

CONTROLLER[®]

Magazin

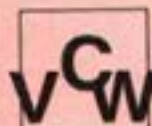
CM CONTROLLER MAGAZIN

Arbeitsergebnisse aus der Controller-Praxis
Controlling-Anwendungen im Management

Mai

3/2007

- | | | |
|-----|---|--|
| 215 | Manfred Blachfellner Andreas Krimpmann | Hat die Deckungsbeitragsrechnung unter IFRS ausgedient? |
| 224 | Alfred Biel Thomas Reichmann | Interview: Systemgestützte Controlling-Konzeption für international tätige Unternehmen |
| 231 | Harald Hagmayer Walter Reithmayer | Strategieumsetzung mit System - eine neue Herausforderung für Strategieplaner und Controller? |
| 239 | Thorsten Steinhardt | Working Capital Management |
| 241 | Herwig R. Friedag | Kosten und Nutzen der Arbeit in einem ICV-Arbeitskreis |
| 245 | Frank Lelke Stephan Kress | Operative Steuerungskennzahlen für konzerngebundene Dienstleistungsunternehmen - Teil 2 |
| 249 | Ralf Kesten | Operatives IT-Controlling |
| 256 | Impressum | |
| 257 | Ewald Grohar-Krassnig Michael Trcka | Integrierte Unternehmensplanung mit SAP Strategic Enterprise Management |
| 264 | Klaus Ade | Finanzcontrolling im Neuen Kommunalen Rechnungswesen |
| 273 | Thomas A. Weber | Zielorientierte Vergütung |
| 277 | Ute Vanini Jan Möller | Ansätze und Probleme eines Vertriebscontrollings im Bereich Kommunen der Investitionsbank Schleswig-Holstein |
| 284 | Axel Thomas | Erfolgscontrolling bei der Wirtschaftsförderung |
| 291 | Cornelia Bieler | Innovationskennzahlen in der Praxis |
| 297 | Sibylle Seyffert Heiko Steinbrück | Anwendbarkeit der Prozesskostenrechnung im Projektmanagement |
| 304 | Felix Pütsch | Der Wertbeitrag der IT |
| 309 | Thomas Henschel u.a. | Balanced Scorecard im Mittelstand |
| 314 | Roland Nyffeler | Ein Dreamteam in der Renaissance |
| 316 | Alfred Biel | Literaturforum |
| 326 | Int. Controller Verein eV | ICV im CM |



Controlling kann so einfach sein!



- Planung, Analyse, Reporting mit einer einzigen Software
- Einfache Navigation durch logische Baumstruktur
- Automatischer Datenimport aus diversen Vorsystemen
- Bei mehr als 2.700 Unternehmen erfolgreich im Einsatz



„An CORPORATE PLANNER schätze ich am meisten die rasche Datenverfügbarkeit und die aussagekräftigen Abweichungsanalysen. Die daraus gewonnenen Erkenntnisse sind für mich zuverlässige Entscheidungsgrundlagen. Die individuell gestaltbaren Reports ernten viel Lob bei Banken und Geschäftspartnern. Davon profitiert unser Unternehmen wiederum bei Investitionsvorhaben.“

Katrin S. Glauner,
Kaufmännische Leiterin Alpirsbacher Klosterbräu



Manfred Blachfellner, Team-Leiter der Ideenwerkstatt im Internationalen Controller Verein e.V., Wien (ehemaliges ICV-Vorstandsmitglied)



Andreas Krimpmann, Inhaber der Krimpmann MBA - CPA Unternehmensberatung, Dozent an der TFH Berlin, Leiter des IFRS-Fachkreises im Internationalen Controller Verein e.V.

HAT DIE DECKUNGSBEITRAGSRECHNUNG UNTER IFRS AUSGEDIENT?

(oder braucht es sie jetzt erst recht?)

von Manfred Blachfellner, Wien, und Andreas Krimpmann, Berlin

Einleitung

Mit dem Einzug der International Financial Reporting Standards (IFRS) als Rechnungslegungsrichtlinien für die externe Berichterstattung (zunächst verbindlich für börsennotierte Unternehmen) hat sich die Diskussion über die sogenannte Harmonisierung des Rechnungswesens verstärkt. Die Notwendigkeit unterschiedlicher Ergebnisermittlungen in getrennt geführten externen und internen Abrechnungssystemen wird in Frage gestellt. Dieser Beitrag versucht Hintergründe dieser Diskussion aus Sicht der Unternehmenssteuerung auszuleuchten und einen Lösungsansatz vorzustellen, der grundsätzlich unabhängig von den angewandten Rechnungslegungsrichtlinien sinnvoll erscheint. Unter IFRS ist dies lediglich in besonderem Maße der Fall. Der Vorschlag fußt auf in der Praxis bereits erfolgreich eingesetzten Lösungen, **wie der Erfahrungsaustausch innerhalb des IFRS-Fachkreises des Internationalen Controller Verein e. V.** ergeben hat.

Anforderungen der IFRS

Anders als das HGB, bei dem der Gläubigerschutz im Vordergrund steht, stellen die IFRS auf die Darstellung der tatsächlichen Lage eines Unternehmens ab. Insofern ist der Leitgedanke der IFRS die Bereitstellung von entscheidungsrelevanten Informationen für Anwender die oberste Maxime. Unter Anwendern werden in diesem Zusammenhang sachkundige Leser verstanden, die ein Interesse an dem Unternehmen haben. Dies sind typischerweise Anteilseigner, Aktionäre, Analysten, Banken und sonstige Personenkreise wie z. B. Lieferanten oder Behörden. Sämtliche, aus dieser obersten Maxime abgeleiteten Annahmen, Anforderungen und Konzepte zur Erstellung und Präsentation eines Jahresabschlusses sind im Framework der IFRS definiert.

Aus dem Framework lässt sich – neben den speziellen Normen der IFRS – eine Reihe von zentralen Aussagen entnehmen, die auch für das Controlling im

Rahmen der Berichterstattung von Bedeutung sind. Diese Aussagen zielen nicht so wie die konkreten Normen auf die spezifischen Berichtserfordernisse, sondern sind als eine Art Richtlinie für die Aufbereitung von Daten und Informationen zum Zwecke der externen Berichterstattung zu verstehen:

- Geschäftsvorfälle sind periodengerecht genau zu erfassen. Gerade bei komplexen oder langfristigen Vorhaben kann dies zu einem erhöhten Arbeitsaufwand bei der Erfassung aller wesentlichen Elemente des Geschäftsvorfalles im Controller-Dienst führen.
- Einhergehend mit der periodengerechten Erfassung und der Einbeziehung künftiger Ereignisse, Entwicklungen und Tendenzen sind vielfach Annahmen und Schätzungen vorzunehmen, um eine faire gegenwärtige Abbildung erreichen zu können.
- Erfordernis nach Transparenz ist zur Erleichterung der Verständlichkeit und Vergleichbarkeit von Zahlen und Informationen geboten.

- Für entscheidungsrelevante Informationen ist ein Herausfiltern der wesentlichen Zahlen und Informationen durch den Controlling-Dienst unerlässlich.
- Dabei ist die Wesentlichkeit unter den Aspekten Materiality und Substance over Form zu beachten. Welche Informationen hat der Controlling-Dienst konkret zu generieren?
- Last but not least haben die Informationen vollständig zu sein. Relevantes darf nicht weg gelassen werden.

Diese IFRS-Grundsätze, die für Controlling-Informationen wegen ihrer Entscheidungsrelevanz selbstverständlich sein sollten, gelten hier in noch stärkerem Umfang für das Rechnungswesen generell. Sie gehören daher in Form einer einheitlichen Abbildung zusammen mit dem Unternehmensleitbild und den Management-Vorgaben in die Richtlinien und Grundsätze des Unternehmens aufgenommen. Die Verankerung an dieser Stelle ist geboten, da aus Sicht der IFRS die Finanzberichterstattung auch eine „Visitenkarte“ für das Unternehmen darstellt.

Auswirkungen auf das Unternehmen

Die umfangreiche externe Berichterstattung nach IFRS – sei es im Rahmen eines Jahresabschlusses oder im Rahmen der Berichterstattung für die Börse – eröffnet Analysten eine wesentlich verbesserte Einsicht in ein Unternehmen, als es unter dem HGB möglich wäre. Der Informationsbedarf der Kapitalmarktvertreter ist sehr groß und muss durch das Management nicht zuletzt auch durch persönliche Gespräche gedeckt werden. Dies erfordert die sichere Interpretierfähigkeit aller veröffentlichten Zahlen und das Beherrschen der dazu gehörenden Geschichte. Erfahrungsgemäß schlägt die wesentlich bessere Informationslage direkt auf den Börsenkurs eines Unternehmens durch. Durch die Entlohnungssysteme für das Management wird zusätzlich die externe Sichtweise zum Eigeninteresse gemacht und damit die Ausrichtung der Organisation des berichtenden Unternehmens auf die Befriedigung der externen Ansprüche und Erwartungen zur Maxime. Die dadurch erzeugte Erwartungshaltung des Managements ist in der Regel der Treiber für die Veränderungen von Strukturen und Prozessen im Unternehmen, gleich welcher Abteilung.

Die wesentlichen Veränderungen werden in erster Linie das Finanz- und Rechnungswesen, die Steuerabteilung sowie den Controlling-Dienst treffen, da diese Abteilungen die wesentlichen Informationen generieren, aufbereiten oder liefern. Wie umfassend die Veränderungen sind, hängt im Wesentlichen von der Entwicklung des Automatisierungsgrades der IFRS-Behandlung im Unternehmen ab (vgl. Abbildung 1). Ein wesentlicher Erfolgsfaktor ist dabei die IFRS-Durchdringung im Controlling, insbesondere die Fähigkeit, IFRS-relevante Sachverhalte sicher zu erfassen und für interne genau so wie für externe Bedarfe sicher abzubilden.

ist erforderlich. Dabei kann es passieren, dass – trotz gleicher Datengrundlage – die generierten Informationen für interne und externe Zwecke auseinander fallen.

- Sofern es zu einem Auseinanderfallen kommt, sind die Zahlenwerke für internes und externes Reporting abzustimmen.
- Informationen sind nun für andere Abteilungen bereitzustellen, die bisher keine Dienste der ControllerInnen in Anspruch genommen haben.
- Mit dem Einzug des Management-Approaches zur Abbildung der wirtschaftlichen Lage des Unternehmens gehen Schätzungen und

| | | | | |
|---|---------|--|--|--|
| IFRS-Durchdringung in der Controlling-Abteilung | hoch | Manuelle Überleitung nach IFRS im Rechnungswesen mit wesentlicher Zuarbeit durch das Controlling | Hybride teilautomatisierte Lösungen zur Abbildung der IFRS | Hoch integrierte Lösung Rechnungswesen & Controlling Harmonisiert |
| | mittel | Manuelle Überleitung nach IFRS im Rechnungswesen mit teilweiser Zuarbeit durch das Controlling | Hybride teilautomatisierte Lösungen zur Abbildung der IFRS | Hybride teilautomatisierte Lösungen zur Abbildung der IFRS |
| | niedrig | Manuelle Überleitung nach IFRS im Rechnungswesen ohne Zuarbeit durch das Controlling | Teilautomatisierte Lösungen im Rechnungswesen zur Abbildung der IFRS | Hoch integriert Rechnungswesen Niedrig integriert Controlling |
| | | niedrig (Überleitungsrechnung) | mittel | hoch (IFRS als Basis) |
| | | Grad der IFRS-Implementierung | | |

Abb. 1: Automatisierungsmatrix

Erstellt man einen **Katalog von Anforderungen an den Controlling-Dienst**, die sich aus den IFRS ergeben, so sollten zunächst die allgemeinen Anforderungen betrachtet werden, aus denen sich dann die Eckpfeiler des Controllings unter IFRS ableiten lassen. Diese sind im Kontext des Frameworks zu betrachten. Dabei lassen sich die folgenden allgemeinen Anforderungen identifizieren, die auch eine inhaltliche Veränderung beinhalten:

- Eine zusätzliche Aufbereitung von Daten für das externe Berichtswesen

Annahmen aus Controlling-Unterlagen direkt in die externe Berichterstattung ein. Daraus erwächst eine neue Aufgabe, die durch den Controlling-Dienst sicher beherrscht werden muss.

- Da also sowohl das klassische Rechnungswesen als auch der Controlling-Dienst in die externe Berichterstattung einbezogen sind, werden einheitliche Richtlinien für Handlungsweisen und zur Abbildung von grundsätzlichen Berichtserfordernissen unerlässlich.

Neben den allgemeinen Anforderungen an das Controlling werden sich zusätzlich auch Struktur- und Prozessveränderungen ergeben. Als Beispiele seien hier die enge Vernetzung von Abteilungen, die Bildung von virtuellen Reporting-Abteilungen oder die Standardisierung von Reportingprozessen genannt¹. Mit den Veränderungen durch die IFRS geht auch eine Veränderung der Verantwortung der Beteiligten einher. Gerade das Zusammenziehen von Informationen aus unterschiedlichen Abteilungen für die externe Berichterstattung wirft z. B. die Frage auf: Wer ist verantwortlich?

Eckpfeiler des Controllings unter IFRS

Bedingt durch die Anforderungen der IFRS und die Auswirkungen auf das Unternehmen ist ein Umdenken im Controlling-Dienst erforderlich. Dieses Umdenken zieht sich durch alle Ebenen des Controllings, sei es bei der Anwendung von Controlling-Tools, der Aufbereitung von Informationen, der Kommunikation oder dem Aufbau der Controlling-Dienste. Als Eckpfeiler eines Controllings unter IFRS sind daher zumindest die folgenden Konzepte zu berücksichtigen, um Effektivität wesentlich zu erleichtern:

Der teilweise sehr detaillierte Grad von Informationen im Rahmen der externen Berichterstattung erfordert ein gemeinsames Konzept aus Rechnungswesen und Controlling-Dienst. Anders als beim

klassischen Aufbau (nach dem HGB) mit der strikten Trennung zwischen Rechnungswesen für das externe Reporting und Controlling-Dienst für das interne Reporting verschmelzen bei einem IFRS-gerechten Aufbau diese Aufgaben (siehe Abbildung 2). Grundlegende Voraussetzungen, z. B. das controllingsgerechte Aufbereiten von Zahlen und Daten sind schon im Rechnungswesen vorzunehmen, vorzugsweise im Rahmen von automatisierten Standardprozessen. Gleichzeitig sind die Aufgabenverteilung (insbesondere für das externe Reporting), die sich daraus ableitenden Prozesse und Systeme neu zu definieren.

Im Rahmen der klassischen Trennung von Rechnungswesen und Controlling-Dienst können aufgrund der unterschiedlichen Zielgruppen Finanzkennzahlen und Informationen des externen und internen Reporting auseinander fallen. Damit geht nicht nur ein Informationsverlust einher, es kann auch zu Verwirrungen, Missinterpretationen und Fehlentscheidungen kommen. Um dem vorzubeugen und um eine plausible Herleitung der extern berichteten Zahlen aus dem Controlling sicherzustellen, ist eine **Übereinstimmung von internem und externem Reporting zwingend erforderlich**. Dies erhöht nicht nur die Aussagekraft, es gibt vielmehr dem Management ein Hilfsmittel an die Hand, um auf externe Fragen zu Geschäftsvorfällen und Sachverhalten mit qualifizierten Antworten und Erläuterungen reagieren zu können.

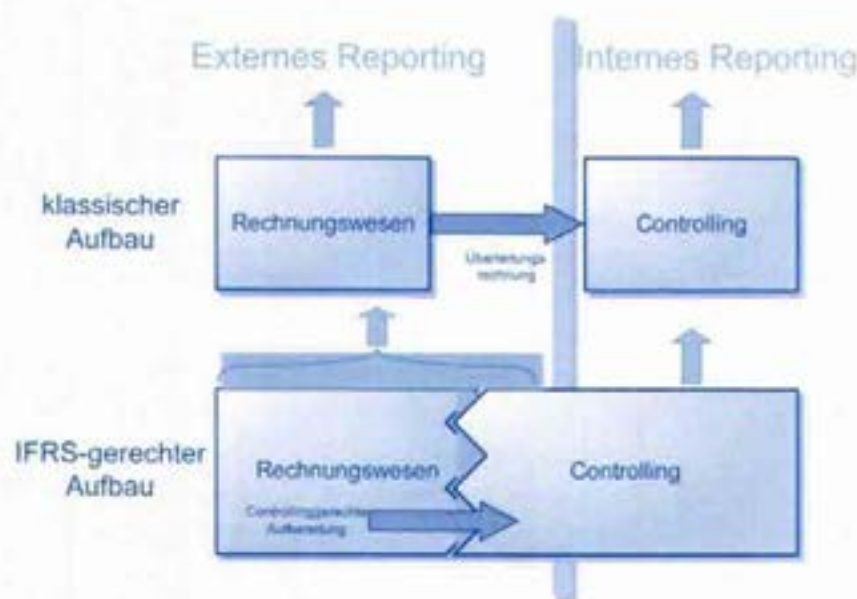


Abb. 2: Veränderung des Zusammenspiels zwischen Rechnungswesen und Controlling

Für eine aussagekräftige Finanzberichterstattung ist eine entsprechende Transparenz erforderlich. Diese Transparenzanforderung soll sowohl durch das Rechnungswesen als auch den Controlling-Dienst erfüllt werden. Für eine vollständige Implementierung der IFRS sind zunächst die originären Anforderungen des Framework zu erfüllen. Das bedeutet insbesondere die Erfüllung qualitativer Anforderungen wie z. B. Verlässlichkeit oder Vergleichbarkeit oder eine konsistente Anwendung des Management Approaches mit einheitlichen und kontinuierlichen Annahmen. Abgeleitet aus dem Framework sind derivative Anforderungen zu erfüllen. Sie hängen vom Geschäftsmodell des Unternehmens, der Unternehmensstruktur und den Geschäftsvorfällen ab. Als ein Beispiel sei hier die Trennung von Real- (tatsächlich realisierte Geschäftsvorfälle) und Prognosedaten (Buchung von schwebenden Geschäftsvorfällen, nicht realisierten Umsätzen, Fair-Value-Adjustments, etc.) im Rahmen des Kontenplanes genannt. Mögliche Folgen einer unzureichenden Implementierung können von falsch ausgewiesenen Umsätzen und Kosten über fehlerhafte Verprovisionierungen von Mitarbeitern bis – schlimmstenfalls – Bildung von „Verschiebebahnhöfen“ zur Ergebnissteuerung sein. Auch einem Wirtschaftsprüfer wird es schwer fallen, bei einer plausiblen Begründung und entsprechendem Nachweis durch das Management, solche versteckt ausgeübten „Wahlrechte“ zu entdecken.

Eine neue Dimension erhält für den Controlling-Dienst das Beherrschen von Schätzungen und Annahmen.

Die IFRS verlangen sowohl für Bilanzierungszwecke als auch Umsatzausweise vielfach **Fair-Value-Ansätze**, die entweder mangels eines aktiven Marktes nur unzureichend ermittelt werden können oder von künftigen Ereignissen abhängen. Da sich diese Ansätze regelmäßig auf die Gewinn- und Verlustrechnung auswirken, muss hier der/die ControllerIn die Instrumente der Prognoseermittlung zuverlässig beherrschen und anwenden können. Es ist somit kein reines Spielfeld des Bilanzbuchhalters mehr.

In Deutschland ist das Gesamtkostenverfahren im Rechnungswesen das vorherrschende Verfahren, das von der Mehrzahl der Unternehmen angewendet wird. Für die IFRS ist allerdings **das Umsatz-**

kostenverfahren zu bevorzugen, da es der Übereinstimmung von internem und externem Reporting entgegen kommt.

Als ein Vorteil ist die controllinggerechte Aufbereitung von Zahlen bereits im Rechnungswesen zu nennen, die dem Controller-Dienst einen anderen, erleichterten Zugang auf die Datenbasis für das Reporting ermöglicht. Eine eventuell notwendige Berücksichtigung kalkulatorischer Größen im Controlling steht dem grundsätzlich nicht entgegen. Zudem entspricht das Umsatzkostenverfahren dem angelsächsischen System der Rechnungslegung, wird also von den Kapitalmarktvertretern besser verstanden. Sollte eine Umstellung vom Gesamtkostenverfahren auf das Umsatzkostenverfahren erfolgen, ist eine Vielzahl von Faktoren zu berücksichtigen.¹ Stellvertretend seien hier nur die Implementierungsmöglichkeiten (vgl. Abb. 3) und die Kontenplanstruktur genannt.

Neben den neuen IFRS-gerechten Strukturen und Prozessen sind auch die IFRS-gerechte Kommunikation sowie die entsprechend angepassten Hilfsmittel wesentliche Eckpfeiler. So hat der Controller-Dienst eine umfassende Informationsversorgung zu gewährleisten und auch Abteilungen mit Zahlen und Informationen zu versorgen, die bisher wenige Berührungspunkte mit dem Controlling hatten. Dies ist z. B. bei der Steuerabteilung der Fall, die Planungs- und Prognosedaten für die Ermittlung und den Ansatz von Latenten Steuern vom Controller-Dienst benötigt. Notwendig ist hier ein systematisches Abklopfen sämtlicher Abteilungen, die eine Informationsversorgung nach IFRS benötigen.

Einheitliche Datenbasis als Grundlage für ein harmonisiertes Rechnungswesen?

Vom in unserem Lande noch immer gebräuchlichen Zweikreis-system, d. h. getrennte Erfassung der Geschäftsvorfälle in der Finanzbuchhaltung und in der Kostenrechnung, ist Abschied zu nehmen. Jeder Geschäftsvorfall wird im Rechnungswesen nur einmal abgebildet. Aber das bedeutet, dass anlässlich dieser Abbildung alle Informationen generiert werden müssen, die für die unterschiedlichsten verlangten (oder denkmöglichen)

Aussagen notwendig sind. Die folgenden Hinweise stellen eine beispielhafte Aufzählung wesentlicher Kriterien dar:

- Ausgangsbasis für das Konzept ist der höchste Detaillierungsgrad der externen und internen Berichte, d. h. die denkmöglichen Transparenzanforderungen;
- auf der Ebene der Ertrags- und Aufwandsarten sind die Aufgliederungen und Verdichtungen vorzudenken;
- dazu kommt zahlungswirksam oder nicht;
- bereits realisiert oder erst prognostiziert;
- für die Kosten- und Leistungsrechnung ergeben sich Anforderungen aus der Darstellung von Teilkosten, z. B. Produkt- und Strukturkosten in Beschaffung und Fertigung;
- und aus der Kostenstellen-, Kostenplatz-Struktur (Segment-, Verantwortungs-, Projekt-, Prozessstruktur u. a.) sowie aus erforderlichen Verrechnungsstellen, z. B. zur Darstellung des Material- und Warenflusses oder bei Standardkostenansätzen;
- im Vorfeld des Entstehens von Buchungsdaten bilden entsprechend gewartete Stammdaten wie z. B. Artikel-, Kunden-, Lieferantenstämme die entscheidende Quelle für die Markierung der Bewegungsdaten mit Auswertungsmerkmalen;
- unabhängig von der Tiefe der Integration der Systeme kommt der ordentlichen Abbildung der Geschäftsprozesse zentrale Bedeutung zu;
- dies kann daher bis in die Ausgestaltung von Vorsystemen reichen, wie z. B. Betriebsdatenerfassung, Lohn- und Gehaltsabrechnung, Anlagenbuchhaltung, Auftragsabwicklung, Kostenträgerstückrechnung;

- eindeutig festzulegen ist die Methode der Bewertung von Artikelbewegungen und Lagerständen, die für externe und interne Zwecke identisch erfolgen muss; unabhängig vom notwendigen Detaillierungsgrad, um Wertschöpfungs-, Deckungsbeitrags-, Cashflow-Generierung transparent verfolgen zu können.

Generell muss sich der Controller-Dienst darauf einstellen, **dass die Transparenzanforderungen größer werden.** Waren bisher die Verantwortungs- und Entscheidungsunterstützung die meist ausschließlichen Aufgaben, kommt jetzt die Unterstützung der Interpretier- und Argumentierfähigkeit nach außen dazu.

