 m.w.N., insbes. auf Weber). Derzeit gibt es also ein Rechnungswesendilemma:

- Einerseits ist eine moderne Controllingsoftware in der Lage, sehr tiefe und sehr häufige Drill-downs vorzunehmen. Sofern die Grunddatenhaltung entsprechend aktuell ist, kommt es dann zu sehr vielen Detailergebnissen. So manche vermeintlichen betriebswirtschaftlichen „Softwareflaggschiffe" – z. B. die mit einem Dreibuchstaben-Namen am Bug – bieten dem Anwender denn auch tatsächlich eine umfassende, differenzierende Datenhaltung, die i.d.R. mittels einer zentralisierten, für diverse Auswertungen/Anwendungen bereitstehenden Grunddatenbank realisiert wird.
- Andererseits gibt es im Rahmen der Verständlichkeits- und Entfeinerungsforderungen den Lösungsvorschlag, sämtliche pflichtmäßigen Angaben, die durch Rechnungswesen-informationen fundiert sein müssen (insbesondere handels- und steuerrechtliche Bewertungsbelange sowie KonTraG-bezogene Analysen, in Sonderfällen zumindest derzeit auch noch der Kostennachweis bei zu genehmigenden Tariferhöhungen, insbesondere nach Liberalisierung des Strommarktes etwa noch in der Wasserversorgung), **mittels einer recht robusten und damit vergleichsweise wenig filigranen „Handelsrechnung" zu versorgen, die insofern eine Basisrechnung darstellt. Der Pflicht wäre damit recht einfach Genüge getan** – und zwar selbst dann noch, wenn etwa zur Ermittlung der handelsrechtlichen Herstellungskosten beinahe zwingend der Einsatz einer Prozesskostenrechnung für notwendig erachtet wird. Weißenberger/Stromann 2000 weisen nämlich darauf hin, dass bei geeignet ausgebauten Prozesskostenrechnungssystemen im Unternehmen zwingend Prozesskosten einzubeziehen sind; andere (einfache) Verfahren (speziell traditionelle Zuschlagsverfahren) sind dann sogar verboten. Sie weisen ebenfalls darauf hin, dass selbst bei Nichtexistenz

von Prozesskosteninformationen diese in Fällen wesentlicher Bedeutung dennoch zwecks Herstellungskostenermittlung zwingend zu generieren und bei der Bewertung einzubeziehen sind – sofern allerdings diese Zusatzinformationen mit vertretbarem Aufwand generierbar sind und die Rechnungskomplexität nicht allzu sehr erhöhen. Soweit zur Pflicht, für die die „Handelsrechnung" herhalten muss. Für die Controllingkür hingegen bekommt dann die Sonderrechnung, also die **fallweise Auswertung der zweckneutralen Grundrechnung eine revitalisierte Bedeutung, nämlich die bereichsspezifische Controllinganalyse**. Dies erfordert z. T. Inseldaten allein schon deshalb, weil eine zentralisierte Datenhaltung überfrachtet würde. Basisbildende Handelsrechnung und spezialisierte Neben- bzw. Sonderrechnungen entfernen sich also tendenziell voneinander, was Datengerüst und Auswertungen anbelangt.

Was hat dies alles aber mit Controller's Kommunikationsprofil zu tun? Nun, vor dem Hintergrund dieser Rechnungswesendiskussion **„Handelsrechnung plus spezialisierte Bereichsrechnungen einerseits statt genereller Filigranität des gesamten Rechnungswesens andererseits"** wird Controller's Haltung dazu auch wesentlich dadurch beeinflusst, wie er seine Controllingergebnisse ansprechend kommunizieren kann; die **Rechnungswesenergebnisse „treiben" insofern häufig die Kommunikationsanstrengungen**. Deshalb veranschaulichen die folgenden empirischen Ergebnisse Controller's Haltung zur Rechnungswesengestaltung.

## 4.2 Controller's Einstellung zu den Rechnungskonzepten

Controller's Grundhaltung zur o. g. Rechnungswesendiskussion scheint eigentlich klar: 78 % der befragten Controller favorisieren die Variante „Handelsrechnung plus diverse Spezialrechnungen", 12% bevorzugen das Gegenteil, und immerhin 10% sind unentschlossen/uninformiert/orientierungslos; diese letzte Gruppe wurde mit ihren Antworten im folgenden nicht weiter in die Untersuchung bzw. in die Untersuchungsergebnisse einbezogen!

Allerdings relativiert sich diese Euphorie beim Blick auf die Eigeneinschätzung des Controllers in seinem individuellen Unternehmensumfeld: Lediglich 19% der zuvor generell die Handelsrechnung favorisierenden Controller hält diese Lösung konkret im eigenen Unternehmen für sinnvoll, gar nur 6% der Controller für kurz- bis mittelfristig im eigenen Haus realisierbar. Hinzu kommt, dass 65 % aller befragten Controller die Ansicht vertraten, die Handelsrechnung stoße beim Management auf Widerstand. Als Gründe wurden hier vor allem das inhaltliche Managerverständnis, das Verlassen eingefahrener Gleise und die Furcht genannt, gesetzeswidrig zu handeln. Der Manager ist danach also eher Innovationsbremser im Rechnungswesen und verdient daher als Controllingkunde besondere Kommunikationsanstrengungen seitens des Controllers. Hingegen kamen die sonstigen Stakeholders aus Controllersicht eher besser weg: 48 % aller Controller meinten, diese Stakeholders würden die Handelsrechnung besser verstehen als das derzeitig dominierende Konzept – und dies, obwohl zu diesem Stakeholderkreis u. a. ja auch die meist eher als konservativ geltende Bankenwelt zählt.

## 4.3 Bedeutung der Finanzbuchhaltung

Die Bedeutung der Finanzbuchhaltung ist nach Controllermeinung nicht nur ein inhaltlich wesentlicher Baustein für die eigentliche Handelsrechnung, sondern ebenfalls ein Kommunikationsvorteil: 69 % der Controller meinten, die „seriöse" FiBu-Datenbasis könne der Handelsrechnung zur Akzeptanz verhelfen; hingegen waren lediglich 8 % der Controller der Ansicht, die FiBu-Datenbasis könne auch sinnvoll für die Neben- und Spezialrechnungen genutzt werden. Nicht einmal durch ein Tuning der Finanzbuchhaltung (etwa Parallelkontierung eines Geschäftsvorfalls auf andere betroffene Kalkulationsobjekte, um damit eine einfache Grundrechnung aufzubauen) könne die Bedeutung der FiBu erhalten oder verbessert werden.

## 4.4 Software

Die derzeit marktgängige Software wurde recht divergent beurteilt: 71 % aller befragten Controller meinten, die Software reiche für den derzeit in der Controllingpraxis dominierenden Filigranansatz vollständig aus. Hingegen waren lediglich 6% der Controller der Auffassung, auch die „neue Lösung" der Handelsrechnung könne mit derzeitiger am Markt und/oder im Unternehmen verfügbarer weitgehend realisiert werden. Insbesondere fehle es an leicht aufzubauenden und zu pflegenden Insel-Datengrundlagen sowie an Auswertungs- und Präsentationstools, um die „neuen" Rechnungen entsprechend einfach generieren und dem Controllingkunden in der Kommunikation darstellen zu können.

## 4.5 Ausgestaltung der Handels- und Spezialrechnungen

Den inhaltlichen Kern der „Handelsrechnung plus Spezialrechnungen" bilden die diversen Spezial- bzw. Nebenrechnungen, die als individuelle Standard- oder Fallrechnungen konzipiert sind. Insofern geht es im folgenden um die konkrete Ausgestaltung dieser Rechnungen. Abbildung 6 veranschaulicht anhand einer 10er Ratingskala, welche Informationsbedeutung die einzelnen Moduln der Basisrechnung laut Controllermeinung aufweisen und wie hoch ihr jeweiliger Gestaltungs- und Pflegeaufwand einzuschätzen ist.

Abbildung 7 stellt dar, welche einzelnen bereichsspezifischen Spezialrechnungen gemäß Controllersicht und gemäß Managersicht als Controller's Kommunikatsadressat sinnvoll sind. Darüber hinaus wird – wie in Abbildung 6 – der geschätzte Generierungs- und Pflegeaufwand bei den jeweiligen Rechnungsmoduln dargestellt. Die Darstellung erfolgt wiederum anhand einer 10er Ratingskala.

## 4.6 Zukunftstendenzen

Bei den generellen Entwicklungstendenzen im Rechnungswesenprofil aufgrund einer möglichen Anwendung des Handelsrechnungskonzepts gibt es nur wenige signifikant klare Linien. Diese Statements werden in Abbildung 8 zusammenfassend aufgezeigt, wie nämlich die befragten Controller den Aussagen zustimmen (in Prozent). Es zeigt sich dabei, dass ein „neues" Rechnungswesen nicht nur kurz- und mittelfristig in der Übergangsphase, sondern auch länger-

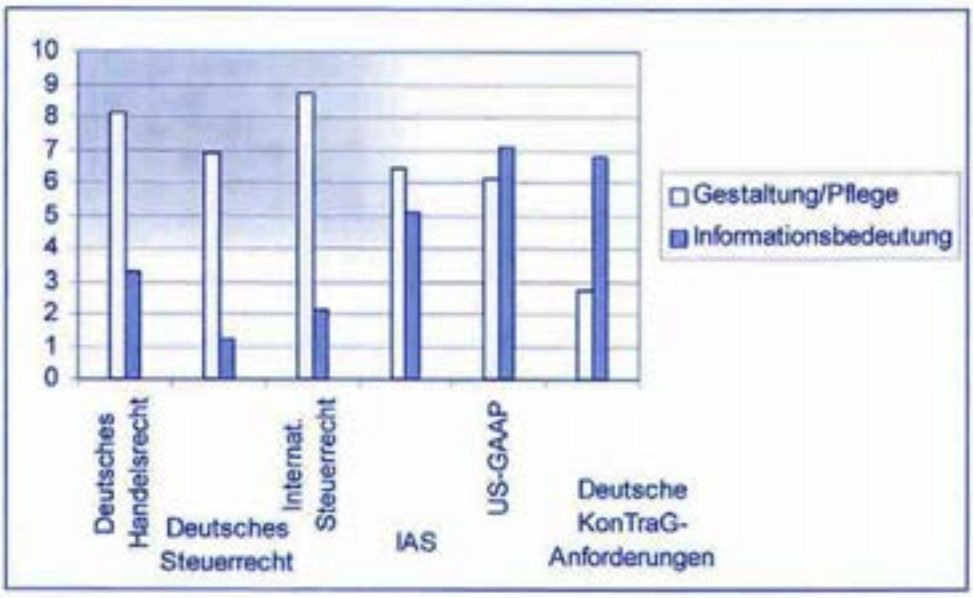



*Abb. 6: Informations- bzw. Kommunikationspotential vs. Generierungs- und Pflegeaufwand bei den Basisrechnung-Moduln*

| | Sinnvoll lt. Controller | Sinnvoll lt. Management | Gestaltungs- und Pflegeaufwand |
|---|---|---|---|
| Kunden | 9,6 | 8,7 | 6,7 |
| Unternehmenswert einschl. Formelansätze wie z. B. Custonomics® | 9,5 | 8,9 | 6,3 |
| Marketing | 8,9 | 5,7 | 7,8 |
| Investition | 8,8 | 8,9 | 7,5 |
| Vertrieb | 7,4 | 7,9 | 6,3 |
| IT bzw. DV | 7,3 | 7,2 | 3,9 |
| Personal | 5,6 | 5,9 | 7,1 |
| Beschaffung | 5,4 | 6,1 | 8,0 |
| Logistik | 4,7 | 4,9 | 4,3 |
| Weitere interne Serviceprovider | 4,1 | 2,9 | 6,9 |
| F&E | 4,0 | 4,2 | 7,8 |
| Fertigung | 2,8 | 3,4 | 5,1 |
| Sonstiges (z. B. Facilitymanagement, Anlagenmanagement) | 2,6 | 2,9 | 8,1 |

*Abb. 7: Kommunikationsbedeutung und Gestaltungsaufwand bei einzelnen Spezialrechnung-Moduln*

*Controller's Zustimmung in Prozent*

fristig vermutlich zu Mehrarbeit führt. Wie Detailbefragungen ergaben, liegt dies gemäß Controllermeinung vor allem daran, dass in der – sehr lange andauernden! – Übergangszeit Parallelrechnungen derart durchgeführt werden, dass altes und neues Rechnungsprofil nebeneinander herlaufen. Die meisten Controller – auch die Befürworter der Basis- bzw. Handelsrechnung! – sahen sich nicht in der Lage, isoliert die Volumina der Handelsrechnung abzuschätzen. Allenfalls ein qualitatives „Es wird vermutlich etwas mehr Daten und Kommunikation geben!" war als Meinungstendenz zu erkennen. Damit ist das Konzept der Handelsrechnung – zu dem sich auch der Verfasser bekennt – wohl leider mit einigen Einführungsblockaden versehen.

