

CONTROLLER[®]

Magazin

Arbeitsergebnisse aus der Controller-Praxis

Themen im Focus
Balanced Scorecard
Vertriebscontrolling
Anlagestrategien

Effizienzsteigerung
Controller Performance
Finanzkennzahlen
Personalcontrolling



CONTROLLING kann so einfach sein!

Unternehmenssteuerung mit Weitblick –

mit der Controlling-Software von
CORPORATE PLANNING

- Integriertes Produkt-Portfolio für Planung, Analyse, Reporting und Konsolidierung
- Betriebswirtschaftliches Wissen gepaart mit Hochleistungssoftware
- Leichte Bedienung, höchste Flexibilität und kurze Implementierungszeiten
- Bei mehr als 3.000 Unternehmen erfolgreich im Einsatz

Editorial

Sehr geehrte Leserin, sehr geehrter Leser,

das Großereignis Controller Congress 2008 ist nun, wo Sie diese Zeilen lesen, vorüber. In den nächsten Ausgaben werden wir darüber berichten. Jetzt wo ich schreibe laufen nebenan in Verlag für ControllingWissen gerade die Vorbereitungen.

Ich darf Sie gedanklich entführen in einen Controller Akademie Workshop, Stufe IV, der in Ettersschlag läuft, im Nachbargebäude des Verlags (siehe Seite 77). Es ist Donnerstag und wir haben uns das Thema überhöhter Budgets vorgenommen. Die Gruppenarbeit war engagiert, intensiv und ergiebig. Als Gründe für zu hohe Kostenbudgets wurden z. B. genannt:

- Nachher wird eh wieder gekürzt;
- es kann ja etwas Unvorhergesehenes passieren, was dann;
- habe den ergebnisabhängigen Bonus schon verplant;
- will im Wettbewerb mit Kollegen bestehen, in Bezug auf Budgeteinhaltung.

Alle kannten das Problem und viele Ursachen dafür. Lösungsvorschläge reichten vom Appell an die Ehrlichkeit bis zur Änderung der Entlohnungssysteme. Wenn von zwei Verkäufern der eine 200 schafft in der Stadt, der andere 100 am Land ... wer ist dann besser? Wenn jeder 10% Bonus bekommt, ist dann letzterer unzufrieden, fühlt sich unfair behandelt? Ein Vorschlag lautet Ziele zu vereinbaren, zu budgetieren. Erreicht der eine dann 200 und der andere 100, wie jeweils geplant, schaffen beide 100% Zielerreichung. Die Frage wie ein faires Ziel aufzustellen ist, bleibt bestehen.

Im Rahmen von Präsentation und moderierter Diskussion fanden wir folgende Lösungsansätze:

Rolling Forecast

Wird eine monatliche Vorschau erstellt, ergibt sich ein „Korridor“, in dem die rollierenden Forecasts sich bewegen:

Rolling Forecast

Ein neues Budget wird sich in diesem Kanal bewegen und nicht komplett andere Zahlen beinhalten:

Budget

Auch ein „Dezemberfieber“ (Budget ausschöpfen indem man zum Jahresende das verbleibende Geld ausgibt) wird unterbunden, denn es würde offensichtlich und somit auffallen.

„Ausgabensprung“



■ Dr. Klaus Eiselmayr

Chefredakteur Controller Magazin,
Verlag für ControllingWissen AG

Trainer und Partner der Controller
Akademie AG

k.eiselmayr@controllerakademie.de

Be- / Entlohnung

Hängt die Be-/Entlohnung an der Budgeterfüllung, werden wie selbstverständlich bottom up Umsätze geringer und Kosten höher geplant, um auf der „sicheren Seite“ zu sein. Die resultierende Diskussion über die Zielhöhe inklusive üblicher Budgetierung ist frustrierend, aufwendig, teuer.

Eine gute Lösung ist für mich eine Kombination aus einem Ergebnisziel in Verbindung mit Forecastgenauigkeit. Je besser das Ergebnis (Marktanteil, Gewinn, Deckungsbeitrag, Kundenzufriedenheit, Kapazitätsauslastung, etc.) desto besser für die Unternehmung. Prolifert auch der Mitarbeiter, ergibt sich eine win-win Situation.

Sollte das Ergebnis von der Planung deutlich abweichen, ist es für die Unternehmung wichtig, das möglichst frühzeitig zu erfahren. Ein Absatz deutlich über Plan kann Wochenendarbeit erfordern, um Kundenbedarf doch noch zu erfüllen. Ist eine solche Abweichung frühzeitig angekündigt, bleibt Zeit zu reagieren, Kapazitäten rechtzeitig anzupassen. Die Mitarbeiter für gute Forecasts zu belohnen, wäre also ebenfalls im Sinne des Unternehmens.

Das Ergebnisziel müsste klarerweise deutlich schwerer wiegen, als die Forecastgenauigkeit, denn einen schwachen Forecast dann auch noch zu erfüllen kann nicht das Hauptziel sein :-).

Wir waren nach dieser Diskussion etwas schlauer als zuvor. Viel Erfolg bei Ihren controllerischen Aufgaben und Projekten wünscht Ihnen herzlich
Ihr

Klaus Eiselmayr

Dr. Klaus Eiselmayr
Herausgeber

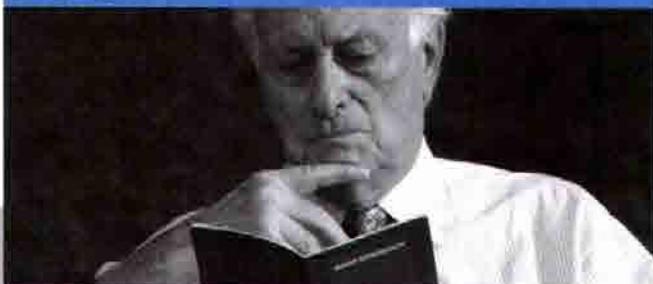
Titelthema



Vertriebscontrolling
Seite 6

Balanced Scorecard
Seite 64, 78

Brisant



Anlagestrategien
Demografischer Wandel | Seite 34
Risikolose Zinsen | Seite 42

Ulrike Tymister Jörg Sasse Personalcontrolling: nicht nur Kostencontrolling!	4
Guido Kleinhietaß Kundenergebnisrechnung – Erlösschmälerung – Bonussystem	6
Kerin und Frank-Jürgen Witt Managers Methodenwind	18
Olaf B. Mäder Erfolgsfaktor für die Effizienzsteigerung des Controllings in kleinen und mittleren Unternehmen	23
Günther Wittwer Quicktest – ein unverzichtbares Ergebnis durch Schlüsselkennzahlen	29
Eric Frère Svend Reuse Sandra Schmitt Analyse der Auswirkungen des demographischen Wandels auf Kapitalanlageentscheidungen	34
Peter Gampenrieder Jörg Wiese Die marktorientierte Ableitung von risikolosen Zinsen	42
Udo Zimmer Formulierung strategischer Ziele von Internationalisierungsvorhaben	48
Britta Rathje Norman Schindler Die Ausgestaltung des Finanzcontrollings in KMU	54
Franz Klenger Auftragsabrechnung und Auftragscontrolling	59
Swen Diehl Claus W. Gerberich Führen mit der Balanced Scorecard – Zielvereinbarungen und Zielerreichung	64

Inserentenverzeichnis **Anzeigen:** CP Corporate Planning AG, U2 | controlling-expo.de, U3 | CA Controller Akademie AG, U4 | PST Software & Consulting GmbH, 3 | SAP, 17 | Rudolf Haufe Verlag, 33 | Treuenfels GmbH, 41 | MIK AG, 53 | Hessenbruch, 57 | Nomos Verlagsgesellschaft, 71 | pmOne, 81
Beilagen: 3. CFO-Symposium | Hörváth & Partner GmbH

Impressum

ISSN 1616-0495 33. Jahrgang

Herausgeber

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

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

Redaktion

Dr. Klaus Eiselmayr, k.eiselmayr@controllerakademie.de
Susanne Eiselmayr, susanne.eiselmayr@vcw.de
Mag. Gundula Wagenbrenner, gundula.wagenbrenner@vcw.de

Abonnenten-Service

Silvia Frohlich, silvia.frohlich@vcw.de

Magazingestaltung

Susanne Eiselmayr, susanne.eiselmayr@vcw.de

Abonnenten-Service, Redaktion und Magazingestaltung

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

Verlagssitz

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

Literaturforum

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

Online-Shop www.controllingwissen.de

Anzeigenverkauf

Conrad Fulda, Tel 0931 27 91 -558, Fax -477, conrad.fulda@haufe-fachmedia.de

Anzeigendisposition

Christine Wolz, Tel 0931 27 91 -472, Fax -477, christine.wolz@haufe-fachmedia.de

Anzeigenleitung

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

Konzept und Design | Titelgestaltung

deyhledesign Werbeagentur GmbH, Münchener Strasse 45, 82131 Gauting, www.deyhledesign.de

„Ich bin mehr
der treue Typ!“

Rubriken

Editorial	1
Kolumne: Gerhard Römer	16
Literaturforum	100
Internationaler Controller Verein eV	110

Thorsten Steinhardt

Overall Equipment Efficiency (OEE)	72
------------------------------------	----

Claus von Campenhausen

Balanced Scorecard – Ein Selbstversuch	78
--	----

Karsten Kutza

Iterativer Bilanzausgleich in einer integrierten Unternehmensplanung	82
---	----

Simon Ottler

Wie kalkulieren Werbeagenturen?	85
---------------------------------	----

Oliver Fröhling

KPI-Steuerung und automobiler CO ₂ -Kostenpolitik: Erkenntnisse aus Controller-Sicht	90
--	----

Frank Schabel

Produktivität gemischter Projektteams für den Einsatz externer Experten	92
--	----

Alfred Biel | Jürgen Weber

Interview: „Von Top-Controllern lernen“	96
---	----

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

Druck Aubele Druck; Tel 08234 9643-0; Fax -17

Erscheinungsweise

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

Bezugsgebühr pro Jahr im Abonnement € 129,00 plus € 9,90

Versand:

im europäischen Ausland € 17,40; Einzelheft € 21,50 plus Versand;
die Preise enthalten die USt.

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

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

Nachdruck (auch auszugsweise) nur mit Zustimmung der Redaktion.

Bildnachweis Titel Getty Images

///PST
The Business Intelligence Company

► Mal dies, mal das? Nicht unser Ding:
Wir entwickeln seit fast 30 Jahren
umfassende BI-Lösungen für den
Mittelstand. Konsequent!

www.pst.de

Sonderkonditionen für
ICV-Mitglieder
Tel.: +49 (0)9161 / 0 82 67 - 0

Personalcontrolling: nicht nur Kostencontrolling!

von Ulrike Tymister und Jörg Sasse



13
32
36
P

Zuordnung CM-Themen-Tableau

Kostencontrolling war immer ein starker Schwerpunkt im Personalcontrolling. Dies wird sicher auch so bleiben, da dieser Kostenblock in vielen Unternehmen bis zu 70% aller Kosten ausmacht. Aber der „Faktor“ Personal wird immer detaillierter betrachtet. Darüber hinaus werden auch zunehmend die Prozesse des Personalmanagements durch Kennzahlen immer mehr optimiert. Dies wird an einem Unternehmensbeispiel dargestellt.

Unternehmensbeispiel: Personalbetreuung optimal gestalten

Das Beispielunternehmen ist ein mittelständisches Familienunternehmen mit einer Holdingstruktur (im Folgenden Tradition AG genannt), 3 Tochterunternehmen und insgesamt 1500 Mitarbeitern. Aufgrund des demographischen Wandels war abzusehen, dass einige ältere Mitarbeiter in den Ruhestand gehen würden. Da dem Inhaber immer eine gute Betreu-

ung der Mitarbeiter durch die Personalabteilung wichtig war, sollte erhoben werden, wie die Betreuungsqualität ggfs. auch mit weniger Mitarbeitern beibehalten werden konnte.

Darüber hinaus sollten auch Kostenaspekte berücksichtigt werden. Das bedeutete, dass sowohl Kennzahlen aus dem Bereich des faktororientierten Personalcontrollings als auch aus dem prozessorientierten Personalcontrolling erhoben und gegenübergestellt werden sollten.

Bei der Erhebung der Kennzahlen hat die Tradition AG Wert darauf gelegt, branchenspezifische Vergleichszahlen heranzuziehen. Dies ergab sich aus der unterschiedlichen Ausrichtung der Tochtergesellschaften. Hier als Beispiel die Personalbetreuung. Es wird aufgeführt, wie viele Mitarbeiter von einem Mitarbeiter in der Personalabteilung betreut werden.

Neben dem Prozeß der Personalbetreuung wurden noch weitere Prozesse analysiert:

Personalentwicklung, Personalabrechnung und Personalbeschaffung. In allen Prozessen ergab der Branchenvergleich, dass die Tradition AG in der Regel eine höhere Ausstattung als die anderen Unternehmen aufweist.

Zur weiteren Analyse wollte man aber nicht nur die Prozessqualität weiter detaillieren, sondern auch die Anzahl der Standorte betrachten.

Auch diese Vergleichszahl ergab, dass die Tradition AG mit ihren drei Standorten stark von den Vergleichsunternehmen abweicht. Eine weitergehende Analyse, die die Kostenseite berücksichtigte, zeigte, deutliche Unterschiede zwischen Industrie und Dienstleistung.

Während in der Industrie durchschnittlich **0,64 %** des Umsatzes als Gesamtaufwand für die HR-Abteilung anfallen, liegt der Wert in Dienstleistungsunternehmen bei durchschnittlich **0,73 %**.

So galt es nun zu überlegen, inwiefern die Prozesse neu definiert werden konnten, ohne die Betreuung der Mitarbeiter zu vernachlässigen. Alle prozessorientierten Kennzahlen sind der Studie „Personalmangementquoten“ entnommen und waren eine wichtige Diskussionsgrundlage.

Eine genaue Prozeßanalyse führte zur Klärung der Schnittstellen und zeigte, dass in den Personalabteilungen teilweise Doppelleistungen erbracht wurden. Darüber hinaus wurden durch eine interne Kundenzufriedenheitsumfrage die Prozesse identifiziert, die die Mitarbeiter besonders als Betreuung empfinden.

Ergebnisorientiertes Personalcontrolling	Substanzorientiertes Personalcontrolling	Prozessorientiertes Personalcontrolling
Planung, Steuerung und Kontrolle der Kosten des Produktionsfaktors Personal	Erfassung, Erhaltung und Weiterentwicklung der Unternehmenssubstanz	Optimale Gestaltung der Prozesse und Anpassung der Leistungen an Bedürfnisse der Leistungnehmer
Fokus: Unternehmensweite Betrachtung und Analyse Objekt der Betrachtung: Quantitative und qualitative Aspekte zur Steuerung des Produktions-/ Einsatzfaktors Personal		Fokus: Personalbereichsinterne Betrachtung und Analyse Objekt der Betrachtung: Personalwirtschaftliche Prozesse, Instrumente und Strukturen, Dienstleistungen und Programme der Personalarbeit
Faktororientiertes Personalcontrolling		Prozessorientiertes Personalcontrolling

Abb. 1: Instrumente des Personalcontrolling

Dabei ergaben sich auch Prozesse, die nicht stark wahrgenommen werden wie die Personalabrechnung.

Auf der Basis dieser Ergebnisse wurden die neuen Prozesse aufgesetzt.

Die Qualität der Prozesse wurde nach Projektende jährlich neu mit Hilfe der Personalmanagementquoten erhoben. So waren Kurskorrekturen schnell identifiziert und umgesetzt.

tag abgebildet. (Einen kostenlosen Download des Inhaltsverzeichnisses finden Sie unter www.personalcontrolling.de.)

Fazit

Kennzahlen für den Personalbereich sind sowohl faktor- als auch prozessorientiert zu sehen. Sie sind aber nicht nur Grundlage für die wirtschaftliche Steuerung des Unternehmens, son-

nalcontrolling verbessern möchten, können Sie an unserem Benchmarking strategisches und operatives Personal-Controlling 2008 teilnehmen. Wir beginnen am 1.4.2008. Informationen erhalten Sie unter sasse@dgfp.de.

Literatur

Metz, Krause, Schmidt: Personalcontrolling: Ergebnisse der Einzelfallstudien bei 30 Unterneh-

Branche/Betreuungsquote	Luft- und Raumfahrt-industrie	Produzierendes Gewerbe	Maschinen und Anlagenbau	Logistik
Tradition AG	1/60	1/150	1/160	1/300
Vergleich	1/185	1/228	1/160	1/682

Abb. 2: Benchmarking - Branche / Betreuungsquote

Betreute Geschäftseinheiten	1	2-5	6-10	Mehr als 10
Tradition AG		1/80		
Vergleich	1/219	1/393	1/217	1/462

Abb. 3: Benchmarking - betreute Geschäftseinheit

Der Vorteil der Personalmanagementquoten liegt darin, dass sie praxiserprobt sind und von hunderten Unternehmen anonymisierte Daten zur Verfügung stehen, die Tendenzen und quantitative Orientierungshilfen liefern.

Darüber hinaus werden alle erhobenen Informationen kommentiert, so dass Verwechslungen bzw. Fehlinterpretationen ausgeschlossen sind.

Als Ergänzung hat die Tradition AG den **DGFP-Vergleich „Personalwirtschaftliche Kennziffern“** herangezogen. Dies ist ein aktuelles, praxisorientiertes und wissenschaftlich fundiertes Kennzahlensystem, welches branchen- und größenübergreifend die wichtigsten Personalmanagementfunktionen abbildet und insgesamt **261 Kennziffern** aus den wichtigsten personalwirtschaftlichen Arbeitsfeldern zusammenfasst.

Alle dargestellten Kennziffern werden entweder als Kopfzahl oder als Kapazitäten, in % aller Arbeitnehmer, in % der Jahressollarbeitszeit, in Tsd. EUR, in% vom Umsatz bzw. je Teilnehmer-

dem auch für die Gestaltung der Kultur eines Unternehmens.

Wenn auch Sie sich für Kennzahlen im Personalbereich interessieren, dann „schnuppern“ sie unter www.dgfp.de unter der Überschrift Personalwirtschaftliche Kennziffern 2008 und rufen sich eine kostenlose Kennziffer zur Fluktuationsquote ab. Wenn Sie Ihre Prozesse im Perso-

men und Ansätze zur Umsetzung in die Praxis. Karlsruhe 1996

Brandes, Beate/Tymister, Ulrike:
Ohne Kennzahlen keine Steuerung. In: Personalwirtschaft 10/2007, S. 22-24

Autoren



■ Dr. Ulrike Tymister

Bereichsleiterin Personalstrategie und -controlling bei der DGFP mbH. Sie verfügt über langjährige Erfahrung in Fach- und Führungspositionen im Personalmanagement bei großen Konzernen sowie in der Projektleitung in der HR-Beratung bei einer internationalen Unternehmensberatung. E-Mail: tymister@dgfp.de

■ Jörg Sasse

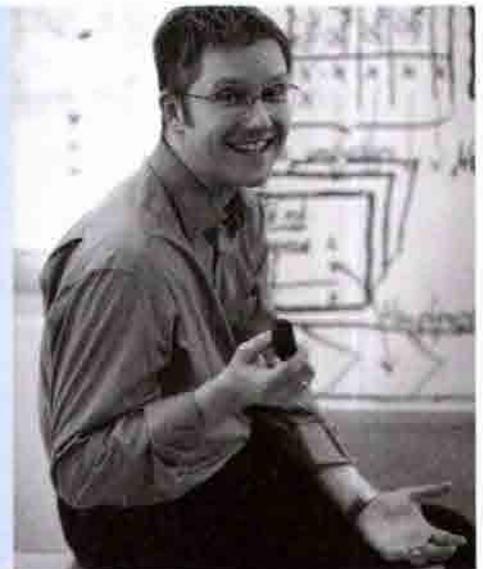
Ist Betriebswirt (VWA) mit über 15-jähriger Praxiserfahrung und verantwortlicher Projektleiter für alle Personalmanagementvergleiche in unserem Competence-Center „Personal-Controlling“. Er gewährleistet die inhaltliche und organisatorische Projektkoordination und ist direkter Ansprechpartner für Teilnehmer. E-Mail: sasse@dgfp.de



Integriertes Vertriebs-Controlling

Kundenergebnisrechnung - Erlösschmälerungen - Bonussystem

von Guido Kleinhietaß, Starnberg



13

33

35

A

K

V

Zuordnung CM-Themen-Tableau

Nachdem in der Anfangszeit der Betriebswirtschaft der Fokus auf der Produktion lag, hat sich das Interesse bereits mehrfach verschoben. Stand in den „Golden Sixties“ immer noch die Erstellung der Leistung im Vordergrund, so wurde bald der Absatz der neue Engpass. In den neunziger Jahren kam mit dem Shareholder Value die stärkere Integration der Finanzinstrumente. Diese ist nicht vorbei, ganz im Gegenteil steigt deren Bedeutung weiterhin, aber da die Steigerung des Unternehmenswertes langfristig nur über **profitables Wachstum** erreichbar ist, erfährt zugleich das Vertriebs-Controlling eine Aufwertung.

Im Folgenden soll deshalb auf drei Aspekte des Vertriebs-Controllings eingegangen werden, die in enger Wechselwirkung stehen. Die Kundenergebnisrechnung soll als zentrales Instrument zuerst angesprochen werden. Sie ermöglicht die Kundenbearbeitung nach Ergebnis zu steuern und nicht mehr allein nach Umsatz, Marktanteil, Anzahl Neukunden, etc. So wird das „Bauchgefühl“ verifiziert und man gelangt zu einer nachprüfbarer Beurteilung der Kundenrentabilität. Wichtig dabei ist, die Kosten verursachungsgerecht zuzuordnen. Das bedeutet, direkte Kosten des Prozesses anzusetzen und **auf die Schlüsselung von Strukturkosten zu verzichten**.

Verursachungsgerechte Zuordnung

Nur wenn dem Kunden seine individuellen Kosten zugerechnet werden, wird ein echtes Kundenergebnis ermittelt. Die Schlüsselung von

Kosten ist aber eine „Gießkannen-Betrachtung“. So wird jeder Kunde wie der Durchschnitt betrachtet und behandelt. Damit werden alle in einen Topf geworfen – die guten wie die schlechten Kunden. Nur wenn Unterschiede im Verhalten erfasst werden, lassen sie sich auch gezielt zum Nutzen der Firma beeinflussen. Die folgende Methodik zeigt den prinzipiellen Aufbau der Kundenergebnisrechnung.

Die Reihenfolge der Kosten ist gemäß der **Logik der Marktbearbeitung** vorzunehmen. Die Darstellung nebenan ist deshalb für die eigene Situation anzupassen. So könnten die Kosten der kundenspezifischen Promotion auch artverwandt zu den Kosten der Kundenbetreuung gesehen und dort (z.B. nach dem DB V) ausgewiesen werden. Auch die Kosten der Vorfinanzierung könnten – je nach Branche und Häufigkeit – anders ausgewiesen werden. So wäre es auch denkbar, sie zu den Kosten der Auftragsabwicklung zu zählen.

Alle Zahlen sind IST-Werte bzw. ergeben sich als **STANDARD-Prozesskosten x IST-Häufigkeit** der Prozessdurchführung. Zur Vereinfachung wird in Firmen mit sehr vielen Kunden die IST-Häufigkeit der Prozessdurchführung oft durch einen Vorgabewert abhängig von der Kundenklassifizierung (A-, B- und C-Kunden) ersetzt.

Fast alle Prozesse lösen einen Vorgang in der EDV aus, so dass an diesen angeknüpft, die Häufigkeit im System ermittelt werden kann. Beispielsweise führt jeder Auftrag zu einer Auftrags-

nummer, so dass die Anzahl der Aufträge indirekt in der Software verfügbar ist. Schwierig ist dagegen die Ermittlung der kundenspezifischen Promotion. Diese lässt sich nur dann systemseitig auswerten, falls die Kontierung in der Buchhaltung erweitert wird. Es genügt dann nicht mehr, Kostenart und Kostenstelle des Außendienstlers zu buchen. Zusätzlich müsste dann auch die Kundennummer vermerkt sein. Sollte das organisatorisch zu aufwändig sein, dann bietet es sich an, diese Position aus der Kundenergebnisrechnung zu streichen. Auch **eine reduzierte Rechnung bietet noch zahlreiche Analyse- und Verbesserungsmöglichkeiten**.

Interpretation der Deckungsbeiträge

Ein negativer DB I bedeutet eine direkte Ergebnisverschlechterung aufgrund des Verkaufsvorgangs und verlangt sofortige Korrekturmaßnahmen seitens des Vertriebs. Ein positiver DB I verbunden mit einem negativen Wert auf den höheren DB-Stufen bedeutet dagegen, dass ein Beitrag zur Deckung der Strukturkosten geleistet wird. Dieser ist jedoch nicht hoch genug, um alle direkt dem Kunden gewidmeten Kosten zu decken. Kurzfristig darf der Kunde nicht als „Verlustkunde“ interpretiert werden, so dass keine weiteren Geschäfte mit ihm gemacht werden. Der positive DB I kann meist schneller abgebaut werden, als Strukturkosten eingespart werden können. Das Gesamtergebnis der Firma würde sich kurzfristig verschlech-

tern. Mittelfristig müssen auch alle höheren DB-Stufen einen positiven Wert aufweisen. Neben einer Erhöhung des DB I muss die Verringerung der direkt zurechenbaren Kosten geprüft werden. Dazu gehören insbes. Prozessvereinfachung oder seltenere Durchführung der Prozesse. Die Abbaubarkeit von Strukturkosten muss in einer gesonderten Rechnung erfolgen. Wenn der Kunde auf Grund seiner Größe nicht einen erheblichen Teil der Prozessauslastung verursacht, dann wird nur über mehrere Kunden eine Veränderung der Kosten erreichbar sein.

Ein Beispiel, wie sich Prozesskosten verringern lassen, soll kurz am **Fall der Mengenrabatte** gezeigt werden. Das Ziel lautet, dass Rabatte nicht allein vom Verhandlungsgeschick des Kunden bzw. des eigenen Außendienstmitarbeiters abhängen sollen. Vielmehr soll durch den Mengenrabatt eine Einsparung bei Kommissionierung und Rechnungserstellung erfolgen. Der Kunde soll nicht mehr jede Woche einen Karton bestellen, sondern alle 2 Monate eine Palette. Die Zahl der Rechnungen verringert sich von 52 Stück auf 6 und der Kommissionieraufwand sinkt noch stärker, weil die Palette vollautomatisch mit Schrumpfolie transportfertig umwickelt wird. Jetzt braucht es eine größere Anzahl Kunden, die ihr Bestellverhalten ändern, um auch mit weniger Mitarbeitern in den beiden Abteilungen auszukommen und so eine echte Ersparnis zu realisieren. Damit die Kunden durch verändertes Bestellverhalten zur Senkung der Auftragsabwicklungskosten beitragen, wird ihnen ein Anreiz geboten werden müssen. Meist geschieht dies in finanzieller Form – eben als Mengenrabatt. Ebenfalls gebräuchlich sind Rabatte bei Abnahme ganzer Paletten oder Rabatte bei Abnahme sortenreiner Paletten. Solche Kundenanreize setzen aber die genaue Kenntnis der möglichen Einsparungen voraus. Mit dem Aufbau einer Kundenergebnisrechnung wird dafür die Datenbasis geschaffen. Die erwartete Kostenersparnis kann nun kostenrechnerisch begründet werden. Insbesondere kann eine Obergrenze für die Rabattgewährung gerechnet werden. Die rechnerische Begründung erhöht die interne Akzeptanz einer solchen Vorgabe und senkt beim Vertrieb die Motivation, dem Kunden „entgegenzukommen“, um einen Auftrag zu erhalten. Es gilt das Prin-

zip von Leistung und Gegenleistung, das nun nicht mehr allein der Einschätzung des Vertriebsmitarbeiters unterliegt, sondern der Kostenrechnung. Die Kundenergebnisrechnung macht die Effekte transparent.

Erkenntnisse aus der Kundenergebnisrechnung

Darüber hinaus bietet die Kundenergebnisrechnung weitergehende Steuerungsmöglichkeiten:

- Plan/Ist-Vergleich über den Kunden (ggfs. gleichzeitig Zielmaßstab für den Key-Accounter bei großen oder strategisch wichtigen Kunden) und dessen Entwicklung im Zeitablauf
- Transparenz über den Betreuungsaufwand in Form direkter und gewidmeter Prozesse für den Kunden und damit Transparenz über die Cost Driver auf Ebene des einzelnen Kunden
- durch gezielte Steuerung lassen sich die Kosten der nachgelagerten Betreuungsprozesse beeinflussen

- Vergleich von Kundengruppen bezüglich des Kaufverhaltens, d.h. bezüglich der Dimensionen Produktmix & Cross-Selling und bezüglich der beanspruchten Prozesse
- Analyse der Kundengruppen nach Branche, Regionen, Vertriebsweg, etc. und Zusammenfassung zu homogenen Kundengruppen mit Ableitung von normierten Bearbeitungsstrategien für den Außendienst und besser vergleichbaren Zielmaßstäben für den Außendienst
- Evtl. kann daraus abgeleitet eine Neustrukturierung der AD-Bezirke (z.B. Besuchsaufwand oder ausgeschöpftes Ergebnispotenzial) erfolgen
- strategische Überlegungen bzgl. Kundengruppen mit operativen Daten kombinieren können (Ziel: bessere Entscheidungen über Kundenportfolios bzw. Kundengruppenmix)
- Hilfestellung im Rahmen der Budgetierung: wie wirkt sich das geplante Umsatzwachstum auf die Anzahl Neukunden und damit auf die Prozesse aus? Darauf kann die Planung von Ressourcen und Kosten aufbauen.

Umsatz (brutto)

- SEK Vertrieb (Fracht, Verpackung, Zölle)
- Erlösschmälerungen (Rabatte, Boni, Skonti)

= Umsatz (netto/netto)

- Stand.-Proko des Absatzes

= DB I

- kundenspezifische Promotion (z.B. Werbung, WKZ, Zuschuss zum Betriebsausflug, Geschäftsessen)

= DB II

- kundenspezifische Prozess-Kosten der Auftragsabwicklung (z.B. Angebotserstellung, Auftragsbearbeitung, Kommissionierung, Fakturastellung)

= DB III

- kundenspezifische Prozess-Kosten der Auftragsnachverfolgung (z.B. Forderungsmanagement, Mahnwesen, Retouren- und Reklamationsmanagement)

= DB IV

- kundenspezifische Prozess-Kosten der Kundenbetreuung (z.B. telefonische Betreuungskosten, Besuch des AD, Rack-Jobbing)

= DB V

- kalk. Zinsen des direkt beim Kunden gebundenen Kapitals (z.B. für FLL, Lieferantenkredit, Konsignationslager, geliehene Einrichtungsgegenstände)

ggfs. inkl. der Prüfkosten auf „Kreditwürdigkeit“ für derartige Vorfinanzierungen (z.B. Kosten der eigenen Bearbeitung, Schufa-Auskunft, Rating-Kosten)

= DB VI

Abb. 1: Kundenergebnisrechnung

Einflussfaktor Erlösschmälerungen

Eine wichtige Kostenposition sind die **Erlösschmälerungen**. In der Kundenergebnisrechnung sind sie direkt zu Beginn ausgewiesen. Der erste Schritt muss darin bestehen, sich einen Überblick über die vorhandenen Erlösschmälerungstypen zu verschaffen. Da in einigen Branchen „mehrstufig“ verhandelt wird, was bedeutet, dass auf jeder Hierarchieebene separat und erneut über zusätzliche Konditionen verhandelt wird, ist häufig überhaupt nicht bekannt, welche Erlösschmälerungen in Summe und auch der Art nach gegeben wer-

den, mehr Erlösschmälerungstypen in die Überlegung mit einzubeziehen, denn vielfach wird auch von anderen Abteilungen im Hause mehr oder minder ungesteuert Geld in Richtung Kunde gegeben. Ungesteuert bedeutet dabei nicht automatisch wirkungslos, sondern zunächst einmal nur, dass die Ausgaben oft ungeplant bzw. ohne Erfolgskontrolle getätigt werden. Insofern werden im Folgenden **Erlösschmälerungen im weiteren Sinne** betrachtet, über die gesetzliche Definition hinausgehend. Eine wesentliche Gruppe der Erlösschmälerungen bilden die Rabatte. Gruppen-R., Jubiläums-R., Aktions-R., Messe-R., Natural-R., Staffel-R., Mitarbeiter-R., Mengen-R., Frühbücher-R., Last-Mi-

geln des externen Rechnungswesens ermittelt werden.

In der Nähe der Rabatte sind die **Zugaben**. Die Nähe der beiden ist über Jahrzehnte gewachsen, denn das Rabattgesetz (von 1933) trat neben die bereits bestehende Zugabeverordnung. Wobei die Regeln der Zugabeverordnung (von 1932) parallel Anwendung fanden. Die Zugabe ist abhängig vom Bezug einer Hauptware und stellt die Abgabe von Waren oder Dienstleistungen dar. Der Rabatt ist dagegen ein Preisnachlass, der in Abhängigkeit vom jeweiligen Abnehmer, den jeweiligen Umständen oder der jeweiligen Zeit gegeben wird und so einen generell einheitlichen Angebotspreis differenziert. Mit der Preisdifferenzierung soll verändertes Kundenverhalten hervorgerufen und belohnt werden. Rabatte setzen deshalb einen finanziellen Anreiz für den Kunden. Zugaben und Rabatte sind Formen der so genannten Wertreklame und sind ein Sonderfall des Kundenfangs. Während der Kundenfang allgemein verboten ist (§1 UWG), weil er sittenwidrige Werbung darstellt, sind Rabatt und Zugabe als gesetzlich geregelte Sonderform unter Auflagen zugelassen. Entscheidendes Wesen der Zugabe ist, dass sie mit dem Bezug der Hauptware ohne besondere Berechnung gegeben wird. Für den Controller wichtig: Die Zugabe darf gesetzlich nicht auf der Rechnung (Faktura) erscheinen, was ihre Erfassung schwierig macht.

	Materialkosten	
+	Fertigungskosten	
=	Herstellkosten/Proko	
+	ant. Strukturkosten der Fertigung & des Materials	
+	ant. Verwaltungskosten	
+	ant. Vertriebskosten	
=	Vollkosten	
+	ant. FK-Zinskosten	
=	Selbstkosten	
+	ant. Gewinn-Ziel	
=	Zielpreis bei Barverkauf	97,00 €
+	Skonto (z.B. 3% im Hundert gerechnet)	3,00 €
=	Zielverkaufspreis	100,00 €
+	Rabatt/Bonus (z.B. 10% im Hundert gerechnet)	11,11 €
=	Listenpreis vor MwSt	111,11 €

Abb. 2: Kalkulation

den. Hinzu kommt eine nicht unerhebliche Kreativität, die seitens von Handelsunternehmen an den Tag gelegt wird, wenn es darum geht, zusätzliche Einnahmen von den Lieferanten zu erwirtschaften. So galt lange Zeit im Baufachhandel die Faustregel, dass die Hälfte aller verhandelten Konditionen das Jahresergebnis bilden. Auch wenn das nicht für alle Branchen gilt, so hat der Handel trotzdem ein massives Interesse an immer neuen Konditionen. Aber auch die Einkäufer hängen in ihrer Bezahlung davon ab, wie viel Vergütungen (nachträgliche oder auch sofort fällig als Nettopreis) sie jedes Jahr bei der Industrie verhandeln.

Bei der Sammlung der Erlösschmälerungstypen ist zu fragen, was einbezogen werden soll. Die **gesetzliche Definition der Erlösschmälerungen** beinhaltet lediglich Rabatte, Boni und Skonti. Aus der Sicht des Controllers gilt es je-

nute-R., Treue-R., Einführungs-R., Rechnungs-R., Wechsel-R., Funktions-R., Distributions-R., Zielpreis-R., Sortiments-R., Regional-R., Grund-R., Logistik-R., Zentrallager-R., LKW-R., Sonder-R., Erstkunden-R., Saisonal-R., Selbstabholer-R., Barzahler-R., Wiederverkäufer-R., R.marken, R. wochen, Auslauf-R., Senioren-R., Studenten-R., Kinder-R., Öffentlicher Dienst-R., Großhändler- und Einzelhändler-R., Mitglieds-R. usw. Allein die große Zahl zeigt deren Bedeutung in der Praxis. Wichtig für den Lieferanten ist es, diese bereits in der Kalkulation zu berücksichtigen (Abb. 2).

Ergänzend sei darauf hingewiesen, dass die Kalkulation im Idealfall auf Basis von kalkulatorischen Größen erfolgen sollte („Kalkulation und kalkulatorisch haben den gleichen Wortstamm“). So werden Stetigkeit der Kalkulation und Substanzerhaltung gesichert. Nur die Herstellungskosten müssen auf Basis der Re-

Zu den Erlösschmälerungen gemäß gesetzlicher Definition zählt auch noch der Sonderfall des **Preisnachlasses** auf Grund einer Mängelrüge oder zur Erfüllung von Gewährleistungsansprüchen (Garantie). Wird ein Preisnachlass gewährt, so wird dieser direkt auf einem Unterkonto des Erlöskontos gebucht - ist also im engeren Sinne eine echte Erlösschmälerung.

Die Kosten einer nachträglichen **Garantieverpflichtung**, das heißt die Reparatur z.B. in einem eigenen Werk, sind dagegen Kosten der Produktion oder sie können auch verbucht werden als Sondereinzelkosten des Vertriebs. Hierdurch zeigt sich die Nähe zu den Erlösschmälerungen, denn die Erlösschmälerungen bilden zusammen mit den Sondereinzelkosten des Vertriebs ja genau die Differenz zwischen Bruttoumsatz (Faktura) und dem Um-

satz, den der Controller im internen Rechnungswesen ausweist (Umsatz netto/netto). Unabhängig von der buchhalterischen Kontierung ist es für den Controller jedoch sinnvoll die Sachverhalte Nacharbeit bzw. Preisnachlass in einem Zusammenhang zu sehen und auch zu steuern. Auch bei unterschiedlicher buchhalterischer Behandlung können so die Garantie und der Preisnachlass controllerisch ähnlich behandelt werden.

Die Boni müssen unterschieden werden in Grundbonus und Staffelbonus. Ersterer wird in der Regel unabhängig von Menge oder Umsatz gezahlt. Der Staffelbonus dagegen ist abhängig vom Erreichen festgelegter Schwellen und erhöht sich typischer Weise bei Erreichen eines Schwellwertes. Deshalb wird der Staffelbonus auch als nachträglicher Bonus bezeichnet.

Als letzte Position ist noch das **Skonto** zu erwähnen. Skonto ist ein prozentualer Wert, der direkt von der Rechnung abgezogen werden kann, sofern innerhalb von einer bestimmten Frist gezahlt wird. Skonto wird oft gestaffelt gewährt, z.B. innerhalb von drei Monaten netto oder z.B. innerhalb von einem Monat 2% und innerhalb von 10 Tagen 3%. Es ist damit eine Preiskomponente, die der Lieferant für seine Vorfinanzierung dem Kunden in Rechnung stellt. Bei korrekter Kalkulation enthält das Skonto also die Zinskosten der Vorfinanzierung, der Verwaltungskosten (für das Skonto), sowie eine Prämie für das Delkreder-Risiko (Ausfallrisiko). Sofern der Kunde Skonto in Anspruch nimmt, so muss er den Betrag vom Wert der gekauften Waren direkt abziehen.

Aus Kundensicht stellt Skonto eine Anschaffungspreisminderung (§255 I HGB) dar. Skonti werden damit üblicherweise weder beim Kunden noch beim Lieferanten direkt in der Gewinn- und Verlustrechnung (GU) sichtbar. Skonto kann nur dann gesondert als Aufwand bzw. Ertrag gebucht werden, sofern er nicht als direkte Aufwandsberichtigung bzw. direkte Erlösberichtigung zurechenbar ist. Sofern das Ausfallrisiko des Kunden nicht in die Berechnung des Skonto eingegangen ist, so ist es controllerisch sinnvoll, auch das **Delkreder-Risiko** wie eine Erlösschmälerung zu behandeln.

Erlösschmälerungen im weiteren Sinne

Vor diesem Hintergrund wundert es nicht, dass viele Firmen zahlreiche Positionen wie Erlösschmälerungen behandeln: Fracht- und Logistikkonditionen als eine Form der Nebenleistung (Zugabe), Vernichtungskosten bzw. „No-Return-Bonus“, als eine besondere Form der Garantie-Kosten, „Kauf drei bezahl zwei“ oder Proben, Gutscheine und Gewinnspiele als Formen der Zugabe, Geschenke und give-aways sowie die Kosten für das Personal am Präsentationsstand am POS (point of sale), den Werbekostenzuschuss (WKZ), das Leistungsgeld und das Platzierungsgeld, die Kosten für Reklamationen, Rückgaben und Kulanzkosten, Kosten für die Zweit-Platzierung im Regal, für die Eröffnung des fünftausendsten Ladens, oder im Zusammenhang mit dem Kundenausfallrisiko auch die Inkassogebühren.

Für die Steuerung ist es dabei unerheblich ob die Kosten Marketingkosten sind oder eher nicht. Die Zugabe ist sicherlich ebenso marketinggetrieben wie die Kosten der Werbung. Möglicherweise werden sie auch von derselben Person veranlasst. Letztlich dienen sie beide dem Verkauf bzw. sind Teil des Verkaufspaketes.

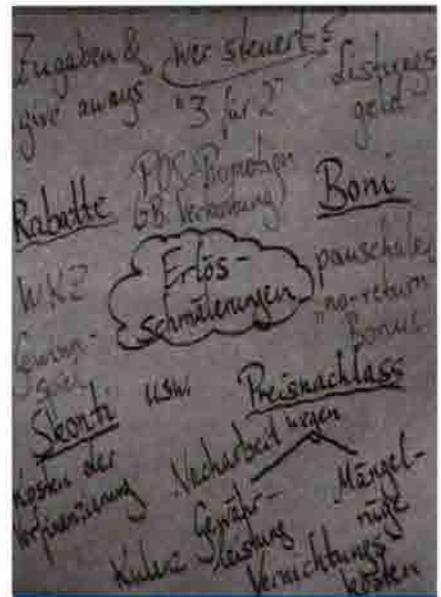


Abb. 3: Flipchart Erlösschmälerung

schiedlich. Ein Automobilzulieferer sieht sich nur einer handvoll Kunden gegenüber, ein Versandhändler hat dagegen oft mehrere hunderttausend Kunden, insofern ist der Druck, der vom Kunden ausgeht, höchst unterschiedlich. Ersterer hat fast keine Möglichkeit, sich dem Druck des Automobilbauers zu entziehen und letzterer hat eher das Problem, überhaupt die Informationen, die über so große Kundenzahlen vorliegen, zu strukturieren und Transparenz zu schaffen.

Autor



■ Dipl.-Oec. Guido Kleinhietspaß

Trainer und Partner der Controller Akademie AG, Gauting. Zu seinen Schwerpunkten zählen Vertriebs-Controlling, Businessplanung, Investitionsrechnung, Verrechnungspreise, Kostenmanagement und Lernen mittels Unternehmensplanspiel.

E-Mail: g.kleinhietspass@controllerakademie.de

Diese Differenzierung sollte auch den Startpunkt für die Steuerung der Maßnahmen bilden. Damit schließt sich das Thema nahtlos an das vorige Thema, die Kundenergebnisrechnung, an. Auch die Definition der Rabatte beinhaltet ja gerade „die Differenzierung von einem gegebenen Listenpreis“. Um differenzieren zu können ist also die Ergebnisrechnung über den Kunden zwingende Voraussetzung.

Die **Möglichkeiten** die sich hier ergeben, sind jedoch **in den Branchen höchst unter-**

Steuerung der Erlösschmälerungen

Dementsprechend ist die folgende Liste von Vorschlägen für die eigene Branche und Firmengröße (entsprechend der Marktmacht des Kunden) zu prüfen:

- 1) **„wenn...dann...“- Beziehungen** prüfen. Das bedeutet, dass für jede Leistung, die erbracht wird in Form einer Erlösschmälerung, eine Gegenleistung verlangt wird.

Diese kann auch nicht-finanziell sein. Z.B. die bevorzugte Entladung der eigenen LKWs, eine bessere Platzierung im Regal, oder die Erlaubnis eine Werbemaßnahme am Point of Sale (POS) ohne weitere Bedingungen und Kosten durchzuführen.

- 2) **Iso-DB-Kurve** prüfen: Die Iso-Deckungsbeitragskurve ist eine besondere Form der Wenn-Dann Beziehung. Die Gegenleistung besteht in einer größeren Einkaufsmenge des Kunden. Ist die Mengenausweitung ausreichend, um den DB-Verfall je Stück zu kompensieren? (Vergleiche Buch Controlling-Praxis Band I).
- 3) **Begrenzung der zulässigen Erlösschmälerungsarten**: Definition der von der Firma zulässigen Varianten, die der Vertrieb dem Kunden zugestehen kann. So findet gleichzeitig die Begrenzung von deren Anzahl statt
- 4) **Die Begrenzung sollte auch der Höhe nach erfolgen**, insbesondere in Form einer Budgetierung. An die Budgetierung kann sich dann ein Soll-Ist-Vergleich anschließen und im Idealfalle ist auch der Zielmaßstab des verantwortlichen Produktmanagers oder Außendienstmitarbeiters an die Vergabe der Erlösschmälerung gekoppelt.
- 5) **Zeitliche Begrenzung** von Erlösschmälerungen: Jede Erlösschmälerung sollte nach Ablauf der Zeit darauf überprüft werden, in-

wieweit der gewünschte Erfolg eingetreten ist, also die Menge gestiegen ist, neue Kunden gewonnen wurden, usw.

- 6) **Beenden einer Erlösschmälerung**: Gegebenenfalls muss entschieden werden, wenn der gewünschte Erfolg nicht eintritt, ob die Erlösschmälerung auslaufen soll. Hier droht natürlich sofort Umsatzverlust, weshalb zu prüfen ist, wie sich die Rentabilität darauf verändern wird. Im Sinne einer ganzheitlichen Analyse ist nach dem Prinzip des ROI-Baumes (dto ROCE- oder RONA-Baum) vorzugehen. Wichtig ist, dass nicht nur die Effekte auf der Umsatz- und Ertragsseite beachtet werden, sondern auch die mittelfristig eintretenden Effekte auf der Kostenseite. Was wird sich in der Produktion, in den Beständen und beim Einkauf wie auch bei den Verwaltungskosten ändern. Insbesondere Firmen, die viele kleine Kunden haben, können hier, durch den bewussten Verzicht auf Kunden prüfen, ob die Rendite nicht möglicherweise steigt.
- 7) **Kalkulation**: In den meisten Branchen hat der Kunde noch nicht die Macht, sich die Kalkulation offen legen zu lassen. Dann sollte darauf geachtet werden, dass die Erlösschmälerung bereits in der Kalkulation berücksichtigt ist. Die zu erwartende Erlösschmälerung ist bei der Berechnung des

Ziel-Verkaufspreises dann bereits berücksichtigt.

- 8) **Strategische Alleinstellung**: Oft reden wir davon, dass wir als Firma einen Rabatt gewähren, jedoch ist es eher so zu sehen, dass der Kunde einen Rabatt fordert. Die Forderung kann aber nur gestellt werden, wenn wir ein Stück weit „erpressbar“ sind. Es müsste so sein, dass der Kunde auf uns angewiesen ist und nicht wir auf ihn. Es müsste so sein, dass wir eine Problemlösungsfähigkeit besitzen, die er benötigt und nicht von anderen bekommen kann. Das Alleinstellungsmerkmal der eigenen Leistung (USP = unique selling proposition) sollte gestärkt werden. Das ist selbstverständlich ein Prozess, der sehr langfristig wirksam wird. Gleichwohl bleibt das Ziel lohnend, denn gerade im Konsumgüterbereich lässt sich gut zeigen, dass Hersteller mit einem starken Markennamen ihre Artikel deutlich teurer verkaufen können wie Ihre Mitbewerber.

ISO-DB-Kurve

Der zweite Punkt (ISO-DB-Kurve) soll an einer Rechnung verdeutlicht werden. Die zu beantwortende Frage lautet: **Wie wirkt sich die Veränderung der Erlösschmälerung auf die erforderliche Menge aus**, wenn das Ziel lautet,

den bisherigen Ergebnisbeitrag mindestens konstant zu halten? Dazu sei im Beispiel Auswirkung einer Veränderung der Erlösschmälerungen betrachtet. In der Ausgangssituation sollen sie 10% betragen und in den beiden Varianten jeweils um zehn Prozentpunkte gesenkt bzw. erhöht werden. Dabei wird die Senkung der Erlösschmälerungen bei bestehenden Kunden in der Praxis kaum durchsetzbar sein. Vielmehr können nur Neukunden schlechtere Konditionen erhalten. Nur wird manchmal die Neukundengewinnung als zu mühsam verworfen. Insbesondere weil die Verkaufsmenge bei Neukunden

10% höhere ES		Ausgangssituation		10% niedrigere ES	
Listenpreis	100 €	Listenpreis	100 €	Listenpreis	100 €
- ES (20%)	20 €	- ES (10%)	10 €	- ES (0%)	0 €
= Nettopreis	80 €	= Nettopreis	90 €	= Nettopreis	100 €
- Produktkosten	40 €	- Produktkosten	40 €	- Produktkosten	40 €
= DB I / Stk	40 €	= DB I / Stk	50 €	= DB I / Stk	60 €
		Absatz	1.000 Stk		
		DB I	50.000 €		

Wie sieht nun die erforderliche Menge aus, wenn der bisherige DB I von 50 T€ mindestens wieder erreicht werden soll?

$$\frac{50.000€}{40€ / Stk} = 1.250 \text{ Stk}$$

$$\frac{50.000€}{60€ / Stk} = 834 \text{ Stk}$$

Zusammenfassung:

+ 10%	Veränderung der ES	+ 10%
- 11%	Veränderung Nettopreis	+ 11%
- 20%	Veränderung DB/Stk	+ 20%
+ 25%	Veränderung der Menge	+ 17%

oft deutlich geringer ist, als bei bestehenden Kunden. Aus Ergebnissicht kann das aber ein Irrtum sein, wie die folgende Rechnung vom Prinzip her verdeutlichen soll.

Die Veränderung des DB I je Stück fällt immer stärker aus, als die zu Grunde liegende Veränderung des Nettopreises. Im Falle der Preissenkung ist die prozentuale Änderung der erforderlichen Menge (für einen konstanten DB I) größer als die prozentuale Preissenkung. Im Falle der Nettopreiserhöhung ist die Mengenänderung

dagegen prozentual geringer. Für die oben angesprochene Gewinnung neuer Kunden folgt daraus, dass die Absatzmengen deutlich kleiner sein mögen, aber dass daraus noch keine Aussage folgt, welches Geschäft attraktiver ist.

Steuerung von Außendienstmitarbeitern nach DB

Die Erlösschmälerungen sind damit als eine beispielhafte und zugleich sehr wichtige Kom-

ponente der Kundenergebnisrechnung näher erläutert worden. Nun kommt es im Folgenden darauf an, die Steuerungsmöglichkeiten der Kundenergebnisrechnung zu nutzen. Ein zentraler Aspekt ist dabei die Lenkung der AD-Mitarbeiter. Unabhängig von der Frage, ob die AD-Mitarbeiter die DB's kennen sollen (bzw. dürfen) ist zu prüfen, ob die gerade ermittelten Deckungsbeiträge für die Lenkung überhaupt geeignet sind? Dazu eine Auflistung der wichtigsten Aspekte:

Allgemein wird die notwendige Absatzmengensteigerung in % wie folgt berechnet:

Preissenkung in % vom bisherigen VP

$$1 - \text{Preissenkung in \% vom bisherigen VP} - \text{bisherige Proko in \% vom VP}$$

Die folgende Übersicht gibt eine schnelle Groborientierung:

Preis- senkung in Prozent	Produktkosten (variable Kosten der Herstellung) in Prozent vom ursprünglichen Verkaufspreis							
	10,00%	20,00%	30,00%	40,00%	50,00%	60,00%	70,00%	80,00%
1,00%	1,12%	1,27%	1,45%	1,69%	2,04%	2,56%	3,45%	5,26%
2,00%	2,27%	2,56%	2,94%	3,45%	4,17%	5,26%	7,14%	11,11%
2,50%	2,86%	3,23%	3,70%	4,35%	5,26%	6,67%	9,09%	14,29%
5,00%	5,88%	6,67%	7,69%	9,09%	11,11%	14,29%	20,00%	33,33%
7,50%	9,09%	10,34%	12,00%	14,29%	17,65%	23,08%	33,33%	60,00%
9,00%	11,11%	12,68%	14,75%	17,65%	21,95%	29,03%	42,86%	81,82%
10,00%	12,50%	14,29%	16,67%	20,00%	25,00%	33,33%	50,00%	100,00%
12,50%	16,13%	18,52%	21,74%	26,32%	33,33%	45,45%	71,43%	166,67%
15,00%	20,00%	23,08%	27,27%	33,33%	42,86%	60,00%	100,00%	300,00%
17,50%	24,14%	28,00%	33,33%	41,18%	53,85%	77,78%	140,00%	700,00%
18,00%	25,00%	29,03%	34,62%	42,86%	56,25%	81,82%	150,00%	900,00%
20,00%	28,57%	33,33%	40,00%	50,00%	66,67%	100,00%	200,00%	
25,00%	38,46%	45,45%	55,56%	71,43%	100,00%	166,67%	500,00%	
27,00%	42,86%	50,94%	62,79%	81,82%	117,39%	207,69%	900,00%	
30,00%	50,00%	60,00%	75,00%	100,00%	150,00%	300,00%		
33,33%	58,81%	71,42%	90,89%	124,97%	199,94%	499,70%		
35,00%	63,64%	77,78%	100,00%	140,00%	233,33%	700,00%		
36,00%	66,67%	81,82%	105,88%	150,00%	257,14%	900,00%		
40,00%	80,00%	100,00%	133,33%	200,00%	400,00%			
45,00%	100,00%	128,57%	180,00%	300,00%	900,00%			
50,00%	125,00%	166,67%	250,00%	500,00%				

Abb. 5: Preissenkung / Mengensteigerung

Pro-Argumente:	Contra-Argumente:
<ul style="list-style-type: none"> • höhere Transparenz • Orientierung an Rendite statt an Umsatz • Zielsystem der Firma und des Außendienstlers werden gleichgerichtet • Sensibilisierung des Außendienstes • Fördert unternehmerisches Denken beim Außendienst (AD als „Intrapreneur“) • zentrale Steuerung der Vertriebsphilosophie, bei Flexibilität in Einzelfragen • Entscheidung findet am Engpass Kunde statt • Management bei verbundenen Zielen wird sichtbar und damit auch steuerbar • Ergebnisbeitrag des einzelnen Außendienstlers (Motivationsfunktion) • vereinfacht die Leistungsbeurteilung durch die Führungskräfte • es ist nur noch eine zentrale Steuerungsgröße (Deckungsbeitrag) erforderlich und nicht mehr Menge, Preis, Rabattstafel, Werbebudget, usw. • Sensibilisierung des Außendienstlers für die Bedeutung der Planung • Konzentration auf renditestarke Produkte bzw. Kunden • gezielter Einsatz von Verkaufsförderungsmaßnahmen durch den AD, da sein Bonus u. a. von der Wirksamkeit der Maßnahmen abhängt • falls die Untergrenze bekannt ist, können auch knapp kalkulierte Geschäfte angenommen werden 	<ul style="list-style-type: none"> • kurzfristiges Denken schwächt strategische Ziele (z.B. Mitarbeiter geht bald in Rente) • Schwierigkeiten bei der Umstellung des Bonussystems (z.B. Mitbestimmungsrecht des Betriebsrates) • andere Aspekte, die vom AD beeinflusst werden, wie z.B. Kapitalbindung für FLL, für Vorräte (Stichwort „Planungsgenauigkeit“) oder überlassene Einrichtung, werden vernachlässigt • je ausgefeilter und genauer das Bonussystem ist, desto höher der Verwaltungsaufwand dafür • Gefahr einer Weitergabe sensibler Daten, insbesondere beim Mitarbeiterwechsel gehen diese Daten an die Konkurrenz • möglicherweise Fehlinterpretation der DB-Stufen durch den AD • wie werden Kuppelprodukte beurteilt? • Vernachlässigung des Produktportfoliogedankens ist möglich • Konzentration auf renditestarke Produkte kann zu einer Sortimentsausdünnung (zu starker Bereinigung des Sortiments) führen • neue Kunden werden zu schlecht bonifiziert • Konzentration auf hochrentable Kunden und Produkte kann zu Ablehnung von Aufträgen und damit Verlust von Marktanteilen führen • daraus können Folgeprobleme z.B. im Einkauf resultieren • eventuell fehlendes Vertrauen bzgl. nicht beeinflussbarer Größen (wird wirklich mit Standardproduktkosten gearbeitet)? • droht mittelfristig eine Erosion des Kundendeckungsbeitrages?

Bekanntgabe des DBs an Außendienstmitarbeiter

Auch wenn die obigen Argumente immer vor dem Hintergrund der eigenen Firma gewichtet werden müssen, so ergibt sich für die meisten Branchen wohl eine deutliche Entscheidung zu Gunsten einer Ergebnisorientierten Steuerung nach Deckungsbeiträgen. Das gilt umso mehr, als einige Contra-Argumente bei sorgfältiger Gestaltung vermieden werden können. Da nun für die folgenden Überlegungen von einer DB-Steuerung ausgegangen wird, ist die nächste Frage, ob die Höhe der Deckungsbeiträge den AD-Mitarbeitern bekannt geben soll?

Für zahlreiche Branchen dürfte das wichtigste Ziel die Geheimhaltung des Deckungsbeitrags sein. Insofern ist es die Kunst, die Mitarbeiter nicht nur grundsätzlich nach einer unbekanntenen Größe zu steuern, sondern die Mitar-

beiter im Einzelfall auch nach dieser unbekanntenen Größe Entscheidungen treffen zu lassen. Es gilt also ein geeignetes (alternatives) Steuerungskonzept zu entwickeln. Am einfachsten dürfte die Steuerung nach dem DB I sein, wobei methodisch eine höhere Stufe in der Ergebnisrechnung vorzuziehen wäre. Zumindest die Werbekosten sollten noch einbezogen werden. Da in den meisten Firmen aber mehrere Komponenten in den Bonus einfließen, sei aus Gründen der Einfachheit vom DB II ausgegangen.

Das Prinzip lässt sich so gut zeigen. Fast selbstverständlich sollte sein, dass nur im Großkunden-Geschäft die Kundenergebnisrechnung die richtige Bezugsbasis ist. Bei vielen kleinen Kunden sollte zumindest die Summe aller Kunden betrachtet werden. Dann gibt es andere Ergebnisrechnungsvarianten, die ebenfalls verwendet werden können. Das soll an dieser Stelle nicht weiter vertieft werden.

Vergütung nach Deckungsbeitrag

Bei der Konzeption des Modells muss zuallererst überlegt werden, dass es möglichst einfach sein sollte, damit es die gewünschte **Motivationswirkung** entfaltet. Das System sollte quasi „selbsterklärend“ sein und dem AD beim Kunden sofort eine Handlungsempfehlung geben. Eine längere Rechnung kann in Gegenwart des Kunden ohnehin nicht durchgeführt werden. Erst danach stellt sich die Frage nach der Ausgestaltung. Es gibt **fünf prinzipielle Möglichkeiten**, die nachfolgend dargestellt werden:

- 1) Erlösschmälerungen vom Listenpreis
- 2) Vorgabe von Zielpreisen
- 3) Vorgabe einer Relation zwischen den Produkten
- 4) Verschleierung des DB durch Verrechnungspreise
- 5) Verfremdung des DB durch Verwendung von Herstellungskosten

Pro-Argumente:

- Vertrauensbeweis an die Mitarbeiter
- Ergebnisbeitrag des einzelnen Mitarbeiters wird bekannt und das wirkt motivierend
- die Delegation von Verantwortung entlastet die Führungskräfte und die Controller (der AD entscheidet selber und muss nicht rückfragen)
- der Außendienst kann Aufträge bis zur „Preisuntergrenze“ annehmen und das führt in schlechten Zeiten dazu, dass er mehr Aufträge annimmt, was die Auslastung stabilisiert
- in guten Zeiten verhandelt der Außendienst härter, da er die Auswirkung auf seine Zielerreichung besser einschätzen kann und damit auch die Auswirkung auf seinen Bonus
- der Außendienst macht eine effizientere Tourenplanung, da er gezielt die Kunden anfährt, bei denen er einen höheren Deckungsbeitrag machen kann
- die geschaffene Transparenz ermöglicht dem Außendienstler ein „Self-Controlling“, im Sinne eines PIV (Plan-Ist-Vergleich), der über die reine Betrachtung von Menge oder Umsatz hinaus geht
- das Kostenbewusstsein des Außendienstlers (z. B. für direkte Kundenpromotion) wird geschärft
- das Übertragen von Aufgaben im Sinne eines „job enrichment“ steigert ebenfalls die Motivation des Außendienstes
- er wird deshalb ein Stück weit mehr „Intrapreneur“, d.h. Eigeninitiative und Ideen werden gefördert
- der Außendienstler versucht mehr DB I - starke Produkte zu verkaufen
- die stärkere Integration des einzelnen Außendienstmitarbeiters fördert die Identifikation mit Produkten und mit der Strategie
- alle Einzelfertiger benötigen unbedingt die Kenntnis des Deckungsbeitrags, sonst ist keine sinnvolle Angebots- und Leistungserstellung möglich
- in manchen Branchen herrscht „open book“-Kalkulation, deshalb muss der Key-Accounter über (mind.) dieselben Infos verfügen
- Management by Objectives (MbO) verlangt die Kenntnis des Ziels, sonst ist es kein MbO.

Contra-Argumente:

- der AD muss geschult werden (kostet Geld)
- hohe Komplexität der Deckungsbeitrags-Steuerung: kann das jeder AD-Mitarbeiter umsetzen? Fehlinterpretation? (z.B. Deckungsbeitrag ist noch nicht EBIT)
- ein hoher Deckungsbeitrag weckt „Begehrlichkeiten“ beim AD nach mehr Bonus
- schaut der Außendienst nur noch auf den DB als kurzfristige Ergebnismaximierung, weil dies seinen Bonus beeinflusst? Vernachlässigt er dadurch strategische Ziele?
- zu viel Konkurrenz zerstört den Teamgedanken unter den AD'ern und das hat negative Auswirkungen auf den Informationsaustausch (z.B. bzgl. des Marktes)
- bei Wechsel zur Konkurrenz wird die Information über den Deckungsbeitrag mitgenommen
- werden schwache Produkte vernachlässigt und führt das eventuell mittelfristig zu einer übermäßigen Sortimentsbereinigung?
- führt dies zu weiteren Umsatzeinbußen, weil der Kunde alles in einer Hand einkaufen will (single sourcing)?
- Problematik der Ermittlung der richtigen DB-Stufe als Zielmaßstab (evtl. sind einige Kostenpositionen nicht durch den AD beeinflussbar)
- neue, strategische Produkte könnten evtl. einen geringeren DB bei der Einführung haben (das gilt insbesondere für die Steuerung über den DB II, wenn viel Werbeaufwand getrieben wird)
- die Einführung des Systems erfordert höheren Aufwand, denn jedem Außendienstler müssen seine direkten Kosten zugeordnet werden
- der starke Drang des Außendienstlers, DB-starke Produkte zu verkaufen, kann beim Kunden die Zufriedenheit senken, da der Ansatzpunkt nicht mehr der Kundennutzen, sondern die Rendite der Firma ist
- bei sehr vielen Produkten kann sich der Außendienstler nicht alle DBs merken
- wie aktuell müssten die Daten sein, damit der Außendienst danach steuern kann? Genügen Standards?
- die Konzentration auf DB-starke Produkte kann dazu führen, dass der Umsatz zurückgeht und somit die Marktbedeutung sinkt; evtl. merkt es der Kunde
- wie soll die mittelfristige Anpassung des DB geschehen? Wie können insbesondere der Preisverfall am Markt und die Gewinne aus der Erfahrungskurve berücksichtigt werden?
- der Außendienst verhandelt die Verkaufspreise härter und daraus können gelegentlich auch Geschäfte abgelehnt werden. Die ISO-Deckungsbeitrags-Kurve zeigt dem Außendienstler aber nur die Ergebnis-Verbesserung auf Basis von Standardkosten. Eine evtl. drohende Unterauslastung der Fertigung wird nicht berücksichtigt.

Variante 1: ES vom Listenpreis

Diese Variante eignet sich für alle Branchen, die einen festen Listenpreis durch Erlösschmälerungen modifizieren. Dieses Modell ist so einfach, dass der AD seinen Bonus „auf dem Bierdeckel errechnen“ kann. Er erkennt sofort die Auswirkung einer höheren Erlösschmälerung auf seinen Bonus. Entsprechend hart wird er verhandeln. Gleichzeitig wird er lieber einen schlechten Bonus realisieren als gar keinen. Darum wird er rentable Geschäfte weiterhin annehmen. Gerade weil das System so einfach überschaubar ist, erreicht es eine hohe Akzeptanz, die für die Motivation wichtig ist.

Σ Erlösschmälerung in % vom Listenpreis	Bonus für Produkt(-gruppe)		
	A	B	C
0%	10 €	7 €	4 €
1%	9 €	5 €	3 €
2%	8 €	3 €	2 €
3%	7 €	1 €	1 €
4%	6 €	-	-
5%	5 €	-	-
USW.	USW.	-	-

Abb. 6: ES vom Listenpreis

Variante 2: Vorgabe von Zielpreisen

Sehr ähnlich ist die Arbeit mit Zielpreisen, die den nicht vorhandenen (offiziellen) Listenpreis zumindest intern ersetzen.

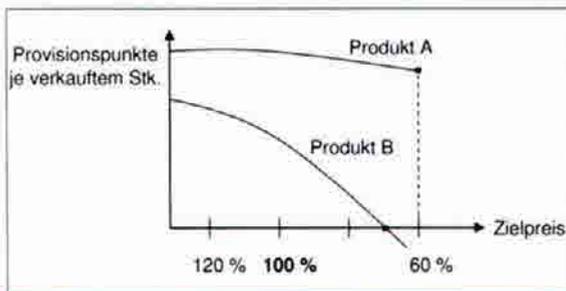


Abb. 7: Vorgabe von Zielpreisen

Sofern der Preis frei verhandelt wird, ist ein Preis über 100% (bezogen auf den Plan) möglich. Außerdem zeigt die Grafik, dass ab 70% des Zielpreises für Produkt B eine negative Provision anfällt. Diese Variante ermöglicht also die Koppelung eines relativ freien Anreizsystems mit festen Mengenvorgaben. Denn unter normalen Umständen würde der Außendienstler ein Geschäft, das für ihn eine Minderung seiner Prämie bedeutet, nicht durchfüh-

ren. Wenn er aber zugleich ein festes Mengenziel erreichen muss (z.B. typischerweise bei Autohändlern der Neuwagenabsatz), kann er die Zielerreichung verschiedener Teilziele gegeneinander abwägen.

Ein ähnliches Problem ergibt sich wenn der Kunde mehrere Produkte kauft. Dann kann es vorkommen, dass ein Produkt „als Türöffner“ (mit schlechtem Ergebnisbeitrag) fungiert und mit den übrigen Produkten Geld verdient wird. Sofern die Mengenrelation zwischen Produkt A und Produkt B in unserer Grafik stimmt, würde der Außendienstler also auch Produkt B zum schlechten Zielpreis verkaufen, weil er gleichzeitig Produkt A mit einer sehr guten

Marge und für ihn einem guten Bonus verkaufen kann.

Ein Punktesystem (das gilt auch für direkte EUR-Beträge) kann selbstverständlich

auch gewichtet werden, so dass zwischen alten und neuen Kunden, alten und neuen Branchen, etc. unterschieden werden kann. Ebenfalls gut möglich sind Sonderpunkte für Auslaufprodukte oder für die Einführung von neuen Produkten.

Bevor jedoch für alle diese Sonderfälle eigene Punkterege-lungen (bzw. EUR-Beträge) eingeführt werden, sollte lieber eine Indizierung, d. h. eine allgemeine **Gewichtungszahl** für eine Branche bzw. ein neues Produkt heraus gegeben werden. Das

vereinfacht die Bonusermittlung und erhöht die Transparenz.

Gleichzeitig kann ein Punktesystem auch mit weiteren Parametern ergänzt werden, so dass nicht nur der Deckungsbeitrag, sondern auch die klassischen Ziele Absatz, Umsatz, etc. in die Bonusberechnung eingehen können. Der Nachteil daran ist, dass das

Deckungsbeitrags-Ziel dadurch wieder „verwässert“ wird. Nicht verwässert wird der DB, wenn die zusätzlichen Ziele in die **Kundendeckungsbeitragsrechnung** integriert werden. Dazu zählen z.B. veränderte Verhaltensweisen des Kunden, die sich intern in geringeren Prozesskosten niederschlagen. Insbesondere die Bestellhäufigkeit und die Bestellmenge sind hier gemeint.

Variante 3: Vorgabe einer Relation zwischen den Produkten

Nicht zu Letzt kann das Bonussystem auch danach aufgebaut werden, wie die Auslastung der Produktion optimiert werden kann. Schließlich bestehen die Produktkosten aus einer Material und einer Fertigungskomponente und sind damit auch beide Losgrößen-abhängig (z. Bsp. Rabattstaffel im Einkauf oder optimale Fertigungszeit). Ein Beispiel dafür könnte in einer Brauerei die optimale Relation von Fass- zu Flaschenbier sein. Angenommen,

Relation		Gewichtungsfaktor Bonus
Faß-	Flaschenbier	
0%	100%	0,9
10%	90%	1,1
20%	80%	1,4
30%	70%	1,5
40%	60%	1,4
50%	50%	1,1

Abb. 8: Vorgabe einer Relation zwischen den Produkten

das optimale Verhältnis betrage 30% Fass- und 70% Flaschenbier. Dann sollte auch das Bonussystem des Außendienstlers das widerspiegeln. Am einfachsten lässt sich das durch einen Gewichtungsfaktor erreichen, mit dem die erreichten Bonuspunkte (EUR-Beträge) multipliziert werden. Die folgende Tabelle verdeutlicht das Vorgehen:

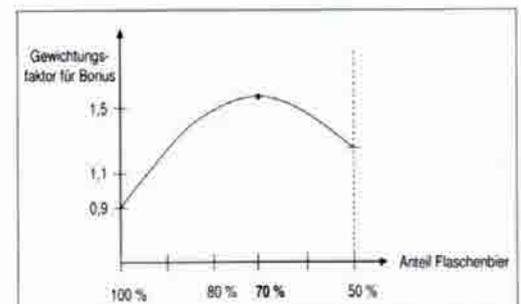


Abb. 9: Gewichtungsfaktor / Anteil Flaschenbier

Dabei ist zu beachten, dass die Abnahme des Gewichtungsfaktors für den Bonus weder linear erfolgen muss, noch dass die Senkung auf beiden Seiten des Optimalpunktes gleich weit zu erfolgen hat. Die obige Tabelle wäre sinnvoll, wenn die Kapazität für Flaschenbier deutlich höher ist als die Kapazität für Fassbier. Entsprechend größer wäre der Auslastungsdruck für die Firma, weshalb sie asymmetrisch den Bonus gewährt.

Variante 4: Verschleierung durch Verrechnungspreise

Der Außendienstler kennt dadurch nicht mehr den echten Deckungsbeitrag, sondern nur noch einen „Quasi-DB“. Dies verlangt eine angepasste, d.h. reduzierte DB-Vorgabe für den AD. Andererseits ist so gleichzeitig sichergestellt, dass ein Teil des DB gesichert ist (z.B. für die Deckung zentraler Strukturkosten). Auch ist der Spielraum des Außendienstlers begrenzt, der durch die erhöhten (scheinbaren) Produktkosten dem Kunden nicht mehr so weit entgegenkommen kann. Ansonsten würde er seine eigenen Kosten nicht mehr decken und keinen Beitrag zum Ergebnis der Firma leisten.

Mehr noch als bei den anderen Varianten ist es wichtig, dass für den angestrebten Marktpreis eine klare Mengenerwartung existiert. Nur so können unnötige Diskussionen um die Höhe des Verrechnungspreises unterbunden werden. Jede Änderung des Verrechnungspreises führt so dann zu einer anderen Zielvereinbarung. Wenn bei dem als realistisch eingestuftem Preis von 28,- Euro 10.000 Stück absetzbar sind, dann heißt das Deckungsziel, das mit dem Außendienstler vereinbart wird 30.000 Euro, da er einen „gestutzten DB“ von 3,- Euro je Stück erhält.