Stufenweise Deckungsbeitrags-Rechnung ist unter IFRS nötiger denn je

Wie erläutert gehen die IFRS davon aus, dass durch ihre Anwendung entscheidungsrelevante Informationen vom Management des Unternehmens bereitgestellt werden. Die IFRS sagen jedoch nicht, woher diese Informationen im Unternehmen stammen sollen. **Die mit den externen Berichten gelieferten Entscheidungsgrundlagen mögen für externe Interessenten – allen voran für Investoren – ausreichend sein. Für Zwecke der Ergebnissteuerung trifft es jedoch sehr selten zu, dass der GuV-Ausweis nach dem Umsatzkostenverfahren bereits für einen controllinggerechten Ausweis geeignet ist.** Da müssten Deckungsbeitrag I und Bruttogewinn (Bruttomarge) praktisch identisch sein (z. B. bei vollem Vorbezug von einer Konzernschwester ohne eigenen Beschaffungs- oder Bearbeitungs-



Abb. 3: Ebenen der Umstellung

aufwand oder bei einem Handelsunternehmen mit unbedeutenden Beschaffungskosten) und die Marketing- und Vertriebsorganisation völlig einfach aufgestellt sein, so dass eine Gliederung der Vertriebskosten nach Produkt- oder Verantwortungsbereichen nicht erforderlich ist. Darüber hinaus müssten die dargestellten Segmente direkt den Verantwortungsebenen entsprechen und keinerlei Verdichtungen enthalten.

Im Normalfall wird es der **Transparenz der stufenweisen Darstellung der Ergebnisrealisierung bedürfen, um die interne Steuerung zu ermöglichen** und deren Wirksamkeit beurteilen zu können. Ganz abgesehen davon, dass

ohne entsprechende interne Tiefengliederung vielfach auch die Darstellung der externen Information obsolet werden kann. Es ändert sich auch keinesfalls etwas an den Anforderungen, die interne Ergebnisrechnung weiter vertiefend nach verschiedenen Kriterien und bis auf die jeweils relevanten Stufen auswertbar zu gestalten. Die Betrachtung nach Produkten oder Produktgruppen, nach Vertriebsgebieten oder bis auf die Kundenebene – um nur die wesentlichen Beispiele zu nennen – darf durch die Harmonisierung nicht gestört werden. Aufrecht bleibt in diesem Zusammenhang selbstverständlich der ergänzende Ausweis von Mengendaten wie z. B. Absatzzahlen.

Die hier vorgeschlagene Form der Deckungsbeitragsrechnung (Abb. 4) fußt auf der Prämisse der vollständigen Harmonisierung des Rechnungswesens, das heißt, alle Zwischenergebnisse der externen und internen Ergebnisrechnung stimmen vollkommen überein und es bedarf keinerlei Abstimmbrücken. Die beiden Ergebnisrechnungen sind Auswertungen derselben Datenbasis. Die externe Darstellung erfolgt also auf Basis der internen und nicht umgekehrt. Das hat für das interne Reporting Auswirkungen auf die Gliederung der Stufen, auf deren Inhalte und nicht zuletzt auf die Kalkulation der Kapitalkosten aus Unternehmenssicht. Auf den letzten Punkt soll in der Folge separat eingegangen werden.

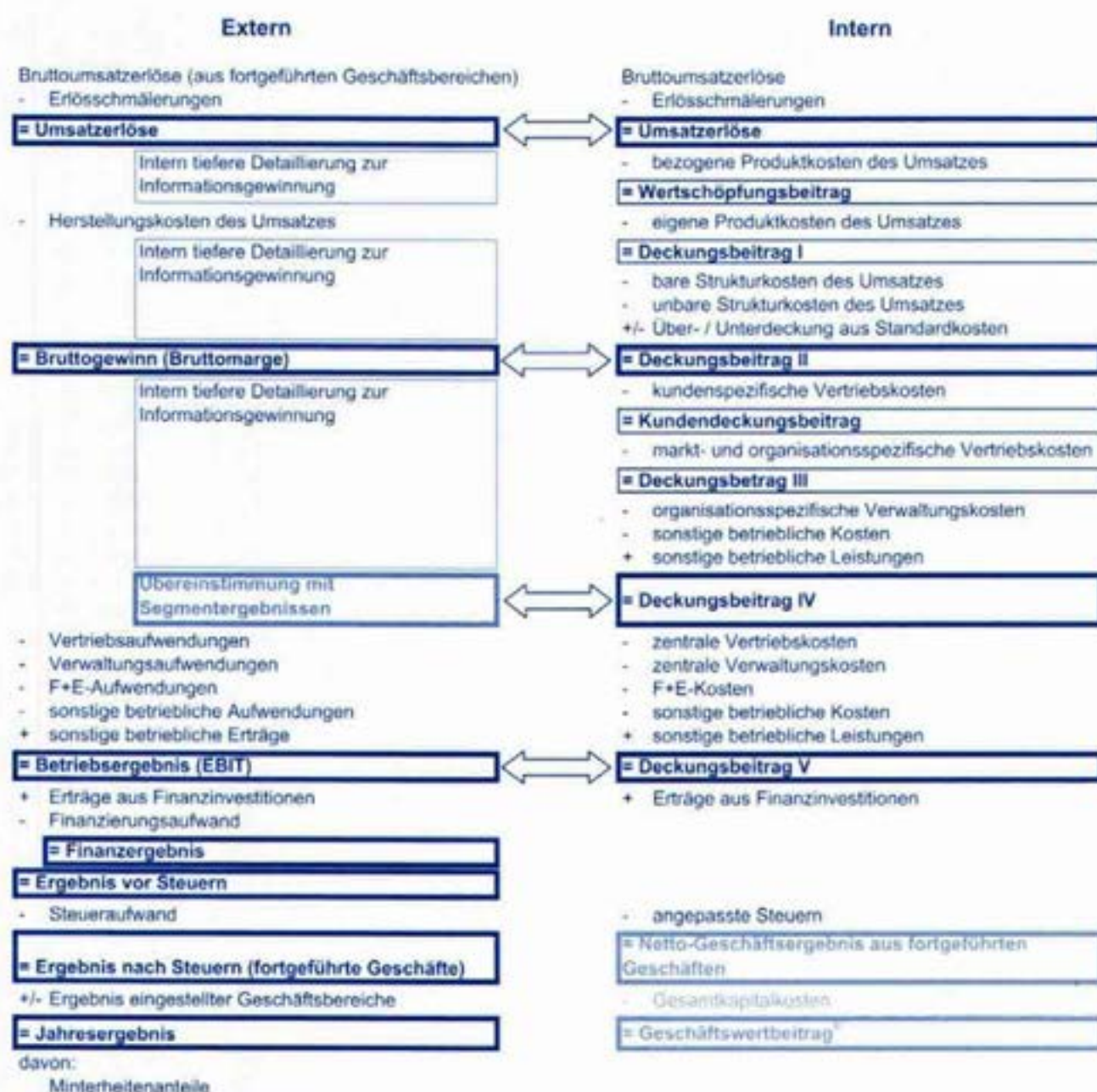


Abb. 4: Stufenweise Deckungsbeitragsrechnung zur Interpretation der GuV

Zunächst sollen hier die Hauptpositionen der internen Ergebnisrechnung skizziert werden: **Umsatzerlöse:** Die Zeiten der Klagen aus den Unternehmen, dass Umsatz oft nicht gleich Umsatz sei, sollten durch die einheitlich definierte Datenbasis endgültig der Vergangenheit angehören. Das muss auch für die Erlösminderungen gelten. Wenn unterjährig mit Standardsätzen gearbeitet wird, hat dies ebenso parallel zu erfolgen, wie die endgültige Anpassung an die Ist-Ergebnisse.

Herstellungskosten des Umsatzes: Die Basis für die Bewertung stellen grundsätzlich die verkauften Mengen an Produkten oder Dienstleistungen dar sowie die aus der Kostenträger-Stückrechnung vorgehaltenen Beschaffungs- oder Herstellpreise. Die angewandte Kalkulationsmethode und die dabei verwendete Bewertungsmethode sind im Rahmen der Zulässigkeit in den IFRS unternehmensspezifisch festzulegen. Wird mit Standardkosten gearbeitet, ist eine sinnvolle Verrechnung der Abweichungen sicher zu stellen. Aus dem Transparenzerfordernis ergeben sich Ansprüche an eine Mindestgliederung der Herstellungskosten des Umsatzes. Diese ist für Produktionsunternehmen als Durchrechnung von Preisarten über alle Fertigungsstufen zu verstehen. Sollte dies tatsächlich mit gängigen integrierten Softwaresystemen heute noch nicht möglich sein, wären dringendst die entsprechenden Anforderungen zu formulieren. Der Autor hat jedenfalls bereits in der Nummer 1/88 der krp Kostenrechnungspraxis eine praktizierte Lösung veröffentlicht, die noch mit wesentlich bescheideneren Mitteln umgesetzt wurde, als sie heute verfügbar sind.

Bezogene Produktkosten des Umsatzes: Produktkosten sind definiert als Kosten, die das Produkt oder die Dienstleistung selber verzehrt; die ihre physische Existenz ausmachen. Sie werden auch als proportionale Kosten bezeichnet, da sie mit jeder weiteren Einheit zusätzlich anfallen. Bezogene Produktkosten sind jener Teil, der durch Vorbezüge von Lieferanten anfällt, also z. B. Materialkosten, Leistungen durch Dritte, Lohnfertigung durch Dritte, Energiebezüge oder Handelswaren-Einstandskosten. Stücklisten und Rezepturen sind für Produktionsunternehmen die gängige Informationsbasis.

Wertschöpfungsbeitrag: Er verbleibt nach Abzug der bezogenen Produktkosten von den Umsatzerlösen. Aussagen über im Lande verbliebene Wertschöp-

fung sind in Zeiten der anscheinenden Attraktivität von Produktionsverlagerungen gefragt. Die relative Veränderung bei gleich bleibender Wertschöpfungstiefe ist überdies ein Einstieg in die Beurteilung veränderter Leistungsfähigkeit der eigenen Organisation.

Eigene Produktkosten des Umsatzes: Wären alle anfallenden eigenen Leistungen, welche die physische Existenz von Produkt oder Dienstleistung ausmachen, also z. B. Löhne und Gehälter für Konstruktions-, Fertigungs-, Bearbeitungs- und Dienstleistungsstunden. Informationsbasis sind die Arbeitspläne.

Deckungsbeitrag I: Zeigt klassisch an, wieviel Produkte oder Dienstleistungen nach Deckung ihrer Produktkosten zur Deckung der Strukturkosten eines Unternehmens sowie zur Erzielung von Gewinn beitragen.

Bare Strukturkosten des Umsatzes: Die Unterscheidung in zahlungswirksame und -unwirksame Strukturkosten bringt die Transparenz, in welchen Bereichen Cash Flow entsteht und wo er verbraucht wird. Sie sollte daher in allen Stufen der Strukturkosten-Verrechnung durchgehend vorgenommen werden. Für die Produkt- oder Leistungsbezogene Kalkulation von Strukturkosten stehen verschiedene Methoden zur Verfügung. Das Grundziel bleibt die möglichst „verursachungsgerechte“ Zuordnung von Aktivitäten – hier aus den Bereichen Beschaffung, Eingangslage, Lagerhaltung und Produktion, die durch Produkt oder Leistung tatsächlich in Anspruch genommen werden; z. B. Beschaffungs-, Logistik-, Lager-, Arbeitsvorbereitungs-, Fertigungsvorgänge samt zugehörigem Overhead. Für Dienstleister kann es die Dispositionsorganisation sein, für Handelsbetriebe die eigene Logistik bis ins Regal der Märkte.

Durch die Anwendung einheitlicher Bewertungsregeln für alle Produktbewegungen werden als Teil der Herstellungskosten des Umsatzes nur die verkauften Strukturkosten ausgewiesen. Eine wichtige Zusatzinformation bildet daher die Veranschaulichung der Entwicklung von Lagerwerten. In welchem Umfang liegen Strukturkosten auf Lager? Wie werthaltig sind die lagernden Produkte?

Unbare Strukturkosten des Umsatzes: In der Regel enthält diese Position die in Anspruch genommene Abschreibung des Anlagevermögens aus den oben genannten Bereichen. Durch die transparente Darstellung der ins Verdienen

gebrachten Abschreibungen über alle Stufen der DB-Rechnung hinweg, kann zumindest die Realisierung der Größe EBITDA = „earnings before interest, tax, depreciation und amortisation“ nachvollzogen werden (EBIT + Summe aller Abschreibungspositionen).

Über-/Unterdeckungen aus Standardkosten: Der Ausweis aller auf die Herstellungskosten des Umsatzes entfallenden Über-/Unterdeckungen (Preis-, Verbrauchs- und Verfahrensabweichungen) aus der Verwendung von Standard-ist gleich Plankosten zur laufenden Bewertung der Artikelbewegungen in einem zusammenfassenden Block erleichtert die Diskussion mit dem Vertrieb in Bezug auf erreichte Deckungsbeitragsziele. Umgekehrt würde bei Ausweis der Herstellungskosten des Umsatzes nur auf Basis einer ständigen laufenden Nachkalkulation die Deckungsbeitragszielsetzung für die Vertriebsorganisation erschwert.

Deckungsbeitrag II: Ist hier identisch mit dem Bruttogewinn (der Bruttomarge) der GuV. Daher werden vom Deckungsbeitrag I zunächst die verkauften Strukturkosten, die Bestandteil der Herstellungskostenkalkulation sind, abgezogen. Der einheitlichen Bewertungsregel ist Rechnung zu tragen. Aus dem Umsatzerlös werden zunächst die vollen Herstellungskosten des Umsatzes gedeckt, bevor wie bisher die stufenweise Deckung der Vertriebskosten erfolgt. Dies stellt die eigentliche Änderung gegenüber dem bisher üblichen Deckungsbeitragschema dar. Man könnte darin auch eine Preissicherungsmaßnahme sehen; ähnlich einer „gestützten“ Deckungsbeitragsinformation für den Vertrieb.

Kundenspezifische Vertriebskosten: Soweit Vertriebskosten direkt einzelnen Kunden zugeordnet werden können, sollte dies im Sinne einer Kundenerfolgsrechnung geschehen. Typisch wird dies bei Key Account-Management oder im Exportgeschäft der Fall sein.

Kundendeckungsbeitrag: Kundenerfolgsrechnungen werden hier enden. Eine Zuschlüsselung weiterer Kostenpositionen macht keinen Sinn mehr.

Markt- und Organisationsspezifische Vertriebskosten: Die Untergliederung dieser Position wird ganz von den spezifischen Formen der Vertriebsorganisation geprägt werden, deren sich ein Unternehmen bedient. Die Reihenfolge der ausgewiesenen Kostenarten sollte sich nach der Zuordenbarkeit zu Produkten

oder Kundengruppen sowie an Verantwortungsbereichen orientieren. Diese Verantwortungsbereiche stellen Organisationseinheiten innerhalb der definierten Segmente dar (z. B. Produktbereiche, Kundenbereiche, Markttypen, Länderbereiche). Produktpromotion ist wieder an erster Stelle zu nennen. Auch die Bildung zusätzlicher Deckungsbeitragsstufen kann angezeigt sein.

Deckungsbeitrag III: Alle Kosten der Marktbearbeitung, soweit sie innerhalb der Segmenteinheiten anfallen, sollten gedeckt sein.

Organisationsspezifische Verwaltungskosten, Sonstige betriebliche Kosten, Sonstige betriebliche Erträge: Soweit derartige Kostenarten direkt im Rahmen der Segmentorganisationseinheiten anfallen, sind sie hier zu zeigen.

Deckungsbeitrag IV: Ist hier identisch mit den ausgewiesenen **Segment-Betriebsergebnissen**. Die Gliederung der DB-Rechnung nach Segmenten ist die Mindestforderung zur Unterlegung der externen Berichte. Zur internen Steuerung genügt dies nicht. Besteht ein Segment aus mehreren Verantwortungsbereichen, ist für jeden von diesen eine Ergebnisrechnung bis zu dieser Stufe vorzusehen. Werden zentrale Kosten über Fees an die Segmenteinheiten verrechnet, sind diese in der internen Ergebnisrechnung auf beiden Seiten offen auszuweisen, also sowohl bei der belasteten Organisationseinheit unter der jeweiligen Kostenartengruppe als auch beim entlasteten Zentralbereich.

Zentrale Vertriebskosten: In Konzernen bestehen meist zentrale Marketingbereiche. Die Untergliederung dieser Position wird wieder dem organisatorischen Aufbau und seinen Verantwortungsbereichen entsprechen (z. B. Produktbereiche).

Zentrale Verwaltungskosten: Diese Position nimmt alle zentral vorgenommenen Verwaltungsaktivitäten auf. Untergliederungen folgen wieder dem Kriterium Verantwortung.

F + E Kosten: Forschung und Entwicklung ist meist zentral organisiert. Sollte es auf Ebene von Segmenteinheiten eigene Forschungsaktivitäten geben, müsste diese Kostengruppe zusätzlich vor dem Deckungsbeitrag IV erscheinen. Eine Tiefengliederung nach Forschungsprojekten ist bei dieser Position in jedem Fall vorzusehen; Zusammenfassungen ergeben sich wieder nach Verantwortungsbereichen. Unter den IFRS wird diese

Position nur mehr jenen Forschungsaufwand enthalten, der nicht aktivierungsfähig ist.

Erfolgt eine Verrechnung zentraler Kosten über Fees an die Segmenteinheiten, sind derartige Entlastungen zentraler Kostenstellen in jedem Fall offen nach der jeweils zu verantwortenden Kostenstellensumme auszuweisen.

Sonstige betriebliche Kosten: Diese Position nimmt in der Regel nur Aufwand auf, der nicht regelmäßig anfällt und nach alter HGB-Sicht eher außerordentlichen Charakter hat. Typische Positionen sind Stillstandskosten für nicht genutzte Anlagen, Schadensfälle, Bewertungsdifferenzen aus der Bewertung des Material- und Warenflusses, Kursdifferenzen aus Währungsgeschäften, geringfügige Verrechnungsspitzen aus Periodenabgrenzungen, sofern die Zuordnung zur Hauptsache einen unverhältnismäßigen Aufwand darstellen würde (z. B. Lohnnebenkostenspitze bei Verrechnung mittels eines betriebsindividuellen Prozentsatzes) und Ähnliches.

Sonstige betriebliche Erträge: Die Anführung dieser Position als letzte vor dem Ausweis des Betriebsergebnisses stellt eine Anpassung der externen Ergebnisrechnung an die internen Steuerungsanforderungen und damit die Wahrung sinnvoller Deckungsbeitragsstufen dar. Diese Position nimmt wieder in erster Linie Vorgänge auf, die nicht dem operativen Geschäft entspringen, z. B. Erträge aus der Veräußerung von Anlagen, Erträge aus der Auflösung von Rückstellungen und Ähnliches.

Deckungsbeitrag V: Ist hier identisch mit dem ausgewiesenen Betriebsergebnis (EBIT = earnings before interest and tax) der externen Ergebnisrechnung. Es stellt das Betriebsergebnis der Fortgeführten Geschäftsbereiche dar, auf die sich die Ergebnissteuerung in jedem Fall konzentrieren wird. **Bis zu dieser Position wird die interne Ergebnisrechnung in Form der vorgestellten stufenweisen Deckungsbeitragsrechnung immer zu empfehlen sein.** Vielfach wird Wert darauf gelegt, ein rein operatives Ergebnis auszuweisen. Am einfachsten wäre dazu die Festlegung der nicht operativen Positionen aus den sonstigen betrieblichen Kosten und Erträgen und Einfügen einer zusätzlichen DB-Stufe.

| Zuordnung CM-Themen-Tableau | | | | | |
|-----------------------------|----|----|---|---|---|
| 34 | 37 | 39 | G | F | Z |

Über die DB-Rechnung hinausgehende Anforderungen

Die hier vorgestellte DB-Rechnung ist ein Lösungsvorschlag, der nicht isoliert betrachtet werden darf. Es kann nötig sein, eine Vielzahl zusätzlicher Faktoren zu berücksichtigen, die sich einerseits aus den Anforderungen der IFRS und andererseits aus den Anforderungen von Konzernen ergeben, wie zum Beispiel:

Steuerliche Bewertungen: IFRS geht nicht von der Maßgeblichkeit der Handelsbilanz und ihres Ergebnisses für die Bemessung von Steuern aus. Solange parallel auf Ebene der Einzelgesellschaften Bilanz und GuV nach HGB zu erstellen sind, wird die Herleitung von Steuerbasen eher problematisch sein. Die Systematik der vorgeschlagenen Deckungsbeitragsrechnung erleichtert jedoch auch Steuerexperten den Einstieg in Fragen der möglichen Unterschiede für die steuerliche Bewertung und damit für Vorgehensweisen in Richtung steuerlicher Mehr- und Wenigerrechnung.

Ausschüttungsfähiges Ergebnis: Ein nach den IFRS ausgewiesenes Jahresergebnis ist per se nicht geeignet, auf seiner Basis Ausschüttungen festzulegen. In der Regel werden zu viele Ergebnisteile abhängig sein von Erwartungen an die künftige Entwicklung der Geschäfte. Auf diese Problematik wurde oben bereits hingewiesen. Der Transparenz zwischen realisierten und prognostizierten Ergebnissen kommt große Bedeutung zu. Diese Information ist nur zu sichern, wenn bereits auf Kontenebene hier eine scharfe Trennung erfolgt. Prinzipiell zieht sich dieses Erfordernis als Basis gesicherter Interpretationen auch durch sämtliche Positionen der DB-Rechnung hindurch und ist durch die Systematik der Stufung allein nicht lösbar. Für die Beurteilung der Ergebnissituation ist das Wissen über Abhängigkeiten von künftigen Entwicklungen und Aktivitäten jedenfalls unverzichtbar. Dies kann bis zu Konsequenzen für eventuelle Incentive-Systeme reichen.

Wertorientierte Ergebnisbetrachtung: Da die IFRS sehr investorenorientiert sind, drängt sich eine wertorientierte Beurteilung des Betriebsergebnisses von der Natur her auf. Inzwischen haben wir zusätzlich gelernt, dass der Unternehmenswert und seine Entwicklung auch in einem Stakeholder-Modell ihren Stellenwert haben. Und schließlich eröffnet uns die Methode der Verrechnung von Kapital

kosten betriebswirtschaftlich die Möglichkeit, dem erzielten Betriebsergebnis (EBIT) eine Maß- und Mindestzielgröße entgegen zu stellen. Es wird sich dabei allerdings um Kapitalkosten aus Sicht des Unternehmens handeln müssen. Auf diese Problematik soll in einem eigenen Beitrag eingegangen werden. Im vorgeschlagenen Entwurf der DB-Rechnung wird als Beispiel einer möglichen Wertorientierten Kennzahl die EVA® Methodik aufgezeigt. Andere Darstellungen sind durch entsprechende Überleitung auf Basis des EBIT (hier Deckungsbeitrag V) ebenso durchführbar.

Kapitalkosten: Diese sind als Gesamtkapitalkosten zu berechnen. Sie sind abhängig von der durchschnittlichen Kapitalbindung im Geschäftsvermögen, das um unverzinslich im Rahmen der Geschäftstätigkeit zur Verfügung gestellte Mittel gekürzt wird. Aktivisch besteht das Geschäftsvermögen also aus Anlagevermögen plus Working Capital, passivisch wird es finanziert durch Eigenmittel plus verzinslichem Fremdkapital. Der gewichtete durchschnittliche Kapitalkostensatz enthält daher sowohl Eigenkapitalkosten als auch Fremdkapitalkosten unter Berücksichtigung der Steuerwirkung. Auf die betriebswirtschaftliche Berechnungsproblematik soll in einem eigenen Beitrag eingegangen werden.

Geschäftswertbeitrag®: Dieser Begriff für das Netto-Ergebnis über den Kapitalkosten wurde von der deutschen Siemens AG geprägt. Es ist eine sogenannte „Übergewinngröße“, die international als Economic Value Added (EVA®) bezeichnet wird. Finanzmathematisch ist die eigentliche Größe für die Beurteilung der Wertveränderung aber nicht der absolute Übergewinn einer Periode, sondern die Differenz zum Übergewinn der Vorperiode, das sogenannte EVA®-Delta. Die Wertveränderung wird als Barwert der ewigen Rente dieses Wertes dargestellt. Der Diskontierungssatz ist der Kapitalkostensatz.