## Literatur

Scheld, G. A.: Kosten- und Leistungsrechnung für KMU's, Controller Magazin 2001, S. 348-356

Weißenberger, B.E./Stromann, H.: Die Bedeutung von Prozesskosten für die Bewertung der Herstellungskosten nach § 255 Abs. 2 HGB. Die Betriebswirtschaft 2000, S. 607-625

Witt, F.-J.: Gegenseitige Einschätzung von Managern und Controllern, Kostenrechnungspraxis 1989, S. 127-130

Witt, F.-J.: Witt, K.: Managerjargon, Managerkommunikation, hrsg. v. F.-J. Witt, Stuttgart 1993, S. 81-102. ■

| Zuordnung CM-Themen-Tableau | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 07 | 17 | 39 | G | P | |

# LITERATURFORUM

## Zitate als Ausrufe- oder Fragezeichen –
### heute von Jack Welch (gelesen in Jack Welch: Was zählt), den viele für den weltweit besten Manager halten

Die Arbeit muss Spass machen. Viel zu viele Menschen sehen in ihrer Arbeit nicht mehr als eine Tätigkeit, mit der sie ihren Lebensunterhalt verdienen.

Doch der wirkliche Lohn ist die Freude an der Arbeit.

Für eine Aufgabe die richtigen Leute zu finden, ist wesentlich wichtiger als eine Strategie entwickeln.

Deshalb bedeutet soziale Verantwortung für einen Unternehmensleiter, vor allem für die finanziellen Erfolge seines Unternehmens zu sorgen.

Man bekommt das, was man misst. Man bekommt das, was man belohnt.

## Auf ein Wort

Sehr geehrte Damen und Herren!
Liebe Kolleginnen und Kollegen!

Willkommen zur Ausgabe des Literaturforums zum diesjährigen Congress der Controller. Ich habe für Sie – entsprechend dem Congress Programm – einen Mix aus Neuerscheinungen zu klassischen, zeitlosen und modernen, aktuellen Themen vorbereitet.

Folgendes Programm wartet auf Sie

Controlling in der Diskussion – aktuelle Aspekte und Konzepte

Controlling in der Anwendung – Systeme, Tools und Methoden

Risikomanagement, Rating und IPO-Management – Herausforderungen für Controller/innen

Projekte und Projektcontrolling – Instrumente der Weiterentwicklung

Management – Partner der Controller/innen

Recht, Steuern, Rechnungslegung

Das Internet verändert unser Arbeitsleben

Taschenbücher

Neuauflagen

## Controlling in der Diskussion – aktuelle Aspekte und Konzepte

Prof. Dr. Horváth, einer der Pioniere und Begründer des modernen Controlling, international anerkannter Wissenschaftler und Unternehmensgründer, feierte am 3. Februar 2002 seinen 65. Geburtstag. Zu Ehren des Jubilars die folgende Vorstellung der Neuauflage seines Standardwerkes.

**Horváth, Peter: Controlling – 8., vollständig überarbeitete Auflage**
**München: Verlag Franz Vahlen 2002 – 931 Seiten – € 63,–**

Die Neuauflage dieses Klassikers ist einerseits ein Zeichen für die gute Nachfrage und Beliebtheit und andererseits Ausdruck der vielfältigen und schnellen Veränderungen in unserem Fachgebiet. Die wesentlichen Änderungen in der 8. Auflage umfassen: Die komplette Überarbeitung und Erweiterung des Kapitels über Wertmanagement, die Erweiterung des Kapitels über Interne Revision um die Thematik des Risikomanagements und die Anforderungen aus dem KonTraG, die Neuaufnahme des Themas Controlling von E-Business, die Berücksichtigung neuester Entwicklungen in der Methodik der strategischen und operativen Planung, die Erweiterung des Investitionscontrolling um Desinvestitionen und Realoptionen, die Aktualisierung aller Firmenbeispiele sowie die Aufnahme neuer innovativer Praxisbeispiele, die Einarbeitung neuer empirischer Studien sowie die komplette Literaturüberarbeitung. Diese Neuauflage festigt die führende und in vielen Fragen maßgebende Bedeutung „des Horváth" und stellt Wissenschaft und Unternehmenspraxis einen aktualisierten Stand des Controlling einschließlich der Entwicklungstrends zur Verfügung.

**Lingnau, Volker u. Schmitz, Hans (Hrsg.): Aktuelle Aspekte des Controllings**
**Heidelberg: Physica Verlag 2002 – 271 Seiten – € 69,95**

Die vorliegende Festschrift ist Hans-Jörg Hoitsch anlässlich des 60. Geburtstags gewidmet. Einem akademischen Brauch folgend, haben die Herausgeber diesen Jahrestag zum Anlass genommen, ihren akademischen Lehrer mit einer Festschrift zu ehren. Seit 1993 ist Hans-Jörg Hoitsch Inhaber des Lehrstuhls für Produktionswirtschaft und Controlling an der Universität Mannheim und gilt als bedeutender und anerkannter Vertreter seines Fachs. Der Band enthält 13 Fachbeiträge von Autoren aus dem Hochschulbereich, u. a. Controlling der Dienstleistungsproduktion, SAP-R/3-Einführung, Weiterentwicklungsbedarf des koordinationsorientierten Controllingansatzes oder zur Erweiterung der Produktionstheorie auf die Dienstleistungsproduktion. Das Werk richtet sich an Leser im wissenschaftlichen Bereich und an Praktiker, die sich für eine akademische Diskussion aktueller Aspekte des Controlling interessieren. Eine Durchsicht der einzelnen Beiträge zeigt, dass durchaus auch auf praxisrelevante Fragestellungen eingegangen wird. Beispielsweise behandelt der Beitrag „Trends der DV-Unterstützung im Produktionsbereich mittelständischer Unternehmen der neuen Bundesländer" typische Erscheinungen einer unzureichenden „DV-technologischen Disziplin", die so manchem Praktiker lebhafte Zustimmung abnötigen wird.

**Weber, Jürgen / David, Ulrich / Prenzler, Carsten: Controller Excellence**
**Band 23/24 der Reihe Advanced Controlling – 95 Seiten – € 42,94 zzgl. MWSt.**
**Internet: www.advanced-controlling.de**
**zu beziehen durch Lehrstuhl Controlling, Sekretariat Advanced Controlling, WHU, Burgplatz 2, 56179 Vallendar oder FAX 0261 / 65 09 - 479 oder Telefon 0261 / 65 09 - 477 (Frau Solveig Thust), AC-Reihe kann auch abonniert werden**

### Autoren und Konzeption

Die Grundlage dieses Bandes bildet die Arbeit im Center for Controlling & Management (CCM) an der WHU, das die Zusammenarbeit zwischen Hochschule und Unternehmenspraxis fördert. Im CCM haben sich bekannte Namen wie z. B. Deutsche Telekom, Bayer, Beiersdorf oder Deutsche Lufthansa zusammengefunden. Dieser AC-Doppelband widmet sich der Frage der strategischen Neuausrichtung der Controller.

### Inhaltsüberblick

Warum Controller Excellence? – Konzept und Methode von Controller Excellence – Strategische Analyse von Controllerbereichen – Strategische Positionierung der Controller und ihrer Aufgaben – Erste Schritte zur Controller Excellence – Zum Center for Controlling & Management (CCM) an der WHU.

### Anmerkungen

Die konzeptionelle Arbeit des Jahres 2001 wurde in das Leitthema gebündelt „Controller Excellence", weil die Partner im CCM diese Frage als besonders aktuell und bedeutungsvoll verstanden. Der vorliegende Band unterrichtet über die Ergebnisse dieser Arbeit. Die Autoren nehmen eine systematische Bestandsaufnahme vor und verbinden konzeptionelle Ausführungen mit konkreten empirischen Ergebnissen. Sie entwickeln eine neue Methodik, Aufgaben, Leistungen und Potentiale des Controllerdienstes zu erfassen und zu bewerten. Hierzu definieren sie das „Spielfeld der Controller" im Dreieck Interne Wettbewerber, Interne Kunden / Abnehmer und Fähigkeiten / Potentiale. Auf dieser Basis erfolgen eingehende Analysen, die in eine Bewertung von Leistungen aus Markt- und Ressourcensicht, einem klassischen Portfolio-Ansatz, münden. Die auch anderen Orts diskutierten Defizite der Controllerarbeit werden sorgsam herausgearbeitet und nachdrücklich definiert, wie u. a. Mängel in der strategischen Planungsunterstützung, der unzureichenden Verwendung nicht-monetärer Steuerungsgrößen, der begrenzten Methodenentwicklung, das fehlende Anstoßen und Durchführen zielbezogener Projekte usw.. Prof. Dr. Weber und die Mitautoren arbeiten auch die dem Praktiker bekannten Probleme und Dilemmata pointiert und souverän heraus, wie z. B. Kapazitätsengpässe aufgrund von Systemaufgaben, die Spannungsverhältnisse zwischen Routineprozessen und methodischer Weiterentwicklung und neuen Aufgabengebieten, die Verschlankung versus neuer Aufgaben, die Pendelbewegungen zwischen Zentralisierung und Dezentralisierung von Controllerleistungen usw.. In den teilnehmenden CCM-Unternehmen, so die Verfasser, ist der Trend erkennbar zu einer **zukunftsorientierten, methodenbasierten und kundennahen Steuerungsunterstützung**. Dieser Band gehört in die Diskussion und vermag einen wichtigen Beitrag zur Positionierung der Controller zu leisten.

**Müller, Armin: Controller-Konzepte**
**Stuttgart: Verlag W. Kohlhammer 2002 – 294 Seiten – € 22,50**

### Autor und Konzeption

Prof. Dr. Armin Müller lehrt an der Fachhochschule Ingolstadt schwerpunktmäßig in den Fachgebieten Kosten- und Leistungsrechnung und Controlling. Das Buch stellt sich mit dem Untertitel „Kompetenz zur Bewältigung komplexer Problemstellungen" vor. Dieses Buch wendet sich gegen die vorherrschende Meinung – wie der Autor auch im Vorwort feststellt –, mit einem koordinationsbezogenen Ansatz könne die Wirklichkeit erklärt und ein beschreibendes theoretisches Fundament erreicht werden.

### Inhaltsüberblick

Kritische Bestandsaufnahme des Controllings in Theorie und Praxis – Anforderungen an praxistaugliche Controlling-Konzepte – Verbesserung interner Prozesse und Schaffung von Kern-Kompetenzen mit Hilfe des Controllings – Controlling-Ansätze zur Einbeziehung von Shareholder- und Stakeholder-Interessen – Die Balanced Scorecard als umfassendes Management- und Controlling-Konzept – Ausblick: Controlling im Internet-Zeitalter.