Häufig wird seitens der Außendienstleitung versucht, in innerbetrieblichen Verhandlungen den Verrechnungspreis zu „drücken“, wird doch so das Ziel leichter erreichbar. Das kann nicht im Interesse der Firma sein und vernünftig ist es ohnehin nicht. Sollte der Verrechnungspreis im obigen Beispiel auf 24,- Euro je Stück gesenkt werden, dann erhöht sich der „gestutzte DB“ auf 4,- Euro/Stück. Konsequenter Weise muss

auch das Ziel angepasst werden auf 4.000 Euro. Schließlich ist weder der Marktpreis von 28,- Euro noch die Menge von 1.000 Stück unrealistisch geworden. Mit dem Verrechnungspreis ist eine Größe geändert worden, die der Kunde überhaupt nicht kennt. Deshalb ist das neue Ziel mit 4.000 Euro in Wirklichkeit nur das „Alte“.

Variante 5: Verfremdung durch Herstellungskosten

Vorteil dieser Variante ist die einfache Handhabung, da die Herstellungskosten für die Bestandsbewertung ohnehin vorliegen. Sofern die Firma das UKV verwendet, liegt das Brutto-Er-

gebnis vom Umsatz ebenfalls bereits vor. Dann kann als Zielmaßstab anstelle des DB I das Brutto-Ergebnis vom Umsatz (engl. „gross profit“) verwendet werden. Die Verwendung der Herstellungskosten hat den Bonus scheinbarer Objektivität, da diese Bestandteil des Jahresabschlusses sind. In Wirklichkeit ist dies ein Nachteil, weil die Herstellungskosten auch von der Auslastung, veränderten Einkaufspreisen, Fertigungszeiten, etc. beeinflusst werden. Herstellungskosten müssen gesetzlich auf Ist-Datenbasis errechnet werden. Standardkosten sind nicht zulässig. Das hemmt die Motivation, weil der Zielmaßstab teilweise von Dritten beeinflusst ist.

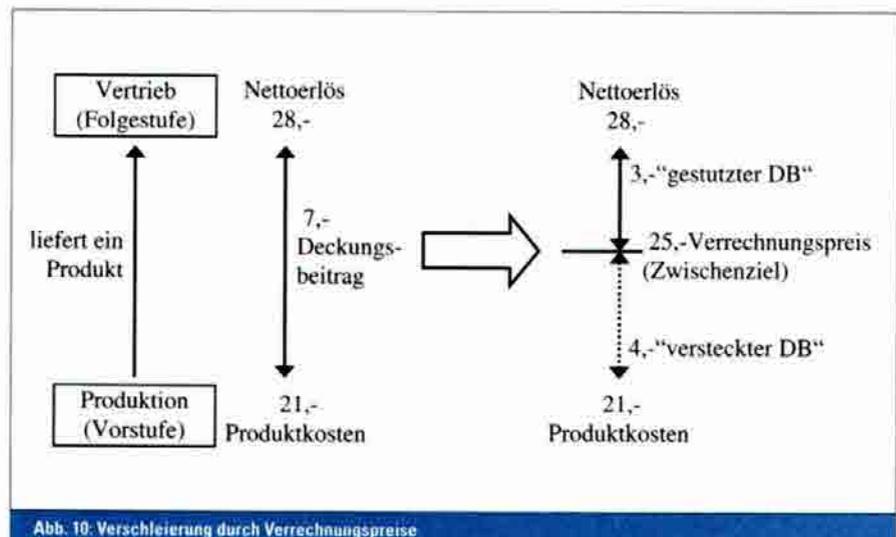


Abb. 10: Verschleierung durch Verrechnungspreise

einander vernetzt. Die Kundenergebnisrechnung als Kernelement bildet nicht nur das eingetretene Ergebnis ab, sondern bietet zahlreiche Ansatzpunkte zur Ergebnisverbesserung. Um diese Ideen ohne Umwege in Handlungen des Außendienstes umzusetzen, bietet es sich an, auch den Bonus der Mitarbeiter direkt an die Ergebnisrechnung zu knüpfen. ■

Außerdem führt die Steuerung mit Herstellungskosten nicht immer zum maximalen Gewinn der Firma, weil nicht die maximale Strukturkostendeckung erkannt wird. Mit den Mate-

Fazit:

Mit den angesprochenen Instrumenten sind drei zentrale Bausteine der Vertriebssteuerung mit-

Wieviel Moral darf sich ein Controller leisten, der eine erfolgreiche Karriere machen will?

von Gerhard Römer, Hamburg



01
07
11
17
G

Zuordnung CM-Themen-Tableau

Die letzten Betrugs- und Bereicherungskandale in in- und ausländischen Unternehmen haben die öffentliche Diskussion auf die Handlungsmuster der Führungskräfte gerichtet. Führungskräfte wie Controller planen ihre Karriere nicht in einem idealen Entscheidungs- und Handlungsraum, sondern fühlen sich dem Unternehmenszweck und der -vision verpflichtet. Dabei sind sie einerseits ihren Mitarbeitern und Aktionären verantwortlich, andererseits müssen sie permanent neue Aufträge akquirieren. Wo endet dabei ihre Skrupellosigkeit für das Unternehmen, wo beginnt ihre private Moral?

bei den Leistungsträgern im Unternehmen schwindet die Attraktivität des Arbeitgebers, der solch einen Mangel entstehen lässt.

Hohe berufliche Moralstandards haben also eine direkte ökonomische Bedeutung. Denn Unmoral geht im allgemeinen mit einer Anpassung und Unterordnung wider besseres Wissen einher. Wer keine eigenen Lösungen vorzuschlagen bereit ist, dessen strategische Führungskompetenz wird nutzlos und droht auch zu verkümmern. Das kann einen langfristig negativen Effekt auf das Unternehmensergebnis ausüben.

übersehen, weil es dafür einfach keine Sanktionsmöglichkeiten seitens der Geschäftsführung gibt. Wer in dieser Situation schweigt, macht sich zum schuldigen Komplizen.

Deshalb ist die Forderung nach einem moralisch einwandfreien Verhalten weniger vom subjektiven Willen und Wollen abhängig, als vielmehr von einem unternehmensinternen Anreizsystem. Das muss monetäre Belohnungen wie Sanktionen vorsehen, wie zum Beispiel variable Gehaltsbestandteile für die Leistungsträger unter Führungskräften. Denn wer

Autor



■ Dipl.-Volkswirt Gerhard Römer

ist seit 1982 selbständig als Unternehmensberater und Seminar-Veranstalter und Fachautor, spezialisiert auf Controlling.

Friedensweg 1a, 22609 Hamburg

Jeder weiß, dass man in seinem Berufsleben einfach nicht vollkommen moralisch einwandfrei entscheiden und handeln kann. Andererseits braucht jedes Unternehmen Führungskräfte, die sich ethisch gebunden fühlen und sich an gemeingültigen Normen und Wertvorstellungen orientieren. Mangelt es an diesen Prinzipien

- verliert das Unternehmen Reputation und Image,
- verlieren die Mitarbeiter ihr Vertrauen in die Geschäftsführung und

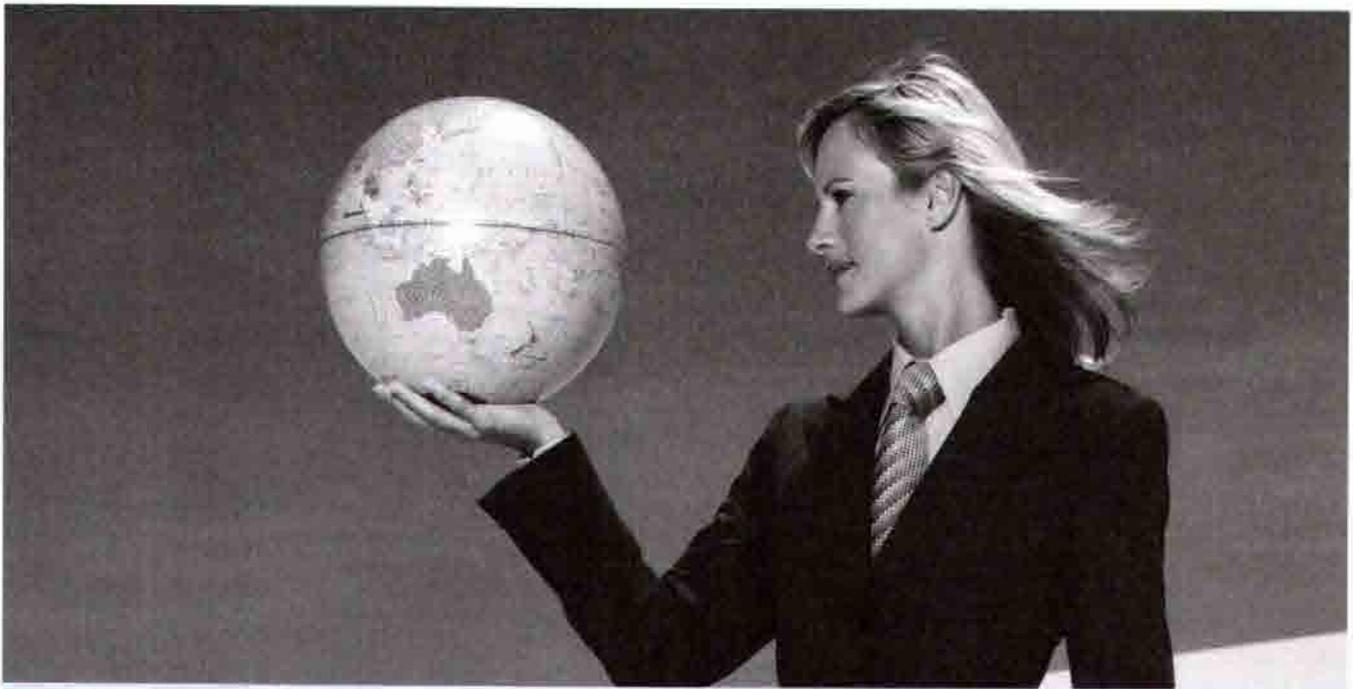
Alle Führungskräfte müssen sich den Marktregeln konform verhalten:

- eine amoralische Handlungsweise bestraft der Kunde sofort,
- auch ein Aktionär greift auf moralisch einwandfreie Rahmenbedingungen zurück, wenn er den Zwiespalt zwischen kurzfristigen Geschäftserwartungen und der langfristigen Unternehmensexistenz als nicht mehr lösbar einstuft,
- jedoch wird ein amoralisches Fehlverhalten einer Führungskraft häufig genug bewusst

- Gefahren frühzeitig erkennen,
- innerbetrieblichen Widerständen standhalten und
- mehrdimensionale Problemlösungen entwickeln muss,

bedarf eines moralisch sicheren Fundaments, um als Führungskraft auch noch morgen erfolgreich sein zu können. In diesem Sinne schließt Moral das Vorrecht und Privileg einer jeden Führungskraft ein, anders denken zu dürfen als der Geschäftsführer. Im Umkehrschluss bedeutet das aber auch, dass das moralische Verhalten einer Führungskraft die Toleranz des Geschäftsführers zum Andersdenken einfordert:

Wer anders denken darf, erprobt sich, zeigt Mut, fühlt sich nahezu als Gleichwertiger anerkannt, erfährt dann aber auch mehr Verantwortung für seine Entscheidungen. Auf solche Zerreißproben für Führungskräfte wie Geschäftsführer vorzubereiten, ist unter anderem auch die Aufgabe des Personal-Controlling. ■



Application Service Providing

Erfolgsfaktor für die Effizienzsteigerung des Controllings in kleinen und mittleren Unternehmen

von Olaf B. Mäder

Auf Grund der Zunahme des ökonomischen Leidensdrucks von Unternehmen, ist es die zentrale Aufgabe des Controllings, mittels einer optimalen Informationslogistik, entscheidungsrelevante Informationen zu Verfügung zu stellen. Vor diesem Hintergrund ist der Einsatz neuer Technologien, gerade auch in kleinen und mittleren Unternehmen (KMU), welche spezifischen Rahmenbedingungen unterliegen, notwendig.

Ein Ansatz hierfür sind Business Process Outsourcing (BPO) und **speziell Application Service Providing (ASP)**. Die Nutzung dieser Dienstleistungen bietet die Möglichkeit, sich auf die eigenen Kernkompetenzen zu konzentrieren und Effizienzsteigerungen, sowohl hinsichtlich allgemeiner Unternehmensprozesse, als auch spezifischer Controllingprozesse, zu realisieren.

Ausgangslage

Die Rahmenbedingungen für Unternehmer sind zunehmend von Dynamik, Schnellebigkeit und Unsicherheit geprägt. Ein Trendwechsel in Bezug darauf, hin zu früheren Merkmalen wie beispielsweise Verkäufermärkte oder Konstanz, ist nicht absehbar, eher das Gegenteil ist wahrscheinlich. Vor diesem Hintergrund ergeben sich für Entscheidungsträger neue Herausforderungen.

Zentraler Aspekt dabei ist, **dass die handelnden Personen Informationen benötigen**, welche in Bezug auf die Problemstellung entscheidungsrelevant sind. Der Information kommt somit im Entscheidungsprozess eine dominierende Stellung zu. Als Konsequenz daraus gilt es, den **Prozess der Verarbeitung** dieser und damit die Organisation in Be-

zug auf institutionelle und funktionale Aspekte optimal zu gestalten.

Aus unserer Sicht ist das Controlling hinsichtlich beider Aspekte die Problemlösung bzw. hat an dieser einen entscheidenden Anteil. Diese Haltung ergibt sich aus unserer Philosophie, **dass Controlling den Wertschöpfungsprozess mittels eines umfassenden Informationsmanagements koordinierend unterstützt**. Es hat somit eine Querschnittsfunktion und ist nicht auf bestimmte betriebliche Bereiche beschränkt. In diesem ganzheitlichen Ansatz kommt dem Controlling die Aufgabe zu, Informationen mit dem Ziel zu bewirtschaften, diese im geforderten Umfang zur richtigen Zeit und im richtigen Format an den richtigen Ort zu bringen. Um dieser Herausforderung gerecht zu werden, ist **HESSE** uneingeschränkt zuzustimmen, dass ein Controller die Potentiale der

26

31

39

A

L

Z

Zuordnung CM-Themen-Tableau

Informationstechnologie konsequent nutzen und als Voraussetzung dafür ein fundiertes Wissen in Bezug darauf haben muss.

Vor diesem Hintergrund, gepaart mit den in der Praxis beobachtbaren Sachverhalten wie **Umweltdynamik, Kostendruck, Komplexität** oder Nachholbedarf von KMU in Bezug auf die **Realisierung ganzheitlicher betriebswirtschaftlicher Softwaresysteme**, wird in diesem Beitrag der Frage nachgegangen, welchen Nutzen ASP, insbesondere vor den spezifischen Rahmenbedingungen von KMU, hinsichtlich der Effizienzsteigerung des Controllings stiften kann und welche möglichen Konsequenzen sich daraus ergeben.

Hierzu werden im Folgenden, nach einer Einordnung von ASP in den Gesamtbereich BPO, charakteristische Merkmale, vor allem Chancen und Risiken von ASP sowie dessen Möglichkeiten zur Nutzung bzw. Handhabung skizziert. Darauf aufbauend zeigen wir, welche Möglichkeiten sich im Weiteren für die Verbesserung der Effizienz des Controllings bei KMU ergeben.

Autor



■ Dr. Olaf B. Mäder

Ist selbstständiger Unternehmensberater und wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Controlling an der Universität der Bundeswehr in München

E-Mail: info@maedero.de

Business Process Outsourcing

Marktsituation

Auf Grund der bereits oben aufgezeigten Rahmenbedingungen im unternehmerischen Umfeld ergibt sich ein hoher Wettbewerbsdruck. Eine Problemlösungsmöglichkeit im Rahmen dessen ist die **Fokussierung von Unternehmen auf ihre Kernkompetenzen**. Als Folge daraus ist eine starke Zunahme der Auslagerung von Aufgaben zu beobachten.

Ausgehend vom Outsourcing von IT-Lösungen hat sich die Bedeutung der Auslagerung von Aufgaben an Externe auf alle Bereiche betrieb-

licher Tätigkeit ausgeweitet. Dieser Trend begann vor circa 15 Jahren im angelsächsischen Raum und kommt in den letzten Jahren auch in Europa und Deutschland stärker zum tragen. Dabei ist ein signifikantes Wachstum in den letzten Jahren zu beobachten gewesen, welches nach Expertenmeinung auch in Zukunft anhalten wird.

Das durchschnittliche jährliche Wachstum kann dabei im Bereich Outsourcing allgemein mit circa vier bis sechs Prozent beziffert werden. Der Bereich BPO wächst im Vergleich dazu überdurchschnittlich mit nahezu zehn Prozent. Für Europa gehen die Analysten der Gartner Group von **Ausgaben in diesem Bereich im Jahr 2007 von 33 Milliarden Euro** aus.

Definition

BPO unterscheidet sich zum herkömmlichen Outsourcing durch den Umfang der Auslagerung. **Hierbei werden gesamte Geschäftsprozesse** - die in der Regel nicht Kernaufgaben

des Unternehmens sind - **an externe Dienstleister vergeben**. Dieser hat im Weiteren die Aufgabe, die Leistungen entsprechend der vertraglichen Vereinbarung mit dem Kunden zu erbringen.

Die Zielsetzung des BPO ergibt sich aus der konsequenten Fortsetzung des Gedankens der Arbeitsteilung. Konkret wird eine Trennung zwischen allgemeinen und speziellen Fähigkeiten vorgenommen. Letztere werden als Kernkompetenzen bezeichnet. Diese sollten ein Differenzierungsmerkmal zu Konkurrenten darstellen und somit dem Unternehmen die Legitimation zum Auftreten am Markt geben.

Im Allgemeinen werden Kernkompetenzen durch folgende Merkmale charakterisiert:

- schwierige Erzeugbarkeit,
- schwierige Imitierbarkeit,
- schwierige Substituierbarkeit,
- Nutzbarkeit in einer Vielzahl von Märkten,
- Steigerung des Kundennutzens und
- Erosionsgefahr bei Nichtnutzung.

Wegen der hohen Bedeutung der Kernaktivitäten bzw. -kompetenzen für Unternehmen sind diese grundsätzlich kein Gegenstand der Betrachtung hinsichtlich eines Fremdbezugs. Alle anderen Prozesse kann man einer solchen Prüfung unterziehen. Grundsätzlich können in diesem Zusammenhang verschiedene Vorteile generiert werden. Eine Differenzierung in diesem Bereich kann in inhaltliche Aspekte und Kosten vorgenommen werden. Der erste Bereich bietet, durch eine Entlastung von operativen Aufgaben, die Möglichkeit der verstärkten Konzentration auf die Kernkompetenzen bzw. die Geschäftsprozesse, die wettbewerbsdifferenzierend sind.

Darüber hinaus erhöht sich der Flexibilitätsrahmen des Unternehmens bei Veränderungen. **Sowohl in Wachstums- als auch Schrumpfungsphasen kann durch den bedarfsgerechten Zukauf von Leistungen elastisch auf die Markt- und Umweltbedingungen reagiert werden.** Ein dritter inhaltlicher Aspekt ist die Qualität. Die BPO-Anbieter haben ihre Kernkompetenz in dem angebotenen Leistungsspektrum und sind somit in der Lage, durch ihre Erfahrungsbandbreite und Fokussierung Leistungen in höchster Qualität und dem aktuellen technischen Stand anzubieten.

In Bezug auf die Kosten liegen die Vorteile einerseits in der Reduzierung der Kapitalbindung, durch die Verringerung von Fixkosten im personellen und materiellen Bereich. Andererseits erhöht sich die Planbarkeit der Aufwendungen, da grundsätzlich für ein klar umrissenes Leistungsbündel Gebühren zu entrichten sind.

Entsprechend der im folgenden Abschnitt dargestellten Merkmale ist ASP somit eine spezifische Form des BPO, bei welcher durch einen Dienstleister dem Kunden eine webbasierte Anwendung zur Verfügung gestellt wird.

Application Service Providing

Relevanz von ASP - eine Skizze der Historie

ASP ist ein Ansatz, der sich erst Ende der neunziger Jahre herausgebildet hat, seinen Höhepunkt gleichzeitig mit dem der New Economy hatte und danach - zumindest in der Wissenschaft - wieder an Bedeutung verloren hat. Abbildung 1 zeigt die Anzahl der in der WISO-Datenbank registrierten Veröffentlichungen zu diesem Thema im Zeitraum von 1997 bis Ende September 2007.

Ursächlich für diese Entwicklung war, dass um die Jahrtausendwende unter dem Slogan, „Keine Software“, ein neuer Trend propagiert wurde, dessen Vorteile zum damaligen Zeitpunkt jedoch schwer umzusetzen waren. Die zu Grunde liegende Technologie war noch nicht ausgereift und schnelle sowie leistungsfähige mobile Internetzugänge waren noch kein Standard. Zum jetzigen Zeitpunkt zeigt sich, dass die Praxis das Geschäftsmodell bzw. den Service nicht nur wieder aufgreift, sondern bereits erfolgreich vertreibt.

Salesforce.com, welches seit der Gründung 1999 diese Dienstleistung am Markt anbietet, ist heute das wohl bekannteste und bisher erfolgreichste Unternehmen im Bereich ASP. Es ist der führende global agierende Anbieter an Customer Relationship Management (CRM) als On-Demand-Service. Mit mehr als 550.000 Anwendern erwirtschaftet das Unternehmen im Geschäftsjahr 2006/2007 voraussichtlich mehr als 370 Millionen Euro und hat eine Börsenkapitalisierung von mehr als drei Milliarden Euro.

Daneben bietet beispielsweise auch DATEV seit 2002 die Dienstleistung DATEVasp an. Softwarelösungen (DATEV und Microsoft-Office), Ser-

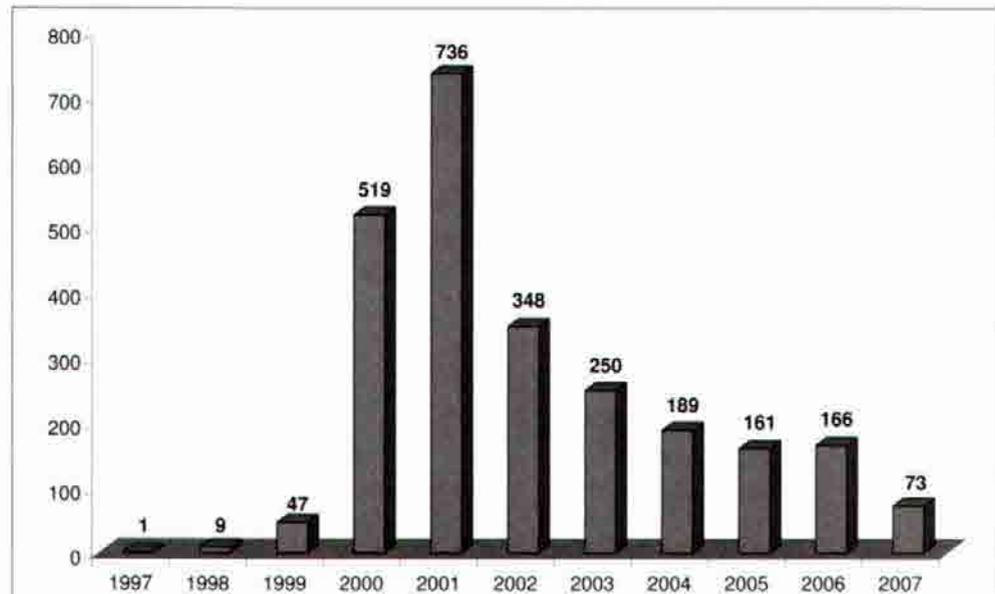


Abb. 1: Anzahl der Publikationen zum Thema ASP 1997-2007 in der WISO-Datenbank

viceleistungen und Serversysteme werden aus einer Hand zur Verfügung gestellt. Der Kunde entscheidet, welche Komponenten der Dienstleistung er beziehen möchte und bezahlt für diese in einer entsprechenden Abstufung.

Auch Sage oder SAP haben mittlerweile nachgezogen bzw. beabsichtigen dies in naher Zukunft zu tun. Mitte September 2007 kündigte SAP an, in 2008 eine ASP-Lösung für KMU auf den Markt zu bringen. Bei einem geschätzten weltweiten Marktvolumen von 15 Milliarden US-Dollar für die spezifische Anwendung im Bereich ERP bietet das Unternehmen den Dienst **voraussichtlich ab 54 US-Dollar pro Monat und Nutzer an**. Neben CRM und rechnungswesendominierten Anwendungen gibt es

aber auch für andere betriebswirtschaftliche Instrumente webbasierte Lösungen.

So bietet beispielsweise die Hyperspace GmbH mit dem Produkt hyScore BSC eine Anwendung für die in den vergangenen Jahren und auch aktuell viel diskutierte und eingesetzte Balanced Scorecard an.

Merkmale, Chancen und Risiken von ASP

Wie bereits dargestellt, wurde an ASP im Rahmen des New Economy Hypes hohe Erwartungen gestellt, die sich zumindest anfänglich nicht erfüllten. Ursächlich hierfür war, dass die

Merkmal	Inhaltliche Beschreibung
- Application als Basis	- Ausgangspunkt der Geschäftsbeziehung ist eine Anwendungssoftware, welche durch den Provider zur Verfügung gestellt wird
- Zahlung einer Nutzungsgebühr	- Der Kunde kauft keine Lizenz, sondern erhält für sein Entgelt das Recht, die Application zu nutzen
- Grundprinzip „one-to-many“	- Prinzip der Mehrfachnutzung; mehrere Kunden verwenden dieselbe Software und Infrastruktur, Voraussetzung ist die Standardisierung ggf. branchenspezifische Vorkonfiguration der Anwendungen, um mit möglichst geringen Anpassungen eine Vielzahl von Kunden (1: n) bedienen zu können
- Angebot aus „einer Hand“	- Der Provider stellt dem Kunden alle Leistungen über seine Plattform zur Verfügung, auch wenn er Teilleistungen von anderen Anbietern bezieht

Abb. 2: Charakteristische Merkmale von ASP

charakteristischen Merkmale von ASP spezifische Rahmenbedingungen verlangen, welche zu diesem Zeitpunkt noch nicht ausreichend gegeben waren. Vor diesem Hintergrund gilt der Begriff heute als zum Teil negativ belegt. Erst durch die Verbesserung der technischen Voraussetzungen, insbesondere durch die Verfügbarkeit schneller und mobiler Internet-Zugänge, hat sich das Geschäftsmodell in der Praxis wieder Akzeptanz verschafft.

Die wichtigsten Eigenschaften sind in Abbildung 2 summarisch dargestellt. Besonders **kennzeichnend ist auf Kundenseite, dass dieser keine Softwarelizenz mehr kauft, sondern auf eine Anwendung auf einer**

Priorität bei Alternativen zu bisherigen IT-Lösungen hat. Weitere wichtige Aspekte waren die **Verbesserung des Sicherheitsmanagements** und ein **größerer Leistungsumfang**. Letztere können bei ASP insbesondere dadurch erzielt werden, dass der Anbieter auf diesen Bereich spezialisiert ist.

Im Vergleich zu traditionellen IT-Lösungen müssen **bei ASP sowohl personelle als auch materielle Ressourcen vom Nutzer in deutlich geringerem Maße eingesetzt bzw. vorgehalten werden**, um Anwendungen sicher zu stellen. Darüber hinaus kann das Unternehmen vorab klar kalkulieren, welche Kosten für eine entsprechende Leistung in einem bestimmten Zeitraum anfallen werden.

Know-how und Finanzmittel stellen KMU vor besondere Schwierigkeiten.

Auch die **Qualität und Verfügbarkeit der Dienste** können in der Regel durch spezialisierte Anbieter besser erbracht bzw. sicher gestellt werden. Insbesondere der Aufwand für eine vertretbare Verfügbarkeit von Technik und Support wird durch Führungskräfte häufig unterschätzt.

Eine weitere Gestaltungsdimension ist die **Unabhängigkeit der Nutzer von Standorten durch die Webbasierung**. Speziell für den Kundendienst, Vertriebsmitarbeiter, Entscheidungsträger oder neue Arbeitsformen - wie Home-Office-Arbeitsplätze - bieten sich hier neue Möglichkeiten.

Chancen	Risiken
<ul style="list-style-type: none"> - keine hohen Kosten für Anfangsinvestitionen - transparente und kalkulierbare Kosten - aktuelle Softwarelösungen - Verkürzung der Projektlaufzeit zur Einführung neuer Software - kein/geringere Anzahl an Personal - Dienstleistung ist Kernkompetenz des Providers - Nutzungsmöglichkeit von Support, Schulungen u.ä. - mobiler Zugriff auf Daten 	<ul style="list-style-type: none"> - Verlust von Know-how im eigenen Unternehmen - Auslagerung von Kunden- und Unternehmensdaten (Bedenken insbesondere hinsichtlich Datenverlust durch Fehler/Mängel beim Provider, dass Konkurrenz Zugriff auf die Daten hat) - kein/langsamer Datenzugriff auf Grund der Performance der Internet-Verbindung - Dienstleistungen des Providers entsprechen nicht den Erwartungen - grundsätzliche Abhängigkeit

Abb. 3: Chancen und Risiken von ASP

Neben einer Reihe von Potentialen impliziert die Anwendung bzw. der Einsatz von ASP auch Risiken. Gemäß der von uns durchgeführten Studie sind dies hauptsächlich folgende:

- Sicherheits- und Geheimhaltungsbedenken wegen fehlenden Vertrauens gegenüber dem externen Dienstleister,
- Verlust an Flexibilität und individueller Anpassungsfähigkeit durch die Abhängigkeit vom externen Dienstleister,
- hohe Kosten,
- externer Dienstleister gewichtet technische Aspekte höher als funktionalen Mehrwert für die Nutzer.

(webbasierten) Plattform zugreift und für dieses Recht eine Gebühr zahlt.

Auf der Seite des Anbieters ist charakteristisch, dass dieser neben der Software selbst auch die Infrastruktur betreibt und weitere Dienstleistungen anbietet. Auf Grund der Möglichkeit, den (standardisierten) Service mehreren oder vielen Kunden anbieten zu können, entstehen Skaleneffekte.

Zentrale Argumente für den Einsatz von ASP sind Aufwandsreduzierung und -planung sowie Konzentration auf das Kerngeschäft. Diese These wurde auch durch eine Studie des Instituts für Controlling an der Universität der Bundeswehr bestätigt. Im Rahmen einer Befragung von KMU verschiedener Branchen in Deutschland zeigte sich, dass aus Unternehmenssicht die **Kostenreduzierung** oberste

In der Folge daraus ist auch eine verursachungsgerechte Zuordnung der Kosten möglich, was die Ergebnisse der Kosten- und Leistungsrechnung aussagekräftiger macht und damit die Entscheidungsqualität erhöht.

Darüber hinaus sind sowohl die Produktlebenszyklen als auch **die Halbwertszeit des Wissens im Bereich der Informationstechnologie von kurzer Dauer**. Dies wirkt sich auf die Einsetzbarkeit der Produkte und somit auf die Anwender aus. Unternehmen müssen insbesondere entscheiden, ob sie kontinuierlich Anpassungen vornehmen, was Aufwand generiert, oder den Status quo in Bezug auf eine Anwendung über einen längeren Zeitraum beibehalten und so möglicherweise Wettbewerbsnachteile im Bereich des Informationsmanagements erleiden. Vor allem die spezifischen Rahmenbedingungen hinsichtlich Personal,

Zur Handhabung dieser Risiken bietet sich der klassische Prozess des Risikomanagements an: Risikoidentifikation, -bewertung, -steuerung und -überwachung. Auf Grund der stark divergierenden Relevanz der Risiken ergibt sich nach der Risikobewertung die Möglichkeit einer gezielten Bearbeitung sehr kritischer Bereiche.

Gemäß unserer Analyse **begründet sich das Misstrauen gegenüber ASP vor allem in der hohen Komplexität, Dynamik und fraktalen Gestaltung des ASP-Marktes**. Grundsätzlich muss man sich darüber im Klaren sein, dass sich durch die Vergabe von Aufgaben an Exter-

ne eine Abhängigkeit ergibt. Ein wichtiger Aspekt ist somit die Klärung der Frage, welche Leistungen, in welchem Umfang an wen vergeben werden. Für diese Auswahl bietet sich ein Kriterienkatalog an, mit dessen Hilfe das Unternehmen seine spezifischen - vorher klar zu definierenden - Anforderungen den Leistungen der Anbieter gegenüber stellt.

Zur Orientierung kann dabei beispielsweise die vom Institut für Wirtschaftsinformatik der Universität Linz entwickelte Systematik des ‚ASP-Qualitäts-Messmodells‘ herangezogen werden. In diesem werden 26 erfolgskritische Qualitätsmerkmale den **drei Schlüsselbereichen**, ‚**Applikation**‘, ‚**Sicherheit**‘ und ‚**Services**‘ zugeordnet. Ein weiterer wichtiger Aspekt ist die sich daran anschließende Vertragsgestaltung.

Die beiden zentralen Kriterien im Rahmen dessen sind Transparenz und die Gestaltung des Service Level Agreements. Die detaillierte, klare und umfassende Darstellung des Leistungsbündels ist die Voraussetzung, dass darauf aufbauend die einzelnen Aspekte des Service Level Agreements festgelegt werden. Dieses umfasst insbesondere Vereinbarungen hinsichtlich Leistungs- und Sicherheitsaspekten.

Ergänzend zu den vertraglichen Vereinbarungen ist es aus unserer Sicht darüber hinaus geboten, dass das Unternehmen alternative Handlungsoptionen entwickelt, welche im Falle der Nichterfüllung greifen. Über diese Erarbeitung und Aktualisierung von Szenarien ist es auch möglich, zumindest Grundlagenwissen sowohl hinsichtlich Technik als auch Inhalt und Funktion der Anwendungen im Unternehmen zu halten.

ASP für KMU-Controller

Wie eingangs bereits skizziert, ist es **Aufgabe des Controllings, an der Schnittstelle zwischen Informationstechnologie und Be-**

triebswirtschaft zu wirken, den Führungskräften entscheidungsrelevante Informationen zur Verfügung zu stellen und somit im Unternehmen Transparenz zu schaffen.

Um dieser Aufgabe - Informationen zu bewirtschaften und diese im geforderten Umfang, zur richtigen Zeit sowie im richtigen Format an den richtigen Ort zu bringen - gerecht werden zu können, ist der Verarbeitungsprozess optimal zu gestalten. Für KMU stellen sich dabei spezifische Herausforderungen, welche sich aus den Eigenschaften dieser Unternehmensgröße ergeben. KMU haben auf der einen Seite eine herausragende wirt-

In der Folge daraus ergab sich in der Vergangenheit auch eine Abweichung zu Großunternehmen im Informationsmanagement sowie Controlling und damit auch im Prozess der Entscheidungsfindung. Auf Grund des oben skizzierten Leidensdrucks der KMU muss nach unserer Einschätzung auch bei diesem eine weitere Professionalisierung stattfinden.

Aus unserer Sicht bieten sich durch neue Technologien und Ansätze Möglichkeiten, hier eine Verbesserung oder Optimierung vorzunehmen. Dabei kommt dem Controlling in Bezug auf das abstrakte Thema ‚Outsourcing‘ in zweierlei Hinsicht eine wichtige Aufgabe zu.

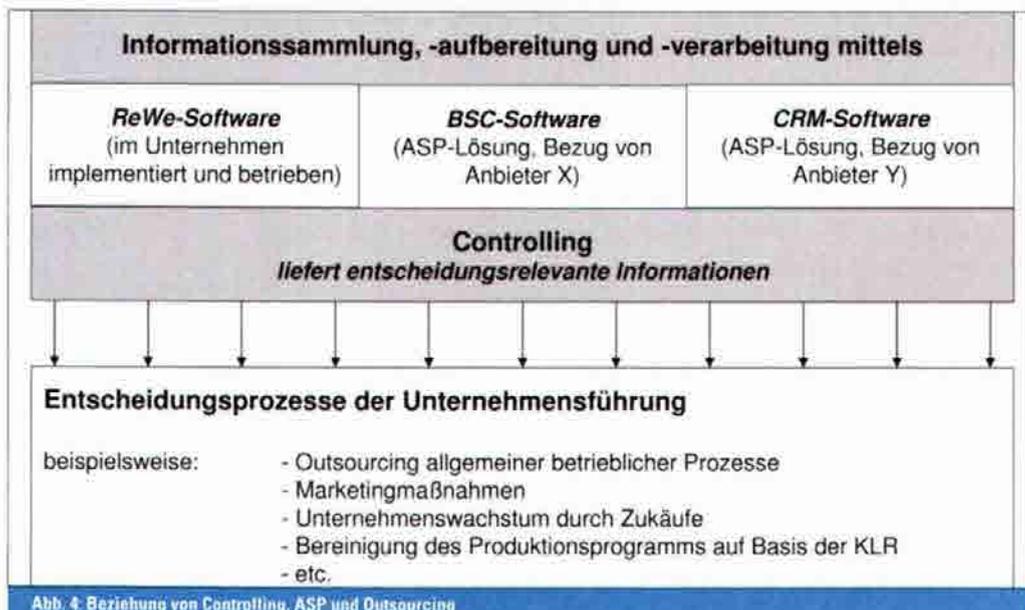


Abb. 4. Beziehung von Controlling, ASP und Outsourcing

schaftliche Bedeutung, sind auf der anderen Seite jedoch in der Forschung zum Teil unterrepräsentiert und weisen gleichzeitig in erfolgskritischen Bereichen Defizite auf. Durch die mehrheitliche Wahrnehmung der Unternehmensleitung durch die Eigentümer, wird das Unternehmen sehr stark durch dessen Persönlichkeit geprägt. Dies ist auch verständlich, da dieser das unternehmerische Risiko trägt, was auch Strahlungseffekte in den privaten Lebensbereich hat. Darüber hinaus sind Unternehmen dieser Größenklasse häufig hinsichtlich der Finanzierungsmöglichkeiten limitiert oder der Organisationsgrad und das Maß der Arbeitsteilung ist nicht in dem Umfang ausgeprägt wie in Großunternehmen, da die personellen Möglichkeiten beschränkt sind.

Auf der einen Seite ist es bei der Vergabe von Aktivitäten an Dritte von zentraler Bedeutung, eine **detaillierte und umfassende Bestandsaufnahme** durchzuführen. Hierbei kann und muss der Controller mit seiner Methodenkompetenz und ganzheitlichen Sichtweise sowohl bei der Bestandsaufnahme der Situation im eigenen Unternehmen als auch bei der Bewertung und Auswahl eines möglichen Partners unterstützen. In beiden Bereichen ist die Entscheidungsvorbereitung durch die Beschaffung der notwendigen Informationen der erfolgskritische Faktor. Auf der anderen Seite bietet sich dem **Controller in KMU's durch die Nutzung von ASP die Möglichkeit, seinen ‚Werkzeugkasten‘ zu vervollständigen bzw. zu optimieren**. So kann er beispielsweise, neben seinem Kernaufgaben-

gebiet, dem Rechnungswesen, weitere Instrumente einsetzen.

Gemäß der Ergebnisse einer von uns im Jahr 2005 durchgeführten Befragung von mehr als 8.000 KMU, setzen beispielsweise mehr als 65 Prozent keine ERP-Software im Unternehmen ein. Auch weitere wichtige Instrumente wie Customer Relationship Management, Risikomanagement oder Balanced Scorecard werden nicht verwendet.

Der Hauptgrund hierfür ist, dass die Implementierung und die kontinuierliche Nutzung dieser Ansätze mit hohen Aufwendungen für Personal und Material verbunden war. Diesem Argument stehen nunmehr die oben als charakteristisch aufgezeigten Merkmale von ASP entgegen. Aus dem zunehmenden Angebot von Dienstleistungen in allen betrieblichen Bereichen, ergibt sich für das Controlling in KMU somit ein neuer Sachstand. Es müssen, sowohl hinsichtlich allgemeiner betrieblicher Prozesse, als auch der Informationsaufbereitung und -verarbeitung des Controllings selbst, Chancen genutzt und Risiken gehandhabt werden.

Im Rahmen der Auswahl und Gestaltung der Zusammenarbeit mit externen Anbietern sind klare Vorgaben vor allem in Bezug auf Leistungsparameter zu machen, der angestrebte Wertbeitrag des ASP-Einsatzes ist abzuleiten, um Kosten-Nutzen-Überlegungen auch quantitativ unterlegen zu können, und ferner sind Szenarien für Verfehlungen der Zielerreichung zu erarbeiten. In der sich anschließenden Betriebsphase hat darüber hinaus eine kontinuierliche Überwachung der Zusammenarbeit anhand von Kennzahlen zu erfolgen. Mittels dieses Vorgehens können dann Aussagen über die Effizienz der IT-Systeme getroffen werden.

Werden die von uns hier aufgeführten Argumente berücksichtigt, können durch den Einsatz von ASP Effizienzpotentiale, sowohl im Controlling selbst, als auch allgemein hinsichtlich der innerbetrieblichen und unternehmensübergreifenden (Prozess-) Organisation, realisiert werden. Ein Beispiel zur Umsetzung der grundsätzlichen Systematik ist in Abbildung 4 skizziert.

Fazit

Dem **Management von Informationen** kommt, vor dem Hintergrund der gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen, welche zu einem hohen Leidensdruck für Unternehmen führen, eine zentrale Stellung im unternehmerischen Handeln zu. **Das Controlling hat dabei eine Schnittstellenaufgabe zwischen der Informationstechnologie und betriebswirtschaftlichen Aspekten.**

Konkret hat es die Aufgabe, die Informationslogistik - Informationen mit dem Ziel zu bewirtschaften, diese im geforderten Umfang, zur richtigen Zeit und im richtigen Format an den richtigen Ort zu bringen - im Unternehmen zu steuern und grundsätzlich sicher zu stellen. Besondere Herausforderungen ergeben sich für KMU, da diese hinsichtlich verschiedener Aspekte, insbesondere der vorhandenen Ressourcen, limitiert sind, was in der Folge dazu geführt hat, dass die Informationsbasis für Entscheidungen zum Teil suboptimal war.

Vor diesem Hintergrund ergeben sich durch BPO im Allgemeinen und ASP im Besonderen neue Möglichkeiten. Dem Controlling kommt dabei eine doppelte Bedeutung zu. Auf der einen Seite hat es im Rahmen von Outsourcingprojekten die Aufgabe, entscheidungsrelevante Informationen, sowohl im Hinblick auf die Situation des eigenen Unternehmens, als auch in Bezug auf mögliche Dienstleister zu sammeln und im Rahmen dessen ein Chancen- und Risikomanagement zu betreiben, damit die Auslagerung von Tätigkeiten erfolgreich realisiert wird. Auf der anderen Seite bietet sich die Möglichkeit, die Controllingprozesse selbst effizienter zu gestalten und den Umfang der eingesetzten Werkzeuge in diesem Bereich, auch und gerade unter Wirtschaftlichkeitsaspekten, zu erweitern. Aus unserer Sicht bleibt zu hoffen, dass die Angebote am Markt weiter zunehmen und sich hinsichtlich der spezifischen Gegebenheiten von KMU noch weiter verbessern werden.

Literatur

HESS, 2006: IT-Basics für Controller - Was jeder Controller über Softwareunterstützung

und IT-Controlling wissen muss, Stuttgart 2006.

INSTITUT FÜR CONTROLLING (HRSG.), 2006: Empirische Erhebung über den Einsatz von Application Service Providing (ASP) in deutschen mittelständischen Unternehmen, unveröffentlichter Abschlussbericht an der Universität der Bundeswehr München, München 2006.

INSTITUT FÜR PERSONAL- UND ORGANISATIONSENTWICKLUNG, UNIVERSITÄT LINZ (HRSG.), 2003: ASP-Qualität-Messmodell, Version 1.0, Linz 2003.

JACKEWITZ, 2005: Evolutionary Application Service Providing (eASP) - Ein Ansatz der Softwarebereitstellung, Hamburg 2005.

KRÜGER/HOMP, 1997: Kernkompetenzmanagement - Steigerung von Flexibilität und Schlagkraft im Wettbewerb, Wiesbaden 1997.

MÄDER, 2003: Managementinformationssysteme (MIS) - eine Zukunftsprognose, in: Fischer-Winkelmann (Hrsg.), 2003: MC - Management-Consulting & Controlling, Hamburg 2003, S.281ff.

MÄDER, 2006: Objektivierung von Informationsumfängen - Gebot und Vorgehen, in: Meeh (Hrsg.), 2006: Unternehmensbewertung, Rechnungslegung und Prüfung, Hamburg 2006, S.251ff.

MÄDER, 2007: Application Service Providing - Chancen und Risiken, in: Zeitschrift für Controlling und Management, 3/2007, S.181ff.

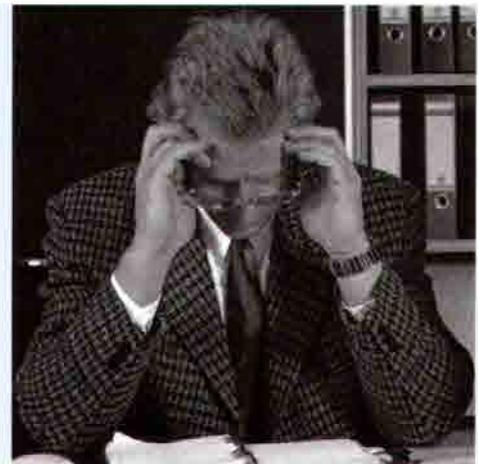
PFLÄGING, 2002: Web- und OLAP-basierte Controlling-Systeme - Einsatz moderner Software für Planung, Budgetierung, Kontrolle und Reporting, in: Controller Magazin 1/2002, S.15ff.

SPARWASSER, 2003: Zum Umschau halten: Application Service Provider (ASP), in: Controller Magazin, 1/2003, S.92ff.

TAMM, 2003: Netzbasierte Dienste - Angebot, Nachfrage und Matching, Berlin 2003. ■

Quicktest - ein unverzichtbares Ergebnis durch Schlüsselkennzahlen

von Günther Wittwer



Je schneller sich die Finanzbedingungen in einem Unternehmen ändern, umso mehr muss das Management sein Augenmerk auf die Erfüllung der drei bekannten „A“ richten.

A = Aufmerksamkeit

Das Erreichen des erhöhten Bewusstseins für das unternehmerische Finanzumfeld, gesichert durch einen sehr gut fundierten Aufbau über die Analysen von Vorgängen, Daten und Auswertungen des Unternehmens.

A = Antizipation

Das Entwickeln eines hohen Systems oder Gefühls für die bevorstehenden Änderungen in diesem angestrebten Finanzumfeld.

A = Anpassungsfähigkeiten

Die Realisierung tragbarer Finanzmodelle mit ihren geplanten Veränderungen.

Kennzahlen als Informationsindikatoren beim Controlling

Eine besondere Voraussetzung für eine erfolgreiche Präsentation eines Quicktestes im Rahmen des Finanzcontrollings ist eine richtige Analyse von Vorgängen, Daten und Unternehmensauswertungen. Unausweichlich ist, dass die vorhandenen Daten richtig aufbereitet und ausgewertet werden. Für diese Ausführung sollte die notwendige Zeit genommen werden, damit optimale und besonders zielgesicherte Entscheidungen getroffen werden können. Das Streben nach diesen Zielen ist durch Kennzahlen zum Ausdruck zu bringen. Diese Kennzahlen dienen als wesentliche Basisinforma-

tionen bei der Realisierung einer aussagefähigen Ergebnisreihe.

Die Kennzahlen (überwiegend in der Darstellung als Verhältniszahlen) **sind sichere und aussagefähige Basisinformationen für weitere Auswertungen**. Sie dienen nicht nur zur Verdeutlichung finanzwirtschaftlicher Ziele, sondern kommen in vielen anderen Unternehmensbereichen vor, z.B. Logistik, Marketing, Finanzen, etc..

Quantitative Zielsetzung: Es muss immer wieder gesichert sein, dass mit Kennzahlen eine quantitative Zielsetzung verfolgt wird. Die Darstellung geschieht in rechnerischen Größen mit der Prüfbarkeit des Erreichungsgrades.

Ziel: Die Auswahl der ermittelten Kennzahlen muss in den Rahmen des Planungs- und Entscheidungsprozesses in einem Unternehmen passen, damit durch das Ergebnis eine rasche Umsetzung gesichert ist.

Kennzahlen sind:

- einsetzbare Messgrößen für die täglichen internen und externen Anforderungen aus der Praxis
- Ergebnisse in einer zusammengefassten, stark verdichteten Form
- Werte, die vielfach in einem einfachen und schnellen Rechenverfahren feststellbar sind
- ein Ergebnis oder vielfach mehrere über einen erfassbaren und quantifizierbaren Vorgang
- Zahlen, die ganz einfach über einen betrieblichen Tatbestand in ihrer Form berichten.

Also: Unverzichtbar!

Dem Analytiker müssen gut aufbereitete und richtige Daten für die Auswertung von Kennzahlen und Kennzahlensystemen vorliegen. Es darf nicht vorkommen, dass Kennzahlen keine stabile Datenherkunft besitzen. Es muss gesichert sein, dass zeitpunktaktuelles Zahlenmaterial für die Analyse verwendet wird, damit die Aktualität, ein wichtiges Merkmal über die Aussagekraft von Kennzahlen, gegeben ist.

So sieht es in der Praxis aus

In der Regel stellt das Rechnungswesen einer Unternehmung das Zahlenmaterial für die Feststellung von Kennzahlen zur Verfügung.

Ertragslage: Aus dem Jahresabschluss sollten die wichtigsten Kennzahlen im Rahmen der Ertragslage errechnet werden. Es wäre die Auskunft über den Erfolg oder Misserfolg. Zu diesen Kennzahlen gehören die Entwicklung des Gewinns oder Verlustes, die Rentabilität, der Cashflow, die Umschlagshäufigkeit und die Wertschöpfung, um nur einige zu nennen.

Finanzlage: Neben der Ertragslage sollte zusätzlich die Finanzlage des Unternehmens genauer geprüft werden. Die Vermögens- und Kapitalstruktur sollten genauso bekannt sein, wie die Tatsache, ob die Finanzierungsregeln eingehalten wurden oder nicht. Neben den Deckungsgraden 1 bis 3 sind auch die Liquiditätsgrade 1 bis 3 zu ermitteln, um zu erkennen, ob sich im vergangenen Geschäftsjahr Liquiditätsengpässe ergeben haben oder nicht.

13

23

37

G

F

Zuordnung CM-Themen-Tableau

Vergleich: Die eigenen Kennzahlen sollten dann noch mit den Branchenkennzahlen verglichen werden, um zu erfahren, wie erfolgreich das eigene Unternehmen ist. Die Kennzahlen sind und bleiben wichtige Informationsindikatoren, die jede/r Unternehmer, Führungskraft und Controller als einen wesentlichen Bestandteil, nicht nur für externe, konstruktive Gespräche sieht.

Analysebereiche	Kennzahl	Formel	Aussagekräftiges Ergebnis über die
1. Finanzielle Stabilität			
Finanzierung	Eigenkapitalquote	$\frac{\text{Eigenkapital}}{\text{Gesamtkapital}} \times 100$	Kapitalkraft
Liquidität	Schuldtilgungsdauer in Jahren	$\frac{\text{Fremdkapital} - \text{Flüssige Mittel}}{\text{Jahres-Cashflow}} \times 100$	Verschuldung
2. Ertragskraft			
Rentabilität	Gesamtkapitalrentabilität	$\frac{\text{Gewinn vor Steuern} + \text{Fremdkapitalzinsen}}{\text{Gesamtkapital}} \times 100$	Rendite
Erfolg	Cashflow-Leistungsrate	$\frac{\text{Cashflow}}{\text{Betriebsleistung}} \times 100$	Finanzielle Leistungsfähigkeit

Abb. 1: Quicktest-Kennzahlen

- Risikoträchtigkeit der Geschäfte (Auslandsgeschäfte)
- Kosten des Fremdkapitals (Zinsniveau).

Leitregel:

- Je höher die Eigenkapitalquote ist, desto größer ist die finanzielle Unabhängigkeit und desto krisenfester ist ein Unternehmen.
- Ein hoher Verschuldungsgrad bedeutet immer eine stärkere Liquiditätsbelastung durch Zins- und Tilgungszahlungen.

Vier Kennzahlen

In der Praxis wird der Quicktest / Schnelltest für den Analytiker immer beliebter. Mit vier Kennzahlen gewinnt er in kürzester Zeit einen Überblick über das Unternehmen:

1. Eigenkapitalquote
2. Gesamtkapitalrentabilität
3. Schuldtilgungsdauer
4. Cashflow-Leistungsrate.

Diese vier Kennzahlen sind aus den Analysebereichen Finanzierung, Rentabilität, Liquidität und Aufwandsstruktur / Erfolg herausgenommen worden, weil eben keine Störanfälligkeit vorliegt und zugleich das gesamte Informationspotential der Bilanz und Gewinn- und Verlustrechnung weitgehend abgeschöpft wird.

Aus der Bilanz:

- Eigenkapital
- Gesamtkapital (Bilanzsumme)
- Flüssige Mittel
- Fremdkapital.

Aus der Gewinn & Verlustrechnung:

- Betriebsleistung
- Fremdkapitalzinsen
- Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit
- Cashflow.

Ziel: In dem heutigen Informationszeitalter liegt immer mehr eine Informationsüberflutung vor. Aus diesem Grund steigt das Bedürfnis nach komprimierten Daten in ihren automatisierten Auswertungen. Für den Kreditgeber, vielfach

Kreditinstitute, sind Kennziffernsysteme unverzichtbar geworden. Dazu zählt auch ein aussagefähiger Quicktest mit zeitnahen Daten und Berichtskritik. Der Quicktest, als Präsentation, wird somit ein aussagefähiger Bestandteil bei Kreditverhandlungen.

Eigenkapitalquote (Grad der finanziellen Unabhängigkeit)

Bei der Ermittlung der Eigenkapitalquote wird eine Analyse im Bereich der vertikalen Kapitalstrukturregeln vorgenommen:

- Eigenkapital
- Fremdkapital (langfristig, kurzfristig).

Die Eigenkapitalquote (Grad der finanziellen Unabhängigkeit) gibt Auskunft über die relative Höhe des Eigenkapitals bzw. die finanzielle Abhängigkeit von Gläubigern. Es sollte der empfohlene Richtwert nicht unter 30 % Eigenkapital eingehalten werden. Bei den Unternehmen in Deutschland sieht es anders aus! Hier liegt ein durchschnittlicher Eigenkapitalanteil bei etwa 20 % vor.

Für die Abklärung der Frage, welche Eigenkapitaldecke (Finanzierung des Vermögens durch Eigenkapital) erforderlich ist, können die folgenden verschiedenen Einflussgrößen von Bedeutung sein:

- Anteil der fixen Kosten an den Gesamtkosten für die Beurteilung über die Krisenanfälligkeit

Aus der Praxis:

Die Eigenkapitalquote der Unternehmung A. soll auf Grundlage der aufgeführten Zahlen beurteilt werden:

	Abschlussjahr	Vorjahr
	TEUR	TEUR
Eigenkapital	1080	1050
Gesamtkapital	1800	1690
Eigenkapitalquote	60 %	62,1 %

Beurteilung: Das Eigenkapital ist gegenüber dem Vorjahr um 30 TEUR gestiegen. Dies könnte auf die Bildung von Rücklagen zurückzuführen sein. Der Anteil des Eigenkapitals am Gesamtkapital ist im gleichen Zeitraum von 62,1 % auf 60 % zurückgegangen. Hier zeigt sich, dass eine weitere Aufnahme von fremden Mitteln, verbunden mit einer größeren Abhängigkeit von Gläubigern und Zahlung von fixen Kosten (Zinszahlungen an den Kreditgeber) gegeben ist. Eine vertiefte Analyse bringt weitere Aufschlüsse. Die Einleitung von Gegensteuerungsmaßnahmen sollte überlegt werden.

Vorschläge: Abbau eines unausgewogenen Verhältnis zwischen Eigen- und Fremdkapital. Eine unzureichende Ausstattung mit Eigenkapital darf nicht gegeben sein. Es ist daran zu denken, dass ein hoher Fremdkapitalanteil und die hiermit verbundene Zinsbelastung, insbesondere in konjunkturellen Abschwungphasen, zu einer völligen Aufzehrung des Eigenkapitals und damit zu gravierenden Liquiditätsschwierigkeiten führt.

Zielsetzung: Der Aufbau einer geschickten Finanzplanung mit einer rechtzeitigen und ausreichenden Beschaffung von Kapital, die eine zielgerechte Steuerung des Kapitaleinsatzes sowie die wirksame Kontrolle der Kapitalverwendung sichern.

Richtwerte aus der Branche über die Eigenkapitalquote:

* Industrie	> 20 %
* Gewerbe	> 15 %
* Großhandel	> 15 %
* Einzelhandel	> 10 %

Beurteilungsskala über die Eigenkapitalquote:

* 1 sehr gut	> 30 %
* 2 gut	> 20 %
* 3 mittel	> 10 %
* 4 schlecht	< 10 %
* 5 Gefahr der Insolvenz	Negatives Ergebnis

Gesamtkapitalrentabilität

Grundsätzlich sind Rentabilitätsrechnungen alle Rechnungen, die mit Rentabilität operieren und verschiedene Ziele anstreben. Beim Quicktest ist besonders das Ergebnis der Gesamtkapitalrentabilität im Rahmen der Rendite eines Unternehmens interessant. Sie zeigt deutlich, mit welcher Effizienz das im Unternehmen eingesetzte Gesamtkapital, unabhängig von seiner Finanzierung (fremde Dritte) arbeitet - Je höher der Prozentsatz, desto günstiger.

Bei der Berechnung der Gesamtkapitalrentabilität werden der Gewinn und die Fremdkapitalzinsen in Bezug zum Gesamtkapital der Unternehmung gesetzt. Das Gesamtkapital bildet die Summe aus Eigenkapital und Fremdkapital, die Passivseite der Bilanz. Das Gesamtkapital zeigt gleichzeitig bilanziell bewertete Summen der Vermögensgegenstände an, da es wertmäßig der Vermögensseite der Bilanz (Aktiva) entspricht.

Richtwerte aus der Branche über die Gesamtkapitalrentabilität:

* Industrie	> 12 %
* Gewerbe (Handwerk)	> 15 %
* Großhandel	> 12 %
* Einzelhandel	> 14 %

Beurteilungsskala über die Gesamtkapitalrentabilität:

* 1 sehr gut	> 12 %
* 2 gut	> 10 %
* 3 mittel	> 7 %
* 4 schlecht	< 7 %
* 5 Gefahr der Insolvenz	Negatives Ergebnis!

Schuldtilgungsdauer in Jahren

Die Schuldtilgungsdauer gibt eine definitive Auskunft über die Fähigkeit des Unternehmens, wie das Fremdkapital aus dem operativ erwirtschafteten Cashflow bedient wird. Für den Analytiker stellt die Feststellung der Effektivverschuldung eine aussagefähige Indikatorfunktion dar. Das Ergebnis zeigt wesentliche Erkenntnisse über die Kreditwürdigkeit des Kreditnehmers an. Bei der Schuldtilgungsdauer wird angezeigt, nach wie vielen Jahren das Unternehmen aus eigener Kraft imstande wäre, seine Schulden zu bezahlen – also: „Wie stark das Unternehmen von seinen Kreditgebern abhängig ist!“

Berechnung der Effektivverschuldung:

Langfristiges Fremdkapital
+ Kurzfristiges Fremdkapital
= Gesamtverschuldung
- Flüssige Mittel
= Nettoverschuldung
- Kurzfristige Kundenforderungen
= Effektivverschuldung

Aus der Praxis: Die Großhandel GmbH ist finanziell besonders gut ausgestattet. Es liegt eine hohe Cashflow-Leistungsrate vor. Bei diesem Unternehmen liegt keine Schuldtilgungsdauer von mehr als zwölf Jahren vor. Es ist keine Verstärkung der Eigenkapitalbasis oder eine Verbesserung der Ertragslage anzustreben. Dagegen bei einer Schuldtilgungsdauer von

mehr als 30 Jahren liegen Voraussetzungen vor, die schließlich zur Insolvenz führen. Bei 12 Jahren Schuldtilgungsdauer sollte eine andere Form der Fremdfinanzierung in Angriff genommen werden. Bei der Großhandel GmbH wird ein dynamischer Verschuldungsgrad von 18 % festgestellt. In diesem Fall kann der Kreditnehmer jährlich 18 % seiner Nettoverschuldung zurückzahlen. Bei einem dynamischen Verschuldungsgrad von 18 % ergibt sich eine Tilgungsdauer von 5,55 Jahren.

Richtwerte aus der Branche über die Schuldtilgungsdauer:

* Industrie	< 5 Jahre
* Gewerbe	< 5 Jahre
* Großhandel	< 6 Jahre
* Einzelhandel	< 7 Jahre

Beurteilungsskala über die Schuldtilgungsdauer:

* 1 sehr gut	< 3 Jahre
* 2 gut	< 5 Jahre
* 3 mittel	< 12 Jahre
* 4 schlecht	> 12 Jahre
* 5 Gefahr der Insolvenz	> 30 Jahre

Cashflow-Leistungsrate

Die Cashflow Leistungsrate gibt Auskunft, wie viel Prozent der Betriebsleistung für

- * Investitionen
- * Schuldtilgung und
- * Gewinnausschüttung

zur Verfügung stehen. Bei Anwendung der Formel kann die finanzielle Leistungsfähigkeit des Unternehmens festgestellt werden.

In der Praxis erfreuen sich die Cashflow Analysen einer wachsenden Popularität. Zunächst ist der Cashflow eine Maßgröße zur Beurteilung der Selbstfinanzierungskraft einer Unter-

Autor



■ Günther Wittwer

ist Bilanzbuchhalter IHK, Prüfungstrainer und Dozent. Seine Berufserfahrung bezieht er aus jahrzehntelanger Tätigkeit in der Wirtschaft und im kaufmännischen Schulwesen. Seit 1985 Fachautor und Herausgeber für verschiedene Publikationen im Rechnungswesen, Prüfungstechnik und Controlling.

Kennzahlen	Sehr gut -1-	Gut -2-	Mittel -3-	Schlecht -4-	Insolvenz- gefährdet -5-
Eigenkapitalquote	> 30 %	> 20 %	> 10 %	< 10 %	Negatives Ergebnis
Schuldtilgungsdauer in Jahren	< 3 Jahre	< 5 Jahre	< 12 Jahre	> 12 Jahre	> 30 Jahre
Zwischenergebnis über die finanzielle Stabilität ¹⁾					
Gesamtkapital- rentabilität	> 12 %	> 10 %	> 7 %	< 7 %	Negatives Ergebnis
Cashflow Leistungsrate	> 10 %	> 8 %	> 5 %	< 5 %	Negatives Ergebnis
Zwischenergebnis über die Ertragslage ²⁾					
Gesamtergebnis ³⁾					

Abb. 2: Beurteilungsbogen

nehmung. Das Ergebnis zeigt deutlich, in welcher Höhe finanzielle Mittel für Investitionsausgaben und zur Schuldentilgung sowie zur Ausschüttung an Anteilseigner zur Verfügung stehen. Ferner gibt es eine Auskunft über die Herkunft und Verwendung der Mittel und damit über die Finanzierung eines Unternehmens.

Cashflow:

- * vereinfachte Berechnung: Gewinn + Abschreibungen + Erhöhung bzw. Verminderung der Rückstellungen
- * allgemeine Berechnung: Gewinn + nicht auszahlungswirksame Aufwendungen - nicht einzahlungswirksame Erträge.

Richtwerte aus der Branche über die Cashflow Leistungsrate:

- * Industrie > 9 %
- * Gewerbe > 9 %
- * Großhandel > 5 %
- * Einzelhandel > 6 %

Beurteilungsskala über die Cashflow Leistungsrate:

- * 1 sehr gut > 10 %
- * 2 gut > 8 %
- * 3 mittel > 5 %
- * 4 schlecht < 5 %
- * 5 Gefahr der Insolvenz Negatives Ergebnis

Quicktest-Beurteilungsbogen

In den gesamten Quicktest-Beurteilungsbogen sind die einzelnen Noten aus den vier Kennzahlen zu übernehmen. Die Gesamtnote wird durch die

Addition der vier Einzelnoten und Division des Zwischenergebnisses durch vier erzielt. Das Gesamtergebnis weist eine Durchschnittszensur über die finanzielle Stabilität und Ertragslage aus. Die Einleitung von spürbaren Gegensteuerungsmaßnahmen sollte spätestens bei einem Gesamtergebnis von „4“ schlecht beginnen.

Zusammengefasste Beurteilungsskala über einen Quicktest (Abb. 2).

Hinweise:

- (1) Ermittlung durch arithmetischen Notendurchschnitt von Eigenkapitalquote und Schuldtilgungsdauer
- (2) Ermittlung durch arithmetischen Notendurchschnitt von Gesamtkapitalrentabilität und Cashflow Leistungsrate
- (3) Ermittlung durch arithmetischen Notendurchschnitt von allen vier Kennzahlenergebnissen

Ziel: Rasches Reagieren mit zukunftsbezogener Beurteilung

Die aufgeführte Gesamtdarstellung sollte in dieser Form (Abbildung 3) mit der Bewertung und Aussagen übernommen werden.

Für eine erfolgreiche Umsetzung eines Quicktestes mit einer aussagefähigen Berichtskritik ist eine erfolgreiche Führung des Unternehmens mit einer richtigen Analysenpolitik von Vorgängen, Daten, Unternehmenswerten eine zwingende Voraussetzung. Es darf nicht sein, dass die Daten immer so aufbereitet und ausgewertet werden, dass es ein rasches Einleiten von sehr wichtigen Entscheidungen unmöglich erscheint lässt. Die speziellen Fachleute müssen für diese unverzichtbaren Controllingarbeiten vorhanden sein, welche bei den kleineren und mittelständigen Unternehmen vielfach der Geschäftsinhaber übernimmt, was nicht immer gerade ideal ist.

Ein Geschäftsinhaber will nicht den roten Faden verlieren, muss sich aber vielfach immer wieder mit untergeordneten Tagesproblemen herum-schlagen. Diese unverzichtbaren Controllingarbeiten werden vielfach nach dem üblichen Tagesgeschäft ausgeführt, weil es anders nicht zu schaffen ist. Dabei sollten für die Analysen und Aufzeichnung von Perspektiven sämtliche Möglichkeiten genutzt werden, hierzu zählt eben immer mehr der bewährte Quicktest im Rahmen des Finanzcontrollings. Nur machbar bei einer richtigen Vorlage von zeitnahen Basisinformationen. ■

	Geprüft mit den Kennzahlen	Bewertungen / Aussagen
Finanzierung	Eigenkapitalquote	
Liquidität	Schuldtilgungsdauer	
I. Finanzielle Stabilität		
Rentabilität	Gesamtkapitalrentabilität	
Erfolg	Cashflow-Leistungsrate	
II. Ertragslage		
Gesamtbeurteilung		

Abb. 3: Darstellung

Mehr Wissen. Mehr Services. Mehr Rechnungswesen!

Jetzt
4 Wochen
kostenlos
testen!

The image shows the Haufe FinanceOffice Professional software interface on a curved monitor. The interface includes a search bar, navigation tabs for 'Meine Startseite', 'Fachinhalte', and 'Arbeitshilfen', and a search button labeled 'Los'. The main content area is divided into several sections: 'Aktuelles' with a list of updates, 'Top-Thema' featuring an article about the 2008 corporate tax reform, 'Haufe Finance Office Services' with a list of services, 'Tipps zur Produktnutzung', and 'Meine Sammelmappen'. A small globe icon is positioned in front of the bottom left corner of the monitor. To the left of the monitor is a box for the software, which features the Haufe logo and the text 'FinanceOffice Professional Online'. The Haufe logo is also visible in the top right corner of the software interface.

Das Komplett-Paket für Ihr Finanz- und Rechnungswesen

www.haufe.de/finance-office

Haufe



Analyse der Auswirkungen des demographischen Wandels auf Kapitalanlageentscheidungen

von Eric Frère, Svend Reuse und Sandra Schmitt

Der demographische Wandel ist ein langfristiger Prozess, der die gesamte Gesellschaft nachhaltig beeinflussen wird. So formuliert Robert Stone England treffend: „Demographic Changes in the next 50 years will be almost as dramatic as would a change in the flow of the Mississippi River from north-south to south-north“.¹ Sinkende Geburtenraten und steigende Lebenserwartungen in Industrieländern werden nicht nur die sozialen Sicherungssysteme in diesen Ländern, sondern auch deren Wirtschaftswachstum, Innovationskraft sowie politische Stärke beeinflussen.² Diese Veränderungen werden direkt und indirekt auf die Kapitalmärkte einwirken. **Abbildung 1** verdeutlicht die Komplexität der demographisch bedingten Veränderungen, die vielschichtigen Zusammenhänge der interdependenten Faktoren und deren Auswirkungen auf Kapitalmärkte und Kapitalanlageentscheidungen.

Für Investoren ist entscheidend, wie diese demographischen Veränderungen die Renditen

von Asset-Klassen beeinflussen werden und wie sie ihre Gelder allokieren sollten, um dem erwarteten signifikanten Rückgang der Renditen verschiedener Assetklassen (Asset-Meltdown) bestmöglich zu entgehen.

Fakten zum demographischen Wandel

Nach Aussagen des statistischen Bundesamtes wird es 2050 doppelt soviel ältere wie jüngere Menschen in Deutschland geben.³ (siehe Abb. 2) In sämtlichen Industrieländern, diversen Schwellenländern (z.B. Thailand) sowie Entwicklungsländern (z.B. Brasilien) wird eine ähnliche Entwicklung zu beobachten sein. Konträr zu diesem verbreiteten Alterungs- und Schrumpfungsprozess steigt die Gesamtbevölkerung. **2050 werden ca. 9,2 Mrd. Menschen auf der Erde leben** (z.Zt. 6,7 Mrd.).⁴ Die gegensätzlichen länderspezifischen Entwicklungen der Bevölkerungsstrukturen könnten Wandel-

ungsbewegungen auslösen, die eine zeitliche Verzögerung, nicht jedoch eine dauerhafte Hemmung des Alterungsprozesses in verschiedenen Ländern bewirken. Zudem werden die heute noch jungen Länder in der zweiten Hälfte dieses Jahrhunderts auch den demographischen Alterungsprozess erleben.⁵ Dies stellt auch die Portfoliotheorie vor neue Herausforderungen, wird doch nun ein neuer Faktor endogenisiert, der zuvor nicht beachtet worden ist: Das sich verändernde Anlageverhalten von alternden Haushalten.

Diversifikation nach Markowitz

Hierzu wird kurz der Kerngedanke der **Markowitz-Portfoliotheorie** beschrieben. Kapital wird normalerweise angelegt, um Wertzuwachs (Ertrag) zu generieren. **Bei der Kapitalanlage müssen Investoren jedoch zwischen den drei sich konkurrierenden Zielen Risiko, Rendite und Liquidität abwägen.**⁶ Markowitz

legte mit seiner revolutionären Portfoliotheorie (1952) den Grundstein für die Berechnung des investorspezifischen rendite- und risikooptimalen Portfolios.⁷ Die Quantifizierung des Risikos einer Kapitalanlage sowie die Bildung des optimalen Portfolios auf Basis der Diversifikation waren die wegweisenden Gedanken in dem Markowitz'schen Ansatz.⁸ Das Diversifikationsprinzip basiert auf der Berechnung der Kovarianzen, bzw. Korrelationskoeffizienten. Durch das Kombinieren von Assets mit Korrelationen unter 1 kann das Risiko im Portfolio abgebaut und können effiziente Portfolios gebildet werden. Diese Portfolios erzielen bei gegebenem Risiko die maximal mögliche Rendite, bzw. sind bei gegebener Rendite mit dem geringsten Risiko verbunden.⁹ Effiziente Portfolios stellen somit die einzige Investitionsmöglichkeit für rationale Investoren da. Mit Hilfe des Optimierungsverfahrens, bei dem die unterschiedlichen prozentualen Anteile der verschiedenen Assets wiederholt angepasst werden, wird die Linie, auf der alle effizienten Portfolios liegen (Effizienzlinie), gebildet. Hierbei wird angenommen, dass keine Transaktionskosten entstehen. Durch Diversifikation kann jedoch nur das Titelrisiko (=Risiko des Einzelpapiers) reduziert werden, Kapitalanlagen besitzen aber Titel- und Marktrisiken, so dass Anleger das systematische Marktrisiko tragen müssen.