Implementierungsmöglichkeiten

Für die Implementierung einer IFRS-gerechten Deckungsbeitragsrechnung stehen einem Unternehmen eine Vielzahl von Möglichkeiten und Optionen zur Verfügung. In welcher Ausprägung und wie die konkrete Implementierung erfolgt, ist unternehmensspezifisch zu entscheiden. Hier sollen aber einige Problemkreise

angesprochen werden, die im Rahmen der Implementierung immer wieder auftreten und die es wert sind, berücksichtigt zu werden.

Kontenplan: Jedem Rechnungswesen liegt ein Kontenplan zu Grunde. Erfahrungsgemäß eine bemerkenswerte Eigenart von Kontenplänen – sofern nicht ordentlich von einer verantwortlichen Stelle gewartet – ist es, dass sie im Laufe der Jahre eine Art „Eigenleben“ führen und sich immer weiter aufblähen mit der Gefahr eines wahren Wildwuchses an neuen Konten. Bei der Berücksichtigung der IFRS kommen dann noch weitere Konten hinzu, was stellenweise zu einem unüberschaubaren Dickicht im Kontenplan führen kann. Besonders wenn zusätzlich vom Gesamt- auf das Umsatzkostenverfahren umgestellt wird, ist eine generelle Entscheidung zu treffen: Erweiterung des Kontenplans oder neuer Kontenplan. Beide Varianten der Kontenplannutzung haben ihre Vor- und Nachteile⁴. Hier sollte man sich im Klaren sein, dass der Kontenplan das grundlegendste Element überhaupt ist und seine Definition auch über Transparenz, Effizienz und Workflow bei allen Geschäftsvorfällen und IT-Systemen entscheidet. Insofern ist es ratsam, übermäßig viel Zeit in den sorgsam Aufbau und die Definition des Kontenplanes zu stecken. Dies ist eine Investition, die sich allemal lohnt und echte Vorteile in der späteren täglichen Arbeit bietet.

Lösungsvorschlag: Bewährt hat sich als Basis für jedes Berichtswesen der deutsche Industriekontenrahmen (IKR) wegen seiner klaren Gliederung in Bilanz- und Erfolgskonten. Er bietet auch genügend Spielraum für die Erweiterung als integriertes Einkreissystem zur Abbildung des gesamten harmonisierten Rechnungswesens:

Kontenklassen 5 bis 7 enthalten die Ertrags- und Aufwandskonten der Finanzbuchhaltung. Diese entsprechen gleichzeitig den Primär-Leistungs- und Kostenarten.

Kontenklasse 7 kann noch notwendige Sekundär Leistungs- oder Kostenarten aufnehmen, z. B. von 7800 - 7999.

Kontenklassen 8 und 9 stehen zur Abbildung der Leistungs- und Kostenstellen inklusive notwendiger Verrechnungsstellen (z. B. zur Darstellung der Verwendung der Perioden-Herstellungskosten) zur Verfügung.

Alle Berichtspositionen der externen und internen Ergebnisrechnungen müssen sich aus diesen Konten ableiten lassen. Notwendige Aufgliederungen von Kostenstellen nach Projekten, Aufträgen, Kostenträgern und ähnlichen Kriterien sollten am besten durch eine zusätzliche dritte Kontierung möglich sein.

Der Vorteil dieser Lösung besteht in der mehrfachen Auswertbarkeit. Grundsätzlich kann diese sowohl in der Darstellung des Gesamtkosten- als auch des Umsatzkosten-Verfahrens erfolgen. Letzteres ist wie oben erläutert zu bevorzugen. In jedem Fall bleibt die Information nach Aufwands- bzw. Kostenarten zusätzlich zu der Darstellung nach Kostenstellen erhalten. Ertrags-, Aufwands-, Leistungs- und Kostenarten werden grundsätzlich nur einmal anzulegen sein; ihre Mehrfachverwendung ist über die Kostenstellen gesichert. Eine Erweiterung erfahren die Ertrags- und Aufwandskonten allerdings durch den Anspruch der klaren Trennung in zahlungswirksame und zahlungsunwirksame sowie in realisierte und prognostizierte. Ein detailliertes Konzept für einen derartigen Kontenplan wird separat veröffentlicht werden.

Grundlagen für Berichtswesen: Entgegen der noch immer in der Praxis auffindbaren strikten Trennung des externen und internen Rechnungswesens und dem damit verbundenen möglichen Auseinanderfallen von Ergebnissen und Informationen ist bei einer IFRS-gerechten Implementierung ein anderer Ansatz zu wählen. Aufgrund der starken externen Ausrichtung und des umfangreichen Berichtswesens ist eine ausschließliche Bereitstellung aus dem externen Rechnungswesen nicht hinreichend. Vielfach müssen Informationen⁵ aus mehreren Quellen kombiniert und aufbereitet werden. Dies bedeutet nicht nur eine Verschmelzung von externem und internem Rechnungswesen, auch die Grundlagen für ein einheitliches Berichtswesen sind zu überdenken. Zu nennen wären hier z. B. die Managementgerechte Aufbereitung von Informationen, das Bereichsübergreifende Abstimmen von Sachverhalten oder das Einbeziehen von Abteilungen, die nicht im klassischen Berichtswesen involviert sind.

Führendes Rechnungslegungssystem: Bei einer gleichzeitigen Anwendung von

mehreren Rechnungslegungssystemen in einem Unternehmen stellt sich immer die Frage, welches Rechnungslegungssystem führend ist oder ob beide Systeme gleichberechtigt nebeneinander Platz haben. Erfahrungsgemäß wird es in der Praxis sehr schwer sein, sämtliche Geschäftsvorfälle in beiden Rechnungslegungssystemen sofort und gleichzeitig abzubilden, sei es aus organisatorischen Gründen, sei es aus personellen oder sonstigen Gründen. Kommen dann noch zeitliche Verschiebungen aufgrund der handelsrechtlichen Würdigung der Geschäftsvorfälle zwischen HGB und IFRS hinzu, kann es ganz schnell zu einem Kontrollverlust und zu einer fehlerhaften Buchführung kommen. Um dem vorzubeugen, sollte es immer ein führendes Rechnungslegungssystem geben, an dem sich das zweite System anlehnen kann und dessen Bewegungen es übernehmen kann. Zieht man in diese Überlegungen Konzerne mit ein, so wird es gerade bei international operierenden Unternehmen nicht nur das HGB und die IFRS geben, hier gesellen sich dann weitere nationale Rechnungslegungsvorschriften hinzu. Gerade für einen Konzern ist somit ein führendes Rechnungslegungssystem zwingend geboten. Prinzipiell können dafür sowohl das HGB als auch die IFRS in Frage kommen. Unter dem Blickwinkel der adressatbezogenen Aufbereitung des Jahresabschlusses muss dies aber eingeschränkt werden. Da der IFRS-Abschluss für die Börse wesentlich umfangreicher hinsichtlich des Informationsgehaltes ist und zudem intensiv von den Analysten hinterfragt wird, ist eine sehr große Transparenzfordernis und Detailtreue nötig, um den Wissensbedarf qualifiziert zu decken. Dies kann, wie oben bereits ausgeführt, nur unter Mitwirkung des Controller-Dienstes gewährleistet werden. Der Einzelabschluss auf HGB- oder sonstiger landesüblicher Basis als Grundlage für die handels- und steuerrechtlichen Erfordernisse (z. B. Gewinnausschüttung und Steuererklärungen) fordert dagegen nicht die Präzision der sehr genauen Untersetzung und tritt mit seinen Anforderungen deutlich hinter dem IFRS-Abschluss zurück. Insofern ist den IFRS als führendes Rechnungslegungssystem klar der Vorzug zu geben.

Konzern-Buchführungen: In vielen Konzernen ist es gegenwärtig noch üblich, dass die operativen Gesellschaften un-

abhängige Buchhaltungen haben und über ein Standard-Tool das Konzernreporting vornehmen. Dies führt nicht nur zu einer Verzögerung im Reporting, wenn eine Umsetzung der Zahlen notwendig ist, weil die Kontenpläne zwischen Konzernreporting und operativer Gesellschaft mal wieder abweichen. Es ist auch eine potenzielle Fehlerquelle, nicht nur, weil Zahlen falsch übernommen werden können, sondern auch, weil die Transparenz von Geschäftsvorfällen verloren geht. Üblicherweise sind dann umfangreiche Erklärungen notwendig, warum sich welche Zahlen wie begründen. Das klassische Dilemma eines/r jeden Beteiligungscontrollerin. Darüber hinaus ist dies für die angestrebte Harmonisierung kontraproduktiv. Abhilfe schafft hier nur eine Identität aus berichteten Zahlen und den Buchungen der operativen Gesellschaften. Insofern muss die lokale Buchhaltung IFRS-Geschäftsvorfälle widerspiegeln und trennt sich somit von der Buchung auf Basis des handelsrechtlichen Jahresabschlusses. Die IFRS werden das führende Rechnungslegungssystem der operativen Gesellschaften. Dies setzt allerdings einen einheitlichen Konzern-Kontenplan nach IFRS voraus, der flexibel genug ist, damit die operativen Gesellschaften den Kontenplan um eigene Unterkonten für ihre Zwecke erweitern können und der starr genug ist, um effiziente Reportingstrukturen sicherzustellen.

Mandanten- oder Buchungskreis-Lösung: Eine Rechnungslegung nach IFRS löst sich – gerade bei großen Konzernen – von landesspezifischen Besonderheiten. Im Rahmen eines Konzernabschlusses mag dies noch realisierbar sein, im Rahmen eines Einzelabschlusses sind landesspezifische Vorgaben zwingend zu berücksichtigen. Um beiden Vorgaben gerecht zu

werden und sowohl die Rechnungslegung nach IFRS (für den Konzernabschluss) als auch nach HGB (für den Einzelabschluss) zu ermöglichen, haben sich zwei Prinzipien bewährt, mit denen eine sichere Abbildung für beide Erfordernisse möglich ist: Das Mickey-Mouse-Prinzip und das Mandantenprinzip (siehe Abb. 5).

Aufgrund der Empfehlungen der IFRS als führendes System und der Harmonisierung von interner und externer Rechnungslegung **ist dem Mandantenprinzip der Vorzug zu geben.** Dies begründet sich im Wesentlichen aus der Bedeutung der Abschlüsse. Der Einzelabschluss erfüllt hauptsächlich handelsrechtliche Anforderungen, insbesondere wird er für die Gewinnverwendung und als Basis für die Steuerbilanz benötigt. Er spielt somit im Rahmen des Reportings für Konzernzwecke, allenfalls für steuerliche Fragestellungen eine Rolle. Zudem ergeben sich eine Reihe von Vorteilen mit dieser Lösung: Der Zwang, den Einzelabschluss als auch den Konzernabschluss zeitgleich durchzuführen, damit die Berichtsperiode geschlossen werden kann, entfällt.

- 1 siehe auch Moussallem: Veränderung der Inhalte, Strukturen und Funktionen des Controllings durch IFRS, Accounting 4/2006, Seite 12ff.
- 2 siehe auch Blachfellner: Verlässliche Berichterstattung erfordert Vertrauen, Accounting 9/2005, S. 12ff.
- 3 siehe auch Krimpmann: Vom Gesamtkostenverfahren zum Umsatzkostenverfahren, Accounting 7/2005, S. 10ff.
- 4 siehe auch Krimpmann: Vom Gesamtkostenverfahren zum Umsatzkostenverfahren, Accounting 7/2005, S. 10ff.
- 5 Unter Informationen werden in diesem Kontext nicht nur Zahlen, Daten, Analysen oder Forecasts von Rechnungswesen und Controller-Dienst verstanden, Informationen können auch Details zu besonderen Vorgängen, Geschäftsvorfällen oder Ereignissen sein, die durch Fachabteilungen alleine oder in Verbindung mit dem Controller-Dienst generiert werden. ■



Abb. 5: Möglichkeiten der Mehrfachabbildung

Interview

„SYSTEMGESTÜTZTE CONTROLLING-KONZEPTION FÜR INTERNATIONAL TÄTIGE UNTERNEHMEN

und aktuelle Herausforderungen für Controller“



Prof. Dr. Thomas Reichmann

Fachjournalist (DFJV) Dipl.-Betriebswirt Alfred **Biel**, Leiter des Redaktionsausschusses des Internationalen Controller Verein (ICV) e. V., im Gespräch mit Univ.-Prof. Dr. Thomas **Reichmann**, Universität Dortmund.

Biel (B): Herr Prof. Dr. Reichmann, vielen Dank, dass Sie sich für ein Interview zur Verfügung gestellt haben und damit die inzwischen schon recht lange Reihe der Controlling-Professoren, die in unserer Interview-Reihe ihre Arbeit und ihr jeweiliges Konzept vorgestellt haben, erweitern und vervollständigen.

Ihr **Lehr- und Handbuch „Controlling mit Kennzahlen und Management-Tools“**, das zur Standardliteratur zählt, ist in 2006 im Verlag Vahlen in 7., überarbeiteter und erweiterter Auflage erschienen. Sie haben den Untertitel „Die Systemgestützte Controlling-Konzeption“ gewählt. Drückt diese Formulierung Ihren Controllingansatz aus? Können Sie bitte unseren Leserinnen und Lesern Ihr Konzept knapp erläutern?

Reichmann (R): Die zentrale Funktion des Controllings ist sicherlich die **zielbezogene Unterstützung von Führungsaufgaben** durch eine verdichtete, entscheidungsadäquate Informationsversorgung der unterschiedlichen Entscheidungsebenen. Diese basiert notwendigerweise auf einer systematischen – und meiner Ansicht nach auch auf einer systemgestützten – Informationsbeschaffung und Informationsverarbeitung. **Unter Controlling ist demnach eine rechnungswesen- und vorsystemgestützte Systematik zu verstehen**, die aufbauend auf den Daten des Rechnungswesens entscheidungsbezogene Informationen generiert, die zu einer Optimierung der betrieblichen Entscheidungsqualität führt. Die Akzentuierung der Bedeutung der Vorsysteme für eine Controlling-

Konzeption ist für mich eine essentielle Voraussetzung für eine konsistente Controlling-Konzeption.

Es muss immer die Qualität der Information im Vordergrund stehen. Innerhalb meiner Controlling-Konzeption werden **Informationsprozesse dreidimensional abgebildet**. Die erste Dimension basiert – z. B. in einem produzierenden Unternehmen – auf der klassischen Funktionseinteilung des Unternehmens in Beschaffung, Logistik, Produktion, Marketing sowie Forschung und Entwicklung. In einem Handels- oder Dienstleistungsunternehmen ist eine analoge Einteilung in adäquate Funktionsbereiche vorzunehmen. Die zweite Dimension bezieht sich auf Kategorien von Informationen wie Kosten- und Leistungsgrößen, Erträge und Aufwendungen sowie Zahlungsgrößen, beinhaltet des weiteren aber auch nicht-monetäre Informationen wie z. B. das Mengen- und Zeitgerüst in der Logistik. Die dritte Dimension stellt schließlich auf die zeitliche Komponente ab; sie lässt sich in eine operative und eine strategische Ebene differenzieren, so dass sich die gesamte Controlling-Konzeption in einen dreidimensionalen Bezugsrahmen einordnen lässt.

Das Handling einer dreidimensionalen Darstellung der betrieblichen Informationen, deren Erfassung, Auswertung und entscheidungsadäquaten Bereitstellung ist vor dem Hintergrund komplexer Unternehmensstrukturen nur dann möglich, wenn man die informatorische Basis kennt und dieser die notwendige

Aufmerksamkeit schenkt. „Controlling beginnt beim Kontieren“. Dieser Satz stimmt auch heute noch.

B: Verstehen wir Sie richtig, dass aus Ihrer Sicht das Controlling „instrumentengetrieben“ ist?

R: **Instrumente sind Werkzeuge. Aber jeder Handwerker muss sich dieser bedienen können.** Gleiches gilt auch für den Controller. Die verdichtete Informationsversorgung mittels Kennzahlen und Managementberichten als hohe Kunst des Controllings impliziert neben der betriebswirtschaftlichen Konzeptionsebene auch die explizite Einbindung der DV-Applikationsebene als Gestaltungsbereich des Controllings. Die konzeptionelle Unterstützung des Controllings bei der Implementierung eines geeigneten Datenbankmanagementsystems ist sozusagen dessen handwerkliches Rüstzeug. Bezüglich des – um in Ihrem Bild zu bleiben – angebotenen „Instrumentenkastens“ hat SAP eine Pionierstellung übernommen. Sollten die Unternehmen allein bestrebt sein, jede Neuerung zu adaptieren, würde ich die Praxis als „instrumentengetrieben“ bezeichnen. Dies ist aber keineswegs der Fall. Die Unternehmen verlangen auf ihre Bedürfnisse zugeschnittene Lösungen, um die Entwicklungen der Informationstechnologie für sich nutzen zu können. Meine Controlling-Konzeption nimmt genau hierauf Bezug. **Ersetzen Sie daher „instrumentengetrieben“ durch „systemgestützt“** und ich stimme Ihnen vollumfänglich zu.

B: Die Weiterentwicklung des Rechnungswesens für Controllingzwecke sowie die Förderung der Eigenständigkeit der Controller wurde durch integrierte ERP-Systeme wesentlich beeinflusst und unterstützt. Diese Entwicklung hat erst zur „handwerklichen Weiterentwicklung“ des Controllings beigetragen und Controlling erst ermöglicht. Haben wir heute die Situation, dass Controlling auch konzeptionell von den ERP-Systemen erheblich beeinflusst wird. Zugespielt formuliert, **bestimmt z. B. die SAP AG heute das Controlling mehr als beispielsweise Lehrstühle und Fachverbände? Haben wir es mit einer kritischen Abhängigkeit zu tun?**

R: SAP übt heute sicherlich einen großen Einfluss auf die Ausgestaltung des Controllings in vielen Unternehmen aus. Nur die Implementierung der Software macht noch kein adäquates Controlling in einem Unternehmen aus. Es kommt darauf an, die Möglichkeiten von SAP sinnvoll zu nutzen. Welche Möglichkeiten seitens SAP bereitgestellt werden, ist wiederum von der Wissenschaft abhängig. Der intensive Austausch mit Wissenschaftlern ist vielleicht einer der Erfolgsfaktoren von SAP. Die Forschung an deutschen Universitäten ist immer noch erstklassig. Lassen Sie es mich daher anders formulieren: Unternehmen wie SAP ermöglichen es erst den Lehrstühlen und Fachverbänden, auf das Controlling in vielen Unternehmen einzuwirken. Selten werden Unternehmen direkt Kontakt zu Lehrstühlen suchen. **Software „standardisiert Wissen“** und macht es der Allgemeinheit zugänglich. Damit haben wir schließlich drei wesentliche Erfolgsfaktoren: das verwendete Know-how, die Qualität der Software sowie die Fähigkeiten des Unternehmens, die Software zu nutzen. Setzen sich die Unternehmen also mit den Möglichkeiten der Software auseinander, bekommen sie den wissenschaftlichen Background „frei Haus“. Nicht zuletzt deshalb sind die auf der Schnittstelle zwischen Betriebswirtschaftslehre und Informationstechnologie tätigen Beratungshäuser – und ich will hier meine eigene Unternehmensgruppe, die CIC Group in Dortmund (www.cic-online.de), nicht ausnehmen – für die Unternehmen so wichtig und zu recht erfolgreich.

B: Können Sie verstehen, dass viele Kolleginnen und Kollegen in der Unter-

nehmenspraxis durchaus Probleme mit der instrumentellen Entwicklung und der damit verbundenen „Fremdbestimmung“ haben? Führende Fachvertreter haben beispielsweise mal in den Raum gestellt, bei weiterem Releasewechsel oder dergleichen müsse sich die Controller Community die Frage stellen, „eine Art Streik“ auszurufen, weil immer mehr Controllerkapazität von systemtechnischen Anforderungen in Anspruch genommen wird. Müssen Controller zu viel Zeit für systemtechnische Aufgaben einsetzen, die ihnen dann für inhaltliche Aufgaben fehlt?

R: Je komplexer die Software, desto wichtiger wird das Customizing und desto aufwendiger sind die diesbezüglichen Tätigkeiten. Daran besteht kein Zweifel. Umso wichtiger ist es, den zusätzlichen Nutzen dem zusätzlichen Aufwand gegenüberzustellen. Auch hier muss Wirtschaftlichkeit garantiert sein. Durch die Anforderungen des Customizings wird der Controller oftmals erst mit bestimmten Fragestellungen und Lösungsmöglichkeiten konfrontiert. Die EDV verlangt konkrete Antworten. Bei knappen Kapazitäten kann diese zusätzlich zum Tagesgeschäft zu übernehmende Aufgabe die Institution Controlling überfordern. Berater können hier wichtige Hilfestellungen geben. Von der vorzunehmenden Präzisierung kann die Qualität des betrieblichen Controllings nur profitieren. Auch hierbei zeigt sich wieder: Interdisziplinäre Teams gewinnen an Bedeutung. Je versierter die Spezialisten ihre Rolle im Team einnehmen und auch die Sichtweise der anderen Teammitglieder kennen, desto besser wird das Ergebnis sein.

B: Sie setzen in Ihren Veröffentlichungen den Akzent auf „Technologie und Betriebswirtschaft untrennbar verbunden“ oder „Betriebswirtschaftliche Lösungen mit moderner DV-Technologie“. Unter

diesem Leitgedanken stand auch der von ihnen veranstaltete 21. Deutsche Controlling Congress (DCC) in Dortmund. Engen wir damit die Betrachtung nicht unzulässig ein? Die „weichen Faktoren“ wie etwa die Unternehmenskultur oder das Humankapital üben bekanntermaßen erheblichen Einfluss auf den Unternehmenserfolg aus, in vielen Unternehmen bestimmen immaterielle Werte einen beträchtlichen Teil des Unternehmenserfolges und des Unternehmenswertes. Auch haben diese Erfolgsfaktoren in modernen Ratingsystemen eine wesentliche Bedeutung. Wie integrieren Sie diese immateriellen Größen in Ihr Konzept, welchen Raum geben Sie ihnen?

R: Die eine Dimension beschäftigt sich mit der Frage, wie Informationen zu behandeln sind. Dazu habe ich bereits Stellung bezogen. Die andere Dimension wendet sich der Fragestellung zu, welche Informationen zu erfassen sind. Wir eröffnen mit Ihrer Frage also eine neue Perspektive. Zu erfassen sind alle entscheidungsrelevanten Faktoren. Die Nichtbeachtung immaterieller Werte würde damit ex definitione bereits eine unzulässige Reduktion darstellen. Die aktuelle Herausforderung besteht darin, qualitative Informationen in einer Controlling-Konzeption zu berücksichtigen. Lassen Sie mich diese besondere Herausforderung anhand des Strategischen Controllings erläutern. Die von Ihnen angesprochenen „weichen Faktoren“ sind gerade hier die Erfolgsfaktoren. Die Balanced Chance and Risk-Card (vgl. Abbildung) ist eine von mir zur Diskussion gestellte Möglichkeit der Synthese von strategischem Management und Risikomanagement. Die mit den Strategischen Zielen in Beziehung stehenden Chancen und Risiken werden dabei unter Verwendung sowohl qualitativer und quantitativer als auch vorlaufender und nachlaufender Kennzahlen bzw. Indikatoren

Prof. Dr. Thomas Reichmann absolvierte das Studium der Betriebswirtschaftslehre an der Johann-Wolfgang-Goethe-Universität in Frankfurt am Main, dort hat er promoviert und habilitiert. Seit 1972 ist er Inhaber des Lehrstuhls für Unternehmensrechnung und Controlling an der Universität Dortmund. Er ist Vorstandsmitglied der Gesellschaft für Controlling e. V. und geschäftsführender Gesellschafter der Controlling Innovations Center (CIC) GmbH in Dortmund (www.cic-online.de). Des weiteren ist Prof. Dr. Thomas Reichmann Mitherausgeber der Zeitschrift „Controlling“ und Autor des Standardwerks „Controlling mit Kennzahlen und Managementberichten“ sowie Mitherausgeber von „Vahlen's Großes Controlling-Lexikon“. Diese Titel erscheinen im Vahlen Verlag, München. Darüber hinaus ist Prof. Dr. Reichmann Vorstand und Gründer – gemeinsam mit Creditreform – des eigenständigen „Instituts für Mittelstandsfinanzierung – Creditreform – Prof. Dr. Reichmann“ an der BITS Unternehmer-Hochschule in Iserlohn (www.bits-iserlohn.de). E-Mail: reichmann@cic-do.de

auf strategischer und operativer Ebene operationalisiert. Der Einsatz von Kennzahlen stellt bei diesem Ansatz eine Verdichtung, jedoch keine Vernichtung von Informationen dar. Dem Entscheidungsträger bleibt immer noch die Möglichkeit, durch eine entsprechende Drill-Down-Funktionalität nähere Informationen zu erhalten. Es handelt sich also um eine adressatenbezogene Informationsreduktion.