### Anmerkungen

Müller legt eine Veröffentlichung vor, die sich in der einen oder anderen Weise von vergleichbaren Werken unterscheidet und abhebt. Er beschreibt und begründet die in Fachkreisen bekannte Kritik wie z. B. die einseitige Kostenfokussierung oder das Kurzfristdenken. Das Buch gefällt durch ein gewisses Querdenken, durch viel Engagement und streckenweise brillante Argumentation. Müller fordert z. B. eine Optimierung der Anpassungs- und Steuerungsfähigkeit anstelle der Optimierung der Ergebnisgrößen. Die Darstellung konzentriert sich vornehmlich auf die Schlüsselgrößen Kunden-, Mitarbeiter- und Prozessorientierung sowie innovative Themenbereiche wie das Innovationscontrolling und das Total Cost of Ownership. Mit Hilfe des Balanced Scorecard-Konzepts wird eine eigenständige Controlling-Konzeption angeboten. Müller gelangt dabei zum Ergebnis, dass das BSC-Konzept geeignet sei, eine theoretische Fundierung des Controlling zu begründen. Diskussionswert sind u. a. auch

die Überlegungen zum modernen Rollenverständnis wie z. B. die Befähigung anderer Organisationsmitglieder. Zusammenfassend ein ebenso innovatives, anregendes und kritikfreudiges wie nützliches und praxisnahes Buch, dessen Lektüre Erkenntnisse und Nutzen und vielleicht auch Widerspruch verspricht.

## Controlling in der Anwendung – Systeme, Tools und Methoden

### Siegwart, Hans: Marktorientierte Erfolgsrechnung
### München: Verlag Franz Vahlen 2001 – 204 Seiten – € 25,–

#### Autor und Konzeption
Prof. Dr. Hans Siegwart forscht und lehrt an der Universität St. Gallen. Das vorliegende Buch befasst sich mit dem marktorientierten Rechnungswesen bzw. einer betrieblichen Erfolgsrechnung, deren Gegenstand markt-, erlös- und erfolgsorientierte Sachverhalte sind.

#### Inhaltsüberblick
Grundlagen – Die Erfolgsmessung im finanziellen Rechnungswesen – Die Erfolgsmessung im betrieblichen Rechnungswesen – Mittel und Verfahren zur Ertragsverbesserung – Planung und Kontrolle – Berichtswesen.

#### Anmerkungen
Das Werk bietet eine grundlegende Einführung in die Erfolgsrechnung und liefert einen umfassenden Überblick über alle Modelle und Arten der Erfolgsrechnung. Siegwart verbindet in gelungener Weise theoretische Überlegungen und praktische Anregungen zur Lösung einschlägiger Aufgaben. Eine betont innovative Ausrichtung charakterisieren das Buch. Nach den Worten des Autors sind die Probleme der betrieblichen Erfolgsrechnung keineswegs als gelöst zu betrachten. Siegwart spricht verschiedene diskussionsbedürfte Fragen an. Methodisch gefällt die Veröffentlichung insbesondere durch die formulierten Zweckbedingungen, auf deren Basis die Eignung verschiedener Modelle für die erfolgsorientierte Steuerung beurteilt werden. Dem Praktiker nützen zum einen die verschiedenen Gestaltungsvorschläge und zum anderen zahlreiche kritische Anmerkungen. Die Ausführungen zum Berichtswesen z. B. dürften so manchem Praktiker mit seinen Problemen bzw. in seinen Vorbehalten bestätigen. Rund 100 Abbildungen unterstützen Lesbar- und Verständlichkeit. Die Literaturhinweise sind z. T. nicht ganz aktuell, so z. B. auch der Nachweis der Veröffentlichungen des Herausgebers des Controller Magazin.

### Hundt, Irina u. Neitz, Bernd: Businesspläne für kleine und mittlere Unternehmen
### München: Verlag Franz Vahlen 2001 – 255 Seiten – € 29,–

#### Autoren und Konzeption
Prof. Dr. Irina Hundt lehrt an der Hochschule Magdeburg-Stendal (FH). Diese Neuerscheinung will kleineren und mittleren Unternehmen (KMU) eine Hilfe sein und einen Anreiz geben, ihre Geschäftsidee in Form eines Businessplanes zu präsentieren, vor allem hinsichtlich der Aufbringung des Risikokapitals.

#### Inhaltsüberblick
Einleitung – Alternativen der Eigenkapitalaufbringung – Business-Plan als Signalisierungs- und Informationsinstrument – Das Ertragswertkonzept als zentrales Instrument der Unternehmensbewertung – Unternehmensgründung an Hochschulen – Beispiele aus der Praxis – Zusammenfassung und Schlussfolgerung – Glossar – Adressen – Anhang.

#### Anmerkungen
Das Buch ist als Praxisratgeber aufgebaut. Die Autoren legen zunächst die Grundlagen und stellen dann zahlreiche Praxisbeispiele, die etwa 2/3 des Umfangs ausmachen, in den Mittelpunkt. Gegen Ende des Buches folgt eine prägnante Herausarbeitung der grundsätzlichen Probleme des Konzeptes, werden Schlussfolgerungen gezogen und Empfehlungen für die Auswahl von Beratern vermittelt. Ein Nachweis wichtiger Adressen erleichtert die Kontaktaufnahme. Der Anhang beinhaltet ein Beispiel zur Liquiditätsplanung. Das Buch ist für Unternehmensgründer und für alle an der Geschäftsplanung in KMU Beteiligten recht hilfreich und nützlich. Darüber hinaus verdeutlicht die Veröffentlichung, dass die Erstellung eines Business-Planes grundsätzlich sinnvoll ist. Zeigt er doch, ob und wie sich die Vorhaben rechnen und lohnen.

### Lettau, Hans-Georg: Strategische Planung
### Wiesbaden: Gabler Verlag 2001 – 166 Seiten – € 32,–

#### Autor und Konzeption
Hans-Georg Lettau, Strategie- und Marketingberater in München sowie Referent u. a. beim Hernstein International Management Institut, legt einen Praxis-Ratgeber mit dem Untertitel „Ertragspotenziale erkennen – Unternehmenswachstum sichern" vor.

#### Inhaltsüberblick
Grundlagen – Notwendige Informationen – Gemeinsame Richtung bestimmen – Führen mit strategischen Geschäftseinheiten – Übergang in die Operative Planung.

#### Anmerkungen
Lettau entwickelt ein Konzept für Aufbau und Umsetzung einer Strategischen Planung. Er diskutiert Überlegungen zur langfristigen erfolgreichen Unternehmensentwicklung, präzisiert Begriffe, vermittelt Anregungen und veranschaulicht an Beispielen die mögliche konkrete praktische Ausgestaltung. Die Strategische Planung, so der Autor, bringt nicht nur mehr Erfolg, sondern auch mehr Ruhe und Übersicht ins Unternehmen. Eine gute lesbare und nützliche Einführung.

### Schneider, Dietram u. Pflaumer, Peter (Hrsg.): Power Tools
### Wiesbaden: Gabler Verlag 2001 – 409 Seiten – € 49,–

#### Autoren und Konzeption
Die Herausgeber, Dr. Dietmar Schneider und Dr. Peter Pflaumer, sind Vorstände des Kompetenzzentrums für Unternehmensentwicklung und -beratung (KUBE) e. V. und Professoren für BWL an der Fachhochschule Kempten. Sie werden unterstützt von einem Autorenteam aus Wissenschaft und Praxis. Dieses Buch gibt einen fundierten Überblick über Management-, Beratungs- und Controllinginstrumente, die erfolgreich in der Praxis eingesetzt werden.

#### Inhaltsüberblick
Power Tools für die Vitalisierung von Geschäften und Produkten – Power Tools für die Daten- und Informationsanalyse – Power Tools für das Implementierungs- und Integrationsmanagement.

#### Anmerkungen
Das Buch vermittelt einen Über- und Einblick in die Vielfalt von Management-, Beratungs- und Controllinginstrumenten und -methoden. Dargestellt werden u. a. Geschäftsfeldanalyse mit Portfolios, Balanced Scorecard als strategisches Führungsinstrument, Target Costing, Quality Function Deployment, Data Mining, Implementierung von Managementsystemen oder Cultural Change. Dabei gehen die Autoren über den „state of the art" hinaus und beziehen auch neuere Entwicklungen ein. Das Buch ermöglicht es, das Instrumentenspektrum und die „Methodenkiste" zu überprüfen und die eigene Methodenkompetenz auszubauen. Ferner leistet das Buch einen Beitrag zur kritischen Würdigung der Brauchbarkeit, Eignung und den Neuigkeitswert der vorgestellten Konzepte angesichts einer dynamischen und in gewisser Weise auch modischen Entwicklung der betriebswirtschaftlichen Konzepte.

### Hemetsberger, Georg: Balanced Scorecard & Shareholder Value
### Linz: Universitätsverlag Rudolf Trauner 2001 – 247 Seiten – € 42,50

#### Autor und Konzeption
Diese Veröffentlichung beruht auf einer Dissertation an der Johannes Kepler Universität Linz. Das vorrangige Ziel der Arbeit ist die Herstellung eines Zusammenhangs zwischen dem Konzept der Balanced Scorecard und den Konzepten des Shareholder Value.

#### Inhaltsüberblick
Einleitung – Organisation und Führung von Unternehmen – Ansätze für einen Paradigmawechsel im Management – Balanced als Ansatz eines zukunftsorientierten Managementsystems – Management auf Basis umfassender und repräsentativer Kennzahlen – Umsetzung von Unternehmensstrategien – Verbindung von Balanced Scorecard und Wertmanagement – Zusammenfassung.

#### Anmerkungen
Der Autor erörtert die Einordnung der Balanced Scorecard als Instrument des strategischen Managements, verbunden mit einer Abgrenzung gegenüber herkömmlichen Kennzahlensystemen. Die Grundlagen einer Unternehmenssteuerung auf Basis von Leistungsindikatoren (key performance indicators) und Strategischer Erfolgsfaktoren sind Gegenstand weiterer Ausführungen. Grundfragen der Wertorientierten Unternehmensführung und des Wertmanagements schließen sich an. Diese Überlegungen laufen auf die Frage zu, das spezifische Anwendungspotential einer Balanced Scorecard für die Wertorientierte Unternehmensführung zu nutzen. Der Verfasser gelangt zu einem Modell zur Umsetzung einer Wertorientierten Unternehmensführung mit einer Balanced Scorecard. Das vorliegende Buch ist nicht nur von wissenschaftlichem Interesse, sondern ist auch für Praktiker lesenswert. Balanced Scorecard und Wertorientierung und grundsätzliche Fragen der Unternehmensführung und -steuerung werden für den Leser mit betriebswirtschaftlichen Kenntnissen durchaus verständlich, mit fast 100 Abbildungen und Beispielen anschaulich sowie durch die Art der Aufmachung recht übersichtlich vermittelt. Die Ausführungen erfolgen recht argumentativ, u. a. rund 850 Fußnoten, und mit der gebotenen kritischen Distanz. Die innovativen Aspekte beziehen sich insbesondere auf die vertiefende Darstellung einer Balanced Scorecard als Managementsystem zur Umsetzung einer Wertorientierten Unternehmensführung. Alternative Ansätze zur Umsetzung der Wertorientierung wie Werttreiberbäume und Werttreiberprozesse finden leider keine Berücksichtigung. Insgesamt eine bemerkenswerte Veröffentlichung, die sowohl der Wissenschaft als auch der Unternehmenspraxis einen wertvollen Erkenntnisgewinn vermittelt.