Auch wenn grundsätzlich alle Investoren auf eine möglichst hohe Rendite bei gegebenem (geringem) Risiko abzielen, können die Risikoverhalten der Einzelnen beachtlich voneinander abweichen. Diese individuelle Risikoneigung wird durch die investorspezifische Indifferenzkurve dargestellt. Der Tangentialpunkt dieser Kurve mit der Effizienzkurve entspricht dem investorspezifischen optimalen Portfolio, das in der strategischen Asset Allokation umgesetzt wird. Durch die darauf aufbauende taktische Asset Allokation soll eine Performancesteigerung des Portfolios gegenüber der Benchmark des Portfolios der strategischen Asset Allokation erreicht werden.

Sparverhalten der Bevölkerung

Das Sparen ist eine ökonomische Schlüsselgröße für das Wirtschaftswachstum, die Konjunktur und den Einkommensumverteilungsprozess und somit bei Kapitalanlageentscheidungen zu berücksichtigen. Modigliani unterstellt in seiner

Lebenszyklustheorie, dass die Menschen sparen, um Mittel für die Zukunft zu transferieren und so spätere Konsumbedürfnisse zu erfüllen.¹⁰ Es wird während der Erwerbstätigkeit soviel gespart, dass der Konsum gleichmäßig über das ganze Leben verteilt ist.¹¹ (vgl. Abb. 3)

Die Höhe des Sparens richtet sich nach dem zukünftig erwarteten Einkommen, der Lebenserwartung, den geschätzten Konsumbedürfnissen im Rentenalter sowie dem erwarteten Zinssatz.¹² Der theoretische Konsum kann mit der folgenden Gleichung ausgedrückt werden:¹⁴

$$C = a * W + c * L$$

- C: Konsum
- a: Grenzneigung zum Konsum aus dem Vermögen
- W: Realvermögen des Haushalts
- c: Grenzneigung z. Konsum aus dem Arbeitseinkommen
- L: Arbeitseinkommen des Haushalts

Modigliani unterstellt in seiner Theorie, dass nur das im Erwerbsleben angesparte Vermögen für die Konsumausgaben im Ruhestand verfügbar ist und schließt das Sozialsystem somit fast gänzlich aus.¹⁵ Soziale Leistungen müssten also den individuellen Sparanreiz reduzieren.¹⁶ Folglich kann mit dieser Theorie nur eingeschränkt das gegenwärtige nationale Sparverhalten analysiert werden. Empirisch kann gezeigt werden, dass die nationale Bevölkerung nicht „entspart“.¹⁷ Somit hätte national der Al-

terungsprozess der Bevölkerung kaum Auswirkungen auf die gesamtwirtschaftliche Sparquote. **Einige Experten erwarten ein Absinken der volkswirtschaftlichen Sparrate von z. Zt. ca. 9% auf ca. 4% in 2040,¹⁸ andere argumentieren, dass die vermehrte private Vorsorge die Sparquote erhöht** und somit positive Impulse auf den Kapitalmarkt ausübt. Vermutlich wird die Sparquote zwar zurückgehen, aber positiv bleiben.¹⁹

Prinzipiell ist der Einfluss des demographischen Wandels auf das Sparverhalten aufgrund verschiedener, kaum messbarer Faktoren nur schwer einzuschätzen. Die komplexen Einflussfaktoren sollten aber weiterhin beobachtet werden und die erkennbaren Veränderungen im Sparverhalten in der Anlagestrategie des Investors berücksichtigt werden. Die Autoren sind der Meinung, dass das typische Sparverhalten absinken muss, da die Haushalte mit steigendem Alter den Konsum dem Sparen vorziehen werden. Die Nachfrage wird somit lange Zeit durch die Ersparnisse der Vergangenheit determiniert sein.

Einflüsse des demographischen Wandels auf Kapitalanlageentscheidungen

Die Auswirkungen auf die Kapitalanlageentscheidungen sind mehrschichtig und entspre-

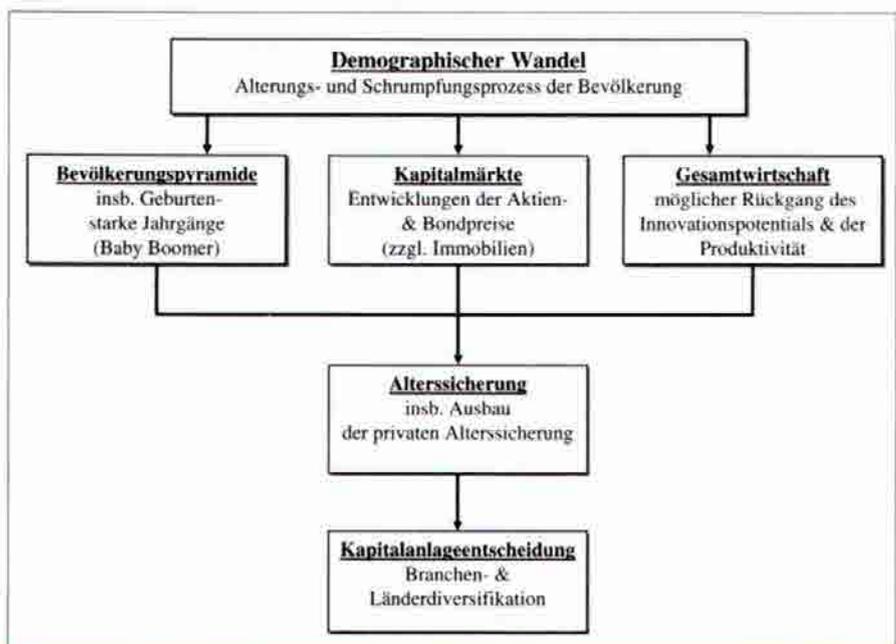


Abb. 1: Wirkungskette des demographischen Wandels

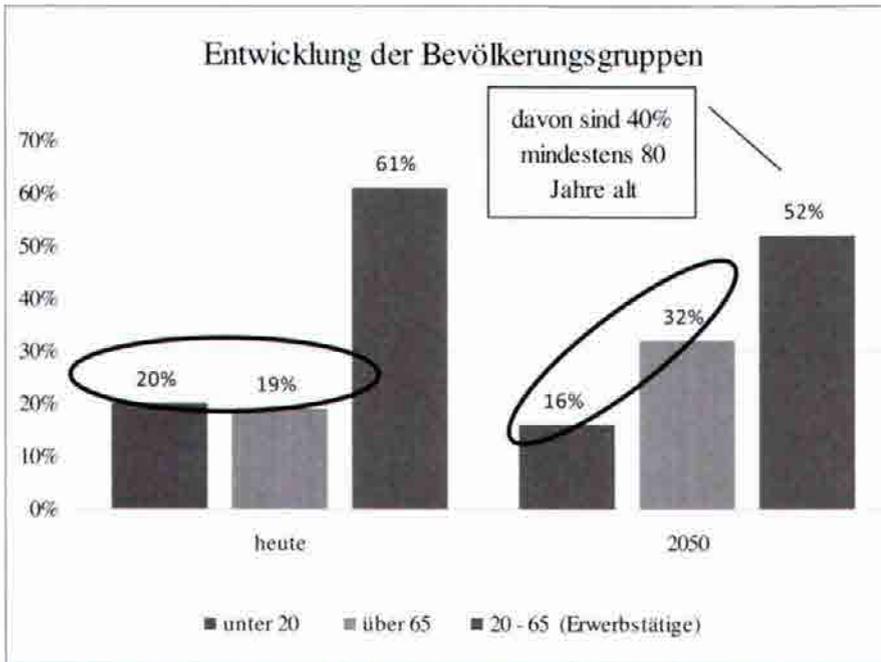


Abb. 2: Entwicklung der verschiedenen Bevölkerungsgruppen

chend komplex. Dieses Kapitel dient dazu, die wesentlichen Auswirkungen darzustellen und entsprechend zu strukturieren. Abbildung 4 gibt einen strukturellen Überblick, der im Folgenden vertieft wird.

Altersvorsorgesysteme in Deutschland

Die nationale Altersvorsorge ist z.Zt. durch die **umlagenfinanzierte gesetzliche Rentenversicherung**, auch 'Generationenvertrag' ge-

nannt, geprägt. Diese setzt voraus, dass die Zahl der Rentner geringer ist als die der Erwerbstätigen.²⁰ Die bisherigen Reformen reichen nicht aus, um die Schiefelage des Systems auszugleichen. Infolgedessen sind mindestens weitere Beitragserhöhungen, Rentenkürzungen und/oder Verlängerung der Lebensarbeitszeit nötig. Optimal wäre eine (Teil-)Umstellung der gesetzlichen Rentenversicherung auf ein kapitalgedecktes System. Dies würde zu einer **Stärkung der privaten Vorsorge** und somit zu vermehrten Kapitalaufkommen führen und

könnte so national den Kapitalmarkt und die Gesamtwirtschaft stärken.²¹ Der Ausbau der privaten Altersvorsorge über den Kapitalmarkt führt jedoch gewisse Risiken, wie z.B. kurzfristige Kapitalmarkteinbrüche für den Einzelnen mit sich.

Deutsche Unternehmen können für die **betriebliche Altersvorsorge** zwischen fünf verschiedenen kapitalgedeckten Durchführungswegen wählen:

- Direktzusage
- Direktversicherung
- Unterstützungskasse
- Pensionskasse
- Pensionsfonds.

Diese werden hinsichtlich der Finanzierungsmöglichkeiten, der Auswahl der Leistungsträger, der steuerlichen und partiell der arbeitsrechtlichen Behandlung differenziert. Unabhängig von der Auswahl des Durchführungsweges muss der Arbeitgeber für die Erfüllung der zugesagten Leistungen einstehen (Subsidiarhaftung).²² **Das richtige Management der Pensionsverpflichtungen trägt so zur wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit des Unternehmens bei.** Beispielsweise kann eine unerwartet starke Erhöhung der Rentenverpflichtungen, die nicht aus der operativen Sphäre des Unternehmens gegenfinanziert werden kann, ein Unternehmen mit Pensionsrückstellungen in Cash-Flow Schwierigkeiten bringen. Ungenügend gedeckte Pensionsverbindlichkeiten führen möglicherweise zu Downgradings in den Credit-Ratings²³ der Unternehmen.

Somit werden diese vermutlich vermehrt andere Durchführungswege als die Direktzusage wählen, um die biometrischen Risiken und die Zinsrisiken teilweise zu übertragen. Dies kann eine erhöhte Kapitalnachfrage der Unternehmen und somit ein steigendes Angebot von Unternehmensanleihen und Aktien verursachen, da Pensionsrückstellungen bisher unter anderem zur Innenfinanzierung genutzt wurden.

Die vier anderen Durchführungswege beeinflussen den (nationalen) Kapitalmarkt durch ihre Kapitalanlage direkt. Durch die Umstellung der Direktzusage auf die anderen Durchfüh-

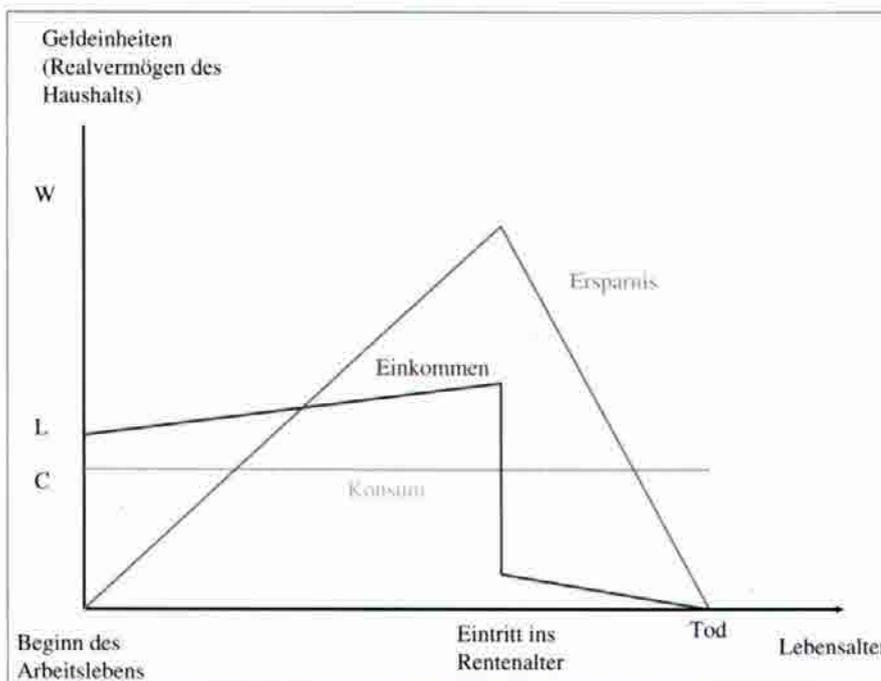


Abb. 3: Einkommen, Konsum und Ersparnis im Lebenszyklus²⁴

rungswege und dem damit verbundenen erhöhten Investitionsbedarf steht dem Kapitalmarkt mehr Liquidität zur Verfügung und könnte Unternehmen die Finanzierung hierüber erleichtern. Dies würde sich positiv auf das (nationale) Wirtschaftswachstum, das Arbeitsplatzangebot und auf das Sozialprodukt auswirken.

Gesamtwirtschaft

Der demographische Wandel beeinflusst quantitativ und qualitativ die verschiedensten Wirtschaftsbereiche. Das durchschnittliche Wachstumspotenzial der Wirtschaft könnte in den Jahren 2031-2050 von derzeit 2% auf 1% bedeutend absinken, wenn keine angemessenen wirtschafts- und sozialpolitischen Maßnahmen ergriffen werden.²⁴ Des Weiteren müssen die alternden, kinderarmen Gesellschaften das ihnen fehlende Produktivkapital durch Kapital substituieren, um den gesellschaftlichen Standard zu erhalten und somit konkurrenz- und leistungsfähig zu bleiben.²⁵ Zudem könnte durch die wachsende Belastung der öffentlichen Finanzen das Credit-Rating in demographisch schwachen Nationen in den nächsten Jahrzehnten signifikant herabgestuft werden.²⁶

Eine enorme Erhöhung der Schulden in nur einem wirtschaftlich wichtigen Land kann bereits zu einem weltweiten Zinsanstieg führen. **Nur tiefgreifende, zeitnahe Reformen und Konsolidierungen können die wachsende Schuldenlast reduzieren** und so die essenziellen Ausgangsbedingungen für gute, zukünftige Entwicklungen schaffen. Es ist zu erwarten, dass kein Land die Bonität gefährden will und somit einer schnellen Erhöhung der Schuldenlast entgegenwirkt. Deutschlands Bonität beispielsweise würde, wenn keinerlei Reformen umgesetzt würden, sukzessive von gegenwärtig „AAA“ auf „A“ in 2030 herabgestuft. 2040 würde Deutschland sogar nur noch als „spekulativ“ bewertet werden. Dies hätte insbesondere Konsequenzen für das nationale Zins- und Investitionsniveau.²⁷

Internationale Kapitalströme

Die weltweiten Kapitalströme werden zunehmen und somit das globale Leistungsbilanzge-

füge verändern, da in „alternden“ Ländern intensiver gespart wird und in „jungen“ Ländern das Kapital knapp ist. Die Höhe der Kapitalströme hängt u.a. von der Möglichkeit des freien Kapitalverkehrs sowie von der notwendigen zusätzlichen privaten Vorsorge ab.²⁸

Die Verbesserung der Rahmenbedingungen für einen internationalen freien, effizienten Kapitalverkehr sind wesentlich, um die zukünftigen nationalen Herausforderungen der Alterung bewältigen zu können. Ferner werden die Kapitalmärkte der „jungen“ Länder gestärkt und die Möglichkeiten dieser Länder, in Industrieländer zu investieren verbessert. Diese Kapitalströme würden wiederum dem Renditerückgang in den alternden Industriestaaten entgegenwirken. Gleichzeitig tragen die langfristigen, stabilen Kapitalströme zu niedrigen Inflationsraten und zur Wechselkursstabilität bei.²⁹

Kapitalmärkte

Der demographische Wandel wird die Kapitalmärkte beeinflussen. Ein genaues quantitatives Abschätzen ist aufgrund der Komplexität der Einflussfaktoren jedoch schwer möglich. Der Zusammenhang zwischen den rational und zukunftsorientierten Kapitalmärkten und dem langsamen prognostizierbaren Prozess des de-

mographischen Wandels wird unterschiedlich erklärt:

- 1) Aktienkurse des S&P 500 und der prozentuale Anteil der 40–64jährigen korrelieren positiv. —> Altern der geburtenstarken Jahrgänge kann zu einer Reduzierung der Liquidität im Markt (Kapitalumschichtungen der alternden Baby Boomer, d.h. Lebenszyklustheorie des Sparens) und somit zum Fallen der Aktienpreise führen.³⁰
- 2) Nachlassen des hohen Konsums junger Bevölkerungsgruppen wirkt negativ auf die Gewinne der Unternehmen. —> Druck auf die Börsenkurse der Unternehmen.³¹

Abgesehen von diesen langfristigen Zusammenhängen, sollte der Einfluss aktueller Ereignisse auf die Aktienmärkte jedoch nicht unterschätzt werden. Ferner wird entgegen der oben aufgeführten Punkte argumentiert, dass zu einem bestimmten Zeitpunkt immer nur die gegenwärtig Lebenden am Kapitalmarkt agieren, so dass Angebots- und Nachfrageveränderungen, die aufgrund des demographischen Wandels entstehen, im Voraus nicht arbiträr werden.³² Zudem bestimmen gemäß „Dividend Discount Modell“ die erwarteten Werte der zukünftigen Dividenden die Aktienkurse und nicht Angebots- und Nachfrageveränderungen.³³ Prinzipiell ist eine Übertragung der ersten Erklärungen auf Deutschland nur eingeschränkt

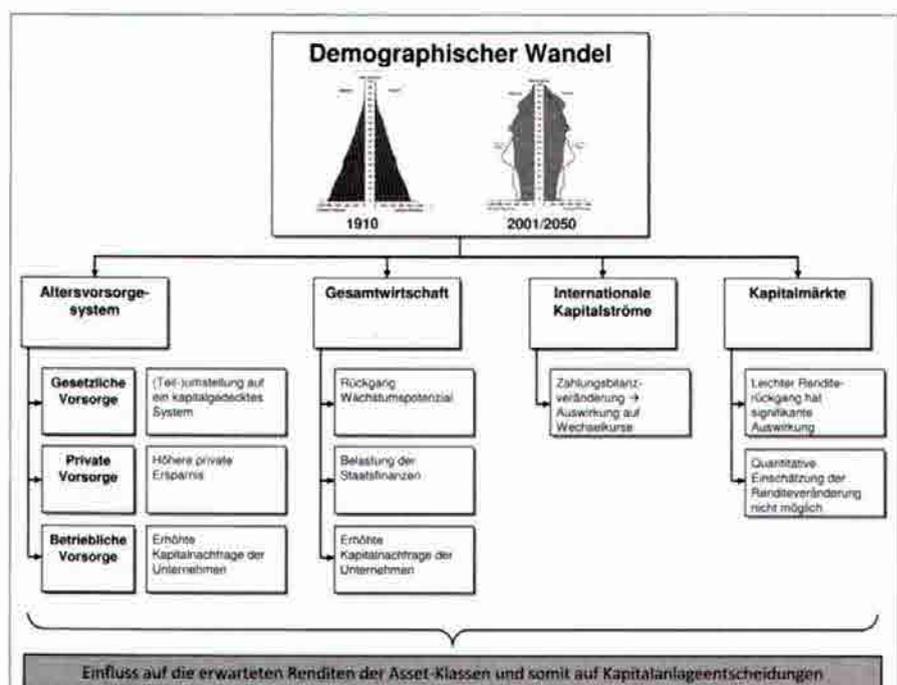


Abb. 4: Strukturierung der Auswirkungen

möglich, da diese auf Beobachtungen in Amerika basieren. **Das Sparverhalten der Deutschen unterscheidet sich signifikant von dem der Amerikaner:** Insbesondere liegt die nationale Investitionsquote in Aktien bei durchschnittlich 16%, die der Amerikaner bei 95%.³⁴

Auch auf den Anleihemarkt werden sich die demographischen Veränderungen auswirken. Ältere Menschen kaufen bewusst Anleihen, da sie risikoaverser sind und so möglichen Krisen an den Aktienmärkten ausweichen.³⁵ Ferner werden die Pensionfonds (des anglosächsischen Raums) ihre Asset Allocation umstrukturieren, damit diese optimal den eingegangenen Verpflichtungen entspricht.³⁶ Vorausgesetzt das Angebot an Anleihen bleibt unverändert, verursacht die steigende Nachfrage einen Preisanstieg und somit ein Absenken der Rendite.³⁷

Neben diesen Marktbewegungen **werden Staatsanleihen, insbesondere Bundeswertpapiere bis 2030/2040 an Wert verlieren**, da die steigende Anzahl an Rentner die Staatsfinanzen belasten und die Steuereinnahmen durch die geringere Anzahl der Erwerbstätigen niedriger sind. Demnach sollten Investoren Staatsanleihen solcher Länder vorziehen, deren Bevölkerungsentwicklung positiver ist als die deutsche.³⁸ Jedoch muss bei Investitionen in nicht Euro-Länder das Währungsrisiko beachtet werden.

Von den bisher betrachteten Anlagen werden Immobilien differenziert, da diese neben der Kapitalanlage auch als Realkapital konsumiert werden. Somit werden für zukünftige Entwicklungen fast ausschließlich empirische Prognoseansätze verwendet. 1989 untersuchten Mankiw und Weil den Zusammenhang demographischer Veränderungen und Immobilienpreisen in den USA.

Der nationale Wohnungsmarkt wurde 2003 von Börsch-Supan analysiert. **Demnach kann es gegebenenfalls zu einem Renditerückgang an den deutschen Immobilienmärkten kommen, aber der für die USA prognostizierte demographisch bedingte Einsturz der Immobilienpreise trifft national nicht zu** – unabhängig von den aktuellen Tur-

bulenzen am amerikanischen Subprime Markt.

Gemäß Prognosen des Bundesamtes für Bauwesen und Raumordnung wird die Anzahl der Haushalte, trotz des Bevölkerungsrückgangs bis 2020 von 39,4 auf fast 41 Millionen ansteigen. Dies wird durch die steigende Anzahl an Single-Haushalten (Größeneffekt) sowie durch den prozentual größeren Wohnflächenbedarf (höherem Wohnkomfort) kleinerer vor allem der „50-plus“ Haushalte (Skaleneffekt) begründet.⁴⁰

Allerdings sollten die negativen Auswirkungen des demographischen Wandels auf die Gesamtwirtschaft, die die ökonomischen Möglichkeiten der Bevölkerung beeinflussen, berücksichtigt werden. Unabhängig hiervon sind regionale und sektorale Unterschiede zu beachten. Altersgerechte Domizile in Großstädten und „Betreutes Wohnen“ werden verstärkt nachgefragt werden.⁴¹ Diese sind somit eine interessante Portfolioeimischung.

Resümierend muss für alle Assetklassen betont werden, dass auch der Eintritt eines geringen Rückgangs der Renditen (durch die oben beschriebenen Veränderungen an den verschiedenen Märkten hervorgerufen) signifikante Auswirkungen hat. So kann Kapital bei einem Prozentsatz von 7% nach 10 Jahren fast verdoppelt werden, bei ca. 5% muss der gleiche Betrag 15 Jahre zur Verdoppelung angelegt werden.⁴² Insbesondere hinsichtlich der steigenden Bedeutung der privaten Altersvorsorge, sind die Zentralbanken aufgefordert, auf stabile Vermögenspreise und niedrige Inflation zu achten.⁴³

Lösungsansatz für die Optimierung der Kapitalanlageentscheidungen

Doch was können Investoren nun tun, um sich diese Entwicklungen zu Nutze zu machen? Hierzu lassen sich folgende Ansätze formulieren, die bei der Wahl einer strategische Asset Allocation berücksichtigt werden sollten:

- Intermateriale Diversifikation und
- Demographische Branchendiversifikation.

Internationale Diversifikation

Internationale Diversifikation ermöglicht es **Investoren aus stärker alternden Ländern am Wachstum und an den höheren Kapitalrenditen „jüngerer“ Länder teilzuhaben** und länderspezifische Risiken zu reduzieren. „Demographische Länderdiversifikation“ ist vor allem in die Ländern vorteilhaft, deren Bevölkerungsentwicklung von der nationalen divergiert, wie z.B. Asien (ex Japan), Mittel- und Osteuropa sowie teilweise Südamerika (Emerging Markets).⁴⁴ Aber auch Frankreich, Großbritannien und die Vereinigten Staaten eignen sich als Ziel-Investitionsland, da deren arbeitende Bevölkerung nicht im gleichen signifikanten Ausmaß wie die deutsche zurückgeht.⁴⁵

Die Vorteile der demographischen Arbitrage können primär für Aktien genutzt werden, da die langfristigen Zinssätze bereits global stark korrelieren. Der weltweite Zusammenhang an den Aktienmärkten hingegen ist weniger ausgeprägt, da die meisten Investoren bevorzugt in heimische Aktien investieren.⁴⁶ Globale Immobilieninvestitionen können wegen der oft fehlenden schnellen Liquidierbarkeit und des fehlenden lokalen Wissens sogar riskanter sein als heimische Immobilieninvestitionen.

Aber auch internationale Aktieninvestitionen führen zusätzliche Risiken mit sich. Hierzu zählen **politische Risiken, Settlement- und Transferrisiko, Wechsel- und Zinsrisiken, mangelnde Transparenz, regulatorische Barrieren, hohe (Transaktions-) Kosten, mangelnde Kapitalaufnahmefähigkeit, unterentwickelte Finanzmarktinfrastruktur, ineffizienter Bankensektor und Schwächen der Kapitalmarktaufsicht**. Investition in diese Regionen können jedoch nur mit einer minimalen Anfälligkeit für Wechselkurskrisen die zukünftigen Renditeerwartungen erfüllen und sind nur mit stabilen politischen Rahmenbedingungen für Altersvorsorgeinvestitionen geeignet.

Abgesehen von den genannten Risiken wird die Bevölkerung international investieren müssen, um den zu erwartenden Renditerückgang am nationalen Kapitalmarkt zu kompensieren. Um die internationalen Investitionen im nötigen Um-

fang zu ermöglichen, muss die Kapitalverkehrsfreiheit neu gestaltet werden.⁴⁵ Investoren sollten für die internationale Diversifikation bestimmte Kenntnisse und Fähigkeiten, wie z.B. Hedging besitzen.

Demographische Branchendiversifikation

Die Börsenkurse von Unternehmen werden primär durch die Entwicklung ihrer Gewinne bestimmt. Prinzipiell werden diese durch das mögliche Abschwächen der Konjunktur sinken, vor allem wenn sie keine „Global Player“ sind und der Großteil ihrer Abnehmerländer mit ähnlichen demographischen Problemen wie in Deutschland zu tun hat. Dennoch werden einige Branchen durch das Altern der Bevölkerung profitieren.⁴⁹ Hierzu zählen insbesondere Branchen, die die Bedürfnisse älterer Menschen erfüllen.

Die pro Kopf Gesundheitsausgaben für 75jährige sind z.B. sechsmal so hoch wie für die Gruppe der unter 65jährigen.⁵⁰ Ansteigende Nachfrage wird für Medizintechnologieprodukte (Hörgeräte, Brillen, etc.) sowie für Produkte der Pharma- und Healthcarebranche erwartet. Bei Pharmaunternehmen sollte jedoch die Produktpipeline mit berücksichtigt werden, da diese nur mit dauerhaft umsatzstarken Produkten eine gute Investition darstellen.⁵¹

Hospital Management und Pflegedienstleister könnten durch die steigende Anzahl an Pflegebedürftigen profitieren. Reformen des Gesundheitssystems und somit höherer staatlicher Kostendruck könnten jedoch die Gewinne der Unternehmen dieser Branche belasten. Zudem könnten die finanziellen Möglichkeiten der Angehörigen oder der Betroffenen nicht ausreichen, um die Betreuung zu finanzieren.⁵²

Das höhere Sicherheitsbedürfnis älterer Menschen erhöht die Nachfrage nach (Sach-)Versicherungen. Ebenso werden Altersvorsorgeprodukte und Vermögensverwaltungs-Dienstleistungen aufgrund der in Zukunft ungewissen Höhe der staatlichen Renten stärker nachgefragt.⁵³

Die länger aktiven älteren Menschen, die wahrscheinlich ihr Geld ausgeben so lange sie gesund sind, könnten den Markt der altersspezifischen Reisen mit hohem Servicegrad stärken. Auch können andere **Dienstleister der Freizeitindustrie von den rüstigen Rentnern profitieren.**⁵⁴ **Personaldienstleister und Bildungsinstitute** können durch die Konzentration auf ältere Arbeitnehmer und „life-long-learning“ Angebote ihre Umsätze steigern. Der Wunsch nach erhöhter Lebensqualität im Alter begünstigt die Unternehmen der Luxusgüter- und Kosmetikindustrie (**Anti-Aging-Produkte**). Jedoch kann ein Anstieg

neue Märkte zu erschließen, könnten ihre Aktien eine interessante Beimischung zum Depot sein.⁵⁶

Durch Investitionen in sich vermutlich positiv entwickelnde Branchen können mögliche Renditerückgänge abgeschwächt werden. Dies gilt vor allem, wenn die Firmen weltweit in Märkten agieren, deren Bevölkerungsentwicklung analog der deutschen ist.⁵⁷ Besonders lukrativ sind Unternehmen, die das Potenzial der Schwellenländer erkannt haben. Langfristig werden die internationalen Kapitalzufüsse die Anzahl an kaufkräftigen Konsumenten erhöhen und so

Autoren



■ Prof. Dr. Eric Frère

ist Prof. für BWL, insbesondere für Finanzwirtschaft u. Entrepreneurship an der privaten FH für Oekonomie und Management / FOM, Essen, sowie Dekan für intern. Studiengänge. Er ist als selbst. Unternehmensberater für Corporate Finance und Asset Management tätig und hat in dieser Funktion mehrere Börsengänge und Venture Capital/M&A-Transaktionen betreut.

■ Dipl.-BW (FH) Dipl.-Inform. (FH) Svend Reuse MBA

ist Abteilungsleiter für Controlling der Sparkasse Mülheim. Er ist für die Themen Gesamtbanksteuerung und Risikomanagement verantwortlich. Des Weiteren ist er Dozent an der Fachhochschule für Oekonomie und Management und der Rheinischen Sparkassenakademie. Seit 2007 ist er Doktorand an der ESF Fakultät der Masaryk Universität Brunn.



■ Dipl.-Kffr. (FH) Sandra Schmitt MBA

absolvierte im Rahmen eines TraineeProgramms der Bayer AG eine Ausbildung zur Industriekaufrau ein berufsbegleitendes BWL-Studium, sowie einen Full-Time MBA. Als Asset Managerin bei der Bayer Pensionskasse ist sie u.a. für strategische Projekte (Asset-Liability-Management Studien), die Asset-Klasse Private Equity u.d. weltw. Reporting der Defined Benefit Pläne der Bayer AG zuständig.



der Beitragssätze der gesetzlichen Sicherungssysteme die Nachfrage in Branchen wie Reisen, Luxus- und Kosmetikartikel einschränken.

Investoren sollten Branchen meiden, die von den demographischen Veränderungen negativ betroffen sein werden und primär in schrumpfenden Gesellschaften tätig sind, z.B. bestimmte Nahrungsmittel- und BekleidungsHersteller, sowie langlebige Konsumgüterproduzenten und Spielzeughersteller.⁵⁵ Wenn diese Firmen es jedoch schaffen, im Ausland

das Bruttoinlandsprodukt in diesen Ländern erhöhen. Dies wird die Nachfrage an besserer Infrastruktur erhöhen, **so dass Häuser, Straßen, Brücken, Flughäfen, Bahnhöfe, Krankenhäuser, Energiekraftwerke gebaut werden.**⁵⁸

Des Weiteren können Investoren in risikoreichere Assetklassen, wie z.B. Privat Equity, Hedge Funds, High Yield Bonds, etc. investieren. Investoren sollten jedoch genügend Kenntnisse über diese Asset-Klassen haben, um das Risiko hinreichend gut einschätzen zu

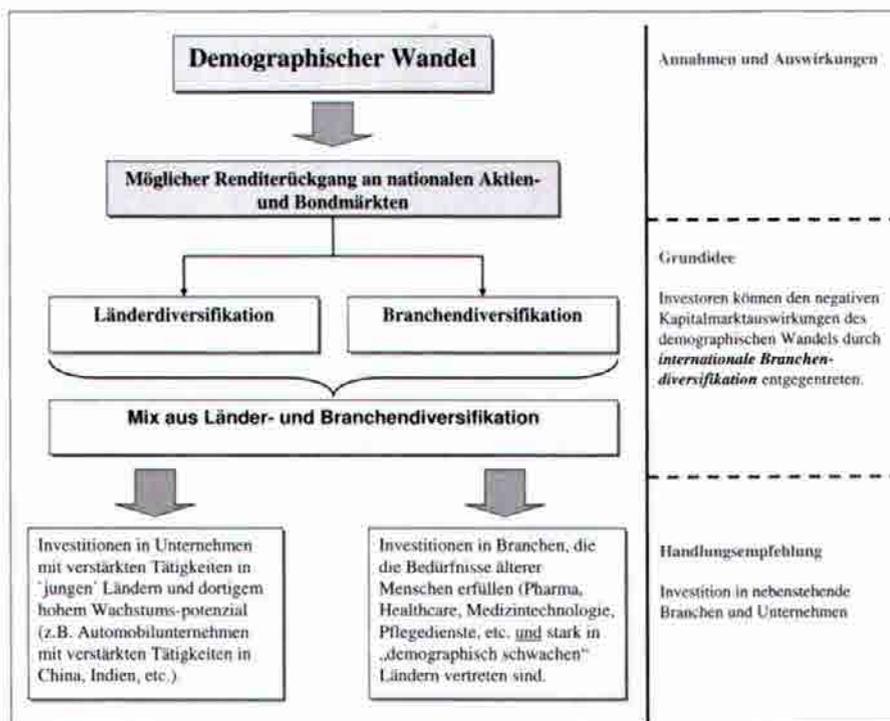


Abb. 5. Empfehlungen für eine Diversifikation unter Berücksichtigung des demographischen Wandels.

Annahmen und Auswirkungen

Grundidee

Investoren können den negativen Kapitalmarktauswirkungen des demographischen Wandels durch internationale Branchendiversifikation entgegenzutreten.

Handlungsempfehlung

Investition in nebenstehende Branchen und Unternehmen

(Hrsg.), Significant Issues Series, Volume 24, Nr. 2, Washington, D.C., S. XV.

²Vgl. Lorz, S. (2003): Demographische Herausforderung, in: Börsen-Zeitung, o.J., Nr. 150, S. 25.

³Vgl. Statistisches Bundesamt (2006): Bevölkerung Deutschlands bis 2050 – 1.1. Koordinierte Bevölkerungsvorausberechnung, Wiesbaden, S. 5 ff.

⁴Vgl. UN (2007), World Population Prospects: The 2006 Revision Population Database, http://www.un.org/esa/population/publications/wpp2006/WPP2006_Highlights_rev.pdf Stand: 02.12.2007.

⁵Vgl. Nguyen, T. (2000): Alterssicherung, gesamtwirtschaftliche Kapitalbildung und demographischer Wandel, Diss., Göttingen, S. 19f.

⁶Vgl. Bruns, C./Meyer-Bullerdiek, F. (2000): Professionelles Portfoliomanagement, 2. Aufl., Stuttgart, S. 1.

⁷Vgl. Hierzu und im folgenden Markowitz, H. (1952): Portfolio Selection, in: The Journal of Finance, Vol. 7, S. 77-91, S. 77 ff.

⁸Vgl. Reuse, S. (2004): Markowitz: Grundlagen der Portfoliotheorie und Diversifikation, in: Bankfachklasse, o.J., 2004, Nr. 11, S. 24 – 26.

⁹Vgl. Elton, E.J./Gruber, M.J. (1995): Modern Portfolio Theory and Investments Analysis, 5. Aufl., New York et al., S.70.

¹⁰Vgl. Modigliani, F. / Alberto, A. (1963). The Life Cycle Hypothesis of Saving, in: American Economic Review, o.J., March 1963, Nr. 53, S. 55 – 84.

¹¹Vgl. Nguyen (2000), a.a.O., S. 55.

¹²In Anlehnung an: Nguyen (2000), a.a.O., S. 54.

¹³Vgl. Nguyen (2000), a.a.O., S. 54.

¹⁴Vgl. Huber, C./Kaiser, H. (2003): Asset Allocation für Privatanleger, in: Dichtl, Kleeberg, Schlenger (Hrsg.), Handbuch Asset Allocation - Innovative Konzepte zur systematischen Portfolioplanung, Bad Soden / Ts., S. 625 f.

¹⁵Vgl. Modigliani/Alberto (1963), a.a.O., S. 55 ff.

¹⁶Vgl. Nguyen (2000), a.a.O., S. 77.

¹⁷Vgl. Börsch-Supan, A. / Essig, L. (2002): Sparen in Deutschland - Ergebnisse der ersten SAVE-Studie, Köln, S. 2.

¹⁸Vgl. Lorz, S. (2006b): Demographie setzt Aktien unter Druck, in: Börsen Zeitung, o.J., Nr. 129, S.7.

können. Zur Risikoreduktion eignen sich Fund of Funds. Alternative Asset-Klassen werden aufgrund ihrer Komplexität nicht weiter berücksichtigt.

Fazit und kritische Würdigung

Der demographische Wandel stellt die gesamte Gesellschaft vor neue Herausforderungen. Diese werden die Aktien-, Anleihe- und Immobilienrenditen und somit Kapitalanlageentscheidungen beeinflussen. Positiv können sich eine Umstrukturierung der umlagefinanzierten gesetzlichen Rentenversicherung und der damit verbundenen steigenden privaten Vorsorge (höhere Ersparnisbildung) auswirken. Ein Absinken der Kapitalmarktrenditen (ceteris paribus) hingegen kann durch die „Entsparphase“ der geburtenstarken Jahrgänge und die damit verbundenen Wertpapierverkäufe und Portfolioumschichtungen verursacht werden.

National erwarten die meisten Experten einen leichten Renditerückgang an den Kapitalmärkten.⁵⁹ Diesem kann durch Investitionen in demographisch „junge“ Länder teilweise ausgewichen werden. Hierbei müssen jedoch einige Risiken berücksichtigt werden. **Diese Risiken der reinen Länderdiversifikation können durch Branchendiversifikation re-**

duziert werden. Branchen, die die Bedürfnisse älterer Menschen erfüllen wie Pharma, Healthcare, Medizintechnologie, Hospital Management und Pflegedienste, werden von dem demographischen Wandel profitieren. Bestmöglich kombinieren Anleger Länder- und Branchendiversifikation und investieren z.B. in Unternehmen mit verstärkten Tätigkeiten in „jungen“ Ländern und dortigem hohem Wachstumspotenzial. Dies verdeutlicht Abbildung 5:

Investoren können also den negativen Kapitalmarktauswirkungen des demographischen Wandels durch internationale Branchendiversifikation und durch Länderdiversifikation entgegenzutreten. Während dies die **Empfehlungen dieses Artikels für den institutionellen Investor sind, kann dem privaten Investor nur geraten werden, in die private Altersvorsorge zu investieren**, da die gesetzliche Versorgung hier kaum ausreichen wird, um ceteris paribus einen gleichen Lebensstandard zu gewährleisten.

Literaturverzeichnis

¹England, R.S. (2002): Global Aging and Financial Markets - Hard Landings Ahead?, in: Center for Strategic and International Studies

¹⁹Vgl. Schröder, M./Schüler, M. (2006): Auswirkungen des demographischen Wandels auf die Kapitalmärkte, in: Perspektiven der Wirtschaftspolitik, S. 44 ff.

²⁰Vgl. Schröder/Schüler (2006), a.a.O., S. 43.

²¹Vgl. Dresdner Bank (1998): Trends Spezial: Zukunft der Alterssicherung - Alterssicherung mit Zukunft?, Frankfurt / Main, S. 10.

²²Vgl. §1 (1) Satz 3 BetrAVG.

²³Vgl. Frère, E. / Reuse, S. (2008): Rating - Was ist das?, in: Das Startbahn Ruhr Lehr- und Arbeitsbuch, Kapitel 3.8.4.8.

²⁴Vgl. Schaaf, J. (2006): Weber: Alterung bremst Wachstum, in: Börsen-Zeitung, o. J., Nr. 128, S. 6.

²⁵Vgl. Dresdner Bank (1998), a.a.O., S. 31.

²⁶Vgl. Reuse, S. (2002a): Bonitätsrisiken bei Ländern frühzeitig erkennen, in: Bankfachklasse, o.J., Nr. 6, S. 20 - 21 und Reuse (2002b): Beurteilung von Länderrisiken mittels Rating, in: Bankfachklasse, o.J., Nr. 7, S. 20 - 22

²⁷Vgl. Lorz (2007): Konjunktur und Konsolidierung heben die Ratings an, in: Börsen Zeitung, o.J., Nr. 7, S. 6.

²⁸Vgl. Börsch-Supan, A. / Ludwig, M. / Sommer, M. (2003): Demographie und Kapitalmärkte, Köln, S. 50.

²⁹Vgl. Reisen, H. / Fischer, B. (2000): Pension Fund Investment: From Ageing to

Emerging Markets, in: Reisen, H. (Hrsg.), Cheltenham, Northampton, S. 10 f.

³⁰Vgl. International Monetary Fund (2004): World Economic Outlook September: The Global Demographic Transition, Washington, D.C. 2004, S. 137 - 180, S. 150.

³¹Vgl. Sonntag, B. (2001): Demographie deutet auf Aktien-Hausse bis 2014 hin, in: Börsen-Zeitung, o.J., Nr. 83, S. 3.

³²Vgl. Abel, A.N. (2002): The Effects of a Baby Boom on Stock Prices and Capital Accumulation in the Presence of Social Security, S. 24.

³³Vgl. Schröder/Schüler (2006), a.a.O., S. 49.

³⁴Vgl. Jochims, D. (2005): Geldanlage. Wo Sie Ihr Vermögen zukunftssicher investieren., in: Capital, o.J., Nr.7, S. 116 - 121, S. 120.

³⁵Vgl. Schröder/Schüler (2006), a.a.O., S. 52.

³⁶Vgl. England (2002), a.a.O., S. 16.

³⁷Vgl. Schröder/Schüler (2006), a.a.O., S. 53.

³⁸Vgl. Luther, T. (2007a): Die Macht der Alten, in: Die Zeit, o.J., Zeit online 31.01.2007 o.S.; Reuse (2002a), a.a.O., S. 20 f.

³⁹Vgl. Börsch-Supan/Ludwig/Sommer (2003), a.a.O., S. 73, ff.

⁴⁰Vgl. Metz (2007): Demografischer Wandel und Energiekosten verändern Woh-

nungsmärkte, in: Börsen Zeitung, o.J., Nr. 192, S. B2.

⁴¹Vgl. Jochims (2005), a.a.O., S. 121.

⁴²Vgl. Lorz (2004b), a.a.O., S. 6.

⁴³Vgl. Schaaf (2006), a.a.O., S. 6.

⁴⁴Vgl. Reinhard (2001), a.a.O., S. 29.

⁴⁵Vgl. Schröder/Schüler (2006), a.a.O., S. 48.

⁴⁶Vgl. Schröder/Schüler (2006), a.a.O., S. 53.

⁴⁷Vgl. Niebuhr (2001), a.a.O., S. 121; Reuse (2002a), a.a.O., S. 20 f.

⁴⁸Vgl. Holzmann, R. (2000): Can Investments in Emerging Markets help to solve the aging problem?, in: CESifo Working Paper Series, Nr. 304, S. 16.

⁴⁹Vgl. Luther (2007b), a.a.O., o.S.

⁵⁰Vgl. Sonntag (2001), a.a.O., S. 3.

⁵¹Vgl. Luther (2007b), a.a.O., o.S.

⁵²Vgl. Luther (2007b), a.a.O., o.S.

⁵³Vgl. Schlumpf (2005), a.a.O., S. 93.

⁵⁴Vgl. Luther (2007b), a.a.O., o.S.

⁵⁵Vgl. Sonntag (2001), a.a.O., S. 3.

⁵⁶Vgl. Luther (2007b), a.a.O., o.S.

⁵⁷Vgl. Sonntag (2001), a.a.O., S. 3.

⁵⁸Vgl. Gauer, B. (2007): Demografischen Wandel als Investmentchance begreifen, in: Börsen-Zeitung, o.J., Nr. 197, S. B18.

⁵⁹Vgl. u.a. Lorz, S. (2006b), a.a.O., o.S. ■

PROJEKTUNTERSTÜTZUNG IM FINANCE UND CONTROLLING

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

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

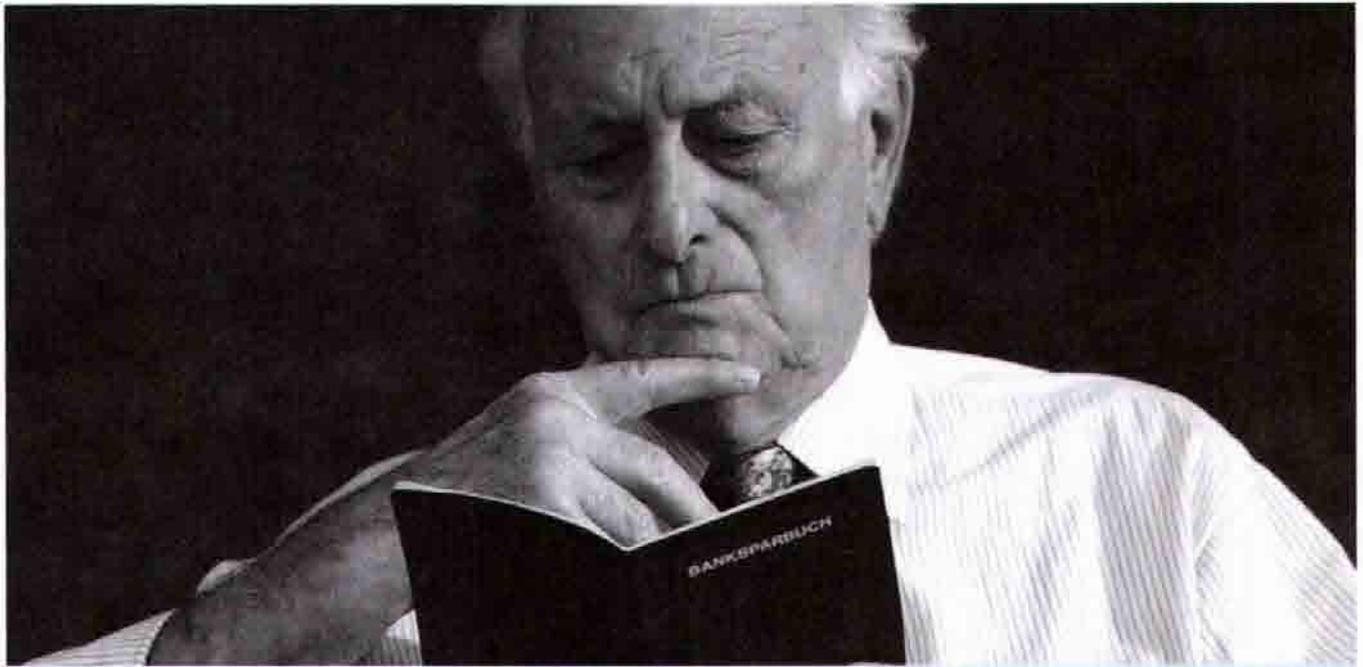


TREUENFELS

Finance & Controlling Careers

HAMBURG ■ FRANKFURT ■ BERLIN
DÜSSELDORF ■ STUTTGART ■ MÜNCHEN

info@treuenfels.com | www.treuenfels.com



Die marktorientierte Ableitung von risikolosen Zinsen

von Peter Gampenrieder und Jörg Wiese

In der Controlling-Praxis spielt der risikolose Zins als Bestandteil des Kalkulationszinsfußes von Barwertkalkülen eine wichtige Rolle. **Bekannte Anwendungsbeispiele sind wertorientierte Steuerungsmaße, wie beispielsweise der Economic Value Added (EVA¹), sowie der Bestandwert von Lebensversicherungsverträgen (European Embedded Value).** Zudem wird der Unternehmensgesamtwert als Grenzpreis für Kauf-/Verkaufsentscheidungen oder als Gegenstand von aktien- und umwandlungsrechtlichen Spruchverfahren maßgeblich durch Eigenkapitalzinsen als Rendite einer risikoäquivalenten Handlungsalternative beeinflusst. Bei der Ableitung der Eigenkapitalkosten dient der risikolose Zins regelmäßig als Ausgangspunkt. Vorangetrieben wird die Diskussion um eine methodisch sachgerechte Ermittlung des sog. Basiszinses insbesondere von Seiten der Unternehmensbewertungsliteratur.

Für Zwecke der Unternehmensbewertung konstruiert man als Kalkulationszinsfuß regelmäßig

für annahmegemäß unendlich lange fließende künftige Zahlungsüberschüsse eine ebenso lang geltende Alternativverzinsung. Dabei handelt es sich um einen Basiszins, der um einen Risikozuschlag, ggf. um Anteilseignersteuern sowie in der Rentenphase u.U. um einen Wachstumsabschlag zu erweitern ist. Große praktische Bedeutung hierbei haben die Vorgaben des Instituts der Wirtschaftsprüfer in Deutschland e.V. (IDW). Nachdem der Hauptfachausschuss (HFA) des IDW Ende 2005 einen überarbeiteten „IDW Standard: Grundsätze zur Durchführung von Unternehmensbewertungen (IDW S 1)“² verabschiedet hat, wirft eine erneute Novellierung durch den im September 2007³ veröffentlichten Standardentwurf IDW ES 1 i.d.F. 2007 ihre Schatten bereits voraus. Während die seinerzeitigen Neuerungen von IDW S 1⁴ hauptsächlich in der Berechnung der Eigenkapitalkosten nach persönlichen Steuern über das Nachsteuer- oder Tax-CAPM mit Halbeinkünfteverfahren⁵ sowie in der Abkehr von der Vollausschüttungshypothese lagen, **werden jetzt die**

Regelungen zur Unternehmenssteuerreform 2008 thematisiert. Zudem sind die Auswirkungen der Einführung einer definitiven Abgeltungssteuer in das Bewertungskalkül zu integrieren.⁶ Abseits von diesen hauptsächlich steuerlich getriebenen Neuerungen ist das IDW seit 2005 Forderungen der Literatur gefolgt, den hier betrachteten Basiszins kapitalmarktorientiert unter Rückgriff auf Zinsstrukturdaten zu ermitteln⁷, was konzeptionell konsequent ist.

Der Beitrag zeigt zunächst, welche Probleme mit den bisherigen Lösungsversuchen zur Ableitung des risikolosen Zinses verbunden sind. Darauf aufbauend werden Möglichkeiten zu seiner kapitalmarktorientierten Ermittlung vorgestellt. Dazu wird auf die sog. *Svensson*-Methode fokussiert, die sowohl von der Deutschen Bundesbank verwendet⁸ als auch vom Fachausschuss für Unternehmensbewertung und Betriebswirtschaft (FAUB) des IDW zur zukunftsgerichteten Schätzung der Zinsstruktur favorisiert wird. In diesem Zusammenhang ist insbe-

sondere zu klären, inwieweit sich die für die Unternehmensbewertung sachgerechte Methodik auf die vielfältigen Problemstellungen in der Controlling-Praxis übertragen lässt.

Stichtags- versus historische Durchschnittszinsen

Da ein risikoloser Schuldner im engen Sinne nicht existiert, **greift man bei der Bestimmung des Basiszinses auf „quasi“-sichere Renditen von Staatsanleihen zurück.**⁸ Hier sind insbesondere zwei Fragen zu klären: Erstens finden sich in der Literatur unterschiedliche Vorschläge, welche Marktdaten verwendet werden sollen. Denkbar sind ein Durchschnitt historischer Renditen von Staatsanleihen¹⁰, deren Effektivverzinsung am Stichtag oder die im nächsten Abschnitt diskutierten Zinssätze von Nullkuponanleihen, sog. Spot Rates. Zweitens ist das Problem zu bewältigen, dass die zu diskontierenden Cash Flows eines Unternehmens(teils) regelmäßig über einen unendlichen Zeitraum geschätzt werden, während bei Staatsanleihen von einer begrenzten Laufzeit auszugehen ist. Um beide Zahlungsströme vergleichbar zu machen, mithin Laufzeitäquivalenz herzustellen, ist eine Anschlussverzinsung zu prognostizieren.

Historische Durchschnittsrenditen wurden bei der Unternehmensbewertung vor allem von der Rechtsprechung akzeptiert.¹¹ Ihre Verwendung ist **konzeptionell nicht haltbar, da künftige Zahlungsüberschüsse mit vergangenen Renditen verglichen werden.** Es besteht ein Extrapolationsproblem, da unterstellt wird, dass sich die Verhältnisse der Vergangenheit auf die Zukunft übertragen lassen.¹² Verhältnisse am Stichtag oder zukunftsgerichtete Erwartungen bleiben dagegen unberücksichtigt. Divergieren die Vergangenheitsdurchschnitte von der aktuell herrschenden Zinsstruktur, was regelmäßig der Fall sein wird, so resultiert eine nicht marktgerechte Bewertung; Arbitragemöglichkeiten können die Folge sein. Daneben erhält man unterschiedliche historische Zinssätze, abhängig davon, welcher Auswertungszeitraum betrachtet wird. Dessen Abgrenzung ist zwangsläufig an subjektive Einschätzungen des Bewerbers gebunden, was einer marktadäquaten Bewertung widerspricht.

Folgt man dem zweiten Vorschlag, die am Bewertungsstichtag geltende Effektivverzinsung von Staatsanleihen als Basiszins anzusetzen, so sollte auf möglichst lang laufende Anleihen zurückgegriffen werden, um über einen möglichst langen künftigen Zeitraum Markterwartungen zu nutzen. Zur Zeit haben Staatsanleihen in Deutschland maximal Laufzeiten um 30 Jahre.¹³ Ihre Verwendung weist gegenüber 10-jährigen Anleihen auch den Vorteil auf, dass Schätzfehler (finanzmathematisch bedingt) bei der Festsetzung der Anschlussverzinsung ceteris paribus geringere Auswirkungen auf den Unternehmenswert haben.¹⁴ Unabhängig davon, welche Restlaufzeit der Anleihen man zugrunde legt, wird beim Rückgriff auf die Effektivverzinsung von Staatsanleihen so gerechnet, als läge eine flache Zinsstrukturkurve vor. Da man in der Realität indes regelmäßig nicht-flache Zinsstrukturen vorfindet, führt ein konstanter Basiszins zu Fehlbewertungen.¹⁵ Aus dieser Perspektive ist eine Rechnung mit periodenspezifischen Spot Rates, mithin ein Rückgriff auf die Zinsstruktur, zu präferieren, die im Folgenden diskutiert wird.

Kapitalmarktorientierte Ableitung aus Zinsstrukturdaten - Spot Rates, Strips und Swaps

Spot Rates sind bei nicht-flacher Zinsstruktur die den periodischen, sicheren oder sicherheitsäquivalenten Zahlungsüberschüssen gegenüberzustellenden theoretisch korrekten Alternativrenditen mit entsprechender Laufzeit.

Der Spotsatz i_t kann als periodenbezogener Zinssatz gekennzeichnet werden, den Investoren für Nullkuponanleihen (Zerobonds) mit einer Restlaufzeit vom Bewertungsstichtag bis zum Zeitpunkt t erzielen können.

Zur empirischen Ermittlung der Spot Rates sowie der Zinsstruktur als Zusammenhang zwischen den Laufzeiten der Nullkuponanleihen und den Zinssätzen ist es erstens denkbar, diese über Strips (Separate Trading of Registered Interest and Principal Securities) abzuleiten.¹⁷ In Deutschland ist das „Stripping“ Kupon-tragender Staatsanleihen, d.h. eine Trennung von Kapital- und Zinsansprüchen und deren separater Handel, seit 1997 zulässig. **Eine beispielsweise 10-jährige Kuponanleihe wird zerlegt in einen Kapital-Strip als Zerobond sowie zehn Zins-Strips als einzeln handelbare Nullkuponanleihen mit Laufzeiten von einem Jahr bis zehn Jahren.** Dieses Verfahren kann als direkte Methode zur Ableitung der Zinsstruktur bezeichnet werden, da Strips zumindest bei Vernachlässigung steuerlicher Einflüsse¹⁸ faktisch echte Zerobonds darstellen. Strips existieren für den gesamten Laufzeitbereich von 1 bis 30 Jahren. Problematisch an diesem Vorgehen ist allerdings, dass die Liquidität von Strips gemessen an jener von Bundesanleihen relativ gering ist. Die Liquidität der Instrumente kann als ein Gütekriterium für die erhobenen Zinssätze dienen. Zweitens könnte man versuchen, die Zinsstrukturkurve aus Zinsswaps abzuleiten. Bei einem Zinsswap vereinbaren zwei Parteien einen Tausch von fixen und variablen Zinsverpflichtungen auf einen fiktiven

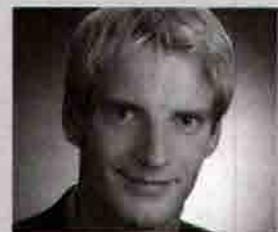
Autoren



■ Dr. Peter Gampenrieder, MBR
ist in der Versicherungswirtschaft tätig.
E-Mail: gampenrieder@freenet.de

■ Dr. Jörg Wiese, MBR

ist wissenschaftlicher Assistent am Seminar für Rechnungswesen und Prüfung der Ludwig-Maximilians-Universität München.
E-Mail: wiese@bwl.lmu.de



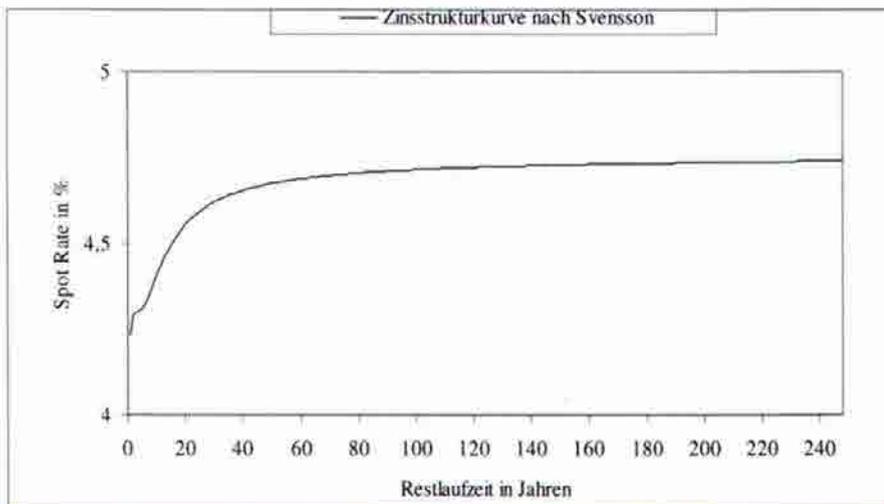


Abb. 1: Zinsstrukturkurve n. SVENSSON (basierend auf Dreimonatsdaten d. Deutschen Bundesbank v. 2. 4. 29. 6. 2007)²⁶

Nominalbetrag über eine feste Vertragslaufzeit. Den festen Zinssatz bezeichnet man als Swapsatz. Derartige Swaps werden mit Restlaufzeiten von bis zu 50 Jahren gehandelt, was gegenüber Staatsanleihen den Vorteil hat, dass über einen längeren Zeitraum Marktdaten verfügbar sind. Zumindest im langen Laufzeitbereich weisen Swaps jedoch ebenfalls eine geringere Liquidität als Bundesanleihen auf.²⁰ Zudem enthalten die Swapsätze regelmäßig einen Risikozuschlag, da der Handel hier vorwiegend von Banken betrieben wird, die ein niedrigeres Rating als der Staat aufweisen. Daher sind Swapsätze erst nach Abzug dieser Risikoprämie für die Unternehmensbewertung verwendbar.²¹

auch vom FAUB des IDW favorisiert. Zwar beschränkt sich die Orientierung an der Zinsstruktur nach dem Wortlaut von IDW S 1 (Tz. 127) sowie IDW ES 1 i.d.F. 2007 (Tz. 117) auf die Bestimmung der Anschlussverzinsung, aus dem den IDW S 1 flankierenden Beitrag von Wagner u.a. geht jedoch hervor, dass (konsequenterweise) für den gesamten Planungszeitraum auf die Zinsstruktur zurückgegriffen werden soll.²⁵

Svensson beschreibt den Zusammenhang zwischen der stetigen Spot Rate $i_{s,t}$ in Prozent und der Laufzeit t über folgende Funktion:²⁶

Die Parameter $\beta_0, \beta_1, \beta_2, \beta_3, \pi_1$ und π_2 müssen geschätzt werden. Geht die Laufzeit t gegen ∞ ,

$$i_{s,t} = \beta_0 + \beta_1 \frac{1 - e^{(-t/\tau_1)}}{t/\tau_1} + \beta_2 \left(\frac{1 - e^{(-t/\tau_1)}}{t/\tau_1} - e^{(-t/\tau_1)} \right) + \beta_3 \left(\frac{1 - e^{(-t/\tau_2)}}{t/\tau_2} - e^{(-t/\tau_2)} \right)$$

Gleichung 1

Svensson-Methode und Einheitszins

Vor diesem Hintergrund ist eine indirekte Ableitung der Zinsstruktur aus Renditen Kupontragender Staatsanleihen vorzuziehen. Hierfür wurden verschiedene Ansätze entwickelt. Im Folgenden wird die Methode von Nelson/Siegel (1987) in ihrer Erweiterung von Svensson²² (im Weiteren Svensson-Methode) herangezogen, da sie von der Mehrzahl der europäischen Zentralbanken, etwa der Schweizerischen und Österreichischen Nationalbank sowie der Deutschen Bundesbank, verwendet wird.²³ Der hohen praktischen Bedeutung folgend wird sie

so konvergiert die Funktion gegen den Parameter β_0 , welcher insoweit als sehr langfristige Spot Rate interpretiert werden kann.²⁷ Bewegt sich umgekehrt t gegen 0, so nähert sich die Funktion dem Wert $\beta_0 + \beta_1$ an, welcher damit als Tagesgeldzinssatz gedeutet werden kann.

Eine eigenständige Schätzung der Parameter β und π ist für Deutschland nicht erforderlich, da die Deutsche Bundesbank die Schätzparameter tagesaktuell im Internet veröffentlicht.²⁸ Auf Grundlage dieser Parameter lässt sich Gleichung (1) in der Controlling-Praxis in ein Tabellenkalkulationsprogramm implementieren, wobei der zeitliche Aufwand nach der erstmaligen

Konzeption überschaubar ist. Spot Rates können auf diesem Weg für eine beliebige Anzahl zukünftiger Jahre geschätzt werden. Hierbei ist zu beachten, dass diese Schätzung grundsätzlich nur über einen Zeitraum von etwa 30 Jahren auf Marktdaten basiert. Für weiter entfernte Jahre ist eine Annahme zur Fortschreibung der Zinsstrukturkurve zu treffen. Im Falle der Svensson-Methode besteht diese Annahme in der Plausibilitätsüberlegung, dass die Zinsstruktur langfristig immer flacher verläuft und schließlich gegen β_0 konvergiert. Dies zeigt Abbildung 1.

Unter den gegenwärtigen Kapitalmarktverhältnissen erzeugt die Schätzung zunächst eine normale, also mit zunehmender Restlaufzeit der Anleihen steigende Zinsstrukturkurve, während für sehr lange Restlaufzeiten eine inverse (abfallende) Kurve resultiert (Abbildung 2). Strukturell ähnliche Kurvenverläufe wurden in den vergangenen Jahren in Großbritannien beobachtet.

Während die Funktion (1) stetige Renditen $i_{s,t}$ ausdrückt, werden für Zwecke der Unternehmensbewertung üblicherweise diskrete Renditen $i_{d,t}$ herangezogen, da die im Bewertungsmodell zu diskontierenden Zahlungsströme annahmegemäß am Periodenende anfallen. Schätzt man die Zinsstruktur anhand von (1), so wären die ermittelten Spot Rates gemäß $i_{d,t} = e^{i_{s,t}t} - 1$ in diskrete Renditen umzurechnen. **Greift man indes auf die Parameter der Deutschen Bundesbank zurück, so ist zu beachten, dass entgegen anders lautenden Empfehlungen der Literatur keine Umrechnung von stetigen in diskrete Renditen erforderlich ist.** Einsetzen der Bundesbank-Parameter in (1) erzeugt direkt die für die Unternehmensbewertung zu verwendenden diskreten Spot Rates $i_{d,t}$.³¹ Hintergrund dessen ist, dass die Deutsche Bundesbank die Diskontierungsfunktion anders als Svensson berechnet.

Wendet man die über (1) ermittelte Zinsstrukturkurve auf konkrete Bewertungsfälle an, so müsste man die periodischen, annahmegemäß unendlich lange anfallenden Überschüsse mit Hilfe der jeweiligen laufzeitspezifischen Spot Rates diskontieren. Die Bewertungspraxis verwendet indes regelmäßig einen konstanten, einheitlichen Zinssatz. Aus den Zins-

strukturdaten lässt sich ein solcher Einheitszins i_e ermitteln, der zum gleichen Ertragswert führt wie die Verwendung periodenspezifischer Spot Rates und damit grundsätzlich konsistent zur Svensson-Methode ist.³² Hierzu ist zunächst eine mit einer konstanten Rate (w) wachsende und mit einem Überschuss E_0 beginnende Zahlungsreihe über beispielsweise 250 Jahre zu modellieren.³³ Die Überschüsse jeder Periode werden dann mit Hilfe der laufszeit-spezifischen Spot Rates auf den Bewertungszeitpunkt ($t = 0$) diskontiert. Der resultierende Ertragswert (EW_0) kann schließlich einem einfachen Ertragswertmodell gegenübergestellt werden, das von unendlichem konstanten geometrischen Wachstum der Erträge mit der Rate w ausgeht (Gleichung 2):

Der gesuchte Einheitszins lässt sich durch Auflösen von Gleichung (2) nach i_e bestimmen. Welcher Überschuss E_0 gewählt wird, ist für das Ergebnis unerheblich, da sich E_0 aus Gleichung (2) kürzen lässt. Der Einheitszins befreit den Bewerter von der Prognose einer Anschlussverzinsung. Er muss sich allerdings zugleich dessen bewusst sein, dass er sich mit der Verwendung des Einheitszinses auch die lediglich auf Plausibilitätsüberlegungen basierenden o.g. Annahmen zur Fortschreibung der Zinsstrukturkurve jenseits des Zeitraums, für den Marktdaten vorliegen, zugehen macht.

Das beschriebene Vorgehen basiert auf der Annahme eines unendlichen Planungshorizonts, der hier technisch nach 250 Jahren abgeschnitten wird. Es steht nicht im Widerspruch zu geringeren Nutzungsdauern von abnutzbaren Vermögensgegenständen. Vielmehr kann unterstellt werden, dass am Ende der Nutzungsdauer ein neuer Reinvestitionszyklus einsetzt, mithin die nötigen Ersatzinvestitionen getätigt werden. Geschieht dies fortgesetzt, so gelangt man – wie bei der Unternehmensbewertung – zu einem unendlichen Planungshorizont. So kann etwa am konkreten Fall von (abnutzbaren) Strom- und Gasnetzen gezeigt werden, dass es sachgerecht erscheint, die für Zwecke der Unternehmensbewertung abgeleiteten Basiszinssätze auch für die Bestimmung von Entgeltbestandteilen für Regulierungszwecke heranzuziehen.³⁴

Durch Anwendung der Gleichungen (1) sowie (2) erhält man eine stichtagsbezogene Schät-

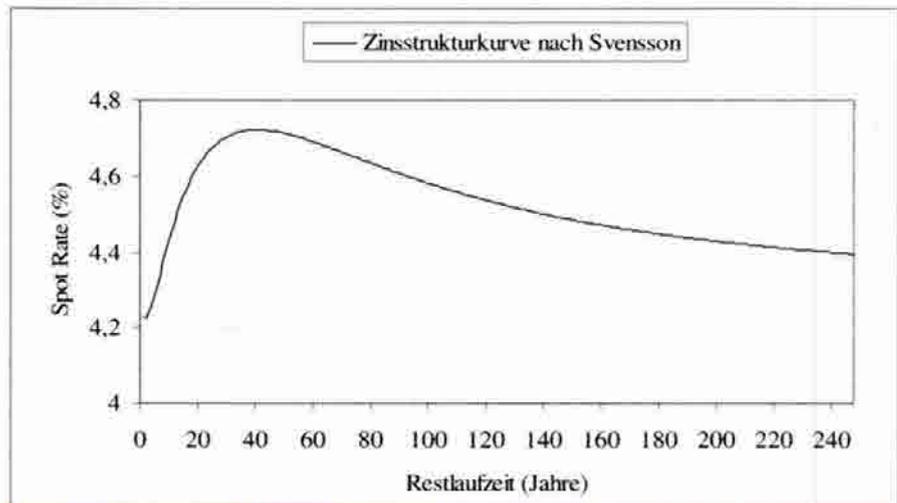


Abb. 2: Zinsstrukturkurve n. Svensson (bas. auf Dreimonatsdaten der Deutschen Bundesbank v. 2.7.-29.9.2007)

$$EW_0 = \sum_{t=1}^{\infty} \frac{E_0 (1+w)^t}{(1+i_{d,t})^t} = \frac{E_0 (1+w)}{i_e - w}$$

Gleichung 2

zung der Zinsstruktur sowie eines Einheitszinses. Da die in die Schätzgleichung (1) eingehenden Marktparameter täglichen Schwankungen unterliegen, schlägt der FAUB erstens eine Durchschnittsbildung über drei Monate vor.³⁵ Ein entsprechendes Vorgehen orientiert sich an der Glättung von Börsenkursen, wie sie von der Rechtsprechung etwa bei der Abfindungsbemessung zur Berücksichtigung des Verkehrswerts verlangt wird. Hierbei ist allerdings zu bedenken, dass durch die Glättung von Aktienkursen gerade bei Titeln mit geringen Handelsvolumina Kursmanipulationen entgegnet werden soll.³⁶ Eine solche Argumentation scheidet jedoch beim Basiszins aus, da dieser unabhängig vom konkreten Bewertungsanlass ist.³⁷ Zweitens sieht der FAUB eine Rundung des über Gleichung (2) ermittelten Einheitszinses auf ¼ Prozentpunkte vor.³⁸ Beide Anpassungen sind vor dem Hintergrund des Stichtagsprinzips der Unternehmensbewertung kaum zu begründen. Demgegenüber befürwortet die jüngste Rechtsprechung die Durchschnittsbildung, lehnt aber die Rundung auf ¼ Prozentpunkte ab, sofern diese zu Lasten abzufindender Minderheitsaktionäre geht.³⁹

Das dargestellte Verfahren zur Ableitung eines Einheitszinses über (2) ist an idealisierende Annahmen über das Wachstum der Zahlungsüber-

schüsse gebunden. Bei der zu verwendenden konstanten Wachstumsrate w handelt es sich um diejenige Rate, mit der die Überschüsse des jeweiligen Bewertungsobjekts von Periode zu Periode wachsen. Zieht man, wie in praxi üblich, zur Unternehmensbewertung ein Phasenmodell heran und wachsen die Zahlungsüberschüsse in der Detailplanungsphase bspw. stärker als in der Rentenphase, so führt die Verwendung der Wachstumsrate des Restwerts bei einer normalen Zinsstruktur zu einer Unterschätzung des für den betrachteten Bewertungsfall anzusetzenden Basiszinses.

Empirische Ergebnisse

Per Ende September 2007 betrug der Einheitszins 4,63%. Dieser Wert ergibt sich auf Grundlage geschätzter Spot Rates, die auf den täglich erhobenen Schätzparametern der Deutschen Bundesbank des dritten Quartals 2007 basieren. Aus den täglichen Renditen bzw. Zinsstrukturkurven wurde – der Empfehlung des FAUB folgend – ein Dreimonatsdurchschnitt gebildet, von der Rundung auf ¼ Prozentpunkte wurde abgesehen. Der Berechnung liegt eine Wachstumsrate von 1,0% zu Grunde. Sensitivitätsanalysen zeigen, dass Veränderungen des Einheitszinses bei Variationen der Wachstumsrate relativ gering sind (Abbildung 3).