Mit großem Interesse verfolge ich auch die **Erkenntnisse der „Münchener Schule“ (Internationaler Controller Verein e. V. und Controller Akademie AG) zur Einbindung von qualitativen Faktoren in das Controlling. Hier wird seit Jahren hervorragende Arbeit geleistet.**

B: Bitte lassen Sie uns einen Perspektivenwechsel vornehmen und uns der wachsenden Internationalisierung und Globalisierung unserer Unternehmen zuwenden. Internationales Management umfasst die strategische und operative Führung der Unternehmen im internationalen Kontext. Dabei kann sich die Internationalisierung grundsätzlich auf sämtliche Funktionalbereiche der Unternehmung erstrecken. Welche Besonderheiten des Controllings in international tätigen Unternehmen beobachten Sie? Wie unterscheidet sich das Controlling eines internationalen von einem nationalen Unternehmen?

R: Das Controlling in einem solchen internationalen Unternehmen ist nicht gleichzusetzen mit einer „linearen Multiplikation“ einer für eine Einzelunternehmung entworfenen Controlling-Konzeption, sondern weist bezüglich der Informationsbeschaffung und -aufbereitung, der Datenanalyse, Beurteilung und Kontrolle weit höhere Anforderungen auf. Das Controlling hat dabei die Ausrichtung der Teilkonzerne auf ein übergeordnetes Ziel zu unterstützen. Diese Aufgabe ist nicht zu unterschätzen. Die Unternehmen haben zwangsläufig an internationalen Kapitalmärkten zu agieren. Sofern sie sich dort erfolgreich gegen ihre Wettbewerber bei der Allokation von Kapital durchsetzen wollen, haben sie die Belange der Investoren zu priorisieren. Konkret: Sämtliche Entscheidungen im Unternehmen sind unter Berücksichtigung der Auswirkungen auf den

Unternehmenswert zu treffen. Die Maximierung des Unternehmenswerts kann also in einem internationalen Konzern als übergeordnetes Ziel verstanden werden. Die Umsetzung der entworfenen Pläne ist durch das Controlling mittels eines geeigneten Instrumentariums zur Steuerung und Koordination der Unternehmensaktivitäten zu unterstützen, wobei mit zunehmender Unternehmensgröße die mit diesem Teil des Planungsprozesses an das Controlling gestellten Anforderungen überproportional zunehmen. (Vgl. Controlling mit Kennzahlen und Management-Tools, 7. Auflage, S. 733-834; 20. DCC-Congressband, 2005, S. 18-57).

B: Welche Trends und frühen Signale beobachten Sie? Worauf müssen wir uns einstellen? Welche Chancen hat der Standort Deutschland, im internationalen Wettbewerb zu bestehen?

R: Wir erleben derzeit einen konjunkturellen Aufschwung. Dies sollte uns auf der einen Seite Sicherheit geben, nicht zwangsläufig mit den Folgen der Stagnation leben zu müssen. Auf der anderen Seite sollten wir auch optimistischer in die Zukunft schauen. Jeder ist aufgefordert, seinen Beitrag dazu zu leisten. Wir Controller müssen schauen, wo in den Unternehmen der Schuh drückt. Sie haben die zunehmende Internationalisierung angesprochen. Wir erleben wieder eine Welle der Akquisitionen und Fusionen. Es entstehen in zunehmendem Maße multinationale Konzerne. Aber auch unser Mittelstand ist längst nicht mehr auf das Bundesgebiet beschränkt – wie sollte er angesichts der hiesigen Rahmenbedingungen und der schärfer werdenden Konkurrenz auch. Die Unternehmen optimieren ihre Wertkette: Neue Vertriebswege und Produktionsstätten erhöhen jedoch das Risiko von Fehlentscheidungen respektive Fehlinvestitionen. Die Planung nimmt daher an Bedeutung zu. Durch eine integrierte Unternehmensplanung können unterschiedliche Szenarien sowie deren Auswirkungen auf die Konzern-Performance abgebildet werden. Sowohl die Erreichung der strategischen als auch die der operativen Zielsetzungen muss fortlaufend im Unternehmen nachgehalten und kontrolliert werden, um Anpassungen an veränderte Parameterentwicklungen rechtzeitig antizipieren zu können. Das Controlling versorgt dazu die jeweiligen Entscheidungsträger mittels an den stellenspezifischen Bedarfen orientierten

Reporting-Strukturen mit komprimierten und zielorientierten Informationen. Die Bereitstellung und insbesondere die Aggregation von Informationen darf dabei nicht zu einer unüberwindbaren Hürde für die Einzelgesellschaften und Teilkonzerne sowie die Holding selber werden. Deshalb kann auf eine ausgereifte DV-technische Umsetzung als Instrument eines effizienten Berichtswesens nicht verzichtet werden. Letztendlich landen wir auch hier wieder an dem Punkt der Systemunterstützung.

B: Sehen Sie Defizite oder sind nach Ihrem Eindruck unsere international tätigen Unternehmen gut gerüstet und diesen Anforderungen gewachsen?

R: Zielsetzung des Controllings in einem internationalen Unternehmen ist es, den fragmentierenden und zentrifugalen Kräften einer Konzernstruktur ein verbindendes Element entgegenzustellen. Die einzelnen Bereiche sind auf ein übergeordnetes Ziel hin auszurichten. Durch eine Shareholder-Value Orientierung kann einerseits dieses interne Koordinationsziel verfolgt und andererseits die Abhängigkeit der Konzerne von den internationalen Kapitalmärkten angemessen berücksichtigt werden. Die Frage ist, ob unsere Gesellschaft die damit verbundenen Konsequenzen zu tragen bereit ist. Und damit meine ich nicht nur die um ihren Arbeitsplatz bangenden Beschäftigten. Die Diskussion um eine Corporate Governance in Deutschland zeigt, dass hier durchaus auch noch in anderen Kreisen ein Nachholbedarf – oder lassen Sie es mich positiv formulieren – ein Verbesserungspotenzial besteht.

B: Die Region Dortmund, in der Sie arbeiten und leben und wir unser Gespräch führen, hat einen beachtlichen Strukturwandel bewältigt. Hat sie damit gewissermaßen Vorbildcharakter für unsere Unternehmen?

R: Hier ging zuerst die Kohle, dann der Stahl. Der Standort Dortmund musste sich neu orientieren. Das Technologiezentrum nahe der Universität Dortmund beschäftigt mittlerweile rund 8.500 Mitarbeiter. Über 280 Unternehmen haben sich hier niedergelassen – hoch innovativ und wachstumsstark. Dies ist nur ein Beispiel für einen gelungenen Strukturwandel. Auch Unternehmen müssen sich immer neu erfinden – Schumpeters „schöpferische Zerstörung“ ist eine Kon-

stante im Wirtschaftsprozess. Nicht verschwiegen werden darf aber, dass die neu geschaffenen Arbeitsplätze zumeist ein ganz anderes Qualifikationsprofil an ihre Mitarbeiter stellen. Für viele gut ausgebildete Beschäftigte war der Strukturwandel hier in Dortmund leider keine Erfolgsstory. Wir dürfen diese Menschen nicht aus den Augen verlieren und müssen auch ihnen eine Perspektive bieten.

B: Unsere Zeit lässt es leider nicht zu, die vielfältigen Umfeld- und Einflussfaktoren zu diskutieren. Bitte lassen Sie uns auf einen Aspekt beschränken, nämlich auf das „regulative Umfeld“. In diesem Zusammenhang haben Sie vor einiger Zeit einen sehr bemerkenswerten Vorschlag unterbreitet und auch einige Diskussionen ausgelöst. Sie haben nämlich die **Einführung eines „Politik-Controllings“ vorgeschlagen**. Sie haben u. a. ausgeführt, auf Dauer könne nur die Politik erfolgreich sein, die mit dem vom Volk anvertrauten Mitteln wirtschaftlich klug und nachvollziehbar umgehe. Wollen Sie das politische Geschehen stärker nach ökonomischen Kriterien beurteilen und gesteuert wissen?

R: Jeder gut aufgestellte Privathaushalt holt bei finanziellen Fragen den Rat von Experten ein. Unsere Unternehmensverfassung ist so gestaltet, dass wir Anforderungen an die kaufmännischen Fähigkeiten unserer Führungskräfte stellen. Die Haushalte von Bund, Ländern und Kommunen verfügen über ein Budget von mehreren hundert Milliarden Euro, doch hier überlassen wir die Entscheidungen zumeist Juristen, Lehrern oder Verwaltungsangestellten. Wo immer Ressourcen knapp sind, ist deren Verteilung unter Wirtschaftlichkeitsgesichtspunkten notwendige Bedingung und oberste Priorität. Im Zentrum der Ökonomie steht das Allokationsproblem: Was verwende ich wie um welche – oder in der Politik: Wessen – Bedürfnisse zu befriedigen. Dies gilt auf unternehmenspolitischer Ebene und sollte für die Wirtschaftspolitik gleichermaßen gelten. Allerdings ist der Beginn einer zunehmenden Sensibilisierung für Politik-Management und -Controlling festzustellen. Diese Entwicklung stimmt mich verhalten optimistisch, dass langfristig auf der Seite der Politiker betriebswirtschaftliches, auf der Seite der Unternehmen politisches Verständnis für komplexe Zusammenhänge geschult und vertieft

wird. Ich möchte hierbei meinen Beitrag leisten, eine Diskussion eröffnen. Dazu bin ich auch bereit zu provozieren und dafür kritisiert zu werden.

B: Bei aller Bedeutung ökonomischer Größen steuert sich unsere Gesellschaft auch nach sozialen, kulturellen und ethischen Werten, wie es auch unser Grundgesetz vorsieht. Einer Ihrer sehr bekannten Kollegen hat gerade ein Buch vorgelegt „Wertschöpfung braucht Werte“ mit dem Untertitel „Wie Sinngebung zur Leistung motiviert“ (Prof. Dr. Horváth bei Schäffer-Poeschel). Lassen sich beide Sichtweisen – die Welt der finanziellen Werte und die Welt der ideellen Werte – ergänzen und verzahnen?

R: Die Erwerbstätigkeit nimmt für die Sicherung des eigenen Lebensunterhaltes eine elementare Position in unseren individuellen Zielsystemen ein. Die Suche nach einem angemessenen Arbeitsplatz darf jedoch nicht mit der Suche nach Einkommen gleichgesetzt werden. Arbeit formt, fördert und entwickelt die eigene Persönlichkeit. Das Recht auf Arbeit ist daher folgerichtig im Grundgesetz verankert. Eine Gewichtung, welche Perspektive der Arbeit wichtiger ist, möchte ich hier nicht abgeben. Dass ideelle Werte einen geringeren Stellenwert einnehmen, wenn durch überdurchschnittliche Arbeit ein überdurchschnittliches Einkommen generiert wird, halte ich indes für einen Trugschluss. Wir dürfen uns nicht zu einer Gesellschaft entwickeln, **in der der Erfolgreiche ausgegrenzt wird und der Schwache auch gleichzeitig der Gute ist**. Vielmehr sehe ich eine Zielharmonie zwischen diesen Wertekategorien, da anzunehmen ist, dass Ehrlichkeit, Fleiß oder Zuverlässigkeit im Regelfall in einem höheren Erfüllungsgrad auch der finanziellen Interessen resultieren. Deshalb freut mich der Vorstoß von meinem Freund und Kollegen Prof. Dr. Dr. mult. Horváth, sich dieser Materie anzunehmen, außerordentlich.

B: So am Rande: Glauben Sie wirklich angesichts der Macht- und Interessenverhältnisse und der begrenzten Veränderungsfähigkeit und -bereitschaft, es könnte sich ein „Politik-Controlling“ herausbilden und durchsetzen?

R: Politik-Controlling bedeutet ein mehr an Informationen, bedeutet Transparenz. Sicherlich werden dadurch Interessen-

konflikte deutlich zutage treten. Aber wir brauchen in unserer Gesellschaft auch eine Diskussion. Der Wettbewerb – auch zwischen verschiedenen politischen Konzepten – ließe sich durch ein Controlling forcieren. Jeder der befürchten muss, momentan Privilegien zu besitzen, die er dann aufgeben müsste, hat ein – aus seiner subjektiven Sicht – berechtigtes Interesse, ein Politik-Controlling zu verhindern. Auf der anderen Seite sind es die Wähler in ihrer Funktion als Steuerzahler, die derzeit unter dem Mangel an wirtschaftspolitischem Sachverstand in der Politik zu leiden haben. Sie bezahlen die Zeche. Möglicherweise ist also die Wählerschaft der Anknüpfungspunkt, von dem die Realisierung eines Politik-Controlling abhängt. Wenn es gelingt, den Wähler von der Notwendigkeit der Ökonomisierung politischer Institutionen zu überzeugen, könnte eine entscheidende Voraussetzung gegeben sein.

B: Sie sind Autor vieler Controlling-Veröffentlichungen und u. a. auch Mitherausgeber einer Controlling-Zeitschrift sowie „Vahlsens Großes Controllinglexikon“, dem größten Fachlexikon für Controller, und damit ein wesentlicher Bestandteil der Controller Community. Daher ist es naheliegend, einige grundsätzliche **Fragen zum Stand und zur Entwicklung des Controllings** an Sie zu richten. Der Praktiker sieht sich mehreren Controllingkonzeptionen gegenüber, so **Controlling als Informationsversorgung, Controlling als erfolgszielbezogene Steuerung, Controlling als Koordinationsfunktion** und in neuerer Zeit vor allem **Controlling als Rationalitätssicherung** der Führung. Können wir vor diesem Hintergrund überhaupt von einem einheitlichen Controllingverständnis sprechen? Gibt es eine hinreichende Schnittmenge und einen allgemeinen akzeptierten „roten Faden“ durch das Controlling?

R: Ich habe mich bereits so vehement für den Wettbewerb ausgesprochen. Dieser Gedanke darf auch in der Wissenschaft nicht vernachlässigt werden. Selbstverständlich setzt jeder Wissenschaftler seinen eigenen Schwerpunkt in seiner Forschungstätigkeit und betrachtet dabei das Controlling aus einem ganz speziellen Blickwinkel heraus. Auch wenn unser Steckenpferd das Controlling ist, sind wir dabei dem Marketing nicht immer abgeneigt, wenn Sie mir diesen Einwurf

ob meiner Erfahrung erlauben. Letztendlich verfolgen wir aber das gleiche Ziel und die Praxis ist unser Bezugspunkt. **Die Betriebswirtschaftslehre ist eben eine klassische Erfahrungswissenschaft.** Ein Praktiker wird nur schwerlich für die eine oder andere Konzeption zu begeistern sein. Ihn interessiert vor allem eines: **konkrete Problemlösungskompetenz.** Eine theoretisch fundierte, moderne Controlling-Konzeption ist für die Unternehmenspraxis jeweils durch branchen- und unternehmensbezogene Gestaltungsparameter zu konkretisieren und entsprechend den individuellen Bedürfnissen des Unternehmens zu konfigurieren. In Deutschland haben wir einen akzeptablen Stand erreicht, wozu sicherlich auch die eine oder andere wissenschaftliche Kontroverse beigetragen hat.

B: Bitte lassen Sie nachfragen, gibt es sowohl im wissenschaftlichen als auch im Bereich der Praxis überhaupt so etwas wie eine „Controller Community“?

R: Aber sicherlich. Ich sehe das doch bei meinen Seminaren. Controller sprechen in Deutschland doch mittlerweile eine einheitliche Sprache. Und der Austausch ist ungemein wichtig.

B: Der Internationale Controller Verein e. V. – der auf Deyhle zurückgeht – ver-

steht sich als begriffsbildende und standardisierte Institution. Wie werden diese Bestrebungen außerhalb dieser Institution verstanden und bewertet? Halten Sie diese Aktivitäten für hilfreich und nützlich und letztlich für erfolgreich?

R: Ein einheitliches Verständnis bestimmter Begriffe ist eine Voraussetzung für eine angemessene Diskussion. Wie erfolgreich der Internationale Controller Verein e. V. sein kann, hängt letztlich vom Anspruch seiner Mitglieder ab. Wer ein einheitliches Controlling „von der Stange“ möchte, wird sicherlich enttäuscht werden. Dazu ist die Praxis einfach zu komplex. Für einen Austausch ist diese Organisation sicherlich eine hervorragende Plattform.

B: Wir nähern uns dem Abschluss unserer Diskussion. Bitte lassen Sie uns kurz noch die voraussichtliche zukünftige Entwicklung des Controllings beleuchten und die „Quo vadis Frage“ stellen. Welche zukünftigen Entwicklungen werden das Controlling am meisten prägen? Worauf müssen wir uns einstellen und worauf vorbereiten? Wo sehen Sie das Controlling in einigen Jahren? Gibt es dann überhaupt noch Controlling-Lehrstühle und ist dann in der Unternehmenspraxis vielleicht das Controlling vom Bereich Finance aufgegangen, wie manche Kritiker meinen.

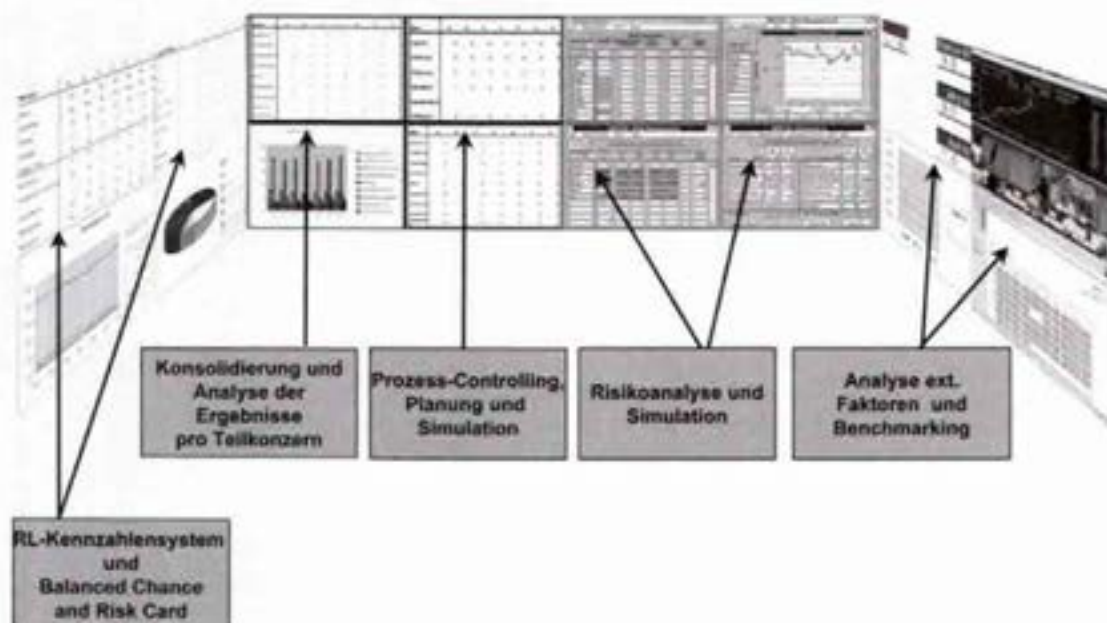
R: Meine Vision liegt darin, **die steuerungsrelevanten Informationen durch ein Controlling-Cockpit übersichtlich, konzentriert und unter Berücksichtigung vorhandener Ursache-Wirkungs-Beziehungen zur Verfügung zu stellen.**

Das Controlling nimmt seit jeher eine Querschnittsfunktion im Unternehmen ein und wird diese weiter ausbauen. Der Produktionsfaktor „Information“ ist das Faustpfand des Controllers. Die Bereiche Finance und Controlling werden weiter zusammenwachsen. Generell sehe ich einen Trend, dass wir eine stärkere Zusammenarbeit auch in der Wissenschaft erleben werden. Die Wirtschaftswissenschaften rücken näher zusammen. Schon jetzt sind ja gerade die Schnittstellen die interessanten Bereiche. Denken Sie nur an meine Ausführungen zur systemgestützten und DV-gestützten Controlling-Konzeption. Auf uns Controller kommt also noch viel Arbeit zu.

B: Bitte lassen Sie mich abschließend aus unserer – über das Interview hinausgehenden – insgesamt recht umfassenden und intensiven Diskussion Bemerkenswertes herausgreifen.

Ihr fachliche Schwerpunkt liegt in systemgestützten Controlling-Konzepten. Sie suchen betriebswirtschaftliche Fragestellungen in systemgestützte Lösungen

Vision: Cockpit Führungsinformationssystem



zu übertragen. In Ihrem Ansatz steht die Nutzung der modernen IT zur Durchführung und Bewältigung der vielfältigen Aufgabenstellungen im Controlling im Vordergrund. Ihre Überlegungen finden ihren Ausdruck in systemgestützten Lösungen, die wir in unserem Dialog angerissen haben, wie insbesondere in Ihrem Kennzahlenkonzept, Ihrer Balanced Chance- and Risk-Card oder in neuerer Zeit im Cockpit Führungsinformationssystem.

Im Rahmen der fachjournalistischen Transparenzverantwortung – analysieren, beschreiben, erklären, interpretieren, evaluieren – haben Sie eine Reihe kritischer Nachfragen erlaubt. Aus dieser Diskussion lassen sich einige bedeutungsvolle Erkenntnisse vermitteln. Zum einen unterstreichen Sie, dass betriebswirtschaftliche Aufgabenstellungen Art und Umfang der IT-Unterstützung bestimmen und nicht etwa die IT-technischen Möglichkeiten. Controllingrelevante Themenstellungen, die bei Ihnen nicht oder weniger im Fokus stehen – z. B. verhaltensbezogene Aspekte, Personalcontrolling oder das weite Feld der immateriellen Werte – gleichwohl von Belang sind und die Beachtung in Wissenschaft und Praxis verdienen. Ferner zeigte sich, dass systemgestützte Lösungen neben einem beachtlichen Chancenpotenzial an die betroffenen Controllerinnen und Controller vielfältige Anforderungen stellen, etwa in Form eines mitlaufenden Lernprozesses, und diese Anforderungen auch ab einem gewissen Grad zur zeitlichen und persönlichen Belastung werden können. Unternehmen und Mitarbeiter müssen sich dieser permanenten Herausforderung stellen, z. B. durch Weiterbildung und ggf. externer Unterstützung, damit aus dem Chancen- kein Risikopotenzial wird.

Eine fachjournalistische Aufgabenstellung bezieht sich auch auf das Abgleichen und Vergleichen mit anderen Positionen im breiten Themen- und Meinungsspektrum. Bei vorliegendem Beitrag erwies sich diese Aufgabe als besonders reizvoll.