### Spiller, Dorit u. Bock, Petra: Effiziente Arbeitsabläufe
### Wiesbaden: Gabler Verlag 2001 – 160 Seiten – € 32,–

#### Autorinnen und Konzeption
Dorit Spiller und Dr. Petra Bock sind als Analystinnen bei Berlecon Research in Berlin tätig. Sie legen einen Praxisleitfaden vor mit dem Ziel, Schwachstellen im Ablauf zu erkennen und Prozesse zu optimieren.

#### Inhaltsüberblick
Effizienz beginnt im Kopf – Verstehen – Verbessern – Verändern – Verwirklichen.

#### Anmerkungen
Das vorliegende Buch, so die Autorinnen, wendet sich an Manager in mittleren Positionen in großen Unternehmen genauso wie in mittelständischen Firmen, aber auch an selbständige Unternehmer und Freiberufler. Das Konzept dieses Arbeitsbuches ist darauf gerichtet, mit relativ einfachen und eher konventionellen Mitteln sowie einer klaren, durchdachten und systematischen Vorgehensweise Effizienzsteigerungen zu erzielen. Fallbeispiele, Checklisten und Aktionspläne unterstützen die unmittelbare Umsetzung. Neue Organisationskonzepte oder -theorien sind nicht das Ziel der Veröffentlichung, vielmehr handfeste, praxisbezogene und professionelle Tipps zur Bewältigung und Erleichterung des täglichen Arbeitsablaufes.

# Risikomanagement, Rating und IPO-Management – Herausforderungen für Controller/innen

**Internationaler Controller Verein eV & VCC „Die besten Vordrucke, Checklisten und Arbeitshilfen für Controller" (Hrsg.): Controlling-Beispielheft 2: Risiko-Management**
**Offenburg: Verlag für ControllingWissen AG, 2002 – 144 Seiten – € 49,–**

### Autoren und Konzeption

Der Internationale Controller Verein eV hatte 1999 einen Projektarbeitskreis aufgelegt. Aus diesem Gremium sowie aus den Vorträgen zum Controller Congress im Mai 2001 in München stammen die Anregungen und Arbeitsergebnisse dieses Heftes. Den Vorsitz führte WP / StB Prof. Dr. Dietrich Bihr, Karlsruhe. Dr. Albrecht Deyhle, Ehrenvorsitzender des Internationalen Controller Verein eV, übernahm die Rolle des Schriftführers des KonTraG-Arbeitskreises. Darüber hinaus wirkten mit Prof. Dr. Uwe Seidel, Fachhochschule Regensburg sowie KPMG Consulting, Ansgar Kircher, Leiter Unternehmens-Controlling bei Mannesmann-Boge GmbH, Ulrich Dorprigter, Leiter Bilanzierung, Kostenrechnung und Finanzierung, Thyssengas, Hermann Jenny, Chief Controller und Financial Officer bei SIG Arms International AG sowie Dieter Wäscher, Geschäftsführer Durable GmbH. Das vorliegende Beispielheft erarbeitet aufgaben- und handlungsorientiert aus der Controller-Perspektive die Anforderungen und Folgen aus dem Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG).

### Inhaltsüberblick

Risiko-Früherkennung – Risiko-Management-System – Beispiel zum Risiko-Management in der Controller-Praxis – Risiko-Management durch ganzheitliches Controlling – Controller und Risiko – Management Checklisten zur Risikoidentifikation – Beispielcheckliste zum Beteiligungs-Controlling – Risiko und Rating – Checkliste gemäß Basel II – Epilog „Mensch ärgere Dich nicht" über das Risiko.

### Anmerkungen

Die Autoren machten mit diesem Beispielheft Risiko-Management sowohl begreifbar, d. h. versteh- und einsehbar, als auch greifbar, d. h. umsetz- und anwendbar. Das Beispielheft macht deutlich, dass Risiko-Management nicht nur eine Aufgabe, sondern auch eine Chance der Controller ist. Das Risikomanagement ist in den Planungs- und Steuerungsprozess zu integrieren und der Controller begleitet den Prozess als Risk-Manager, wie die Autoren anschaulich und eindrucksvoll vermitteln. Risikofrüherkennung ist immer Planung, bei dem es auch darum geht, Signale rechtzeitig zu erkennen. Hierbei unterstützen die zahlreichen Checklisten und Beispiele, die sich immer wieder aufs Neue durchwandern lassen. Ein Beispielheft für den Schreibtisch, das zeigt, warum und wie man Risiko-Management in der Unternehmenspraxis betreibt. Ein Beispielheft, das zudem Funktion und Rolle des Controllers anlassbezogen eindrucksvoll beleuchtet und das Controller-Profil schärft.

**Lange, Knut Werner und Wall, Friederike (Hrsg.): Risikomanagement nach dem KonTraG**
**München: Verlag Franz Vahlen 2001 – 541 Seiten – € 98,–**

### Autoren und Konzeption

Beide Herausgeber betreuen Lehrstühle an der Universität Witten/Herdecke. Sie werden von einem Expertenteam aus Wissenschaft, Unternehmenspraxis, Wirtschaftsprüfung und Beratung unterstützt. Aufgaben und Chancen aus betriebswirtschaftlicher und juristischer Sicht sind Ziel und Inhalt dieser Neuauflage.

### Inhaltsübersicht

Anfordrungen an die AG durch § 91 AktG-Risikofrüherkennung und Rechnungslegung – Betriebswirtschaftliche Methoden des Risikomanagements – Risikomanagement in Kreditinstituten – Funktionsspezifische Aspekte des Risikomanagements – Risikomanagement und Haftungsfolgen – Zur Rationalität des Risikomanagements.

### Anmerkungen

Ein integrativer Ansatz zeichnet das Werk aus. Durch den gewählten interdisziplinären Ansatz werden juristische und wirtschaftliche Überlegungen zusammengeführt und Gemeinsamkeiten identifiziert. Die Neuauflage wendet sich zugleich neben der Wissenschaft auch und gerade an die Praxis. So verbinden sich in diesem Handbuch fachtheoretische Überlegungen von z. B. Prof. Dr. Jürgen Weber über Risikomanagement und Rationalität der Führung mit der Darstellung des Risk Management der Deutschen Bank von Dr. Fischer. Darüber hinaus finden die ersten praktischen Erfahrungen mit den Vorgaben des KonTraG einschließlich den zu ziehenden Schlussfolgerungen ihren Niederschlag. Das Buch vermittelt nicht nur die „Pflicht" des Risikomanagements durch eine qualifizierte Darstellung der zu erfüllenden Anforderungen und deren praktischen Umsetzung, sondern auch die „Kür" durch zahlreiche innovative Ansätze. Mehrere Beiträge verdeutlichen das Chancenpotential und die Impulse, die vom Risikomanagement für die Optimierung der betriebswirtschaftlichen Systeme, Methoden und Prozesse ausgehen können. Der Schreiber dieser Zeilen fand in diesem Buch bei der Konzeption und Realisierung eines modernen Risikomanagements einen wertvollen Rat- und Impulsgeber.

**Everling, Oliver (Hrsg.): Rating - Chance für den Mittelstand nach Basel II**
**Wiesbaden: Gabler Verlag 2001 – 700 Seiten – € 59,–**

### Autoren und Konzeption

Ein vielköpfiges Autorenteam aus Hochschulen, Beratung, Banken und Unternehmenspraxis legt ein umfangreiches Sammelwerk über Konzepte zur Bonitätsbeurteilung vor.

### Inhaltsüberblick

Bedeutung des Mittelstandsratings – Nutzenaspekte des Ratings kleinerer und mittlerer Unternehmen – Funktionen des Mittelstandsrating – Adressaten des Mittelstandsrating – Konzeptionen von Ratingsystemen – Modelle des Ratings – Ablauf unterschiedlicher Ratingverfahren – Kriterien der Beurteilung – Rolle des Rating Advisors – Standards im Ratingwesen.

### Anmerkungen

Durch die neuen Baseler Vorschriften für das Kreditgeschäft der Banken gewinnen Ratings beträchtlich an Bedeutung. Eine gute Beurteilung der Bonität wird zum Dreh- und Angelpunkt der Bestimmung der Konditionen und damit auch der Kreditkosten. Das Buch bietet eine umfang- und

facettenreiche kompetente Bestandsaufnahme und qualifizierte und zugleich praxisnahe Orientierungshilfe. Es vermittelt Hintergrundwissen und skizziert, in welchem Umfeld sich Unternehmen, Banken und Ratingagenturen seit Basel II bewegen. Es stellt Ratingkonzepte und ihre Anwendung vor, wobei auch innovative Aspekte aufgegriffen werden. Insgesamt befähigt die Veröffentlichung den aufmerksamen Leser, kompetent mit dieser Thematik umzugehen, Banken und Agenturen sicher zu begegnen und sich optimal auf die Planung, Durchführung und Kontrolle des Ratingprozesses vorzubereiten und einzustellen. Verschiedene Einzelbeiträge verweisen auf die wachsende Bedeutung von Controlling und Controllinginstrumente. Insofern bestätigt sich, dass die Implementierung eines Prozesses zur Risikoüberwachung immer auch mit einer deutlichen Verbesserung der grundlegenden Controllinginstrumente einhergeht, die ja in besonderer Weise dazu dienen, die Basisinformationen für die Identifikation und Bewertung von Risiken zu liefern. Wie der Titel bereits zum Ausdruck bringt, vermitteln viele Beiträge die „Rating-Chance" und korrigieren mit dieser Akzentsetzung Vorurteile und manche falsche Einschätzung. Insgesamt ein gelungenes und empfehlenswertes Werk.

### Wirtz, Bernd W. / Salzer, Eva (Hrsg.): IPO-Management
### Wiesbaden: Gabler Verlag 2001 – 546 Seiten – € 49,–

#### Autoren und Konzeption
Prof. Dr. Bernd Wirtz, Lehrstuhl für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre an der Privaten Universität Witten/Herdecke, und Eva Salzer, wissenschaftliche Mitarbeiterin und Unternehmensberaterin, legen gemeinsam mit 35 Autoren aus Wissenschaft und Unternehmenspraxis eine umfangreiche Analyse des State of the Art des IPO-Managements in Deutschland vor.

#### Inhaltsüberblick
Einführung (z. B. Aktie als Motor der Unternehmensfinanzierung) – Das Management von IPO = Initial Public Offerings (z. B. Implikationen für die Rechnungslegung und das Rechnungswesen) – Ausblick (Potentielle Erfolgsfaktoren beim IPO) – Fallbeispiele (z. B. Strategiekonzeption beim Börsengang von Borussia Dortmund).

#### Anmerkungen
Bislang hat zu dieser Thematik keine umfassende Aufarbeitung stattgefunden, obwohl ihre Relevanz offenkundig ist, wie es im Vorwort heißt. Der vorliegende Band leistet eine bedeutsame Auseinandersetzung mit dem Management von Initial Public Offerings und schließt damit auch eine gewisse Lücke in der Literatur. Im Rahmen von konzeptionellen und empirischen Beiträgen beleuchten führende Experten IPO aus der Managementsicht und bieten ein breites Informationsangebot. Neben Wissenschaftlern, die sich mit dieser Thematik befassen, werden insbesondere auch Praktiker erreicht, die mit ihren Unternehmen einen IPO vorbereiten und planen, sowie alle, die auf diesem Gebiet beratend tätig sind. Mehrere Beiträge greifen die Rolle des Rechnungswesens und des Controllerdienstes auf, da die Informationsbedürfnisse des Kapitalmarkts erfüllt und häufig auch Anpassungen in den Controllinginstrumenten erfolgen müssen. Einer der Praxisberichte (**Fraport AG und zugleich einer der größten Börsengänge des Jahres 2001**) schildert anschaulich die Vorbereitungs- und Umsetzungsphase als auch die Nachphase einschließlich der Prozesskoordination und geht dabei auch eindrücklich **auf die Belastung des Controlling und des Rechnungswesen** ein. Eine fundierte Hilfe für alle, die sich dem IPO-Management widmen oder sich für diese bedeutungsvolle und vielbietende Thematik interessieren.