Geht man davon aus, dass in praxi regelmäßig nachhaltige Wachstumsraten von 0% bis 2% angesetzt werden, so beträgt die damit verbundene Variation des Einheitszinses hier nur rund

Wachstum (w)	Einheitszins (i)
0,00%	4,62627%
0,50%	4,62785%
1,00%	4,62623%
1,50%	4,62076%
2,00%	4,61167%
2,50%	4,60192%
3,00%	4,60100%

Abb. 3: Sensitivität des Einheitszinses auf Variationen der Wachstumsrate (Dreimonatsdaten der Deutschen Bundesbank v. 2.7.-28.9.2007)

0,02 Prozentpunkte. Für die Höhe des Basiszinses entscheidender als die Wachstumsannahme können indes die Schwankungen der in die Schätzgleichung der *Svensson*-Methode eingehenden Kapitalmarktparameter im Zeitlauf sein. So unterliegt der einheitliche Zins erheblichen intertemporalen Schwankungen, wie die Entwicklung über die vergangenen Quartale in Abbildung 4 zeigt:

Quartal	Einheitszins (i)
4/2005	4,02%
1/2006	3,92%
2/2006	4,39%
3/2006	4,28%
4/2006	4,00%
1/2007	4,24%
2/2007	4,63%
3/2007	4,63%

Abb. 4: Entwicklung des Einheitszinses (jeweils Dreimonatsdaten der Deutschen Bundesbank)

Den in Abbildung 4 wiedergegebenen Dreimonatsdurchschnitten liegt eine Wachstumsrate von 1,0% zugrunde.

Derartige Schwankungen des Einheitszinses, die zwischen zwei aufeinander folgenden Quartalen immerhin bis zu knapp ½ Prozentpunkt betragen, sind in Kauf zu nehmen, wenn man bei seiner Ermittlung auf aktuelle Zinsstrukturdaten zurückgreifen will. Sie sind Ausdruck veränderlicher Anlageopportunitäten am Kapitalmarkt. Zugleich zeigt sich, dass das Bestreben, durch eine Bildung von Dreimonatsdurchschnitten eine Glättung kurzfristiger Marktschwankungen zu erreichen, nur eingeschränkt erreicht wird.

Fazit

Zur Ableitung von risikolosen Zinsen etwa für Zwecke der wertorientierten Steuerung und der Unternehmensbewertung wurde bis vor kurzem primär auf historische Durchschnittsrenditen von lang laufenden Staatsanleihen oder auf deren Stichtagsrenditen zurückgegriffen. Während die Verwendung von historischen Durchschnitten ein Extrapolationsproblem hervorruft, rechnet man bei Verwendung von Effektivverzinsungen am Stichtag so, als läge eine flache Zinsstruktur vor. Ist im empirischen Regelfall tatsächlich eine nicht-flache Zinsstruktur zu beobachten, so führt dies zu Bewertungsfehlern. Da Staatsanleihen eine begrenzte Laufzeit aufweisen, ergibt sich das Problem, eine Anschlussverzinsung zu prognostizieren.

Entsprechende Probleme lassen sich vermeiden, wenn man auf Spot Rates zurückgreift. Das IDW empfiehlt daher seit der Novellierung seines zentralen Bewertungsstandards zur Ableitung des Basiszinses einen Rückgriff auf die Zinsstruktur. Um letztere empirisch zu bestimmen, kommen u.a. Strips und Zinsswaps in Betracht. Da diese Instrumente eine geringere Liquidität als Bundesanleihen aufweisen, ist jedoch eine indirekte Ableitung der Zinsstruktur aus Renditen von kupontragenden Staatsanleihen vorzuziehen.

Ein auch für die Controlling-Praxis bedeutsames Verfahren hierfür ist die *Svensson*-Methode, die vom IDW favorisiert und auch von verschiedenen mitteleuropäischen Zentralbanken verwendet wird. Auf Grundlage der von der Deutschen Bundesbank veröffentlichten Schätzparameter lässt sich die Zinsstrukturkurve für eine beliebige Anzahl künftiger Perioden bestimmen. Einer Umrechnung der resultierenden Spot Rates in diskrete Renditen bedarf es entgegen einigen Literaturempfehlungen nicht.

Eine solche Schätzung basiert allerdings nur für rund 30 Jahre auf Marktdaten. Für weiter entfernt liegende Jahre liegt die plausible, aber nicht zwingend empirisch zutreffende Annahme eines zunehmend flachen Verlaufs und einer Konvergenz der Zinsstruktur gegen eine sehr langfristige Spot Rate zugrunde. Die

so ermittelte Zinsstruktur lässt sich für praktische Zwecke zu einem einheitlichen Zinsfuß verdichten, wozu eine Annahme über das Wachstum der Zahlungsüberschüsse zu treffen ist. Während der Einheitszins kaum auf Veränderungen der Wachstumsrate reagiert, unterliegt er im Zeitlauf erheblichen Schwankungen. Derartige Schwankungen sind indes Abbild des Marktgeschehens und liegen daher in der Konsequenz einer kapitalmarktorientierten Ableitung des Basiszinses.

Fussnoten:

¹EVA ist eingetragenes Warenzeichen der Unternehmensberatung Stern Stewart & Co., New York.

²IDW-Fachnachrichten 11/2005, S. 690-718.

³Download: www.idw.de (Stand 5.11.2007); während der Entwurfsphase des Standards erbittet der Fachausschuss für Unternehmensbewertung und Betriebswirtschaft (FAUB), vormals Arbeitskreis Unternehmensbewertung (AKU) des IDW von den Angehörigen des Berufsstands sowie sonstigen Fachorganen bis 31.3.2008 Änderungs- und Verbesserungsvorschläge.

⁴Vgl. zusammenfassend Wagner/Jonas/Ballwieser/Tschöpel, WPg 16/2006, S. 1005-1028.

⁵Vgl. zu einer umfassenden Diskussion des Nachsteuer-CAPM Wiese, Komponenten des Zinsfußes in Unternehmensbewertungskalkülen, Theoretische Grundlagen und Konsistenz, Frankfurt a.M. u.a. 2006, S. 97-145.

⁶Vgl. ausführlich Wiese, WPg 9/2007, S. 368-375.

⁷Vgl. zu verschiedenen Möglichkeiten einer Schätzung der Zinsstrukturkurve Reese/Wiese, ZBB 1/2007, S. 38-52, hier S. 39-45.

⁸Vgl. Deutsche Bundesbank, Monatsbericht Oktober 1997, S. 61-66.

⁹Vgl. Moxter, Grundsätze ordnungsmäßiger Unternehmensbewertung, 2. Aufl. 1983, S. 146; Ballwieser, Unternehmensbewertung, Prozeß, Methoden und Probleme, 2. Auflage 2007, S. 83.

¹⁰Vgl. zur Kritik an der Verwendung derartiger Umlaufrenditen etwa Knoll/Deininger, ZBB 5/2004, S. 371-381, hier S. 373-374.

¹¹Vgl. Ballwieser, a.a.O. (Fn. 8), S. 88-89, mit Verweis auf zahlreiche Urteile; a. Knoll/Deininger, a.a.O. (Fn. 10), S. 373 m.w.N. Auch IDW S 1 sah vor seiner Neufassung Ende 2005 grundsätzlich vor, zur Bemessung der Anschlussverzinsung auf Vergangenheitsdurchschnitte zurückzugreifen. Vgl. IDW, WPg 17/2000, S. 837, Tz. 121; Wagner/Jonas/Ballwieser/Tschöpel, a.a.O. (Fn. 4), S. 1015; Drukarczyk/Schüler, Unternehmensbewertung, 5. Aufl. 2007, S. 248-249.

¹²Vgl. Ballwieser, in: Richter u.a. (Hrsg.): Kapitalgeberansprüche, Marktwertorientierung und Unternehmenswert, FS Drukarczyk, 2003, S. 19-35, hier S. 24; Wenger, in: Richter u.a. (Hrsg.): Kapitalgeberansprüche, Marktwertorientierung und Unternehmenswert, FS Drukarczyk, 2003, S. 475-495, hier S. 482-484; Jonas/Wieland-Blöse/Schiffarth, FB 10/2005, S. 647-653, hier S. 647; Wiese, a.a.O. (Fn. 5), S. 9.

¹³Frankreich hat im Jahr 2003 eine Staatsanleihe mit einer Restlaufzeit von 50 Jahren begeben. Vgl. Jonas/Wieland-Blöse/Schiffarth, a.a.O. (Fn. 12), S. 650. Teile der Literatur favorisieren allerdings 10-jährige Anleihen unter Hinweis auf eine geringere Liquidität 30-jähriger Anleihen. Vgl. Wagner, in: Baetge (Hrsg.): Rechnungslegung und Prüfung 1996, S. 309-354, hier S. 336.

¹⁴Vgl. Ballwieser, a.a.O. (Fn. 8), S. 87; Wiese, a.a.O. (Fn. 5), S. 9.

¹⁵Vgl. Reese/Wiese, a.a.O. (Fn. 7), S. 38; Gebhardt/Daske, WPg 12/2005, S. 649-655, hier S. 651.

¹⁶Vgl. bspw. Steiner/Uhlir, Wertpapieranalyse, 4. Aufl. 2001, S. 33-34; Wiese, a.a.O. (Fn. 5), S. 10.

¹⁷Vgl. hierzu und im Folgenden ausführlich Reese/Wiese, a.a.O. (Fn. 7), S. 40-43, m.w.N.

¹⁸In der für die Unternehmensbewertung relevanten Nachsteuerbetrachtung haben insbesondere Privatanleger die Möglichkeit, ihre Net-

torendite über den Einsatz von gestrippten Anleihen zu erhöhen. Vgl. hierzu Kaserer, WIST 4/1998, S. 201-203. Aus dieser Perspektive sind Strips nicht mit echten Zerobonds gleichzusetzen.

¹⁹Vgl. Reese/Wiese, a.a.O. (Fn. 7), S. 40-43.

²⁰Vgl. Remolona/Wooldridge, BIZ-Quartalsbericht, März 2003, S. 60-61.

²¹Vgl. Reese/Wiese, a.a.O. (Fn. 7), S. 43, m.w.N.

²²Vgl. Svensson, NBER Working Paper No. 4871, Cambridge September 1994, S. 2-8, m.w.N.; Svensson, Quarterly Review, Sveriges Riksbank, Nr. 3 1995, S. 17-20; Reese/Wiese, a.a.O. (Fn. 7), S. 40-43.

²³Vgl. Deutsche Bundesbank, a.a.O. (Fn. 8), Müller, SNB Quartalsheft 2/2002, S. 65-73, sowie Mandl/Rabel, in: Risikomanagement, Wirtschaft und Management, Schriftenreihe zur Wirtschaftswissenschaftlichen Forschung und Praxis 5/2006, S. 7-20, hier S. 9-12.

²⁴Vgl. Arbeitskreis Unternehmensbewertung (Hrsg.), IDW-Fachnachrichten 8/2005, S. 556-557; Wagner/Jonas/Ballwieser/Tschöpel, a.a.O. (Fn. 4), S. 1015-1016.

²⁵Vgl. Wagner/Jonas/Ballwieser/Tschöpel, a.a.O. (Fn. 4), S. 1015-1016.

²⁶Vgl. Svensson, a.a.O. (Fn. 22), S. 6, sowie Reese/Wiese, a.a.O. (Fn. 7), S. 41. Die Darstellungen der Schätzgleichung bei Müller, a.a.O. (Fn. NOTEREF_Ref162176378 \h 23), S. 66, sowie Drukarczyk/Schüler, a.a.O. (Fn. 11), S. 249, sind fehlerhaft.

²⁷Vgl. Deutsche Bundesbank, a.a.O. (Fn. 8), S. 65. Eine entsprechende Interpretation sollte indes nur vorsichtig vorgenommen werden. Vgl. hierzu Obermaier, FB 7-8/2006, S. 475; Reese/Wiese, a.a.O. (Fn. 7), S. 43-44.

²⁸Quelle: http://www.bundesbank.de/statistik/statistik_zeitreihen.php?func=list&tr=www_s300_it03.

²⁹Die Zinsstrukturen in den Abbildungen 1 und 2 wurden auf Basis eigener Berechnungen er-

mittelt, indem Dreimonatsdurchschnitte der stichtagsbezogenen Spot Rates gebildet wurden.

³⁰Vgl. etwa Jonas/Wieland-Blöse/Schiffarth, a.a.O. (Fn. 12), S. 648; Obermaier, a.a.O. (Fn. 27), S. 474; Schmusch/Laas, WPg 16/2006, S. 1048-1060, hier S. 1055; Kniest, Bewertungs-Praktiker 1/2005, S. 9-12, hier S. 11.

³¹Vgl. Reese/Wiese, a.a.O. (Fn. 7), S. 42. Der Fehler aus einer irrtümlichen Umrechnung vermeintlich stetiger in diskrete Renditen kann nicht vernachlässigt werden. Er beträgt in Beispielrechnungen rund 0,08 Prozentpunkte.

³²Vgl. hierzu und im Folgenden Jonas/Wieland-Blöse/Schiffarth, a.a.O. (Fn. 12), S. 647-648; zur Diskussion dieses Vorschlags a. Reese/Wiese, a.a.O. (Fn. 7), S. 45-48.

³³Der Barwertbeitrag von Überschüssen jenseits der 250 Jahre ist nahe null und kann daher vernachlässigt werden.

³⁴Vgl. Wiese/Gampenrieder, Versorgungswirtschaft 8/2007, S. 185-191.

³⁵Vgl. Arbeitskreis Unternehmensbewertung (Hrsg.), a.a.O. (Fn. 24), S. 556; a. Jonas/Wieland-Blöse/Schiffarth, a.a.O. (Fn. 12), S. 652.

³⁶Vgl. Gampenrieder, Squeeze-out, Rechtsvergleich, empirischer Befund und ökonomische Analyse, Frankfurt a.M. u.a. 2004, S. 48-51.

³⁷Vgl. Reese/Wiese, a.a.O. (Fn. 7), S. 44.

³⁸Vgl. Arbeitskreis Unternehmensbewertung (Hrsg.), a.a.O. (Fn. 24), S. 556; a. Jonas/Wieland-Blöse/Schiffarth, a.a.O. (Fn. 12), S. 648.

³⁹Vgl. Landgericht Frankfurt a.M., Beschluss vom 2.5.2006, AZ 3-05 O 153/04, S. 18-19, abrufbar unter <http://www.lg-frankfurt.justiz.hessen.de> (Stand: 5.11.2007); zu einem Überblick über die jüngste Rechtsprechung über den Basiszins vgl. Wüstemann, Betriebs Berater 41/2007, S. 2225 - 2226

Formulierung strategischer Ziele von Internationalisierungsvorhaben

von Udo Zimmer



21

25

26

G

R

V

Zuordnung CM- Themen- Tableau

Für viele Unternehmen ist die grenzüberschreitende Ausdehnung ihrer Geschäftsaktivitäten mit hohen Risiken in zeitlicher und finanzieller Hinsicht verbunden, denn Informationsdefizite bezüglich der relevanten Faktoren und die falsche Einschätzung ihrer Auswirkungen führen schnell zu Fehlentscheidungen bei der strategischen Weichenstellung mit oft existenzbedrohenden Resultaten.

Mithin hängen Erfolg und Misserfolg von Internationalisierungsvorhaben in hohem Maße von deren Planbarkeit und den dazu notwendigen Zielvorstellungen der Unternehmen ab. Diese Zielvorstellungen bilden den Rahmen für eine entsprechende strategische Ausrichtung nachfolgender Internationalisierungsentscheidungen.

Trotz der großen Bedeutung einer zielgerichteten Internationalisierung, **agieren Unterneh-**

men in der Praxis dennoch sehr häufig unsystematisch und intuitiv nach vermeintlich bewährten Erfahrungsregeln (vgl. Fritz, W.; Oetsnitz, v. d. D.; 2002, S. 94).

Daher kommt innerhalb des Strategiefindungsprozesses bereits der Formulierung von Internationalisierungszielen eine wichtige Aufgabe zu, der sich die nachfolgenden Ausführungen widmen. Eine zu konkrete Zielformulierung führt dabei bisweilen zu einer Einengung möglicher Strategieoptionen und sollte darum vermieden werden (vgl. Ziegenbein, K., 1992, S. 21).

Wesen und Kennzeichen der Internationalisierung

Die fortschreitende Durchlässigkeit der Grenzen, beispielsweise im Rahmen der Erweiterung der Europäischen Union, der Abbau von Han-

delschweuigkeiten und der schnelle weltweite Zugriff auf Informationen sind nur einige Gründe, die es Unternehmen ermöglichen, am globalen Wettbewerb teilzunehmen. Als Indikatoren einer sich internationalisierenden Wirtschaft dienen dabei die Summen der Ausfuhren und Direktinvestitionen ins Ausland. Die nachfolgende grafische Darstellung einer Zeitreihe (Abb. 1) veranschaulicht die Entwicklung der deutschen Exporte und Direktinvestitionen der vergangenen Jahre. Hierzu werden unter Direktinvestitionen die Neuanlagen inländischen Kapitals in ausländische Unternehmen in einer Größenordnung von derzeit mindestens zehn Prozent der Stimmrechte verstanden. Die Höhe der Exporte bezieht im Sinne der Statistik der Deutschen Bundesbank die Ausfuhr von Waren und Dienstleistungen in jeweiligen Preisen, jedoch ohne die Erwerbs- und Vermögenseinkommen.

Im Jahre 2006 erreichte die deutsche Exportquote, gemessen am Bruttoinlandsprodukt, mit einem Wert von mehr als 44,5 % einen erneuten Spitzenplatz. Anhand empirischer Untersuchungen wurde nachgewiesen, dass innerhalb einer Branche Direktinvestitionen und Ausfuhren eng miteinander verbunden sind und sich oftmals komplementär verhalten (vgl. Oppenländer, K. H., 1997, S. 73). Absatzfördernde Direktinvestitionen in ein Gastland können in demselben Jahr zu einer Ausweitung der Exporte führen, während es umgekehrt beispielsweise erst durch Direktinvestitionen in ein anderes Gastland möglich wird, bestehende Marktanteile gegen drohende protektionistische Maßnahmen zu sichern. Unabhängig davon, in welchen Stufen



die Internationalisierung letztendlich stattfindet, kann sie als **prozessmäßige Abfolge mehr oder weniger bewusster und planbarer Schritte grenzüberschreitender Aktivitäten eines Unternehmens aufgefasst werden**.

Die einzelnen Internationalisierungsschritte sind häufig Teil eines komplexen strategischen Vorhabens. Erfahrungen und Ergebnisse aus einem Internationalisierungsschritt haben Rückwirkungen auf den gesamten Prozess zur Folge und beeinflussen nachhaltig dessen weitere Entwicklung (vgl. Müller-Stewens, G.; Lechner, C., 1997, S. 233).

Ziele und Motive von Internationalisierungsvorhaben

Motive stellen die Beweggründe für ein bestimmtes Handeln dar. Sie basieren meist auf der Persönlichkeitsstruktur des Entscheidungsträgers und sind in der Regel **emotional geleitet**. Demgegenüber beschreiben Ziele angestrebte zukünftige Zustände, die im Hinblick auf einen aktuell bestehenden Zustand gewollt verändert wurden. Somit sind **Ziele das Ergebnis rationaler Überlegungen** des Entscheidungsträgers (vgl. Dinkelbach, W.; 1982, S. 20). Bei Erhebungen in der Unternehmenspraxis zu den Ursachen von Entscheidungen ist eine exakte begriffliche Zuordnung nur schwer möglich, so dass beide Begriffe oftmals synonym verwendet werden. In zahlreichen Befragungen von Unternehmen zu den Gründen ihrer Internationalisierungsabsichten werden absatzorientierte Ziele, wie die Erschließung, Erweiterung oder Sicherung von Märkten im Ausland genannt.

Einige Unternehmen versprechen sich durch eine länderbezogene Arbeitsteilung und Spezialisierung sowie der damit verbundenen Streuung von Risiken eine qualitative Verbesserung ihrer Leistungen und begründen so ihre internationale Ausrichtung (vgl. dazu auch Berndt, R.; Fantapiè Altobelli, C.; 2002, S. 775). Wiederum andere Unternehmen sehen in der kostengünstigen Nutzung von Produktionsfaktoren und der Nähe zu den Rohstoffmärkten die vorrangigen Ziele ihres grenzüberschreitenden Engagements.

Ungeachtet noch weiterer Motive, dienen strategische Entscheidungen zur Verlagerung von Unternehmensaktivitäten ins Ausland regelmäßig dazu, **komparative Vorteile hinsichtlich betriebswirtschaftlicher Kenngrößen, wie Umsatz oder Kosten zu realisieren**. Je nachdem, welche Teilziele dabei im Einzelnen verfolgt werden, unterscheiden sich die dazugehörigen Internationalisierungsschritte in Dauer, Umfang und Form.

Formulierung strategischer Ziele

Zielfindungsprozess

Strategische Internationalisierungsziele sind dadurch gekennzeichnet, dass sie grundsätzlich in zwei Richtungen wirken, indem sie gleichzeitig **eine inhaltliche und eine geografische Dimension** miteinander verbinden. Insofern stellt sich der Zielfindungsprozess als Phasenablauf dar, bei dem stets beide Dimensionen berücksichtigt werden müssen. **Abbildung 2** schematisiert drei Phasen des Zielfindungsprozesses.

Die Zielsuchphase dient der Bestimmung von Internationalisierungspotenzialen, um mögliche Zielinhalte etwaigen Gastländern zuzuordnen zu können. Im Anschluss daran erfolgt in

der zweiten Phase mittels festgelegter Anforderungen eine Auswahl derjenigen Ziele, die dann in das Zielsystem des Unternehmens integriert und im Zuge des Internationalisierungsvorhabens erreicht werden sollen. In der letzten Phase des Zielfindungsprozesses werden die zuvor definierten und ausgewählten Ziele bewertet. Hierdurch werden die einzelnen Internationalisierungsschritte systematisiert und als komplexes Vorhaben veranschaulicht.

Zielsuche

Bei der Suche nach Internationalisierungszielen kann auf das **Instrumentarium der strategischen Analyse** zurückgegriffen werden. Die daraus gewonnenen Erkenntnisse stellen zugleich die Grundlage für die spätere Wahl geeigneter Strategien dar. Die strategische Analyse gliedert sich in eine **Unternehmensanalyse** und in eine **Umweltanalyse**. Letztere beleuchtet einerseits das Wettbewerbsumfeld eines Unternehmens und andererseits dessen globale Umwelt. Hierbei werden potenzielle Gastländer, aber auch das Inland auf ihre Eignung hin untersucht, den ökonomischen Interessen eines Unternehmens förderlich zu sein. Die verschiedenen Länder werden anhand natürlicher, technischer und wirtschaftlicher sowie politisch-rechtlicher und sozio-kultureller Faktoren miteinander verglichen.

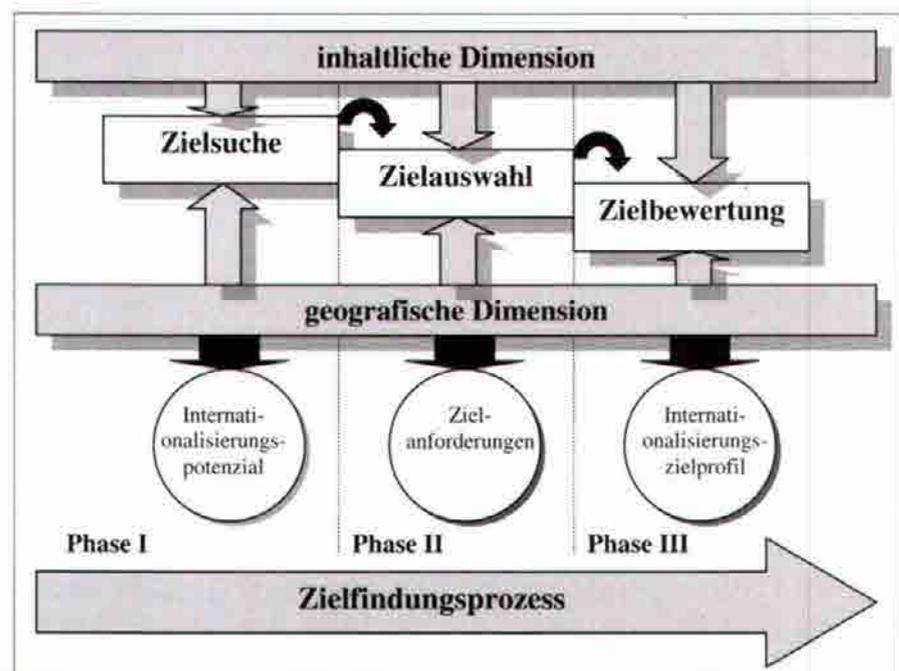


Abb. 2: Zielfindungsprozess

Marktziele	Technologieziele	Ressourcenziele
<ul style="list-style-type: none"> ■ Erweiterung des Kundenstammes um... ■ Vermeidung von Zöllen in Höhe von... ■ Erhöhung der Exportquote durch Überwindung von Handelsschranken im Umfang von... ■ Verringerung der Konkurrenzanzahl von derzeit... auf... 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Nutzung von Infrastruktur und Standorten für die Zeit von... ■ Nutzung von Fördermöglichkeiten zur Verringerung von Entwicklungszeiten auf... ■ Erzielung von Skaleneffekten durch verbesserte Produktionsmöglichkeiten im Umfang von... 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Verringerung der Lagerkosten durch direkten Zugriff auf Rohstoffe in Höhe von... ■ Nutzung billigerer Energieversorgung im Umfang von... ■ Senkung der Personalkosten durch Beschäftigung gut ausgebildeter Fachkräfte in Höhe von...

Tab. 1: Internationalisierungsziele

Die darauf folgende Analyse des Wettbewerbsumfeldes befasst sich mit den Anspruchsgruppen des Unternehmens, insbesondere mit seinen Kunden und Konkurrenten. Parallel dazu wird noch die Branche und ihre interne Struktur in die Betrachtung einbezogen. Stellt sich auf Grund der gastlandbezogenen Faktoren die Wettbewerbssituation für ein Unternehmen vorteilhaft dar, so entstehen daraus **Chancen** und im umgekehrten Fall **Risiken** hinsichtlich seiner Interessen.

Vor dem Hintergrund der Ergebnisse aus der Wettbewerbsanalyse muss das Unternehmen nun seine eigene Position klären und seine **Stärken** und **Schwächen** identifizieren. Stärken entwickelt ein Unternehmen dort, wo es sich durch seine Fähigkeiten und Kompetenzen deutlich von der Konkurrenz unterscheidet. Zugleich muss das Unternehmen über geeignete Ressourcen und ausreichende finanzielle Mittel zur Umsetzung dieser Kompetenzen und Fähigkeiten verfügen. Aus der Gegenüberstellung der Stärken und Schwächen des Unternehmens und der gastlandbezogenen Chancen und Risiken können sich grenzüberschreitende Erfolgspotenziale für das Unternehmen ergeben. Solche Internationalisierungspotenziale entstehen regelmäßig dann, wenn die Realisierung einer Stärke im Inland zu risikoreich ist, oder wenn eine im Inland bestehende Schwäche des Unternehmens durch eine Chance im Gastland ausgeglichen werden kann.

Aus dem Wunsch, Erfolgspotenziale in Wettbewerbsvorteile umzuwandeln, gestalten sich strategische Internationalisierungsziele aus der Kombination von Zielinhalt und Gastland. Dabei ist es notwendig, die Zielinhalte konkret zu be-

nennen und einem oder mehreren in Frage kommenden Gastländern zuzuordnen. Bei der Kombination von Zielinhalt und Gastland besteht auch die Möglichkeit, ein bestimmtes Land mit mehreren Zielinhalten zu verknüpfen. Je nach inhaltlicher und geografischer Komplexität ist es daher zweckmäßig, ein übergeordnetes Ziel in mehrere untergeordnete Teilziele zu zerlegen.

Zielauswahl

Auf Grund der Vielzahl möglicher Internationalisierungsziele **sind mit Rücksicht auf die begrenzten strategischen Optionen des Unternehmens einzelne Ziele zu selektieren** und in das Zielsystem des Unternehmens einzubinden. Die Zielauswahl erfolgt anhand verschiedener Anforderungen, die jeweils an jedes einzelne Ziel gestellt werden. So müssen Internationalisierungsziele zunächst einen Bezug zu den realen Gegebenheiten des Unternehmens und seiner Umwelt aufweisen und dürfen dabei nicht im Widerspruch zu den anderen Zielen des Zielsystems stehen. Dies bedeutet, dass nur solche Ziel ausgewählt werden, die sowohl technisch als auch wirtschaftlich umsetzbar sind und deren Verfolgung nicht einem anderen Ziel entgegensteht. Ohne diesen **Realitätsbezug** werden Ziele zu reinen Absichtserklärungen und allenfalls Teil der Unternehmensvision.

Weiterhin müssen Internationalisierungsziele dem Leitbild des Unternehmens entsprechen. Das Leitbild stellt die Werteorientierung eines Unternehmens dar und prägt maßgeblich dessen Erscheinungsbild. **Verstöße gegen die Leitbildkonformität können dem Unterneh-**

mensruf schweren Schaden zufügen. Spektakuläre Rückrufe von Produkten aus Fernost durch namhafte Spielzeughersteller sind eindrucksvolle Beispiele aus der jüngeren Vergangenheit dafür.

Um die strategischen Handlungsalternativen unter dem Gesichtspunkt von Effektivität und Effizienz bei der Zielerreichung zu optimieren, bedarf es als weiterer Anforderung der **Quantifizierbarkeit der Internationalisierungsziele.** Dazu müssen diese aus Komponenten bestehen, auf die die Zielverantwortlichen Einfluss haben und aus denen entsprechende Zielmaßstäbe gebildet werden können (vgl. dazu auch Deyhle, A., 1992, S. 16).

Leitbildkonformität und Messbarkeit sind wichtige Voraussetzungen für die Akzeptanz von Internationalisierungszielen. Die Akzeptanz dient der Motivation zur Zielerreichung, von deren Notwendigkeit die Handelnden überzeugt sein müssen. Zu diesem Zweck ist es empfehlenswert, bereits frühzeitig die Bedeutung eines Ziels für den Unternehmenserfolg zu verdeutlichen. Werden die ausgewählten Internationalisierungsziele in einem Zielsystem gebündelt, so ist zusätzlich **auf die Vollständigkeit und die Anpassungsfähigkeit zu achten.** Das Zielsystem muss so gestaltet sein, dass sämtliche relevanten Ziele enthalten und die Beziehungen zwischen ihnen offengelegt sind. Gleichzeitig muss das Zielsystem so flexibel sein, dass es auf kurzfristige Änderungen reagieren kann.

Bei der Auswahl von Internationalisierungszielen sind die Anforderungen sowohl an die inhaltliche als auch an die geografische Zieldimension zu stellen. Ziele, die eine oder mehrere Anforder-

ungen nicht erfüllen, bleiben als Internationalisierungsziele unberücksichtigt und werden nicht ins Zielsystem des Unternehmens übernommen.

Zielbewertung

Für strategische Maßnahmen stehen einem Unternehmen in der Regel Ressourcen in einem nur begrenzten Umfang zur Verfügung. Um dennoch möglichst viele der ausgewählten Internationalisierungsziele zu erreichen, ist daher eine optimale Abstimmung der personellen, zeitlichen und finanziellen Kapazitäten erforderlich, die auf Grund einer entsprechenden **Zielbewertung** vorgenommen werden kann. Im Vorfeld einer derart optimalen Gestaltung von Internationalisierungsvorhaben ist es ratsam, die Einzelziele zunächst nach gemeinsamen Kriterien zusammenzufassen, um dadurch eine **kategoriebezogene Bündelung von Strategien** zu ermöglichen und **damit Synergieeffekte nutzbar zu machen**. Zu diesem Zweck kann die Bildung von Kate-

gorien nach Ländergesichtspunkten aber auch nach wirtschaftlich-technologischen oder nach temporären Gesichtspunkten erfolgen, wobei letztere die zeitliche Wirkung einer Zielverfolgung betrifft.

Als Beispiel für eine Zielkategorie kann die Einteilung in internationale Markt-, Ertrags- und Leistungsziele genannt werden (vgl. Hermanns, A.; Wißmeyer, U. K., 1997, S. 271). Andere Einteilungen kategorisieren demgegenüber die Ziele nach Regionen oder dem Zugang zu Absatz- und Beschaffungsmärkten. Die nachfolgende Tabelle enthält eine Auswahl möglicher Ziele nach den Kriterien Markt-, Technologie- und Ressourcenzugang, wobei Marktziele durch einen eher kurzfristigen und Ressourcenziele durch einen eher langfristigen Charakter gekennzeichnet sind.

Innerhalb des Zielgefüges müssen die einzelnen **Ziele mit Prioritäten** versehen werden, Prioritäten spiegeln die Wichtigkeit und die

Bedeutung eines Ziels aus der Gesamtperspektive des Unternehmens wider. Die Vergabe von Prioritäten bezieht sich sowohl auf die inhaltliche als auch auf die geografische Dimension von Internationalisierungszielen. Durch sie wird sichergestellt, dass bei der Umsetzung von Strategien das Augenmerk nur auf die wichtigsten Ziele gelegt wird. Die Bildung von Zielkategorien und die Vergabe von Prioritäten stehen insofern eng miteinander in Verbindung.

Als letzter Schritt bei der Zielbewertung bleibt noch die Bestimmung des Zielausmaßes zu nennen. Diese dient zur Ermittlung von Plan-Ist-Abweichungen und ist damit eine der Voraussetzungen für die strategische Steuerung des Internationalisierungsvorhabens. Die Bestimmung des Zielausmaßes erfolgt in Abhängigkeit vom jeweiligen Zielumfang und den daran teilhabenden Gastländern. Mit Hilfe eines einheitlichen Maßstabs können bei der strategischen Steuerung Aussagen über Zielerreichungsgrade

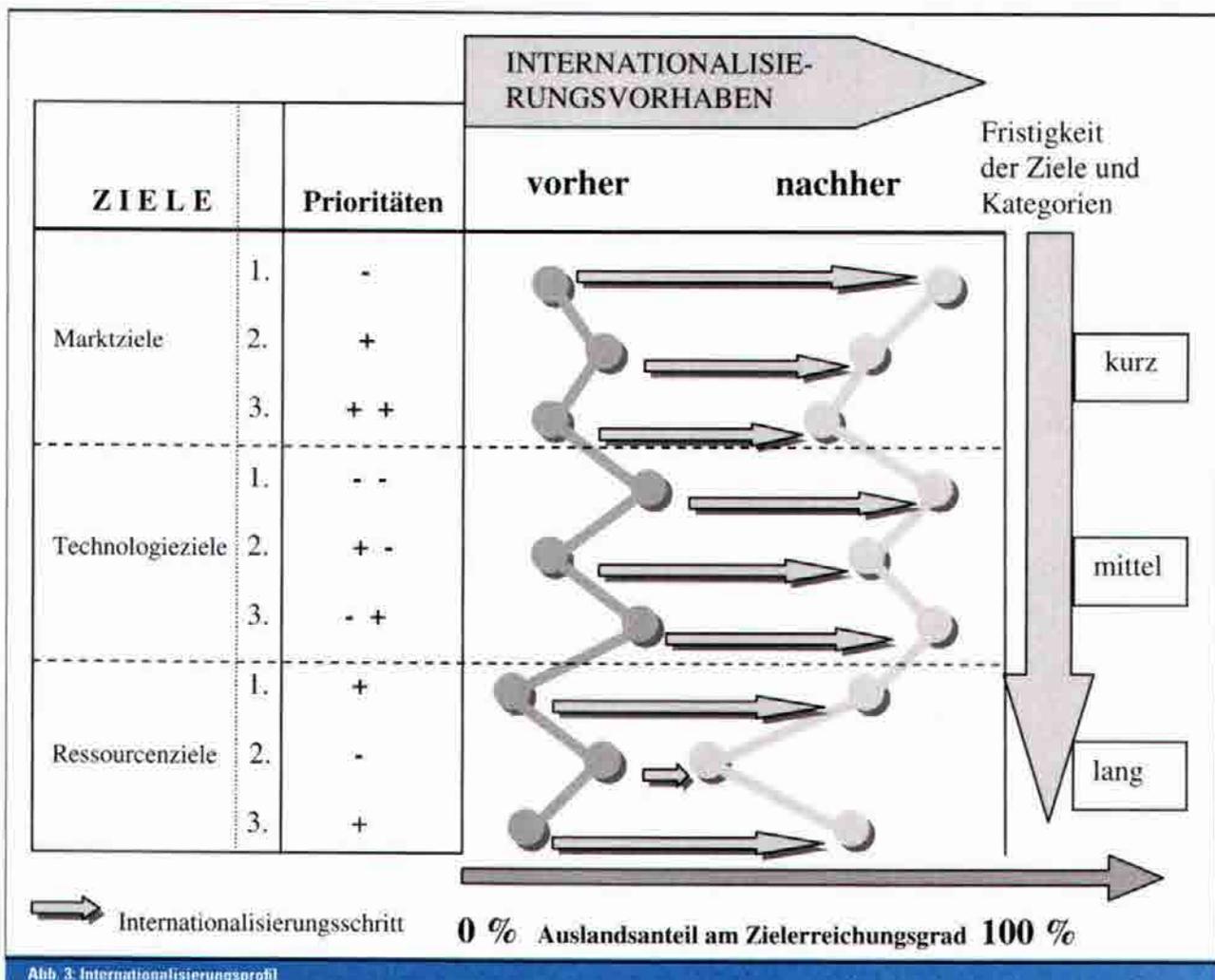


Abb. 3: Internationalisierungsprofil

sowohl einzelner Internationalisierungsschritte als auch des gesamten Internationalisierungsvorhabens getroffen werden.

Unter Zugrundelegung eines prozentualen Maßstabs bezüglich der Auslandsanteile an den Zielerreichungsgraden, lassen sich die Ziele in Anlehnung an sogenannte **Internationalisierungsprofile** visualisieren. Hierbei wird ein Zielprofil nach einem Internationalisierungsvorhaben mit dem Zielprofil vor dem Internationalisierungsvorhaben verglichen. Die einzelnen Internationalisierungsschritte werden, wie in der **Abbildung 3** dargestellt, veranschaulicht.

Derartige Internationalisierungszielprofile geben erste Hinweise auf den geplanten Umfang eines Internationalisierungsvorhabens und stellen dabei gleichzeitig ein Instrument zur Steuerung des Internationalisierungsprozesses dar. Damit bildet die Zielbewertung als letzte Phase der Zielfindung den Übergang zur Strategieentwicklung.

Autor



■ **Dipl.-Kfm. Udo Zimmer**

absolvierte das Studium der Betriebswirtschaftslehre an der Universität des Saarlandes. Er arbeitet seit 1998 in führender Position als Leiter Controlling in einem mittelständischen Maschinenbauunternehmen.

Aufgaben des Controllings

Klar formulierte Ziele bilden die Grundlage für die nachfolgende Planung und beeinflussen maßgeblich deren Qualität. Um diesem Anspruch an die Internationalisierungsziele gerecht zu werden, muss das Controlling von Beginn an in die Zielformulierung eingebunden werden.

So kommt dem Controlling im Rahmen der Informationsbeschaffung die Aufgabe zu, Faktoren, die das Unternehmensumfeld betreffen, möglichst vollständig zu erfassen und einer kritischen Analyse zugänglich zu machen. In seiner systembildenden und systemkoppelnden Funktion hat das Controlling weiterhin dafür Sorge zu tragen, dass sich die Internationalisie-

rungsziele nahtlos in das bestehende Zielsystem des Unternehmens einbinden lassen, die Ausrichtung auf das oberste Unternehmensziel erhalten bleibt und, dass Auswirkungen auf bereits bestehende Teilpläne erkannt sowie die Steuerungsprozesse entsprechend angepasst werden. Die Umsetzung zieladäquater Strategien ist aber nur effizient, wenn es auch gelingt, **die strategischen Ziele in operative Ziele zu zerlegen** und auf den betreffenden Abteilungsebenen zu implementieren. Hierbei besteht die Aufgabe darin, die Abstimmung mit den Teilplänen und Teilzielen der operativen Bereiche sicher zu stellen und so für die notwendige **Transparenz der Internationalisierungsziele** zu sorgen.

Bei der Durchführung von Internationalisierungsvorhaben besteht durchaus die Gefahr von Widerständen, die die Motivation zur Zielerreichung beeinträchtigen können. Um dem entgegen zu wirken, ist eine weitere wichtige Forderung an das Controlling, die **Kommunikation zwischen der Entschei-**

dungsebene und den Ausführungsebenen im Unternehmen aufrecht zu halten und die Bedeutung der Internationalisierungsziele für die Unternehmensentwicklung permanent hervorzuheben.

Insbesondere ist in diesem Zusammenhang auf die strikte Einhaltung der gestellten Anforderungen an die Zielinhalte und auf die Einhaltung der Kriterien bei der Wahl der Gastländer zu achten. Eine sorgfältige Formulierung der Ziele kann die hohen Risiken von Internationalisierungsvorhaben verringern, denn einfache aber konsistente, langfristige und akzeptierte Ziele stellen einen wesentlichen Faktor erfolgreicher Strategien im Unternehmen dar (vgl. Grant, R. M.; Nippa, M., 2006, S. 28).

Literatur

Berndt, R.; Fantapié Altobelli, C.: Internationales Produktmanagement, in: Albers, S.; Herrmann, A. (Hrsg.): Handbuch Produktmanagement, 2., überarbeitete und erweiterte Auflage, Gabler Verlag, Wiesbaden 2002

Deyhle, A.: Controlling Praxis, Führung durch Ziele – Planung – Controlling, II: Soll – Ist – Vergleich und Führungsstil, 9., durchgesehene Auflage, Management Service Verlag, München/Gauting 1992

Dinkelbach, W.: Entscheidungsmodelle, de Gruyter, Berlin; New York 1982

Fritz, W.; Oelsnitz, v. d. D.: Markteintrittsstrategien, in: Albers, S.; Herrmann, A. (Hrsg.): Handbuch Produktmanagement, 2., überarbeitete und erweiterte Auflage, Gabler Verlag, Wiesbaden 2002

Grant, R. M.; Nippa, M.: Strategisches Management. Analyse, Entwicklung und Implementierung von Unternehmensstrategien, 5., aktualisierte Auflage, Verlag Pearson Studium, München 2006

Hermanns, A.; Wißmeier, U. K.: Strategien der internationalen Marktbearbeitung, in: Macharzina, K./Oesterle, M.-J. (Hrsg.): Handbuch internationales Management. Grundlagen – Instrumente – Perspektiven, Gabler Verlag, Wiesbaden 1997

Müller-Stewens, G.; Lechner, C.: Unternehmensindividuelle und gastlandbezogene Einflussfaktoren der Markteintrittsform, in: Macharzina, K./Oesterle, M.-J. (Hrsg.): Handbuch internationales Management. Grundlagen – Instrumente – Perspektiven, Gabler Verlag, Wiesbaden 1997

Oppenländer, K. H.: Einflussfaktoren der internationalen Standortwahl, in: Macharzina, K./Oesterle, M.-J. (Hrsg.): Handbuch internationales Management. Grundlagen – Instrumente – Perspektiven, Gabler Verlag, Wiesbaden 1997

Ziegenbein, K.: Controlling, 4., überarbeitete Auflage, Kiehl, Ludwigshafen (Rhein) 1992 ■

Planung, Analyse und Reporting mit innovativen Werkzeugen der **MIK AG**



Die 1986 gegründete MIK AG zählt zu den führenden Anbietern von Business-Intelligence-Lösungen im deutschsprachigen Raum. Das Unternehmen entwickelt und vermarktet Komplettlösungen aus einer Hand für Planung, Analyse und Reporting. Mehr als 20 Jahre Erfahrung aus einer Vielzahl von Projekten sowie die hohe betriebswirtschaftliche Funktionalität und die umfassenden vorgefertigten BI-Funktionalitäten der 4. MIK-Produkt-Generation ermöglichen eine schnelle und flexible Realisierung verschiedenster Anforderungen. Vorstandsvorsitzender ist Dipl.-Inf.-Wiss. Michael Moritz.

Herr Moritz, ein zunehmendes Problem bei der Einführung von Business-Intelligence-Lösungen sind lange Projektlaufzeiten und hoher Beratungsbedarf. Die inhaltlichen und technischen Anforderungen an Business-Intelligence-Lösungen steigen ständig und führen so zu einer langen Projektdauer. Wie stellt sich die MIK AG hierzu auf?

Lange Projektlaufzeiten sind einer der wesentlichen Gründe für das Scheitern vieler BI-Projekte. MIK wurden bereits in der Vergangenheit von unabhängigen Institutionen kurze Implementierungszeiten attestiert. Dennoch haben wir in der neuesten Produktgeneration nochmals den Entwicklungsschwerpunkt auf kurze Projektlaufzeiten gelegt. Dies konnten wir sehr erfolgreich durch weitere neue praxisorientierte Funktionalität erreichen, die Programmierung vermeidet und den Beratungsbedarf in Projekten stark reduziert. Gerade bei komplexen Projekten ist umfassende Funktionalität bei hohem Bedienungskomfort unverzichtbar, um Projektlaufzeiten zu reduzieren und Kosten zu sparen.

Planung ist von den drei Bereichen „Planung, Analyse und Reporting“, sicherlich am komplexesten. Viele Unternehmen sind mit ihren derzeitigen Planungslösungen nicht sonderlich zufrieden, was die Datenqualität, die Dauer der Planungszyklen und zu hohe Nacharbeit nach der eigentlichen Planungsphase anbelangt. Was kann MIK dazu beitragen, Planungen effizienter und erfolgreicher zu gestalten?

MIK hat ein neuartiges und vollständig integriertes Planungsprodukt entwickelt, den MIK-BIS Planner. Dieser fügt sich nahtlos in bestehende Analyseanwendungen ein und vermeidet zusätzliche Schnittstellen. Um die Datenqualität deutlich zu verbessern, verfügt er über einen leistungsfähigen Workflow und umfangreiche Daten-Validierungen, die Fehleingaben von vorneherein vermeiden und die Konsistenzprüfung deutlich vereinfachen. Besonders beeindruckend sind die kurzen Einführungszeiten für komplexe Planungsaufgaben, die durch umfangreiche vorgefertigte Planungsfunktionen ohne Programmieraufwand möglich sind.

Viele Anwender planen und analysieren aber noch immer mit Excel?

Excel ist zu Recht im Controlling ein beliebtes und bewährtes Werkzeug. Deshalb entwickelt MIK ein komplett neues Excel-Addin für MIK-BIS. Es wird noch wesentlich leistungsfähiger als unsere bisherige Schnittstelle MIK-XLREPORT sein und basiert auf der modernsten Entwicklungsplattform .NET. Für komplexe Analyse- und Planungsanwendungen aber ist Excel weniger geeignet. Der Zeitaufwand für Erstellung und Pflege von BI-Anwendungen ist hoch, viele Anforderungen müssen in VBA programmiert werden. Deshalb hat MIK kürzlich ein neues Produkt entwickelt: MIK-BIS Table Ultimate Edition- mit dem sich tabellenorientierte Anwendungen ohne Excel in einem Bruchteil der Zeit erstellen

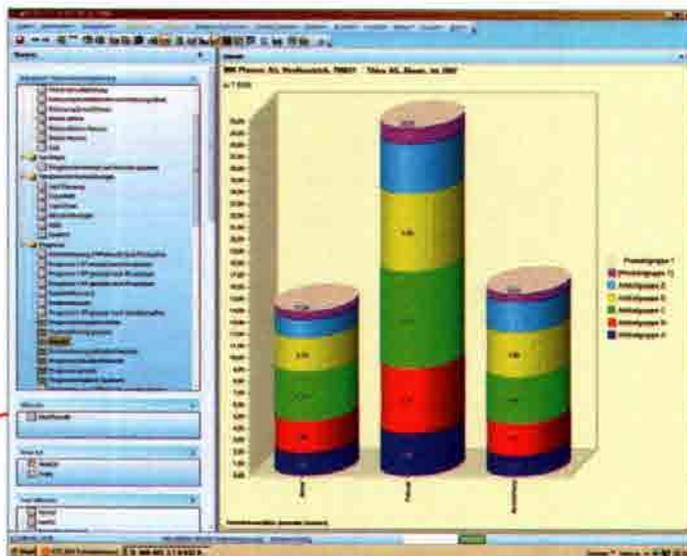
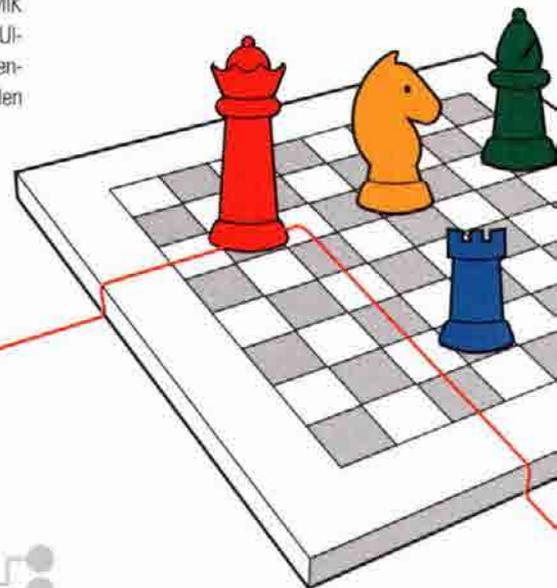


Michael Moritz, Vorstandsvorsitzender der MIK AG.

lassen, die man im Excel dafür benötigen würde. Und das mit weitaus mehr Funktionalität wie z.B. Ampeln, eingebauter Planungsfunktionalität und natürlich der Web-Fähigkeit, die Excel nicht bietet

Mit MIK-BIS ist man also für Planung, Analyse und Reporting bestens gerüstet?

Nicht nur das. MIK-BIS ist eine umfassende Lösung für alle Anwendergruppen, vom Vorstand bis zur Fachabteilung, für nahezu alle Branchen und alle Aufgabenstellungen im BI-Bereich. Seine Vielseitigkeit bedeutet nur einmal Lernaufwand, eine einheitliche Umgebung, minimale Schnittstellen. Das heißt: Zeit- und Kostenersparnis.



MIK

Management Information Kommunikation
Grit Schimpfermann, Marketingleitung

Unterseeestr. 4 | D-78479 Reichenau | Tel +49-7531/9835-0
Fax: +49-7531/9835-98 | E-Mail: info@mik.de | www.mik.de



Die Ausgestaltung des Finanzcontrollings in KMU

Eine empirische Analyse

von Britta Rathje und Norman Schindler

„Der Mittelstand ist das Herz der deutschen Wirtschaft.“ Dieser häufig angeführte Satz ist prägend für die Bedeutung des Mittelstands in Deutschland. Jedoch scheint das „Herz“ gleichzeitig sehr krankheitsanfällig zu sein: Die in der Vergangenheit gestiegenen Unternehmensinsolvenzen sind vor allem auf kleine und mittlere Unternehmen zurückzuführen. Illiquidität und Insolvenz können auf unternehmensinterne Gründe, wie z.B. fehlendes Forderungsmanagement oder nicht angemessenes Controlling, und auf unternehmensexterne Gründe, wie z.B. schlechte Zahlungsmoral, zurückgeführt werden. Hinzu kommt die zunehmend schwierigere Kapitalbeschaffung durch Basel II.

Gerade vor dem Hintergrund von Basel II wird die Notwendigkeit eines leistungsfähigen

Finanzcontrollings deutlich: Das Finanzcontrolling hilft zum einen den Unternehmen, die notwendige Liquidität langfristig zu sichern, zum anderen können die Informationen für die Ratingbeurteilung nach Basel II nur durch ein Controllingssystem zur Verfügung gestellt werden. Das Finanzcontrolling erleichtert somit auch den Zugang zum Kapital.

Die Wichtigkeit des Finanzcontrollings ist daher gerade für den Mittelstand unbestritten. Daher wurde Mitte des Jahres 2007 eine Umfrage gestartet, an der kleinere und mittlere Unternehmen im Rhein-Main-Gebiet teilgenommen haben. Mit dieser empirischen Erhebung konnte die Ausgestaltung des Finanzcontrollings in diesen Unternehmen festgestellt und entsprechende Rückschlüsse auf Verbesserungspotentiale gezogen werden.

Beschreibung der Ausgangsproblematik

Der Mittelstand ist Motor für Wirtschaftswachstum und Beschäftigung und somit die tragende Säule der deutschen Volkswirtschaft. Kaum eine andere Wirtschaftsstruktur wird durch den Mittelstand in diesem Maße geprägt. 99,7 % aller Unternehmen in Deutschland zählen zum Mittelstand. Darüber hinaus tätigt diese Unternehmensgruppe 39,1% aller Umsätze, beschäftigt 70,9% aller sozialversicherungspflichtigen Beschäftigten und bildet 82,9% aller Auszubildenden aus. Somit übernimmt der Mittelstand eine zentrale Rolle in unserer Volkswirtschaft.

Der Begriff „Mittelstand“ wird ausschließlich im deutschen Sprachgebrauch verwendet und ist

hier tief verwurzelt. Er stammt aus der Zeit des Ständestaates und diente als berufsständisches Unterscheidungskriterium. Meist sind familien- oder eigentümergeführte Unternehmen gemeint, wenn vom Mittelstand gesprochen wird. Im internationalen Sprachgebrauch wird als Synonym zum Mittelstand von „kleinen und mittleren Unternehmen“, kurz: KMU bzw. von „Small and Medium Sized Enterprises“, kurz: SME gesprochen.

Eine Abgrenzung von kleinen und mittleren Unternehmen zu Großunternehmen erfolgt durch quantitative und qualitative Abgrenzungsmerkmale. Jedoch existiert keine einheitliche Abgrenzung, wodurch zahlreiche Auffassungen über die Unterscheidungsmerkmale existieren. Die in Deutschland gängigste Abgrenzung ist die des Instituts für Mittelstandsforschung (IFM) in Bonn. Demnach gehören Unternehmen mit **weniger als 500 Beschäftigten und einem geringeren Umsatz als 50 Mio. Euro** zu den KMU.¹

Aufgrund der meist geringeren Größe und der damit verbundenen geringeren Kapitalausstattung, so scheint es, sind KMU grundsätzlich existenzgefährdeter als Großunternehmen. Und in der Tat ist die ständige Aufrechterhaltung der Zahlungsbereitschaft, d.h. seinen fälligen Zahlungsverpflichtungen fortwährend nachkommen zu können, entscheidend für die Überlebensfähigkeit des Unternehmens und somit direkt eine Frage der Existenz und des Überlebens. Und gerade hier haben KMU erhebliche Defizite vorzuweisen. **Von den ca. 30.000 Unternehmensinsolvenzen im Jahr 2006 waren rund 89% auf KMU zurückzuführen.**

Hierfür können eine Vielzahl von Gründen aufgeführt werden. Neben der meist zu geringen Kapitalausstattung oder der anhaltend schlechten Zahlungsmoral in Deutschland und Europa kann als ein besonderes Problemfeld die in der Vergangenheit ständig gestiegene Zahl der Privatinsolvenzen genannt werden. Von den insgesamt 121.800 Privatinsolvenzen² im Jahr 2006 entfielen 89.700 auf den Verbraucher, was ein Anstieg von 30,2% gegenüber dem Vorjahr bedeutet.³ Gerade für die kleinen Unternehmen, deren Hauptkunden die Verbraucher darstellen, ist diese Entwicklung als bedrohlich anzusehen.

Jedoch liegt die Vermutung nahe, dass diese und andere Gegebenheiten lediglich die Spitze des Eisberges ausmachen. Die wahren Probleme liegen im Verborgenen, im Inneren des Unternehmens. **Zur Vermeidung der Illiquidität und somit der Insolvenzgefahr bedarf es eines optimierten und an die Bedürfnisse der KMU zugeschnittenen Finanzcontrollings.** Es ist jedoch anzunehmen, dass genau hier viele KMU erhebliche Defizite aufweisen.

Ziel der Mitte des Jahres 2007 durchgeführten empirischen Erhebung war es daher, den Status Quo des Finanzcontrollings unter den KMU zu ermitteln, die Ergebnisse zu analysieren und daraufhin probate Instrumente des Finanzcontrollings aufzuzeigen. Den KMU sollen einfache aber äußerst effektive Instrumente in die Hand gegeben werden, um ihre finanzielle Situation aktiv gestalten und steuern zu können.

Ergebnisse und Schlussfolgerungen aus der empirischen Analyse - methodisches Vorgehen

Die empirische Erhebung wurde im Zeitraum Juni bis Juli 2007 in Form einer Online-Umfrage durchgeführt. Untersuchungsinstrument war ein Fragebogen, der 15 Fragen enthielt. Angeschrieben wurden insgesamt 1.458 Unternehmen aus verschiedenen Branchen des Rhein-Main Gebietes. Für die Zuordnung zu den KMU waren die quantitativen Kriterien des IFM in Bonn maßgebend. Demnach wurden Unternehmen mit bis zu 500 Mitarbeitern und einem Umsatz von bis zu 50 Mio. Euro Umsatz den KMU zugerechnet. Insgesamt konnte ein Rücklauf von 103 vollständig und korrekt ausgefüllten Fragebögen erreicht werden. Dies entspricht einer Response-Quote von 7,06%.

Vor der eigentlichen Analyse wurden die Daten zunächst eruiert und auf Plausibilität geprüft. Etwaige Korrekturen wurden vorgenommen. So mussten bspw. zwei Unternehmen aus der Analyse ausgeschlossen werden, da sie nach den quantitativen Kriterien nicht zu den KMU gehören. Die restlichen 101 Unternehmen wurden für die deskriptive Häufigkeitsanalyse einbezogen. Gleichwohl wurde versucht, Zusammenhänge von Merkmalsausprägungen zu erkennen. Hierfür wurden Kreuztabellen erstellt und

anschließend vermutete Zusammenhänge mit Hilfe des Chi-Quadrat-Tests nach Pearson untersucht.⁴

Charakterisierung der teilnehmenden Unternehmen

Bei der Charakterisierung der an der Umfrage teilgenommenen Unternehmen nach den quantitativen Kriterien entsprachen die Ergebnisse durchaus diversen Ergebnissen von Studien des IFM in Bonn, wodurch die Repräsentativität dieser Umfrage bekräftigt wird. Gleichmaßen wurde festgestellt, dass es sich bei den mittelständischen Unternehmen überwiegend um kleine mittelständische Unternehmen handelt. Rund 65% der Unternehmen beschäftigen weniger als zehn Mitarbeiter und rund 66% tätigen einen Umsatz von weniger als zwei Mio. Euro. Analog zu dieser Befragung kommt das IFM in Bonn ebenfalls zu diesem Ergebnis, wodurch die Umfrage im Rhein-Main Gebiet als repräsentativ für Deutschland gesehen werden kann. Darüber hinaus beschäftigen rd. 24% der Unternehmen weniger als 50 Beschäftigte und rd. 19% tätigen einen geringeren Umsatz als 10 Mio. Euro.

Des Weiteren wurde festgestellt, dass die befragten KMU vorwiegend den Branchen Handwerk (rd. 50%) und Dienstleistung (rd. 30%) angehören. Auch dieses Ergebnis deckt sich mit diversen Studien des IFM in Bonn und zeigt zugleich den, in der Literatur kontrovers diskutierten, zunehmenden Wandel hin zur Dienstleistungsgesellschaft. Der Handel mit 18% und die Industrie mit 5% sind vergleichsweise wenig vertreten.

Ferner wurden die Unternehmen nach der Höhe der Eigenkapitalquote und der Umsatzrentabilität befragt. Besonders auffallend war hier die große Anzahl derer Unternehmen, die keine Angaben machen wollten (rd. 30%), was jedoch bei dieser gewiss sensiblen Frage durchaus nachvollziehbar ist und zu erwarten war.

Bereits im Vorfeld zu Basel II signalisierten zahlreiche Wirtschaftsforschungsinstitute, dass der Mittelstand erhebliche Probleme haben wird, Fremdkapital zu erhalten. Diese Annahme wird durch die Betrachtung der Eigenkapitalquote

der an der Umfrage teilgenommenen Unternehmen untermauert. **Rund 28% der Unternehmen sind mit einer Eigenkapitalquote von weniger als 10% unterkapitalisiert.** Gerade einmal 18% haben eine Eigenkapitalquote von mehr als 30%, d.h. bei diesen Unternehmen kann davon ausgegangen werden, dass sie mit ausreichend Eigenkapital ausgestattet sind.

Zu dem selbigen kritischen Ergebnis kam auch die „Creditreform e.V.“ Zurückzuführen ist dies unter anderem auch auf die zu geringe Umsatzrentabilität. Rund 40% der teilgenommenen Unternehmen haben eine Umsatzrendite von weniger als 10% und rd. 15% von weniger als 20%.

Methoden und -zeiträume kommen sie alle, wie auch diese Studie, zu ähnlichen Ergebnissen: Gefragt war nach der Nutzung verschiedener, aufgelisteter Finanzierungsformen. Das Ergebnis zeigt, dass nach wie vor die Finanzierungsstruktur von KMU traditionell auf den Formen der Gewinnthesaurierung und dem Bankkredit (incl. Kontokorrentkredit) basiert.

Das doch recht erstaunliche Ergebnis zeigt, dass Mezzanine Finanzierungsformen zuweilen entweder gänzlich unbekannt sind (rd. 33%) bzw. nicht genutzt werden (rd. 67%). Eine zukünftige Nutzung von Mezzanine Finanzierungsformen zieht kein Unternehmen in Betracht. Selbst in

auch jegliche Verwaltungsfunktionen. Der klare Vorteil für KMU liegt in der direkten Umwandlung der Forderung in Liquidität. Das Factoring gibt es in verschiedenen Varianten, was es zu einem flexiblen Finanzierungsinstrument macht.

Das „Nachrangdarlehen“ und die „Stille Gesellschaft“ sind die bisweilen verbreitetste Mezzanine Form in Deutschland. Sie zeichnen sich durch eine flexible und freie Vertragsgestaltung aus, so dass diese Formen individuell an das Unternehmen angepasst werden können. Weitere Vorteile für KMU liegen in der **problemlosen Beschaffung von Kapital ohne die Bereitstellung von Sicherheiten**, der Bewahrung der Unabhängigkeit sowie der steuerlichen Behandlung dieser Finanzierungsformen.

Autoren



■ Prof. Dr. Britta Rathje

ist Professorin für Rechnungswesen und Controlling an der FH Mainz, Studiengangsleiterin Diplom-BWL und Vorsitzende der Prüfungsausschüsse BWL (Diplom), Krankenhauswesen (Diplom), Master of Business Administration und Master of Science.

■ Dipl.-Kfm. (FH) Norman Schindler

führte in seiner Diplomarbeit, an der Fachhochschule Mainz, eine empirische Studie zum Thema „Insolvenzvermeidung im Mittelstand“ durch und entwickelte unter diesem Aspekt ein Controllingkonzept zu dessen Vermeidung.



Bedeutung ausgewählter betriebswirtschaftlicher Funktionen

Fünf betriebswirtschaftliche Funktionen waren in der Studie von den teilgenommenen Unternehmen hinsichtlich der Durch- bzw. Nichtdurchführung zu bezeichnen. Ebenfalls wurde nach der Durchführung dieser Funktionen in einer hierfür eigenständigen Abteilung gefragt.

Festgestellt werden konnte, **dass ca. 30% der Unternehmen kein Controlling, Finanzcontrolling und Forderungsmanagement durchführen.** Betrachtet man die Unternehmen mit weniger als 10 Mitarbeitern, so steigt die Zahl derer, die kein Controlling und kein Forderungsmanagement durchführen auf rd. 35% und die Zahl derer, die kein Finanzcontrolling durchführen sogar auf rd. 44% an. Gerade für diese Unternehmen, die meist über geringere Kapital- und Liquiditätsreserven verfügen, wären diese Funktionen jedoch von großer Bedeutung, da sie helfen können, die Existenz und damit das Überleben des Unternehmens zu sichern.

Im Umkehrschluss bedeutet dies aber auch, dass mehr als ca. 60% der Unternehmen diese drei wichtigen Funktionen in Ihrem Unternehmen durchführen, auch wenn nicht immer in einer eigenständigen Abteilung. Ob diese betriebswirtschaftlichen Funktionen in einem angemessenen Umfang und einem ausrei-

Dies bedeutet, es besteht ein Handlungsbedarf, diese Kennzahlen deutlich zu verbessern. Eine Lösung zur Steigerung der Eigenkapitalquote kann unter Umständen auch der Einsatz „alternativer Finanzierungsformen“ sein. Der Markt für Mezzanine Finanzierungswege, aber ebenso für die so genannten „Kreditsubstitute“ öffnen sich zunehmend - auch für den Mittelstand. Daher wurde ebenfalls diesbezüglich der Status Quo nach alternativen Finanzierungsformen gefragt.

der Praxis bereits etablierte „Kreditsubstitute“ wie das Factoring sind bei rd. 11% der Unternehmen unbekannt oder werden von rd. 85% nicht genutzt. Lediglich die Form des Leasings nutzen rd. 58% der Unternehmen.

Aufgrund der zu geringen Umsatzrendite sowie auch der Problematik um Basel II besteht hier ein zweifelsfreier Aufklärungsbedarf. Den Unternehmen bieten sich diverse Möglichkeiten, ihre Eigenkapitalquote zu erhöhen und somit auch die Insolvenzgefahr zu vermindern bzw. zu vermeiden. **Unter den so genannten „Kreditsubstituten“ wäre besonders das „Factoring“ für KMU geeignet.** Unter Factoring versteht man den fortlaufenden Verkauf von Forderungen aus Lieferungen und Leistungen an ein Factoringinstitut (Factor) Der Factor übernimmt neben dem Ausfallrisiko der Forderung

Alternative Finanzierungsformen

In diversen Untersuchungen und Studien von Kreditinstituten, Verbänden und Wirtschaftsforschungsinstituten wird die Finanzierungsstruktur von mittelständischen Unternehmen thematisiert. Trotz unterschiedlicher Erhebungsmethoden

chendem Kenntnis- und Wissensstand durchgeführt werden, lässt sich durch die Interpretation weiterer Ergebnisse der Umfrage durchaus anzweifeln.

Verwendung finanzwirtschaftlicher Kennzahlen

Ein wichtiger Baustein des Controllings bzw. des Finanzcontrollings stellen Kennzahlen dar. Durch die Verwendung von Kennzahlen kann sich die Unternehmensführung innerhalb kürzester Zeit einen schnellen Überblick über wichtige betriebliche Sachverhalte verschaffen und frühzeitig Problemfelder und Schwachstellen im Unternehmen aufdecken. Sie bilden daher hervorragende Analyseinstrumente und unter anderem die Grundlage für zukünftige Entscheidungen, Planungen und Zielvorgaben.

Angesichts der Tatsache, dass rd. 60% der Unternehmen angaben, die betriebswirtschaftliche Funktion des Finanzcontrollings durchzuführen, und rd. 11% sogar in einer eigenständigen Abteilung, erstaunt das Ergebnis, dass **lediglich 30% der Unternehmen Kennzahlen in ihrem Unternehmen einsetzen**. Bei jenen, die Kennzahlen nutzen, dominieren Umsatz (rd. 94%) und Gewinn (rd. 81%), gefolgt vom Deckungsbeitrag (rd. 66%) und der Umsatzrentabilität (rd. 66%).

Noch gravierender wird es bei den Unternehmen mit weniger als zehn Mitarbeitern. Hier steigt die Zahl derer, die keine Kennzahlen nutzen, sogar auf rd. 80% an. Die Abhängigkeitsanalyse zeigte, dass hier ein direkter Zusammenhang besteht. Je kleiner das Unternehmen, desto seltener werden Kennzahlen genutzt.

Es besteht daher ein dringender Handlungsbedarf dahingehend, ausgewählte und für das Unternehmen spezifische Kennzahlen zu etablieren. Allerdings sollten sie gezielt und in Maßen eingesetzt werden. Die Kunst liegt in der Auswahl und Begrenzung der, für das jeweilige Unternehmen passenden, Kennzahlen.

Verwendung eines Finanzplans

Bei der Frage nach der Verwendung eines Finanzplans **gaben erfreulicherweise rd. 70% der befragten Unternehmen an, einen Finanzplan zu verwenden**. Segmentiert man dieses Ergebnis jedoch nach dem Zeithorizont der Finanzplanung, so ergeben sich folgende Erkenntnisse: Rund 17% der Unternehmen verwenden den Finanzplan ausschließlich für eine wöchentliche Betrachtung ihrer Finanzen, was für eine ausführliche Finanzplanung und eine angestrebte längerfristige Vermeidung von Liquiditätsproblemen entschieden zu kurzfristig ist. Rund 22% führen eine monatliche Finanz-

planung durch und rund 33% verwenden einen Finanzplan lediglich in längeren Abständen.

Auch diese Vorgehensweisen bergen Gefahren. Da erfahrungsgemäß die Zuverlässigkeit der Planung mit zunehmender Zeitdauer abnimmt, ist eine rollierende kurzfristige Finanzplanung mit einem Zeithorizont von einem Jahr anzustreben, wobei nach jedem abgelaufenen Monat der Planung ein weiterer Monat hinzugefügt wird und eine Aktualisierung und Überarbeitung der Plandaten vorgenommen wird. Des Weiteren empfiehlt es sich, aufgrund des strategischen Charakters, eine längerfristige Finanzplanung mit einem Zeithorizont von 1-3 Jahren durchzuführen. Diese hat die Aufgabe, den langfristigen und zukunftsorientierten Kapitalbedarf zu planen.

Betrachtet man die Ergebnisse der Unternehmen mit weniger als zehn Mitarbeitern, so erhöht sich die Zahl derer, die keine Finanzplanung durchführen auf rd. 37%. Eine wöchentliche Betrachtung ziehen lediglich noch rd. 10% in Betracht. Ebenfalls führen die kleinen Unternehmen zu rd. 22% eine monatliche Betrachtung durch und einen längerfristigen Finanzplan verwenden rd. 37%. Auch hier konnte im Rahmen der Abhängigkeitsanalyse ein direkter Zusammenhang festgestellt werden: **Je kleiner ein Unternehmen, desto weniger wird die Finanzplanung eingesetzt**. Weiteren Auf-



HESSENBRUCH

PERSONALBERATUNG & VERMITTLUNG

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

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

Besuchen Sie unsere Homepage: www.hessenbruch-personal.de
und rufen Sie uns an unter 030-85621390

HESSENBRUCH - Am Potsdamer Platz - Ebertstraße 1 - 10117 Berlin

schluss über den Kenntnis- und Wissensstand sowie die adäquate Verwendung dieses Instrumentes lieferte auch eine weitere Frage: Jene Unternehmen, die eine Finanzplanung durchführen, wurden gebeten, ihr methodisches Vorgehen bei der Finanzplanung zu beschreiben. Auch hier lassen sich berechtigte Zweifel bezüglich der angemessenen Verwendung dieses Instrumentes anbringen.

Folgende Auszüge sollen dies veranschaulichen:

- „Unsere Chefin macht Druck, wenn am Monatsende nicht genug Geld auf den Konten ist, um die Löhne und die Lohnnebenkosten zu zahlen.“
- „Pl mal Daumen.“
- „Kurze Übersicht über Forderungen und offene Rechnungen, einziges Mittel wenn es knapp wird: mit Kunden in laufenden Projekten Abschlagszahlungen ausmachen.“

Die ausgewählten Zitate lassen erahnen, dass das Instrument der Finanzplanung in den KMU nicht immer sinnvoll eingesetzt wird. Welche Bedeutung die Instrumente des Finanzcontrollings zur existenziellen Wahrung und Steuerung der Liquidität jedoch haben, zeigte eine Studie der Hochschule Niederrhein. **100 Entscheidungsträger bewerteten den Finanzplan und Kennzahlen (-systeme) als die wichtigsten Controllingbausteine überhaupt.**

Ausgestaltung des Forderungsmanagements

Im Umgang mit der in Deutschland vorherrschenden schlechten Zahlungsmoral, wovon besonders KMU betroffen sind, ist es äußerst wichtig, neben dem Finanzcontrolling ein ergänzendes und effektives Forderungsmanagement zu etablieren. Denn das Zahlungsverhalten der Kunden beeinflusst direkt die Liquidität, die Wettbewerbs- und die Wachstumsfähigkeit des Unternehmens. Jedoch, so die Ergebnisse der Umfrage, **führen rd. 30% der Unternehmen** und sogar rd. 35% der Unternehmen mit weniger als 10 Mitarbeitern **kein Forderungsmanagement durch**. Knapp 10% haben für diese Aufgabe eine eigenständige Abteilung. Es gaben jedoch über 50% der Unternehmen an,

in der Vergangenheit bereits in Zahlungsschwierigkeiten durch Forderungsausfälle geraten zu sein, rund 15% von ihnen sogar häufiger. Das Forderungsmanagement dieser Unternehmen könnte ggf. optimiert werden.