Nach einer Reihe von Interviews mit bedeutenden Controlling-Wissenschaftlern steht mir ein Bild vor Augen, das uns Herr Prof. Dr. Horváth anlässlich der Verleihung der Ehrendoktorwürde an der EBS (EUROPEAN BUSINESS SCHOOL) am 7.12.2006 ausdrucksstark vermittelt hat. Darin geht es um sechs Blinde, die sich einen Eindruck von einem Elefanten zu verschaf-

fen trachten. Alle betasten das Tier und sind sich sicher, nun genau über dessen Beschaffenheit Bescheid zu wissen. Dabei entgeht ihnen allerdings, dass sie jeweils nur einen kleinen Teil des Tieres erkundet haben. So meint der erste, eine Wand vor sich zu haben. Der zweite, der den Stoßzahn befühlt, glaubt, es handle sich um einen Speer usw. Horváth stellte sehr treffend fest: „Wir sind die Blinden und das Controlling ist unser Elefant.“ Nach vielen Besuchen und Gesprächen gewinne ich einen doppelten Eindruck. Einerseits ist festzustellen, dass die meisten Konzepte und Ansätze Controlling aus einer spezifischen Perspektive sehen oder bestimmte Elemente besonders akzentuieren. Zum anderen zeigt die vertiefende Diskussion in der Regel, dass es mehr Verbindendes als Trennendes gibt.

Beispielsweise betont auch der **Fach-Arbeitskreis Business Intelligence des Internationalen Controller Verein e. V. (ICV)**, dass die Umsetzung moderner Umsteuerungskonzepte eine wechselseitig deutlich stärkere Verzahnung von IT und Controlling erfordert. Im Controller Leitbild der International Group of Controlling heißt es u. a.: „Controller leisten dazu den erforderlichen Service der betriebswirtschaftlichen Daten- und Informationsversorgung“. Ihre Äußerungen zum Zusammenhang von Kontierung und Controlling bestätigen Feststellungen, die unser Herausgeber, Dr. Albrecht Deyhle, bereits in den 70er Jahren des vorigen Jahrhunderts getroffen hat.

Controlling ist eine „Erfindung“ der Praxis, wie beispielsweise Prof. Dr. Horváth vielfach betont. Die meisten Instrumente kommen aus der Praxis. Sie haben – ähnlich Horváth und andere Wissenschaftler sowie auch Praktiker – unterstrichen, dass der Wissenschaft die Aufgabe zukommt, zu präzisieren, zu systematisieren, theoretisch zu begründen und der weiteren Entwicklung Impulse zu verleihen.

Konsens herrscht beispielsweise auch hinsichtlich der Darstellung von Prof. Dr. Jürgen Weber auf der bereits erwähnten akademischen Feier an der EBS: „Das Instrument bestimmt die Wahrnehmung bzw. nimmt wesentlichen Einfluss auf diese. Instrumente sollten von den Controllern deshalb auch stets als eine Form von Spielregeln gesehen werden, die das Handeln unterschiedlicher Manager koordinieren“.

Das Ergebnis unserer diesbezüglichen Betrachtungen stimmt insofern überein mit der Feststellung, die Prof. Dr. Christopher Jahn anlässlich der Verleihung der Ehrendoktorwürde an die Herren Prof. Dr. Horváth, Prof. Dr. Weber und Herrn Hornung so formuliert hat: „Skandale um Enron, Worldcom und in andere Konzerne haben uns gezeigt, **dass Controlling nicht nur eine Frage des Zahlenmanagements ist, sondern auch Softfacts wie Ethik, Kultur und persönliche Charakteristika berücksichtigen muss.**“

Gegen Ende dieses Beitrags soll noch einmal die Überlegung eines „Politik-Controllings“ hervorgehoben werden. Sie erscheint in hohem Maße diskussionswürdig und sicher auch diskussionsbedürftig. Controller verstehen sich als betriebswirtschaftliche Berater und unterstützen das Management im Führungsprozess. Es ist sicher eine reizvolle Überlegung, ob sich die Philosophie und die Methodik dieses unterstützenden und begleitenden Prozesses auch auf andere Bereiche und Zielgruppen wie insbesondere die Politik übertragen und ausdehnen lässt. Anlässe eines derartigen Controllingprozesses gäbe es sicher genug. Denken wir an Fragen der Privatisierung, an Aspekte der wirtschaftlichen Förderung, den Folgeaufwand von politischen Entscheidungen oder an die sowohl ökonomisch als auch sozial sinnvolle Ausgestaltung unserer Sicherungssysteme. Ein „Politik-Controlling“ könnte sich nachhaltig positiv auf Transparenz, Verantwortung, Mittelverwendung und Nutzen der öffentlichen Gelder auswirken. Daher die Empfehlung an die Controller Community, diesen Gedanken aufzugreifen und zu diskutieren.

Ich darf Ihnen im Auftrag unseres Herausgebers, Dr. Albrecht Deyhle, sowie im Namen unserer Leserinnen und Leser herzlich danken für dieses Interview. Ich danke Ihnen auch ganz persönlich für das hohe Maß an Dialogbereitschaft und für die ausgesprochen angenehme Atmosphäre. Den betont offenen und auch recht engagierten Gedankenaustausch habe ich als Bereicherung empfunden. ■

| Zuordnung CM-Themen-Tableau | | | | | |
|-----------------------------|----|----|---|---|---|
| 02 | 04 | 09 | G | F | R |



Harald Hagmayer ist Geschäftsführer der Communic GmbH und Erfinder der Methode Leadership.IC®



Roland Hagmayer ist Geschäftsführer der Communic GmbH und Erfinder der Methode Leadership.IC®



Dipl.-Kfm. Walter Reithmayer war über 10 Jahre in Strategieabteilungen von Großunternehmen tätig. Er ist jetzt freier Autor und Berater in München

STRATEGIEUMSETZUNG MIT SYSTEM – eine neue Herausforderung für Strategieplaner und Controller?

von Harald und Roland Hagmayer, Augsburg, in Zusammenarbeit mit Walter Reithmayer, München

Kennzahlensysteme reichen nicht aus

In den vergangenen Jahren gab es interessante Management-Fortschritte bei den Unternehmen, die Balanced Scorecard oder vergleichbare Kennzahlensysteme eingeführt haben. Die Steuerung von unternehmerischen Aktivitäten, insbesondere die Reaktion auf Abweichungen von quantitativen Vorgaben, konnte signifikant verbessert werden. Trotz dieser Errungenschaften gibt es noch bei sehr vielen Unternehmen beachtliche Lücken in der Führung, besonders in der konsequenten Umsetzung der Strategie. In den Aufsichtsräten und Unternehmensleitungen gibt es in der Regel ganz gute Vorstellungen davon, was mit dem Unternehmen mittelfristig erreicht werden soll. Leider lässt sich ebenso oft feststellen, dass diese Vorstellungen nur auf der obersten Ebene in Form einer Vision, eines Geschäftsauftrages oder eines Strategiepapiers mit hohem Abstraktionsniveau festgehalten sind. Das reicht als Grundlage für eine Strategiekommunikation bei weitem nicht aus. **Eine wirklich erfolgreiche Strategieumsetzung erfordert einerseits eine systematische Konkretisierung der Ziele und Strategien für alle Bereiche und Ebenen** des Unternehmens. Auf der

anderen Seite aber auch eine systematische Verfolgung der Zielfortschritte nicht nur bei operativen Zielen, was heute bei monetären Zielgrößen ja gut gelöst ist, sondern eben auch bei den strategischen Zielen, die meist verbale Beschreibungen künftiger gewünschter Zustände sind.

Die Scheu vor der Konkretisierung strategischer Ziele und vor einer systematischen Verfolgung der Zielfortschritte dazu hat ihre Berechtigung verloren. Im folgenden wird die Methode Leadership.IC® vorgestellt, die auf der Grundlage einer „neuen Infrastruktur zum Führen“ den Aufbau eines zielbasierten Führungssystems einschließlich eines effektiven Strategiecontrolling ermöglicht.

Anforderungen an ein zielbasiertes Führungssystem

Der ganzheitliche Ansatz

Ein sehr wichtiges Kriterium ist ein ganzheitlicher Ansatz. Methoden, die sich nur mit Teilbereichen der Führung und Steuerung befassen, können das Problem nicht lösen, auch wenn sie in ihren Teilbereichen zu Verbesserungen führen. Insbesondere reichen Methoden, die sich nur mit der Messung und Aus-

wertung von herkömmlichen Kennzahlen befassen, nicht aus.

Der integrative Ansatz

Neue Führungssysteme entstehen äußerst selten auf der grünen Wiese. Bisherige Managementmethoden und Kennzahlensysteme müssen daher sinnvoll eingebunden werden, die Daten von bisher eingesetzten ERP-Systemen müssen einfließen können. Von einer überlegenen Methodik wird erwartet, dass sie das, was gut war, übernimmt.

Die Motivationskomponenten

Die Menschen im Unternehmen wollen mitgenommen werden. Das geht am besten, wenn das einzuführende Führungssystem für alle Manager und Mitarbeiter einsichtig Vorteile bietet. Die dahinter liegenden Grundgedanken müssen prägnant kommunizierbar sein, schon die ersten Schritte müssen jedem Nutzer Erfolge bringen. Motivation entsteht, wenn das Anreizsystem besonders den individuellen Leistungsbeitrag zur Prozessverbesserung berücksichtigt und sich nicht auf monetäre Top-Kennzahlen begrenzt, die der Bilanzpolitik unterworfen sind. Dazu gehören aber auch Zielklarheit und Nachvollziehbarkeit der Zielerreichung sowie klar abgegrenzte Ver-

antwortlichkeiten für Ziele und nicht zuletzt eine verständliche und einfache Handhabung der Methode „Führen mit Zielen“.

Die Computerunterstützung

Komplexe Aufgaben sind mit Computerunterstützung leichter lösbar. Niemand akzeptiert heute mehr Papierberge, jeder erwartet die Vermeidung von Medienbrüchen. Es reicht, wenn ein Vorgang einmal erfasst wird. Doppelarbeit muss unbedingt vermieden werden, Ergebnisse müssen nutzerorientiert zur Verfügung stehen.

Der pragmatische und offene Ansatz

Ein Führungs- und Steuerungssystem muss schrittweise einföhrbar sein. Menschen ändern sich nicht von einem Tag zum anderen, Organisationen brauchen Zeit für eine Anpassung. Spätere Erweiterungen müssen möglich sein, ohne dass die Methode an sich geändert werden muss.

Eine überlegene Methodik

Die zugrunde liegende Methodik muss bisher nicht Machbares leisten: Die Beherrschung der Komplexität aller Strategieelemente; die Möglichkeit der Gruppierung und Zusammenfassung von Zielen und Zielfortschritten; die Bereitstellung nachvollziehbarer Messmethoden für qualitative Ziele; die Einbeziehung und Abstimmung aller Ziele, sowohl der strategischen als auch der operativen und normativen Ziele.

Organisatorische Anpassungen

Organisationsstrukturen in Unternehmen sind selten in einem für die Strategieumsetzung und für das Strategiecontrolling idealen Zustand. Sie sind meist über die Jahre hinweg eher entlang der Präferenzen der führenden Personen gewachsen. Für die Belange der Strategieentwicklung ist ein **Mapping dieser gewachsenen Strukturen auf ein geeignetes Strukturmodell** ein gangbarer Weg. Eine nachhaltig erfolgreiche Umsetzung einschließlich eines effektiven Controlling der entwickelten Strategien gelingt aber nur, wenn man sich auf wirkliche Veränderungen in der Organisationsstruktur einlässt.

Eines der Probleme mit gewachsenen Organisationsstrukturen ist, dass Föh-

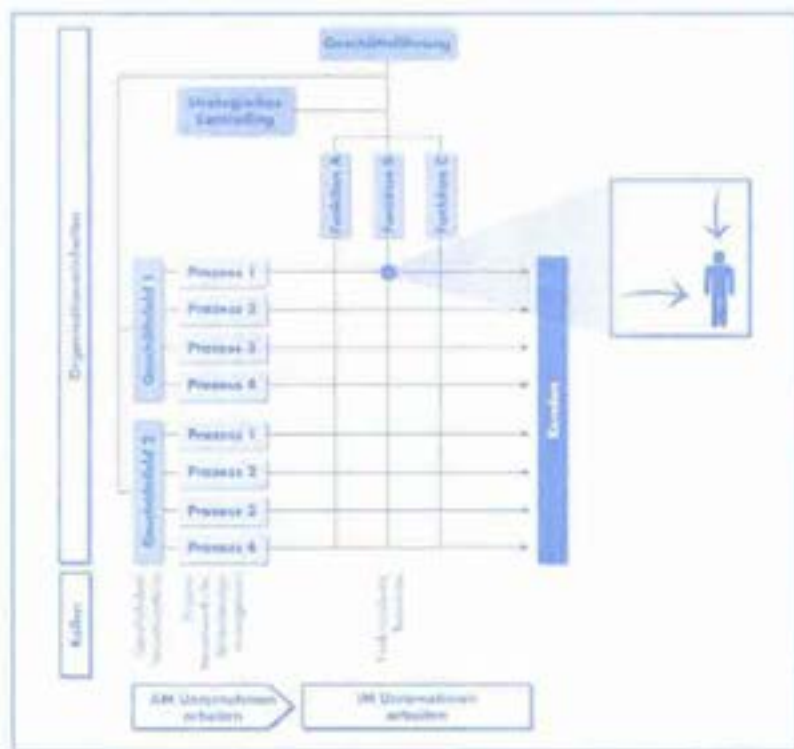


Abb. 1: Marktorientiertes Organisationsmodell (MOM) nach Communic

rungspersonen mehrere an sich konträre Rollen gleichzeitig ausfüllen sollen. Dies gilt insbesondere für die Rolle des Prozessverantwortlichen, die sehr oft von einem Abteilungsleiter einfach so mitgemacht werden soll. Bei einem zielbasierten Ansatz wird schnell klar, ob sich die Ziele dieser Rollen miteinander vereinbaren lassen, vielleicht sogar widersprechen. Sollte das der Fall sein, führt dies zu schier unlösbaren Konflikten. Die Führungsperson ist hin- und hergerissen zwischen ihren Rollen, verbraucht ihre Energie im Lösen dieser Konflikte und findet allenfalls unbefriedigende Kompromisse. Die Rolle des Prozessverantwortlichen erfordert das Denken in kontinuierlicher Veränderung seines Prozesses. Diese Grundhaltung steht diametral zu einem nach Stabilität und Verfügbarkeit strebenden Linienmanager. Ein kreativer Dialog entsteht, wenn bestimmte Rollen von unterschiedlichen Personen vertreten werden.

Strategieumsetzung ist im Kern die ständige Durchsetzung von Veränderungen im Unternehmen. Es wird am Unternehmen etwas verändert, damit im Unternehmen bessere Ergebnisse im Sinne der Strategie erzielt werden können. Damit solche Veränderungen stattfinden, muss es ein Ringen im positiven Sinne geben: Impulsgeber und Umsetzer müssen gemeinsam um die besten Lösungen

kämpfen. Nur wenn ständig Impulse von außen, vom Markt, von den Kunden im Unternehmen aufgenommen und umgesetzt werden, kann sich ein Unternehmen erfolgreich weiterentwickeln.

In der Mehrzahl der Unternehmen sind die Rollen der Impulsgeber meist nicht ausreichend vertreten. Im Mittelstand liegen oft Geschäftsführung, Geschäftsfeld- und Prozessverantwortung in einer Hand. Ein dynamisches Umfeld bringt dieses Modell an seine Grenzen. Jeder Impuls erfordert sowohl konzeptionellen als auch Monitoringaufwand. Mit den in Abbildung 1 dargestellten **Impulsgebern** kann ein Versanden strategisch wichtiger Veränderungen ausgeschlossen werden.

Das Versanden von Projekten und Maßnahmen in der klassischen Linienorganisation ist nicht Absicht, es ist einfach die fehlende Zeit und Energie in einer gegebenen Konstellation. Die Aufgabe der Impulsgeber erfordert eine intensive Beschäftigung bis in das Detail einerseits mit Markt und Kunden, andererseits mit den Prozessen im Unternehmen. Es reicht nicht aus, diese Herausforderungen nur anzuarbeiten, sie müssen teils mühsam durchdrungen und in zäher Kleinarbeit mit den für die Umsetzung geeigneten Führungskräften und Mitarbeitern durchgekämpft werden. Dazu müssen ausreichend Ressourcen zur Verfügung stehen,

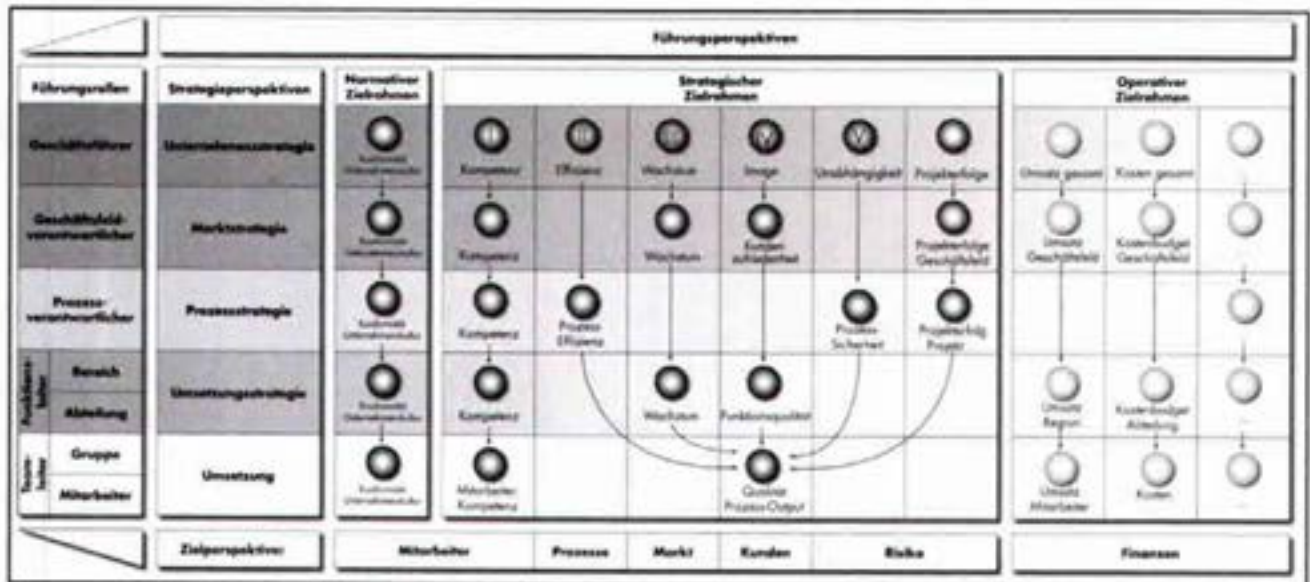


Abb. 2: Die Führungsmatrix strukturiert den Zielrahmen nach Strategie- und Zielperspektiven

das kann man auf die Dauer nicht nebenbei mitmachen. Bei einer genauen Analyse ergibt sich, dass das Mitmachen den Nachteil hat, an einer Sache nicht konzentriert dranzubleiben. Dies führt zu Unproduktivität, die durch wiederholtes Einarbeiten in immer wieder die gleiche Sache entsteht. Dieser Sägezahn-Effekt macht in vielen Fällen bis zu 30 % der Jahresarbeitszeit von Prozess- und Projektleitern aus. Nimmt die Kernaufgabe „Verantwortung einer Linienfunktion“ bereits 120 % der Kapazität in Anspruch, kann man sich ausrechnen, warum Veränderungsprojekte versanden. Angepasste Organisations- und Führungsstrukturen sind also eine Voraussetzung für eine nachhaltige Umsetzung der Strategie, sie sind ein Teil der „neuen Infrastruktur“ für ein zielbasiertes Führungssystem. Abbildung 1 zeigt den ersten Schritt zu einem zielbasierten Führungssystem, die Einführung eines marktorientierten Organisationsmodells (MOM).

Schlüsselrollen für Veränderungen

Die Erfahrung zeigt, dass in der Mehrzahl der Unternehmen die typischen und wichtigen Aufgaben des Geschäftsfeldverantwortlichen und des Prozessverantwortlichen nicht mit dem nötigen Nachdruck wahrgenommen werden. Eine wesentliche Rolle des Geschäftsfeldverantwortlichen ist es, Impulse aus dem Markt und von den Kunden in das Unternehmen zu geben; die Rolle des Prozessverantwortlichen ist es, diese Impulse aufzugreifen und an die Stellen

im Unternehmen zu geben, wo sie umgesetzt werden können. Dabei obliegt es dem Prozessverantwortlichen, die Umsetzung mit den Verantwortlichen in der Aufbauorganisation zu vereinbaren und deren Durchsetzung zu verfolgen; er agiert dabei in der Art eines Projektleiters. Mit einem solchen Rollenverständnis gepaart mit einer geeigneten Besetzung der Positionen, bei der Verantwortung, Befugnis und Kompetenz stimmen, kann die stetig nötige Veränderung in Unternehmen sicher verankert werden. Für die Veränderungen muss es hauptamtliche Verantwortliche geben, sonst wird eine kontinuierliche Verbesserung in den Prozessen nicht stattfinden. Aus der Sicht des Strategiecontrolling wirkt sich die klare Festlegung von Verantwortlichkeiten positiv aus. Die Bestellung von Geschäftsfeld- und Prozessverantwortlichen und deren Unterstützung durch

die Geschäftsführung ist ein wichtiger Teil der „neuen Infrastruktur“.

Zuordnung der Ziele

Abbildung 2 zeigt, wie die von Communic entwickelte Führungsmatrix den Zielrahmen nach Führungsrollen, Strategie- und Zielperspektiven strukturiert. Die Führungsmatrix hilft, jedem Mitarbeiter Ziele maßgeschneidert zuzuordnen. Dabei gibt es für die einzelnen Rollen typische Ziele. Die Führungsmatrix ist ganzheitlich und umfasst alle Ziele: die normativen, die kurzfristigen operativen und als Kern die strategischen Ziele.

Die konkreten Zielinhalte werden auf die jeweilige Rolle und ihre Strategie-Perspektive abgestimmt. Die Führungsmatrix berücksichtigt Verhaltensmuster, die sich

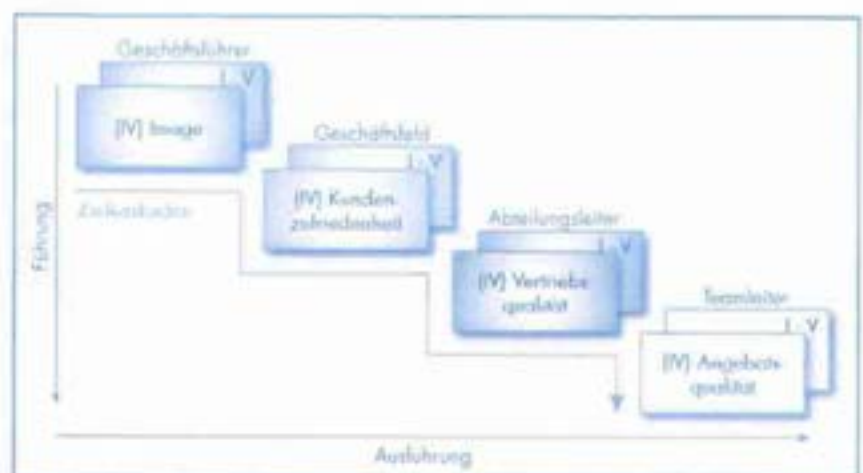


Abb. 3: Schemabild einer Zielkaskade

durch das Zusammenspiel von Rolle, Strategie und die Eigentümerschaft eines Ziels ergeben. Zielkonflikte werden damit praktisch ausgeschlossen. Strategiekonflikte, als Grundlage kreativer Diskussionen um begrenzte Ressourcen, werden gezielt initiiert.

Zielkaskaden als Rückgrat der „neuen Infrastruktur“

In der Realität gibt es in den Unternehmen viele und auch divergierende Ziele. Eine der wesentlichen Herausforderungen ist es, eine Struktur zu finden, die in der Praxis durchführbare Gruppierungen und Zusammenfassungen erlauben, unter Berücksichtigung der Wirkzusammenhänge. Eine Auswertung der Unternehmensberatung Communic von vielen tausend Zielen in Unternehmen hat ergeben, dass alle strategischen Ziele in fünf Grundsatz-Kategorien eingeteilt werden können:

I. Kompetenz:

Fertigkeiten und Fähigkeiten etc.

II. Effizienz:

Prozesseleistungs- und Ressourcentransparenz, etc.