## Projekte und Projektcontrolling – Instrumente der Weiterentwicklung

### Fiedler, Rudolf: Controlling von Projekten
### Braunschweig/Wiesbaden: Friedr. Vieweg 2001 – 220 Seiten – € 34,50
### siehe auch www.projektcontroller.de und www.fh-wuerzburg.de/professoren/bwl/fiedler

#### Autor und Konzeption
Prof. Dr. Rudolf Fiedler lehrt Controlling, Wirtschaftsinformatik und Projektmanagement an der University of Applied Sciences Würzburg. Die Praxisbeispiele stammen von Andreas Döring von der Lufthansa Systems GmbH und Sabina Rosemann von der MIS AG. Das vorliegende Buch verfolgt das Ziel, den Projektverantwortlichen, Projektmitarbeitern und Controllern eine zugleich theorieorientierte und praxisfundierte Beschreibung des Projektcontrolling und seiner wesentlichen Instrumente anzubieten.

#### Inhaltsüberblick
Überblick über das Projektcontrolling – Strategisches Projektcontrolling – Operative Projektplanung – Projektsteuerung und Projektkontrolle – Projektinformation und DV-Unterstützung – Praxisbeispiele.

#### Anmerkungen
Das Buch geht aus von einer zunehmenden Bedeutung des Projektcontrolling durch komplexer werdende Projekte mit hohem Termin- und Kostendruck. Die Autoren legen ein besonders benutzerfreundliches Lehrbuch vor, das sich durch Übersichtlichkeit und Verständlichkeit, rund 150 Abbildungen, tiefe Strukturierung, Randbemerkungen, Beispiele sowie Querverweise auf Internet-Adressen auszeichnet. Das Buch zeigt, wie ein wirkungsvolles Projektcontrolling aufzubauen und in das Projektmanagement zu integrieren ist. Diese Neuerscheinung empfiehlt sich als Lehrbuch für Studierende und Praktiker, die sich fit machen wollen für Projektaufgaben. Auch erfahrene Projektleiter profitieren einerseits von der systematischen, prägnanten und problemorientierten Darstellung und den Praxisbeispielen andererseits. Zahlreiche „Knackpunkte" kommen zur Sprache, so etwa der Hinweis, dass die Beziehungen zwischen den Projektbeteiligten entscheidend sind für den Projekterfolg, oder Überlegungen zur Einbindung der Projektziele in die Wertorientierte Unternehmensführung.

### Fröhlich, Adrian W.: Mythos Projekt
### Bonn: Galileo Press 2002 – 249 Seiten – € 24,90

#### Autor und Konzeption
Adrian W. Fröhlich ist selbständiger IT- und Managementberater vor allem für kreativ-innovative Beratungsmandate, bei denen der Fokus auf Kundennähe, Verschlankung und Beschleunigung liegt. Dieses Buch ist ein Plädoyer für seine These „Projekte gehören abgeschafft".

### Inhaltsüberblick

Pyrrhussieg - Pyrrhusfriede? – Das Projekt im Projekt – Patchwork – Jobs – Architektur führt – Emergenz kommt – Threads statt Projekte – Modulor für die Organisation – Intrapreneurship – Das Service Kontinuum – Anhang.

### Anmerkungen

Zunächst befasst sich Fröhlich damit, dass Projekte, insbesondere Softwareprojekte, wie es heißt, viel zu viel kosten, viel zu spät fertig werden und viel zu selten liefern, was erwartet wird. Es folgt eine brillante Analyse über einschlägige Projektprobleme, die sich häufig in der sträflichen Missachtung einschlägiger Regeln und Gebote und vielen im Grunde banalen Problemen äußert. Mancher geplagte Projektleiter wird diese Ausführungen als Bestätigung und mit viel Zustimmung aufnehmen. Hier spricht einer aus, was viele schon immer gedacht haben, aber nicht zu sagen wagten oder nur wenige so treffend analysieren und formulieren können. In den weiteren Ausführungen will der Autor einen Ausweg aus einer systembedingten Sackgasse aufzeigen, einen Paradigmenwechsel. Projekte, so der Autor, haben in ihrer herkömmlichen Form in der Softwareentwicklung ausgedient. An ihrer Stelle setzt er in einem visionären Denken eine neue Organisation. Fröhlich fegt in seiner Radikalität auch die Controller weg, die nach seinen Worten vom Projekthandwerk in der Regel wenig bis nichts verstehen. Nicht zu intensives Controlling schadet, wie auf Seite 189 zu lesen ist, sondern jedes Controlling tue es, weil es eine ineffiziente und unzeitgemäße Antwort auf ein drängendes Problem der Organisation sei. Ein Buch, das viele Impulse liefert und für eine gewisse produktive Unruhe im Projektmanagement – insbesondere im Softwarebereich – sorgt, aber auch in erheblichem Maße zur Diskussion und zum Widerspruch herausfordert. Das Buch belebt vor allem im Softwarebereich die Suche nach einer Optimierung der Projektarbeit, die möglicherweise auch in neuen organisatorischen Formen liegen kann, ohne jedoch vermutlich hierzu die Lösung schon zu sein. Der Schreiber dieser Zeilen – er führt seit vielen Jahren Projekte durch, die z. T. sowohl im Konzern als auch extern ausgezeichnet wurden – begrüßt diese Diskussion, vermag aber den Ableitungen nur begrenzt zu folgen (aber Controller verstehen laut Adrian Fröhlich von Projekten nicht viel).

## Management – Partner der Controller / innen

**Welch, Jack: Was zählt**
**München: ECON Verlag**
**2001 – 477 Seiten, E 25,–**

Diese Autobiografie von Jack Welch mit John A. Byrne aus dem Amerikanischen von Stephan Gebauer und Ulrike Zehetmayer bewegt die Öffentlichkeit. Jack Welch halten nicht wenige für den besten Manager der Welt. Jürgen Schrempp, Vorstandsvorsitzender der DaimlerChrysler AG, schrieb mal, Jack Welch sei weltweit einer ganzen Managergeneration zum Vorbild geworden. „Stratege, Antreiber, Motivator – schon jetzt eine Legende" so urteilte Lothar Späth. Es fehlt aber auch nicht an kritischen Stimmen und dies nicht nur von Sozialkritikern. Das Buch ist recht unterhaltsam geschrieben, der erzählerische Stil liest sich leicht und oft auch spannend. Es vermittelt tiefere Einsichten, regt zum Innehalten und Nachdenken an, bringt aber auch Trivialitäten. Nicht wenige Aussagen werden bei dem einen oder anderen Leser Widerspruch hervorrufen, wenn er z. B. über recht rüde Personalmaßnahmen schreibt. Kritiker sehen ihn in einem negativen Sinne als typischen Shareholder Value-Vertreter, der nicht in unsere Kultur passe.

Zu einem ausgewogenen Bild zählt jedoch auch, dass er durchaus Mitarbeiter als die eigentlichen Wertschaffer sah und pflegte. In diesem Buch zeichnet Jack Welch sein legendäres Managerprofil. Von vielen Passagen, so z. B. „Was es bedeutet, ein Unternehmen zu leiten" gehen nicht nur Anregungen, sondern auch Motivation und eine gewisse Aufbruchstimmung aus. Mancher wird meinen, „das ist es". Ein Buch – insbesondere im letzten Teil – mit vielen Perspektiven und großen Ideen. So schreibt Jack Welch u. a., die Hierarchie gehöre der Vergangenheit an, das Unternehmen der Zukunft wird praktisch keine Managementschichten mehr haben und die Grenzen zwischen den Bereichen und Funktionen aufheben. Der Autor baut verschiedentlich Bezüge zu seinem Privatleben ein, dabei spielt das enge Verhältnis zur Mutter eine besondere Rolle. Ein Buch, das sicher in die Diskussion gehört.

### Tüchthüsen / Bando / Krüger: Ganzheitliches Business-Coaching
### München: C. H. Beck Wirtschaftsverlag 2001 – 480 Seiten – € 50,–

#### Autoren und Konzeption
Dr. Wolfgang Krüger, Karlheinz Tüchthüsen und Hans-Peter Bando sind Coachs und Berater der AUDITAS CONSULTING (www.auditas.de). Ziel dieses Buches ist es, allen an Business-Coaching Interessierten einen Einblick in die Praxis zu geben. Die Autoren vermitteln ihr Konzept „360°-Coaching" und ihren Anspruch, mit diesem Ansatz den Managementerfolg zu optimieren.

#### Inhaltsüberblick
Einleitung – Business Coaching und seine Rahmenbedingungen in Zeiten extremen Wandels – Die Beteiligten im Coaching Prozess – Prozess des externen Coaching – Ganzheitliches, externes Coaching – Internes Coaching – Coaching in Sport und Business – Das Management im Unternehmen der Zukunft.

#### Anmerkungen
Die Autoren behandeln Coaching in seinen vielfältigen Erscheinungsformen und untermauern ihre Ausführungen mit vielen praktischen Beispielen und Praxisfällen sowie ansatzweisen Lösungen. Coaching im Sinne dieser Veröffentlichung hat menschliches Handeln zum Gegenstand. Zentrale Fehleinschätzungen und mangelnde Sensibilität für Menschen und Zukunftsprozesse können, so die Autoren, erhebliche Auswirkungen nach sich ziehen, die über enorme Rentabilitätsbeeinflussungen bis hin zur Existenzgefährdung eines Unternehmens führen können. Das Autorenteam sieht im dynamischen und komplexen Wandel eine Entwicklung zur wachsenden Bedeutung des Business Coaching. So lautet auch der Untertitel „Zukunft aktiv gestalten – Krisen erfolgreich überwinden". Die vielfältigen Schilderungen aus der Praxis geben nicht nur einen unmittelbaren Einblick in Ursachen und Ablauf von Coaching-Prozessen, sondern sie vermitteln auch einen ausgezeichneten Einblick in die Business-Praxis. Die drei Coachs und Berater beschreiben die Praxis, wie sie ist, und sparen nicht mit kritischen Hinweisen und zeigen die Realität und Relativität der Dinge beeindruckend auf. Neben der Darstellung eines ganzheitlichen Business-Coaching, einem sehr gelungenen und reizvollen Praxis-Report von wirtschaftlichen Einflussgrößen über Führungsprobleme und Konflikte bis hin zu Gesundheitsfragen enthält das Buch nicht zuletzt auch zahlreiche Tipps für Manager und Teams.

## Recht, Steuern, Rechnungslegung

### Grabau, Fritz-René / Hundt, Irina / Hennecka, Jürgen: Rechtsratgeber für kleine und mittlere Unternehmen
### München: Verlag Franz Vahlen 2002 – 446 Seiten – € 33,–

#### Autoren und Konzeption
Die Autoren der Hochschule Magdeburg-Stendal (FH) haben dem Vernehmen nach dieses Buch aus den eigenen Beratungserfahrungen heraus für die unternehmerische Praxis geschrieben. Sie behandeln Themen, wie sie üblicherweise in KMU täglich auftreten können.

#### Inhaltsüberblick
Anmeldungen und Genehmigungen – Staatliche Förderung und öffentliche Aufträge – Bankkredite und Sicherheiten – Risikovorsorge – Rechtsformenwahl – Steuerfragen – Finanzamt und Steuerberater – Buchführung und Bilanzierung – Arbeitsrecht – Vertragsmanagement – Schutzrechtsmanagement – Familienrecht – Erbfragen – Krisenmanagement.