Begründen lässt sich dies ebenfalls durch weitere Ergebnisse der Umfrage. Durchschnittlich dauert der Rechnungsversand nach der Leistungserbringung 8 Tage, das reguläre Zahlungsziel beträgt durchschnittlich 16 Tage und die Zeit bis zum Versand der ersten Mahnung dauert durchschnittlich 20 Tage. Dies bedeutet, **es dauert durchschnittliche 44 Tage vom Tag der Leistungserbringung bis zum Versand der ersten Mahnung**. Ob und wann die säumigen Kunden nach der ersten Mahnung ihre Schuld begleichen bleibt jedoch offen.

Fest steht hingegen, dass mit einem einfach strukturierten Forderungsmanagement die Dauer leicht um 28 Tage reduziert werden kann, indem der Rechnungsversand mit der Leistungserbringung erfolgt und die Zahlungserinnerung bzw. 1. Mahnung mit Ablauf des regulären Zahlungsziels versendet wird. Hieraus ergeben sich Substitutionseffekte wie zusätzlich zur Verfügung stehende liquide Mittel, reduzierte Kredit- und Verwaltungskosten, ein verbessertes Zinsergebnis und somit eine positive Auswirkung auf die Rentabilität des Unternehmens.

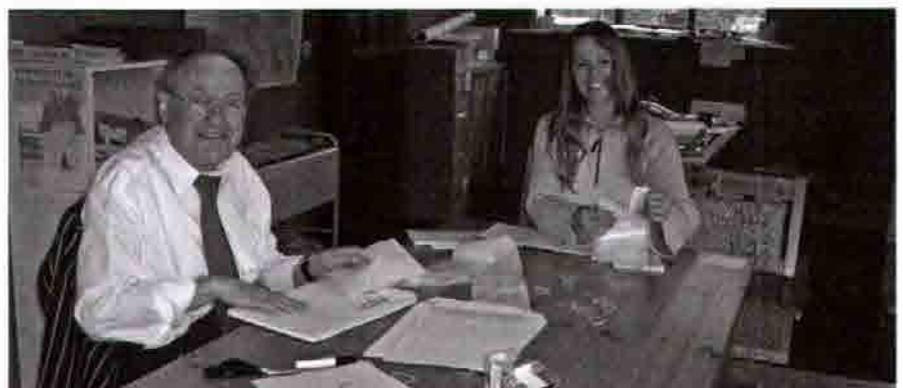
Fazit

Die empirische Erhebung zeigt, dass in KMU erhebliche Optimierungspotentiale bezüglich des Finanzcontrollings bestehen. Auf der anderen Seite darf von den KMU auch nicht zu viel erwartet werden, da sie häufig auf-

grund beschränkter personeller und finanzieller Ressourcen nicht in der Lage sind, ein ausgefeiltes Controlling-System zu entwickeln und zu etablieren. Gerade in kleineren Unternehmen wird das Finanzcontrolling häufig vom Finanzbuchhalter, von einem externen Berater oder aber vom Geschäftsführer bzw. Unternehmensinhaber selbst durchgeführt. Jedoch ist in kleinen Unternehmen die Geschäftsführung auch häufig in das operative Tagesgeschäft eingebunden, so dass wichtige Steuerungs- und Analyseinstrumente des Finanzcontrollings zwangsläufig auf der Strecke bleiben. Für KMU sollten daher einfache Instrumente ausgewählt werden, anhand derer die Liquidität aktiv überwacht, gesteuert und letztlich gesichert werden kann. Dies reicht von der Bildung einfacher Kennzahlen über die Erstellung eines Finanzplans bis hin zur Entwicklung eines strukturierteren Forderungsmanagements.

Fussnoten:

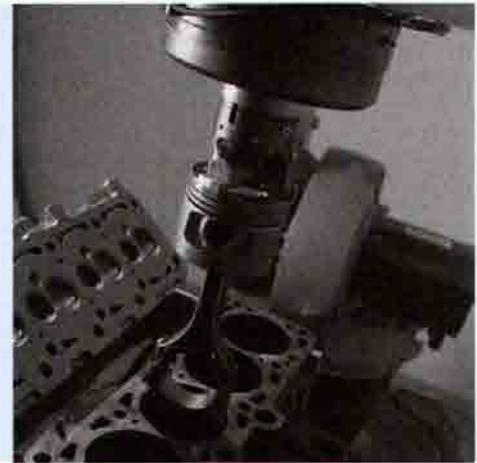
- ^Vgl. IFM (Hrsg.): www.ifm-bonn.de, 21.05.2007
- ^32.100 der Privatinsolvenzen entfielen auf ehemals Selbständige, natürliche Personen als Gesellschafter sowie überschuldete Nachlässe
- ^Vgl. Creditreform e.V. (Hrsg.): Insolvenzen Neugründungen Löschungen, Neuss 2006, S. 1-4
- ^Vgl. Bühl, Achim: SPSS 14, Einführung in die moderne Datenanalyse, 10. Aufl. München 2006
- ^Vgl. Creditreform e.V. (Hrsg.): Wirtschaftslage und Finanzierung im Mittelstand, Neuss 2007, S. 17f
- ^Vgl. Syska, Andreas: Controlling in Deutschland: Empirische Studie zum Einsatz von Controlling-Instrumenten, in: CM Controllier Magazin Ausgabe 05/2006, S. 447-449



Dr. Deyhle beim projektbezogenen Arbeitseinsatz mit Frau Fröhlich im Verlagshaus in Etterschlag.

Auftragsabrechnung und Auftragscontrolling

von Franz Klenger



32
 33
 39
 A
 T
 V
 Zuordnung CM-Themen-Tableau

Die Auftragsabrechnung hat ihre eigene Würde als Kontrollinstrument für die Aufträge. Darüber hinaus ist sie ein wichtiger Datenlieferant für die Kostenträgerrechnung. Auch von der Informationstechnologie her ist sie Dreh- und Angelpunkt, weil aus der Auftragsabrechnung durch die Pivottabelle beliebige Kostenträgerauswertungen erzeugt werden können. Schließlich ist die Auftragsabrechnung ein geeignetes Niveau für die Übernahme in ein Data Warehouse.

Das Auftragscontrolling stellt gegenüber der Auftragsabrechnung eine andersartige Klasse von Problemen dar. **Die Kernfrage lautet: lässt sich der Plan auf einem aggregierteren Niveau als das Ist erstellen?**

Das Auftragscontrolling wird am besten in zwei Dimensionen erfasst:

- Detail und Verdichtung
- Zeitdimension (Vergangenheit und Zukunft)

Ausgangspunkt ist die Auftragsabrechnung (Abbildung 1 - links unten). Im Vordergrund steht der einzelne Auftrag. Durch Verdichtung über die Aufträge gelangt man zur Kostenträgerrechnung. Das widerspricht nur scheinbar der üblichen Einteilung der Kostenrechnung in Kostenstellen- und Kostenträgerrechnung, bei der die Auftragsabrechnung nicht vorkommt und bei der die Kostenstellenrechnung mit viel Liebe zu Sonder- und Spezialfällen ausgeführt wird.

Demgegenüber ist die Gewichtung hier eine andere: im Mittelpunkt steht die Auftragsabrechnung (jedenfalls im Ist). Die Kostenstellenrechnung wird für die Auftragsabrechnung als input gebraucht für Stundensätze und Zuschlagssätze der Kalkulation.

Auftragscontrolling arbeitet nicht stichtagsbezogen

Im Gegensatz zur Auftragsabrechnung muss das Auftragscontrolling „zu jeder Tages- und Nachtzeit“ die gesamte Zeitachse überblicken und nicht nur das, was zufällig bis zum Stichtag den Weg ins Rechnungswesen gefunden hat. Die Bewegung auf der Zeitachse kann simultan für die Auftragsabrechnung und die Kostenträgerrechnung vollzogen werden.

Zwischen Plan und Ist besteht in der Kostenrechnung (und im Controlling) eine fundamentale Unsymmetrie: Beim Ist bleibt nichts anderes übrig als die geduldige Verdichtung von den Belegen her. Der Plan hingegen erfolgt sicher nicht auf Belegniveau, sondern in einer verdichteten Form: auf Unternehmensebene, auf Produktebene, auf Kunden- und Produktebene (vgl. Abbildung 2).

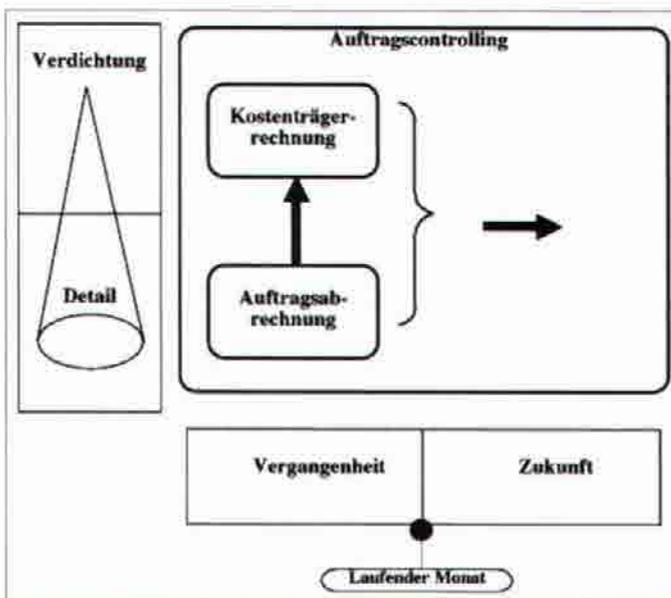


Abb. 1: Auftragscontrolling in zwei Dimensionen (Klenger, S. 4)

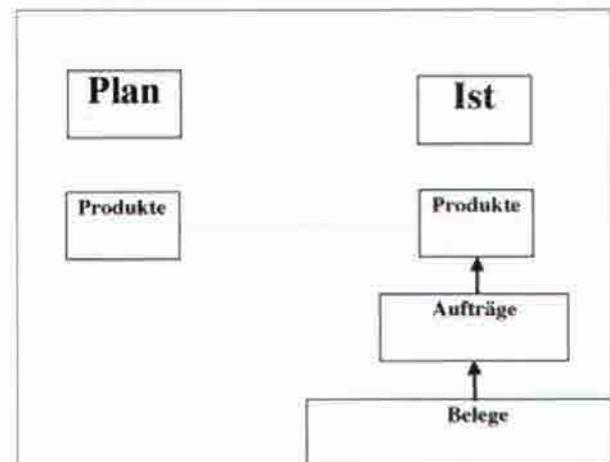


Abb. 2: Unterschiedliche Sequenz in Plan und Ist (Klenger, S. 59)

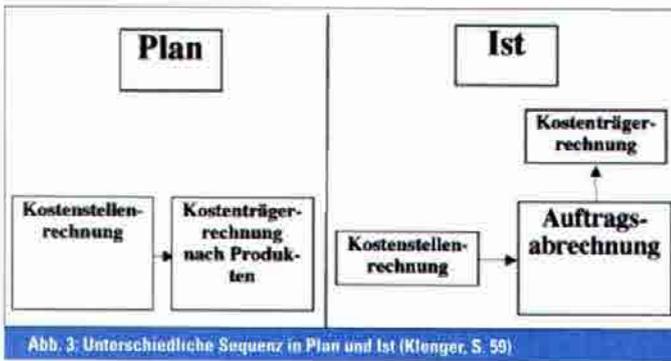


Abb. 3: Unterschiedliche Sequenz in Plan und Ist (Klenger, S. 59)

2) Es gibt keine Unterscheidung zwischen Plan und Ist. Die zweite Chance, auf die Auftragsabrechnung zu stoßen, wird vertan, weil man nicht sagt, ob man sich im Plan oder im Ist befindet. Stillschweigend be-

scharf an der Auftragsabrechnung vorbeizusteuern.

3) Die Auftragsabrechnung ist als Kontrollinstrument unbekannt. Dass man die Aufträge kontrollieren muss und dass die Auftragsabrechnung daher eine eigene Würde hat, darauf kommt man nicht, weil man die Praxis nicht kennt, jedenfalls die Buchschreiber kennen sie nicht bzw. sie fühlen sich unter einem Zwang zur Vereinfachung.

Warum Auftragscontrolling in der Literatur selten vorkommt

Die Auftragsabrechnung gibt es nur im Ist (vgl. Abbildung 3). Dort hat sie eine zentrale Bedeutung. Warum kommt aber die Auftragsabrechnung in der gängigen Kostenrechnungsliteratur so gut wie nicht vor?

- 1) Weil man sich auf die **Serienfertigung** konzentriert. Der Kundenauftrag ist hier in Auftragspositionen, d. h. Produkte zerlegbar, also wird als Kostenträgerrechnung ein Schema mit Kalkulationszeilen und Produkten in den Vordergrund gestellt.

wegt man sich im Plan. Für diesen Fall kann die Kostenträgerrechnung durch Multiplikation der Absatz-Stückzahl mit der Plan-Stückkalkulation erhalten werden. Die Planstückkalkulation beruht auf Stückliste/Rezeptur und Arbeitsplan, jedenfalls nicht auf der Auftragsabrechnung. Beim Ist würde man die Ist-Stückkalkulation nehmen. Da man sich nicht über die Herkunft der Daten unterhält, sondern das ganze als ein Rechenexempel betrachtet, entgeht einem die letzte Chance, auf die Auftragsabrechnung zu stoßen: Denn Ist-Daten werden immer mit Bezug zum Auftrag erfasst und nicht nur in anderen Töpfen z. B. als Mehrkosten gesammelt. So gelingt es wieder, haar-

Das Ergebnis ist zwar eine besonders einfache Darstellung der Kostenrechnung mit zwei Auswertungen: 1. Kostenstellen und 2. Kostenträger nach Produkten. Allerdings um den Preis, dass der Praxisbezug ausgetrieben ist.

Der Auftrag ist nicht ein weiterer möglicher Kostenträger neben Produkten, Kunden usw., sondern er hat eine hierarchische Sonderstellung als der unentbehrliche Datenlieferant für alle möglichen Kostenträgerauswertungen.

Abbildung 4 zeigt in der obersten „Schicht“ den sehr heterogenen Dateninput für eine Auftragsabrechnung, in der mittleren Schicht als erstes

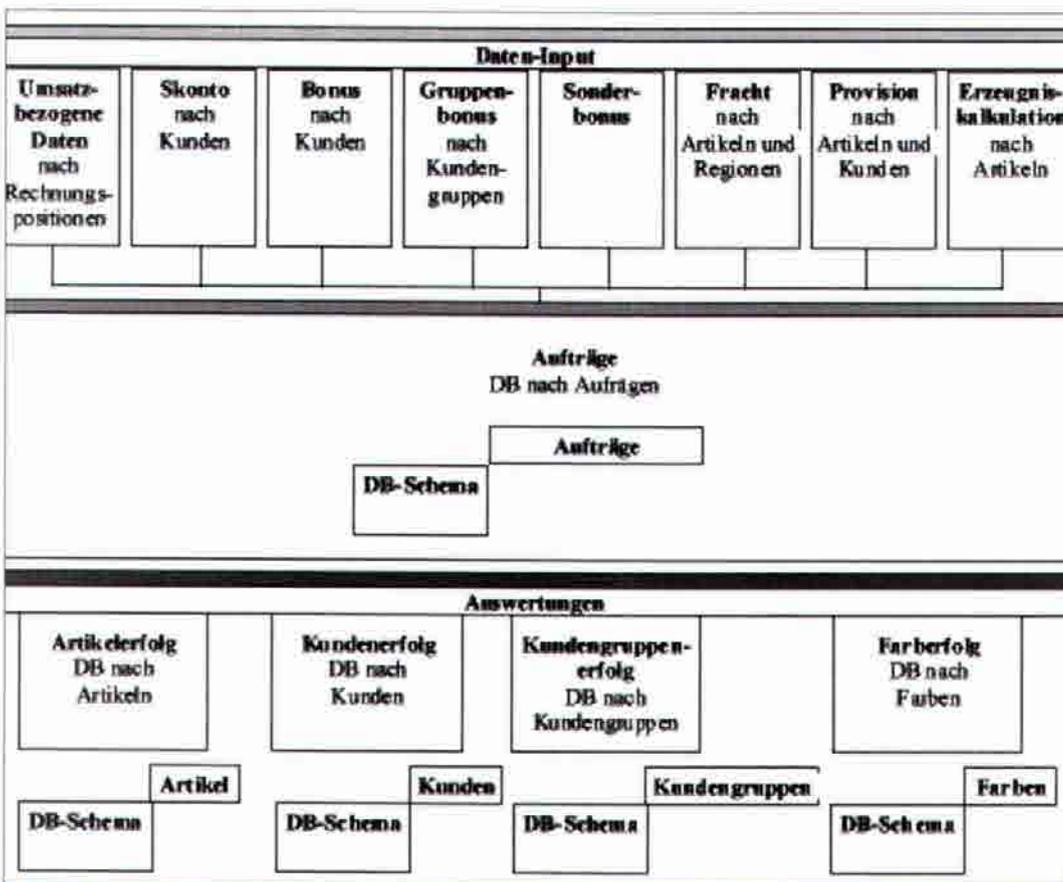


Abb. 4: Aufträge im Verhältnis zu anderen Kostenträgern (nach Klenger/Falk-Kalms, S. 61)

wichtiges Zwischenergebnis die Auftragsabrechnung (einzelne Aufträge im vollen Kalkulationsschema) und schliesslich in der untersten Schicht die Auswertungen, die durch „Zusammenfahren“ von Aufträgen unter bestimmten Aspekten entstehen, nach Artikeln, Kunden, und Attributen von Kunden (z. B. Kundengruppen) und Artikeln (z. B. Farben).

Der Dateninput besteht einmal aus „Schnittstellen“ zu anderen Bereichen wie z. B. Fakturierung (im Bild Umsatzbezogene Daten), Provisionsabrechnung usw. Darüber hinaus sind Kalkulationszeilen abzugrenzen, d. h. „kalkulatorisch“ anzusetzen, die zum Zeitpunkt des Berichtswesens noch nicht vorliegen können, wie Skonto,

Bonus. Das tatsächliche Skontoziehverhalten lässt sich zum Zeitpunkt des Kostenträgerberichts noch nicht ermitteln. Ebenso sind Konditionen auf Jahresbasis auf den Monat als unterjähriger Berichtsperiode „vorweg zu empfinden“, Beispiel Jahresbonus.

Schematisch kann man den beschriebenen Sachverhalt wie in Abbildung 5 zusammenfassen. „Vor“ der Auftragsabrechnung lässt sich praktisch keine Standardisierung durchführen, weil die Datenlieferanten zu heterogen sind (z. B. Fakturierung, Erzeugniskalkulation). Technisch betrachtet ist man auf Programmierung angewiesen.

Ist das Kalkulationsschema der Auftragsabrechnung aber endlich mühsam gefüllt, geht es mit der Pivottabelle fast mühelos zu diversen Auswertungen weiter. Die Auftragsabrechnung ist

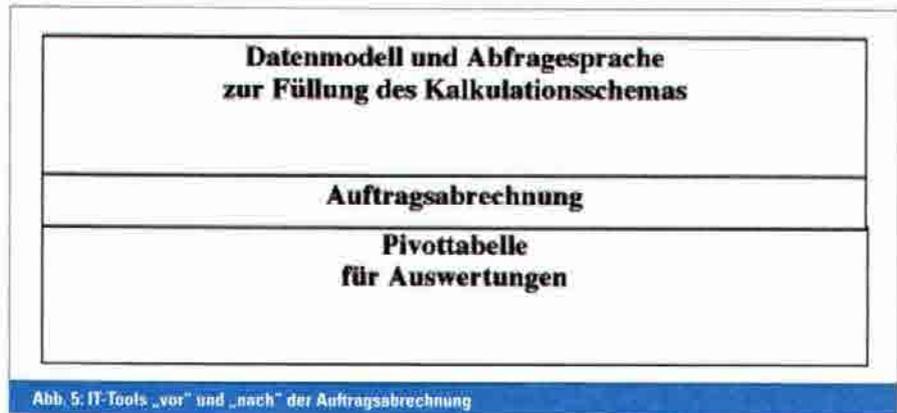


Abb. 5: IT-Tools „vor“ und „nach“ der Auftragsabrechnung

Beispiel zur Pivottabelle

Die Verdichtung von der Auftragsabrechnung zur Kostenträgerrechnung geschieht über die Pivottabelle. (Pivottabelle ist die Bezeichnung von Microsoft für das im Excel-Paket verwendete Tool.) Am besten lässt sich die Arbeitsweise der

Pivottabelle verstehen, wenn man von dem Datenmodell ausgeht, auf das die Pivottabelle angewendet wird. Der Datensatz besteht aus Schlüsselfeldern und Betrags- oder Wertfeldern.

Die ersten sechs Felder in Abbildung 7 sind Schlüsselfelder, u. a. Auftragsnummer usw. Sie werden

einem mühsamen Prozess (durch ein ERP-System) entwickelt worden:

- AUFTR-Nr: Auftragsnummer
- PLIKZ: Plan/Ist-Kennzeichen (in der Daatei nur Ist 0=Ist)
- KDNR: Kundennummer
- ARTNR: Artikelnummer (pro Auftrag nur ein Artikel)
- FKART: Fakturaart (F1 Faktura, B1 Bonusgutschrift)
- KHIER: Kundenhierarchie (16=Kästle Gruppe, 17=Vereinigte Mineral)
- Umsatz Flaschen
- Umsatz Verpackung
- Rabatt
- Skonto
- Bonus
- Gruppenbonus
- Sonderbonus
- Fracht
- Provision
- Herstellkosten
- Menge

"Seite"	Spalte
Zeile: Umsatz Kosten Ergebnis	Daten

Abb. 6: Prinzip der Pivottabelle (Klenger, S. 85)

somit auch IT-technisch ein Dreh- und Angelpunkt. Beim Übergang in ein Data Warehouse wird diese Stellung der Auftragsabrechnung ebenfalls ihre Rolle spielen (siehe Abbildung 6).

in der Pivottabelle zunächst alle „auf Seite“ geschoben, die Wertfelder kommen in die Spalte (und werden um Zwischensummen wie DB1 ergänzt). Diese Datentabelle ist wie gesagt in

AUFTR-NR	PLIKZ	KDNR	ARTNR	FKART	KHIER	Umsatz Flasch	Umsatz Verpa	Rabatt	Skonto
01	0	K99-1100	F99-50-0900	F1		14000	0	0	
02	0	K99-1300	F99-10-0500	F1		60000	0	0	
03	0	K99-2000	F99-10-0700	F1		62500	7500	0	
04	0	K99-1500	F99-50-0900	F1		30000	0	0	
05	0	K99-1200	F99-50-0900	F1	16	75000	0	2250	21
06	0	K99-1900	F99-50-1000	F1		20500	1900	500	85
07	0	K99-1400	F99-10-0700	F1	17	67500	0	0	
08	0	K99-1800	F99-20-0400	F1	17	35000	1400	364	100
09	0	K99-1200	F99-10-0600	F1	16	40000	0	0	
10	0	K99-1800	F99-50-0900	F1	16	45000	0	1350	12
11	0	K99-1300	F99-10-0500	F1		70000	0	0	
12	0	K99-1900	F99-50-1000	F1		37500	0	750	11
13	0	K99-1500	F99-50-0900	F1		45000	0	0	
14	0	K99-1800	F99-20-0400	F1	17	40000	1800	416	122
15	0	K99-1300	F99-10-0500	F1		32000	0	0	
16	0	K99-1100	F99-50-0900	F1		16000	0	0	
17	0	K99-2100	0	B1	16	0	0	0	

Abb. 7: Beispiel 1 - Pivottabelle Glashersteller (Klenger, S. 91)

	A	B	C	D	E	F	G	H	I
1									
2	PLIKZ	0							
3	Name	(Alle)							
4	KDNDR	(Alle)							
5	AUFTR-NR	(Alle)							
6	Farbe	(Alle)							
7	KHER	(Alle)							
8									
9		ARTNR							
10	Daten	0	F99-10-0900	F99-10-0900	F99-10-0700	F99-20-0400	F99-50-0900	F99-50-1000	Gesamtergebnis
11	Umsatz /Grundpreis	0	162.000	40.000	150.000	75.000	225.800	66.000	718.800
12	Verpackungszuschlag	0	0	0	7.500	3.000	0	1.900	12.400
13	Brutto-Umsatz	0	162.000	40.000	157.500	78.000	225.800	67.900	731.200
14	Rabatt	0	0	0	0	780	3.600	1.358	5.738
15	Netto-Umsatz	0	162.000	40.000	157.500	77.220	222.200	66.542	725.462
16	Skonto	0	4.860	1.200	4.725	2.317	6.666	1.996	21.764
17	Bonus	0	16.200	4.000	3.500	4.500	6.000	8.800	45.000
18	Gruppenbonus	0	0	6.000	3.500	3.000	16.000	0	30.500
19	Sonderbonus	5.000	0	0	0	0	0	0	5.000
20	Zwi-su1	5.000	21.060	13.200	11.725	9.817	30.666	10.796	102.264
21	DB I	-5.000	140.940	26.800	145.775	67.403	191.534	55.746	623.198
22	Fracht	0	1.863	400	775	300	2.034	660	6.032
23	Provision	0	0	0	1.750	772	0	0	2.522
24	Zwi-su2	0	1.863	400	2.525	1.072	2.034	660	8.564
25	DB 2	-5.000	139.077	26.400	143.250	66.331	189.500	55.086	614.644
26	Herstellkosten	0	25.515	17.000	15.800	10.140	46.380	17.180	131.775
27	DB 3	-5.000	113.562	9.400	127.650	56.191	143.140	37.926	482.869

Abb. 8: Beispiel 2 - Pivottable Glashersteller (Klenger, S. 92)

Wahlweise werden jetzt Schlüsselfelder von „Seite“ auf Spalte geschoben, wodurch die gewünschten Auswertungen, z. B. die Kostenträgerrechnung nach Artikeln entstehen. Die Felder, die zur Zeit nicht eine Spalte repräsentieren, stellen „Parameter“ dar. Sie können auf jeden beliebigen (im Datensatz enthaltenen) Wert eingestellt werden, sie „laufen“ aber nicht, d. h. sie

durchlaufen nicht den gesamten Wertebereich. Das tut in Abbildung 8 nur der Artikel.

Die Auftragsabrechnung ist ein hervorragend geeignetes Verdichtungs-niveau für die Übernahme in ein Data Warehouse. Ein Data Warehouse kann als „Sammler“ für Daten aus heterogenen Basissystemen angesehen werden.

Man wird diese Sammlung aus praktischen Gründen auf einem verdichtetem Niveau anlegen müssen, denn bei aller Verbesserung der performance (Speicherplatz, Antwortzeiten) ist in der real existierenden IT sehr schnell eine Grenze erreicht. In Abbildung 9 sind als alternative Data Warehouse Umfänge einmal die Aufträge (im vollen Kalkulationsschema) genannt, zum anderen Verdichtungen davon, indem über die Aufträge/Auftragspositionen mit gleichem Kunden und gleichem Produkt verdichtet wird.

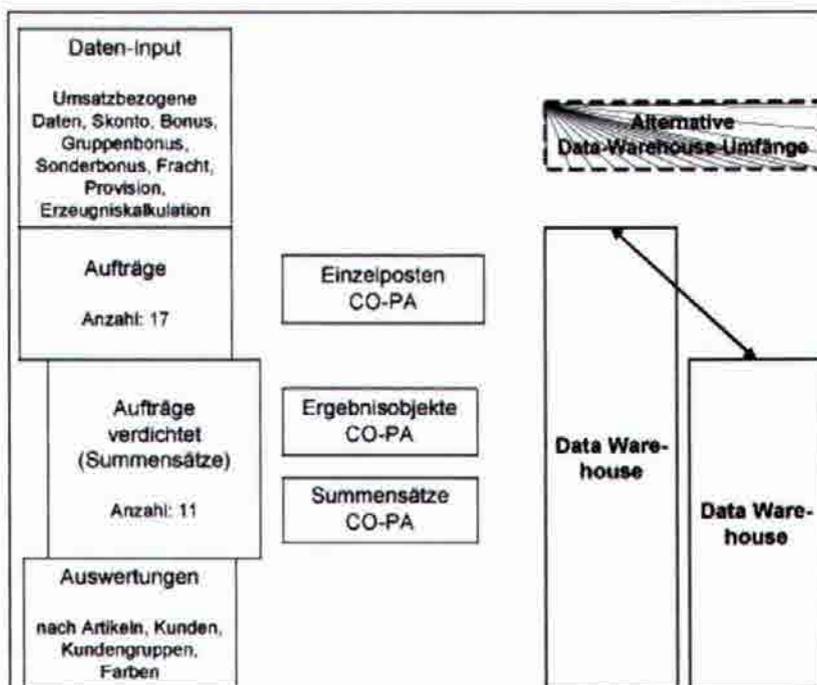


Abb. 9: Alternative Data-Warehouse-Umfänge (nach Klenger/Falk-Kalms, S. 455)

Ein Data Warehouse will einheitliche Auswertungsmöglichkeiten für Daten aus heterogenen Basissystemen schaffen. Dazu müssen die Daten zunächst in ein einheitliches Format übersetzt werden. Neben der Unterstützung dieses Übersetzungsvorgangs werden leistungsfähige Auswertungstools versprochen (in praxi: die Pivottable). Außer IT-technischen Argumenten (bessere performance, Schutz der Daten gegen Verlust und Änderung) werden unweigerlich alte Träume von der Aufspürung von Zusammenhängen (Korrelationen) in den Daten erneut aktiviert (vgl. Abbildung 10).

Während die Auftragsabrechnung sich üblicherweise bis zum gegebenen Zeitpunkt (Monat) erstreckt, hat das Auftragscontrolling zu jedem

Zeitpunkt den ganzen Zeitverlauf des Auftrags/ Projektes zu betrachten.

Implementierungshinweise

Die Implementierung des Auftragscontrollings steht und fällt mit einer geeigneten Software.

Die **Hauptfragen** sind:

- **Stand-alone oder integriert.** Wenn stand-alone, muss das System zur Vermeidung von Doppelarbeiten und den dabei unvermeidlich entstehenden Fehlern mit Schnittstellen zu den schon vorhandenen Systemen versehen werden.
- **Grobstruktur im Plan?** Kommt man im Plan/Vorkalkulation mit einer Grobstruktur aus oder muss man sich auf das Detailniveau (Stückliste/Arbeitsplan) begeben, in der nachher das Ist anfällt (mit der Gefahr, in den Details unterzugehen)?

Weitere Fragen sind u.a.:

- Welche Ziele: nur Ergebnisse (Umsätze minus Kosten) oder auch andere Ziele (Zahlungswelt, Termine, Qualität)
- Erfassung der ganzen Zeitachse („zu jeder Tages- und Nachtzeit)
- Kalkulationszeilen (mit Datenquellen)
- Modularisierung des Auftrags
- Auftragsstruktur
- Produktstruktur
- Kundenstruktur
- Zeitscheiben
- Plan: Grob- und Feinstruktur
- Hochrechnung

• *Susanne Eismayer vom VCW in Eterschlag (rechts) freut sich über den Besuch ihrer Kollegin Marion Ruff vom Haufe Verlag in Freiburg.*

Performance "Ein Lahmer wird gehend"

Abschottung "Schutzmauer gegen die Hunnen"

Leistungsfähigere Auswertungstools (Würfel/Pivottabelle)

Gemeinsames Dach bei heterogenen Basissystemen

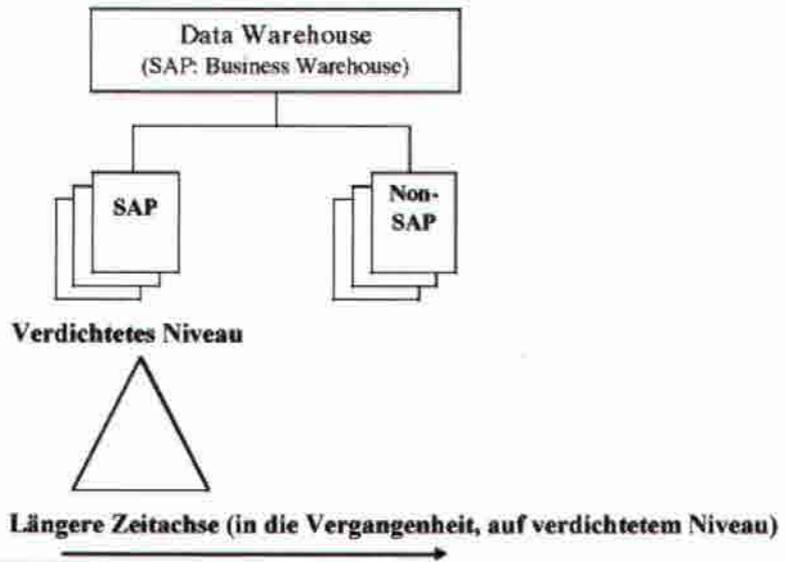


Abb. 10. Argumente für das Data-Warehouse (nach Klenger/Falk-Kalms, S. 456)

Literaturhinweis:

Klenger, Franz, Auftragsabrechnung und -controlling, 265 S., Shaker, 2007. Für einige Aufgaben sind Downloads verfügbar unter www.wirtschaft.fh-dortmund.de/aufcon

Klenger, Franz; Falk-Kalms, Ellen, Kostenträgerrechnung mit SAP R/3®, 534 S., Vieweg, 2003
Ergänzungen als Downloads unter www.wirtschaft.fh-dortmund.de/ctr

Autor



Prof. Dr. Franz Klenger

Der Autor hat langjährige Erfahrung aus der Industrie in Führungspositionen, aus Beratungstätigkeit an Fachhochschulen (Lüneburg und Dortmund). Er ist u. a. Mitautor zweier Buchveröffentlichungen über den Einsatz der Standardsoftware SAP (Kostenstellenrechnung und Kostenträgerrechnung.)





04

12

13

G

P

F

Zuordnung CM-Themen-Tableau

Führen mit der Balanced Scorecard - Zielvereinbarungen und Zielerreichung

Erfahrungsberichte aus mittelständischen Industrie- und Dienstleistungsunternehmen

von Swen Diehl und Claus W. Gerberich

Viele Unternehmen beschäftigen sich **seit Anfang/Mitte der 90er Jahre** des letzten Jahrhunderts mit der Entwicklung und Einführung von Balanced Scorecards. Dies geschieht zusammengefasst stets aus dem Wunsch – vielmehr der Notwendigkeit – ein integriertes, die ganze Organisation umfassendes Führungsinstrument zu installieren, um auch die zukünftige Unternehmensentwicklung gezielt steuern zu können (bzw. um sie nicht wie bisher, mehr oder weniger, „dem Zufall“ zu überlassen).

Das von Kaplan/Norton entwickelte und publizierte Strategieumsetzungsinstrument überzeugte in den letzten Jahren sowohl Wissenschaft als auch die Unternehmenspraxis. Man kann mittlerweile ohne Übertreibung behaupten, **dass die BSC das derzeit am besten funktionierende ganzheitliche Management-System**

ist. Es berücksichtigt, als mehrdimensionales Modell, als einzigen Denkansatz ausnahmslos die Vielschichtigkeit und Komplexität heutiger Unternehmungen.

Dieses nahezu lückenlose Führungssystem entsteht durch sachlogische Festlegung und Verknüpfung von strategischen Einzelzielen **entlang der Perspektiven Mitarbeiter/Prozesse/Kunde/Finanzen** (Anm. Autor: Anzahl und Benennung der Perspektiven ist von Geschäftsmodell und Branche des jeweiligen Unternehmens abhängig) sowie das „Herunterbrechen“ der Ziele der Unternehmensebene auf Bereiche/Abteilungen und Mitarbeiter.

Die Balanced Scorecard hat sich nicht zu einer Modeerscheinung entwickelt, sondern ist anstatt dessen zu einem in der Praxis vielfach er-

probten, „knallharten“ Management- und Führungssystem gereift.

In der Mächtigkeit und enormen Komplexität der BSC liegt jedoch sowohl Stärke als auch Schwäche des Modells. Je größer, dezentraler und globaler ein Unternehmen organisiert ist, desto länger und schwieriger ist der Einführungsprozess. Die Praxis zeigt, **dass deshalb insb. große Unternehmen lediglich Teilaspekte der BSC einführen**. Z.B. gelingt es häufig, den Strategiemanagementprozess mittels BSC effektiv zu gestalten und ein auf der Unternehmensebene – bezogen auf Top Kennzahlen (EVA, ROI; Deckungsbeiträge, Kundenzufriedenheitsindex, Durchlaufzeiten Kernprozesse, Gesamterfüllungsrate Personalentwicklungsplan, ...) basierendes Berichtswesen einzuführen.

Auch wird die BSC häufig in Form eines Pilot-Projektes für einen einzelnen Geschäftsbereich oder für eine einzelne Abteilung/Gruppe eingeführt. **Am Beispiel der Festo AG & Co.KG (Esslingen) wurde die BSC zu Beginn ausschließlich zur Steuerung der Vertriebsniederlassungen eingeführt.**

Beratungs- und Umsetzungsalltag rund um Einführung und Betrieb von BSC-Systemen zeigen auf, dass insbesondere der Mittelstand mit seinen flachen Strukturen und kurzen Entscheidungswegen prädestiniert ist für eine erfolgreiche BSC-Einführung. Mit einem überschaubaren Kosten- und Zeitaufwand lässt sich die BSC unternehmensweit bis auf Mitarbeiter-Ebene einführen und die Mächtigkeit dieses Führungssystems für das komplette Unternehmen nutzbar machen.

Neben dem BSC-Reporting stellt die Ableitung und Vereinbarung von Zielvereinbarungen die zweite Säule des Führungssystems dar. Der nun folgende Praxisbericht soll aufzeigen, wie aus der BSC ein erfolgreiches Zielvereinbarungs-System entstehen kann. Der zweite wesentliche Aspekt zur Schaffung eines ganzheitlichen Führungsinstruments liegt in der Einführung eines aussagefähigen Management-Information-System (MIS) auf Basis der BSC.

Balanced Scorecard als Grundgerüst des Zielvereinbarungssystems unternehmensübergreifend einführen

Strategische Ziele und deren Kennzahlen vereinbaren

Der erste Schritt hin zur Balanced Scorecard liegt in der abschließenden **Festlegung der Unternehmensstrategie** und deren Überführung in die Balanced Scorecard-Logik. Dies geschieht durch die **Ableitung von strategischen Zielen** pro Perspektive. Hierdurch entsteht eine Strategie-Landkarte, die das heutige und zukünftige Geschäftsmodell mit seinen strategischen Stoßrichtungen (= Ursache-Wirkungsketten) abbildet. Eine Beteiligung des kompletten Managements und einzelner Spezialisten vorausgesetzt, **ernten die Unterneh-**

men bereits in dieser Phase die ersten „Früchte“ der BSC-Einführung. Durch die Integration und Mitbestimmung bei der Ableitung der Unternehmensziele wird Identifikation und Rollenverständnis derjenigen gestärkt, die zukünftig die Strategieumsetzung operativ tragen müssen.

Durch Verteilung der einzelnen strategischen Ziele auf die Perspektiven der BSC und Verknüpfung auf Basis von **Ursache-Wirkungsabhängigkeiten** entsteht eine in sich logische Zielkarte.

Exkurs: Im Zuge der BSC-Einführung in einer produzierenden mittelständischen Industrieunternehmensgruppe ließ sich bereits in dieser Phase beobachten, dass die Beschlüsse von Meetings in Bezug auf die zu erwartende Strategieumsetzung geprüft wurden. Wurde eine hohe Synergie (=hohe Ursache-Wirkungsabhängigkeit) vermutet, wurde diese Maßnahme im entsprechenden Maßnahmenplan höher priorisiert als eine die Strategieumsetzung nicht bzw. weniger fördernde Aktivität. Auch geschah automatisch das Zuordnen der Vereinbarungen

zu den strategischen Zielen der BSC. Diese Verhaltensweise stellte sich automatisch ein – sie war zuvor in keinem Projektplan vorgesehen gewesen!

Um die Zielerreichung zukünftig beurteilen zu können, müssen zum Abschluss dieses Einführungsschritts pro strategischem Ziel ein Früh- und ein Spätindikator (=Kennzahl) festgelegt werden. Darüber hinaus erfolgt die Festlegung der Zielhöhe pro Kennzahl. Hier empfiehlt sich grundsätzlich die Verwendung von Jahreszielwerten, da diese den späteren Zielmessungs- und Prämierungsprozess (siehe „Auszahlungsturnus BSC-Prämien“) stark vereinfachen.

Verantwortung für strategische Ziele festlegen

Auf Basis der Unternehmens-BSC wird in einem zweiten Schritt die Verantwortung für die strategischen Ziele der Top-Ebene auf „betroffene“ Funktionen und deren Verantwortliche übertragen. Dabei ist zu bedenken, dass die Ziele der

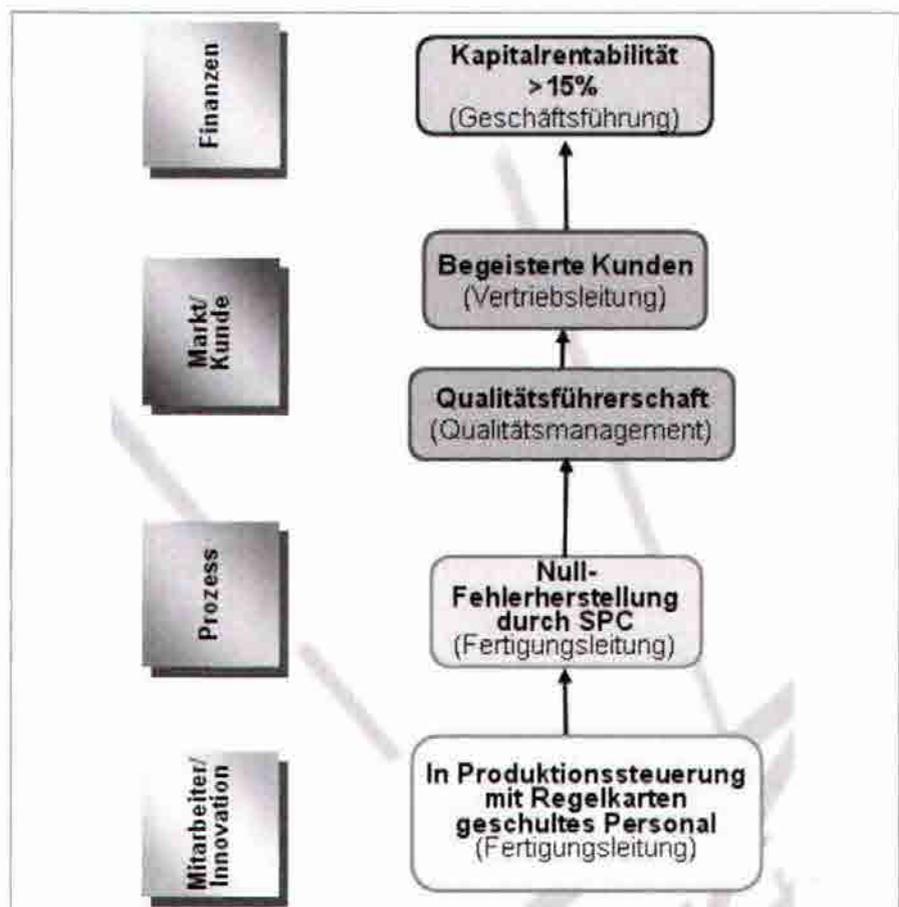


Abb. 1 Ursache-/Wirkungskette Herstellung mit Früh- und Spätindikatoren (Bsp. Industrieunternehmen)

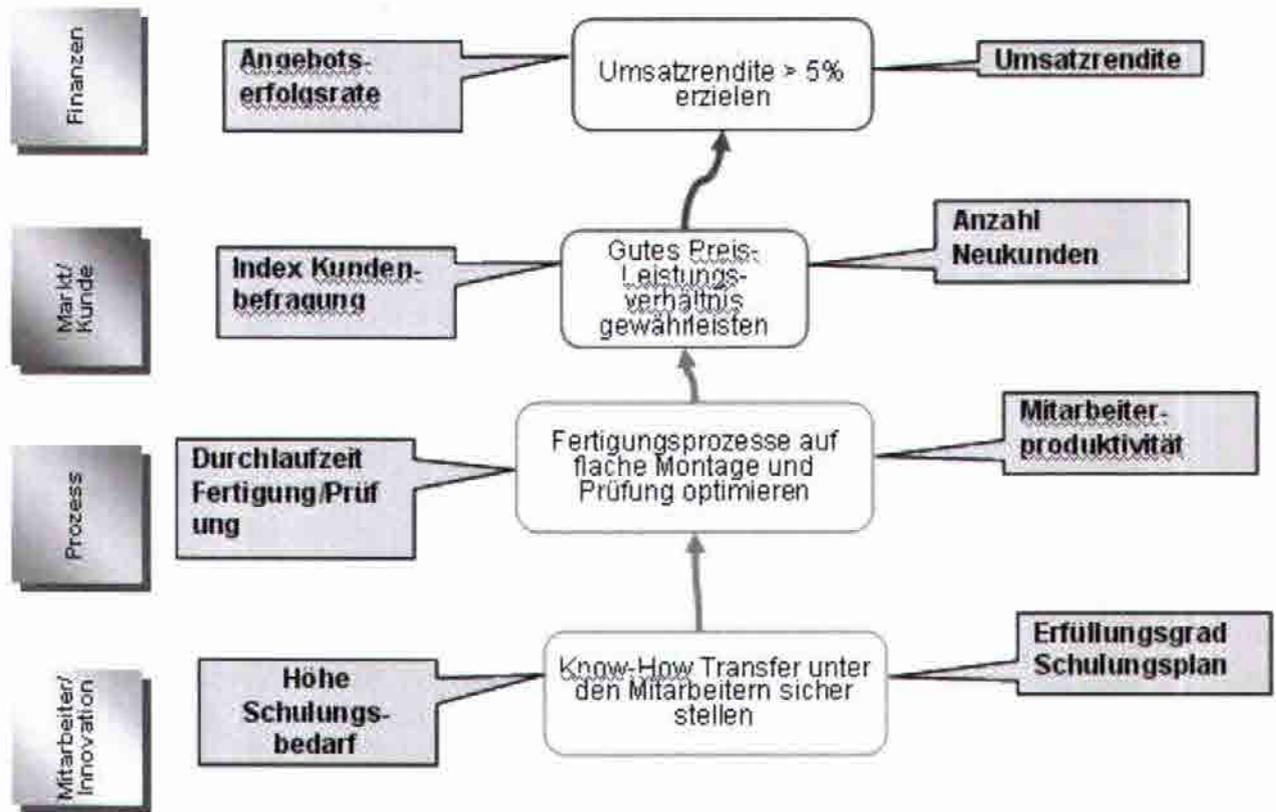


Abb. 2: Ursache-/Wirkungskette Herstellung mit Nennung des Hauptverantwortlichen (Bsp. Industrieunternehmen)

Unternehmensebene stets Gruppenziele darstellen. Das Ziel „Qualitätsführerschaft“ aus der Kundenperspektive kann (und darf) niemals nur Aufgabe einer einzelnen Funktion sein. Somit handelt es sich bei der Übertragung der Unternehmensziele um die Festlegung der Hauptverantwortlichkeit bzw. der Nennung des „Haupttreibers des strategischen Ziels“. Der Aspekt „Hauptverantwortlichkeit“ sollte jedoch in der individuell zu erstellenden Zielvereinbarung pro Manager/Mitarbeiter berücksichtigt werden

(Bsp. Prämienanteil „Zielerreichung Qualitätsführerschaft“ bei Fertigungsleitung höher gewichtet als bei Leitung Produktmanagement).

Maßnahmen und Projekte ableiten und vereinbaren

In einem dritten Schritt erfolgt die Vereinbarung von Maßnahmen und Projekten pro strategischem Ziel mit dem am Entstehungsprozess der BSC aktiv beteiligten Manager und Mitar-

beiter. Pro Maßnahme/Projekt muss erneut die verantwortliche Funktion sowie eine verantwortliche Person benannt werden.

Die sich nach der Festlegung der konkreten Zielerreichungsaktivitäten ergebenden Kosten und Investitionen ergeben die BSC-Budgetpositionen. Diese sind nach Festlegung ihres zeitlichen Ablaufs im Prozess der Unternehmensplanung (kurz-/mittel-/langfristig) auf finanzielle Machbarkeit zu prüfen und terminlich so zu planen, dass Unternehmensergebnisse und Cash Flows durch den ggf. ausgelösten Kosten- und Investitionsschub nicht unnötig belastet werden.

Das Streichen von BSC-Aktivitäten durch den Budgetierungsprozess sollte jedoch nicht erfolgen. Vielmehr ist zu prüfen, ob notwendige Ressourcen nicht durch eine effektivere Planung der operativen Aktivitäten erreicht werden können. Grundsätzlich müssen sowohl operative als auch strategische Aktivitäten kontinuierlich vor jeder Geschäftsperiode aufs Neue auf den „Budget-Prüfstand“.

Sowohl vereinbarte strategische Ziele als auch vereinbarte Umsetzungsaktivitäten in Form von Maßnahmen und Projekten fließen zwangsläufig

Autoren



■ Dipl.-Ing. Swen Diehl MBA

ist Leiter Beteiligungscontrolling der WIV AG. Arbeitsgebiete: Strategische und operative Unternehmensplanung und -steuerung, MIS, Prämien- und Zielvereinbarungssysteme.

E-Mail: swen.diehl@wiv-ag.com

■ Prof. Dr. Claus W. Gerberich

Nach 25-jähriger Industrietätigkeit mit Schwerpunkt Strategie und Controlling ist Prof. Dr. Gerberich seit 15 Jahren in der Beratung und dem Management Training tätig.



fig in die individuellen Zielvereinbarungen der „betroffenen“ Führungskräfte und Mitarbeiter.

Herunterbrechen der Unternehmensziele auf Bereiche/Abteilungen und Mitarbeiter

Nach Fertigstellung der BSC auf Unternehmensebene (Top-BSC) muss diese je Unternehmensorganisation auf Bereiche, Abteilungen, Gruppen und Mitarbeiter „heruntergebrochen“ werden.

Dies geschieht mit reduziertem Projektteam in der gleichen Weise, wie zuvor geschildert:

1. Strategische Ziele und deren Kennzahlen + Zielhöhen vereinbaren.
2. Verantwortung für strategische Ziele festlegen.
3. Maßnahmen und Projekte ableiten und vereinbaren.

Am Beispiel der Funktion Vertrieb könnte das Herunterbrechen wie folgt aussehen:

Zu 1+2:

- Strategisches Ziel auf Unternehmensebene: „Begeisterte Kunden schaffen“ – Hauptverantwortlich: Funktion Vertrieb, Vertriebsleiter.

- Strategisches Ziel auf Abteilungsebene: „Key-Account-Management einführen“ – Verantwortlich: Funktion Vertrieb, Vertriebsleiter.

- Strategisches Ziel auf Mitarbeitererebene: „Kürzeste Auftragsabwicklungszeit im Markt erreichen“ – Verantwortlich: Funktion Vertrieb, Mitarbeiter/in Auftragsabwicklung.

Zu 3:

- Strategisches Ziel auf Unternehmensebene: „Begeisterte Kunden schaffen – Maßnahme/Projekt Vertriebsleiter: „Kundenzufriedenheitsmessung etablieren und 1x jährlich durchführen“.

- Strategisches Ziel auf Abteilungsebene: „Key-Account-Management einführen“ – Maßnahme/Projekt Vertriebsleiter: „Eine Kundenveranstaltung pro A-Kunde pro Jahr durchführen“

- Strategisches Ziel auf Mitarbeitererebene: „Kürzeste Auftragsabwicklungszeit im Markt erreichen“ – Maßnahme/Projekt Mitarbeiter/in Auftragsabwicklung: „Benchmarkanalyse Durchlaufzeit Auftragsabwicklungsprozess durchführen“.

Erstellung und Inhalte von Zielvereinbarungen für Management und Mitarbeiter

Bereichs-/Abteilungs- und Mitarbeiterzielvereinbarungen ableiten

Auf der Ebene des Middle Managements (Bereiche/Abteilungen/Gruppen) stellen die von der Unternehmens-BSC abgeleiteten Bereichs-BSCs gleichzeitig die Zielvereinbarung für die Bereichs-Verantwortlichen dar.

Am Beispiel des Funktionsbereichs Vertrieb würden in der Zielvereinbarung (im Folgenden ZV genannt) des Vertriebsleiters die Ziele „Begeisterte Kunden schaffen“ (hauptverantwortlich für dieses Gruppenziel) und „Key-Account-Management einführen“ (verantwortlich für dieses Einzelziel) sowie die zwei Maßnahmen/Projekte „Kundenzufriedenheitsmessung etablieren“ und „eine Kundenveranstaltung pro A-Kunde“ stehen.

Auf der Mitarbeitererebene **werden auf Basis der Bereichs-BSC abschließend Individual-**

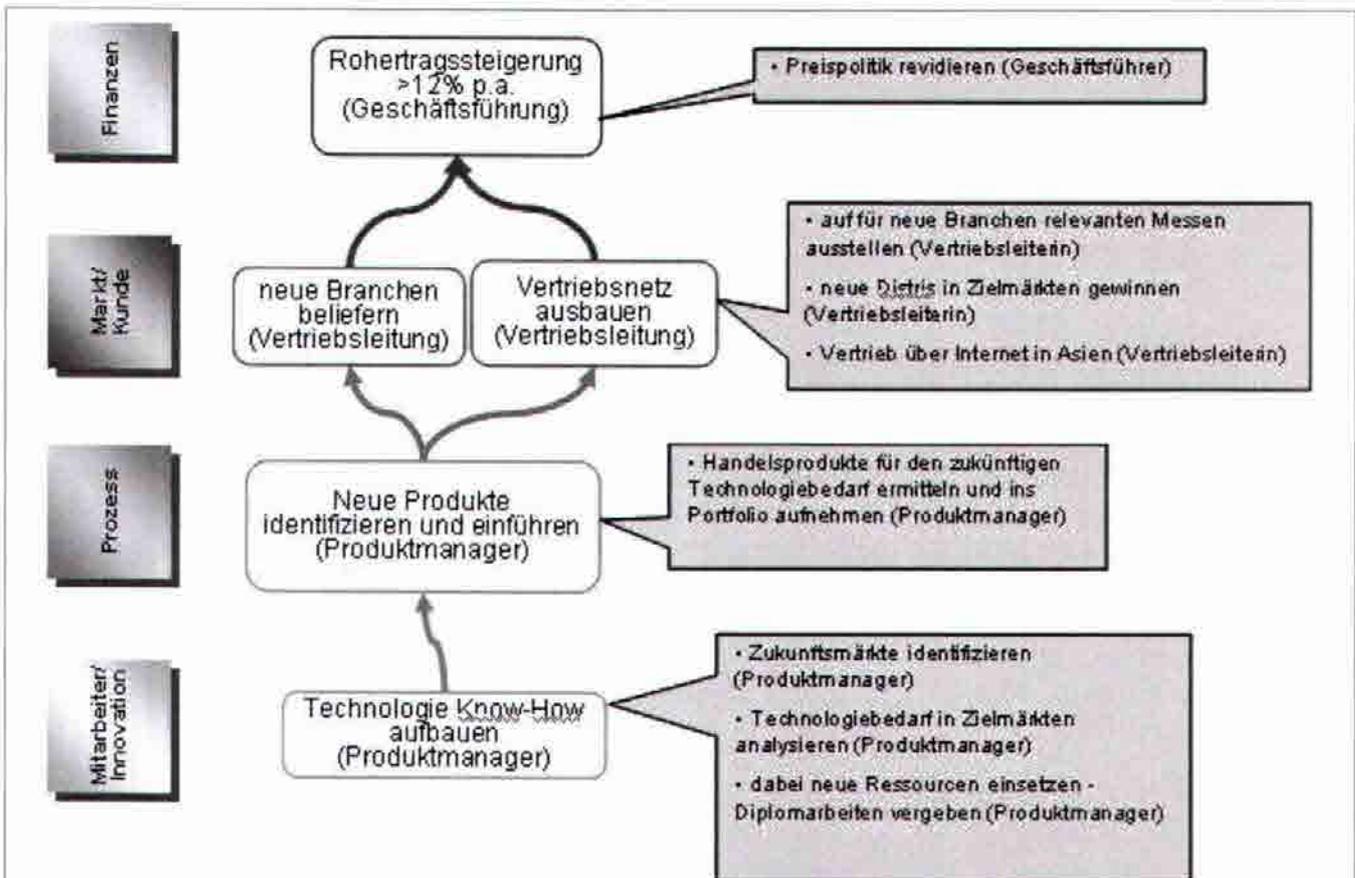


Abb. 3: Ursache-/Wirkungskette Produktfolio mit Nennung von Maßnahmen/Projekten + Verantwortlichen (Bsp. Handelsunternehmen)

Zielvereinbarung zwischen der Musterfrau AG und Max Mustermann für das Jahr 2007			
	Anteile vom Jahreseinkommen		
	Euro		Monatlich
Jahres - Zielgehalt	100.000,00		8.333,33
maximales Jahresgehalt	105.000,00		8.750,00
davon Fixum	85.000,00	85,00%	7.083,33
davon Prämien bei Erreichen der vereinbarten Balanced Scorecard - Ziele	15.000,00	15,00%	1.250,00
davon Prämien bei Übererfüllung der vereinbarten Balanced Scorecard - Ziele	5.000,00		

Abb. 4: Beispielhafter Aufbau und Inhalt einer Mitarbeiterzielvereinbarung

BSCs abgeleitet. Dies erfolgt exakt nach der zuvor skizzierten Ablaufmethodik zur Erstellung einer BSC. Auch wenn es anfänglich schwer fällt, eine Strategie-Landkarte in Form von Ursache-Wirkungsketten anhand der vier Perspektiven der BSC pro Mitarbeiter zu erstellen, so ist es nach kurzer Übungsphase dieser Prozess im Zuge von 1x jährlich stattfindenden Mitarbeiterzielgesprächen realisierbar.

Exkurs: Auf ein Vorurteil, auf das man im Zuge der Erstellung der Mitarbeiter-BSCs häufig trifft, sollte an dieser Stelle kurz eingegangen werden. Nein, es ist falsch anzunehmen, dass es spätestens auf der Mitarbeiterebene keine strategischen Ziele mehr gibt - je tiefer die Hierarchieebene, desto operativer die Zielfestsetzung, ist nur bedingt richtig!

Folgende Zielfestlegung auf der Mitarbeiterebene soll dies verdeutlichen:

- Perspektive Mitarbeiter: „Der Spezialist für Interne Logistikprozesse innerhalb der Unternehmensgruppe werden“.
- Perspektive Prozesse: „Kürzeste Durchlaufzeit des Materialflusses von Wareneingang bis Versand im Markt erreichen“.
- Perspektive Kunde: „Versandbereitschaft innerhalb 48-Stunden erreichen (ohne Einrichtung eines Fertigerätelagers)“.
- Perspektive Finanzen: „Strukturkostensenkung – steigende Materialbewegungen ohne Einstellung von weiterem Personal sicherstellen“.

Aus Sicht des Mitarbeiters sind dies auf jeden Fall alles strategische Themen! Der strategische Charakter („die richtigen Dinge tun – der Weg zum Ziel“) dieser Mitarbeiterziele wird selbst aus

Unternehmenssicht nicht durch den vielfach unterstellten operativen Charakter („die Dinge richtig tun – Art und Weise der Umsetzung“) der unteren Hierarchieebenen abgelöst (vgl. A. Deyhle/ M. Hauser, Controller Praxis, Band II, 2007).

Übergeordnete Ziele angeben

Um den Bezug zu den Bereichs- und Unternehmenszielen nicht zu verlieren, empfiehlt es sich, in den Mitarbeiterzielvereinbarungen das dem vereinbarten Ziel übergeordnete Ziel mit anzugeben. Hierdurch behält man leichter den Überblick und der Mitarbeiter versteht leichter, in welchem Zusammenhang sein Tun und Handeln zu den Unternehmenszielen steht. Auch dieser Aspekt kann dazu beitragen, dass z.B. Mitarbeiter in der Fertigung verstehen lernen, warum sie einen wichtigen Beitrag zur Realisierung von z.B. dem Unternehmensziel „Qualitätsführerschaft“ leisten (können).

Geeignete Ziele finden

Auch ist bei der Erstellung von Zielvereinbarungen darauf zu achten, dass die Zielerreichung weder zu einfach noch zu schwierig ist. Alle in Funktions- und Stellenbeschreibungen genannten Aspekte gehören nicht in eine ZV, da sie „lediglich“ die Standardanforderungen und -verantwortungen regeln. Die Verbesserung von z.B. Durchlaufzeiten durch Prozessoptimierungen am eigenen Arbeitsplatz oder qualitative Verbesserungen hingegen eignen sich sehr gut als Inhalte von ZVs. Auch eignet sich die Verein-

barung von Mitarbeit/Leitung von Projekten mit klar festgelegten Inhalten und Zeitplan als Inhalte einer Individual-ZV.

Reporting der Zielvereinbarungen

Aufwand für Messung gering halten

Des Weiteren müssen Ziele und deren Erreichungsgrade mit einem angemessenen Zeitaufwand messbar sein. Je „tiefer“ eine ZV in der Unternehmenshierarchie „aufgehängt“ ist, desto spezifischer ist ihr Inhalt.

Eine Untersuchung in einer mittelständischen Unternehmensgruppe hat gezeigt, dass ca. 2/3 der Kriterien für die Messung der BSC-Ziele aller Ebenen in Form von Daten in den zentralen Software- und Datenbanksystemen (ERP, PPS, CRM, ReWe, Kostenrechnung, ...) vorliegen und automatisiert zur Verfügung gestellt werden können. Das verbleibende 1/3 musste zu Beginn mittels Sonderanalysen (z.B. händische Auswertung von Messgesprächsberichten, Fehlerprotokolle aus Fertigungsprozessen, ...) ermittelt werden. Auch der Einsatz von einfachen statistischen Instrumenten wie das Erstellen von Strichlisten (z.B. Anzahl Kundenbeschwerden im Zuge telefonischer Auftragsabwicklung, ...) war und ist anfänglich notwendig.

Um unnötigen Aufwand und berechtigte Beschwerden der Mitarbeiter zu vermeiden, muss beim Aufstellen der ZVs der Aspekt der Messbarkeit im Besonderen berücksichtigt werden. Dies darf jedoch

nicht dazu führen, dass Ziele mit schwierigen Messungen nicht vereinbart werden! Für solche Fälle muss in gleichem Zug eine Integration des zu messenden Sachverhaltes in die zentrale Software- und Datenbanksysteme erreicht werden, um bestenfalls die Datenerzeugung als „Abfallprodukt“ der Arbeitsprozesse in der zentralen Unternehmenssoftware zu erreichen.

Verantwortung für Messung und Reporting festlegen

Um die Verantwortung für die Zielerreichung weiter zu forcieren, empfiehlt es sich, auch die Verantwortung für Messung und Reporting auf den jeweiligen Manager/Mitarbeiter zu übertragen. Diese dezentrale Übertragung von Verantwortung muss jedoch von Anfang an durch die exakte Definition und Festlegung der Kennzahlen und deren Messmethoden durch das Controlling flankiert werden. Dieser Aspekt ist einer der wesentlichsten im gesamten BSC-Zielvereinbarungsprozess, da auf Basis dieser Festlegungen sowohl die Zielerreichungen der einzelnen Mitarbeiter (und ggf. eine Prämienausschüttung) als auch das komplette BSC-Reporting erstellt wird!

Auch sollte das Controlling in der Lage sein, zur Messung und Reporting der Zielvereinbarungen geeignete, für die gesamte Unternehmung gültige Standards (Tabellenstrukturen, Charts) zu liefern. Darüber hinaus müssen ausreichend Kapazitäten in der IT eingeplant werden, denn die Anfragen zur Erstellung von Abfragen aus den Datenbanksystemen steigen stark an. Zur Gewährleistung des „4-Augenprinzips“ empfiehlt sich die Einrichtung einer kontinuierlichen Revision der erstellten Reports durch das Controlling.

Integration der ZV-Berichte in das zentrale BSC-Reporting

Das durch das Controlling aufzubauende zentrale BSC-Reporting bedient sich in diesem Umsetzungs-Modell der zuvor zusammen mit den Mitarbeitern erstellten ZV-Berichte. Ausgehend von der Unternehmens-BSC gelangt der Berichtsinteressent (je nach Nutzungsrecht) mittels Drill-Down-Funktionalität innerhalb des BSC-Management-Information-Systems über die strategischen Ziele und bis hin zur Darstellung der Mitarbeiterzielvereinbarungen und deren Erfüllungsgrad. Zielerreichungsmessung ist Aufgabe des Verantwortlichen. Definition, Prüfung und Integration der ZV-Berichte in das

zentrale Controlling-System der BSC ist Aufgabe des Controllers. Zur weiteren Optimierung des BSC-Reportings muss nach Einführung der Zielvereinbarungen sowie Einzel-Reports die Automatisierung sowie Datenhaltung optimiert werden. Um Investitionen in Themen wie Data-Warehousing in Kombination mit moderner Planungs-, Analyse- und Reportingsoftware kommt kein Unternehmen mittelfristig herum.

Überführung der BSC-Zielvereinbarungen in ein variables Entlohnungssystem

Mitarbeiter zu Mitunternehmern machen

Die Erfahrung hat gezeigt, dass die Zielerreichung durch bloße Verantwortungsübertragung ohne finanzielle Auswirkung nur bedingt erfolgreich ist.

Eine Verknüpfung der BSC-Zielvereinbarungen mit einem variablen Entlohnungssystem lohnt sich deshalb sehr und zeigt auch den letzten Zweiflern, dass es die Geschäftsleitung mit der Strategieumsetzung ernst meint! Folgendes Leitbild hilft bei der Überführung: „Gelingt es die Strategie umzusetzen, ist dies von unschätz-

Balanced Scorecard - Ziele	Ziel	Prämie	Information: Anteil vom BSC-Ziel gesamt
	Anzahl	in Euro	
"M-VM1 Kundenbindung erhöhen", verantwortlich: Max Mustermann: alle Key Account - Kunden (100%) gemäß Stammkundenliste (Stand: 15.01.2007) werden mindestens 1mal pro Jahr besucht Kennzahl: Anzahl Kundenbesuche KeyAccounts in Stk. pro Jahr Messturnus: monatlich auf Basis Besuchsberichte, sowie Einträgen in CRM-Datenbank Korrespondierendes Ziel auf Unternehmensebene: "U-VM1 - Begeisterte Kunden", Verantwortlich: Vertriebsleitung Korrespondierendes Ziel auf Bereichs-/Abteilungsebene: "B-VM1 - Key Account-Management perfektionieren", Verantwortlich: Vertriebsleitung			100,00%
	in Stk.		
Gesamtprämie bei Erreichen des Ziels	100	9.000,00	60,00%
Prämie bei Erreichen ab	94	3.000,00	
Prämie bei Erreichen ab	97	6.000,00	
Prämie bei Erreichen von	100	9.000,00	
Prämie bei Erreichen ab	103	12.000,00	

Abb. 5: Beispielhafter Aufbau und Inhalt eines ZV-Berichtes (in Tabellenform ohne Grafiken)

barem Wert für das Unternehmen und seine Eigentümer – **teilen Sie die Beute mit Ihren BSC-Umsetzern (=Mitarbeitern)!**"

Bei der Einführung von variablen Entlohnungs-Systemen **sollten die bisherigen Gehälter Bestandsschutz haben** und das zukünftige Fixgehalt bilden. Die an die Zielerreichung der BSC geknüpfte Prämie sollte stets eine „**On-Top-Prämie**“ auf das Fixgehalt darstellen! Unternehmen, die die Einführung variabler Entlohnungs-Systeme zur gleichzeitigen Senkung Ihrer Strukturkosten nutzen wollen, verlieren in Kürze das Vertrauen und die Motivation ihrer Belegschaft. Hierdurch gehen zwangsläufig die wertvollsten Treiber für die BSC-Einführung verloren.

Jedes Unternehmen, das es sich wirtschaftlich leisten kann, sollte das Fixgehalt anhand der Funktionserfüllung und sonstiger Faktoren wie Betriebszugehörigkeit, Verantwortungsgrad, organisatorische Stellung, etc. und das variable Gehalt anhand der BSC-Zielerreichung ausrichten und entwickeln. Eine praktikable Lösung, die den Wunsch nach Strukturkostensenkung und leistungsgerechten Vergütungssystemen vereint, ist die Einführung eines Prämiensystems bei gleichzeitiger Einfrierung der bisherigen Gesamtvergütungen.

Weiche Vorgehensweise auch immer gewählt wird, **die vertragliche Fixierung der BSC-Zielvereinbarungen stellt nach einem langen und intensiven Erstellungsprozess die größte**

Hürde für die erfolgreiche BSC-Einführung dar! Widerstände und Bedenken in der Belegschaft und deren Vertretungen bedingen ein zu jeder Zeit standhaftes und faires Management.

Exkurs: Die Einführungspraxis zeigt, dass die BSC-ZVs von Geschäftsjahr zu Geschäftsjahr problemloser funktionieren. Unverblümt lässt sich resümieren, dass ca. 80% der Mitarbeiter die Möglichkeit genießen, durch gute/sehr gute Leistung ihr Einkommen merklich zu steigern. Auch empfinden es die meisten als angenehm, mittels Kennzahlenentwicklungen ihre ansonsten häufig unerkannten Fähigkeiten dokumentieren zu können. Die echten Leistungsträger können leichter und schneller erkannt und entsprechend gefördert werden. Die restlichen ca. 20% der Mitarbeiter gehören zu den Mitarbeitern, deren Leistungen kontinuierlich hinter den Erwartungen (=Höhe Zielerreichung) zurück bleiben. Auf Basis der quantifizierten, kontinuierlichen Feststellung der Nichterreichung vereinbarter BSC-Ziele kann für diese Gruppe von Mitarbeitern die Entwicklung der Vergütung und organisatorischen Stellung unterbleiben – und das logisch begründet! Auch eignet sich die quantifizierte Feststellung der Zielerreichung als Basis für den Trennungsprozess von veränderungsunwilligen, nicht leistungsorientierten Mitarbeitern!

Auszahlungsturnus BSC-Prämien

Aus dem Gesichtspunkt der Unternehmensführung empfiehlt es sich, die BSC-Kennzahlen

aller Ebenen so zeitnah und häufig wie möglich zu erfassen! Die Unternehmenspraxis zeigt jedoch, dass der Turnus bereits existierender Berichte (z.B. quartalsweise G+V-/Bilanzerstellung) auch die Erfassung der BSC-Kennzahlen vorgibt. Zwischen den Berichtsterminen empfiehlt es sich jedoch, „Zwischenmessungen“ durchzuführen, um auf ungewollte Entwicklungen rechtzeitig reagieren zu können. Da diese Zwischenrechnungen lediglich vorläufigen Charakter haben, eignen sie sich nicht als Basis für die Prämienberechnung und –auszahlung. Häufige Korrekturen wären die Folgen. Zuviel gezahlte Prämien müssten mit hohem Aufwand rückgefordert oder mit zukünftigen Prämien verrechnet werden.

Es empfiehlt sich deshalb, alle Ziele in Form von Jahreszielen zu vereinbaren.