III. Wachstum:

Erschließung von Märkten, etc.

IV. Image:

Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit, Qualität, etc.

V. Unabhängigkeit:

Sicherheit, Prozessrisiken, etc.

Dazu kommen noch übergreifende Projektziele. Die Klassifizierung der Ziele in diese Kategorien und der Aufbau von Zielkaskaden mit einer nachfolgenden Verzweigung auf die Bereiche und Unternehmensebenen gestattet es, eine vollständige generische Struktur für die strategischen Ziele zu entwickeln. Diese generische Struktur bildet den Rahmen für die konkrete Zielstruktur im Unternehmen, ähnlich wie ein Kontenrahmen die generische Struktur für den Kontenplan eines Unternehmens darstellt.

Auf diese Art gibt es ein Gerüst, ein Einordnungsschema für alle Zielideen in allen Ebenen eines Unternehmens, auf dessen Grundlage das konkrete Zielsystem des Unternehmens aufgebaut wird. Nur eine solche klare Struktur ermöglicht es, den komplexen Zusammenhang von Ursache und Wirkung der Ziele,

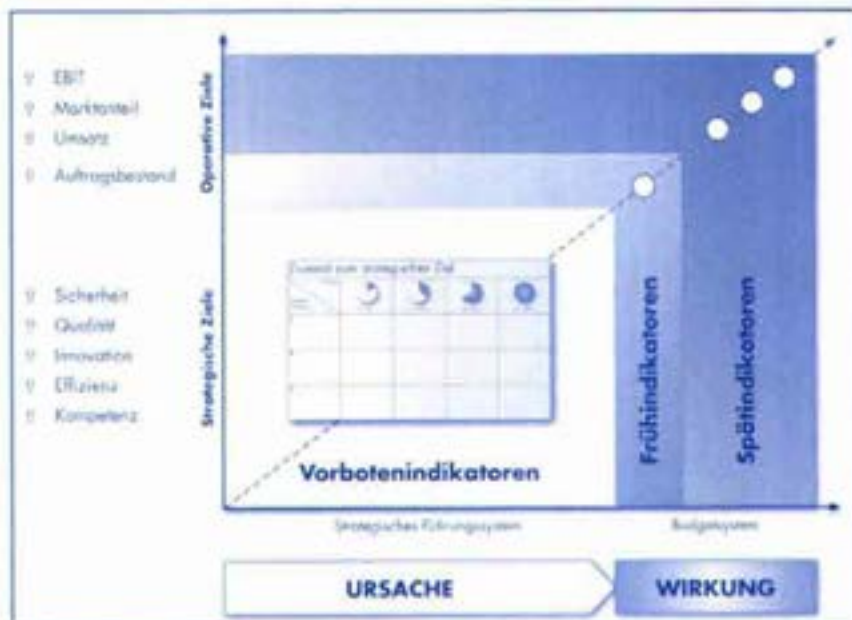


Abb. 4: Erweiterung der operativen Ziele um die strategischen Ziele

Strategien und Maßnahmen hierarchie- und bereichsübergreifend herzustellen.

In der Praxis werden als nächster Schritt die Zielkaskaden vom generischen Grundgerüst aus entwickelt, unternehmensindividuell angepasst und mit unternehmensrelevanten Zuständen und Strategien gefüllt. Der inhaltlich klar abgegrenzte Zielfokus der Kaskaden I bis V vereinfacht und beschleunigt die Planung, Kommunikation und vor allem auch das Controlling der Strategie.

Der Rückgriff auf die generische Struktur der Zielkaskaden und die Nutzung von darauf aufbauenden Content-Modellen reduziert den Aufwand und die Zeitdauer für Zielplanungs- und Zielvereinbarungsprozesse von mehreren Monaten auf wenige Tage bis Wochen. Dies ist vergleichbar mit dem

einmaligen Aufwand, eine Kostenstellen- und Kostenträgerstruktur aufzubauen. Steht die Struktur, kann ein neuer Plan auf dieser Basis verhältnismäßig einfach weiterentwickelt werden.

Systematik der Zieltypen

Die Mehrzahl der gebräuchlichen Kennzahlensysteme gibt im nachhinein Auskunft, ob Kontrollziele, wie zum Beispiel eine Umsatzerhöhung auf 40 Mio. in einem Geschäftsgebiet bis zu einem bestimmten Zeitpunkt erreicht wurden. Innerhalb der kennzahlenmäßig erfassten Kontrollziele unterscheidet man Spätindikatoren und Frühindikatoren. Bei den Frühindikatoren geht man davon aus, dass ihre Entwicklung direkt oder indirekt Spätindikatoren beeinflusst. Klassisches Beispiel ist der Auftragsbestand, aus

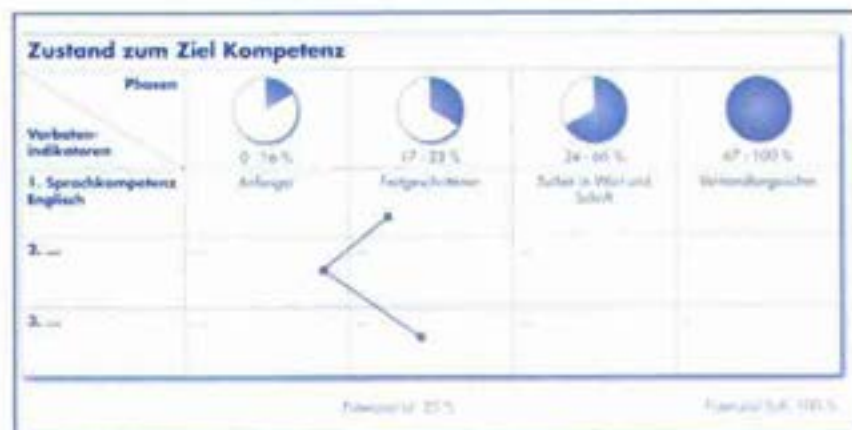


Abb. 5: Beispiel für ein Zustandsprofil

dessen Entwicklung man die voraussichtliche Umsatzentwicklung ableitet. Was aber beeinflusst die Frühindikatoren? Welche vorgelagerten Zustände müssen erreicht werden, damit sich die Frühindikatoren wie gewünscht entwickeln?

Ursachen im Fokus

Zur Beantwortung dieser Frage zunächst ein Blick auf die verschiedenen Zieltypen in Abbildung 4. Es wird nach den sogenannten Vorboten (Einflussfaktoren) gesucht, deren Zustand wiederum nachgelagerte Ziele und/oder Kontrollziele beeinflusst. Bei den Zieltypen kann man zwischen operativen Zielen und strategischen Zielen unterscheiden. Strategische Ziele sind typischerweise gewünschte Veränderungen von Zuständen, operative Ziele werden durch monetäre Kennzahlen repräsentiert. **Strategische Ziele befassen sich mit den Ursachen, operative Kontrollziele mit den Auswirkungen.** Die Veränderungen von Zuständen lassen sich nicht von vorneherein mit einfachen monetären Kennzahlen messen. Der Zustand „Sauberkeit“ ist in vielen Prozessen eine zentrale Ursache

für Fehler- und Reklamationskosten. Die Wirkung ist monetär zu messen, die Sauberkeit als ursächlicher Erfolgsfaktor kann monetär nicht dargestellt werden. Die Aussage, der Reinraum eines PC-Plattenherstellers ist um 10.000 Euro sauberer als ein OP-Saal und um 15.000 Euro sauberer als eine Autowerkstatt, ist sinnlos. Dass jedoch ein unmittelbarer Zusammenhang zwischen der Hygiene in einem OP-Saal und der Sterbequote zu beweisen ist, ist unbestritten. Damit wäre belegt, dass ein guter und schlechter Zustand von Hygiene definierbar ist. Folglich wäre bewiesen, dass die Veränderung von Zustand A („nicht hygienisch“) in Zustand B („hygienisch“) anhand von Kriterien objektiv bewertbar und damit messbar ist.

Innovatives Messen von Qualitativen Zielen

Ein Ziel beschreibt zunächst einen in der Zukunft liegenden, angestrebten Zustand eines Zielobjektes. Im Detail braucht man für ein Ziel den Ausgangszustand bzw. Ausgangswert, den Zielzustand bzw. Zielwert, eine Messgröße und einen Zeit-

punkt, zu dem das Ziel erreicht sein soll. Für operative Ziele, die mit Kennzahlen gemessen werden, sind diese Details kein Problem.

Anders sieht es für viele strategische Ziele aus, für die es zunächst keine Kennzahlen gibt. Hier wird eine neue, innovative Methode gebraucht, die es erlaubt, auch qualitative Ziele zu messen. Dies geschieht über eine strukturierte Zusammenstellung von Zielzuständen, auch Zustandsprofile genannt.

Abbildung 5 zeigt ein Beispiel für ein **Zustandsprofil. Hier wird das persönliche Kompetenzziel eines Mitarbeiters durch Zielzustände beschrieben.** Bei der Erstellung des Zustandsprofils sucht man zunächst nach den drei bis fünf wichtigsten Einflussfaktoren, die die Kompetenz beeinflussen und charakterisiert verbal deren Zustand in verschiedenen Phasen. Für den Zielschwerpunkt „Sprachkompetenz Englisch“ der angestrebte Zustand: „Beherrschen der englischen Sprache in Wort und Schrift“. Typischerweise wählt man als Zeitdimension vier Phasen und typischerweise

GRUNDLAGEN ERFOLGREICHER KOMMUNIKATION

„Die Verständigung zwischen den Gesprächspartnern soll nicht dadurch beeinträchtigt werden, dass der Redende den Prädikator anders verwendet als der Hörende (umgangssprachlich ausgedrückt: dass sich der Hörende, ‚etwas anderes dabei denkt‘ als der Redende)“ [1]. Diesem Anspruch der Professoren Wilhelm Kamlah und Paul Lorenzen, die in Erlangen den Methodischen Konstruktivismus wissenschaftlich begründet haben, kann man nur zustimmen. Mit welchen Methoden aber kann dies erreicht werden? Kamlah/Lorenzen beschreiben, dass dazu zwischen den Gesprächspartnern ausdrückliche (explizite) Vereinbarungen zur Verwendung der Begriffe getroffen werden sollten, ähnlich wie man die Regeln in einem Spiel vereinbart [2]. Praktisch geschieht dies durch Vorschläge des einen Gesprächspartners, die der andere Gesprächspartner annimmt oder verwirft. So kann man sich auf einen

gemeinsamen Sprachgebrauch einigen, der die Voraussetzung für eine erfolgreiche Kommunikation ist. „Es gehört zu der Kunst des wissenschaftlichen Sprechens, dort zu normieren, wo es notwendig ist“ ist eine weitere Feststellung von Kamlah/Lorenzen [3]. Die Führungsmethode Leadership*iC* baut auf diesen und weiteren Grundgedanken aus dieser wissenschaftlichen Schule auf. Durch eine klare Unterscheidung von Zielen, Strategien und Maßnahmen, unterstützt durch syntaktische Hilfen und durch eindeutige Strukturierungen der Strategieelemente in der Führungsmatrix, in den Zielkaskaden und den Zustandsprofilen wird eine objektive Nachvollziehbarkeit erreicht, die die Voraussetzung für eine erfolgreiche Strategiekommunikation ist. Mit der Führungsmatrix ist es erstmals gelungen die Wirkungszusammenhänge als Basis einer zielorientierten Kommunikation grundlegend, einwandfrei und logisch zirkelfrei zu definieren. Durch behutsame, trotzdem aber eindringlich nahe gelegte Normierung des Sprachgebrauchs im Unternehmen zum The-

menfeld Ziele, Strategien und Maßnahmen haben die Beteiligten von Anfang an Erfolgserlebnisse bei der Überwindung der Kommunikationsgrenzen. Bei unregelmäßigem Informationsaustausch geht man von einem Informationsverlust von mindestens 20% pro Ebene aus, gleich ob von oben nach unten oder umgekehrt. Mit dem Einsatz der wissenschaftlich fundierten Methode Leadership*iC* können diese Informationsverluste gegen Null gehen, für die mit dieser Methode geführte Kommunikation. Damit wird dem menschlichen Urbedürfnis nach erfolgreicher Verständigung Rechnung getragen. Die Hebelwirkung auf den unternehmerischen Erfolg ist enorm. Führung wird rational planbar.

[1] Wilhelm Kamlah und Paul Lorenzen: Logische Propädeutik. Bibliographisches Institut, Mannheim 1967, S. 70

[2] ebd. S. 71

[3] ebd. S. 69

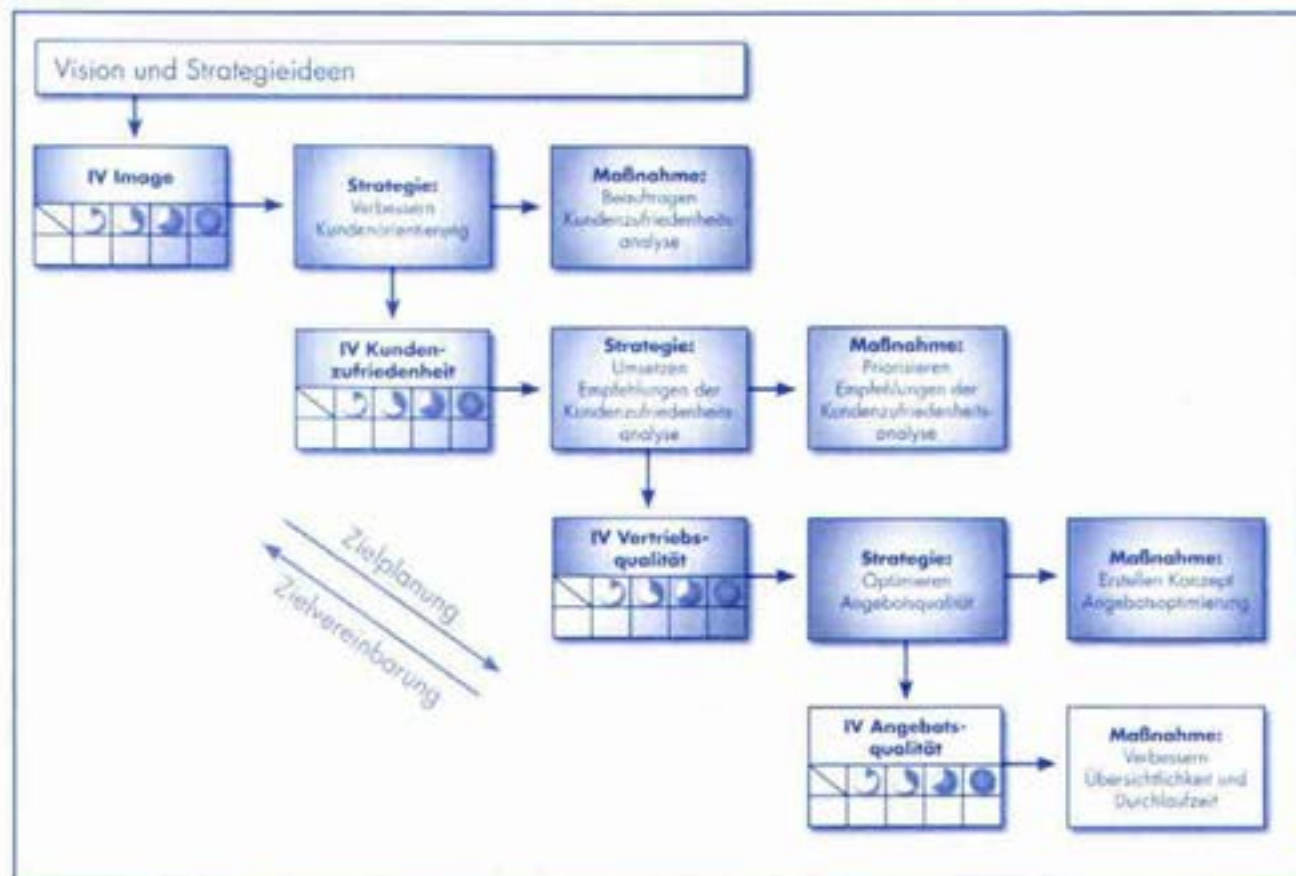


Abb. 6: Beispiel für die Verankerung der Ziele, Strategien und Maßnahmen in Zielkaskaden

wählt man drei bis fünf Messgrößen aus. Phase eins beschreibt dabei „erste Verbesserungen“, die letzte Phase den „Idealzustand“. Die Messgrößen können mit unterschiedlichem Gewicht zur Gesamtbetrachtung beitragen. Im Beispiel wird der Ist-Zustand durch die eingezeichneten Punkte mit 25 % festgehalten. Das Zustandsprofil ermöglicht es also, mit nur einer Prozentzahl den Grad der Zielerreichung für dieses spezielle Ziel und jedes andere nicht monetäre Ziel einfach und zu jedem gewünschten Zeitpunkt zu messen. Damit wird „traditionell nicht Messbares“ messbar gemacht, eine wichtige und innovative Weiterentwicklung bisheriger Kennzahlen-Systeme.

Mit Vorboten Reaktionszeit gewinnen

Mit den Zustandsprofilen gelingt es, die Vorboten, die Einflussfaktoren und Ursachen für die Entwicklung der Früh- und Spätindikatoren messbar zu machen. Damit wird die direkte

Verfolgung der Zielfortschritte von strategischen Zielen von Anfang an möglich. Veränderungen in den Vorbotenindikatoren signalisieren unerwünschte Geschäftsentwicklungen mehrere Monate bis zwei

Jahre früher. Damit wird wertvolle Reaktionszeit gewonnen. Das systematische Monitoring von Vorboten bietet eine wirkungsvolle Frühaufklärung und hilft, rechtzeitig Korrekturen einzuleiten.

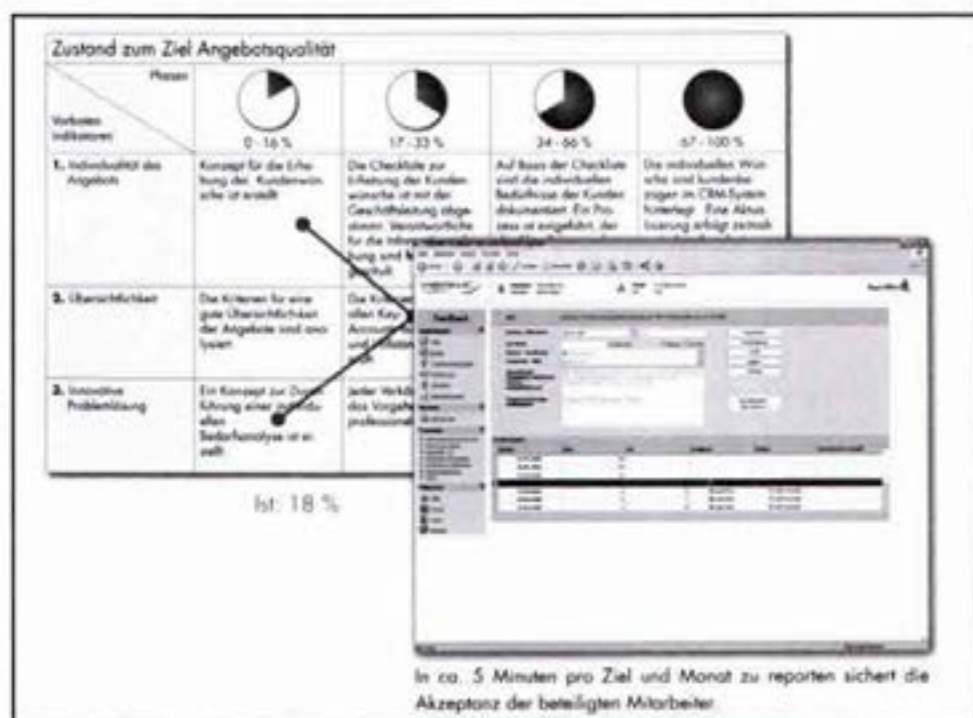


Abb. 7: Beispiel für eine monatliche Rückmeldung des Ist-Zustandes

Die Planung und Vereinbarung von Zielen

Für jede Führungskraft und für jeden Mitarbeiter, der in das Zielsystem einbezogen wird, gibt es einen Satz von Zustandsprofilen, die seine strategischen Ziele mit Hilfe von Zielzuständen beschreiben. Vision und Strategieideen bestimmen die Ausprägung der Zielzustände. Für jeden Zielschwerpunkt werden in einem Zustandsprofil qualitative Messgrößen mit angestrebten Zuständen in mehreren Phasen beschrieben. Diese dienen als Grundlage für die Bewertung der Zielerreichung. Die Gesamtheit der definierten Zielzustände im Unternehmen ergibt ein aufeinander abgestimmtes Zielsystem, das die Grundlage des zielbasierten Führungssystems ist

und dafür sorgt, dass alle Mitarbeiter konsistente Ziele haben und an einem Strang ziehen.

Top-Down-Planung und Bottom-Up-Commitment

In einem Top-Down-Planungsprozess werden Ziele, Strategien und Maßnahmen in den Zielkaskaden verankert. Dabei werden die Zielwerte und der angestrebte Zielerreichungsgrad zu den bestimmten Terminen festgelegt, außerdem die zugehörigen Strategien dokumentiert sowie Maßnahmen festgelegt und terminiert.

Die Zielvereinbarung im Bottom-Up-Prozess sichert das Commitment der Mitarbeiter und bestätigt die Machbarkeit

der Strategie. Im konkreten Führungssystem im Unternehmen sind für jede einbezogene Person Ziele, Strategien und Maßnahmen hinterlegt, entlang der Grundstruktur der Zielkaskaden.

Das Beispiel in Abbildung 6 zeigt auf, dass das Markenimage gesteigert wird, wenn die Kundenzufriedenheit pro Kundengruppe verbessert wird. Dazu ist es unter anderem erforderlich, die Kundenorientierung zu verbessern. Eine Kundenzufriedenheitsanalyse gibt den Funktionsbereichen Impulse, die Qualität ihrer Leistungen zu optimieren.

Das zielbasierte Führungssystem unterstützt also mit einer klaren Systematik, Unternehmensziele mit Strategien und Maßnahmen Top-Down zu planen und



Abb. 8: Beispiel aus einem Leadership Cockpit

Das Leadership Cockpit zeigt oben rechts die Tachos mit aktuellem Ist Wert (Zeiger), konsolidierter Prognose (Kreisfläche innen) sowie Plan-/Ist-Abweichung mit Korridor (Kreis außen) und Zuwachs des Zielfortschritts im letzten Monat (Zeiger-Ampel). Zum jeweils ausgewählten Tacho wird oben links bei einem qualitativen Ziel ein Polardiagramm (alternativ Zustandsprofil) angezeigt, bei einem operativen Ziel z. B. ein Kennzahlenbericht. Das untere Fenster zeigt die jeweilige Zielkaskade zum ausgewählten Ziel an. Mit den weiteren Reitern können Zielverläufe, die monatlichen Kommentare und Gegensteuerungsmaßnahmen sowie Strategien und Maßnahmen angezeigt werden sowie Hyperlinks zu Dokumenten und Internetseiten aufgerufen werden. Alternativ können alle Ziele in Tabellenform mit allen relevanten Details angezeigt werden.

Bottom-Up zu vereinbaren. Über das Gegenstromverfahren können die Machbarkeit und Plausibilität der Strategien und Maßnahmen frühzeitig erkannt werden.

Zielfortschritt und Prognosen rückmelden

Bereits kurz nach der Erfassung der Ziele im Führungssystem kann Feedback zu den operativen und strategischen Zielen gegeben werden. In einer regelmäßigen Selbsteinschätzung der qualitativen Ziele bewertet der Zielinhaber den aktuellen Zustand seiner Vorbotenindikatoren. Über die Visualisierung der Zielkaskaden im Cockpit können Ungereimtheiten von Einschätzungen einzelner Mitarbeiter schnell erkannt werden. Im Beispiel in Abbildung 7 kann erkannt werden, dass 18 Prozent des Potenzials des Zieles „Angebotsqualität“ bereits realisiert sind. Die regelmäßige Rückmeldung in Form von Feedback und Prognosen durch den Zielinhaber ermöglicht, den Fortschritt der Strategieumsetzung zeitnah sichtbar zu machen. Bei diesen Rückmeldungen wird das Erfahrungswissen des Zielin-

habers zu den internen und externen Einflussfaktoren mit seinen Zielen verbunden. Ein Führungssystem mit integriertem zielbezogenem Wissensmanagement ermöglicht, Führungsentscheidungen auf einer Wissensbasis zu treffen, die hinsichtlich Informationsqualität und -verfügbarkeit neue Maßstäbe setzt.