#### Anmerkungen
Das Autorenteam legt einen praxistauglichen Rechtsratgeber vor, der auf die spezifischen KMU-Erfordernisse zugeschnitten ist. Das Buch vermittelt breites Basiswissen in einer verständlichen Sprache und gut lesbaren Aufmachung. Beispiele, Vertragsmuster, Tipps oder Formulierungshilfen finden sich im laufenden Text ebenso wie zahlreiche Formulare im Anhang. Das Buch informiert, macht rechtliche Fragen mit ihren u. U. weitreichenden Folgen bewusst und hilft, entsprechende Strategien zur Bewältigung rechtlicher Fragestellungen und insbesondere zur Vermeidung von Nachteilen zu finden.

### Steuerberater- und Wirtschaftsprüfer-Jahrbuch 2002
### Düsseldorf: IDW-Verlag 2001 – 1.504 Seiten – € 18,–

Ein aktuelles Zahlen- und Informationswerk im Taschenbuchformat mit 69 informativen Kapiteln in den Gliederungsschwerpunkten Allgemeines, Steuern, Sozial- und Tarifrecht, Rechnungslegung, Betriebswirtschaft und Recht. Ein Buch zum Nachschlagen, das einen arbeitsbegleitenden aktuellen Wissenstand sichert und einen Beitrag zur permanenten Weiterbildung auf einem besonders dynamischen Gebiet erlaubt und leistet. Ein umfangreiches Stichwortverzeichnis und ein tiefgegliedertes Inhaltsverzeichnis unterstützen den schnellen Informationszugriff. Das Buch erscheint in einem handlichen Format und kann so u. a. auch auf Reisen mitgenommen werden.

## Das Internet verändert unser Arbeitsleben

**Heck, Susanne u. Pfeiffer, Renate: Internet – ein erfolgreiches Werkzeug im Sekretariat**
**Renningen: Expert Verlag 2001 – 90 Seiten – € 17,38**

Das Buch vermittelt eine lebendige und anschauliche Einführung ins Internet und Einsteigern eine systematische Anleitung, sich im Internet gezielt zu bewegen. Nachvollziehbare Beispiele erklären anwendungsbezogen die Funktion und das Handling der einzelnen Schritte. Inhalt: Einstieg in die Welt des Internets, Arbeiten im Internet, E-Commerce, E-Mail, Arbeiten mit E-Mail, Sicherheit im Internet.

**Campo-Data: WebWegWeiser**
**München: ECON-Verlag 2001 – 270 Seiten – € 12,95**

Das Buch bringt – so der Untertitel – „Die 1.000 besten deutschen Internet-Adressen" – in der Gliederung: Einstieg ins Internet, Politik, Wirtschaft & Finanzen, Job & Karriere, Shopping, Kirche & Gesellschaft, Medien, Kunst & Kultur, Erziehung & Bildung, Reise, Gesundheit & Wellness, Freizeit, Essen & Genießen und Frauen spezial. Jede Internet-Adresse wird kurz vorgestellt und kommentiert. Eine recht nützliche und hilfreiche Veröffentlichung, um das Internet für berufliche und persönliche Zwecke gezielt und sinnvoll zu nutzen.


BauernGut
...ich freu' mich drauf!
Auf uns Menschen kommt es an.

Die Bauerngut Fleisch- und Wurstwaren GmbH,
ein moderner Betrieb der deutschen Fleisch- und Wurstwarenindustrie,
mit Sitz in Bückeburg, Niedersachsen

**sucht eine/n engagierte/n**

**Controller/in**

**Schwerpunkt Prozesscontrolling**
**Ihre Qualifikation:**

Als ideale/r Bewerber/in haben Sie ein Studium als Wirtschaftsingenieur oder als Lebensmitteling.eneur Schwerpunkt Fleischtechnologie (mit BWL Studiengang) erfolgreich beendet. Sie haben im Berufsleben erste Erfahrungen gesammelt und sind sicher im Umgang mit Microsoft Office. Grundwissen im Bereich der Kalkulation runden idealerweise Ihr Fachwissen ab.

Ihre Arbeitsweise ist gekennzeichnet durch Zielorientierung, Teamfähigkeit und Flexibilität.

Wir freuen uns auf Ihre Bewerbung und bitten um Zusendung Ihrer kompletten Bewerbungsunterlagen an:

**Bauerngut Fleisch- und Wurstwaren GmbH**
**Hasengarten 1a, 31675 Bückeburg**
**Personalabteilung • Herrn Lohaus**
Telefon: 05722/ 28 91-2 46 • Telefax: 05722/ 28 91-2 35
e-mail:carsten.lohaus@minden.edeka.de


## Taschenbücher im Überblick

Schultz, Volker: Basiswissen Rechnungswesen
Beck Wirtschaftsberater im dtv Nr. 50815 – 250 Seiten – € 10,–
Buchführung, Bilanzierung, Kostenrechnung, Controlling

Jossé, Germann: Basiswissen Kostenrechnung
Beck Wirtschaftsberater im dtv Nr. 50811 – 214 Seiten – € 9,–
Kostenarten, Kostenstellen, Kostenträger, Kostenmanagement

Kleine-Doepke / Standop / Wirth: Management Basiswissen
Beck Wirtschaftsberater im dtv Nr. 5861 – 283 Seiten – € 12,50
Konzepte und Methoden zur Unternehmenssteuerung

Herrling / Mathes: Der Buchführungsratgeber
Beck Wirtschaftsberater im dtv Nr. 5836 – 392 Seiten – € 12,50
Grundlagen und Beispiele

Scheffler, Eberhard: Bilanzen richtig lesen
Beck Wirtschaftsberater im dtv Nr. 5827 – 392 Seiten – € 12,50
Grundlagen und Beispiele

Schelle, Heinz: Projekte zum Erfolg führen
Beck Wirtschaftsberater im dtv Nr. 5888 – 310 Seiten – € 10,–
Projektmanagement systematisch und kompakt

## Wichtige Neuauflagen

**Thommen, Jean-Paul / Achleitner, Ann-Kristin: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre**
**Wiesbaden: Verlag Gabler 2001 – 3., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage – 1020 Seiten – gebunden – € 49,–**

Das Buch eignet sich sowohl als Lehrbuch als auch als Nachschlagewerk und vermittelt eine umfassende und verständliche Einführung in allen unternehmerischen Funktionen aus managementorientierter Sicht. Das Werk vermag zu gefallen, denn es stellt nicht nur den modernen betriebswirtschaftlichen Stand kompetent und überzeugend dar, es ist darüber hinaus auch ausgesprochen lese- und benutzerfreundlich. Besonders hilfreich ist die klare Strukturierung, der übersichtliche Aufbau mit verschiedenen Lesehilfen, die rund 350 Abbildungen und das umfangreiche Stichwortverzeichnis.

## Zu guter Letzt

Es war mir wieder eine Freude und eine Bereicherung, Ihnen ein neues Literaturforum vorzustellen. Für Ihre Hinweise und Anregungen zur weiteren Programmgestaltung bin ich immer dankbar. Ich würde mich sehr freuen, Ihnen auf dem Controller Congress oder bei einer anderen Veranstaltung zu einer Diskussion über Ihre Themen und Vorhaben zu begegnen.

Herzliche Grüße und alles Gute bis zum Wiederlesen oder Wiedersehen
Ihr


Alfred Biel
E-Mail: alfred.biel@eplus-online.de

## Neuauflagen im Überblick

| Autor | Titel/Auflage | Verlagsort/Jahr | Verlag | Seiten | Preis/€ | Inhalt |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **Rechnungslegung** | | | | | | |
| Gräfer / Scheid | Grundzüge der Konzernrechnungslegung in 7. Auflage | Berlin 2001 | Erich Schmidt | 576 | 26,80 | Die Autoren stellen dieses schwierige Fachgebiet in seinen Grundzügen systematisch, anschaulich und fundiert dar einschließlich Fragen, Aufgaben und Lösungen. |
| Gräfer / Sorgenfrei | Rechnungslegung in 2. Auflage | Berlin 2002 | Neue Wirtschafts-briefe | 418 | 34,00 | Dieses Lern- und Arbeitsbuch ist aus Lehrveranstaltungen der Uni Paderborn hervorgegangen. Es befasst sich mit den drei Themen Bilanzierung, Bewertung und Gestaltung. |
| **Steuern** | | | | | | |
| Kottke, Klaus | Schwarzgeld – was tun? in 9. Auflage | Freiburg 2001 | Haufe | 622 | 39,90 | Dieser Bestseller versteht sich als Handbuch für das Schwarzgeld-Steuerrecht. Es befasst sich mit der Entstehung, Verwendung und Aufdeckung und Legalisierung von Schwarzgeld. |
| **Strategien** | | | | | | |
| Anwander, Armin | Strategien erfolgreich verwirklichen in 2. Auflage | Berlin 2002 | Springer | 432 | 49,95 | Das Buch zeigt Schritt für Schritt, wie eine Führungsmannschaft ihre Strategien schnell, konsequent und nachhaltig verwirklichen kann. Intern: www.4managers.de, www.iltis.de |
| Bea / Haas | Strategisches Management in 3. Auflage | Stuttgart 2001 | Lucius & Lucius | 580 | 24,90 | Das Buch vermittelt den aktuellen Stand des Wissens zum Strategischen Management: Grundlagen, Planung, Kontrolle, Information, Organisation u. Unternehmenskultur, 119 Abb. |
| **Prozesse** | | | | | | |
| Becker / Kugeler / Rosemann | Prozessmanagement in 3. Auflage | Berlin 2002 | Springer | 627 | 69,95 | Leitfaden zur prozessorientierten Organisationsgestaltung mit Praxisbeispielen und ca. 200 Abb. u. Tabellen und einem Vorgehensmodell und durchgehender Fallstudie. |
| **IT** | | | | | | |
| Monka, Michael u. Voß, Werner | Statistik am PC – mit CD-ROM in 3. Auflage | München 2002 | Hanser | 472 | 39,90 | Anhand nachvollziehbarer Beispiele demonstrieren die Autoren, wie sich Excel zur statistischen Problemlösung einsetzen lässt. Die CD-ROM enthält alle Buchbeispiele, eine Formelsammlung, Aufgaben mit Lösungen. |

# DAS ERINNERUNGSVERMÖGEN DES MANAGERS WIRD NUR ALLZU LEICHT DURCH SEINEN „GLAUBEN" ERSETZT

von Gerhard **Römer**, Hamburg

Heimlich, still und leise verschwinden die entscheidungsrelevanten Informationen des Entscheidungsprozesses in der Vergangenheit; und sukzessive werden sie aus der Zukunft durch andere, eben „gegenwärtige" Informationen ersetzt. Beim ersten „Meilenstein"-Überprüfungstermin liegt dann folgerichtig ein „besseres Wissen" vor. Eigentlich hätte man aber schon zum ersten Entscheidungszeitpunkt wissen können, dass die der Entscheidung zu Grunde liegenden Annahmen optimistisch waren. Warum hat also der Manager nicht entsprechend reagiert? Vermutlich werden zu pessimistische Wahrscheinlichkeiten geringer eingeschätzt, als der Manager im nachhinein glauben machen will.

Es liegt in der Natur des Menschen, dass er nach dem Eintreten eines Ereignisses kaum noch korrekt zu beurteilen vermag, für wie wahrscheinlich er dieses Ereignis vor seinem Eintreffen gehalten hat. **Ein Manager neigt dazu, seine eigenen Annahmen über das wahrscheinliche Eintreten eines Ereignisses zu überschätzen**. Diese Überschätzung ist ein Fehler einer systematischen Verzerrung in der Rückschau.

## Warum tritt dieser Fehler auf?

Wer nachträglich glaubhaft vermitteln kann, dass er es **„schon immer vorher gewusst hat"**, dem wird eine hohe Kompetenz zugeschrieben. Deshalb ist es für jeden naheliegend, seine systematische Verzerrung in der Rückschau auf eine gezielte, positive Selbstdarstellung zurückzuführen. Jedermann will nicht nur vor anderen, sondern auch **vor sich selbst gut dastehen**.