Monatsziele sind zwar möglich, führen in der praktischen Umsetzung jedoch zu erheblichem Aufwand durch den erhöhten Aufwand in Messung, Prüfung und Abrechnung. Auch kann es zu folgendem Problem führen: Bsp. Funktionsbereich Vertrieb, Auftragsabwicklung – in der ZV eines Auftragsabwicklers steht das strategische Ziel „hervorragende Kundenbetreuung“, Kennzahl: Liefertreue, Zielhöhe: >98% pünktliche Belieferung. An 11 Monaten erreicht er 98% und im 12ten Monat 50% Liefertreue. Bei einer mtl. Auszahlung hätte der Mitarbeiter 11/12 seiner Jahresprämie erhalten! Das Unternehmen hat sein Ziel aber nicht erreicht! Dieses Problem lässt sich nur lösen, indem am Ende des Geschäftsjahres die Zielerreichung abschließend

Monatsbericht 2006							
Ziele	Quellen	Januar	Februar	März	April	Mai	Juni
M-VM1 Kundenbindung erhöhen							
Ziel	CRM-Datenbank, Besuchsberichte	8	8	8	8	8	8
Ist		5	8	11	4		
Zielerreichung %		60,02%	96,04%	132,05%	48,02%		
Ziel - kumuliert		8	17	25	33	42	
Ist - kumuliert		5	13	24	28		
Zielerreichung kumuliert %		60,02%	78,03%	96,04%	84,03%		
M-VI 1 neues Handelsprodukt einführen							
Ziel	Protokoll Projektstatusgespräch	0%	0%	30%	30,00%	30,00%	
Ist							
Zielerreichung %							
Ziel - kumuliert		10%	20%	30%	37,50%	45,00%	
Ist - kumuliert							
Zielerreichung kumuliert %							

Abb. 6: Beispielhafte Prämienabrechnung

festgestellt wird und eine monatliche Zielerreichungsbewertung lediglich vorläufigen Charakter hat.

Um gute Leistungen auch unterjährig zu honorieren, empfiehlt es sich:

1. ZV-Reporting schnellstmöglich einzuführen, um die Basis für die Prämienermittlung zu erhalten.
2. Mind. 1x pro Quartal ein Zielerreichungsgespräch (Geschäftsleitung mit Middle Management, Middle Management mit Mitarbeitern) führen.
3. Abschlagszahlungen pro Quartal auf Basis ZV-Reporting und Quartalsgespräch vornehmen.
4. Zielkorridore festlegen, z.B.
 - Liefertreue $\geq 98\%$ = 100% Prämie,
 - Liefertreue $= 95\%$ = 50% Prämie,
 - Liefertreue $< 95\%$ = 0% Prämie.
 Die Auszahlung der Prämie bei einem Zielerreichungsgrad von 95 bis 98% erfolgt linear zur Zielerreichung.
5. Am Jahresende bis spätestens Ende erstes Quartal des Folgejahres Endberechnung und Auszahlung der BSC-Prämien.

Resümee

Auch nach vielen Jahren der BSC-Einführung in zahlreichen mittelständischen Unternehmen lassen sich keine „Abnutzungserscheinungen“ feststellen. Vielmehr entwickeln sich die Balanced-Scorecard-Modelle der einzelnen Unternehmen kontinuierlich weiter.

Die BSC als firmenübergreifendes Führungsinstrument hilft großen wie kleinen Unternehmen sämtlicher Branchen hervorragend, die gewünschten Finanzziele durch die Umsetzung der Unternehmensstrategien zu erreichen.

Man sollte sich in keiner Weise von der Komplexität dieses mehrdimensionalen Systems abschrecken lassen. Unternehmen sind mehrdimensional, deshalb muss es die BSC auch sein!

Auch der Start in Teilbereichen der Organisation (=Pilotprojekt) kann Erfolg versprechend sein. Bereits Teilaspekte einer BSC-Einführung (z.B. Strategieformulierung und Vereinbarung auf der Unternehmensebene) können in der Unternehmensorganisation „einen Schub nach vorne“ hervorrufen.

Ebenso gibt es keinen idealtypischen, auf alle Unternehmen passenden Einführungsprozess. Bis auf die im ersten Schritt notwendige Strategiefestlegung auf der Unternehmensebene bleibt es jeder Organisation überlassen, ob sie zuerst

- a) die BSC in ein Zielvereinbarungssystem überführt und/oder
- b) das BSC-Reporting komplett aufbaut und/oder
- c) die BSC in G+V/Bilanzsteuerung, Risikomanagement und Unternehmensrating überführt. ■

Controlling und Management

Herausgegeben von Prof. Dr. Stefan Dierkes, Prof. Dr. Gunther Friedl und Prof. Dr. Burkhard Pedell



Die strategische Planung des Produktportfolios bei Automobilherstellern

Konzeption eines Instruments zur Bewertung des Cycle-Plans

Von Arne Schneider

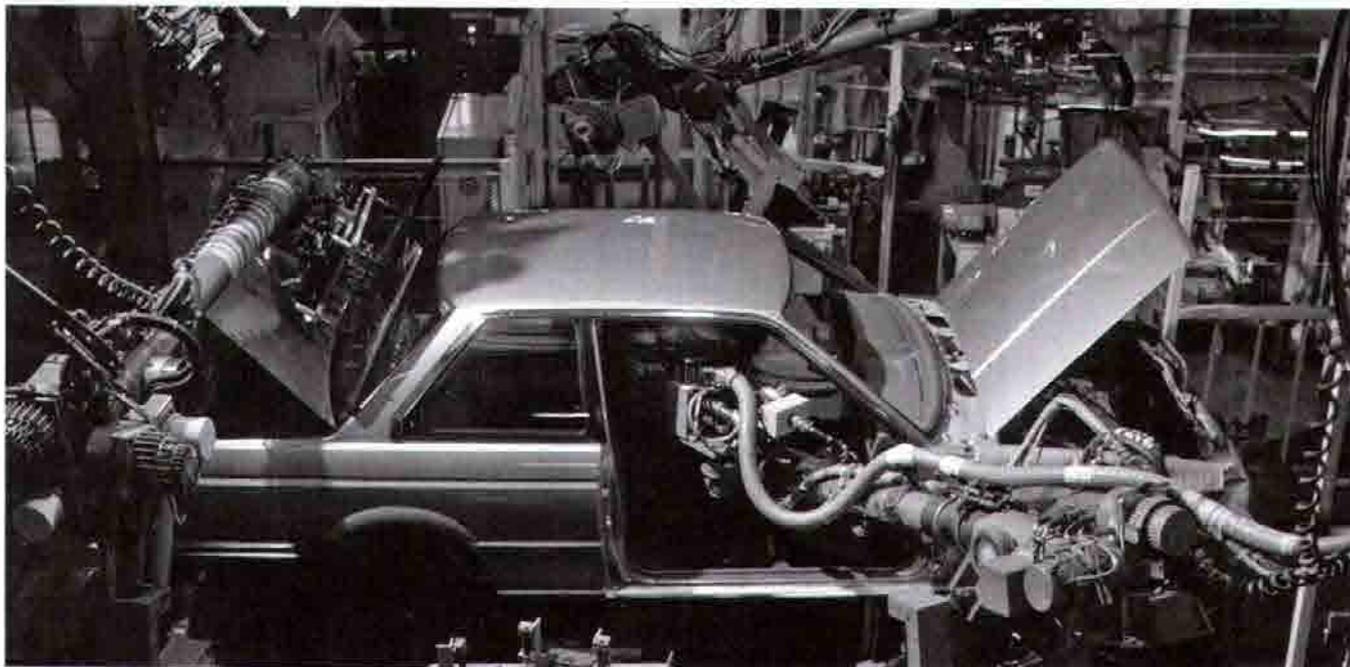
2006, Band 1, 173 S., brosch., 29,- €, ISBN 978-3-8329-2425-6

In der Automobilindustrie kommt der strategischen Planung des Produktportfolios durch die sukzessive Erhöhung der Modellvielfalt bei gleichzeitiger Verkürzung der Lebenszyklen eine steigende Bedeutung zu.

In diesem Kontext entwickelt die Arbeit ein Instrument für die Unternehmenspraxis, das die Bewertung von Produktportfoliostrategien sowohl durch finanzielle Komponenten als auch durch nicht finanzielle Aspekte ermöglicht. Das Instrument unterstützt Entscheidungsträger durch fundierte Aussagen zur Vorteilhaftigkeit verschiedener Strategiealternativen. Für Wissenschaftler ergeben sich aus dieser Arbeit zahlreiche Ansatzpunkte zu einer Verbesserung der Koordination der Planung.



Bitte bestellen Sie bei Ihrer Buchhandlung oder bei Nomos
Telefon 07221/2104-37 | Fax -43 | www.nomos.de | sabine.horn@nomos.de
Informieren Sie sich im Internet unter www.nomos.de über weitere Bände dieser Schriftenreihe.



04

13

31

A

T

L

Zuordnung CM-Themen-Tableau

Overall Equipment Efficiency (OEE)

Auf der Suche nach den verborgenen Kapazitätsreserven

von Thorsten Steinhardt

Die Hauptaufgabe im Produktionscontrolling besteht darin, **den effizienten Einsatz der Ressourcen in Bezug auf Material, Personal und Kapital laufend zu optimieren**. Aus operativer Sicht sind die Potentiale zur Reduzierung von Stückkosten, zur Verbesserung der Produktivität und zur Steigerung des Kapazitätsbestands der Anlagen zu identifizieren. Dabei geht es vordergründig darum, das System in der Fertigung so aufzubauen, um gezielt gegen Verschwendung vorzugehen und darüber hinaus diejenigen Prozesse zu optimieren, die ausschließlich der Wertschöpfung dienen.

Verschwendung im Produktionsprozess

„Verschwendung ist alles außer dem Minimum an Aufwand für Betriebsmittel, Material, Teile, Platz und Arbeitszeit, das für die Wertsteigerung eines Produktes unerlässlich ist“ (Zitat von Fujio Cho, Toyota).

Die Verschwendung von Ressourcen, die beispielsweise durch Überproduktion, Warte- und Transportzeiten, lange Rüstzeiten oder Produktionsfehler entstehen, sind durch das Produktionsmanagement aufzudecken, um dann anschließend in Form von geeigneten Maßnahmen zu kompensieren oder gegenzusteuern. **Im Sinne von Lean-Management werden die Prozesse in der Produktion in Nutzleistungen, Stützleistungen und Blindleistungen unterschieden.**

Die Nutzleistung wird in dieser Terminologie als Wertschöpfung verstanden. Dabei sind alle betrieblichen Tätigkeiten und Leistungen gemeint, die einem Produkt Wert zuführen. Die Stützleistungen hingegen sind die notwendigen Rahmenbedingungen bei der Erbringung und Aufrechterhaltung der eigentlichen wertschöpfenden Leistungsprozesse im Unternehmen. Ohne Stützleistungen sind keine Nutzleistungen zu erbringen, aber aufgrund ihres Umfangs sind sie laufend zu hinterfragen und

im besten Fall zu minimieren und in Nutzleistungen zu transferieren. Alle nicht wertschöpfenden Tätigkeiten, die einem Produkt keinen Wert zuführen, also keinen wertschöpfenden Zusatznutzen bringen sind Blindleistungen, die zu eliminieren sind. **Die Summe aller Blindleistungen wird als Verschwendung bezeichnet.**

Der Gedanke, dass Arbeit grundsätzlich in wertschöpfende Tätigkeiten und Verschwendung unterschieden werden kann, stammt aus dem japanischen (**Muda ist die japanische Bezeichnung von Verschwendung**). Die Verschwendung selbst ist die offensichtlichste Ursache für die Entstehung von Verlusten im Produktionsprozess. In sämtlichen Bereichen der täglichen Arbeit sind durch das Aufdecken und das Vermeiden von Verschwendungen Einsparpotentiale zu realisieren. (Vgl. KAIZEN-Lexikon, Stichwort MUDA). Ganz egal ob in der Produktion oder im Büro, **ein Zuviel kostet zunächst einmal Geld, Zeit, Raum und**

Energie und blockiert darüber hinaus den Ablauf von Prozessen (Schürfeld, 2001, S. 28 f.).

Grundsätzlich lassen sich **sieben Arten von Verschwendung** unterscheiden, die im Tagesgeschäft auftreten können:

1) **Überproduktion** (Overproduction)

Fertigteile, die vorerst keine Verwendung haben, treiben die Bestandskosten in die Höhe.

2) **Bestände** (Inventory)

Unter diesem Punkt zählen nicht nur Fertigwarenbestände, sondern insbesondere auch Bestände zwischen den Prozessschritten durch Eigenproduktion oder durch Lieferanten. Jede Gitterbox, die zur Weiterverarbeitung im Produktionsdurchlauf bereit steht, verursacht Kapitalbindungskosten und beeinträchtigt im erheblichen Maße die Ergebnissituation im Unternehmen.

3) **Wartezeiten** (Waiting)

Überflüssige Wartezeiten zwischen den einzelnen Prozessschritten oder während eines laufenden Prozesses sind weitestgehend zu unterbinden. Rüstzeiten sind keine Konstanten mehr, sondern lassen sich durch besondere Vorgehensweisen erheblich reduzieren.

4) **Materialbewegungen** (Material movement)

Unnötige Transportwege zwischen den aufeinanderfolgenden Arbeitsschritten gibt es fast überall. Da der innerbetriebliche Transport zur Stützleistung zählt, lässt sich dieser nicht vollständig vermeiden. Nicht optimierte Such- und Holvorgänge sorgen für Verschwendung, weil sie den Produktionsprozess in die Länge ziehen. Diese sind durch eine generelle Neuordnung des Flächenbedarfs so zu optimieren, dass zum Beispiel die Laufwege zwischen Lager und Fertigung verkürzt werden.

5) **Verarbeitung** (Processing)

Falsche Arbeitsprozesse, bei denen die Abfolge der einzelnen Werkschritte nicht optimiert sind, verursachen Verschwendung.

6) **Bewegungen** (Motion)

Zu lange Greif- und Laufwege verlängern den Arbeitsprozess und führen zu Mehrkosten.

7) **Korrekturen** (Correction)

Ausschuss und Nacharbeit sind Indikatoren dafür, dass innerhalb des Produktionsprozesses Fehler am Produkt entstehen und deshalb wahrscheinlich weitere Kosten für das Unternehmen anfallen werden. Verschwendung durch Ausschuss und Nacharbeit ist durch ein Null Fehler-Prinzip in den Köpfen der Mitarbeiter zu verankern.

Unternehmerisches Handeln zielt grundsätzlich darauf ab, durch erwirtschaftete Gewinne eine höchstmögliche Verzinsung des eingesetzten Kapitals im Unternehmen zu erreichen und durch angemessene Investitionen den Fortbestand zu sichern. Durch eine zwingende Operationalisierung des übergeordneten Ziels der Maximierung der Kapitalrentabilität ergeben sich auf operativer Ebene produktionsspezifische Handlungsfelder, die beispielsweise in der Maximierung des Durchsatzes der Produktion, der Reduzierung der Stückkosten und der Einhaltung zugesagter Liefertermine liegen.

Die Forderung vom Kunden, neben den Standardprodukten auch noch zusätzlich Sonderlösungen anzubieten, definiert die Fähigkeit des Produzenten, sich flexibel an veränderte Markt-

Zusätzliche Investitionen bringen weitere Kapazitäten bzw. bieten Potentiale für einen kostenoptimalen Einsatz der Personalressourcen. **Kostendruck aufgrund von kurzen Produktlebenszyklen und Variantenvielfalt durch individuelle Kundenbedürfnisse erfordern wandlungsfähige und flexible Unternehmen.** Nicht nutzbare Produktionseinrichtungen verursacht durch Stillstände und uneffiziente Anlagen mit hohem Ausschuss, wirken sich mittelfristig auf die Gesamtkostenposition und somit auf die Rentabilität des eingesetzten Kapitals im Unternehmen aus. Nacharbeiten durch Fehleinstellungen im Fertigungsprozess sind zusätzliche Arbeiten, die nicht im Arbeitsplan abgebildet sind und den nutzbaren Kapazitätsbestand reduzieren.

Eine flussorientierte Ausgestaltung der einzelnen Fertigungsschritte

unterstützt die interne Koordination und Fertigungssteuerung im Tagesgeschäft einer Fabrik. Stark variierende Taktzeiten führen zwangsläufig zu Problemen in der Lieferkette und werden häufig durch die Erhöhung von Lagerbeständen begegnet. Notwendige Umsetzungsparameter für das Produktionsmanagement bewegen sich daher laufend in einem Spannungsfeld zwischen Möglichkeiten zur Reduzierung von Fertigungskosten

Autor



■ **Diplom-Kaufmann (FH) Thorsten Steinhardt**

ist Controller bei der Firma RONDO FOOD GmbH & Co. KG, Krefeld.

E-Mail: T.Steinhardt@gmx.de

situationen anzupassen. **Ein zu breites Produktionsprogramm bei gleichzeitig mangelnder Teilestandardisierung führt zum Aufbau der Bestände** in der Produktion und in den Lagern. Zusätzlich entstehen erhöhte Rüstaufwendungen durch häufiges Variantenwechseln. Dies führt zu zusätzlichen Leerzeiten in der Maschinenauslastung. Sobald eine Verringerung der Taktzeiten auf Basis der vorhandenen Ressourcen nicht mehr möglich ist, bleiben meist nur noch kostenaufwändige Optionen, um weitere Rationalisierungseffekte zu nutzen.

ten und Ausschuss und zur Steigerung von Kapazität und Effizienz vorhandener Produktionsanlagen. Nachhaltige Verbesserungen im Wertschöpfungsprozess haben somit direkten Einfluss auf die Rentabilität des eingesetzten Kapitals im Unternehmen.

Die Kennzahl OEE

Die verborgenen Kapazitätsreserven lassen sich durch die Kennzahl „Overall Equipment Efficiency“ (OEE) aufdecken. **Der OEE ist eine**

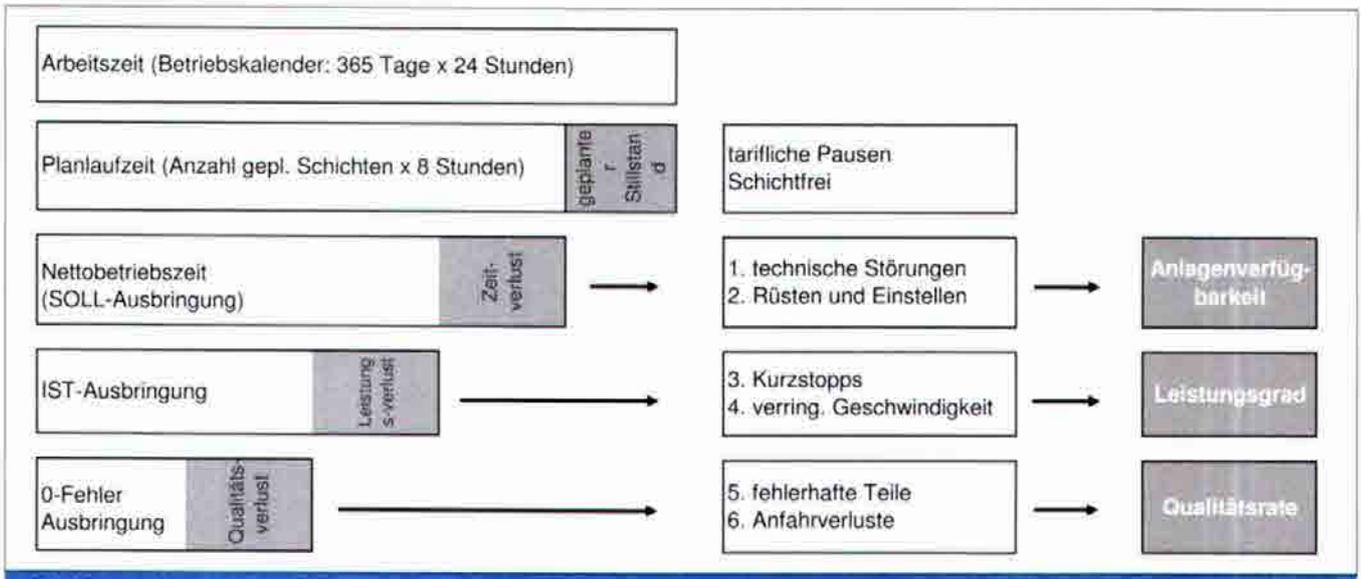


Abb. 1: Ausgestaltung der Kennzahl OEE (in Anlehnung an: Jöbstl, 2002, S. 4)

zentrale Kennzahl zur Berechnung und Analyse der Produktivität einer Fertigungsanlage. Er misst die Fähigkeit einer Anlage, deren volles theoretisches Potential für die Erzeugung, der in der vorgesehenen Zeit zu produzierenden Produkte, einzusetzen. Dabei geht es nicht ausschließlich darum, die tatsächliche Auslastung einer Maschine ins Verhältnis ihrer theoretisch möglichen zu setzen, sondern vielmehr um die Identifikation weiterer Einflussfaktoren, die auf den effizienten Einsatz einer Produktionsmaschine wirken. Vor allem in der Pro-

Besonders bei Engpassmaschinen ist man geneigt, durch zusätzliche Investitionen weitere Kapazitäten aufzubauen, wenn die Fehlmen gen nicht mehr durch Sonderschichten kompensiert werden können (Vgl. Heuser, 2003, S. 627). Voreilige Kapazitätserhöhungen verschlechtern die Kapitalrentabilität im Unternehmen, da zusätzliche Kapitalmittel gebunden werden. In den meisten Fällen lassen sich voreilige Investitionen vermeiden, wenn man Kenntnisse über die verborgenen Kapazitätsreserven in der Fertigung besitzt.

tisch möglichen Produktionszeit. Sie wird durch Maschinen- und Werkzeugstörungen reduziert. In der täglichen Fabrikpraxis hat sich gezeigt, dass die Anlagenverfügbarkeit bei Engpassmaschinen, also bei Maschinen mit einer permanent erhöhten Auslastung, eher zu steigern ist als bei Maschinen, deren Auslastung nicht permanent hoch ist. Dies hat sicherlich damit zu tun, dass so genannte Engpassmaschinen eine höhere Priorität besitzen und damit auch eine größere Aufmerksamkeit genießen. In der Praxis lassen sich zwei wesentliche Verlustquellen definieren, die auf die Anlagenverfügbarkeit wirken:

$$\text{OEE} = \text{Anlagenverfügbarkeit} \times \text{Leistungsgrad} \times \text{Qualitätsrate}$$

zessindustrie ist es bei optimaler Auslegung der verfügbaren Kapazitäten möglich, die OEE's der einzelnen Prozessschritte zu einem Gesamt-OEE des vollständigen Produktionssystems zu aggregieren (Vgl. Laqua/Pehl, 2003, S. 1 f.). Der OEE ergibt sich aus dem **Produkt von Anlagenverfügbarkeit, Leistungsgrad und Qualitätsrate** der produzierten Stückzahl.

30% Stillstand in Verbindung mit 80% Anlagennutzung und einer Ausbeute in Höhe von 90% ergibt einen OEE in Summe von 50%. Entscheidend ist hierbei nicht die Betrachtung der Einzelkennzahlen, sondern das Produkt der multiplizierten Kapazitätsverluste. **In vielen Produktionsbetrieben arbeiten die Anlagen mit einem OEE von weniger als 60%.**

In Produktionsbetrieben mit einem OEE-Wert kleiner 65% sind die Fertigungsprozesse stark verbesserungswürdig. Eine optimale Auslegung der verfügbaren Kapazitäten findet in derartigen Betrieben nicht statt. Eine grundsätzliche Analyse der Stillstands- und Ausfallbedingungen der Produktionsanlagen ist hier der erste Schritt. Die meisten Fertigungsbetriebe bewegen sich in einem OEE-Bereich zwischen 65% und 85%.

Unternehmen mit einem OEE-Wert größer 85% befinden sich auf hohem Niveau und sind best practice Beispiele.

Anlagenverfügbarkeit (Availability)

Die Anlagenverfügbarkeit berechnet das **Verhältnis zwischen Stillstandszeit zur theoretischen möglichen Produktionszeit.**

a) Anlagen-/Maschinenausfall durch Störungen:

Hierzu zählen sämtliche Zeiten, die zur Beseitigung des Maschinendefekts aufgewendet werden. Vorbeugende Maßnahmen durch Instandhaltung und Reinigung der Betriebsmittel können die Auftrittswahrscheinlichkeit des Ausfalls minimieren. Wartungsarbeiten hingegen, die während der Produktionszeit erfolgen, sind sehr teuer, weil sie zusätzlich zu den Wartungskosten auch die Kosten des Produktionsausfalls erzeugen.

b) Rüsten und Einstellen: zum Beispiel Werkzeugwechsel

In der Rüstzeit werden alle Zeiten abgebildet, die zum einmaligen Auf- und Abrüsten des Betriebsmittels bis zur Freigabe zur Fertigung benötigt werden. Dies sind in der Hauptsache begründete Stillstände der Fertigungseinrichtung durch Wechsel des Werkzeuges oder

des Materials bzw. durch Einstellen der Maschinen zur Fertigungsfreigabe. Rüstzeiten sind planbar, das heißt das benötigte Personal kann danach flexibel ausgerichtet werden.

Grundsätzlich ist der Zielkonflikt zwischen hoher Maschinenauslastung und den Aufbau von Beständen zu berücksichtigen. Zusätzliche Verrichtungskosten in Form von ungeplanten Beständen durch Überproduktion und ungeplante Wartezeiten durch Unterproduktion sind durch Optimierung der Fertigungsprozesse zu begegnen (Vgl. Brauckmann, 2002 S. 12 f.).

Leistungsgrad (Performance Rate)

Der Leistungsgrad einer Anlage ist dadurch begründet, dass sie nicht immer mit der höchsten Geschwindigkeit nach Angabe des Maschinenherstellers laufen kann. Bei dieser Kennzahl wird der **Grad der Ausnutzung von tatsächlich produzierten Teilen zu technisch möglichen pro Zeiteinheit gemessen**. Beispiel: Die Anlage kann laut Hersteller 100 Stück pro Minute fertigen, aber im parktischen Einsatz in der Fabrik sind es nur noch 85 Stück pro Minute. Die Taktzeiten an den Maschinen sind abhängig von den Fertigungsprozessen, von den zu bearbeitenden Werkstücken, aber auch vom Bedienpersonal.

a) Leerlauf und geringfügige Unterbrechungen zum Beispiel durch Blockierung von Werkstücken:

Diese Verlustquelle wird mit einem theoretischen Zeitanteil in der Nebenzeit abgebildet. Die Nebenzeit ist Bestandteil der Te-Zeit im Arbeitsplan.

b) Verringerte Bearbeitungsgeschwindigkeit:

Jedes Betriebsmittel besitzt eine optimale Taktzeit je Produkt. Sollte die Zeitspanne zwischen geplanter Taktzeit im Arbeitsplan und tatsächlich benötigter Zeit für den Prozessschritt überschritten werden, werden verfügbare Kapazitäten verschwendet. In den meisten Fällen erfolgt die Rückmeldung einzelner Arbeitsschritte in der Fabrik auf der Basis geplanter Taktzeiten im Arbeitsplan. Die aufgewendeten IST-Zeiten sind insbesondere bei kleineren und mittelständischen

Unternehmen in der Regel in den wenigsten Fällen bekannt.

Qualitätsrate (Quality Rate)

Sie gibt den Anteil der erzielten Gutmenge in Relation zur tatsächlichen Einsatzmenge an, die beispielsweise durch Anlauf- oder Abdampfverluste und Ausschuß reduziert wird (Vgl. Laqua/Pehl, 2003). Diese Kennzahl ist ein Indikator über das Qualitätsniveau des zu verarbeitenden Materials und der anfallenden Fertigungsprozesse an den Betriebsmitteln. Je höher die erzielte Gutmenge, desto besser ist die Qualität der Fertigungsprozesse. Grundsätzlich ist ein Qualitätsniveau in Höhe von 100% nicht möglich.

Ein hohes Qualitätsniveau sichert dem Unternehmen lange Produktlebenszyklen, die sich als strategischer Wettbewerbsvorteil ausbauen lassen. Zur Sicherstellung qualitativ hochwertiger Produkte fallen Fehlerverhütungskosten, Prüfkosten und Fehlerkosten an. Im Sinne einer präventiven Qualitätssicherung gilt es, potentielle Fehlerquellen möglichst schon im Entwicklungs- bzw. Fertigungsbereich zu lokalisieren und entsprechende Präventivmaßnahmen einzuleiten. Identifizierte Rationalisierungspotentiale durch Optimierung der Kosteneinflüsse setzt die Betrachtung von Prozesskosten voraus. Hierbei sind die gesamten Kosten entlang der Wertschöpfungskette von der Entwicklung bis zum ausgelieferten Produkt zum Kunden als Ansatzpunkt zu analysieren. Im Mittelpunkt der Betrachtung stehen

Anlagenverfügbarkeit	$\frac{\text{Nettobetriebszeit}}{\text{Planlaufzeit}} \times 100 [\%]$

Leistungsgrad	$\frac{\text{IST-Ausbringung} \times \text{Taktzeit}}{\text{Nettobetriebszeit}} \times 100 [\%]$

Qualitätsrate	$\frac{\text{0-Fehler Ausbringung}}{\text{IST-Ausbringung}} \times 100 [\%]$

a) Prozessfehler - verursachen Ausschuss und Nacharbeit:

Störungen und Verlustquellen durch Prozessfehler sind teilweise durch Versuche mit Betriebsmitteln, Werkzeug und Material zu kompensieren.

b) Reduzierte Ausbringung durch Anlaufverluste beim Produktionsanlauf bis zum stabilen Prozess:

Zu diesem Bereich zählen sicherlich auch alle Tätigkeiten, die für Versuche von Werkzeugen und/oder Material benötigt werden. Da sowohl neue Werkzeuge als auch geänderte Werkzeuge eingefahren werden müssen, ist dies sinnvoller Weise nur auf den Originalmaschinen durchzuführen.

hierbei die Verrichtungskosten, das heißt alle Kosten, die zur Erstellung der Wertschöpfungsleistung an den einzelnen Arbeitsplätzen anfallen.

Stärken und Schwächen des OEE

OEE-Management versteht sich als ganzheitlich und dauerhaft angelegte Optimierungsaufgabe. Es berücksichtigt alle direkten und indirekten Bereiche der Fertigung entlang der gesamten Prozesskette des Unternehmens. Der OEE ist eine einfache und nützliche Kennzahl zur Überwachung der Leistungsfähigkeit einzelner Anlagen und wenn möglich durch Aggregation der gesamten Fertigungseinheit. **Die wahre Stärke**

ZEITVERLUSTE			
A	Planlaufzeit:		480 MIN
B	Stillstandszeit:		144 MIN
C	Nettobetriebszeit:	(Planlaufzeit - Stillstandszeit)	(A - B) 336 MIN
D	Anlagenverfügbarkeit:	(Nettobetriebszeit / Planlaufzeit x 100)	(C / A x 100) 70,0 %
LEISTUNGSVERLUSTE			
E	Gesamtstückzahl:	(0-Fehler Ausbringung + Ausschuss)	1.680 Stck.
F	Technisch geplante Taktzeit:		0,16 MIN/Stck.
G	Leistungsgrad:	((Gesamtstückzahl x techn. gepl. Taktzeit) / Nettobetriebszeit x 100)	(E x F / C x 100) 80,0 %
H	Taktzeitverluste:	(Nettobetriebszeit - (Gesamtstückzahl x techn. gepl. Taktzeit))	(C - (E x F)) 67,2 MIN
QUALITÄTSVERLUSTE			
I	Stückzahl Ausschuss:		168 Stck.
J	Qualitätsgrad:	((Gesamtstückzahl - Ausschuss) / Gesamtstückzahl x 100)	((E - I) / E x 100) 90,0 %
K	Qualitätsverluste:	(techn. gepl. Taktzeit x Stückzahl Ausschuss)	(F x I) 27 MIN
Overall Equipment Efficiency (OEE)			
	Anlagenverfügbarkeit x Leistungsgrad x Qualitätsgrad x 100		(D x G x J x 100) 50,4 %
	Wertschöpfende Zeit / Planlaufzeit		((A - B - H - K) / A x 100) 50,4 %

Abb. 2: Beispielrechnung der Kennzahl OEE (in Anlehnung an: Kessing, 2007, S. 22)

des OEE besteht darin, dass sämtliche Anlagenverluste systematisch identifiziert, analysiert und in einem hierauf abgestimmten Aktionsplan korrigiert werden können.

Die Analyse und Bewertung der Anlagenproduktivität durch Erhöhung der technischen Verfügbarkeit mit Hilfe der OEE-Kennzahl bietet die methodische Grundlage zur Implementierung weiterer produktionsrelevanter Konzepte im Sinne von Lean-Management. So ist es beispielsweise sinnvoll, das System der produktiven und autonomen Wartung (**Total Productive Maintenance**) mit dem OEE-Konzept zu verbinden, da TPM auf der Basis der gleichen Zielsetzung als Maßstab für entsprechende Aktivitäten auf die OEE-Kennzahl als Messinstrument zurückgreift.

In der praktischen Anwendung treten oftmals Probleme auf, die einen nachhaltigen Verbesserungsprozess behindern können. Besonders in der Anfangsphase ist der Schulungsaufwand der betreffenden Mitarbeiter in der Produktion sehr hoch. Der OEE ist als Kennzahl unbekannt und die manuelle Aufschreibung der Störgründe auf verteilten Excel-Blättern erfordert ein hohes Maß an Sorgfalt und Gewissenhaftigkeit, damit der Datenbestand konsistent ist. Mit Hilfe IT-gestützter BDE-Systeme lassen sich die erforderlichen Informationen direkt von der Maschine online in einer hierfür bereitgestellten Software verarbeiten.

Dies spart Ressourcen sowohl für den Mitarbeiter an der Maschine, der sich jetzt vollständig

auf den Produktionsprozess konzentrieren kann, als auch für den Controller. Er wird entlastet, da er weniger kostbare Zeit in die erforderliche Datenaufbereitung investiert, sondern mehr Zeitreserven für die viel wichtigere Analysefunktion zur Verfügung hat. Die gefahrenen Taktzeiten einer Maschine hängen im Wesentlichen vom Produktmix und von der Art der Produkte ab.

So kann sich eine Steigerung des OEE auch dadurch interpretieren lassen, dass in einer Betrachtungsperiode vermehrt Produkte mit einer höheren produktspezifischen Geschwindigkeit gefertigt worden sind. Die Interpretation der Analyseergebnisse sollte folglich immer im Zusammenhang mit einem Mitarbeiter aus der Produktion stattfinden. Der OEE ist in jedem Fall exakt zu berechnen, um Fehlinterpretationen vorzubeugen. Oftmals wird aus Vereinfachungsgründen auf eine produktspezifische bzw. linienspezifische Berechnung des OEE verzichtet. Mittelwerte sind ungenau und repräsentieren nicht die tatsächlich erreichte Kapazitätseffizienz.

Welche Ergebniswirkung erzielt eine OEE Veränderung?

Für die Arbeit in der täglichen Fabrikpraxis ist die OEE-Kennzahl als Leistungstreiber (KPI ... Key Performance Indicator) eine sinnvolle Messgröße, um auf operativer Ebene den gesamten Produktionsbereich zu optimieren und

die richtige Entscheidung zu treffen. Für das Management und insbesondere für die Geschäftsleitung sind solche KPI's zur Steuerung des Unternehmens eher ungeeignet, wenn sie keinen monetären Bezug zum Unternehmensergebnis haben. Traditionell liegt der Betrachtungsfokus des Managements hauptsächlich auf Kostengrößen als auf Leistungsgrößen. **Da sich positive Effekte in der Produktionsleistung nur mittelbar auf die Ergebniswirkung des Unternehmens nachweisen lassen, werden diese oft vernachlässigt,** und liegen somit außerhalb des Sichtfeldes der Geschäftsführung. Es ist also zwingend erforderlich, dass ein OEE-Konzept auch in den Entscheidungs- und Führungsprozessen des Managements fest verankert wird. Nicht genutzte Kapazitätsreserven belasten das Unternehmensergebnis, aber die entscheidende Frage ist in welchem Ausmaß?

Am Beispiel eines anlagenintensiven Unternehmens mit automatisierten Wertschöpfungsprozessen werden die Kosten der nicht produktiv genutzten Kapazitäten als Leerkosten bezeichnet. Für diesen Anteil nicht genutzter Ressourcen gibt es keine Fixkostendeckung. In der Theorie findet man unterschiedliche Lösungsansätze und Betrachtungsweisen, welche Kostenbestandteile aus kurz- und mittelfristiger Sicht in einer gesonderten Ausfallkostenbetrachtung berücksichtigt werden sollten (siehe hierzu im Detail: Ausfallkostenbetrachtung nach Männel und Biedermann). In der be-

per se ausgeglichen, sondern muss zum Abschluss der Planung explizit ausgeglichen werden.

Zwei Fälle sind zu unterscheiden: Übersteigen die Aktiva die Passiva, so ist Darlehen aufzunehmen; übersteigen die Passiva die Aktiva, so werden die liquiden Mittel erhöht. Beide Maßnahmen haben Auswirkungen auf das Finanzergebnis in der Gewinn- und Verlustrechnung (GuV). Aus zusätzlichen Darlehen entsteht ein Zinsaufwand, aus zusätzlichen liquiden Mitteln wird ein Zinsertrag erzielt. Die Veränderung des Finanzergebnisses führt zu einer Veränderung des Ergebnisses vor Steuern. Der Steueraufwand muss neu ermittelt werden. Anschließend liegt ein veränderter Jahresüberschuss/-fehlbetrag vor. Wenn dieser Jahresüberschuss/-fehlbetrag in die Bilanz übertragen wird, ist die Bilanz nunmehr erneut nicht ausgeglichen. Allerdings ist die Differenz zwischen Aktiva und Passiva kleiner geworden, so dass sie bei erneuter Ausführung dieser Schritte gegen Null konvergiert.

In der Praxis wird man einen Grenzbetrag für die Differenz festlegen, die unterhalb der Zins-effekte vernachlässigt werden können. Trotzdem können etliche Durchläufe nötig sein, um unter diesen Grenzbetrag zu gelangen. In kapitalintensiven Industrien, in denen die Vernachlässigung von Zinseffekten für große Investitionen schnell zu Fehlentscheidungen führen würde, kann dies ein aufwendiger Teil des Planungsprozesses sein. Eine automatisierte Lösung hilft dem Unternehmensplaner, auch umfangreiche Szenariorechnungen bis zum Ende durchzuspielen und trägt so zu einer optimalen Entscheidungsfindung bei.

Ablauf der Iteration und Abbruchkriterium

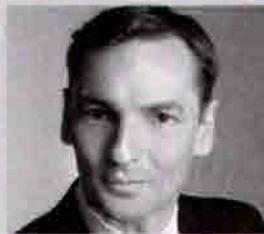
Das Planungssystem bildet einen Planungshorizont von fünf Jahren ab. Die Iteration wird für jedes dieser fünf Planjahre nacheinander ausgeführt, wobei nach Termination der Iteration ein Saldo-vortrag stattfindet. **Ein Durchlauf durch die Iteration besteht aus folgenden vier Schritten:**

- 1) Zinsberechnung
- 2) Steuerberechnung

- 3) Übertrag Jahresüberschuss/-fehlbetrag aus der GuV in die Bilanz
- 4) Bilanzausgleich.

Da der Bilanzausgleich den letzten Schritt eines Durchlaufs darstellt, ist die Bilanz an dieser Stelle auf jeden Fall immer ausgeglichen. Es stellt sich die Frage, ob der zum Bilanzausgleich notwendig gewesene Betrag einen erneuten Durchlauf durch die Iteration erforderlich macht. Der zum Abbruch führende Grenzbetrag wird als Parameter „**Bilanzdifferenz für Abbruch Iteration**“ hinterlegt. Ein Parameterwert von 1000€ ist gleichbedeutend mit der Festlegung „Zinsen auf Beträge \leq 1000€ werden nicht weiter betrachtet!“.

Autor



■ Dipl.-Inform. Karsten Kutza

ist Managing Consultant bei Business & Decision Deutschland GmbH und verantwortlich für das Service Offering „Integrierte Unternehmensplanung“. Business & Decision ist als SAP Special Expertise Partner auf die Konzeption und Realisierung anspruchsvoller Lösungen auf Basis der SAP NetWeaver BI Capabilities spezialisiert.

Im Folgenden werden zunächst die oben genannten Schritte im Detail beschrieben, bevor auf den Algorithmus sowie dessen technische Realisierung eingegangen wird.

Einstellen des Mindestbestands an liquiden Mitteln

Vor Beginn der Iteration für jedes einzelne Planjahr werden die liquiden Mittel einmalig auf den Mindestbestand angehoben. Die Iteration verändert die liquiden Mittel unter Wahrung des Mindestbestands.

Zinsberechnung

Um die Auswirkung des Bilanzausgleichs auf das Finanzergebnis im Rahmen der Iteration berechnen zu können, ist ein vollständiges Modell für die Zinsberechnung erforderlich. Die Modellbildung besteht auf der Seite der Passiva in der Betrachtung zweier Positionen mit kurz- und langfristigen Darlehen gegenüber einem Portfolio einzelner Darlehen mit spezifischen Konditionen. Auf der Seite der Aktiva werden nur kurzfristige Anlagen der li-

quiden Mittel in Form von Tages-/Termingeld betrachtet. **Für kurz- und langfristige Darlehen sowie für Tages-/Termingeld werden jeweils eigene Zinssätze als Parameter hinterlegt.** Das Modell simuliert eine Aufnahme der Darlehen zur Jahresmitte. Kurzfristige Darlehen werden zur Mitte des Folgejahres getilgt, während bei langfristigen Darlehen keine Tilgung innerhalb des Planungshorizonts stattfindet.

Der unter Berücksichtigung der entsprechenden Zinssätze berechnete Zinsaufwand auf die kurz- und langfristigen Darlehen sowie der Zinsertrag auf die liquiden Mittel werden in die GuV einge-

stellt und fließen dort in das Ergebnis vor Steuern ein. Berechnungsgrundlage ist jeweils der Durchschnittsbestand, gerechnet als (Anfangsbestand + Endbestand) / 2.

Steuerberechnung

In der Steuerberechnung werden Gewerbesteuer, Körperschaftsteuer und Solidaritätszuschlag auf das Ergebnis vor Steuern errechnet und in den Steueraufwand eingestellt.

Übertrag Jahresüberschuss/-fehlbetrag aus der GuV in die Bilanz

Der nach Abzug des Steueraufwands verbleibende Jahresüberschuss/-fehlbetrag wird aus der GuV in die Bilanz übertragen, bevor der Ausgleich von Aktiva und Passiva erfolgen kann.

Bilanzausgleich

Zunächst werden die Bilanzsummen Aktiva und Passiva ermittelt. Über einen Vergleich der Differenz mit dem Parameter „Bilanzdifferenz für

Abbruch Iteration" wird das Abbruchkriterium der Iteration festgestellt. Der Ausgleich zwischen Aktiva und Passiva wird anschließend gemäß der folgenden Fallunterscheidung herbeigeführt:

Fall 1) Aktiva > Passiva

Die liquiden Mittel werden abgebaut bis der Mindestbestand erreicht ist. Darüber hinaus muss Darlehen aufgenommen werden. Der notwendige Betrag wird über einen Verteilungsschlüssel auf kurz- und langfristige Darlehen aufgeteilt. Durch eine entsprechende Wahl dieser Parameter kann ein den Wünschen entsprechendes Tilgungsverhalten manuell gesteuert werden. Kurzfristige Darlehen werden in die Zugänge des laufenden Jahres eingebucht und mit den Abgängen des folgenden Jahres wieder ausgebucht. Langfristige Darlehen werden in die Zugänge des laufenden Jahres eingebucht und innerhalb des Planungshorizonts nicht wieder ausgebucht.

Fall 2) Aktiva < Passiva

Die liquiden Mittel werden erhöht.

Saldovortrag

Da es sich bei der Bilanz um eine Bewegungsrechnung handelt, muss für jedes Bilanzkonto ein Endbestand als Summe aus Anfangsbestand und allen aufgelaufenen Bewegungen gebildet und auf den Anfangsbestand des Folgejahres vorgetragen werden. Um eine separate Gewinnverwendung in der Planung zu vermeiden, wird der Jahresüberschuss/-fehlbetrag über die Jahre hinweg zum Bilanzgewinn/-verlust kumuliert. Zu diesem Zweck wird der Vortrag des Bilanzgewinns/-verlusts auf den Gewinn-/Verlustvortrag in dieser Funktion speziell behandelt.

Technische Realisierung

Das Planungssystem beinhaltet separate InfoCubes für Bilanz und GuV. Die oben beschriebenen Funktionen sind als FOX-Formeln auf einem Multiplanungsgebiet über Bilanz und GuV realisiert worden, um ein höchstmögliches Maß an Wartungsfreundlichkeit bei Änderungen der Business Logic oder der angesprochenen Konten zu erreichen. Da die Parameter der Iteration ebenfalls in einem InfoCube abgelegt werden,

können die Berechnungen in den FOX-Formeln leicht auf diese Parameter zugreifen. Diese Abfolge hat gegenüber einer Speicherung in einer Parametertabelle zusätzlich den Vorteil, dass die Pflege der Parameter ebenfalls mit BW-BPS Mitteln realisiert werden konnte.

Technische Realisierung des iterativen Bilanzausgleichs

Die einzelnen FOX-Formeln wurden zunächst über eine globale Planungssequenz zu einem Durchlauf der Iteration zusammengefasst. Die eigentliche Applikation wird dem Anwender in Form eines BW-BPS Web Interfaces angeboten. Die Ablauflogik des Algorithmus ist im Event Handler der zu diesem Web Interface generierten BSP-Applikation realisiert, der ABAP-Code für die Schleife über die Planjahre sowie die eigentliche Iteration enthält. Das Abbruchkriterium wird in der FOX-Formel für den Bilanzausgleich festgestellt. Die Kommunikation des Abbruchkriteriums aus dieser FOX-Formel in den Event Handler generiert eine spezielle Message vom Typ I. Diese Message wird in der FOX-Formel gesetzt und im Event Handler über den Message Stack ausgelesen.

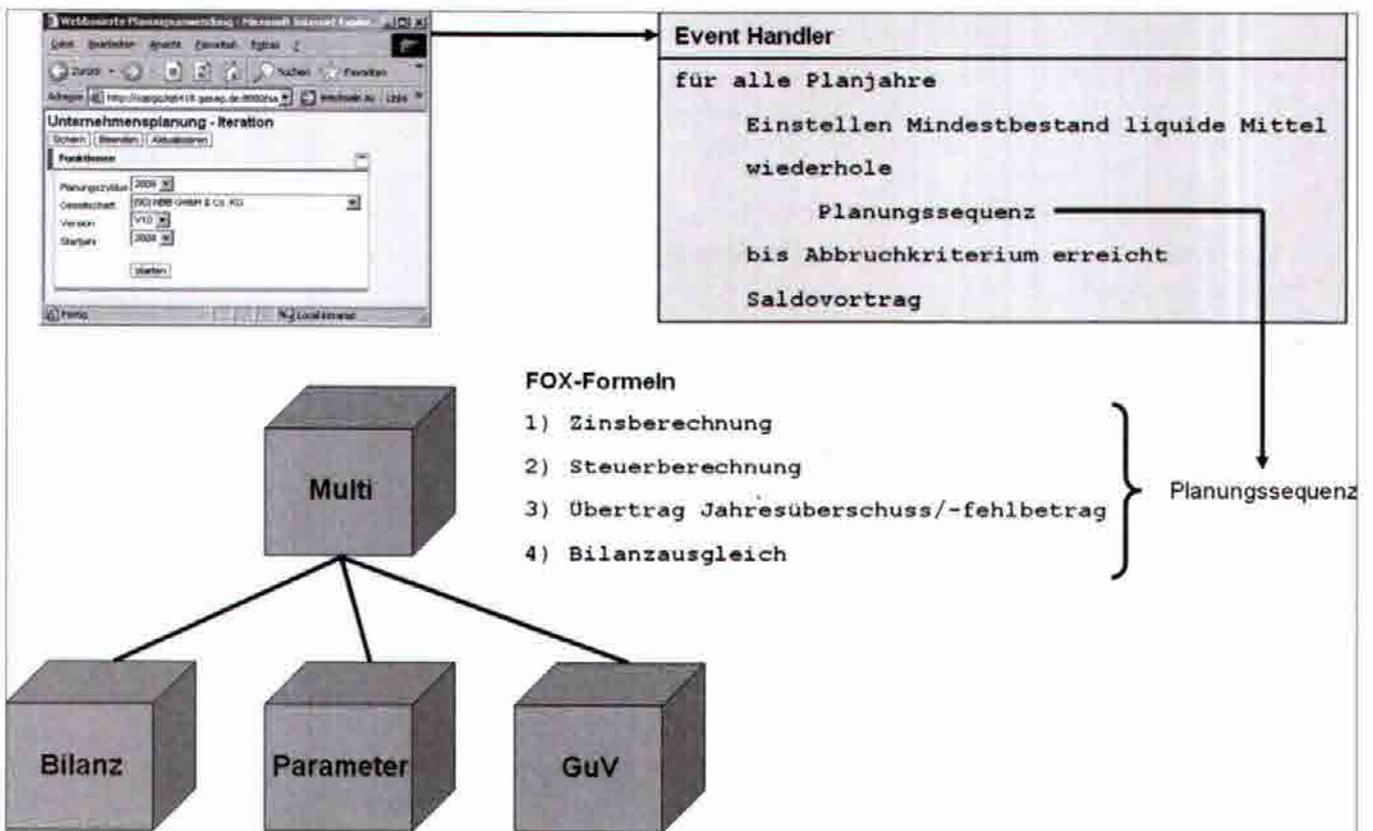
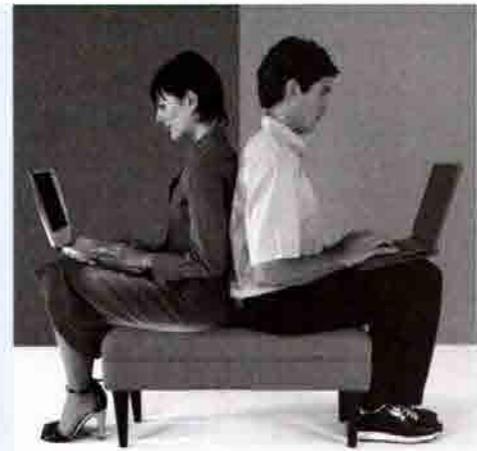


Abb. 2: Technische Realisierung des iterativen Bilanzausgleichs

Wie kalkulieren Werbeagenturen?

von Simon Ottler



Im Vergleich zu anderen Branchen ist **Controlling in der Praxis deutscher Werbeagenturen kaum verbreitet**. Nur wenige Agenturen scheinen den internen Stundensatz zu kennen, ab dem sich für sie ein Auftrag lohnt (vgl. o.V. 2006, S. 47). Grund genug, um die Frage zu stellen, wie Werbeagenturen kalkulieren, und wie sich dabei die Profitabilität der einzelnen **Aufträge im Rahmen eines Job-Controllings beurteilen lässt**. Im folgenden Beitrag wird zunächst auf die Erlös- und Kostenseite von Werbeagenturen sowie deren Leistungsfelder eingegangen, um dann die Kalkulation auf Voll- und Teilkostenbasis zu erläutern. Eine Zusammenfassung und ein Ausblick schließen diesen Beitrag ab.

Erlöse

Erlöse sind der in Geldeinheiten ausgedrückte Wert abgesetzter Sach- oder Dienstleistungen. In Werbeagenturen stellen die einzelnen Aufträge oder Projekte, die auch als Jobs bezeichnet werden, die Erlösträger dar. Die Jobs können dabei zu Etats und Kunden zusammengefasst werden.

Leistungen einer Werbeagentur

Die Kernleistung einer Werbeagentur besteht aus den Bereichen Beratung und Kreation. **Die Beratung** begleitet als Bindeglied („Kontakter“) zwischen Agentur und Kunden die Entwicklung einer Werbekampagne vom Briefing bis zum fertigen Werbemittel. **Die Kreation**, die üblicherweise aus Grafikern und Textern besteht, ist für

die Gestaltung kreativer Ideen verantwortlich. Bei der Umsetzung der Kampagnen sind in vielen Agenturen weitere unterstützende Bereiche wie Strategische Planung, Art Buying, Produktion, DTP/ Reinzeichnung, FFF (Film, Funk, Fernsehen) und Media beteiligt. Manche dieser Leistungen werden auch extern erbracht und stellen daher Fremdleistungen dar. So wird der zuletzt genannte Aufgabenbereich, der für den Transport der Werbemittel an die Zielpersonen zuständig ist, heute üblicherweise von Mediaagenturen übernommen (vgl. Kloss 2007, S. 242ff.).

Die Beratungs- und Kreativleistungen werden in der Regel mittels Honoraren vergütet, die **nach Arbeitsstunden**, vereinbarten **Pauschalhonoraren** und/oder **erfolgsabhängig** abgerechnet werden (vgl. Bristot 2001, S. 47ff.).

Projekthonorare

Bei Projekthonoraren wird die geleistete Arbeitszeit mit einem Stundensatz multipliziert. Die Honorarsätze sind im Rahmen einer Vor- oder Nachkalkulation ermittelbar und können nach **Leistungsart** (z.B. Kreation, Beratung etc.) und **Qualifikation der Mitarbeiter** differenziert werden (z.B. Creative Director, Art Director, Grafiker etc.).

Die folgende **Abb. 1** gibt einen Überblick über die durchschnittlichen Honorarsätze überregional tätiger deutscher Werbeagenturen.

Diese aufwandsbezogene Vergütungsform steht im Fokus der weiteren Ausführungen. Auf die Ermittlung der Honorarsätze wird noch weiter unten im Detail eingegangen.

Weitere Vergütungsformen

Projekthonorare können mit Pauschal- und Erfolgshonoraren kombiniert werden. Bei **Pauschalhonoraren** wird im Vorfeld ein Leistungsbündel vereinbart, für das die Agentur ein monatliches fixes Honorar erhält. Im Fall von **Erfolgshonoraren** müssen vor Erbringen der Leistung überprüfbare Werbeziele, wie z.B. die Kampagnenerinnerung, vereinbart werden.

Werden Leistungen von Dritten erbracht, sind auch **Provisionen** im Sinne einer sogenannten „Handling-Fee“ üblich. Dabei handelt es sich um Aufschläge für Fremdkosten. Diese entstehen, wenn für den Kunden Leistungen außerhalb der Agentur erstellt werden. Ein Beispiel sind weiterberechnete Kosten einer Druckerei bei der Produktion von Werbemitteln.

Mediaagenturen erhalten für ihre Vermittlungsleistung von den Werbeträgern traditionell eine sogenannte **AE-Provision** (Annoncen-Expedition) in Höhe von 15 % der Kosten für die Werbe-

Leistungsart	Preise pro Stunde in €	
Beratung/ Kontakt	85,-	bis 145,-
Grafik/ Design	70,-	bis 120,-
Text	75,-	bis 115,-
Konzeption	80,-	bis 135,-
DTP/ Reinzeichnung	60,-	bis 95,-

Abb. 1: Stundenhonorare für Agenturleistungen (Quelle: Etat-Kalkulator 2007/08)

32

33

34

S

V

L

Zuordnung CM-Themen-Tableau

Rang	Agentur	Gross Income 2007 in Mio. €	Mitarbeiter 2007
1	Serviceplan , München	108,72	768
2	Jung von Matt , Hamburg	53,67	517
3	Media Consulta , Berlin	52,13	263
4	Fischer Appelt Kommunikation , Hamburg	24,10	212
5	Zum goldenen Hirschen , Hamburg	13,37	140
6	B + D , Köln	13,33	136
7	Kolle Rebbe Werbeagentur , Hamburg	13,23	127
8	Change , Frankfurt am Main	13,12	126
9	Philipp und Keuntje , Hamburg	12,41	93
10	Wob , Viernheim	12,03	106

Abb. 2: Gross Income inhabergeführter Werbeagenturen im Jahr 2006 (Quelle: GWA 2008)

schaftungen. Diese Provision wird jedoch zum großen Teil an die Werbekunden weitergegeben und stellt inzwischen nur noch *eine* Erlössäule der Mediaagenturen dar (vgl. Jacob 2007, S. 30).

In der Praxis sind **Kombinationen** der genannten Vergütungsmodelle üblich.

Gross Income deutscher Werbeagenturen

Der **Nettoumsatz einer Werbeagentur** in Form von Honoraren und Provisionen wird als Gross Income bezeichnet (vgl. Koschnick 2003, S. 84). In der folgenden Abbildung 2 ist das Gross Income der größten deutschen inhabergeführten Werbeagenturen dargestellt.

In diesem Ranking, das in Zusammenarbeit der beiden Fachzeitschriften W&V und HORIZONT entstanden ist, werden nur inhabergeführte Agenturen berücksichtigt, die mindestens 30 Prozent ihres Gross Incomes mit klassischer Werbung erwirtschaften (vgl. Sichau 2008, S. 22). Bei den Top 10 Inhaberagenturen **beträgt der durchschnittliche Pro-Kopf-Umsatz im Jahr 2007 knapp 130 Tausend Euro**.

Welche Kosten stehen dem Gross Income gegenüber?

365 Tage des Jahres			
/.	114 Sonn- und Feiertage		
=	251 Arbeitstage	=	2.008 Std.
/.	30 Tage Urlaub, Krankheit	=	240 Std.
=	221 Tage Anwesenheit	=	1.768 Std.
/.	Allgemeine Stunden (ca. 15 %)	=	268 Std.
=	Kundenbezogene Stunden	=	1.500 Std.

Abb. 3: Ermittlung der Stundensätze (Quelle: Mauser 2005, S. 101)

Zeitkosten und Fremdkosten

Um Agenturleistungen kalkulieren zu können, bietet sich eine Unterscheidung in Zeit- und Fremdkosten an (vgl. Mauser 2005, S.97ff.):

Zeitkosten fallen an für die vom eigenen Personal erbrachten Arbeitsleistungen. Sie ergeben sich aus den für bestimmte Kunden bzw. Jobs aufgeschriebenen Arbeitsstunden der Mitarbeiter multipliziert mit deren Stundensätzen:

$$\text{Zeitkosten} = \text{Stundensatz} \cdot \text{kundenbezogene Stunden}$$

Wichtige Voraussetzungen für ein funktionierendes Job-Controlling sind daher die Ermittlung von Stundensätzen sowie eine konsequente Zeiterfassung, damit die Zeitkosten den Jobs möglichst verursachungsgerecht zugeordnet werden können.

Bei **Fremdkosten** handelt es sich einerseits um allgemeine Funktionskosten, die für die Agentur als Gemeinkosten anfallen (z.B. Miete, Büromaterial, Telefon etc.). Zum anderen lassen sich den Projekten bestimmte Kostenpositionen auch als direkte Fremdkosten zuordnen (z.B. Reisekosten für den Besuch eines Kunden, Honorar eines externen Fotografen, weiterberechnete Kosten eines Filmstudios etc.).

Ermittlung von Stundensätzen

Grundlage für die Berechnung von Stundensätzen sind das Jahresbruttogehalt inkl. aller Gehaltsnebenkosten und die geschätzte Summe kundenbezogener Stunden eines Jahres.

Gemäß GWA belaufen sich die jobbezogenen **Jahresarbeitsstunden eines Mitarbeiters** im Durchschnitt der Werbebranche auf **ca. 1.500 Stunden** (siehe Abbildung 3).

Bei den allgemeinen Stunden handelt es sich um Anwesenheitszeiten, die nicht jobbezogen verwendet werden; sie fallen beispielsweise für übergreifende Projekte und Teambesprechungen, Eigenwerbung oder Verwaltungsarbeiten wie Buchhaltung an.

Die Stundensätze können für jeden einzelnen Mitarbeiter oder für bestimmte

Gehalts- bzw. Berufsgruppen ermittelt werden. Abhängig von der Position der Agenturmitarbeiter muss der Anteil allgemeiner Stunden individuell geschätzt und als Vorgabe für einen bestimmten Zeitraum definiert werden. Sofern die Mitarbeiter nicht mehr als den vorgegebenen Prozentsatz auf allgemeine Arbeiten schreiben, werden über den festgelegten Zeitraum sämtliche Personalkosten auf die Kunden verrechnet. Die übrigen (Personal-)Kosten, die sich den Erlösträgern nicht direkt zuordnen lassen, stellen Gemeinkosten dar.

Es können **drei Typen von Stundensätzen** unterschieden werden (vgl. Mauser 2005, S. 101ff.):

a) Direkter Stundensatz

Basierend auf den Personalkosten sowie der kundenbezogenen jährlichen Arbeitszeit lässt sich für jede Berufsgruppe, Gehaltsgruppe oder jeden Mitarbeiter der sogenannte direkte Stundensatz (auch als „nackter“ Stundensatz bezeichnet) berechnen:

$$\text{Direkter Stundensatz} = \text{Personalkosten (inkl. Gehaltsnebenkosten)} : 1.500 \text{ Stunden}$$

Geht man von einem Grafiker aus, für den die Werbeagentur ein jährliches Bruttogehalt in Höhe von 60.000 € inkl. aller Gehaltsnebenkosten aufwendet, dann resultiert ein Stundensatz von 40 €. Multipliziert man diesen Stundensatz mit den für einen Job aufgebrauchten Stunden, dann ergeben sich die direkten Zeitkosten für das Projekt. Über alle Projekte, Kunden oder Etats hinweg lassen sich auf diese Weise die **direkten Zeitkosten** der Agentur errechnen. Diese finden Eingang in die Deckungsbeitragsrechnung.

b) Voller Stundensatz

Werden auch alle Gemeinkosten der Agentur einkalkuliert, dann spricht man vom vollen Stundensatz. In Werbeagenturen bietet es sich an, die „Overheads“ auf Basis der direkten Zeitkosten auf die Jobs zu verteilen. Der Zuschlagssatz lässt sich formelmäßig wie folgt ausdrücken:

$$\text{Gemeinkostenzuschlagssatz} = \text{Agenturgemeinkosten} : \text{direkte Zeitkosten}$$

Bei diesem Verteilungsschlüssel liegt die Annahme zugrunde, dass sich die Agenturgemeinkosten proportional zu den direkten Zeitkosten verhalten. Auch wenn diese Prämisse in der Realität nicht vollständig zutrifft, so beeinflussen die Zeitkosten, als die bei einem Dienstleistungsunternehmen dominierende Kostenart zweifellos auch viele andere Kostenarten: „So wird ein höher bezahlter Mitarbeiter meist ein größeres Zimmer beanspruchen (Raumkosten), wird teurere Möbel haben, wird häufiger an allgemeinen nicht direkt kundenbezogenen Konferenzen teilnehmen und vieles mehr“ (Mauser 2005, S. 113). Damit lässt sich der prozentuale Zuschlagssatz auf die einzelne Projektkalkulation übertragen. Im Grunde handelt es sich hierbei um eine summarische Zuschlagskalkulation, deren Vorteil darin liegt, dass keine Kostenstellenrechnung erforderlich ist (vgl. Macha 2003, S. 135).

Unterstellt man im Beispiel, dass die Agenturgemeinkosten 300.000 € betragen und direkte Zeitkosten in gleicher Höhe anfallen, dann ergibt sich ein Gemeinkostenzuschlagssatz in Höhe von 100 Prozent.

Der volle Stundensatz des Grafikers beträgt im Beispiel somit 80 €. Multipliziert man die aufgewendeten Stunden mit diesem Stundensatz, dann werden auch die indirekten Kosten auf die Jobs verrechnet. Die vollen Zeitkosten, die sowohl die direkten als auch die indirekten Kosten beinhalten, werden für die Vollkostenrechnung benötigt.

$$\text{Voller Stundensatz} = \text{direkter Stundensatz} \times (1 + \text{Gemeinkostenzuschlagssatz in \%})$$

Direkter und indirekter Stundensatz dienen ausschließlich internen Kalkulationszwecken.

c) Externer Stundensatz

Bei ihrer Angebotskalkulation verwenden Werbeagenturen zum Teil sogenannte **externe Stundensätze**, die in Agenturpreislisten den Kunden gegenüber offen gelegt werden. In diesen externen Stundensätzen ist ein Gewinnaufschlag auf den vollen Stundensatz enthalten:

$$\text{Externer Stundensatz} = \text{voller Stundensatz} \times (1 + \text{Gewinnaufschlag in \%})$$

Bei einem **Gewinnaufschlag von 20 %** würde der **Honorarsatz des Grafikers** im Beispiel **96 €** betragen und somit im Bereich üblicher Stundensätze für diese Berufsgruppe liegen (vgl. [Abbildung 1](#)).

Zwischenfazit

Werbeagenturen arbeiten profitabel, wenn sämtliche Kosten gedeckt sind und darüber hinaus ein Gewinn erwirtschaftet wird. Diese Überlegung liegt der Verwendung der externen Stundensätze zugrunde und soll anhand der folgenden Angebotskalkulation veranschaulicht werden.

Betrachtet wird ein Auftrag einer Werbeagentur, der die Gestaltung und Produktion eines 6-seitigen Flyers sowie den Druck von 1.000 Exemplaren, 4-farbig, umfasst. An der Gestaltung des Flyers arbeitet der Agenturgrafiker insgesamt 10 Stunden. Der Druckauftrag wird von der Werbeagentur an eine externe Druckerei vergeben, wofür der Agentur Fremdkosten in Höhe von 200 € in Rechnung gestellt werden.

Gegenüber einem Kunden könnte das Angebot im Rahmen einer Projektkalkulation wie folgt aussehen (siehe [Abbildung 4](#)):

In diesem Angebotspreis sind alle Zeit- und Fremdkosten sowie ein Gewinnzuschlag von 20 % einkalkuliert. Die Annahme des Auftrags würde sich in diesem Fall für die Agentur als profitabel erweisen.

Häufig sind die **Werbekunden** allerdings **nicht bereit, den veranschlagten Preis zu bezahlen**. Bis zu welchem Preis kann sich die

	Geschätzte Arbeitsstunden	10 Std.
x	Honorarsatz	96 €
=	Honorar	960 €
+	Fremdkosten (inkl. Handling Fee)	240 €
=	Angebotspreis netto	1.200 €
+	MWSt. (19 %)	228 €
=	Angebotspreis brutto	1.428 €

Abb. 4: Angebotskalkulation (Quelle: eigene Darstellung)

Vollkostenkalkulation		Teilkostenkalkulation	
geschätzte Arbeitsstunden	10 Std.	Nettoerlös	1.200 €
x voller Stundensatz	80 €/Std.	= direkte Fremdkosten	200 €
= Zeitkosten (inkl. Overheads)	800 €	= DB I	1.000 €
+ direkte Fremdkosten	200 €	= direkte Zeitkosten	400 €
= Kosten	1.000 €	= DB II	600 €
+ Gewinnzuschlag (20 %)	200 €	= Overheads	400 €
= Angebotspreis	1.200 €	= Gewinn	200 €

Abb. 5: Vollkosten- und Teilkostenbetrachtung (Quelle: eigene Darstellung)

Agentur herunterhandeln lassen, wenn das Projekt insgesamt noch wirtschaftlich sein soll?

Kalkulation auf Teilkosten- und Vollkostenbasis

Im Rahmen des Job-Controlling spielen sowohl Teilkosten- als auch Vollkostenbetrachtungen eine wichtige Rolle. Die Profitabilität eines Projekts lässt sich dabei nicht nur ex post, sondern bereits vor dessen Durchführung mittels einer Vorkalkulation beurteilen. Um den **Verhandlungsspielraum einer Werbeagentur** deutlich zu machen, sei in der **Abbildung 5** die Angebotskalkulation nochmals explizit auf Voll- und Teilkostenbasis dargestellt.

Während die bottom-up-Kalkulation auf der linken Seite von der Frage ausgeht, welcher Angebotspreis „notwendig“ ist, lautet die Fragestellung auf der rechten Seite: **welcher Preis ist vom Markt her möglich?** Bei dieser top-down-Betrachtung ist der Zielpreis Ausgangspunkt der Auftragskalkulation.

Ist der Kunde nicht bereit, den unter Gewinn Gesichtspunkten erforderlichen Angebotspreis zu bezahlen, und besteht kein Spielraum für Kostensenkungen, bietet sich die **Ermittlung sogenannter Preisuntergrenzen** an. Die Be-

rechnung kurzfristiger Preisuntergrenzen greift auf die Daten der Teilkostenrechnung bzw. Deckungsbeitragsrechnung zurück (vgl. Coenenberg 2003, S. 313ff.).

Bei der **Deckungsbeitragsrechnung** (DB-Rechnung) in Werbeagenturen gelten für einen Job i bei insgesamt n Jobs die folgenden Zusammenhänge:

$$DB I_i = \text{Nettoerlös}_i - \text{direkte Fremdkosten}_i$$

$$DB II_i = DB I_i - \text{direkte Zeitkosten}_i$$

$$\text{Gewinn} = \sum_{i=1}^n DB II_i - \text{Gemeinkosten}$$

Die kurzfristigen Preisuntergrenzen sind in Abhängigkeit von der jeweiligen Auslastungssituation der Agentur zu bestimmen.

a) Kurzfristige Preisuntergrenze bei Unterbeschäftigung

Bei Unterbeschäftigung entspricht die Preisuntergrenze (PUG) den direkten Fremdkosten. Diese stellen variable Einzelkosten dar, da sie überhaupt erst durch die Annahme eines Jobs entstehen:

$$PUG_i = \text{direkte Fremdkosten}_i$$

So lange die Agentur unterausgelastet ist und der Job einen positiven DB I erwirtschaftet, rechnet sich die Annahme des Auftrags. Dies gilt auch dann, wenn der DB II

kleiner als Null ist. Die direkten Zeitkosten haben den Charakter fixer Einzelkosten. Die Agenturmitarbeiter müssen monatlich bezahlt werden, egal ob sie für Kunden arbeiten oder nicht beschäftigt sind. Mit jedem Euro, der über dem DB I liegt, kann ein Teil der direkten Zeitkosten gedeckt und damit das Betriebsergebnis verbessert werden. Im Beispiel liegt die absolute Preisuntergrenze bei 200 €.

Die Annahme eines Auftrags, bei dem das Honorar unter den direkten Fremdkosten liegt, ist unter operativen Gesichtspunkten nicht akzeptabel. Dies gilt auch für die **Teilnahme an Wettbewerbspräsentationen** (sog. „Pitching“), zu denen Werbekunden bei der Vergabe von Etats gelegentlich einladen. Hier sollten die Agenturen auf einem **„Anerkennungshonorar“** bestehen, das zumindest die entstandenen Fremdkosten deckt.

In den meisten anderen Fällen sollte die Vergütung selbst bei Unterbeschäftigung immer auch Teile der Zeitkosten decken. **Der Preis ist ein Qualitätsindikator**, der über die strategische Positionierung einer Agentur bestimmt. Eine Agentur, die sich auf die absolute Preisuntergrenze herunterhandeln lässt, dürfte bei weiteren Verhandlungsrunden angemessene Preise kaum mehr durchsetzen können.

b) Kurzfristige Preisuntergrenze bei Vollbeschäftigung

Wenn die Agentur voll ausgelastet ist, ergibt sich die **allgemeine Preisuntergrenze dort, wo die direkten Fremd- und Zeitkosten gedeckt sind, d.h. wenn der DB II gleich Null ist:**

$$PUG_i = \text{direkte Fremdkosten}_i + \text{direkte Zeitkosten}_i$$

Jeder weitere DB II, der sich durch die Annahme eines Jobs zusätzlich verdienen lässt, trägt einen Teil der Gemeinkosten und entlastet damit die übrigen Etats. Die Gemeinkosten sind im Wesentlichen fixe Kosten und müssen von der Summe der Job-Deckungsbeiträge getragen werden.