Zielfortschritte verfolgen

Das Leadership Cockpit des mit der Software Vision.iC implementierten Führungssystems führt alle zur Unternehmensführung benötigten Daten unter einer Oberfläche zusammen. Die Vielzahl der relevanten Informationen wird im Cockpit konsolidiert und verdichtet. Kritische Pfade werden über ein Ampelsystem visualisiert. Ziele, Strategien, Maßnahmen, Kennzahlen, Hyperlinks, Controllingberichte und vieles mehr werden für die Führungskräfte systematisch aufbereitet.

Strategische Detailinformationen, die von Mitarbeitern im System hinterlegt wurden, sind zielbezogen aus der strategischen Wissensdatenbank abrufbar. Die

zur Steuerung relevanten Informationen aus verschiedenen Anwendungen, wie etwa der Finanzbuchhaltung, Produktionssteuerung oder Warenwirtschaft werden ebenfalls zielbezogen visualisiert. Die Zusammenführung der Darstellung von Führungs- und Steuerungsinformationen bringt Synergieeffekte und erleichtert den schnellen Informationszugriff und Analysen. Der integrative Ansatz und die überlegene Strukturierung sichern eine konsequente Zielverfolgung sowohl der strategischen als auch der operativen Ziele und steigern den Zielerreichungsgrad.

Fazit

Ein zielbasiertes Führungssystem auf der Grundlage der Führungsmethode Leadership.iC, realisiert mit der Software Vision.iC, geht über den Ansatz der Balanced Scorecard weit hinaus. Es stellt Methoden und Werkzeuge bereit, die mit einem ganzheitlichen und integrativen Ansatz in Verbindung mit effektiver Computerhilfe Strategieumsetzung und Strategiecontrolling wirksam unterstützen. Die „neue Infrastruktur zum Führen“ verankert die Fähigkeit zur Veränderung und zur Anpassung an das geschäftliche Umfeld als reguläre Prozesse im Unternehmen. Durch eine zielgerichtete Anpassung der Organisationsstrukturen werden Zielkonflikte vermieden und Energien für das Finden von konstruktiven Lösungen freigesetzt.

Mit einem systematischen Monitoring von Vorbotenindikatoren gewinnen Unternehmen mehrere Monate bis zwei Jahre Reaktionszeit auf nicht gewünschte geschäftliche Entwicklungen.

Die Mitwirkung beim Aufbau und Betrieb eines zielbasierten Führungssystems bietet Controlling-Abteilungen eine hervorragende Möglichkeit, den Bereich des reinen Finanzcontrolling auf ein ganzheitliches Unternehmenscontrolling zu erweitern, das stets im Fokus der Geschäftsleitung ist. Strategiecontrolling und operatives Controlling können mit den neuen Methoden und Werkzeugen zusammengeführt werden, Erfolg wird planbarer. Weitere Informationen: www.communic.net. ■



Schneller Spezialisten finden mit Hays.

Sie brauchen sofort einen ausgewiesenen Spezialisten für ein zeitkritisches Projekt oder zur temporären Unterstützung Ihres Teams? Hays vermittelt Ihnen schnell und effizient den richtigen Experten – in der Regel innerhalb eines Arbeitstages. Unser Pool umfasst über 75.000 hochqualifizierte Spezialisten aus den Bereichen IT, Engineering, Finance und Legal, die umfassendes Know-how und langjährige Erfahrung in Ihr Unternehmen einbringen.

Mehr darüber auf www.hays.de

Specialist Recruitment hays.de



| Zuordnung CM-Themen-Tableau | | | | | |
|-----------------------------|----|----|---|---|---|
| 04 | 24 | 39 | G | F | L |

WORKING CAPITAL MANAGEMENT

von Thorsten Steinhardt, Grevenbroich

Begriff und Relevanz

Das Working Capital Management hat die Aufgabe, die geeigneten Hilfsmittel, Methoden und Messgrößen zur Steuerung des Working Capitals im Unternehmen bereitzustellen. Hierbei ist eine größtmögliche Steuerbarkeit über geeignete Stellhebel anzustreben, um die Struktur des betrieblichen Umlaufvermögens und die Identifikation der Beeinflussungsmöglichkeiten für das Management transparenter darzustellen (vgl. Wildemann, 2002). Durch die Freisetzung von Vermögenswerten, die im Umlaufvermögen gebunden sind, **wird der Umschlag des eingesetzten Kapitals im Unternehmen erhöht**. Die hieraus resultierenden Liquiditätsreserven wirken sich direkt positiv auf die Kapitalrentabilität aus, wenn diese ergebnissteigernd eingesetzt werden. Neben positiven Wirkungseffekten auf Kapitalumschlag und Liquidität werden gleichzeitig Bilanzstrukturen optimiert und Rentabilitätskennzahlen verbessert. Somit eröffnet das WCM indirekt auch Chancen auf alternative Finanzierungsformen über Kapitalgeber, die ihren Blick verstärkt auf Bilanzstrukturen und Unternehmenskennzahlen richten (vgl. KPMG, 2005).

Das Working Capital Management als integriertes Konzept

Ein integriertes Working Capital Management berücksichtigt alle liquidi-

tätswirksamen Prozesse innerhalb der Wertschöpfungskette. Auf diese Weise wird das Augenmerk gleichzeitig auf die zentralen Prozessabläufe Purchase to Pay, Forecast to Fulfill und Order to Cash gerichtet. **Die prozessbezogene Sichtweise stellt sicher, dass anfallende Zielkonflikte richtig gewichtet und Wechselwirkungen und Überschneidungen zwischen den Prozessen erkannt werden**. Beispielsweise ergeben sich beim Aushandeln von Liefervereinbarungen mit Kunden gleichzeitig auch Auswirkungen auf die Produktionsplanung und entsprechend über den Materialbedarf auch auf die Liefervereinbarungen mit Lieferanten. Obwohl dem WCM in der Praxis eine hohe Bedeutung beigemessen wird, werden die Ziele des WCM im Vergleich zu anderen Unternehmenszielen häufig nachrangig behandelt. Dabei stehen zum einen die organisatorischen Schwierigkeiten in der systematischen Koordination der drei Hauptprozesse und zum anderen der gering eingeschätzte Wirkungshebel des Purchase to Pay Prozess im Vordergrund. Ein integriertes WCM-Konzept strebt ein unternehmensweites Gleichgewicht zwischen den Zielen Kapitalbindung, Prozesskosten und Prozessqualität an (vgl. KPMG, 2005).

➤ Order to Cash

Eine vorteilhafte Gestaltung der Zahlungsvereinbarungen mit dem Kunden, in Form von kurzen Zahlungszielen mit geringen Ausfallrisiken,



Dipl.-Kfm. (FH) Thorsten Steinhardt ist Controller in einem mittelständischen Produktionsunternehmen der metalverarbeitenden Industrie.
Kontakt: T.Steinhardt@gmx.de

sind mögliche Steuerungsgrößen. Weitere Ansatzpunkte zur Reduzierung der Zeitspanne zwischen Verkauf der betrieblichen Leistungen und Einzahlung sind ein beschleunigtes Mahnwesen und die Ausnutzung von Factoring. Insgesamt sind bei einem effizienten Debitorenmanagement zu hohe Forderungsbestände zu vermeiden, indem **eine zeitnahe Fakturierung** durch Analyse und Gestaltung der internen Auftragsabwicklungsprozesse unterstützt wird (vgl. Rossen, 2005).

➤ Purchase to Pay

Im Sinne eines verbesserten Cash Managements sind mit den Lieferanten möglichst lange Zahlungsziele zu vereinbaren. Gleichzeitig sollte es möglich sein, eine rasche Auszahlung durch vorteilhafte Skonti abzugelten. Inwieweit sich die Zahlungsbedingungen mit den Lieferanten verhandeln lassen, hängt in erster Linie von der eigenen Marktstellung und von der Wettbewerbsintensität ab. Ein erfolgreiches Kreditorenmanagement steht demnach immer im Konfliktverhältnis zwischen der Verlängerung der Zahlungsausgänge für Lieferantenbezüge und der Sicherung der guten Lieferantenbeziehungen.

➤ Forecast to Fulfill

Zur Reduzierung der Zeitspanne zwischen Produktionsstart und Ver-



Integriertes Working Capital Management (vgl. KPMG, 2005)

kauf der betrieblichen Leistungen sind Maßnahmen abzuleiten, die am Produktionsprozess ansetzen. Die Kapitalbindung im Wareneingangslager lässt sich spürbar senken, indem Rohstoffe just in time angeliefert und Wareneingangskontrollen an den Lieferanten abgegeben werden. Eine flussorientierte Anordnung der Fertigungsschritte unter Vermeidung von Zwischenbeständen erhöht den straffen und reibungslosen Produktionsdurchlauf und reduziert zudem die Kapitalbindung zwischen den Wertschöpfungsprozessen (vgl. Rilling, 2003).

Fazit

Die organisatorische Umsetzung des WCM sollte **von einer zentralen Stelle aus erfolgen, die den Prozessbereichen übergeordnet ist**. Diese zentrale Position, die häufig im Finanzwesen angesiedelt wird, stellt die Umsetzung der Working Capital Politik im Unternehmen sicher. In dieser Funktion werden Richtlinien festgelegt und Standards dokumentiert, die die

prozessübergreifende Umsetzung des Konzeptes unterstützen. Je nach Ausgestaltungsförm reichen die weiteren Aufgabenfelder vom Einsatz spezifischer Kennzahlen in einem standardisierten Berichtswesen bis hin zur Ermittlung und Aggregation von Risikopositionen bei Kunden und Lieferanten. Über geeignete Anreizsysteme und festgelegte Ziele lassen sich zudem andere Funktionsbereiche im Unternehmen einbinden. Unterstützend hierfür wirken sich neuartige Informations- und Abwicklungstechniken im IT-Bereich aus, **um die zunehmende Automatisierung und Integration der wcm-relevanten Prozesse** im gesamten Unternehmen zu verbessern (vgl. KPMG, 2005). Durch eine ganzheitliche Betrachtung des gebundenen Kapitals sichert aktives WCM in erster Linie die Kreditfähigkeit im Unternehmen und stellt dabei gleichzeitig die Optimierung von Bilanzstruktur, Prozesskosten und Prozessqualität sicher. Diese Aspekte werden zukünftig, besonders für kleinere und mittelständische Unternehmen, im Hinblick auf wertorientierte Steuerungskonzepte und Basel II von besonderem Interesse sein.

Literatur

- KPMG-Studie: WCM – Eine Bestandsaufnahme. Wie europäische Unternehmen ihr Working Capital steuern, 2005
- Rilling, J.: Liquidität aus dem Tagesgeschäft generieren – Über Working Capital Management und die Möglichkeit, sich aus dem operativen Geschäft heraus zu finanzieren, in: PRODUKTION, Heft Nr. 22/2003
- Rossen, J.: Kreditrisikomanagement: Von der Geschäftspartnerauswahl zum Forderungsmanagement, in: Hirschmann, S. / Romeike, F. (Hrsg.), Kreditversicherungen – Schnittstelle zwischen Banken und Unternehmen, Köln 2005, S. 128-145
- Wildemann, H.: Asset Management und Working Capital Controlling: Leitfadens zur Wertsteigerung von Unternehmen, 3. Aufl., München 2002

| Zuordnung CM-Themen-Tableau | | | | | |
|-----------------------------|----|----|---|---|---|
| 13 | 35 | 37 | F | V | L |



KOSTEN UND NUTZEN DER ARBEIT IN EINEM ICV-ARBEITSKREIS

– Anregungen zur Berechnung von immateriellen Wirtschaftsgütern (Intangible Assets)

Zuordnung CM-Themen-Tableau

| | | | | | |
|----|----|----|---|---|---|
| 09 | 16 | 38 | F | P | R |
|----|----|----|---|---|---|

von Herwig R. Friedag, Berlin – Arbeitskreis Berlin-Brandenburg

Dieser Aufsatz entstand nach Beschäftigung mit dem Thema „Kosten und Nutzen der Arbeit in einem ICV-Arbeitskreis“ (ICV = Internationaler Controller Verein e. V.) beim Arbeitskreis Berlin-Brandenburg. Alle Arbeitskreis-Mitglieder haben an der Erarbeitung mitgewirkt, Herwig R. Friedag hat die Ergebnisse zusammengefasst. Mehr von der AK-Arbeit können Sie unter http://www.controllerverein.com/cmsdata/cache/cms_111114.html erfahren.

1. INTANGIBLE ASSETS – DIE FÜHRENDE GRÖÖE DES UNTERNEHMENSWERTES

Globale Marktentwicklungen, technologische Neuerungen, verändertes Kaufver-

halten, Wertewandel der Mitarbeiter und wachsender Konkurrenzdruck zeichnen die Veränderungen in unserer Zeit aus. Die Fähigkeit von Unternehmen, das Potenzial ihrer immateriellen Vermögenswerte bzw. ihres Intellektuellen Kapitals auszuschöpfen, hat sich zum wohl wichtigsten ökonomischen Erfolgsfaktor entwickelt. **Der kritische Produktionsfaktor ist nicht mehr das Finanz-, sondern das Humankapital**, das Hauptgewicht der Tätigkeiten im Unternehmen hat sich auf „Wissensarbeiter“ verlagert, die ihren Intellekt einsetzen.¹

Inzwischen haben die immateriellen Vermögenswerte auch die volle Aufmerksamkeit des Kapitals, vertreten durch die Börse, erhalten. Je nach Branche sind 60 %

bis 90% des Börsenwertes von großen, börsennotierten Unternehmen nicht mehr durch klassische Anlageformen wie Geld-, Mobilien- und Immobilienvermögen darstellbar. Bereits Ende 2001 z. B. lag der Marktwert der 500 größten US-amerikanischen Unternehmen (S&P500) mehr als das sechsfache über ihrem Buchwert.²

Ob es 60% oder 90% sind, darüber mögen sich die Gelehrten streiten – aber es darf als gesichert angesehen werden, dass sich inzwischen weit mehr als die Hälfte des Wertes von Unternehmen aus intangible assets (immateriellen Wirtschaftsgütern) zusammensetzt. Dies gilt nicht nur für international operierende Konzerne, sondern auch für kleine mittelständische Unternehmen.

Ein Beispiel zur Verdeutlichung: ein Software-Unternehmen, 10 Mitarbeiter, macht einen Jahresumsatz von 1,2 Mio. €. Die materiellen, sich in der Bilanz widerspiegelnden Werte belaufen sich (Anschaffungspreis von einigen Computern, Büroausstattung etc. abzgl. Abschreibungen) auf weniger als 100 T€. Sofern das Unternehmen nachhaltig Gewinn erwirtschaftet, sollte es einen Unternehmenswert zwischen 0,5 und 1,5 Mio. € haben.

Die Differenz erklärt sich aus den Erwartungen möglicher Erwerber an das zukünftige Geschäft. Diese nehmen an, **dass Kundenbeziehungen stabil, die Produkte und Dienstleistungen auch weiterhin umsatzträchtig und die Mitarbeiter zukünftig mindestens ebenso engagiert sein werden** – Umsatz und Gewinn nicht nur beibehalten, wenn nicht sogar ausgebaut werden können.

Diese Hoffnung auf die Wirksamkeit des „going concern-Prinzips“ besteht nicht nur bei materiellen Wirtschaftsgütern (was ist der neue Design-Schreibtisch noch wert, wenn das Unternehmen morgen Pleite macht: nur einen Bruchteil des Anschaffungswertes!), sondern insbesondere auch bei immateriellen Gütern, weswegen ein Käufer unseres Software-Unternehmens sicher auch darauf bestehen würde, dass die bisherigen Gesellschafter zumindest für eine bestimmte Zeit weiter mitarbeiten werden.

Ein Großteil des Unternehmenswertes liegt also im Wissen, in der Vernetzung der Mitarbeiter mit dem Markt. **Auch wir Controller tragen mit unserem**

Wissen, unserem Engagement und unserer Fähigkeit, für Transparenz im Unternehmen zu sorgen, zum Wert unseres Unternehmens bei, sind also ein Teil der „intangible assets“!

Wie können wir aber unseren Wert feststellen, noch schwieriger: wie können wir positive Veränderungen unserer intangible assets bewirken und nachvollziehbar messfähig gestalten? Hierzu hat sich der Arbeitskreis Berlin-Brandenburg im Internationalen Controller Verein ICV in Arbeitsgruppen und auf der abschließenden Sitzung im September 2005 Gedanken gemacht, die hier vorgestellt werden sollen.

2. KOSTEN UND NUTZEN DER ARBEIT IM ICV-ARBEITSKREIS

Wir sind uns sicher, dass die aktive Mitarbeit in einem ICV-Arbeitskreis unseren Wert für unser Unternehmen steigert. Da es bislang keine allgemein gültigen Bewertungsansätze gibt (und an der Börse werden wir Controller glücklicherweise noch nicht gehandelt), musste ein Mitglied unseres AK als Beispiel herhalten.

2.1 Unser Beispiel

Peter Brause* ist Leiter Controlling bei einem KFZ-Zulieferer im Berliner Umland. Sein Unternehmen, nennen wir es die Hell&Willig GmbH, beschäftigt ca. 250 Mitarbeiter in Deutschland und hat auch noch Werke in den USA und in China. Die Hell&Willig GmbH gehört zu

einem internationalen Konzern – auch das Controlling hat sich an die zentralen Aufgabenstellungen anzupassen. Im Controlling arbeiten noch zwei weitere Mitarbeiter; Peter Brause kümmert sich nebenher auch um viele Bereiche der kaufmännischen Verwaltung. Er ist direkt dem Geschäftsführer unterstellt. **Peter Brause arbeitet seit drei Jahren aktiv im ICV-Arbeitskreis mit.**

2.2 Vorgehensweise der Berechnung

Wie bei jeder Kosten-Nutzen-Rechnung (und mehr ist die Bewertung der intangible assets nicht) sind zwei Schritte erforderlich:

- welche Kosten sind angefallen?
- welche Erträge lassen sich für die Zukunft berechnen?

Der zweite Teil ist der Schwierigere, aber fangen wir mit dem Einfachen an. Es erleichtert sehr die Arbeit, dass wir uns auf einen praktischen Fall bezogen haben, also nicht den „Durchschnitts-Controller“ ausgewählt haben, den es ja auch nicht gibt.

2.2.1 Kosten für eine aktive AK-Arbeit

Die unten stehende Tabelle gibt über die effektiv angefallenen Kosten relativ genau Auskunft, differenziert nach direkten und indirekten, insbesondere Kosten zur Teilnahme und Vorbereitung auf die AK-Sitzungen:

| Kosten der AK-Arbeit | | angenommener Stundensatz: 50,00 € | | |
|---|--------------------------------|-----------------------------------|-----------------|------------------------|
| Inhalt | | 2002 | 2003 | 2004 gesamter Zeitraum |
| Kosten der AK-Arbeit (von der Firma zu tragen) | | | | |
| finanziell | | | | |
| Hotel/Unterbringung | 2x jährlich | 180,00 | 180,00 | 180,00 |
| Anfahrt/Rückfahrt | jeweils 200 km | 120,00 | 120,00 | 120,00 |
| Materialien (Bücher, Papier, Internet) | soweit von der Firma erstattet | 50,00 | 50,00 | 50,00 |
| ICV-Mitgliedsbeitrag | | 125,00 | 125,00 | 125,00 |
| Kommunikationsaufwand | Tel./Fax etc. | 50,00 | 50,00 | 50,00 |
| Summe direkte Kosten | | 525,00 | 525,00 | 525,00 |
| Überwiegend zeitlicher Aufwand | | | | |
| Teilnahme an AK-Sitzungen | geschätzt 30 h p.a. | 1.500,00 | 1.500,00 | 1.500,00 |
| Vertretungsaufwand | 2 Tage pro Jahr | 800,00 | 800,00 | 800,00 |
| Aufwand für die Gruppenarbeit | 10 h p.a. | 500,00 | 500,00 | 500,00 |
| Summe indirekte Kosten | | 2.800,00 | 2.800,00 | 2.800,00 |
| Summe Kosten der AK-Arbeit | | 3.325,00 | 3.325,00 | 3.325,00 |

Unter „Gruppenarbeit“ bei den indirekten Kosten ist die Beteiligung an Arbeitsgruppen zu verstehen, die beim AK-Berlin-Brandenburg die AK-Sitzungen inhaltlich und thematisch vorbereiten.

2.2.2 Ertrag aus einer aktiven AK-Arbeit

Der Nutzen der Hell&Willig GmbH aus der aktiven AK-Arbeit von Peter Brause ist schwieriger zu ermitteln. Peter Brause hat manches gelernt, an Controlling-Kenntnissen gewonnen, Kontakte geschmiedet. Aber wie ist das zu bewerten? Welchen Nutzen hat das Unternehmen aus / durch:

- Wissenszuwachs durch Erfahrungsaustausch,
- Blick über den Tellerrand,
- Verbesserung der sozialen Kontakte / privates Netzwerk,
- Erhöhung des eigenen Marktwertes,
- Verbesserung der Karrierechancen,
- Informeller Meinungsaustausch bei Stammtischen.

Bewusst wollen wir bei der Betrachtung den individuellen Nutzen für Peter Brause außen vor lassen und uns auf die Nutzen der Hell&Willig GmbH beschränken. Das Unternehmen hat an Peter Brause als Leiter Controlling Anforderungen

Diese sind in einem „Kompetenzprofil“ definiert (siehe Abb. unten).

Die geforderten Kompetenzen sind spezifisch für die Position von Peter Brause als Leiter Controlling definiert worden und **waren Grundlage der Stellenbesetzung**.