Wohlgemerkt, ich spreche nicht vom nachträglichen „Wunschdenken". Sondern ich meine jene Menschen, die sich nicht genau an ihre ursprüngliche Einschätzung erinnern können; sie sehen sich genötigt, sie nachträglich zu rekonstruieren. Dann machen sie sich eine Einschätzung zu eigen, wie sie sie mit den gegenwärtigen Informationen zum Entscheidungszeitpunkt gemacht hätten. Für diese **rekonstruierte** Einschätzung kommen ihnen die Informationen des Überprüfungszeitpunktes zu gute. Eine korrekte Rekonstruktion würde aber erfordern, diese neuen Informationen nicht zu nutzen, sondern sie zu ignorieren.

Hier liegt das Problem des Managers: es ist eben schwer, so zu tun, als kenne man die (nachträglichen) Informationen nicht. Wenn das aber nicht gelingt, dann wird zwangsläufig die rekonstruierte Einschätzung vom tatsächlichen Ereignis nachträglich beeinflusst. Die Überzeugung des Managers, es damals schon gewusst zu haben, resultiert aus seiner „Unfähigkeit", entscheidungsrelevante Informationen der Gegenwart zu ignorieren.

Der Glaube, es immer schon gewusst zu haben, verhindert, dass die eigenen Regeln der Informationssuche und Entscheidungsvorbereitung hinterfragt werden. Die systematische Verzerrung in der Rückschau behindert die Suche und Anwendung neuer Entscheidungsregeln. Anders formuliert: der Manager weiß, dass er damals einen Fehler gemacht hat, aber auf Grund seiner Kompetenz hätte er es wissen können. Er schreibt sich „selbstkritisch" die Fähigkeit zur Selbsterkenntnis gut und erklärt den

**Geschäftsanalyse leicht gemacht!**

Weltweit tätige Unternehmen oder Konzerne mit unterschiedlichen Organisationseinheiten, müssen gerade in schwierigen Zeiten schnell und effektiv analysierbar sein.
Das Controlling muss jederzeit in der Lage sein, Informationen zeitnah zu bearbeiten und fundierte Entscheidungen zu treffen, um Wettbewerbsvorteile zu nutzen. Der Einsatz einer leistungsstarken Unternehmenssoftware ist deshalb von großer Bedeutung.

Mit SunSystems schaffen Sie die Voraussetzung für Ihr Unternehmen, um ein globales Controlling und ein aussagekräftiges Berichtswesen in Ihren Landessprachen und -währungen zu gestalten.

SunSystems ist in 30 Sprachen verfügbar und in 190 Ländern im Einsatz.

SunSystems
Powering Business Decisions

Systems Union GmbH
Gutleutstrasse 32
D-60329 Frankfurt / Main

Tel: +49 69 - 27202 500
Fax:+49 69 - 27202 526
www.systemsunion.de
marketing@systemsunion.de

Mißerfolg mit einer Beschwichtigung, „die eigenen Regeln nicht richtig befolgt zu haben". Deshalb sieht er auch keine Veranlassung, den eigenen Entscheidungsprozess völlig neu zu hinterfragen.

### Wie kann der Controller dieser Selbstblockade des Managers entgegenwirken?

Der Controller muss an jenem Punkt ansetzen, der zur systematischen Verzerrung hinführt. Dies geschieht am besten, wenn die Rekonstruktion der ursprünglichen Einschätzung umgangen wird: indem von Anfang an die persönliche Einschätzung des Managers über die Wahrscheinlichkeit des Eintretens eines Ereignisses zum jeweiligen Zeitpunkt dokumentiert wird. Somit werden alle Erwartungswerte und ihre vermuteten Veränderungen fixiert – zugegeben, ein mühevolles Unterfangen. Der Effekt ist aber ausschlaggebend: Der Controller kann dem Manager rückblickend schwarz auf weiß zeigen, wann und wie zutreffend seine Einschätzung gewesen war. Dem Manager wird damit ein realistisches Bild seiner Prognosefähigkeit vermittelt. Aus Fehlern kann man klug werden – **aber nur, wenn man erkennt, warum sie zustande kamen.** ■

| Zuordnung CM-Themen-Tableau | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | 11 | G | | |

„Ein Aufsichtsrat glaubt nicht an Wunder; er verlässt sich darauf."
gehört von WP Professor Dr. Dietrich Bihr, Karlsruhe

Telefon-Bestellung: 08153 / 8041 und
Internet: magazin@controllermagazin.de

# ICV im CM

**Internationaler Controller Verein eV im Controller Magazin**

## 13. Controller-Tagung Schweiz

Die 13. Controller-Tagung der Schweizer AK am 10.09.2002 in Dättwil bei Baden bietet eine große Vielfalt aktueller Themen, vorgetragen von versierten Referenten aus Praxis und Wissenschaft: Dr. Linus Nadig, Institut für Finanzdienstleistungen Zug: „Corporate Governance und Kommunikation"; Werner Giessner, SIG Holding AG: „Mergers & Acquisitions"; Marguerite Spycher: „Schriftanalysen & Manager"; Peter Alge, Phonak AG: „Gruppenweise Einführung der DB-Rechnung"; Pius Real: „Was braucht es außer Zahlen zur Führung erfolgreicher Unternehmen?"; Prof. Dr. Claus Gerberich, „Innovations-Controlling".

## 5.000 Abos

Volkmar Piehl, Controllingleiter, BASF Business Center Moskau, ist seit 3. April der 5.000. Abonnent der „Controller's E-News". Von der E-News erwartet Piehl „einen Blick über den Tellerrand" und vor allem aktuelle Informationen über Trends im Controlling, Anregungen für seine Berufspraxis, Software- und Büchertipps sowie Links zu relevanten Veröffentlichungen von Unis und Unternehmen. Abonnieren können Interessenten die alle vier Wochen erscheinende, kostenlose E-News bei www.controllerverein.com.

# Ich liebe Kosten

Sie kennen diese Geschichte bestimmt auch: Ein großes Unternehmen preist in seinem Firmenprospekt die Mitarbeiter als den wichtigsten Erfolgsfaktor. Leider aber meint es das Leben schlecht: Die „Konjunktur" und „der 11. September" ... und so hat der Vorstand auf Grund der aktuellen schwierigen Absatzsituation kürzlich verkündet, man müsse sich von 15% der Mitarbeiter trennen. Dies sind 2.500 Menschen und bedeutet eine jährliche Einsparung in Höhe von 125 Mio. €. Nur so könne das Unternehmen das Tal der Tränen durchschreiten – und wenn es wieder aufwärts geht, würden auch wieder Mitarbeiter eingestellt.

Was in der Rechnung nicht beachtet wird: Die Einstellung und Einarbeitung eines neuen Mitarbeiters kostet – nach Angaben desselben Unternehmens – ca. 125.000 € (pro Person!). Wenn also der Vorstand nach zwei, drei Jahren feststellen wird, dass nun wieder 2.500 neue Mitarbeiter eingestellt werden müssen – weil „die Konjunktur es so will", kostet der ganze Spaß 312 Mio. € Einarbeitungskosten.

Unterm Strich, wenn wir den Drei-Jahres-Zyklus insgesamt überrechnen, ist es – bei Berücksichtigung der Abfindungen für die Entlassenen und der relativ höheren Kosten für die Arbeitslosenversicherung der Bleibenden – rein finanziell ein Nullsummenspiel. Auf den vielgepriesenen „Erfolgsfaktor Mensch", auf seine Motivation, sein Engagement hat dieses „Spiel" allerdings verheerende Auswirkungen. Es demonstriert anschaulich, was wir vom „Erfolgsfaktor Mitarbeiter" halten: Im Zweifelsfalle gar nichts – denn wenn es uns schlecht geht, vergessen wir alle Sonntagsreden und Glanzprospekte.

Dann mutieren die Erfolgsfaktoren zu reinen Kostenfaktoren. Und mit den Kosten halten wir es zumeist wie der Bauer, der seiner Kuh das teure Fressen abgewöhnen wollte: Als er es endlich geschafft hatte, war das dumme Vieh tot!

Könnten wir nicht ein wenig intelligenter sein? Sind denn Kosten etwas so „Negatives", dass wir immer nur an Kostenreduzierung denken und, was noch schlimmer ist, auch so handeln? Kosten sind zuallererst die Grundlage von Leistung: ohne Kosten keine Leistung! Daher gibt es für mich nur die Unterscheidung zwischen nützlichen und unnützen Kosten. Unnütz sind die Kosten, die keine (ausreichende) Leistung erzeugen. Nützlich jene, die unsere Zukunft sichern. Das ist eine Frage der Strategie.

Manchmal allerdings beschleicht mich der Verdacht, dass die Kosten für so manche Manager zu der unnützen Art gehören, weil diese sich ausschließlich auf kurzfristige operative Ziele orientieren und vergessen, dass ihre vordringliche Aufgabe darin besteht, die Zukunft ihres Unternehmens sicher zu stellen.

Und das gilt auch für uns Controller, wenn wir nicht auf diesen Sachverhalt aufmerksam machen!

*Herwig R. Friedag, Ltr. Veranstaltungsausschuss des ICV eV*

## +++Termine+++Termine+++Termine+++

**AK Berlin-Brandenburg**
(Früh-)Sommerstammtisch am 31.05.2002 in Berlin,
*Info: Dr. Walter Schmidt*
*Tel.: +49-(0)30 577 972-0*

**AK Regio**
Treffen am 05.06.2002,
*Info: E. Schmitz-Angelini*
*Tel.: +41-(0)61 641 41 60*

**AK Thüringen**
Treffen am 14./15.06.2002 in Altenburg,
„Real-time-Controlling",
„Unternehmenskommunikation mit Banken",
*Info: Cornelia Bieler*
*Tel.: +49-(0)89-54 34 46-15*

**AK Mittelland CH**
„Controller Round Table" am 14.06.2002 in Zürich,
*Info: Dieter Ruf*
*Te.: +41-(0)62 823 26 11*

**AK Österreich Südost**
Treffen am 21.06.2002, INFORA, Graz,
„Investitionsbeurteilung, -entscheidung", „Trends im Controlling: Zwei-Kreis-/Ein-Kreis-System",
*Info: Dr. Peter Breuer*
*Tel.: +43-(0)732-6979-24 55*

**AK Mecklenburg-Vorp.**
10. AK-Tagung anlässlich des 3-jährigen Bestehens am 22.06.2002, Iteum AG, Stralsund,
„Gesellschaftsrecht, Schwerpunkt: AG-Gründung",
*Info: Dr. Mark Richter*
*Tel.: +49-(0)385-7431 206*

**AK Assekuranz II**
Treffen am 01./02.09.2002,
*Info: Joachim Wodarg*
*Tel.: +49-(0)431-603 1181*

**AK Mittelland CH**
„Controller Round Table" am 10.09.2002, Restaurant Waldegg ob Baden,
*Info: Dieter Ruf*
*Te.: +41-(0)62 823 26 11*

## +++Personen+++

**Dietrich Behrens**, AK Berlin-Brandenburg, seit September im Vorruhestand, engagiert sich weiter im AK und beim „Ideen-TÜV", initiiert von ICV eV und „impulse". **Cornelia Bieler**, AK-Leiterin Thüringen, ist jetzt bei der TIBAY Technologie- und Innovationsberatungsagentur in Bayern e.V. tätig. **Manfred Grotheer**, ehemals Trainer der CA und Mitglied im geschäftsführenden Ausschuss der IGC, ist jetzt Manager des Competence Center Controlling bei Plaut, Ismaning. **Dr. Walter Schmidt** hat im April 2002 die Leitung des AK Berlin-Brandenburg übernommen. Er löst **Matthias von Daacke** ab, der als President zu Hasse & Wrede America in Chicago wechselt. **Zeno Schwendimann**, selbständiger Controller und Treuhänder, ist zum AK-Leiter Ostschweiz bestellt worden.