Häufig kann ein Projekt aufgrund der Auslastungssituation nur durchgeführt werden, wenn

Autor



Prof. Dr. Simon Ottler

ist Professor für Betriebswirtschaftslehre, Studienrichtung Medien- und Kommunikationswirtschaft an der Berufsakademie Ravensburg - University of Cooperative Education.

dafür andere Aufträge nicht angenommen werden. In diesem Fall entgehen der Agentur Deckungsbeiträge der abgelehnten Jobs, die mit um die knappe Kapazität konkurrieren. Der entgangene Gewinn eines alternativen Jobs k ist im Sinne von Opportunitätskosten bei der Bestimmung der Preisuntergrenze zu berücksichtigen:

$$PUG_i = \text{direkte Fremdkosten } i + \text{direkte Zeitkosten } i + \text{Opportunitätskosten } k$$

Im Beispiel liegt die allgemeine Preisuntergrenze bei einem Angebotspreis von mindestens 600 €.

c) Langfristige Preisuntergrenze

Über alle Jobs hinweg betrachtet, müssen sämtliche Kosten inklusive aller Overheads gedeckt werden, wenn die Agentur langfristig am Markt bestehen will. Die langfristige Preisuntergrenze für einen Auftrag liegt also dort, wo die Agentur kostendeckend arbeitet. Die Preisuntergrenze errechnet sich wie folgt:

$$PUG_i = \text{direkte Fremdkosten } i + \text{direkte Zeitkosten } i + \text{antellige Gemeinkosten } i$$

Die antelligen Gemeinkosten stellen einen zu erreichenden Soll-Deckungsbeitrag dar. Sie sind das Produkt aus direkten Zeitkosten des Jobs und Gemeinkostenzuschlagssatz:

$$\text{Anteilige Gemeinkosten } i = \frac{\text{Agenturgemeinkosten}}{\sum_{i=1}^n \text{direkte Zeitkosten } i} \cdot \text{direkte Zeitkosten } i$$

Im vorliegenden Beispiel liegt die langfristige Preisuntergrenze bei 1.000 €. In der Teilkostenbetrachtung müsste der DB II mindestens so hoch wie die Gemeinkosten sein und im Beispiel somit 400 € betragen. Diese Überlegungen lassen sich wie folgt zusammenfassen: (s.o. [Abb. 6](#))

Während die Teilkostenrechnung kurzfristige Preisuntergrenzen in Abhängigkeit der Beschäftigungssituation ermittelt, ermöglicht die Vollkostenrechnung projektbezogene Zielvorgaben: welcher Soll-Deckungsbeitrag ist bei einer längerfristigen Betrachtung zu erwir-

Zeitbezug	Beschäftigungssituation	Preisuntergrenze
kurzfristig	Unterauslastung Vollauslastung	DB I = 0 (aber: „doing the right things?“) DB II = 0 + Opportunitätskosten
langfristig		DB II = Gemeinkosten

Abb. 6: Entscheidungen über Preisuntergrenzen

schaften, damit die Werbeagentur insgesamt profitabel ist.

Zusammenfassung und Ausblick

Bei der Kalkulation von Agenturleistungen spielt die Ermittlung der Stundensätze eine wichtige Rolle. Diese lassen sich als direkte Stundensätze für die Deckungsbeitragsrechnung oder als Vollkosten-Stundensätze inklusive aller Gemeinkosten berechnen. Darüber hinaus gibt es externe Stundensätze, in denen ein prozentualer Zuschlag für den Gewinn enthalten ist.

Entscheidend für ein funktionierendes Job-Controlling ist eine regelmäßige, d.h. tägliche oder wöchentliche Erfassung des Zeitaufwandes pro Mitarbeiter. In die direkten Zeitkosten gehen alle Arbeitsstunden der Mitarbeiter ein, die für kundenbezogene Jobs geleistet werden. Während diese Stunden direkt an die Kunden weiterberechnet werden, sind die Arbeitsstunden, die auf allgemeine Ar-

beiten oder Abwesenheit geschrieben werden, Bestandteil der Gemeinkosten. In diesem Zusammenhang sei auf ein grundsätzliches Problem hingewiesen: Es ist durchaus denkbar, dass einzelne Mitarbeiter mehr als die geplanten Zeiten auf „allgemein“ schreiben, damit „ihre“ Kunden entlastet werden. Um das angestrebte Jahresergebnis der Agentur zu erreichen, müssen dann aber mehr Gemeinkosten verteilt werden. In der Folge erhöhen sich die vollen Stundensätze aller Mitarbeiter. Es werden auf die Kunden zwar weniger Stunden verrechnet, diese aber zu einem höheren Preis.

Um die Höhe der Overheads in den Griff zu bekommen, sollte daher in regelmäßigen Abständen für jeden Mitarbeiter das Verhältnis der auf Jobs geschriebenen Stunden zu den allgemeinen Stunden ausgewertet werden. Darüber hinaus ist ein gelegentlicher Blick auf die Zusammensetzung der Agenturgemeinkosten sinnvoll.

Abschließend bringt es Kai Müller, CFO bei der Hamburger Werbeagentur Kolle Rebbe, zutreffend auf den Punkt (o.V. 2006, S. 47): „**Nicht jede Agentur braucht einen Controller, aber jede braucht Controlling. Denn Werbung hin oder her: Eine Agentur ist ein Betrieb mit Gewinnerzielungsabsicht.**“

Literaturverzeichnis

Bristol, Rolf (2001): Partner Werbeagentur, herausgegeben vom GWA, 2. Auflage. Coenberg, Adolf G. (2003): Kostenrechnung und Kostenanalyse, 5. Auflage. *Etat-Kalkulator 2007/2008*, hrsg. von creativ collection Verlag GmbH. Jacob, Elke (2007): Geldströme im Mediabusiness, in: HORIZONT 17/2007 vom 26. April 2007, S. 30. Kloss, Ingomar (2007): Werbung. Handbuch für Studium und Praxis, 4. Auflage. Koschnick, Wolfgang, J. (2003): FOCUS-Lexikon. Werbeplanung - Mediaplanung - Marktforschung - Kommunikationsforschung - Mediaforschung. Band 1 (A-G), 3. Aufl. Macha, Roman (2003): Grundlagen der Kosten- und Leistungsrechnung, 3. Aufl. Mauer, Tilman (2005): Agentur-Rentabilität unter Controlling, herausgegeben vom GWA, vollständig überarbeitete Neuauflage. o.V. (2006): „Ein Bericht von Kolle Rebbe legt alles offen“. Interview mit Kai Müller, in: HORIZONT 45/2006 vom 9. Nov. 2006, S. 47. Sichau, Ingeborg (2008): Zweistellig in beiden Richtungen, in: HORIZONT 10/2008 vom 6. 3. 2008, S. 22.

KPI-Steuerung und automobiler CO₂-Kostenpolitik: Erkenntnisse aus Controller-Sicht

von Oliver Fröhling



21
22

G
T
V

Zuordnung CM-Themen-Tableau

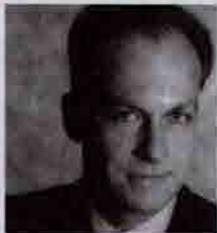
Der Pkw und die Automobilbranche als eines der wichtigsten Industriesegmente, stehen gegenwärtig deutlich negativ in der Diskussion. Die in 2007 eingebrochene Nachfrage insbesondere im Privatsegment, der aktuell stetige Anstieg der Kraftstoffpreise und nicht zuletzt die CO₂-Diskussion im Kontext der zukünftigen Kfz-Besteuerung sowie potentieller EU-Strafzahlungen ab 2012 trüben die Verbraucher-Stimmung nachhaltig. Insbesondere die zukünftige

$$\text{Dimas-KPI} = 130 + a [M - (1289 * (1 + AMI))]$$

Dabei sind: a = Gewichtsbezogene Steigerungsrate (= 0,0457), M = Ø-Gewicht aller verkauften Pkw im Referenzjahr in kg und AMI = Anpassungsfaktor zur Berücksichtigung von Veränderungen des Ø-Gewichtes. Ein Hersteller mit einem Ø-Flottengewicht in Höhe von 1289 kg darf also im Schnitt genau 130 g CO₂/km emittieren. Betrachten wir allein Deutsch-

seneinteilungen. Im Hinblick auf den zukünftigen Fokus einer CO₂-Besteuerung ist sie unwirksam, wie zwei KPIs zeigen: Betrachten wir zunächst den KPI „PS-Leistung je Liter Hubraum“, so besitzt ein 500 PS-starker Porsche Cayenne Turbo mit 4.806 cm₃ mit 104,03 eine bessere Ausprägung als ein 510 PS-starker Mercedes-Benz ML 63 AMG mit 6.208 cm₃ (= 82,15). Auch emissionstechnisch taugt das Modell aufgrund der wachsenden Modellvielfalt nicht mehr, da allein bei Mercedes-Benz hubraumidentische Motoren (hier: 3 Liter-Diesel) in fast allen Modellen angeboten werden: Die CO₂-Steigerungsrate zwischen einer C 320 CDI-Limousine und einem Geländewagen G 320 CDI beträgt ca. 65,9 %.

Autor



■ Dr. Oliver Fröhling

beschäftigt sich vorrangig mit Controlling- und Reportinglösungen, sowie mit Fragen der KPI-gestützten Unternehmenssteuerung.

CO₂-basierte Ausgestaltung der Kfz-Steuer verunsichert gleichermaßen Hersteller wie Nachfrager. Hintergrund ist das von der EU-Kommission vorgegebene Ziel, dass im Jahre 2012 jeder verkaufte Neuwagen nicht mehr als 120 g CO₂/km emittieren soll, wovon 10 g pro km durch nicht-herstellerspezifische Maßnahmen erzielt werden sollen (vgl. Verband der Automobilindustrie 2007). Entsprechend beträgt der KPI „herstellerbezogene CO₂-Sollwert“ 130 g CO₂/km. Gleichwohl berücksichtigt auch der EU-Vorschlag herstellerbezogene Differenzen bzgl. des Pkw-Gewichtes. Der sog. Dimas-KPI „herstellerbezogener Soll-Flottenverbrauch“ (vgl. auch Dudenhöffer 2008) ergibt sich zu:

land, so wäre Landrover in 2007 approximiert eine KPI-Ausprägung in Höhe von 177 g als CO₂-Flottenbudget zugewiesen worden. Im Ist wohl unerreichbar: Der geringste CO₂-Wert, den Landrover anbietet, liegt bei 194 g (neuer Freelander 2 TDI 4 Schaltgetriebe), der höchste Wert bei 376 g (Range Rover V8 Supercharged).

CO₂-Emissionen und hubraumbasierte Kfz-Steuer

Die gegenwärtige Kfz-Steuer approximiert die reale Pkw-Leistung über den Hubraum und berücksichtigt zugleich die Emission über Klas-

Der Zusammenhang zwischen Spritverbrauch und CO₂-Ausstoß ist definiert: Ein Liter Benzinverbrauch entspricht einem CO₂-Ausstoß von 23,7 g pro Kilometer, während ein Liter Dieserverbrauch mit 26,5 g zu Buche schlägt (vgl. Santer 2007). Der KPI „CO₂-Wachstumsfaktor“ (Diesel-zu-Benzin-CO₂-Verbrauch) beträgt damit 1,12. Im gegenwärtigen Steuermodell wird der Dieselmotor deutlich benachteiligt. Für die Relation Diesel zu Benzin (bei identischem Hubraum) ergibt sich der KPI „Steuerrelation Hubraum“ zu ca. 2,29. Ein Beispiel soll die fehlende Verursachungsgerechtigkeit und mangelnde Emissionslenkwirkung der Hubraumsteuer verdeutlichen: (siehe Abb. 1)

Bei nahezu identischem Hubraum verbrennt der Passat TDI weniger CO₂ (-15 %), ist bei der Kfz-Steuer aber signifikant teurer als der Benziner (+128 %). Der „CO₂-Wachstumsfaktor“ beträgt im konkreten Beispiel 0,87, während die

Ausprägung der „Steuerrelation Hubraum“ eben 2,29 beträgt.

CO2-Emissionen und reine CO2-Steuer

Ein Vorschlag für eine reine CO₂-basierte Kfz-Steuer, aber basierend auf dem veralteten und realitätsfernen sog. **Neuen Europäischen Fahrzyklus** („EG-Richtlinie“ EG-Richtlinie 80/1268/EWG in der Fassung 93/116/EWG; vgl. hierzu kritisch Blaube 2007) stammt vom Verkehrsclub Deutschland (vgl. VCD 2007; jeweils Euro 4-Norm unterstellt):

Kritisch ist anzumerken, dass die **unterschiedliche Besteuerung zwischen Benzinern und Diesel** nicht nachvollziehbar ist, da ein g CO₂ gleich behandelt werden sollte - die Kfz-Steuer ist u.E. nicht dazu da, Ungleichbehandlungen bei der Mineralölsteuer (Gewinner Diesel) auszugleichen; zumal diese durch die Versicherungen kompensiert werden (Verlierer Diesel). Im VCD-Vorschlag variiert der KPI „Steuerrelation CO₂“ (Diesel zu Benzinern) zwischen 3,75 und 1,06. Nicht einsichtig ist auch, warum dieser KPI CO₂-klassenbezogen variieren sollte.

CO2-Emissionen und kombinierte CO2-Steuer

Alternativ schlagen wir ein **kombiniertes CO₂-Kfz-Steuermodell** vor (vgl. Fröhling 2008). Basierend auf dem gegenwärtigen Steueraufkommen von 8,8 Mrd. € (Ländersteuer) und einem unterstellten Wachstum in Höhe von 9 %, sehen wir folgende **Aufteilung auf einzelne Steuer-elemente** vor: (siehe Abb. 3)

In diesem Modell kann der Automobilhersteller zwei KPIs aktiv beeinflussen – den **CO₂-Sollausstoß** (in g pro km; vgl. z.B. Haschek/Stappen 2008) und die **modellspezifische Höchstge-**

schwindigkeit (z.B. über Motoren-Downsizing oder elektronische Abregelung). Materiell wesentliche Kostentreiber sind Elemente CO₂-Sollausstoß und Fahrleistung; Hierbei wird der KPI „**Kilometerleistung pro Jahr**“ im Wesentlichen durch den Verwendungszweck des Pkw beeinflusst. Bei (freiberuflichen bzw. gewerblichen) Fahrern mit einem hohen geschäftlichen Fahranteil wäre steuerpolitisch über eine gesonderte Entlastung nachzudenken (z.B. höhere km-Pauschale bei gleichzeitiger Verpflichtung zur Führung eines Fahrtenbuches).

Literatur

Blaube, W.: Wer sagt hier die Wahrheit?, in: AutoBild, Nr. 45, 2007, S. 26-27.

Dudenhöffer, F.: Zwischen Autokrieg und Umweltschutz, in: Westdeutsche Allgemeine Zeitung, Nr. 57 vom 07.03.2008, S. 3.

Fröhling, O.: Automobile CO₂-Kostenpolitik: Verursachungsgerechtigkeit, Kostenbelastung und Nachfrageimplikationen: in: 23. Deutscher Controlling Congress (Hrsg. Th. Reichmann), Dortmund 2008.

Haschek, B./Stappen, H.-J.: Zielversprechend, in: Auto, Motor und Sport, Nr. 3 (2008), S. 106-108.

Santer, B.: Alle Autos unter 120 Gramm CO₂, in: Focus Online, 2007, http://www.focus.de/auto/unterwegs/co2-grenzwert_aid_230386.html (Abruf vom 04.03.2008).

VCD (Hrsg.): Kfz-Steuer wird Klimasteuer: VCD-Modell für eine Kfz-Steuer auf CO₂-Basis, Berlin 2007.

Verband der Automobilindustrie (Hrsg.): Mitteilung der Kommission zur CO₂-Minderung bei Pkw - Stellungnahme des VDA |

Pkw-Modelle	PS	Hubraum	CO ₂ -Wert	Kfz-Steuer
VW Passat Variant TDI (DSG)	170	1.968	177	308
VW Passat Variant TSI (Autom.)	200	1.984	204	135

Abb. 1: Fehlallokation durch gegenwärtige Kfz-Steuer

CO ₂ -Schwellenwert	Kfz-Steuer Benzin	Kfz-Steuer Diesel
≤ 120	0,40	1,50
> 120 und ≤ 140	0,80	4,00
> 140 und ≤ 160	2,00	6,50
> 160 und ≤ 200	5,00	9,50
> 200 und ≤ 250	10,00	12,00
> 250	15,00	16,00

Abb. 2: Vorgeschlagenes CO₂-Kfz-Steuermodell des VCD

Steuerelement	%-Wert	Volumen in Mrd. €	Erläuterung
CO ₂ -Ausstoß	50	4,796	Orientierung am VCD-Modell mit einer geringeren Progression
Fahrleistung	40	3,836	Linearisierung auf Basis ☐ gefahrener km und des Pkw-Bestandes
Geschwindigkeit	10	0,959	Progression ab 250 km/h auf Basis des Pkw-Bestandes und der gegenwärtigen ☐-Geschwindigkeit per Modell (ca. 185 km/h)

Abb. 3: Eckdaten eines alternativen CO₂-Kfz-Steuermodells

CO ₂ -Ausstoß	je g in €	Fahrleistung	je km in €	Geschwindigkeit	je km in €
≤ 130	0,375	je km	0,0075	≤ 180	0,100
> 130 und ≤ 150	0,75			> 180 und ≤ 200	0,125
> 150 und ≤ 175	1,50			> 200 und ≤ 250	0,150
> 175 und ≤ 200	3,00			> 250	0,200
> 200 und ≤ 250	4,50				
> 250	6,50				

Abb. 4: Rahmenbedingungen des alternativen CO₂-Kfz-Steuermodells

Produktivität gemischter Projektteams spricht für den Einsatz externer Experten

von Frank Schabel

11
14
19
G
P

Zuordnung CM- Themen- Tableau

Im globalen Wettbewerb wird es für Deutschland zur Herausforderung, sich als Wissens- und Kompetenzstandort zu behaupten. Dazu gilt es, das Arbeitskräftepotenzial in optimaler Weise zu nutzen und die Leistungs- und Beschäftigungsfähigkeit der Arbeitnehmer auch über ein verlängertes Erwerbsleben hinweg aufrechtzuerhalten und weiterzuentwickeln.

Bereits heute zeichnet sich ab, dass sich das „System Arbeit“ grundlegend verändern muss, um diese hochgesteckten Ziele zu erreichen. Experten schätzen, dass sich der Anteil der flexiblen und befristeten Arbeitsverhältnisse bis zum Jahr 2020 auf etwa 40 Prozent erhöhen wird. Dies zeigt auch die Studie der Hays AG zum Thema „Flexible Arbeitsverhältnisse“, die im Frühjahr 2007 erschienen ist. Danach gehören flexible Arbeitsverhältnisse bereits heute zum festen Bestandteil der Personalstrukturen. So setzt bereits jedes dritte Unternehmen in Deutschland über zehn Prozent flexible Personalressourcen ein und jedes zweite deutsche Unternehmen hat im vergangenen Jahr den Anteil flexibler Personalressourcen erhöht. Beim Einsatz von flexiblen Arbeitskräften geht es den Unternehmen vor allem darum, fehlende Personalressourcen zu überbrücken und spezielles Wissen zu akquirieren.

Wie aber steht es um die Effizienz gemischter Teams aus fest angestellten Mitarbeitern und externen Spezialisten? Einen empirisch fundierten Befund liefert die Studie „Mixed Teams – Treiber des Projekterfolgs?“, die vom Institut für Employability und Beschäftigung (IBE) an der Fachhochschule Ludwigshafen gemeinsam mit Hays durchgeführt wurde. Befragt wurden operative und strategische Entscheider, die über Erfahrung mit Mixed Teams verfügen. Die Ergebnisse zeigen: **Gemischte Teams sind**

produktiver als rein intern besetzte Projektteams. Ein klares Argument für die aufkommende Projektwirtschaft, auf gemischte Teams zu setzen.

Flexible Arbeitsverhältnisse gewinnen an Bedeutung

Die Deutsche Bank Research weist in ihrer Studie „Deutschland im Jahr 2020“ darauf hin, dass sich die Bedeutung der Projektwirtschaft in den kommenden Jahren weiter verstärken wird. Denn kaum ein Unternehmen ist in der Lage, den immer komplexer werdenden Anforderungen im globalen Wettbewerb sowie der zunehmenden Innovationsgeschwindigkeit allein mit der Stammbesellschaft zu begegnen. In der Folge werden Unternehmen für spezifische Projekte immer häufiger externe Spezialisten beauftragen, die das Know-how der internen Mitarbeiter durch ihr Spezialwissen komplettieren.

Gerade die IT ist Vorreiter bei der Etablierung flexibler Arbeitsverhältnisse, **der Anteil externer IT-Spezialisten liegt bei jedem dritten Unternehmen bereits bei über 30 Prozent.** Und der Bedarf an externen Experten für laufende und anstehende Projekte bleibt hoch. Gefragt sind vor allem SAP-Berater und -Entwickler, .net-Spezialisten, hardwarenahe Softwareentwickler und Java-Programmierer. In der IT ist der Einsatz externer Spezialisten für Projekte ein sehr stabiler Trend, der unabhängig von konjunkturellen Schwankungen zu beobachten ist.

Zunehmend setzt sich der Einsatz selbstständiger Experten auch im Rechnungswesen und Controlling durch. Die ständig steigenden Anforderungen des Gesetzgebers sorgen in die-

sem Bereich für eine große Nachfrage nach speziellem Know-how. **Externe Spezialisten** werden vor allem eingesetzt, um die Bilanzierung von **HGB auf IFRS** umzustellen und die Anforderungen des **Sarbanes-Oxley Act (SOX)**, von **Basel II** sowie **Solvency II** umzusetzen. Ein weiteres wichtiges Einsatzgebiet ist die Etablierung neuer Shared Service Center im Finanzumfeld sowie das Risikomanagement bei Banken.

Effektivere Teamprozesse in gemischten Teams

Die Studie „Mixed Teams – Treiber des Projekterfolgs?“ zielte darauf ab zu ermitteln, wie sich die Produktivität von gemischten Teams – d. h. von Projektteams, bei denen fest angestellte Mitarbeiter eines Unternehmens mit externen Spezialisten zusammenarbeiten – im Vergleich zu rein intern besetzten Projektteams darstellt. Das Befragungskonzept wurde in Zusammenarbeit mit dem Institut für Beschäftigung und Employability unter Leitung von Prof. Dr. Jutta Rump entwickelt. Es basiert auf einem Kausalmodell der Teamarbeit, aus dem sich die wesentlichen Effektivitätsfaktoren von Teamprozessen ableiten lassen. An der Studie beteiligten sich insgesamt 489 strategische und operative Entscheider, davon 75 Prozent aus Großunternehmen und 25 Prozent aus dem Mittelstand.

Mixed Teams sind ein eindeutiger Produktivitätstreiber – so das zentrale Ergebnis der Studie (vgl. Abb. 1). Insgesamt bewerten 65,2 Prozent aller Befragten diese Teams generell als produktiver. Operative Entscheider votieren noch klarer und sehen zu 71,8 Prozent Produktivitätsvorteile. Diejenigen Studienteilnehmer, die Mixed Teams als produktiver erachten,

bezziffern auf der Basis ihrer persönlichen Erfahrungen den Produktivitätsvorteil gegenüber rein internen Teams im Durchschnitt auf 26,6 Prozent.

Die besonderen Stärken von Mixed Teams liegen vor allem im **Transfer von Fach- und Methodenwissen innerhalb des Projektteams, in der teaminternen Problemerkennung und der Entwicklung tragfähiger Lösungsalternativen sowie in der Einhaltung von Zeitvorgaben** bzw. Milestones – also allesamt Punkte, die ganz konkret zur Effektivität von Teamprozessen beitragen (vgl. Abb. 2). Weniger zu den Kernkompetenzen von Mixed Teams gehören die Identifikation mit dem Unternehmen oder die Verfolgung strategischer Unternehmensziele sowie die Integration in die Unternehmensorganisation und der Umgang mit dort auftretenden Konflikten. Dies lässt sich damit erklären, dass Mixed Teams in der Regel nur temporär am Unternehmensgeschehen teilnehmen. Sie sehen ihre Aufgabe daher weniger darin, sich in Fragestellungen einzuschalten, die über das Projektgeschehen hinausgehen. Bei der Verfolgung gemeinsamer Ziele und dem Teamzusammenhalt hat dagegen die Teamstruktur – gemischte oder interne Teams – nach Meinung der Entscheider keine Bedeutung (vgl. Abb. 3). Das gemeinsame Ziel bildet das Bindeglied, nicht die Teamkonstellation.

Deutlich mehr operative Entscheider sehen einen Produktivitätsvorteil durch Mixed Teams als ihre Kollegen aus dem strategischen Bereich. Dies rührt offenbar daher, dass sie sehr viel stärker in das eigentliche Projektgeschehen involviert sind und ihnen in der Folge eine differenziertere Einschätzung der Vor- bzw. Nachteile von Mixed Teams im Vergleich zu rein intern besetzten Projektteams möglich ist. Sie beurteilen Mixed Teams insbesondere bezüglich der umsetzungs- und ergebnisorientierten Faktoren positiver, während strategische Entscheider ihr Augenmerk stärker auf Fragen des Gesamtunternehmens und nach den Wegen zur Zielerreichung richten.

Vergleicht man die Aussagen der Vertreter der beiden Unternehmensgrößen (Mittelstand bis 999 Mitarbeiter, Großunternehmen ab 1.000 Mitarbeiter), tritt für Großunternehmen die

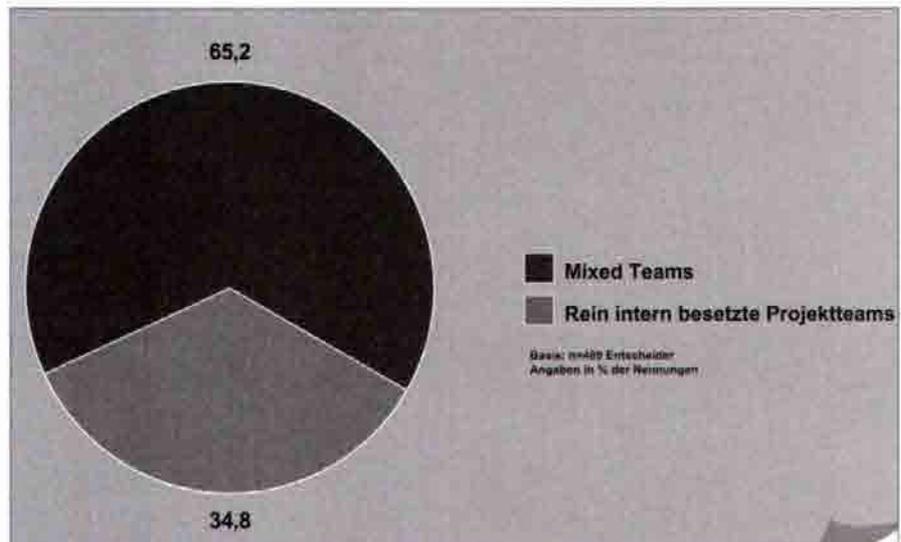


Abb. 1: Fast 2/3 der Befragten Entscheider bewerten Mixed Teams im direkten Vergleich mit rein internen Teams eindeutig als produktiver.

Produktivität von Mixed Teams noch deutlicher zutage als im Mittelstand. **Nahezu 70 Prozent der Entscheider in Großunternehmen halten gemischte Teams für effizienter**, im Mittelstand hingegen sind es nur knapp 54 Prozent. Die Vermutung liegt nahe, dass in kleineren Betrieben stärkere familiäre Strukturen vorherrschen („man kennt sich“), die es externen Spezialisten schwerer machen, sich als Know-how-Geber in Teams zu etablieren. Darüber hinaus sind mittelständische Unternehmen eher traditionell geprägt. Hinzu kommt die Befürchtung, externen Mitarbeitern im Projektverlauf zu viele Einblicke in unternehmens-eigenes Wissen und in betriebliche Abläufe zu gewähren.

Bei der branchenspezifischen Auswertung zeigt sich, dass Unternehmen aus Branchen, die durch hohe Veränderungsgeschwindigkeit, hohe Komplexität, steigende Flexibilität und hohen Innovationsdruck gekennzeichnet sind und sich ständig wandelnden Kundenanforderungen gegenübersehen, die Effizienz von Mixed Teams am positivsten beurteilen. Dies sind unter anderem die **Luft- und Raumfahrt, der Bereich Handel, Konsumgüter und Versorgung sowie die Automotive-Branche**. Traditionellere Branchen, wie zum Beispiel das verarbeitende Gewerbe, erkennen erst allmählich den Nutzen einer individuellen Zusammensetzung von Teams mit externen Experten und internen Mitarbeitern.

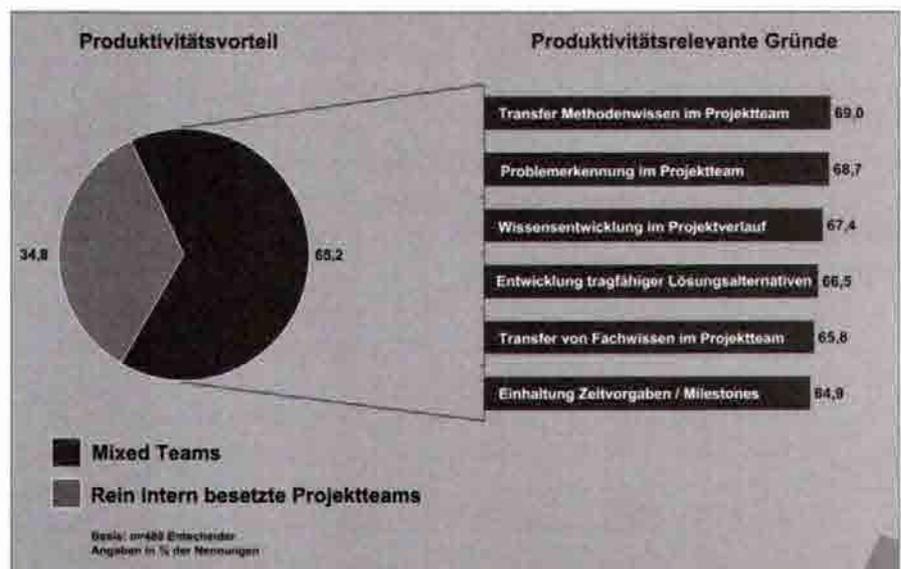


Abb. 2: Entscheidungsträger, die bei Mixed Teams klare Produktivitätsvorteile erkennen, führen als wichtigste Vorteile durchgängig produktivitätsrelevante Aspekte an.

Top 6 der Vorteile von internen Teams aus Sicht der Entscheider, die rein intern besetzte Projektteams als produktiver erachten

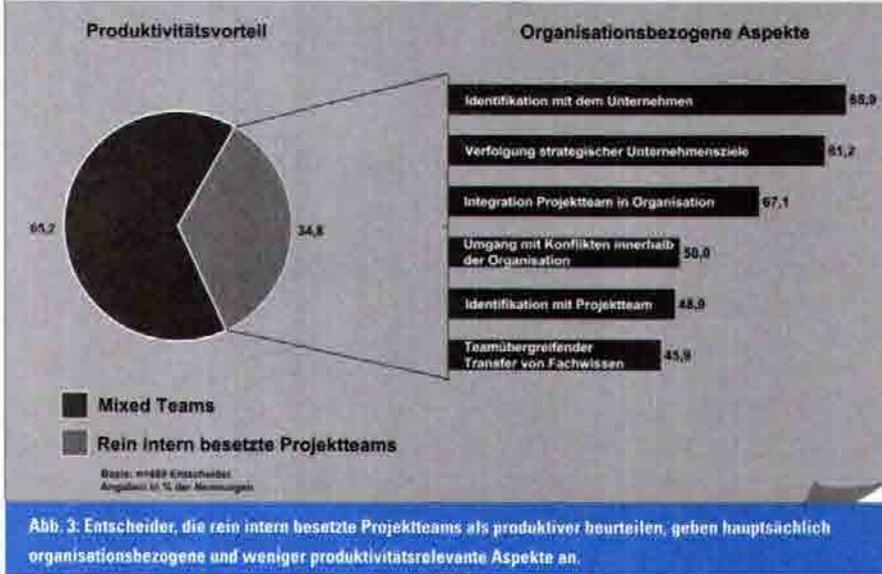


Abb. 3: Entscheider, die rein intern besetzte Projektteams als produktiver beurteilen, geben hauptsächlich organisationsbezogene und weniger produktivitätsrelevante Aspekte an.

Gemischte Teams punkten bei Know-how-Transfer und Wissensentwicklung

Aus dem der Studie zugrunde gelegten Kausalmodell wurden zentrale Leistungsindikatoren für die Bewertung der Effizienz gemischter Teams abgeleitet. Bei nahezu allen Indikatoren bieten Mixed Teams aus Sicht der befragten Entscheider einen Vorteil. Die Überlegenheit von Mixed Teams gegenüber rein intern besetzten Projektteams wird insbesondere bei der **Einhaltung von Zeitfenstern** (56,0 Prozent), beim **Erreichen vorgegebener Projektziele** (50,7 Prozent) sowie bei der **Qualität** (44,0 Prozent) und **Umsetzbarkeit der Projektergebnisse** (39,7 Prozent) gesehen. Vor allem Banken und Versicherungen sowie der Bereich Handel, Konsumgüter und Versorgung sehen in den genannten Aspekten zentrale Treiber des Projekterfolgs. Lediglich in Bezug auf die Einhaltung von Budgetvorgaben zeigen sich einige Studienteilnehmer noch etwas skeptisch.

Das Wissen, das im Verlauf eines Projektes generiert wird, wird idealerweise über vielfältige Transferaktivitäten im Unternehmen verteilt. Beim **Transfer von Fach- und Methodenwissen** innerhalb von Teams sehen alle Befragten einen deutlichen Vorteil von gemischten Teams. Auch was den teamübergreifenden Know-how-Transfer anbelangt, lässt sich eine Gleichwertigkeit zu rein intern besetzten Projektteams erkennen.

Klar im Vorteil sind Mixed Teams, wenn es um die **Wissensentwicklung im Projektverlauf** (56,6 Prozent) geht. In Bezug auf den Transfer von Fach- und Methodenwissen innerhalb des Projektteams sehen sowohl strategische (59,7 bzw. 60,5 Prozent) als auch operative Entscheider (54,4 bzw. 58,1 Prozent) Mixed Teams deutlich vorne. Die positive Beurteilung der Wissensentwicklung in Mixed Teams erreicht bei der Luft- und Raumfahrt mit 76,2 Prozent, dem Bereich Handel, Konsumgüter und Versorgung (64,9 Prozent) sowie der Chemie- und Pharmabranche mit 62,9 Prozent Spitzenwerte.

Die **Problemerkennung und -bewältigung** im Team sowie die Entwicklung tragfähiger Lösungsalternativen stellen entscheidende Kriterien für die Handlungsfähigkeit von Teams und somit für die Nachhaltigkeit von Teamprozessen dar. Für alle diese Indikatoren bescheinigen die Branchenvertreter gemischter Teams deutliche Vorteile. Die höchsten Zustimmungswerte weisen dabei die Chemie- und Pharmaindustrie, der Bereich Handel, Konsumgüter und Versorgung sowie die Gruppe der Banken und Versicherungen auf.

Was die Entscheidungsfindung und die Verfolgung gemeinsamer Ziele im Team anbelangt, stehen für Vertreter aller Branchen Mixed Teams rein intern besetzten Projektteams in nichts nach. **Deutlich verhaltener fällt hingegen die Beurteilung bezüglich der Verfolgung strategischer Unternehmensziele aus.** Pro-

bleme im Team erkennen (58,3 Prozent) und tragfähige Lösungsalternativen entwickeln (54,4 Prozent) – hier sind Mixed Teams nach Meinung der Entscheider rein internen Teams deutlich überlegen.

Mixed Teams **profitieren** bei der Problemerkennung und -lösung **von der größeren Erfahrung der externen Experten**, die Know-how aus zahlreichen Branchen und Projekten mitbringen. Gleichzeitig sind die Externen unbefangener und eher bereit, ihr Fachwissen preiszugeben. Aufgrund dieser Faktoren sind besonders Mixed Teams nach Ansicht der Befragten in der Lage, frische Ideen und Lösungswege zu entwickeln.

Auch die **Entscheidungsfindung im Team** (83,0 Prozent) verläuft in Mixed Teams besser oder zumindest gleich gut wie in rein intern besetzten Teams. Mehr als die Hälfte der Entscheider (53,6 Prozent) ist allerdings davon überzeugt, dass die Teamzusammensetzung keinen Einfluss auf die Verfolgung gemeinsamer Projektziele hat.

Commitment und Kooperationsbereitschaft sind unabhängig von der Teamform

Damit ein Team optimale Projektergebnisse erzielen kann, muss die Einstellung seiner Mitglieder stimmen. Mixed Teams identifizieren sich aufgrund ihres temporären Charakters naturgemäß nur in begrenztem Umfang mit strategischen Unternehmenszielen. Dennoch sind sich alle Entscheider einig, dass sie rein intern besetzten Projektteams in nichts nachstehen, was die Zufriedenheit und das Commitment der Teammitglieder sowie die Identifikation mit den Projektzielen anbelangt. Hierzu trägt sicher auch der hohe Anspruch der externen Experten an die eigene Leistung bei. Bei der **Identifikation mit dem Projektteam** sieht die Mehrzahl (63,6 Prozent) der Befragten **keine Nachteile gegenüber rein internen Teams.**

Ohne **Kooperationsbereitschaft und -fähigkeit** im Team ist erfolgreiche Projektarbeit nicht möglich. Bezogen auf die Kommunikation und die Kooperation im Team nimmt etwa die Hälfte der Befragten für Mixed Teams Vorteile

wahr. Circa 80 Prozent der Studienteilnehmer sehen zumindest keine Nachteile. Da die Mitarbeit von Mixed Teams im Unternehmen zeitlich begrenzt ist, streben sie keine Integration in die Unternehmensorganisation an. Die Integrationsbereitschaft innerhalb des Teams hängt nach Einschätzung von etwas weniger als der Hälfte der Befragten nicht von der Teamform ab.

Neben den bereits genannten Aspekten hängt der Erfolg eines Projektes auch vom Zusammenhalt innerhalb des Projektteams ab. In Mixed Teams sind nach Meinung der Entscheider die einzelnen Rollen der Teammitglieder mindestens genauso klar verteilt wie in rein intern besetzten Projektteams. Nach Einschätzung der Befragten gestalten sich die **Atmosphäre** (84,3 Prozent), die **gegenseitige Wertschätzung** (87,4 Prozent) sowie der **Umgang mit Konflikten** (78,9 Prozent) in Mixed Teams sogar besser oder zumindest gleich gut wie in rein internen Teams. Selbst der Umgang mit Konflikten innerhalb der Unternehmensorganisation wird bei Mixed Teams von fast 60 Prozent der Befragten als nicht negativ empfunden.

Vorteilhaft wirken sich Mixed Teams offenbar auf die **Klarheit der Rollenverteilung** innerhalb des Projektteams aus – was vor allem die strategischen Entscheider (50,4 Prozent) erkennen. Keinen Einfluss hat die Teamform dagegen auf die Atmosphäre innerhalb des Teams, die gegenseitige Wertschätzung der Teammitglieder sowie den konstruktiven Umgang mit Konflikten innerhalb des Teams. In diesem Punkt sind sich die Vertreter von großen und mittelständischen Unternehmen einig.

Eine funktionierende Zusammenarbeit hängt also von den einzelnen Personen ab, weniger davon, woher sie stammen. Frühere Ressentiments der internen Mitarbeiter gegenüber den Externen wurden abgebaut. Der enge Kontakt mit den Experten von außen wird heute positiv als Gelegenheit zum Erfahrungsaustausch und Networking gesehen.

Gemischte Teams in der Praxis

Dies bestätigen auch die Erfahrungen in einzelnen Unternehmen. Etwa bei der Mark-E Aktien-

gesellschaft, die seit dem 1. Januar 2007 zum Energieverbund der Südwestfalen Energie und Wasser AG (SEWAG) gehört. Dort ist ein externer Spezialist im Einsatz. „In der Abteilung Energiehandel beschäftigt Mark-E seit Februar 2006 einen Kaufmann mit fundiertem technischen Zusatzwissen, der überwiegend die Erschließung neuer Geschäftsideen prüft und diese bis zur Umsetzung führt. Diese Zusammenarbeit haben wir in den vergangenen zwei Jahren von Projekt zu Projekt verlängert“, erläutert Dr. Johannes Groß, Leiter Energiehandel bei dem regionalen Energie- und Infrastrukturdienstleister mit Sitz in Hagen.

selbstverständlich ein absolut perfektes und weitreichendes Fachwissen. Von einem hochbezahlten Externen verlangt der Auftraggeber immer ein Fast Close. Zum anderen muss es einem Interims-Manager (Zeitarbeiter) auch gelingen, sein Wissen anderen mitteilen zu können.“ Aber auch so genannte soft skills sind unerlässlich. „Neben der fachlichen Expertise sollte man unbedingt auch die Eigenschaft haben, ins Team zu ‚passen‘. Dies setzt eine Hands-on-Mentalität und viel Menschenliebe voraus, ebenfalls eine stets optimistische Einstellung – insbesondere in hektischen Zeiten wie zum Jahresabschluss.“

Autor



■ Frank Schabel

ist für die Firma Hays AG als Head of Marketing / Corporate Communications tätig.

E-Mail: frank.schabel@hays.de

„Ich schätzte besonders die hohe Motivation des selbstständigen Spezialisten und seine kritische Außensicht auf das Unternehmen“.

„Weiters die Flexibilität, von Projekt zu Projekt entscheiden zu können, wie ich mein Personal einsetze und ob ich externe Partner mit einbinde“. Auch die Kollegen im Team seien begeistert, empfänden die Kooperation als „angenehm, bereichernd und entlastend“.

Ein anderer Externer (Master in International Accounting), ist für die im Umweltservice und der Umwelttechnik tätige Unternehmensgruppe SULO GmbH in Hamburg im Einsatz. Die SULO-Gruppe ist im April 2007 von der französischen VEOLIA-Gruppe übernommen worden; Hitzler stellt das Rechnungswesen auf IFRS-Normen um. Seine Spezialgebiete sind die Rechnungslegung nach deutschen und internationalen (IFRS) Normen, Bilanzierung, Konsolidierung, spezielles Steuerrecht, konzerninterne Verschmelzungen und Umstrukturierungen und das Reporting.

„Bei meinen Tätigkeiten als IFRS-Spezialist und interner Wirtschafts-/ Bilanzprüfer ist die Basis

Fazit

Die Ergebnisse der Studie und die Erfahrungen aus der Praxis zeigen, dass Mixed Teams in zentralen Punkten effizienter arbeiten und eine höhere Produktivität mit Blick auf die Projektergebnisse bieten. Externe Spezialisten sind gern gesehene Impulsgeber, die ihre Erfahrungen aus anderen Branchen oder Unternehmen mit ähnlichen Strukturen einbringen. Damit zeichnet sich ein klarer Trend ab: **Wir müssen uns verabschieden von der Vorstellung einer Beziehung zwischen Arbeitnehmer und Arbeitgeber, die über Jahrzehnte hinweg in unveränderter Weise andauert.** Für beide Seiten effektiver sind befristete und flexibel gestaltete Bindungen, die gezielt vorhandene und erforderliche Kompetenzen im benötigten zeitlichen Umfang zusammenbringen. Diese höhere Flexibilität zahlt sich für alle Beteiligten aus: Für die Unternehmen, die bessere Ergebnisse bei ihren Projekten erzielen, die internen Mitarbeiter, die vom speziellen Wissen der Externen profitieren, sowie die Spezialisten selbst, die ihr Know-how durch interessante Projekte vertiefen können.

Interview mit Prof. Weber zu dem Thema „Von Top-Controllern lernen“

von Alfred Biel, Solingen

Nachfrage zum gleichnamigen Buch von Prof. Dr. Dr. h. C. Jürgen Weber, erschienen Ende 2007 im WILEY – Verlag.

Ziel des Beitrages ist es, praxisrelevante Forschungsergebnisse des Lehrstuhls sowie Erkenntnisse aus einer Interview-Reihe mit Top-Controllern kompakt zu vermitteln.

Biel: Sie haben im WILEY – Verlag ein Buch „Von Top – Controllern lernen“ veröffentlicht. Im Mittelpunkt dieser Neuerscheinung steht das Controlling in den DAX 30 – Unternehmen. Die Interviews mit insgesamt 26 leitenden Konzerncontrollern verbinden Sie einerseits mit dem Controllingkonzept ihres Lehrstuhls und mit anderen Studien, insbesondere der Untersuchung „Controlling 2006 – Stand und Perspektiven“, die Sie gemeinsam mit dem Internationalen Controller Verein e.V. (ICV) durchgeführt haben.

Da es bereits eine Fülle von Controlling – Veröffentlichungen gibt, stellt sich die Frage, was hat Sie motiviert, dieses neue Buch zu schreiben? Was ist das Besondere? Wie ordnen Sie es ein?

Weber: In der Tat war es meine Absicht, ein „besonderes Buch“ zu schreiben. Bei diesem Buchprojekt bin ich von mehreren Zielen und Überlegungen ausgegangen. Zunächst ging es mir um eine gezielte Verbindung von Theorie und Praxis, dies erlaubt mir eine systematische Einordnung der praktischen Erfahrungen. Darüber hinaus ermöglicht die Verknüpfung großzahliger – quantitativer und qualitativer empirischer Daten eine Verbindung repräsentativer mit sehr in die Tiefe gehenden Informationen („intimer Einblick“). Letzt-

lich kam es mir darauf an, mit einem bewusst leicht verständlichen und „lockeren“ Schreibstil eine möglichst gute Verständlichkeit und damit auch eine breite Leserschaft zu erreichen. Nun bin auf das Urteil der Leser gespannt.

Biel: Sie werden gern mit dem Satz zitiert: „Nichts ist so gut für die Praxis wie eine gute Theorie.“ In Ihrem Buch gelangen Sie u.a. zu der Feststellung, Controller haben kaum Verbindungen zur Theorie und wenige Kontakte zu Hochschulen. Die „Theorie-Skeptiker“ beziffern Sie mit rund 60%: An einer anderen Stelle sprechen Sie von der „Sprachlosigkeit“ zwischen Theorie und Praxis. Wie passen beide Aussagen zueinander?

Weber: Nach meinem Verständnis hat die Wissenschaft eine Bringschuld, also die Verpflichtung, von sich aus aktiv zu werden. Zudem muss die Wissenschaft ihre Nützlichkeit beweisen. „Abgedrehte Konzepte“ sind kaum zu verstehen und für die Unternehmenspraxis wenig hilfreich und nützlich, vielmehr können sie sogar für die Praxis eine Gefahr darstellen und Fehlentwicklungen bewirken.

Es ist Grundsatz meiner Lehrstuhlarbeit, dass Forschung bei uns primär mit einem pragmatischen Fokus erfolgt. Daher kombinieren wir die Entwicklung von Theorien mit empirischem Arbeiten. Meine neue Veröffentlichung steht voll und ganz in dieser Zielsetzung. Unsere Lehre vermittelt fundiertes theoretisches Wissen mit Einblicken in die relevante praktische Anwendung. Lehre und Forschung erfolgen auf der Basis gegenseitigen Austauschs; ehemalige und gegenwärtige Doktoranden und Habili-

tanden bilden dazu ein aktives Netzwerk – und auch Beratungstätigkeit hilft dabei.

Natürlich müssen wir uns bemühen, unsere Theorie noch besser auf die praktischen Probleme und auf den Bedarf der Praktiker auszurichten. Sicher haben wir in dieser Hinsicht noch einige Arbeit zu leisten.

Biel: Besonders überraschend und auch ernüchternd ist Ihre Aussage, dass bei rund Dreiviertel der Controllingleiter Kenntnisse der einschlägigen Controllingkonzepte kaum vorhanden sind. Sie betonen an anderer Stelle, dass nicht jedes Controllingkonzept gleich erfolgreich ist und der Unternehmenserfolg ein gutes Controlling voraussetzt. Schließlich braucht man auch zur Bewertung der ständig auf den Markt drängenden neuen Ideen neben praktischen Erfahrungen auch ein hinreichendes Maß an Methodenkompetenz. Liegt es daran, dass Praktiker immer mehr unter Zeitdruck stehen und die Übersicht, was gut und richtig ist, immer schwieriger wird? Liegen hier verborgene Potenziale? Müssen wir neue Wege der Zusammenarbeit suchen?

Weber: Ich kann Ihre Frage eindeutig bejahen und Ihnen insofern auch voll zustimmen. Das erfolgreiche Zusammenwirken von Theorie und Praxis ist eine dauernde Aufgabe und Herausforderung. Wir haben den wechselseitigen Austausch von Theorie und Praxis mit unserem Zentrum für Controlling und Management (CCM) auf eine neue Basis gestellt und damit auch ein in meinen Augen innovatives Beispiel gesetzt. Hier arbeitet eine begrenzte Zahl von Unternehmen für einen definierten Zeitraum langfristig

im Hinblick auf folgende Zielsetzungen eng zusammen: Um den Umsetzungsprozess von neuem Wissen zu verkürzen, Erfahrungen auszutauschen, neue wissenschaftliche Erkenntnisse zu gewinnen sowie die Einbeziehung der Controlling-Community zu nutzen.

Es geht uns bei diesem Konzept insbesondere darum, in einer moderierten Zusammenarbeit den beteiligten Unternehmen Sicherheit zu geben und zu vermitteln, was es Neues in der Wissenschaft gibt – und was man davon wissen und auch umsetzen sollte. Damit können wir die Arbeit von Unternehmensberatungen gut ergänzen, zu der es auf der einen Seite enge Beziehungen gibt, die aber zuweilen auch zu opportunistisch geprägt erscheint. Hier kann ein neutraler Blick aus der Wissenschaft helfen, Klarheit zu schaffen. Eine derartige Kooperation mit Unternehmen funktioniert jedoch nur bei einem stabilen Vertrauensverhältnis.

Biel: Sie beschäftigen sich in Ihrem Buch auch ausführlich mit der Frage, welche Fähigkeiten ein Konzerncontroller besitzen muss. Da es, nach Ihren Ausführungen in einem anderen Kapitel zwischen dem Controlling eines Konzerns und dem eines mittelständischen Unternehmens keine ganz gravierenden Unterschiede bestehen, kommen sicher Ihren Erhebungsergebnissen und Schlussfolgerungen tendenzielle Allgemeingültigkeit zu. Sie arbeiten verschiedene notwendige Fähigkeiten heraus: Fachliche Fähigkeiten, Geschäftskennntnisse und Managementfähigkeiten. In der Priorisierung der Fähigkeiten durch die Controllingleiter dominieren deutlich die „weichen Faktoren“. Als die drei wichtigsten Fähigkeiten bezeichnen Sie die Kommunikationsfähigkeit, Geschäftskennntnisse und die Fähigkeit zum kritischen Hinterfragen. Kenntnisse des externen Rechnungswesens, der Investitionsrechnung und der Kostenrechnung folgen auf den Rängen 6 – 9. Bedeutet dies, dass Controller über die „weichen Faktoren“ im Unternehmen mehr Wirkung erzielen können als über die fachlichen Fähigkeiten? Sind die „weichen Faktoren“ eine Engpassgröße?

Weber: Für Controller sind die fachlichen Fähigkeiten eher Pflicht, nicht Kür. Sie werden als gegeben vorausgesetzt. Controller dürfen sich

hier keine Blöße geben. Angesichts der vielfältigen Veränderungen haben Controller viel zu lernen, Praktiker müssen regelmäßig in ihre Weiterbildung investieren.

Die von Ihnen angesprochenen „harten Fähigkeiten“ sind Hygiene, mit der man sich allerdings nicht von anderen internen Dienstleistern differenzieren kann. „Weiche Faktoren“ können dagegen als „deal braker“ den Erfolg der Controller bestimmen. Insofern kann man in der Tat, wie Sie richtig vermuten, von einem Engpasscharakter der weichen Faktoren sprechen. Dies ist zugleich aber auch ein kritischer Punkt, weil die „weichen Faktoren“ derzeit noch zu wenig von den Controllern beherrscht werden.

Biel: Bedeutet dies nicht auch für die Hochschulen und für Organisationen wie insbesondere den ICV, dass eine gewisse Akzentverschiebung notwendig ist? In vielen Lehrbü-

stärker thematisiert, bewusster gemacht und natürlich auch intensiver trainiert werden.

Dies ist allerdings ein schwieriges Unterfangen, weil diese Fähigkeiten und Eigenschaften nicht einfach und in verbaler Form zu vermitteln sind. Hier besteht die Notwendigkeit, neue oder andere Darbietungsformen zu suchen und andere Mittel einzusetzen wie z. B. Experimente, Gruppenübungen oder Rollenspiele. Auch dozenten-seitig bleibt noch einiges zu tun, da der typische BWL – Hochschullehrer über diese Kompetenzen nicht verfügt.

Biel: Bei der Lektüre des Vorabdruckes Ihres Buches bin ich u.a. auf Ihre Ausführungen zum „Leitbild“ gestoßen. Den Angaben zufolge wird die praktische Bedeutung eines Leitbildes eher gering eingeschätzt. Ich habe im letzten Jahr mit Unterstützung des ICV das ICV – Statement „Controller – Leitbild“ mit viel Aufwand neu ge-

Autoren



■ Professor Jürgen Weber

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

E-Mail: jweber@whu.edu

■ Fachjournalist (DFJS) Alfred Biel

Ist Leiter des Redaktionsausschusses des Internationalen Controller Vereins e. V. / Moderator Wirtschaftsjournalismus im Deutschen Fachjournalisten Verband e. V.

E-Mail: alfred.biel@gmx.de



chern ist auch heute noch von Verhalten und Kommunikation wenig zu lesen, vielmehr dominieren Methoden- und Systemfragen. Müssen wir diese spezifischen Anforderungen an die Controllerinnen und Controller stärker thematisieren, bewusster machen und auch mehr trainieren?

Weber: Damit sprechen sie ein sowohl wichtiges als auch schwieriges Thema an. In der Tat müssen diese Themen bzw. Anforderungen

geschrieben. War dies wirklich eine sinnvolle Investition zugunsten der Mitglieder bzw. der Leserinnen und Leser?

Weber: Ich glaube schon, dass Sie mit der neu geschriebenen zweiten Auflage des ICV – Statements „Controller - Leitbild“ eine sinnvolle Arbeit geleistet und Ihren Mitgliedern einen Dienst erwiesen haben. Es ist durchaus sinnvoll, sich mit Leitbildern zu beschäftigen, um Positionen intern zu klären und nach außen zu markieren.

Häufig kann man mit der Erarbeitung und Diskussion eines Leitbildes neuen Schwung ins Controlling bringen und beispielsweise Schulungen daran ansetzen.

Man muss aber stets aufpassen, dass die Umsetzung im Fokus steht. Leitbilder kommen in der Praxis oft über eine dekorative Bedeutung nicht hinaus. Solange ein Leitbild nur als Papier oder als Wandbehang existiert, nicht aber gelebt wird und kein praktisches Tun und Handeln leitet, verfehlt es seinen Zweck. Darin liegen die Bedenken und Vorbehalte begründet, auf die Sie abheben.

Biel: Bemerkenswerterweise erwähnen sie mehrfach meinen langjährigen und von mir geschätzten Herausgeber, Herrn **Dr. Deyhle**, und betonen dessen Bedeutung für die Entwicklung des Controllings in unserem Kultur- und Wirtschaftsraum. Sie werfen die Frage auf, ob man das von Deyhle herausgestellte Schnittmengenbild wirklich aktiv als Controller vorantreiben sollte. Würden Sie diesen Zweifel bitte etwas begründen und vertiefen?

Weber: Sie greifen einen recht diffizilen Punkt heraus. Wir haben es hier mit einem ausgesprochen schwierigen Vermittlungs- und Verständnisproblem zu tun. Es geht bei dieser Frage um die Darstellung einer Bedeutung und eines Sinnzusammenhangs, nämlich des Zusammenwirkens von Managern und Controllern. Die Trennung Controlling und Controller ist ausgesprochen schwer zum Ausdruck zu bringen und zu kommunizieren, also „überzubringen“. Die Frage ist, ob mit diesem Bild das verstanden wird, was wir ausdrücken wollen.

In der Praxis wird diese Unterscheidung kaum vorgenommen. Schon die Controller tun sich damit – wie im Buch dargestellt – schwer. Wie soll dann ein Manager dieses Bild leicht verstehen? Gerade der, der – wie ich – Controlling als Rationalitätssicherung versteht, hält Controlling und Controllership strikt auseinander, fragt nach anderen Trägern der Rationalitätssicherung – wie zum Beispiel dem Kapitalmarkt – und macht sich Gedanken über eine optimale Verteilung der Funktion. In der Praxis überfordert man die Manager (und die Controller) mit dieser Unter-

scheidung allerdings leicht. Gerade zur Durchsetzung und zum Erhalt des Controllings ist es sehr hilfreich, auf die starke Truppe der Controller bauen zu können („Das ist unser Controlling“). Das Schnittmengenbild erscheint mir hierfür nicht in jeder Situation hilfreich. Wie gesagt: mir geht es nicht um die Notwendigkeit einer Differenzierung in konzeptionellen Überlegungen, sondern darum, wie man den Controlling-Gedanken in den Unternehmen am besten und stabilsten verankern kann. Und für letzteres würde ich das Schnittmengenbild nur vorsichtig einsetzen.

Biel: Sie definieren die Controller – Aufgaben in Abhängigkeit von Eigenschaften des Managers, insbesondere Wollens- und -oder Könnensdefizite, und finden zu der Dreiteilung: Entlastung, Ergänzung und Begrenzung. Diskutiert man mit Praktikern, sind die Forderungen nach Entlastung und Ergänzung stets völlig unstrittig. Aber der Anspruch, Manager auch zu begrenzen, führt in der Regel zu vielfältigen Diskussionen und Bedenken. Konnten auch Sie den Eindruck gewinnen, dass die Begrenzungsfunktion die schwierigste Aufgabenstellung ist, aber auch neue Potenziale, etwa unter dem Vorzeichen der Auditing – Diskussion, bietet?

Weber: Controller sind in ihren Möglichkeiten und in ihrer Wirkung von verschiedenen Faktoren abhängig. Besonders von Einflussgrößen wie Vertrauen und Respekt, die sie im Unternehmen genießen und sich entsprechend erarbeitet haben. Das Recht bzw. die Berechtigung zur Begrenzung muss man sich verdienen, sicher noch mehr als die Bevollmächtigung zur Ergänzung. Gerade bei dieser Funktion kommt es darauf an, in welcher Achtung und Anerkennung der Controller steht.

Es ist schon so, dass die Wahrnehmung dieser Funktion die Manager nicht beglückt, wie ganz aktuelle empirische Ergebnisse am Lehrstuhl zeigen. Sie ist aber im Unternehmensinteresse unabdingbar. Die verstärkten gesetzlichen Regelungen, wie beispielsweise Sarbanes Oxley Act, oder auch alle Maßnahmen und Diskussionen unter der Rubrik Corporate Governance, oder auch Compliance, erleichtern die Ausübung dieser Aufgabe, gleichwohl bleibt sie im-

mer problematisch. In neuerer Zeit tragen Ethik – Diskussionen, die für Controller wichtig sind, im Sinne von Rahmenbedingungen dazu bei, die Begrenzungsfunktion besser ausfüllen zu können.

Ein Stück der negativen Wirkung der Begrenzungsfunktion für die Zufriedenheit der Manager mit ihren Controllern können diese übrigens auffangen, wenn sie Controlling vorausschauend betreiben. Es kommt darauf an, dass die Controller ihr Tun und Verhalten so ausrichten, dass die Manager „es gar nicht erst versuchen“ und die Begrenzungsfunktion eine eher seltene Sicherungsfunktion bleibt. Wie bereits gesagt, sind hier starke Controller – Persönlichkeiten im Vorteil.

Biel: Von besonderem Reiz sind Ihre „Lehren für ein besseres Controlling“. Bitte lassen Sie uns kurz darauf eingehen. Nach den Kenntnissen, die Sie bei diesem Buchprojekt gewonnen haben, lohnt es sich, eine Karriere im Controlling anzustreben. Sie vermitteln den Controllern, dass die Beziehungen hin zum Thema Führung und Psychologie bedeutsamer werden. Controller sollen mehr vom Markt her denken, sich nicht nur als Helfer des Managements verstehen, sondern ihre Aufgaben selbst mitgestalten. Die Zielrolle, so führen Sie aus, ist die des Beraters und Counterparts. Bitte lassen Sie mich als „Wanderer zwischen den Welten“ anmerken, dass ich in letzter Zeit auch von einigen Ihrer Hochschulkollegen durchaus ähnliche Einschätzungen vernommen habe. Insofern beschreiben Sie vermutlich einen Mega – Trend. Wieweit sind hier die Controller bereits auf diesem Weg?

Weber: Berater und Counterpart sind als Rollen der Controller schon lange beschrieben und postuliert. Die Erhebung, die unserer Diskussion zugrunde liegt, bestätigt uns, dass diese Rollen in der Praxis auch wirklich angekommen sind und dort gelebt werden. Controller haben diese Rollen weitgehend verinnerlicht. Dies zeigt auch eine andere Studie des Lehrstuhls zur Beratungsfunktion der Controller. Insofern kann ich Ihre Frage dahingehend beantworten, dass Controller über alle Unternehmen hinweg schon einen Teil des Weges gegangen sind; allerdings durchaus unterschiedlich weit.

Biel: In Ihren Lehren weisen Sie darauf hin, dass die instrumentelle Vielfalt und Komplexität die Performance des Controllerebereichs gefährden und Controllinginstrumente keine Führungsverantwortung ersetzen können. Sie sehen Potenzial sowohl in der Verbesserung der Zusammenarbeit zwischen unterschiedlichen Controllingebenen, als auch mit anderen Dienstleistern des Managements. Letztlich unterstreichen Sie als Hochschullehrer, dass sich Wissenschaft und Praxis im Controlling mehr zu bieten haben, als beide zumeist glauben. Hier finden wir eine Brücke zu den Befunden zu Beginn Ihres Buches, nämlich starker Betonung der weichen Faktoren und Abbau des Theorie-defizits. Rücken Sie damit die Person bzw. Persönlichkeit des Controllers stärker in die Aufmerksamkeit? Muss neben dem zahlen- und faktenbasierten Einfluss gleichwertig die Persönlichkeit des Controllers treten. Pointiert gefragt ist im Controlling Ansehen, Einfluss und Geltung die Summe aus sachlicher Überlegenheit und persönlicher Größe?

Weber: Sie haben eine sehr schöne und auch treffende Formulierung gewählt. Ich möchte aber die Controller vor Überheblichkeit und Vermessenheit warnen. Sie geraten dann schnell in ein schlechtes Licht und verlieren an Akzeptanz und damit an Wirkung. Erinnert sei an den vielzitierten, aber unberechtigten Supermann – Vorwurf von Dieter Schneider. Controller sind stets potenziell der Kritik ausgesetzt. Es kommt also vielmehr auf Professionalität an und darauf, dass Controller sowohl auf der fachlichen, als auch auf der persönlichen Ebene überzeugen und ihren eigenen Ansprüchen ebenso gerecht werden wie den Anforderungen und Erwartungen der Manager.

Biel: Nach Ihren Worten sollen Controller eine enge Kooperation mit den anderen Stellen suchen, die ebenfalls Managementsupport leisten. Hierzu ein aktuelles und praktisches Beispiel. Der Fach-Arbeitskreis Controlling und Qualität wird gemeinsam vom Internationalen Controller Verein e.V. (ICV) und der Deutschen Gesellschaft für Qualität (DGQ) getragen und betreut, mit der Absicht, die Zusammenarbeit auf Basis der Gemeinsamkeiten und gemeinsamen Zielsetzungen zu fördern. Aus dieser Ar-

beit ist u.a. ein Dissertationsprojekt entstanden mit Ihrem Kollegen, Herrn Prof. Dr. Schäffer, das ich seitens des Arbeitskreises unterstützen darf. Dienen derartige Vorhaben dem Fortschritt des Controllings?

Weber: Natürlich, solche Aktivitäten dienen der Weiterentwicklung des Controllings! Es lohnt sich, die Zusammenarbeit der Controller mit anderen Dienstleistern zu suchen und zu verbessern. Auch andere suchen den Kontakt zum Management und bieten ihre Unterstützung an. In dieser Ausgangssituation liegt die Reaktion nahe, in einen Wettbewerb zu anderen internen Anbietern zu treten. Wettbewerb als Haltung, um besser zu werden, ist angebracht und nützlich. Wettbewerb als Rivalität jedoch kontraproduktiv. Prinzipiell sollten Controller eine enge Kooperation zu den anderen Stellen suchen, die ebenfalls Managementsupport leisten.

Gerade Prozesse sind häufig blinde Flecken der Controller. Ein anderes praktisches Beispiel ist das Logistik – Controlling. Hier ist es bislang in der Praxis kaum gelungen, beide Funktionen – Logistik und Controlling – ausreichend miteinander zu vernetzen. Controller können nicht alles alleine machen und sind häufig bei übergreifenden oder auch fachfremden Themen auf die fachliche Zusammenarbeit mit anderen internen Dienstleistern angewiesen.

Insgesamt zeigen die Ergebnisse von vier empirischen Studien des Lehrstuhls, dass derartige Kooperationen die Performance der Controller steigert. Daher sollten Controller deren Rat, keine Abgrenzungspolitik zu betreiben, sondern zusammenzuarbeiten, schon aus Eigeninteresse heraus befolgen!

Biel: Bitte lassen Sie mich abschließend eine Frage aus meiner fachjournalistischen Perspektive und als Funktionsträger im Deutschen Fachjournalisten Verband stellen. Sie schreiben, dass gute Lesbarkeit und fundierter Inhalt nicht in Widerspruch stehen müssen. Mit der vorliegenden Veröffentlichung belegen Sie, dass sich Lesekomfort und inhaltliche Substanz vorteilhaft verbinden lassen. Warum mache ich als Rezensent des Literaturforums oft andere Erfahrungen?

Weber: Fachliches Schreiben ist ein Schnittstellengebiet. Die Formalkompetenz des Schreibens verbindet sich mit der Fachkompetenz auf dem jeweiligen Themenfeld. Insofern erfordert das Schreiben eine Doppelkompetenz.

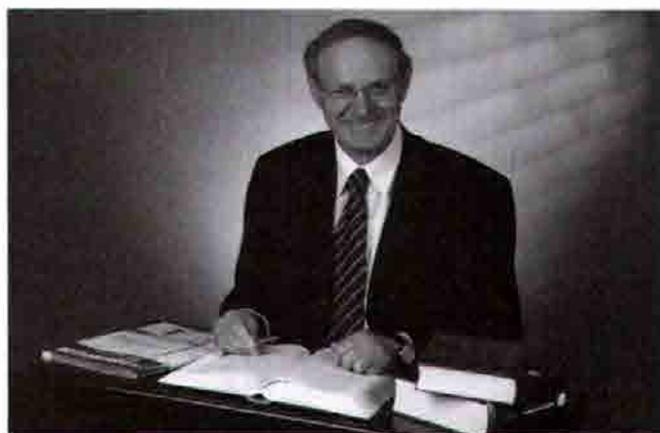
Wissenschaftler lernen primär, formal und abstrakt zu schreiben. Praktiker schreiben in der Regel lockerer und leichter verständlich, ihnen fehlt aber nicht selten der konzeptionelle Rückhalt.

Außerdem kommt es für ein gut lesbares Buch darauf an, dass das Schreiben Spaß macht. Das Schreiben des unserer Diskussion zugrundeliegenden Buches hat mir ebenso erheblichen Spaß gemacht, wie dieses Interview mit Ihnen.

Biel: Ziel unseres Interviews war es, Ergebnisse aus der Forschungsarbeit Ihres Lehrstuhls sowie Erkenntnisse aus Ihrer Interview – Reihe kompakt den Leserinnen und Lesern des Controller Magazins weiterzugeben. Wir haben Ihr neuestes Buch - das zum Zeitpunkt unseres Dialogs als Fahne bzw. Abzug vorlag, aber zum Zeitpunkt der Veröffentlichung dieses Interviews erschienen sein wird – auszugsweise und pointiert diskutiert.

Wir haben gesehen, dass Controller durchschnittlich kaum Verbindungen zur Theorie und auch nur wenig Kontakt zu Hochschulen haben. Wir haben betont, dass die Wissenschaft eine Bringschuld hat und ihre Nützlichkeit beweisen sollte. Wir haben die Bedeutung der weichen Faktoren für die Wirkung der Controller unterstrichen. Auch haben wir vor zu hoher System- und Methodenkomplexität gewarnt und die Bedeutung eines Leitbilds angeschnitten. Darüber hinaus waren Rollen und Funktionen und ihre Voraussetzungen unser Thema. Letztlich haben wir auch Controller ermutigt, die Zusammenarbeit mit anderen internen Dienstleistern zu suchen.

Herr Prof. Dr. Weber, ich darf Ihnen – auch im Namen unseres Herausgebers und unserer Leserinnen und Leser – für dieses interessante und aufschlussreiche Gespräch herzlich danken. ■



Auf ein Wort

Sehr geehrte Damen und Herren,
liebe Leserinnen und Leser!

Schön, dass Sie wieder dabei sind! Durch die Auswahl rezensionswürdiger Neuerscheinungen und Neuauflagen möchte ich Ihnen helfen, einen gewissen Überblick über die zunehmend unüberschaubare Zahl von Publikationen zu wahren. Mit meiner informierenden, interpretierenden und wertenden Arbeit möchte ich dazu beitragen, dass Sie leichter entscheiden können, welche Bücher für Sie konkret hilfreich und nützlich sind.

Themen im Überblick

- Controlling
- In der Diskussion
- Rechnungswesen / Rechnungslegung
- Finanzen / Finanzierung
- Kompakt-Training Neuauflagen
- Die Mittelstands-Ecke
- Unternehmensführung
- Kunden und Produkte
- Der „ganze“ Controller

Medienrechtliche und redaktionelle Hinweise:

Die Inhalte dieser Seite wurden mit großer Sorgfalt erstellt. Die bibliografischen Angaben, insbesondere die Preisangaben, entsprechen dem Kenntnisstand zum Zeitpunkt der Manuskripterstellung und beziehen sich auf den deutschen Buchmarkt. Für die Richtigkeit, Vollständigkeit und Aktualität der Daten kann keine Gewähr übernommen werden. Für die Inhalte der verlinkten Seiten ist stets der jeweilige Anbieter oder Betreiber der Seiten verantwortlich. Der Einfachheit und Lesbarkeit halber wird die männliche Form verwandt. Selbstverständlich sind immer sowohl männliche als auch weibliche Leser gemeint. Der Rezensent orientiert sich als Moderator im Deutschen Fachjournalisten Verband (DFJV) am Ethik-Kodex für Fachjournalisten im DFJV.

Literarische Schlagzeilen

Zu den Intangible Assets: Gefordert ist vielmehr eine Leistung, die vergleichbar ist mit der Erfindung der doppelten Buchführung durch Luca Pacioli im 15. Jahrhundert – eine völlig neue Rechnungslegung, die mehr ist, als nur das Hinterherrennen einer monetär greifbaren Vergangenheit. – Leibfried / Fassnacht in: Keuper, Frank / Vocelka, Alexander / Häfner, Michael (Hrsg.): Die moderne Finanzfunktion, S. 245.

Wir Mittelständler sind instinktiv misstrauisch, wenn wir zum Objekt einer Konzernstrategie werden. – Aus: Rickes/von Hassel: So gewinnt der Mittelstand, S. 25.

Wer nur Zahlen und Fakten nachjagt und die kulturellen Aspekte vernachlässigt, blendet die eigentlichen Erfolgshintergründe aus und bleibt an der Oberfläche. Misserfolge in der Strategieumsetzung ... haben ihren Ursprung meist in einer nicht adäquaten Kultur. – Aus: Kobi, Jean-Marcel: Die Balance im Management, S. 63.

Zahlreiche Bücher und Fachmagazine präsentieren ständig neue Empfehlungen für die Praxis der Unternehmensführung. Die Erfahrung zeigt jedoch, dass vielfach entweder neuer Wein in alten Schläuchen verkauft wird oder aber Adaptierungs-, Implementierungs- und Anwendungsversuche im Unternehmensalltag daran scheitern, dass die jeweiligen Unternehmen auf die neuen Ansätze zu wenig vorbereitet sind. – Aus: Neumann/Graf, Management-Konzepte im Praxistest, S. 19.

Indem Sie die Maßnahmen des Marketings „im Kopf“ behalten und sie auf Ihre Arbeitsgebiete anwenden, haben Sie die große Chance, die Akzeptanz und die Reputation des Controllings zu verbessern und so etwas wie eine Marke aufzubauen. – Aus: Pollmann/Rühm: Controllingberichte professionell gestalten, S. 15.

Kundenbindungsmanagement ist die systematische Analyse, Planung, Durchführung sowie Kontrolle sämtlicher auf den aktuellen Kundenstamm gerichteten Maßnahmen mit dem Ziel, dass diese Kunden auch in Zukunft die Geschäftsbeziehung aufrechterhalten oder intensiver pflegen. – Aus: Bruhn/Homburg: Handbuch Kundenbindungsmanagement, S. 8.

In unserer schnelllebigen Gesellschaft veraltet Fachwissen rasch – der Wesenskern von Schlüsselqualifikationen verändert sich nicht. – Aus: Stender-Monhemius: Schlüsselqualifikation, S. 1.

Sie folgen dabei nicht den Managementmethoden des jeweiligen Tages, sondern altbewährten Prinzipien und dem gesunden Menschenverstand. So zeigen Sie sich den Herausforderungen des 21. Jahrhunderts gewachsen ... – Aus: Hermann Simon: Hidden Champions des 21. Jahrhunderts, S. 434.

Untersuchungen von internationalen Mergers & Acquisitions zeigen, dass ungefähr die Hälfte bis zwei Drittel aller Unternehmenszusammenschlüsse scheitern. – Weber: Post-Merger Finance Integration, S. 67.

Mehrdimensionaler Verständlichkeitsindex: Danach wird eine Botschaft nach folgenden Kriterien eingestuft bzw. optimiert: Einfachheit vs. Kompliziertheit, Gliederung vs. Zusammenhangslosigkeit, Kürze vs. Weitschweifigkeit, Stimulanz vs. keine Stimulanz. – Aus: von Rosenstiel: Organisationspsychologie, S. 328.

Ziele des Cash Management sind insbesondere Sicherstellung der Zahlungsfähigkeit, optimierte Rentabilität der eingesetzten Mittel und Verringerung der Risiken. – Aus (gekürzt): Eilers/Rödding/Schmalenbach: Unternehmensfinanzierung, S. 639.

Deswegen müssen alle Manager zur Signalisierung ihres Marktwertes darum bemüht sein, jeweils möglichst hohe Entlohnungen zu erzielen. Die Anpassungslast trägt nicht mehr die Organisation, sondern der Arbeitnehmer. – Aus: Glaum/Hommel/Thomaschewski: Internationalisierung und Unternehmenserfolg, S. 387/388.

Die Gewährung von Aktienoptionen zwingt den IFRS-Bilanzierer somit zu komplizierten Berechnungen, die trotz aller Gedankenschärfe im Detail Schätzungen bleiben und die (...) nach der herkömmlichen Lehre zum deutschen Aktienrecht (...) nicht akzeptabel waren (...). – Aus: Werner Bohl: IAS/IFRS für Juristen, S. 101.

Die zunehmende Verwendung von Pro-forma-Darstellungen deutet darauf hin, dass solche Informationen von den Investoren verstärkt eingefordert werden und dass das derzeitige Performance Reporting nach den Normen der externen Rechnungslegung nicht mehr als ausreichender Input empfunden wird. – Aus: Matthias Heiden, Pro-forma-Berichterstattung, S. 159.

Besprechungen

Controlling

Weber / Hoffmann / Klingmann / Diallo / Gerdemann / Lammerding:

Post-Merger Finance Integration

Weinheim: Wiley-VCH Verlag 2008 – 78 Seiten, € 24,90

Autoren und Thema

Ein gemischtes Autorenteam aus Wissenschaft (WHU-Controlling-Lehrstuhl), Unternehmenspraxis (Deutsche Post World Net) und Beratung (Managementberatung CTcon) legt diesen Band 60 der Reihe Advanced Controlling vor. Der als Praxisleitfaden gedachte Band befasst sich mit der vielfachen Aufgabenstellung, die die Finanzorganisation im Zuge von Post-Merger Integrationen zu erfüllen hat.

Aufbau und Inhalt

Finance Integration als Teil der Unternehmensintegration – Integration light – Sicherstellung der internen und externen Informationsversorgung – Integration der Steuerungskonzepte – Partielle Integration zur Realisierung erster Synergien – Integration Finance & Accounting Services – Vollständige Integration zur Ausschöpfung der Synergiepotenziale – »What

gets measured gets done« – Synergiecontrolling als Erfolgsfaktor – Praxisbeispiel: Finance Integration Deutsche Post World Net – Exel plc – Zehn Faktoren für eine erfolgreiche Finance Integration.

Nutzen und Profil

Wir sehen Controller zumindest perspektivisch in der Rolle von „Mini-Chief-Financial Officers“ (Mini-CFOs), so Weber im Vorwort. Aus dieser Sicht ist es naheliegend, diese Thematik in der AC-Reihe zu behandeln, denn sie wird vor allem bei größeren Unternehmen zum Standardthema, die die Aufgaben und Belange der Finanzfunktion und des Controllings nachhaltig berührt. Nicht zuletzt handelt es sich nach empirischen Untersuchungen und praktischen Erfahrungen um eine sehr erfolgskritische Aufgabe, da ein hoher Anteil der Unternehmenszusammenschlüsse scheitert. Diese hohe Themenrelevanz bearbeitet das Autorenteam kompetent und engagiert und legt eine zusammenfassende Arbeitshilfe für die Praxis vor. Dieser Leitfaden befasst sich u.a. mit der Rolle des CFO, den Formen der Integration, den Auswirkungen auf die Berichterstattung, der internen Leistungsverrechnung, einem gemeinsam entwickelten Steuerungsverständnis oder dem Strategiecontrolling entlang des Integrationsprozesses. Insgesamt vermittelt der Band konkrete Hinweise für das unternehmerische Handeln in einer lesefreundlichen Aufbereitung.

Pollmann, Rainer / Rühm, Peter:

Controlling-Berichte professionell gestalten

Planegg: Rudolf Haufe Verlag 2007 – 251 Seiten mit CD-ROM, € 34,80

Autoren und Thema

Den Angaben nach ist Dipl.-Kfm. Rainer Pollmann Trainer mit Schwerpunkt Reports und Präsentationen. Dipl.-Kfm. Peter Rühm ist Controlling-Trainer mit Schwerpunkt Verhaltens- und Kommunikationstraining. Aussagefähige Controlling-Berichte zu erstellen und zu gestalten, ist die Thematik dieses Buches.

Aufbau und Inhalt

Der Controller und seine Berichte – Position und Image des Controllers – Berichte durch Kennzahlen – Berichte durch Tabellen – Berichte durch Diagramme – Berichte richtig vorbereiten und präsentieren – Berichte richtig aufbauen und schreiben – Textbausteine für Ihre Berichte – Controllers IT-Werkzeuge

Nutzen und Profil

Die Autoren legen ein Buch vor, das sich ganzheitlich und relativ umfassend mit der Vorbereitung, Erstellung, Präsentation und Nutzung von Controlling-Berichten befasst. Dieser Ratgeber behandelt zunächst Rahmen- und Umfeldthemen wie Kommunikations- und Beziehungsfragen, die in der Praxis erheblichen Einfluss auf die Rolle und Reputation der Controller haben und damit auch bedeutsam für die verschiedenen Arbeitsergebnisse wie u.a. Controlling-Berichte sind. Pollmann und Rühm verfolgen dabei den bemerkenswerten Ansatz eines Marketingkonzepts für das Controlling. Im weiteren Verlauf nehmen vielfältige Aspekte der korrekten Aufbereitung und der übersichtlichen und wirkungsvollen Gestaltung der Daten und Zahlen einen breiten Raum ein. Die beiliegende CD-ROM beinhaltet Vorlagen, Checklisten und Textbausteine. Die Autoren wählen einen lockeren Sprachstil, fast im Sinne einer Unterhaltung mit dem Leser. Zahl-

reiche Abbildungen, Infokästen und Randbemerkungen verstärken die Anschaulichkeit und Verständlichkeit. Das Buch eignet sich vor allem für Aufgabenstellungen in mittelständischen Unternehmen sowie für Leser, die sich solides und umfassendes praktisches Basiswissen verschaffen wollen. Das Buch ist von Pragmatismus geprägt, weniger von der Zielsetzung theoretischer Fundierung. Insgesamt eine gelungene praktische Arbeitshilfe.

Heiden, Matthias:

Pro-forma-Berichterstattung

Berlin: Erich Schmidt Verlag 2006 – 594 Seiten, € 69,--

Autor und Thema

Diese Veröffentlichung beruht auf der Dissertation des Autors bei Prof. Dr. Küting, Saarbrücken. Der Band erscheint in der Reihe „Bilanz-, Prüfungs- und Steuerwesen“. Der Begriff der Pro-forma-Berichterstattung bezeichnet – im Sinne der vorliegenden Arbeit – die Vermittlung von Informationen über Tatsachen, Ereignisse, Zusammenhänge und Vorgänge aus dem Betrieb und seiner Umwelt, welche aufgrund der eingenommenen Als-ob-Perspektive nicht den tatsächlichen Gegebenheiten entsprechen müssen.

Aufbau und Inhalt

Zielsetzung und Aufbau der Arbeit – Zum Begriff der Pro-forma-Berichterstattung – Abgrenzung des relevanten Rechtsrahmens – Wesen der Pro-forma-Berichterstattung – Schlussfolgerungen – Ergebnisse der empirischen Literatur – Pro-forma-Kennzahlen – Zusammenfassung der Untersuchungsergebnisse.

Nutzen und Profil

Heiden greift eine Thematik auf, die einerseits bislang wenig aufgearbeitet und durchdrungen ist, andererseits wachsende Bedeutung und Aufmerksamkeit erfährt. Der Autor untersucht – den Anforderungen und Prinzipien der Wissenschaft genügend – einen komplexen Sachverhalt. Wie der oben ausgewiesene Untertitel zu erkennen gibt, bewegt sich die Einschätzung und Bewertung einerseits zwischen, wie der Verfasser ausführt, theoretisch und empirisch belegtem Missbrauchspotenzial und andererseits durch die Transparenzerhöhung bewirkte Steigerung der Entscheidungsnützlichkeit kommunizierter Unternehmensinformationen. Oberziel, so die Schlussfolgerung, ist die Schließung der sogenannten Wertlücke. Aufgrund des Charakters dieser Publikationen stehen theoretische Aussagen und der wissenschaftliche Erkenntnisgewinn im Vordergrund. Gleichwohl ist der Anteil der praktisch verwertbaren Inhalte und Erkenntnisse bemerkenswert.

Horváth & Partners (Hrsg.):

Balanced Scorecard umsetzen

Stuttgart: Schäffer-Poeschel – Poeschel Verlag 2007 – 450 Seiten, € 49,95

Eine der bedeutendsten deutschsprachigen Veröffentlichungen zur Balanced Scorecard liegt nun in der 4., überarbeitete Auflage vor. Das Buch erschien im Jahre 2000 in 1. Auflage und erfreut sich einer guten Aufnahme. Den Angaben zufolge bilden über 250 BSC-Einführungen mit Unterstüt-

zung von Horváth & Partners die Grundlage dieser Neuauflage. Diese Neuauflage beinhaltet u.a. folgende Aktualisierungen und Weiterentwicklungen: Straffung und Präzisierung des Einführungskonzeptes, vertiefende Ausführungen zur strategischen Klärung und Planung, Erweiterung der Praxisbeispiele usw. Gegenüber der Voraufgabe ist die vorliegende 4. Auflage deutlich überarbeitet und verbessert. Das Buch versteht sich als Praxisleitfaden. Das Buch leistet eine umfassende und gut strukturierte Vermittlung dieser Thematik und bietet fundierte Praxishilfen.

Vollmuth, Hilmar:

Controlling-Instrumente von A - Z

Planegg: Rudolf Haufe Verlag 2008 – 478 Seiten mit CD-ROM, € 29,80

Dieses Buch von Prof. Dr. J. Hilmar Vollmuth, Fachhochschullehrer und Unternehmensberater, liegt in 7. erweiterter Auflage vor und hat sich damit einen Platz unter der Controlling-Standardliteratur erworben. In kompakter Form stellt der Autor wichtige Werkzeuge zur Unternehmenssteuerung vor. Vollmuth beschreibt insgesamt 32 operative und strategische Analysen und Werkzeuge, darunter u.a. Engpass-Analyse, Losgrößen-Optimierung, Portfolio-Analyse und Szenario-Technik. Die beiliegende CD-ROM enthält über 20 Rechner, mit denen ausgewählte, im Buch dargestellte Instrumente praktisch eingesetzt werden können. Das Buch ist übersichtlich, anschaulich und verständlich geschrieben. Es gibt einen praxisorientierten und theoretisch fundierten Überblick über bedeutsame Controlling-Instrumente.

In der Diskussion

Glaum / Hommel / Thomaschewski (Hrsg.):

Internationalisierung und Unternehmenserfolg

Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag 2007 – 405 Seiten, € 69,95

Autoren und Thema

Prof. Dr. Martin Glaum lehrt internationales Management an der Universität Gießen. Prof. Dr. Ulrich Hommel ist an der European Business School tätig, Prof. Dr. Dieter Thomaschewski hat eine Professur an der FH Ludwigshafen/Rhein inne. Das Buch ist eine Veröffentlichung des Arbeitskreises „Unternehmenswachstum und Internationales Management“ der Schmalenbach Gesellschaft für Betriebswirtschaft. Diesem Arbeitskreis gehörten dem Vernehmen nach hochrangige Vertreter von 20 großen international tätigen Industrie- und Dienstleistungsunternehmen an.

Aufbau und Inhalt

Internationalisierungsprozess und Erfolg der Internationalisierung, z. B. Wachstumsstrategien und Marktkapitalisierung – Internationalisierung und organisatorischer Wandel, z. B. Internationalisierung und Organisation – Internationaler Wettbewerb und Restrukturierung, u.a. Restrukturierung als Instrument zur Steigerung von Innovation und Unternehmenswert – Internationalisierung der Kapitalmärkte und Implikationen für die Corporate Governance, z. B. Neuausrichtung der Deutschland AG.

Nutzen und Profil

Der vorliegende Sammelband fasst wichtige Vorträge und Diskussionsbeiträge von Mitgliedern des Arbeitskreises sowie von externen Referenten zu verschiedenen Aspekten der Globalisierung und der Internationalisierung der Unternehmensführung zusammen. Die Einzelbeiträge – in sich abgeschlossen, aber inhaltlich verbunden – thematisieren die Kennzeichen und Merkmale sowie die Aus- und Nachwirkungen der Globalisierung für die Unternehmen, Wirtschaft und Gesellschaft. Die Autoren greifen ein breites Spektrum von Fragen mit grundlegender Bedeutung auf. Daraus leiten sich prinzipielle Erkenntnisse und Handlungsoptionen ab. Es verbinden sich theoretische Grundlagen mit empirischen Befunden, ergänzt und veranschaulicht durch Lösungen und Praxisberichte aus den Unternehmen BASF, Capgemini GmbH, Daimler AG, Arthur D. Little, CineMedia Film AG, Deutsche Bank AG, Allianz AG u. a. Das Buch bietet eine vertiefende und erklärende Darstellung des Themenfeldes. Eine ernsthafte Lektüre, die den Leser mit einem differenzierten und untermauerten Verständnis von Globalisierung belohnt. Die Darstellung und Lesefreundlichkeit sind befriedigend.

Rechnungswesen / Rechnungslegung

Petersen / Bansbach / Dornbach:

IFRS Praxishandbuch

München: Verlag Vahlen 2008 – 562 Seiten mit CD-ROM, € 68,--

Dieser Leitfaden für die Rechnungslegung mit Fallbeispielen liegt in der 3., aktualisierten und erweiterten Auflage vor. Das Werk entstand in Kooperation mittelständischer Wirtschaftsprüfungsgesellschaften und einer Partnergesellschaft für Beratung und Schulung in der Rechnungslegung. Es richtet sich vor allem an mittelständische Unternehmen. Die lese- und benutzerfreundliche Aufmachung ist bemerkenswert: Zweifarbige Text- und Bildgestaltung, rund 100 Abbildungen, Suchhilfen am Textrand, Infokästen und Beispiele sowie ausdrückliche Hervorhebung von Ermessensspielräumen. Auf der beiliegenden CD-ROM befinden sich Checklisten der Wirtschaftsprüfer und ein Excel-Tool. (...) Insgesamt ein empfehlenswertes Buch.“ (Controller Magazin, 05/2006, zur 2. Auflage). „(...) ein nützliches und empfehlenswertes Buch für Fach- und Führungskräfte und auch für alle, die eine gute Vorlage für unternehmensspezifische Richtlinien, Ausarbeitungen etc. suchen.“ (Controller Magazin, 2/2005, zur 1. Auflage). Dieser Praxisleitfaden zeichnet sich insgesamt aus durch gezielte Praxisorientierung, angenehme Lesbarkeit, deutliche und klare Themenvermittlung sowie Ausrichtung auf den grundlegenden Informationsbedarf von Fach- und Führungskräften mittelständischer Unternehmen.

Bohl, Werner:

IAS/IFRS für Juristen

München: C.H. Beck Verlag 2008 – 165 Seiten, € 34,--

Dr. Werner Bohl, Wirtschaftsprüfer und Rechtsanwalt, veröffentlicht dieses Buch in einer juristischen Schriftenreihe. Es richtet sich vor allem an Juristen, die als externe oder interne Berater tätig sind und die Rechnungslegung bei ihrer Tätigkeit auf die eine oder andere Art und Weise berück-

sichtigen müssen. Dieses Buch fand Eingang in das Literaturforum, weil es einerseits erkenntnisfördernd die IAS/IFRS aus einer anderen Perspektive beleuchtet und insbesondere Wirkungsweise und Aussagekraft ebenso zu verstehen hilft, wie die Grenzen und Rahmenbedingungen in einer übergreifenden Betrachtung einzuordnen. Bezeichnenderweise spricht diese Veröffentlichung daher u.a. auch Wirtschaftsjournalisten an. Das Buch bietet IAS/IFRS-Basiswissen, klärt und erläutert mit Hilfe eines umfangreichen Glossars die Begrifflichkeiten, betont juristische Aspekte und skizziert Einfluss, Bedeutung und Problematik der IAS/IFRS sowie Schnittstellen zu anderen Themenfeldern.

KPMG Deutsche Treuhand-Gesellschaft AG (Hrsg.)

International Financial Reporting Standards

Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag 2007 – 367 Seiten, € 49,95

Die KPMG, einer der führenden internationalen WP- Gesellschaften, legt die 4., überarbeitete und erweiterte Auflage ihres IFRS-Grundlagenbuches vor. Ziel dieses Grundlagenbuches, so die Herausgeber, ist es, über eine grundlegende Einführung hinaus erste wichtige Details der Rechnungslegung nach IFRS zu vermitteln. 11 Kapitel geben einen strukturierten Überblick über die Grundlagen der Rechnungslegung, Ansatz und Bewertung einzelner Bilanzposten sowie über wesentliche IFRS-Instrumente. Übergreifende Themenbereiche, der Konzernabschluss und die erstmalige Erstellung eines IFRS-Abschlusses ergänzen das Informationsangebot. Ein Anhang mit u.a. einem Glossar beschließt das Werk. Eine der führenden praxisorientierten Einführungen in die IFRS- Rechnungslegung.

Torsten Wengel:

IFRS kompakt

München: Oldenbourg Verlag 2007 – 146 Seiten, € 16,80

Diese Neuerscheinung aus der Reihe „Lehrbuch kompakt“ richtet sich vor allem an Leser, die bereits über Kenntnisse des handelsrechtlichen Jahresabschlusses verfügen und ihr Wissen vertiefen bzw. um die internationale Rechnungslegung nach IAS/IFRS ergänzen und erweitern möchten. Das Buch ermöglicht dem Leser, sich in relativ kurzer Zeit ein Fundament zu schaffen. Der Autor, Fachhochschullehrer in Koblenz, beschreibt die Grundlagen der IAS/IFRS, die Abschlussgrundsätze, allgemeine Bewertungsmaßstäbe sowie die Bestandteile des Abschlusses. Insgesamt bietet das Buch einen verständlichen und gut lesbaren Überblick.

Finanzen / Finanzierung

Keuper, Frank / Vocolka, Alexander / Häfner, Michael (Hrsg.):

Die moderne Finanzfunktion

Wiesbaden: Gabler Verlag 2008 – 460 Seiten, € 59,50

Autoren und Thema

Prof. Dr. Frank Keuper ist den Angaben zufolge Inhaber des Lehrstuhls für Betriebswirtschaftslehre an der Steinbeis-Hochschule Berlin. Alexander Vo-

celka und Michael Häfner sind leitende Führungskräfte der Softlab GmbH. Insgesamt haben etwa 40 Wissenschaftler, Unternehmensberater und Führungskräfte dieses Buch erarbeitet. Die moderne Interpretation und Ausgestaltung der Finanzfunktion eines Unternehmens als zentraler Erfolgsfaktor für die erfolgreiche Unternehmensführung und -steuerung auf zunehmend schwierigeren Märkten ist Ziel und Inhalt dieser Neuerscheinung.

Aufbau und Inhalt

Die organisatorische Perspektive, z. B. der CFO der Zukunft – Die strategische Perspektive, z. B. Strategien im Finanzbereich – Die Accounting- und Treasury-Perspektive, z. B. Intangible Assets – Die Controlling-Perspektive, z. B. Integrierte Unternehmensplanung.

Nutzen und Profil

Das vorliegende Buch mit rund 20 Einzelbeiträgen, die thematisch zueinanderpassen, von etwa 40 Autoren, beleuchtet die moderne Finanzfunktion aus vielfältigen Perspektiven. Die moderne Finanzfunktion beinhaltet im Sinne dieser Veröffentlichung die Bereiche Finanzmanagement, Accounting, Treasury und Controlling und ist in ihrer Zielsetzung eng mit der gesamten Unternehmensstrategie sowie den spezifischen Wettbewerbsstrategien verwoben. Die verschiedenen Abhandlungen erläutern die jeweiligen Themenstellungen sowohl theoretisch-abstrakt als auch anhand von Beispielen und bündeln sich in einer integrierten Sichtweise der Finanzfunktion im Rahmen einer zukunftsbezogenen Führung und Steuerung. Das Buch lässt sich als praktische Informationsquelle und Orientierungshilfe nutzen, es stößt aber auch die wissenschaftliche und praktische Diskussion an und fordert sie teilweise auch heraus. Etliche Ausführungen, wie z. B. „von der Ohnmacht des Controllings zur Vollmacht durch Integrität“ oder auch die sehr lesenswerten Betrachtungen zu den immateriellen Vermögensgegenwerten verleihen diesem Band Format und Substanz. Insgesamt betont das Buch die Entwicklung der Finanzfunktion vom Hygiene- zum Wettbewerbsfaktor.

Hölscher, Luise / Nestler, Anke / Otto, Ralf:

Handbuch Financial Due Diligence

Weinheim: Wiley-VCH Verlag 2007 – 399 Seiten, € 89,--

Autoren und Thema

Prof. Dr. Luise Hölscher lehrt Rechnungslegung und Steuern an der Frankfurt School of Finance & Management in Frankfurt/M. Dr. Anke Nestler ist öffentlich bestellte und vereidigte Sachverständige für Unternehmensbewertung sowie für die Bewertung immaterieller Vermögenswerte. WP/StB Ralf Otto ist Vorstand bei O&R Oppenhoff & Rädler AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft. Professionelle Analyse deutscher Unternehmen bei Unternehmenskäufen ist der Inhalt des Buches.

Aufbau und Inhalt

Durchführung der Financial Due Diligence – Rechnungslegung deutscher Unternehmen – Analyse der Vergangenheitsdaten – Analyse der Geschäftsplanung – Typische finanzielle Risiken und Chancen – Auswirkung der Financial Due Diligence auf die Transaktion – Anhang.

Nutzen und Profil

Das Buch erläutert Schritt für Schritt die Vorgehensweise bei einer Financial Due Diligence. Dabei stellen die Autoren besonders heraus, wo die Risiken liegen, die einen Unternehmenserwerb zum Scheitern bringen können. Mit ausführlicher Checkliste Financial Due Diligence im Anhang. Die

Text- und Bildgestaltung erreicht mittlere Lesefreundlichkeit. Hohe Themenrelevanz und insgesamt umsetzorientierte Ausarbeitung.

Eilers / Rödding / Schmalenbach (Hrsg.):

Unternehmensfinanzierung

München: Verlag C.H. Beck 2008 – 904 Seiten, € 138,--

Untertitel

Gesellschaftsrecht, Steuerrecht, Rechnungslegung.

Autoren und Thema

Die zahlreichen Autoren dieses Handbuchs, vor allem Rechtsanwälte und Steuerberater, sind den Angaben nach ausschließlich erfahrene Praktiker aus dem Bereich der Unternehmensfinanzierung. Die drei Herausgeber sind als Rechtsanwälte in Köln bzw. Frankfurt tätig. Das Buch stellt sich als Finanzierungswegweiser für Unternehmer und Berater vor.

Aufbau und Inhalt

Grundlagen der Unternehmensfinanzierung – Eigenkapitalfinanzierung – Fremdkapitalfinanzierung – Hybride Finanzierung – Operative Finanzierungsformen – Cash Management – Bilanzielle Behandlung von Eigen- und Fremdkapital und anderen Finanzierungsformen gemäß HGB und IAS/IFRS – Finanzierungen in der Krise – Der fremdfinanzierte Unternehmenskauf – Haftung aufgrund von Finanzierungsentscheidungen.

Nutzen und Profil

Finanzierungsentscheidungen gehören zu den Kernentscheidungen und beeinflussen ein Unternehmen in vielfacher Hinsicht. Sie sind, wie die Herausgeber betonen, in einem Geflecht aus wirtschaftlichen, rechtlichen, steuerlichen und bilanziellen Vorgaben zu treffen. Das vorliegende Handbuch erhebt den Anspruch, den Weg zur richtigen Finanzierungsentscheidung zu erleichtern. Die Autoren bemühen sich um einen Gesamtblick, der möglichst viele Aspekte und Kriterien integriert. Die Gliederung dieses Buches folgt in weiten Teilen der Passivseite der Handelsbilanz und orientiert sich damit an der Bilanz als zentraler, besonders vertrauter Ordnungsrahmen der angesprochenen Zielgruppe – Finanzvorstände, Geschäftsführer, interne und externe Berater bzw. Fachexperten. Eine tiefe Gliederung, Randziffern und Hervorhebungen etc. unterstützen den schnellen Zugriff. Zusammenfassende Hinweise, ein Glossar wichtiger Finanzierungsinstrumente, vergleichende Gegenüberstellungen etc. erhöhen den Gebrauchswert. Der Akzent liegt auf der rechtlichen Betrachtungsweise, betriebswirtschaftliche Fragen stehen etwas im Hintergrund – dies ergibt sich auch aus der Zusammensetzung des Autorenteam und Zielsetzung des Handbuchs.

Schäfer, Bernhard (Hrsg.):

Handbuch Regionalbanken

Wiesbaden: Gabler Verlag 2007 – 734 Seiten, € 139, 2. Auflage.

Autoren und Thema

Ein vielköpfiges Autorenteam trägt dieses Buch, in dem es um Konzepte einer dezentralen Bankenlandschaft geht.

Aufbau und Inhalt

Regionalbanken im Wettbewerb – Strategieorientiertes Management in Regionalbanken – Corporate Governance als Herausforderung für Regionalbanken.

Nutzen und Profil

Hohe Praxisrelevanz unter Einbezug theoretischer Aussagen mit Bezug zur Thematik und Unternehmenspraxis. Das Buch vermittelt vielfältige Denkansätze, verschiedene Beiträge sind betont innovativ. Namhafte Experten aus Wissenschaft und Praxis diskutieren auch aktuelle Lösungsansätze kontrovers. Die Benutzerfreundlichkeit ist gegeben.

Kompakt-Training Neuauflagen

Diese Bände vermitteln gedrängt, das Wesentliche zusammenfügend, themenbezogenes Basiswissen und richten sich u.a. an den unter Zeitdruck stehenden Praktiker. Konzept und Gestaltungsmerkmale dieser Reihe zeichnen sich u.a. aus durch eine kompakte und praxisnahe Darstellung, einen systematischen und lernfreundlichen Aufbau. Ferner durch viele einprägsamen Beispiele und Abbildungen sowie 50 Übungen mit Lösungen und ein Mini-Lexikon mit 150 – 200 Stichworten.

Ehrmann, Harald:

Kompakt-Training Balanced Scorecard, 4. Auflage

Ludwigshafen: Kiehl Verlag 2007 – 224 Seiten, € 18,--

Inhalt und Gliederung: Grundlagen, Elemente der BSC, Einführungsphase des BSC-Konzeptes, Erstellung der BSC, unternehmensweite Ausdehnung der BSC, Durchsetzung der BSC im Unternehmen, Lösungen, Mini-Lex.

Olfert, Klaus:

Kompakt-Training Projektmanagement, 5. Auflage

Ludwigshafen: Kiehl Verlag 2007 – 271 Seiten, € 18,--

Inhalt und Gliederung: Grundlagen, Projektvorbereitung, Projektdesign, Projektplanung, Projektauslösung, Projektleitung, Projektarbeit, Projektabschluss, Lösungen, Mini-Lex

Olfert / Pischulti:

Kompakt-Training Unternehmensführung, 4. Auflage

Ludwigshafen: Kiehl Verlag 2007 – 299 Seiten, € 16,--

Inhalt und Gliederung: Grundlagen, prozessbezogene Führung, situationsbezogene Führung, personenbezogene Führung, Lösungen, Mini-Lex.

Die Mittelstands-Ecke

Rickes, Sven / von Hassell, Julian:

So gewinnt der Mittelstand!

Wiesbaden: Gabler Verlag 2008 – 238 Seiten, € 42,90

Autoren und Thema

Sven Rickes ist als Investor und Unternehmer in der Immobilienwirtschaft und im Beratungs- und Beteiligungsgeschäft aktiv. Julian von Hassell begleitet mittelständische Unternehmen und Investoren auf vielfältige Art. Dieses Buch handelt von mittelständischen Managementmethoden und von den Interessen des Unternehmens, der Mitarbeiter, Lieferanten und Kunden.

Aufbau und Inhalt

Mittelstand ist eine Tugend – Die mittelständische Methode – Produktnähe: Burchard Führer Unternehmensgruppe – Mitarbeiternähe: Hochtief Software GmbH – Kundennähe: Bauunternehmung Tecklenburg GmbH – Lieferantennähe: SÖR Rusche GmbH – Die mittelständische Methode und das deutsche Sommermärchen.

Nutzen und Profil

Unternehmen – so die zentrale Botschaft dieses Buches – sind immer dann erfolgreich, wenn diejenigen, die sie führen, an ihre Produkte und Verfahren glauben oder in sie versessen sind und außerdem die Größe haben, die legitimen Interessen der Mitarbeiter, Zulieferer und Kunden gleichermaßen zu achten und zum Erfolg zu führen. Aus Sicht der Autoren steht hinter jedem unternehmerischen Erfolg eine bestimmte Methode, offensichtlich oder verborgen. Durch die Auswertung vieler Praxisbeispiele versuchen die Autoren, die zugrundeliegenden Erfolgsmethoden herauszulösen und exemplarisch an konkreten Unternehmen darzustellen und zu veranschaulichen. Das erste Kapitel schildert und erläutert die „mittelständische Methode“. Die weiteren Kapitel orientieren sich am Stakeholdermodell und folgen einer einheitlichen Struktur mit einem standardisierten fünfstufigen Vorgehensmodell: Interessen aufspüren, Ziel definieren, Weg ableiten, Weg verfolgen, Lernen und Route optimieren. Zu Beginn wird das zugrundeliegende Unternehmen vorgestellt. Der Schluss eines Kapitels beinhaltet ein Fazit sowie Umsetzungs-Tipps. Insgesamt macht das Buch mittelständischen Erfolg deutlich, verstehbar, erkennbar und vermittelt zudem einen „Motivationskick“.

Feldmeier, Gerhard / Lukas, Wolfgang / Simmet, Heike (Hrsg.):

Globalisierung KMU

Leonberg: Rosenberger Fachverlag 2007 – 77 Seiten, € 14

Autoren und Thema

Eine empirische Studie des „Institute for Management and Economics“ an der Hochschule Bremerhaven im Verbund mit acht Industrie- und Handelskammern aus dem IHK-Nordverbund. Die Untersuchung beinhaltet den Angaben zufolge eine Analyse einer Gruppe von 65 mittelständischen Unternehmen, die anhand spezieller Indikatoren als international etablierte Unternehmen identifiziert wurden.

Aufbau und Inhalt

Einleitung – Ziele und Methodik der empirischen Studie – Strukturmerkmale der untersuchten Unternehmen – Allgemeine Entwick-

lungstrends von Auslandsaktivitäten der untersuchten mittelständischen Unternehmen – Handlungsfelder und Erfolgskonzepte für die Internationalisierung mittelständischer Unternehmen – Handlungsempfehlungen – Fazit.

Nutzen und Profil

Der vorliegende Forschungsbericht richtet seinen Fokus auf die internationale Wettbewerbsfähigkeit mittelständischer Unternehmen sowie deren zugrundeliegenden Erfolgskonzepte und untersucht diesbezüglich die Aussagen mittelständischer Entscheidungsträger, deren Unternehmen ausgeprägte internationale Vertriebs- und/oder Beschaffungsaktivitäten aufweisen. In gedrängter Form werden wesentliche Erkenntnisse und abgeleitete Empfehlungen dem Leser aufbereitet. Eine wissenschaftliche Methodik sichert das notwendige Maß an Verlässlichkeit, 18 Fallstudien und Infokästen mit typischen Aussagen der befragten Unternehmen vermitteln die notwendige Glaubwürdigkeit. Die gezeigten Markterfolge und ihre herausgestellten Bestimmungsgründe international erfolgreicher mittelständischer Unternehmen bieten eine wichtige Aufarbeitung und zusammenfassende Betrachtung mittelständischer Erfolgskonzepte – und damit auch eine Ermutigung für alle internationalisierungsfähige und -willige KMU.

Pelz, Bernd / Mahlmann, Regina:

Erfolgsplanung KMU

Leonberg: Rosenberger Fachverlag 2006 – 134 Seiten, € 19,80

Dieses Buch stellt ein Erfolgsplanungssystem (EPS) vor. Aus Sicht der Autoren findet sich im EPS ein Führungsinstrument, das eingesetzt wird, sobald im Unternehmen Wollen, Wissen und Können gebraucht werden. Diese Erfolgsplanung besteht aus acht Schritten: 1. Lage des Unternehmens / Bereichs, 2. Notwendigkeit der Veränderung, 3. Definition von Verantwortung und Kennzahlen, 4. Festlegung der Ziele, 5. Akzeptanz der Veränderung, 6. Umsetzbarkeit der Ziele, 7. Lernen – Lehren – Üben, 8. Abgestimmtes Handeln.

Simon, Hermann:

Hidden Champions des 21. Jahrhunderts

Frankfurt/M.: Campus Verlag 2007 – 452 Seiten, € 39,90

Autor und Thema

Prof. Dr. Hermann Simon ist Chef der Unternehmensberatung Simon, Kucher & Partners. Diese Neuerscheinung stellt sich die Frage, warum die „verborgenen Meister“ unter den Unternehmen so erfolgreich sind. Es beschäftigt sich folglich mit den Strategien, Methoden und Besonderheiten weniger bekannter Erfolgsunternehmen aus Deutschland, Österreich, der Schweiz und aus Luxemburg.

Aufbau und Inhalt

Mythos Hidden Champions – Wachstum und Marktführerschaft – Markt und Fokus – Globalisierung – Kunden und Leistungsangebote – Innovation – Wettbewerb – Finanzierung, Organisation und Umfeld – Mitarbeiter – Führung – Audit und Strategieentwicklung – Die Lehren der Hidden Champions.

Nutzen und Profil

Simon untersucht und durchleuchtet die Erfolgsgeschichten von relativ unbekanntem Erfolgsunternehmen mit dem Ziel, die zugrunde liegenden Erfolgsfaktoren zu ergründen und transparent zu machen. Anschaulich und aussagekräftig analysiert und beschreibt der Autor diese Unternehmen und geht der Frage nach, wie sie sich von anderen, weniger erfolgreichen Unternehmen unterscheiden und wodurch sich ihr nachhaltiger Erfolg erklärt und begründet. Dabei zeigt sich: Es handelt sich zum einen um mittelständische Unternehmen und zum anderen sind keine besonderen Managementmethoden erfolgsbestimmend. Vielmehr, so der Autor, folgen diese Unternehmen nicht den Managementmethoden des jeweiligen Tages, sondern altbewährten Prinzipien und dem gesunden Menschenverstand. So zeigen sie sich, wie Simon aus seiner Analyse schließt, den Herausforderungen des 21. Jahrhunderts gewachsen. Dieses Buch füllt eine Lücke, weil es die Unternehmensführung wenig beachteter mittelständischer Erfolgsunternehmen in die Aufmerksamkeit rückt. Es macht Mut, weil es beispielhaft und überzeugend zeigt, wie mittelständische Unternehmen unseres Wirtschaftsraums auch unter den Bedingungen der Globalisierung erfolgreich sein können. Es stimmt aber auch nachdenklich, weil deutlich wird, dass der entscheidende Unterschied oft nicht in den Managementmethoden, sondern in Persönlichkeit und Kultur und in der Konsequenz des Handelns liegt. Insofern ein gutes „Lehrbuch“, das Erkenntnisse anbietet, Einsichten anstößt und praktische und bewährte Erfolgsformeln nahebringt.

Unternehmensführung

Kobi, Jean-Marcel:

Die Balance im Management

Wiesbaden: Gabler Verlag 2008 – 172 Seiten, € 29,90

Autor und Thema:

Dr. Jean-Marcel Kobi ist selbstständiger Management-Berater in Zürich. Dieses Buch zeigt die Bedeutung der Balance am Beispiel verschiedener Spannungsfelder im Bereich der Führung und im Human Resources Management. Dem Vernehmen nach beruht die Veröffentlichung in besonderer Weise auf rund 20 Interviews mit Unternehmens- und HR-Leitern sowie auf Impulsen aus der Zusammenarbeit und den Gesprächen mit Kunden des Beraters.

Aufbau und Inhalt

Die Weisheit der Balance – Harte und weiche Faktoren – Kurzfristiges und langfristiges Denken und Handeln – Business- und Mitarbeiterorientierung – Arbeitgeber- und Arbeitnehmerinteressen – Unternehmensentwicklung in der Strategie, Struktur und Kultur – Bewahren und Verändern – Fordern und Fördern – Balance im Human Resources Management – Messen ist notwendig.

Nutzen und Profil

Dieses Buch thematisiert die Bedeutung der Ausgewogenheit am Beispiel verschiedener Spannungsfelder in der Führung und im Personalmanagement. Der Autor beschreibt sehr anschaulich, eindrucksvoll und engagiert, warum es wichtig ist, die Balance, ein Gleichgewicht der Kräfte, zu finden und wie dies gelingen kann. Das harte, rationale Modell, so Kobi, ist nicht falsch, aber unvollständig. Aus seiner Sicht werden Unternehmen nur zu

einem Teil von harten Faktoren wie Strategie, Planung und Rechnungswesen geprägt, sondern mindestens so stark auch durch weiche Faktoren, wie Gefühle, Erwartungen, zwischenmenschliche Beziehungen usw. Ein System, betont der Autor, ohne entsprechendes Denken und Verhalten ist wertlos. Er fordert eine „Sowohl-als-auch-Kultur“ statt „Entweder-oder“. Merksätze des roten Fadens durch die Interviews eröffnen die einzelnen Kapitel, denen sich Originalaussagen aus den Interviews anschließen. Offene Fragen zur Diskussion und vertiefenden Betrachtung beenden die Kapitel. Eingebaute praktische Beispiele erhöhen die Aussagekraft. Unser Denken ist auf Gegensätze ausgerichtet, ein Handeln im Gleichgewicht ist jedoch erfolgreicher – so die Kernbotschaft dieser Veröffentlichung. Das Buch ist sowohl ein fundierter Anstoß als auch ein vielgestaltiger Anreiz, die weichen Faktoren als Erfolgsfaktor zu erkennen und zu erschließen.

Dillerup, Ralf / Stoi, Roman:

Unternehmensführung

München: Verlag Franz Vahlen 2008 – 797 Seiten, € 44,--

Die 1. Auflage 2006 wurde im CM Controller Magazin 2007 ausführlich und anerkennend vorgestellt. Aufgrund der guten Resonanz erscheint die 2., überarbeitete Auflage bereits nach eineinhalb Jahren. Neben zahlreichen Aktualisierungen und Verbesserungen ist das neue, lesefreundliche Layout der Neuauflage hervorzuheben. Das Buch stellt das weite Spektrum der Unternehmensführung in seiner Gesamtheit betont praxisnah und benutzerfreundlich dar. Zum Inhalt: Grundlagen der Unternehmensführung – Normative Unternehmensführung – Strategische Unternehmensführung – Planung und Kontrolle – Organisation – Personalmanagement – Informationsmanagement – Ausrichtungen der Unternehmensführung.

Dillerup, Ralf / Stoi, Roman (Hrsg.):

Praxis der Unternehmensführung

München: Verlag Franz Vahlen 2008 – 391 Seiten, € 22,--

Autor und Thema

Prof. Dr. Ralf Dillerup unterrichtet an der Hochschule Heilbronn und Prof. Dr. Roman Stoi lehrt an der Berufsakademie Stuttgart. Die Herausgeber werden durch zahlreiche Autoren aus Hochschule, Unternehmungen sowie Beratungen unterstützt. Dieser Sammelband ergänzt das von den Herausgebern verfasste Lehrbuch zur Unternehmensführung (siehe vorstehenden Hinweis) und orientiert sich an der Struktur und Zielsetzung dieses Lehrbuchs.

Aufbau und Inhalt

Normative Unternehmensführung, z. B. ethische Unternehmensführung – Strategische Unternehmensführung, z. B. Branchenstruktur in der Energiewirtschaft – Planung und Kontrolle, z. B. Strategische Planung – Organisation, z. B. Prozessmanagement im externen Rechnungswesen – Personalmanagement, z. B. Führungsstile und ihre Auswirkungen – Lösungsvorschläge zu den Fallstudien.

Nutzen und Profil

Dieses Buch enthält eine Vielzahl an Fallstudien fiktiver Unternehmen mit Musterlösungen sowie eine Reihe von Praxisbeispielen ausgewählter Firmen, wie Conti AG, Süddekor oder Wittenstein AG. Die praxisnahen Fall-

studien und die Firmenbeispiele vermitteln einen näheren Einblick in konkrete Aufgabenstellungen der Unternehmensführung und fördern vertiefende Auseinandersetzungen mit den Anforderungen einer modernen Unternehmensführung. In Verbindung mit dem Lehrbuch leistet dieser Band eine gelungene Verbindung theoretischen Wissens und praktischer Umsetzung. Zudem findet der Leser einen kompakten, anschaulichen Zugang zu modernen Methoden der Unternehmensführung.

Neumann, Robert / Graf, Gerhard (Hrsg.):

Management-Konzepte im Praxistest

Wien: Linde Verlag 2007 – 732 Seiten, € 53,50

Autoren und Thema

Ao. Univ. Prof. Dr. Robert Neumann ist an der Alpen Adria Universität Klagenfurt tätig. Dr. Gerhard Graf ist geschäftsführender Gesellschafter der Transformation Consulting Group St. Gallen/München. An diesem Buch sind insgesamt 14 Autoren aus Wissenschaft, Beratung und Praxis beteiligt. Die Neuerscheinung stellt ausgewählte Management-Konzepte sowohl aus wissenschaftlicher als auch aus anwendungsorientierter Sicht auf den Prüfstand. Dabei werden Konzepte von Unternehmen mit hohem Reifegrad bevorzugt.

Aufbau und Inhalt

Organisation und Gestaltung, z. B. nachhaltige Unternehmensentwicklung – Veränderung und Entwicklung, z. B. Professionalität im Change Management – Kooperation und Zusammenarbeit, z. B. virtuelles Team Management – Wissen und Lernen, z. B. Kompetenzmanagement – Personal und Arbeit, z. B. Human Resource Management – Management und Führung, u.a. qualifizierte Intuition.

Nutzen und Profil

Management-Konzepte gibt es viele, doch was taugen sie in der Unternehmenspraxis und was sind letztendlich die entscheidenden Erfolgsfaktoren? Diese Fragestellung durchzieht diese Veröffentlichung. In diesem Buch werden ausgesuchte Themenbereiche der Unternehmensführung und der Management-Theorien grundlegend dargestellt und diskutiert und anhand konkreter Realisierungsfälle kritisch hinterfragt. In jedem der Themenfelder wird in einem ersten Schritt grundlegendes Basis- und Überblickswissen und damit inhaltliche Grundlagen vermittelt. Es folgen Einzelbeiträge, die sowohl aktuelle bzw. zukunftsorientierte Fragen als auch Umsetzungsbeispiele beschreiben. Dieses anspruchsvolle und gehaltvolle Werk ist eine Handreichung zur prüfenden Betrachtung grundsätzlicher Managementansätze, hierzu bietet vor allem das Schlusskapitel vielfältige Impulse, sowie eine Unterstützung zur kritischen Auseinandersetzung mit definierten Themen. Das Buch eignet sich zur vertiefenden Aufarbeitung der Potenziale, Voraussetzungen und Schranken zahlreicher Konzepte. Es verhilft zu Erkenntnisgewinnen und sensibilisiert für Anwendungsfragen.

von Rosenstiel, Lutz:

Grundlagen der Organisationspsychologie

Stuttgart: Schäffer-Poeschel 2007 – 557 Seiten, kartoniert, € 24,95

Dieses Buch, in 6., überarbeiteter Auflage erschienen, hat sich zum Standardwerk entwickelt. Es vermittelt Basiswissen und Anwendungshinweise

zur Organisationspsychologie. Von Rosenstiel behandelt die Organisationspsychologie unter den Aspekten der Aufgabe, des Individuums, der Gruppe und der Organisation. Dieses Klassifikationsraster ist zugleich das Gliederungsprinzip dieses Buches. Die Kapitel beginnen mit Lernzielen und Grundüberlegen, denen sich die jeweilige thematische Vertiefung anschließt, und enden mit Selbstkontrollfragen, zu denen am Ende des Buches „Bestlösungen“ ausgewiesen werden. Diese Einführung richtet sich vor allem an Nicht-Psychologen. Das lesefreundliche und verständliche Buch verhilft mit differenziertem und breitem Grundlagenwissen, sich in die Inhalte und Methoden der Organisationspsychologie einzuarbeiten und sie in der beruflichen Praxis auch zu nutzen. Beispielsweise vermittelt das Buch viel Nützliches und Wissenswertes über Kommunikationsprobleme, Optimierung von Führungsverhalten, die Zukunft der Arbeit oder über die Verbesserung von Gruppenentscheidungen.

Kunden und Produkte

Bruhn, Manfred / Homburg, Christian (Hrsg.):

Handbuch Kundenbindungsmanagement

Wiesbaden: Gabler Verlag 2008 – 952 Seiten, € 149,-- in 6. Auflage

Autoren und Thema

Hinter diesem Buch stehen unter Führung von zwei renommierten Wissenschaftlern 60 Experten aus Wissenschaft, Beratung und Praxis. Das Handbuch gibt einen umfassenden Überblick über die verschiedenen Aspekte des Kundenbindungsmanagements: sowohl aus wissenschaftlicher Sicht als auch auf der Basis praktischer Erfahrungen.

Aufbau und Inhalt

Begriff und Grundlagen – Theoretische Perspektive – Strategische Perspektive – Instrumente der Kundenbindung – Implementierung des Kundenbindungsmanagements – Kontrolle der Kundenbindung – Kundenbindungsmanagement in ausgewählten Branchen und Unternehmen.

Nutzen und Profil

Das Handbuch Kundenbindungsmanagement präsentiert den „State of the Art“ mit hohem theoretischen Aussage- und auch praktischem Gebrauchswert. Neben der Betonung vielförmiger theoretischer Aspekte werden mannigfaltige praktisch verwertbare Inhalte vermittelt. Bekannte Unternehmen, z. B. Deutsche Bank und Deutsche Lufthansa oder Robert Bosch und Porsche stellen ihre Kundenbindungskonzepte vor. Das Buch setzt ein gewisses Grundverständnis der Thematik voraus und die Bereitschaft zur vertiefenden und detaillierten Beschäftigung mit der Materie unter der formalen Gestaltung eines derartigen Werkes.

Detroy / Behle / vom Hofe:

Handbuch Vertriebsmanagement

Landsberg: MI-Fachverlag 2007 – 740 Seiten, 99,-- €

Autoren und Thema

Detroy ist Management- und Verkaufstrainer, Behle Kommunikationswissenschaftlerin und vom Hofe Fachautorin. Das Werk stellt sich als Nach-

schlagewerk und Arbeitsbuch für Vertriebsprofis dar.

Aufbau und Inhalt

Strategie – Vertriebsorganisation – Gebietsmanagement – Profilverkäufer suchen – Vertriebsmannschaft zum Erfolg führen – Produktivität – Vertriebskanäle – Marktchancen – Beschwerdemanagement – Ertragsorientierte Vertriebssteuerung.

Nutzen und Profil

Das Handbuch vermittelt einen Überblick über Instrumente und wesentliche Aspekte des Vertriebsmanagements und leistet einen Beitrag zur Vertrieboptimierung. Für Controller sind die Ausführungen zu Kundenwert und Kundenbewertung erwähnenswert. Im Ganzen hohe Praxistauglichkeit, anschauliche Beispiele und benutzerfreundliche Aufmachung, vor allem für mittelständische Unternehmen geeignet.

Reinecke, Sven / Tomczak, Torsten (Hrsg.):

Handbuch Marketingcontrolling

Wiesbaden: Gabler Verlag 2006 – 1.124 Seiten, € 119,-- in 2. Auflage

Ziel des Handbuchs ist es aus Sicht der Herausgeber, einen strukturierten Überblick über den Stand von Theorie und Praxis auf dem Gebiet des Marketingcontrollings zu geben. Alle wichtigen Teilbereiche werden durch Spezialisten aus Wissenschaft und Praxis vertieft, konkretisiert und anschaulich aufbereitet.

Der „ganze“ Controller

Haas, Ingeborg:

Die neue Abgeltungssteuer

Planegg: Rudolf Haufe Verlag 2008 – 230 Seiten A4, € 39,80

Diese Neuerscheinung mit dem Untertitel „Steuern optimieren durch Vermögensumschichtung“ erläutert und kommentiert die Neuregelung bei der Besteuerung der Kapitaleinkünfte im Privatvermögen und außerhalb des Privatvermögens. Zahlreiche Arbeitshilfen und Gegenüberstellungen unterstützen die praktische Umsetzung.

Stürzer / Koch / Noack / Westner:

Das Vermieter-Praxishandbuch

Planegg: Rudolf Haufe Verlag 2007 – 432 Seiten mit CD-ROM, € 29,80

Das Buch behandelt Mietverträge für Wohn- und Geschäftsraum und bietet Musterbriefe, Verträge und Formulare (auch auf CD-ROM) an. Vom Mietvertrag über die Betriebskostenabrechnung, Modernisierung bis hin zur Kündigung.

Hromadka, Wolfgang:

Arbeitsrecht für Vorgesetzte

Beck-Rechtsberater im dtv Nr. 50648 – 395 Seiten, € 15,-

Prof. Dr. Dr. h.c. Wolfgang Hromadka legt ein handliches Nachschlagewerk für die tägliche Praxis über die Rechte und Pflichten bei der arbeitsrechtlichen Mitarbeiterführung vor. Das Taschenbuch informiert kompakt und fundiert in 22 Kapiteln u.a. über Themen wie Weisungsrecht, Arbeitszeit, Gewerkschaften und Betriebsrat oder Kündigung.

Böhme, Margit:

Mein Recht bei Kündigung

Beck-Rechtsberater im dtv; Nr. 50668 – 148 Seiten, € 9,50

In diesem Rechtsberater informiert Dr. Margit Böhme, Rechtsanwältin und Fachanwältin für Arbeitsrecht, fundiert und praxisgerecht zur arbeitsrechtlichen Kündigung. Wie Arbeitnehmer im Falle einer Kündigung oder auch einer drohenden Kündigung richtig reagieren und eigene Interessen schützen, ist das Thema dieses Buches.

Stender-Monhemius, Kerstin:

Schlüsselqualifikationen

Beck im dtv; Nr. 50910 – 154 Seiten, € 9,50

Prof. Dr. Kerstin Stender-Monhemius behandelt in diesem Taschenbuch Schlüsselqualifikationen für die berufliche Handlungskompetenz und geht dabei näher auf die Themen Zielplanung, Zeitmanagement, Kommunikation, Kreativität ein.

Weisbach, Christian-Rainer:

Wie Sie andere für sich gewinnen

Beck-Wirtschaftsberater im dtv; Nr. 50916 – 157 Seiten, € 9,50

Prof. Dr. habil. Christian-Rainer Weisbach befasst sich in diesem Taschenbuch mit der Kunst der Gesprächsführung. Dabei geht es um Themen wie Kunst des Zuhörens, die Körpersprache, Emotionen, Zielklarheit usw.

Salewski, Wolfgang:

Die Kunst des Verhandeln

Weinheim: Wiley-VCH Verlag 2008 – 284 Seiten, € 24,90

Der erfahrene Regierungs- und Unternehmensberater Wolfgang Salewski stellt sein Modell „wechselseitig komplementärer Kommunikation“ vor. „Motive erkennen – erfolgreich kommunizieren“ – dies ist der rote Faden dieses Buches. Das Buch befasst sich mit den Grundlagen menschlicher Wahrnehmung und Kommunikation sowie mit der Verhandlungsführung und überträgt diese Überlegungen auf konkrete Verhandlungsbeispiele in der Praxis.

Burdorf / Fasbender / Mennighof (Hrsg.):

Metzler Lexikon Literatur

Stuttgart: Metzler Verlag 2007 – 845 S., Gebunden, € 29,95

Zur Frankfurter Buchmesse 2007 erschien das gut eingeführte Metzler Lexikon Literatur in 3., völlig neu bearbeiteter Auflage. Mit rund 4.000 Einträgen vermittelt das Werk einen fundierten Überblick insbesondere über die Themenfelder Poetik, Rhetorik, Metrik, Stilistik und Theorie der Literaturen. Zusätzlich bietet es Grundbegriffe zu Schriftstellerkreisen, Institutionen sowie über das Buch- und Verlagswesen.

Oppel, Kai:

Business Knigge international

Planegg: Haufe Verlag 2008 – 240 Seiten, € 19,80

Der gut lesbare Ratgeber stellt sich als „Schnellkurs“ vor. Er vermittelt neben allgemeinen Grundregeln, wie man sich in den verschiedensten Ländern und Kulturen (u.a. USA, Indien, China, Arabische Emirate) „kniggesicher“ bewegt, wie Gespräche und Verhandlungen zu führen sind und welche „Fettnäpfchen“ drohen. Ein Trainingsteil mit Lösungen unterstützt die sichere Erarbeitung internationaler Umgangs- und Verhaltensregeln.

Kattenbeck, Dieter:

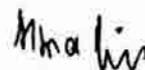
Der aktuelle Steuerratgeber 2007/2008

Regensburg: Walhalla Verlag 2007 – 448 Seiten, € 9,50

Dieter Kattenbeck, Diplom-Finanzwirt und Steuerexperte, legt seinen Klassiker in einer Neuauflage vor. Der Ratgeber zur Erstellung der eigenen Steuererklärung vermittelt konzentriertes Wissen, bietet beispielhaft ausgewählte Mustervorlagen, vielfältige Übersichten und Hilfen sowie ein umfangreiches Steuer-ABC.

Zu guter Letzt

Es hat mir wieder viel Freude bereitet, für Sie Bücher auszuwählen und zu charakterisieren. Vor mir liegt bereits ein großer Stapel neuer Bücher, die ich für die nächsten Ausgaben des Literaturforums zusammengestellt und zu lesen begonnen habe. Vielleicht schreiben Sie mir Ihre Erwartungen, denn der Leserkontakt ist mir wichtig. Bis zum Wiederlesen grüße ich Sie herzlich und alles Gute für Sie und Ihre Arbeit.



Ihr Rezensent Alfred Biel

E-Mail: alfred.biel@gmx.de



Abschied

Am 9. April verabschiedete sich **Manfred Klackl** völlig unerwartet von uns. Unvergessen sein Berufsethos, dem er selbst um den Preis persönlicher Nachteile treu blieb. Wir trauern um einen Controlling-Pionier der österreichischen Elektrizitätswirtschaft und einen lieben Freund.

Personalien

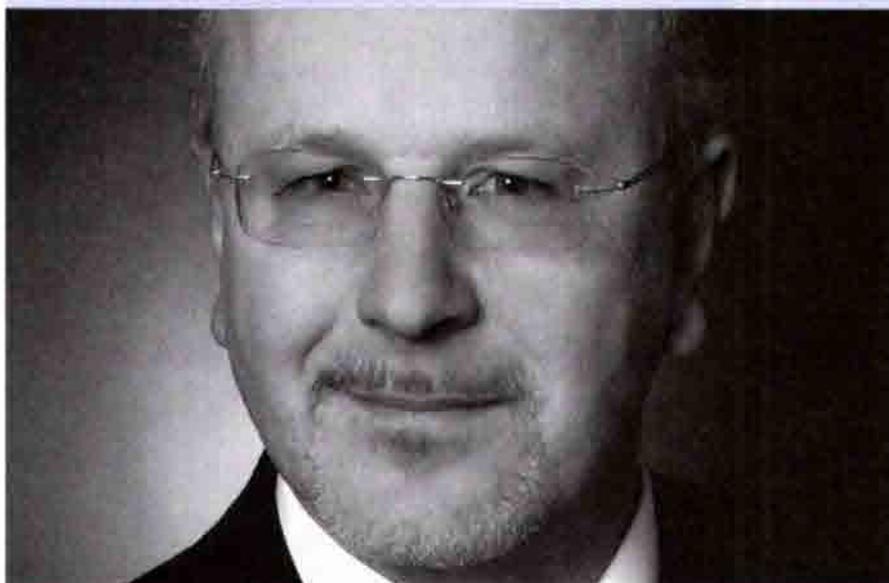
Stephan Jockel, CFO & Group Controller bei NRI, Buxtehude, ist neuer Leiter des AK Nord II. Er folgt dem langjährigen AK-Leiter **Eberhard Schwarz**, der mit **Sabrina Wüstefeld** als stellv. AK-Leiter dem AK weiter verbunden bleibt.

Prof. Bernd Kirschner, MCI, Innsbruck, ist neuer Leiter des Facharbeitskreises „Controlling und Innovation“ und folgt in diesem Amt **Cornelia Bieler**.

ICV wächst stetig

Der Internationale Controller Verein ist 2007 auf mehr als 6.200 Mitglieder weiter gewachsen. Mit über 70 regionalen sowie Branchen- und Fach-Arbeitskreisen ist der ICV in zwölf europäischen Ländern aktiv. Im Geschäftsbericht 2007, der am 20. April in München der Mitgliederversammlung vorgelegt wurde, weist der ICV 453 neue Mitglieder aus (2006: 327). Zu 4.106 Einzelmitgliedern kommen über 2.100 assoziierte Mitglieder durch Firmenmitgliedschaften der DB AG sowie der 2007 neu geschlossenen mit voestalpine Division Stahl hinzu. Im vergangenen Jahr hat der ICV seine Internationalisierung fortgesetzt. In Centraleuropa wurden sechs weitere regionale AKs gegründet, als neue Länder kamen Bulgarien und Russland hinzu. Die größte Präsenz außerhalb des deutschsprachigen Raumes hat der ICV mit elf AKs und 70 eingetragenen Mitgliedern in Polen. Der Geschäftsbericht 2007 steht auf der ICV-Website zum Download bereit.

Fach-AK Moderne Budgetierung gut gestartet



Prof. Dr. Ronald Gleich, Chair of Industrial Management, European Business School, Leiter ICV-Facharbeitskreis „Moderne Budgetierung“.

Vor knapp einem Jahr hat mich der ICV-Vorstandsvorsitzende Siegfried Gänßlen angesprochen, ob ich nicht Interesse hätte, einen neuen ICV-Fachkreis „Moderne Budgetierung“ ins Leben zu rufen und zu leiten. Da ich mich über das Angebot sehr gefreut habe, sagte ich spontan zu, das Projekt ins Leben zu rufen. Dies war umso leichter, da ich zu dieser Thematik infolge eines Vortrages von mir im AK „Südwest“ so wieso mit einigen Mitgliedern intensiv im Gespräch war. Die Auseinandersetzung mit der Budgetierung und deren Ausgestaltung im Unternehmen beschäftigt mich mittlerweile bereits mehr als zehn Jahre als Hochschullehrer und Unternehmensberater. Die Standards erarbeitete ich mir in den 90ern des letzten Jahrhunderts an der Universität Stuttgart, wo Prof. Horváth mir als seinem Habilitanden damals seine Budgetierungsvorlesung im Hauptstudium freundlicherweise übertrug, sowie bei Horváth & Partners als Partner und Leiter des Competence Centers „Controlling“. In Erinnerung sind mir große Projekte zur Verbesserung der operativen Planung und Budgetierung z.B. bei einem Medienkonzern sowie in einer internationalen Wertengruppe. Ich habe in den Jahren 2003 (mit Prof. Horváth) und 2006 (mit Jörg Leyk und Stefan Hofmann) Bücher zur Neugestaltung der Budgetierung herausgegeben. Geprägt sind diese Werke natürlich von der Auseinandersetzung mit traditionellen und neuen Ansätzen der Budgetierung. Am bekanntesten hiervon ist das „Beyond Budgeting“.

Ein interessantes neues Managementmodell, das sehr, meines Erachtens zu stark, am herkömmlichen Planungs- und Budgetierungskonzept Kritik äußert. Eine kritische und möglichst objektive Auseinandersetzung mit „Beyond Budgeting“ war Teil des Zelauftrages des ICV-Vorstands an den neuen FAK. Eine Vielzahl weiterer Zielrichtungen und gewünschter Themen wurden ebenfalls artikuliert. Im November 2007 stellte Herr Gänßlen diese Erwartungen den an der European Business School (meiner Hochschulheimat) versammelten FAK-Mitgliedern vor. An dieser konstituierenden Sitzung nahmen bereits 20 Interessenten teil. Wir haben es dabei geschafft, einen wichtigen „Dreiklang“ im FAK zu realisieren: Manager und Experten aus der Praxis (50%), Berater (25%) sowie Wissenschaftler (25%). Wir verständigten uns basierend auf dem ICV-Zelauftrag auf eine FAK-Organisation und definierten Arbeitsgruppen (derzeit: „Impulse aus der Wissenschaft“, „Beyond Budgeting“, „Anforderung an die Budgetierung“, „Best Practices“). Erste FAK-Ergebnisse sowie unsere Aufgaben für die nächsten 12-15 Monate haben wir auf dem Controller Congress im April vorgestellt. Ich hoffe in einem Jahr unsere konzeptionellen Überlegungen zur „Modernen Budgetierung“ auf dem 34. Congress präsentieren zu dürfen und freue mich auch im Namen unserer FAK-Mitglieder auf Ihre Anregungen zur Verbesserung der Budgetierung. Zögern Sie nicht, mich diesbezüglich anzusprechen (Ronald.Gleich@ebs.de).

Qualität und Kosten mustergültig verknüpft

Die Lufthansa CityLine GmbH, Köln, und die Wittlinger Therapiezentrum KG in Walchsee/Tirol sind mit dem ControllerPreis 2008 für „mustergültige Controllinglösungen“ ausgezeichnet worden. Der ICV vergab den mit 5.000 EUR dotierten Preis auf dem 33. Congress der Controller für zwei Projekte, die beispielhaft Qualitäts- und Kostenmanagement vereinen. „Wie viel Qualität kann ich mir zu welchem Preis leisten?“ – Qualität muss von jeder Unternehmung dauerhaft bezahlbar zu leisten sein. Den Gewinnern des diesjährigen ControllerPreises ist die Balance geglückt: Sie haben die zwei oftmals in der Praxis „getrennten Welten“ – auf der einen Seite das Qualitäts- und auf der anderen Seite das Kostenmanagement – ausgewogen verbunden. Nicht Kostensenkung war bei den Preisträgern die Aufgabe, vielmehr sollten jedem am Qualitätsmanagement Beteiligten die nötigen Einblicke verschafft werden, welche betriebswirtschaftlichen Auswirkungen ihr Tun hat. Der ICV unterstreicht mit seiner Entscheidung für die Preisträger 2008 sein modernes Bild vom Controller. Das prämierte, „mustergültige“ Verknüpfen von Qualität und Kosten hilft den Unternehmen dauerhaft wirtschaftlichen Erfolg zu erzielen: Lufthansa CityLine mit zufriedenen Passagieren, das Wittlinger Therapiezentrum mit zufriedenen Patienten.

Der ControllerPreis 2008 wurde erstmals geteilt und zwei Preisträgern zugeschrieben: Elke Holin, Leiterin Zentrales Controlling Lufthansa CityLine GmbH, Köln, mit der Arbeit „Unternehmenssteuerung der Lufthansa CityLine neu ausgerichtet“ und Josef Widmann, Prokurist und Kaufmännischer Leiter sowie Leiter Qualitätsmanagement bei Wittlinger Therapiezentrum KG in Walchsee/Tirol mit „Entwicklung eines Prozess-, Qualitäts- und Finanz-Controlling im Zusammenspiel“, nahmen die Preise entgegen. Beide prämierten Arbeiten bauen auf dem EFQM-Modell (European Foundation of Quality Management) auf. Die „Neuheit“ bei den Preisträgern besteht im Zusammenspiel und in der Verknüpfung von Qualitätsmanagement, Prozessen, Strategien, Budgets und Führung durch Ziele. Als zusätzliche Besonderheit würdigte die Jury in der Preisarbeit des Wittlinger Therapiezentrums das fokussierte Controlling-Berichtswesen auf „one page only“. Die Jury 2008 bildeten: Dipl.-Kaufmann Dr. Albrecht Deyhle, Gauting/München; Hillert Onnen, Bremen; Dr. Luc Schultheiß, Reinach/Basel; Prof. Dr. Andreas Seufert, FH Ludwigshafen; Magister Hubert Tretter, Linz (Donau); Prof. Dr. Dr. h.c. Jürgen Weber, WHU, Vallendar - Otto Beisheim Hochschule, Mitglied des ICV-Kuratoriums. Der ControllerPreis ist 2008 zum sechsten Mal verliehen worden. ■



Elke Holin (Bild rechts), Leiterin Zentrales Controlling Lufthansa CityLine GmbH, Köln, und Josef Widmann, Prokurist und Kaufmännischer Leiter sowie Leiter Qualitätsmanagement bei der Wittlinger Therapiezentrum KG in Walchsee/Tirol, sind die ControllerPreis-Träger 2008. Überreicht wurde der Preis auf dem 33. Congress der Controller am 21. April in München.

Termine

AK West III

Stammtisch am 29.05.2008, parallel in Köln und Münster; Info: Martin Herrmann; Tel.: +49-2247-25 74

AK Rhein-Main

05.06.2008; Veranstaltung mit Bundesverband für Materialwirtschaft und Einkauf, Rhein-Main-Region; Info: Anja I. Gondolf; Tel.: +49-163-737 9 737

FAK Controlling und Qualität

13. Sitzung am 06.06.2008, Köln; Info: Rainer Vieregge; Tel.: +49-2405-40 888 20

AK Bodensee/Allgäu

06.06.2008; Friedrichshafen; u.a.: „Überleitung vom Gesamtkosten zum Umsatzkostenverfahren“, „Unternehmensbewertung“; Info: Friedrich Grandel; Tel.: +49-7541-55 97 04

AK Gesundheitswesen (D)

06.06.2008, Charité Berlin; Info: Matthias Hennke; Tel.: +49-2203-89 97 128

AK Wien-West

Sommer-Stammtisch am 11.06.2008; Info: Günther Pichler; Tel.: +43-664-340 1670

FAK Projektcontrolling

20./21.06.2008; „Gross Maximum Profit-Verträge“, „Allianz-Programme“; Info: Dr. Dietmar Lange; Tel.: +49-711-687 39 00

FAK Kommunikations-Controlling

26./27.06.2008, Siemens, München; Info: Dr. Reimer Stobbe; Tel.: +49-89-3891 2629

FAK Business Intelligence

8. Treffen, 27.06.2008 bei Unilever; Info: Prof. Dr. Andreas Seufert; Tel.: +49-6233-352 787

AK Berlin-Brandenburg

Sommer-Stammtisch am 04.07.2008 im Zentrum Berlins; Info: Harald Pick; eMail: pick@wall.de

Willkommen im ICV - Böhler Uddeholm AG !



Mag. Horst Königslehner, Stv. Vorstandsvorsitzender und CFO der Böhler Uddeholm AG, und Prof. Dr. Heimo Losbichler, Stv. ICV-Vorsitzender, haben am 18. April in Steyr eine Urkunde unterzeichnet, mit der die Firmenmitgliedschaft der Böhler Uddeholm AG im ICV besiegelt wird. Der ICV heißt die Kolleginnen in seinen regionalen und Fach-Arbeitskreisen willkommen!

Nun mit neuem AK Slowenien in 12 Ländern aktiv

Der Internationale Controller Verein ist in Slowenien mit einem regionalen Arbeitskreis gestartet und damit nun in zwölf Ländern aktiv. Das Gründungstreffen am 27./28. März mit dem Thema „Strategieentwicklung und -umsetzung mit der BSC“ vereinte in Bled 16 Teilnehmer. Die Referenten Dr. Alfred Blazek und Dr. Herwig R. Friedag repräsentierten den ICV. Den ersten slowenischen Arbeitskreis leitet Frau Dragica Erculj, crmT d.o.o., Ljubljana (Kontakt: Tel: +386-41-964 730; eMail: dragica.erculj@crmT.com). Das nächste Treffen des AK Slowenien am 30. Mai 2008 wird dem Thema „Berichtswesen“ gewidmet sein.

Alles Gute, Monika Nebl !



Herzlich verabschiedet in den „Unruhestand“ wurde auf der Mitgliederversammlung Monika Nebl. Sie war seit 1971 für die Controller tätig; in der Controller Akademie und in der Geschäftsstelle des ICV. Der ICV-Vorstandsvorsitzende Siegfried Gaßler würdigte Monika Nebl mit einer bewegenden Laudatio, die Versammelten stehend mit minutenlangem Beifall.

ICV dankt Herwig R. Friedag

Dr. Herwig R. Friedag, in den letzten 12 Jahren im ICV maßgeblich am Aufbau neuer Arbeitskreise insbesondere in Centraleuropa beteiligt, als Regionaldelegierter Ost bei der Aktivierung des Vereins in Ostdeutschland engagiert sowie als Mitglied im Ausschuss für Öffentlichkeitsarbeit/Internet tätig, zieht sich in den kommenden Monaten schrittweise zurück, um sich neuen Aufgaben zu widmen. Friedag will den von ihm mit aufgebauten 24 ICV-Arbeitskreisen aber bei Bedarf weiterhin zur Verfügung stehen.



Dr. Herwig R. Friedag (links), Dr. Adrianna Lewandowska, Mitglied des ICV-Vorstandes aus Polen und Harald Kitzmann, AK-Leiter aus Estland, mit einem symbolträchtigen Abschiedsgeschenk für den scheidenden ICV-Regionaldelegierten Ost: Die Figuren einer originalen Matroschka sind mit den Porträts der Arbeitskreisleiter und mit den Flaggen der jeweiligen zentraleuropäischen Länder bemalt.

Treffen im Kölner Zoo



Der AK West II blickt gerne über den Tellerrand. Mitte April trat sich der AK im Kölner Zoo. Dort zeigten der Kaufm. Direktor Hr. Landsberg und die Controllerin Fr. Senftleben, dass auch der Zoo ein Controllingssystem benötigt. Natürlich fehlte auch eine „Betriebsführung“ nicht.

Congress-Dokumente online

Vortragsunterlagen zum 33. Congress der Controller vom 21./22. April in München hat der ICV auf seiner Website www.controllerverein.com veröffentlicht. Dort gibt es auch umfangreiche Bild-Galerien zum Congress und zur Mitgliederversammlung.



Marktüberblick
auf einen Klick



www.controlling-expo.de

Die Online-Messe für

Controlling & BI-Software



Aus der Praxis für die Praxis

CA Controller Akademie



Auszüge aus unserem Programm

2008

Buchen Sie jetzt!

Einstieg ins 5-stufige Controller's Ausbildungsprogramm

Stufe I

07. bis 11. Juli in Feldafing

14. bis 18. Juli in Bernried

21. bis 25. Juli in Feldafing

Bank-Controller's Ausbildungsprogramm

Bank-Controller's Grundseminar

16. bis 20. Juni in Bernried

CAP Controller's Advanced Program

Das erfolgreiche Team

08. bis 12. September in Feldafing

Aus unserer Fachseminar-Reihe

Workshop Unternehmens-Simulation

23. bis 25. Juni in Feldafing

Logistik-Controlling

02. bis 04. Juni in Bernried

Vertriebs-Controlling

21. bis 23. Juli in Bernried

Controlling mit Kennzahlen

01. bis 03. September in Bernried