*Lieber Günter,*

ein Raunen ging durch die Controller-Schar als das KontraG geboren war. Risiko-Management als unsere bevorzugte Aufgabe. Haben wir eigentlich schon immer gemacht. Nur, hören wollte es oft keiner. Wer spricht schon gern über Risiken. Da schossen die Nutznießenwoller wie Pilze aus dem Boden! Bösartige meinten ja, das sei ein Auftragsbeschaffungsprogramm für die Abschlussprüfer mit vorherigem Arbeitsprogramm für die Controller!

Und was da nicht alles erfunden und angeboten wird! Seminare, Seminare von der Wiege bis zur Bahre! Bücher und Richtlinien dick und dünn, aber die gehen nicht mit uns durch dick und dünn. Dann werden noch mehr Richtlinien und Verfahrensweisen und natürlich Formulare entwickelt. Günter, wenn die Seminarreferenten tatsächlich alles dies in ihren Unternehmen tun, dann steckt da das größte Risiko. Alle wähnen sich in Sicherheit, weil de' Formulare da sind! Was hilft das alles? Risiken erkennen ist meist nicht das Problem. Es führt aber dazu, dass einer die Schuldfrage stellen könnte, denn ein Risiko entsteht doch häufig durch ungenügende Bearbeitung, zu schnellen Entscheid, mangelndes Durchdenken, fehlenden Mut zum Nein-Sagen etc. Und die Schuldfrage macht da einfach keinen Spaß! Also, warum soll der vermeintlich „Schuldige" sein erkanntes Risiko kommunizieren? Treu dem Motto: was keiner weiß, macht den Controller nicht heiß! Dies geht nur in einem offenen Unternehmen, wo der Grundsatz: „Information bringt in Form und schafft Vertrauen" im täglichen Umgang zwischen allen Hierarchien praktiziert wird. Oder wollen wir neben jede Führungskraft einen Controller stellen? – Vertrauen her, ist eigentlich nicht schwer. Also packen wir es an, ein Vertrauensklima zusammen mit verantwortungsbewussten Führungskräften zu schaffen! Wird mal wieder nicht einfach. Du weißt ja, in meinem späteren Leben werde ich ... *Dein Jürgen*

(Die „Controller-Leidensbriefe" schreibt unser Mitglied Jürgen Schmidt, Ltr. Controlling AdCapital AG.)

## Wissenschaftliche Controlling-Community formiert sich

### ICV eV unterstützt Vorhaben / Alfred Biel von der Ideen-Werkstatt dabei

Am 21./22. März 2002 trafen sich an der WHU auf Initiative von Prof. Dr. Jürgen Weber etwa 30 Inhaber von Controlling- bzw. betriebswirtschaftlichen Lehrstühlen sowie wissenschaftliche Mitarbeiter von Universitäten aus Deutschland, Österreich und der Schweiz. Der Workshop trug den Titel „Status quo und Perspektiven der Controllingforschung". Gegenstand waren die verschiedenen Controlling-Ansätze, die Frage nach dem Kern des Controlling, Controllinganwendungen sowie Wünsche an die Controllingforschung aus Sicht der Praxis und Beratung sowie aus der Perspektive der Allg. BWL. Die Teilnehmer beschlossen, diese bislang einmalige Tagung mit einem kontinuierlichen Diskussionsprozess und jährlichen Veranstaltungen fortzuführen. Darüber hinaus streben die Univ.- Prof. eine eigene Controlling-Kommission im Verband der Hochschullehrer an.

Zu den geladenen Gästen zählte Dipl.-Betriebswirt Alfred Biel, Gründungsmitglied der Ideen-Werkstatt des ICV eV. Biel ist Leiter Rechnungswesen- und Controlling-Methoden der Mercedes Benz Lenkungen GmbH, Düsseldorf, und Autor und Rezensent des „Controller Magazin".

Die angestoßene Entwicklung zur wissenschaftlichen Controlling-Community, die Transparenz der Controllingforschung und letztlich die Chance auf eine optimierte Schnittstelle Praxis/Wissenschaft bzw. Wissenschaft/Praxis liegt auch im nachhaltigen Interesse der „praktischen Controller" und ihrer Organisation, dem ICV eV. Der Verein wird daher diese Entwicklung intensiv verfolgen, unterstützen und für seine Mitglieder nutzen. Alfred Biel bildet gemeinsam mit Vorstand und Ideen-Werkstatt des ICV die Schnittstelle zwischen beiden Seiten.

*E-Mail: alfred.biel@epüs-online.de*

## 25 Jahre AK West I: Lösungsansätze für den Berufsalltag

*Vor 25 Jahren, am 28. Januar 1977, trafen sich in Düsseldorf etwa 20 Vertreter einer damals jungen Berufsspezies, um fortan Erfahrungen sowie Knowhow auszutauschen und sich einfach auch nur im Kreise von „Schicksalsgenossen" regelmäßig das Herz auszuschütten. Das war die Geburtsstunde des „AK West I" im ICV eV. „Die 70er Jahre kann man tatsächlich als Pionierzeit bezeichnen. Es gab Leute, denen Controlling richtiggehend unheimlich war, weil sie nichts mit diesem neuen amerikanischen Begriff anfangen konnten, der 'Kontrolle' negativ assoziiert", erinnert sich Erwin Helffenstein, Gründer und erster Leiter AK West I, damals Direktor bei Henkel. Mindestens zweimal im Jahr trifft sich der Arbeitskreis. Dann stehen Fachvorträge aus den Reihen der mittlerweile 45 Mitglieder oder von externen Referenten, Diskussionen und Erfahrungsaustausch auf der Tagesordnung, werden neue Kenntnisse in Gruppenarbeit praxisnah vertieft. Besonderen Wert legt der AK auf die gemeinsame Erarbeitung von Lösungsansätzen für den Berufsalltag. Dieter Wäscher, Geschäftsführer der Durable Hunke & Jochheim GmbH, der 1992 die AK-Leitung übernommen hatte: „Das ist für unsere Mitglieder, die ja in aller Regel Führungspositionen bekleiden, wichtiger als die Präsentation fertiger 'Wahrheiten'."*

*Unser Bild: Brainstorming im AK West I*

## „Unsichtbares Vermögen" messen und bewerten

### Wissenschaftliches Symposium in Graz erfolgreich

„Nicht greifbare" Produktivfaktoren, Intangible Assets, standen im Fokus der Diskussion von 111 Teilnehmern aus Wirtschaft und Wissenschaft eines internationalen wissenschaftlichen Symposiums der Universität Graz Mitte März. Eingeladen hatten der ICV eV und das Wissensmanagement Forum Graz.

„Die wirtschaftliche Bedeutung der nicht greifbaren Produktivfaktoren steigt immens. Für das Bestehen im internationalen Wettbewerb überlebenswichtig, müssen diese greifbar gemacht werden. Das ist eine aktuelle und noch neue, ungewohnte Controllingaufgabe", erläutert Mitinitiator Manfred Blachfellner, Leiter der Ideen-Werkstatt im ICV. „Vor allem der Vortrag von Dorte Eckhoff (Carl Bro Egineering, Dänemark) über Erfahrungen mit der Wissensbilanz begeisterte. Skandinavien hat in Europa auf diesem Gebiet mit großem Wissensvorsprung bereits eine Vorreiterrolle erreicht."

Entscheidend bei allen Steuerungsinstrumenten sei die weise Wahl der Indikatoren, so Blachfellner. „Nur die richtige Auswahl an Messgrößen und deren gegenseitiger Einflussfaktoren ermöglichen es zukünftige Potenziale sichtbar zu machen, strategische Weichenstellungen zu initiieren und bei Eigentümern und möglichen Börsenbeteiligungen auch Vertrauen aufzubauen." Nicht neue Reportingsysteme sind gefragt, waren sich die Gäste einig, sondern Steuerungsinstrumente, die Organisationsentwicklungen ermöglichen; nicht neue Marketinginstrumente, sondern die Chance Transparenz in Organisationen zu schaffen.

Brisanz und Aktualität des Themas spiegelte sich auch in weiteren hochkarätigen Vorträgen und in den intensiven Diskussionen bei drei parallelen Workshops wider. Das vollständige Programm (inkl. Vortragsfolien) kann im Internet unter www.controllerverein.com unter „Veröffentlichungen" abgerufen werden.

die
# PERSONAL-VERMITTLUNG

für
## Rechnungswesen

Finanzwesen

Rechnungswesen

Finanzwesen

# Conciliat.
# Spezialisten für Spezialisten

## im Finanz- und Rechnungswesen.

**Sie haben vakante Stellen im Finanz- und Rechnungswesen zu besetzen?**

**Sie sind qualifizierte Fach- oder Führungskraft in dieser Sparte und suchen nach neuen Aufgaben?**

**Vertrauen Sie auf die Erfahrung, auf die fundierten Branchen-Kenntnisse und auf die persönliche Beratung durch die Conciliat-Mitarbeiter.**

**Besuchen Sie unsere Homepage:**
**www.conciliat.de**


**Büro Düsseldorf**
Tonhallenstraße 10
40211 Düsseldorf
Tel. 02 11/38 83 88-0
Fax: 02 11/38 83 88-10
duesseldorf@conciliat.de

**Büro Essen**
Dorotheenstraße 1
45130 Essen
Tel. 02 01/7 49 98-0
Fax: 02 01/7 49 98-10
essen@conciliat.de

**Büro Frankfurt**
Brentanostraße 18
60325 Frankfurt
Tel. 0 69/ 71 37 44-0
Fax: 0 69/ 71 37 44-10
frankfurt@conciliat.de

**Büro Köln**
Salierring 44
50677 Köln
Tel. 02 21/ 80 10 98-0
Fax: 02 21/ 80 10 98-10
koeln@conciliat.de

**Büro Mannheim**
H1, 6-7
68159 Mannheim
Tel. 06 21/ 1 70 28-0
Fax: 06 21/ 1 70 28-10
mannheim@conciliat.de

**Büro München**
Hochbrückenstraße 3
80331 München
Tel. 0 89/ 24 20 91-0
Fax: 0 89/ 24 20 91-10
muenchen@conciliat.de

**Büro Stuttgart**
Jägerstraße 14-18
70174 Stuttgart
Tel. 07 11/ 22 45 18-0
Fax: 07 11/ 22 45 18-10
stuttgart@conciliat.de


Die Personalvermittlung im conciliat
Finanz- und Rechnungswesen
www.conciliat.de

PLAUT

> > > DEN WANDEL IM GRIFF

# *Improving Controlling Performance*

*Unternehmensgewinn sichern*

*Kunden profitabler machen*

*Die richtige Kostenstrategie einsetzen*

*Innovationsrate erhöhen*

*Prozessdurchlaufzeiten verkürzen*

> > ORCHESTRATING YOUR SUCCESS

FROM BUSINESS STRATEGY TO IT REALITY – so lautet unser Full-Solution Beratungsansatz für innovative Business-Lösungen. Für unsere Kunden schaffen wir ökonomischen Mehrwert durch eine ganzheitliche und integrative Verbindung von Strategie, Betriebswirtschaft, Prozessen und Technologie. Wir setzen seit mehr als 50 Jahren Standards in moderner Unternehmensführung weltweit in Industrie, Handel und Dienstleistung.

**PLAUT INTERNATIONAL MANAGEMENT CONSULTING.** AUSTRALIEN BRASILIEN DEUTSCHLAND FRANKREICH GROSSBRITANNIEN IRLAND ITALIEN KANADA MEXIKO ÖSTERREICH POLEN RUMÄNIEN SCHWEIZ SLOWENIEN SPANIEN TSCHECHISCHE REPUBLIK UNGARN USA **www.plaut.com**