Erläuterung:

A Das Kompetenzprofil ist in diesem Fall in vier Bereiche strukturiert: **Wissen, Erfahrung, soziale Kompetenz und Wollen**. Diese Bereiche werden jeweils untergliedert. Das schwerste

| Kompetenzprofil | Gewicht | Punkte (ungewichtet) | | | Bewertung (gewichtet) | | |
|---|-------------|----------------------|-------------|------------|-----------------------|-------------|------------|
| | | Soll | Ist ohne AK | Ist mit AK | Soll | Ist ohne AK | Ist mit AK |
| Leiter Controlling Hell&Willig | | | | | | | |
| Kriterien: | | | | | | | |
| 1. teilweise erfüllt, 2. ausreichend erfüllt, 3. voll erfüllt, 4. teilweise übertroffen, 5. erheblich übertroffen | | | | | | | |
| Wissen (25%) | 25% | 20 | 14 | 16 | 0,91 | 0,63 | 0,71 |
| Studium (BWL, VWL, Wi-Ing) | 7% | 4 | 3 | 3 | 0,28 | 0,21 | 0,21 |
| technische Kenntnisse | 2% | 2 | 1 | 1 | 0,04 | 0,02 | 0,02 |
| Management-Tool-Seminare | 6% | 4 | 2 | 2 | 0,24 | 0,12 | 0,12 |
| SAP-Kenntnisse (Modul CO, FI, SEM) | 3% | 3 | 0 | 1 | 0,09 | 0,00 | 0,03 |
| Office-Anwenderkenntnisse | 5% | 4 | 4 | 5 | 0,20 | 0,20 | 0,25 |
| Fremdsprachen (Englisch) | 2% | 3 | 4 | 4 | 0,06 | 0,08 | 0,08 |
| Erfahrung (25%) | 25% | 15 | 15 | 19 | 0,81 | 0,75 | 0,97 |
| Führungserfahrung | 8% | 2 | 3 | 3 | 0,16 | 0,24 | 0,24 |
| Netzwerkerfahrung | 5% | 4 | 3 | 4 | 0,20 | 0,15 | 0,20 |
| Kommunikation mit Kollegen | 6% | 4 | 3 | 5 | 0,24 | 0,18 | 0,30 |
| Kommunikation mit Vorständen | 5% | 4 | 3 | 4 | 0,20 | 0,15 | 0,20 |
| Regionale Erfahrung | 1% | 1 | 3 | 3 | 0,01 | 0,03 | 0,03 |
| soziale Kompetenz (27%) | 27% | 24 | 17 | 20 | 1,11 | 0,77 | 0,91 |
| Geduld / Toleranz | 2% | 3 | 2 | 3 | 0,06 | 0,04 | 0,06 |
| Beharrlichkeit | 3% | 4 | 4 | 4 | 0,12 | 0,12 | 0,12 |
| sicheres Auftreten | 5% | 4 | 3 | 4 | 0,20 | 0,15 | 0,20 |
| Zuhören können | 5% | 4 | 2 | 2 | 0,20 | 0,10 | 0,10 |
| Teamfähigkeit | 7% | 4 | 3 | 4 | 0,28 | 0,21 | 0,28 |
| Entscheidungsfähigkeit | 5% | 5 | 3 | 3 | 0,25 | 0,15 | 0,15 |
| Wollen (23%) | 23% | 17 | 10 | 14 | 0,99 | 0,57 | 0,82 |
| Einbringen von Ideen | 7% | 5 | 2 | 4 | 0,35 | 0,14 | 0,28 |
| Flexibilität im Arbeitsansatz | 5% | 5 | 3 | 4 | 0,25 | 0,15 | 0,20 |
| Delegation von Verantwortung | 5% | 3 | 2 | 2 | 0,15 | 0,10 | 0,10 |
| Beschäftigung mit Strategie | 6% | 4 | 3 | 4 | 0,24 | 0,18 | 0,24 |
| Gesamt | 100% | 76 | 56 | 69 | 3,82 | 2,72 | 3,41 |
| | | | | | 100% | 71% | 89% |

ist die Festlegung der für diese Position geforderten, der notwendigen Kompetenzen für den Leiter Controlling, insbesondere, wenn es darum geht, auch „weiche“ Faktoren wie „Führungserfahrung“, „Kommunikationsfähigkeit mit Vorständen“ etc. zu definieren und später zu gewichten. Klassisch haben wir dies „im Bauch“ – und entscheiden so bei einer Stellenbesetzung. Neben der inhaltlichen Aussage sind zusätzlich das Gewicht des jeweiligen Kompetenzbereiches (Summe = 100) und entsprechende Bewertungsdefinitionen (hier von 1 = nur teilweise erfüllt ... bis ... 5 = erheblich übertroffen, aber auch: was bedeutet „erheblich übertroffen“?) festzulegen. Beispiel: ein Wirtschaftsstudium geht mit 7% Gewichtung in das Kompetenzprofil ein und es wird ein sehr guter Abschluss erwartet (5 = Promotion, 4 = sehr gutes Examen, 3 = Examen, 2 = Fachhochschulstudium, 1 = abgebrochenes Wirtschaftsstudium).

B Auf einer Skala von 1 – 5 sind nun das Soll, die Anforderungen an den Leiter Controlling anzugeben.

C Diese Spalte registriert die gemeinsam von Personalabteilung bzw. Vorgesetztem und Peter Brause angenommene Ist-Situation. Wie zu erkennen ist, hat Brause Defizite im „Wissen“, aber er wird im Bereich „Erfahrung“ besser als gefordert eingeschätzt.

D Zusammen mit den Kollegen aus dem AK wurde herausgearbeitet, wo sich die AK-Arbeit positiv ausgewirkt hat. Das betrifft SAP-Kenntnisse, den Zuwachs an Kommunikationserfahrungen, soziale Kompetenzen wie den Bereich Wollen. Hier hat Peter Brause durch die Gespräche mit den Kollegen viele Ideen aufgenommen und insbesondere strategisches Verständnis aufgebaut.

E Nun werden die erfassten „Noten“ von 0 bis 5 gewichtet, beim Wirtschaftsstudium mit 7%, bei Geduld und Toleranz mit 2%. In der letzten Spalte sind die gewichteten Werte fett gedruckt, wo es Veränderungen aufgrund der Mitarbeit im ICV-Arbeitskreis gab.

F Die Summe der gewichteten Kompetenzen ergeben beim Soll einen Wert von 3,82 (= 100%), im Ist ohne AK von 2,72 (= 71%) und beim Ist mit AK-Arbeit 3,41 (= 89%).

Wie können nun aber die Kompetenzverbesserungen **als Euro-Wert gemessen werden?** Ein Unternehmen lässt sich

einen Mitarbeiter umso mehr kosten, umso mehr er/sie dem geforderten Kompetenzprofil entspricht. Gehen wir der Einfachheit halber davon aus, dass die Hell&Willig GmbH ein Jahresgehalt von 100 T€ für den perfekten Leiter Controlling bezahlen würde. Peter Brause bekommt aber nur 71 T€, da er nur zu 71% den Anforderungen entspricht. Mit der Erhöhung der Kompetenz durch die AK-Mitarbeit verbessert sich sein potenzielles Gehalt auf 89 T€. Wie viel von der Differenz Peter Brause aushandeln kann, muss sich zeigen – seine Kompetenzverbesserung lässt sich also auf 16 T€ p.a. bewerten.

Bei einer angenommenen 5-jährigen „Nutzungsdauer“ der Kompetenzverbesserung lässt sich mit Erträgen von 80 T€ (16 T€ * 5 Jahre = 80 T€) und Kosten in Höhe von rund 10 T€ mit der AK-Mitarbeit mit insgesamt 70 T€ also eine sehr große Rendite erzielen!

2.3 Alternatives Verfahren

Kann man denn zu einem Unternehmensvorstand gehen und diesem glaubhaft vermitteln, dass die Mitarbeit im ICV-AK eine derartig hohe Rendite bringt? Wir waren unsicher und haben eine Kontrollrechnung gemacht.

Bei welchen Gelegenheiten in den letzten drei Jahren konnte Peter Brause mit Fug und Recht behaupten, dank des beim ICV-Arbeitskreis erworbenen Wissens seinem Unternehmen relevante Beträge gespart zu haben? Die Aufzählung ist natürlich nicht vollständig und wieder mit Annahmen gespickt, zeigt doch aber, dass wir oben bei der theoretischen Berechnung nicht so falsch lagen:

2.3.1 gewonnenes Potenzial: Netzwerkfähigkeit

Eine Mitarbeiterin im Controlling bekam ein Kind, für mehrere Monate musste eine Ersatzkraft eingestellt werden. Dank dem aufgebauten Netzwerk konnte eine Controllerin aus dem Umfeld des AK aushilfsweise eingestellt werden, ohne einen Personalberater involvieren zu müssen. Einsparung: 6 T€

2.3.2 gewonnenes Potenzial: Kommunikationsfähigkeit

Der Mutterkonzern ist in Bayern beheimatet. Dank der gewonnenen Kommunikationserfahrung in Sachen Controlling konnte Peter Brause viel

besser mit seinen bayerischen Controllerkollegen kommunizieren.

Einsparung: 3 T€

2.3.3 gewonnenes Potenzial: Einbringen von Ideen

Auch Peter Brause leidet unter der Budgetierungswut seines Konzerns. Aber er hat einen Ausweg kennen gelernt und nutzt den Weg des Beyond Budgeting, wo immer es geht in seinem Verantwortungsbereich. Einsparung: 20 T€

2.3.4 gewonnenes Potenzial: Flexibilität

In den USA hat die Hell&Willig GmbH ein Zweigwerk aufgemacht. Die im Arbeitskreis mit den Kollegen gemachten Erfahrungen ließen Peter Brause erkennen, dass man viele Dinge doch viel einfacher abwickeln kann. Die gewonnene Flexibilität lässt erhebliche Einsparungen zu. Einsparung: 25 T€

2.3.5 gewonnenes Potenzial: Beschäftigung mit Strategie

Im Konzern wurde beschlossen, die Balanced Scorecard als Instrument zur Umsetzung beschlossener Strategien einzusetzen. Peter Brause konnte seine im Arbeitskreis gemachten Erfahrungen einsetzen, sparte beim Einsatz externer Berater in seinem Werk 10 Mann-Tage und wurde als europaweiter BSC-Koordinator für die Beschäftigung mit Strategie eingesetzt:

Einsparung: 40 T€

Summe Einsparungen: 91 T€⁷

Zufall oder glückliche Einsicht? Jedenfalls ergab diese Kontrollrechnung für das erheblich gesteigerte Wissenspotenzial von Peter Brause auch eine sehr hohe Einsparung – in ähnlicher Höhe!

- 1 Vgl. Engeset, M. (2004), S. 168
- 2 Vgl. Daum, J. (2001), S. 5
- 3 Grundsatz ordnungsmäßiger Bilanzierung, der gem. § 252 Nr. 2 HGB besagt, dass bei der Bewertung der Vermögensgegenstände und Schulden davon auszugehen ist, dass das Unternehmen auf unbestimmte Zeit fortgeführt wird.
- 4 Peter Brause gibt es wirklich – wir im Arbeitskreis Berlin-Brandenburg haben die folgenden Überlegungen an einem unserer AK-Mitglieder angestellt und lediglich Namen und Firmenbezeichnung geändert.
- 5 Mehr zum Thema Kompetenzprofile in „Balanced Scorecard at work“, S. 127 ff, erschienen im Haufe Verlag. Das Buch kann unter http://www.scorecard.de/1_work2.htm aus dem Internet geladen werden.
- 6 Zu klären ist, ob eine Übererfüllung positiv oder nicht gewertet werden soll. In diesem Beispiel wurde es als Vorteil gesehen und entsprechend bei der Berechnung des Kompetenzwertes berücksichtigt.
- 7 Diese Kontrollrechnung hat unabhängig von der Gruppe „Bewertung der Benefits“ eine andere Arbeitsgruppe erarbeitet. ■

OPERATIVE STEUERUNGS- KENNZAHLEN FÜR KONZERNGEBUNDENE DIENSTLEISTUNGS- UNTERNEHMEN

am Beispiel der
chemischen Industrie

Teil 2: Prototypische Realisierung und praktischer Einsatz des Kennzahlengenerators



Dr. Frank Leike ist Controlling-Referent und Business Information Officer (BIO) bei der Creavis Technologies & Innovation, dem strategischen Forschungs- und Entwicklungsbereich der Degussa AG. Er entwickelte in Kooperation mit Infracor GmbH, einem Konzerndienstleister der Degussa AG, einen Kennzahlengenerator zur Ableitung von Steuerungskennzahlen (E-mail: frank.leike@degussa.com)



Dr. Stephan Kress ist Professor für Informationsmanagement, insb. Business Intelligence und Controlling am Department für Management und Technik der Fachhochschule Osnabrück. Seine Interessengebiete sind derzeit Business Intelligence Anwendungen sowie Kennzahlensysteme und Wertorientierung für Dienstleistungsunternehmen und mittelständische Unternehmen (E-mail: s.kress@fh-osnabrueck.de)

Literaturverweis Märzheft CM

von Frank **Leike**, Herten, und Stephan **Kress**, Osnabrück

Zur Lösung der im ersten Teil des vorliegenden Beitrags im Märzheft 2007 behandelten Problematik, der Definition operativer Steuerungskennzahlen in Dienstleistungsunternehmen, ist ein Konzept vorgestellt worden, welches die methodische Ableitung steuerungsrelevanter Kennzahlen auch auf der operativen Unternehmensebene auf Grundlage einer eigenen Dienstleistungsklassifikation unterstützt. Die Methodik wurde im Rahmen eines softwaregestützten Kennzahlengenerators bereits prototypisch realisiert und in zwei Dienstleistungsunternehmen in der betrieblichen Praxis getestet und evaluiert. Am Beispiel des Geschäftsgebiets Technik der Infracor GmbH, einem Konzerndienstleister der Degussa AG, soll im zweiten Teil nun sowohl der praktische Einsatz als auch der Nutzen für die Unternehmensführung exemplarisch verdeutlicht werden.

1 Einleitung

Der erste Teil des Beitrags (vgl. Heft 2/07) thematisierte bereits die Motivation für eine Definition und ständige Überprüfung adäquater Kennzahlen für die operative

Unternehmenssteuerung von Dienstleistungsbereichen mit ihren hohen Fixkostenblöcken bei gleichzeitig geringer Margenlage. Ein auf dem Gegenstromverfahren basierendes Vorgehensmodell zur Ableitung von Steuerungskennzahlen sowie der Koordination und Kommunikation zwischen den Unternehmensebenen wurde dazu vorgestellt. Diese Vorgehensweise und die zugrunde liegenden konzeptionellen Überlegungen sind in einem sogenannten Kennzahlengenerator umgesetzt worden, welcher, mit einer umfangreichen Datenbasis an Kennzahlen und Kennzahlenhierarchien ausgestattet, den Anwendern, zumeist den Managern auf operativen Unternehmensebenen, bei der methodischen Erfassung und Einteilung ihrer Dienstleistungen und der darauf basierenden Empfehlung für Steuerungskennzahlen unterstützt (Kress, Leike 2007). Im Weiteren wird der praktische Einsatz und die Handhabung dieses softwaregestützten Kennzahlengenerators, welcher bereits in zwei großen Dienstleistungsunternehmen getestet wurde, am Beispiel des Geschäftsgebiets Technik der Infracor GmbH dargestellt. Der Beitrag endet mit einem **Fazit hinsichtlich des Mehrwerts eines derartigen Instruments** bzw.

einer solchen Vorgehensweise für die Unternehmensführung in Dienstleistungsunternehmen.

2 Prototypische Realisierung und Einsatz des Kennzahlengenerators bei der Infracor

Die Technik der Infracor GmbH, als ein großes ihrer vier Geschäftsfelder, leistet einen **umfassenden Instandhaltungsservice, vom Einzelangebot bis zur Komplettendienstleistung**. Sie ist dazu in eine Vielzahl von Produktbereichen, die nach marktorientierten Kriterien gebildet werden, strukturiert. Ihr Dienstleistungsportfolio umfasst dabei sowohl alle **Tätigkeiten im Rahmen der laufenden Instandhaltung** als auch die **zuverlässige und schnelle Behebung unerwarteter Störungen** in den Betriebsabläufen der Chemieanlagen. Neben den Dienstleistungen Wartung, Inspektion, Instandsetzung, Montage, Materialwirtschaft sowie der Beratung bzgl. einer Optimierung von Anlagen und Produktionskomponenten erfolgt auch deren planmäßige Revision. Für konzerninterne und konzernexterne Kunden aus der Forschung, Entwicklung und verfahrens-

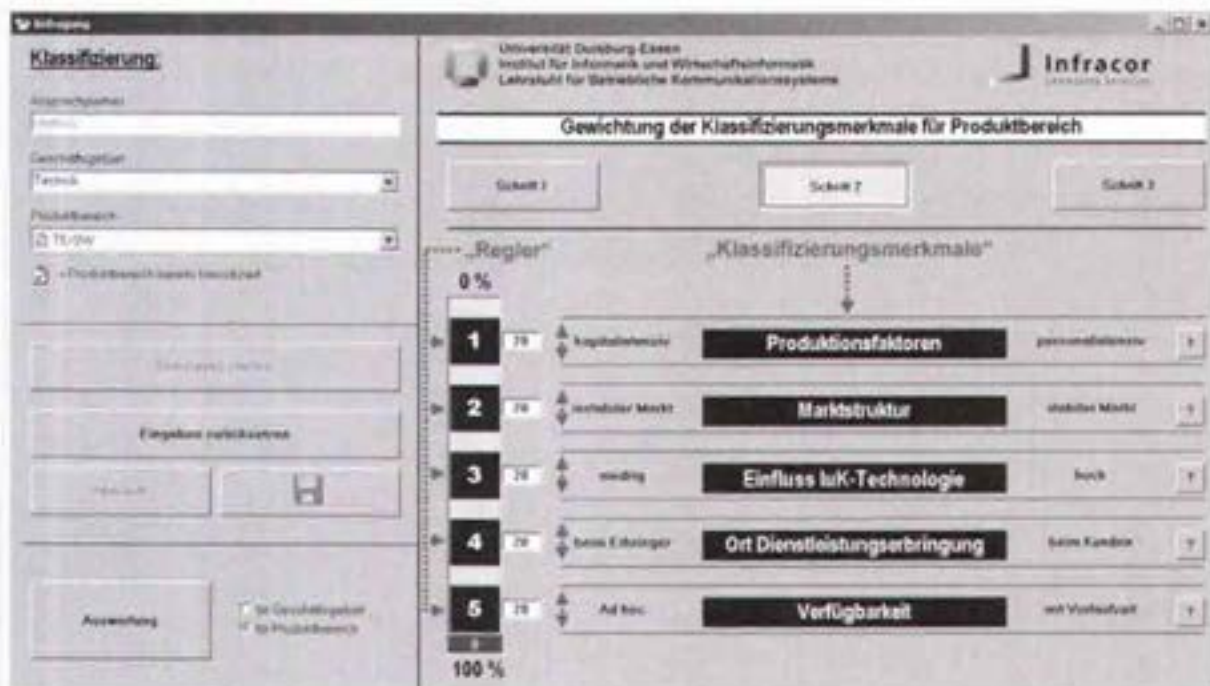


Abb. 2: Gewichtung der Klassifizierungsmerkmale im Hinblick auf die Bedeutung für die Kernprodukte

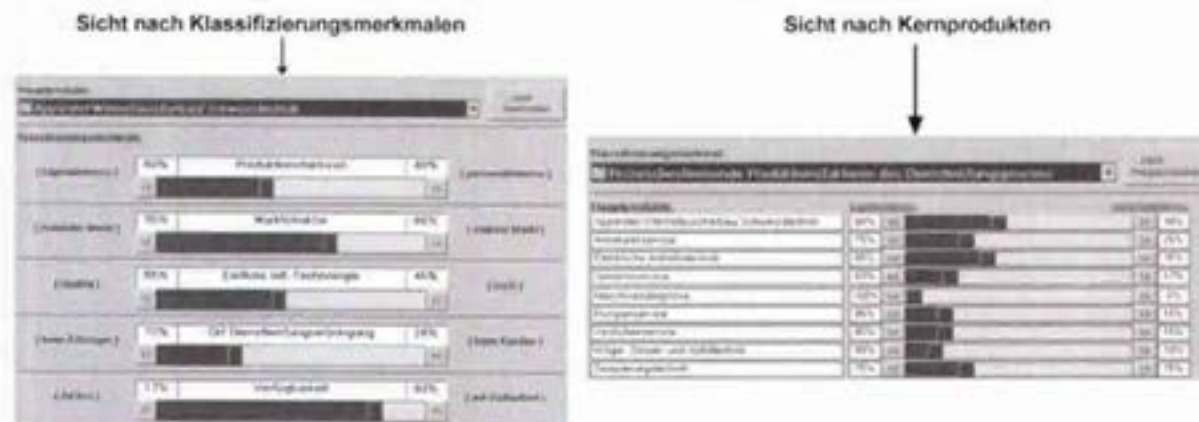


Abb. 3: Sicht „Klassifizierungsmerkmale“ und Sicht „Kernprodukte“

Prozessstufe 4: Bestimmung steuerungsrelevanter Kennzahlen und des Abdeckungsgrads

Der Anwender wählt aus diesem Ranking im Anschluss daran die Kennzahlenblätter aus, die aus seiner Sicht für die operative Unternehmensführung die höchste Bedeutung besitzen. Der Kennzahlengenerator berechnet dann ebenfalls ein Gewicht für alle Kennzahlenbäume. Das Ergebnis ist ein Ranking der TOP-15-Kennzahlenbäume, geordnet nach ihrem Wurzelgewicht (siehe Abbildung 4).

Um die so Bottom Up erfolgte Auswahlentscheidung steuerungsrelevanter Kennzahlen zu untermauern, kann abschließend noch der Abdeckungsgrad einer gewählten Steuerungskennzahl mit einer Unternehmens- oder Konzernvorgabe (Top Down-Kennzahl) geprüft werden.

Der Abdeckungsgrad zeigt, inwieweit die ausgewählten Kennzahlenblätter das Erreichen einer vorgegebenen Unternehmens- oder Konzernvorgabe, ebenfalls in Form einer Kennzahl, unterstützen. Dazu kann in einem Pull Down-Menü die gewünschte Top Down-Kennzahl ausgewählt werden (markierter Kreis in Abbildung 4). Kennzahlenblätter, die der Anwender aus dem Top-Kennzahlenblätter-Ranking ausgewählt hat und die gleichzeitig sachlichen Bezug zur vorgegebenen Top Down-Kennzahl aufweisen, werden dabei mit einem gelben Stern markiert (siehe Abbildung 5).

3 Mehrwert für die Unternehmensführung und Fazit

Dienstleistungen werden immer komplexer, das Dienstleistungsangebot

zunehmend vielfältiger. An die unternehmerische Steuerung der Dienstleistungsproduktion werden daher hohe Anforderungen gestellt. Folglich ist eigenständige Überprüfung der eingesetzten Steuerungskennzahlen notwendig. Ändert sich die Struktur des Dienstleistungsportfolios bzw. Unternehmens- und/oder Umfeldbedingungen, sind mitunter auch die Steuerungskennzahlen anzupassen. Der vorgestellte Kennzahlengenerator stellt ein Lösungskonzept vor, das auf Basis einer Klassifizierungstypologie die Ableitungsempfehlungen objektiviert. Des Weiteren stellt er die Definition von operativen Steuerungskennzahlen in einen sachlogischen Zusammenhang mit den Kennzahlvorgaben übergeordneter Unternehmensebenen und hilft damit in der Kommunikation auch zwischen Unternehmensebenen; dies zeigte sich bereits beim praktischen Einsatz in den

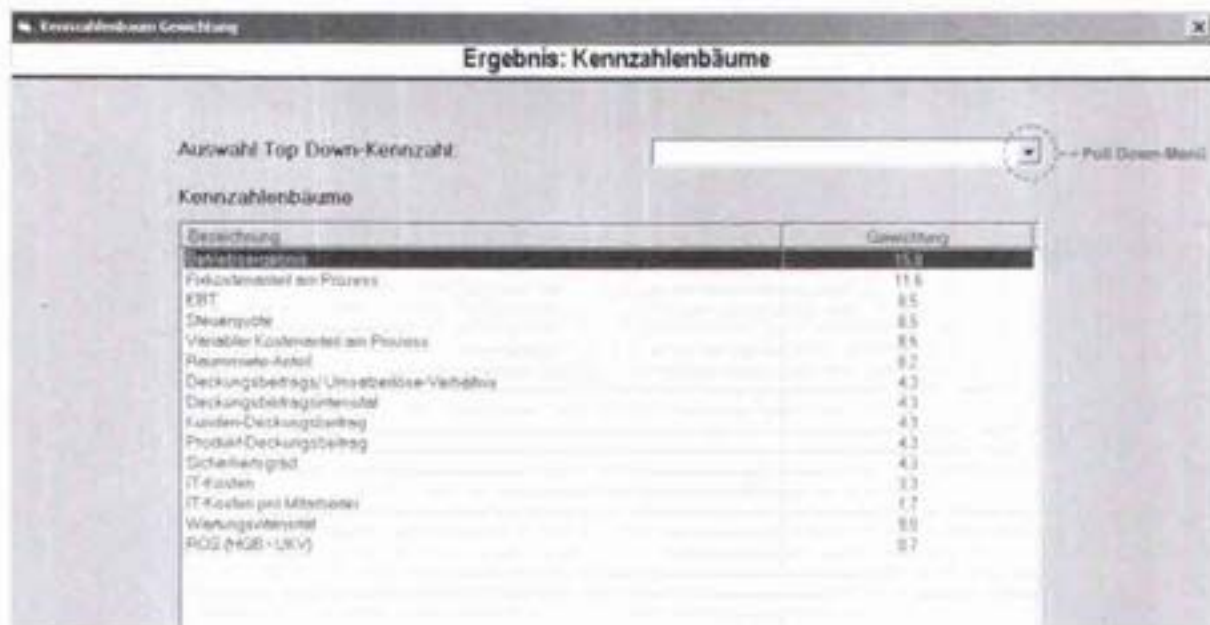


Abb. 4: Ranking der TOP-15-Kennzahlenbäume

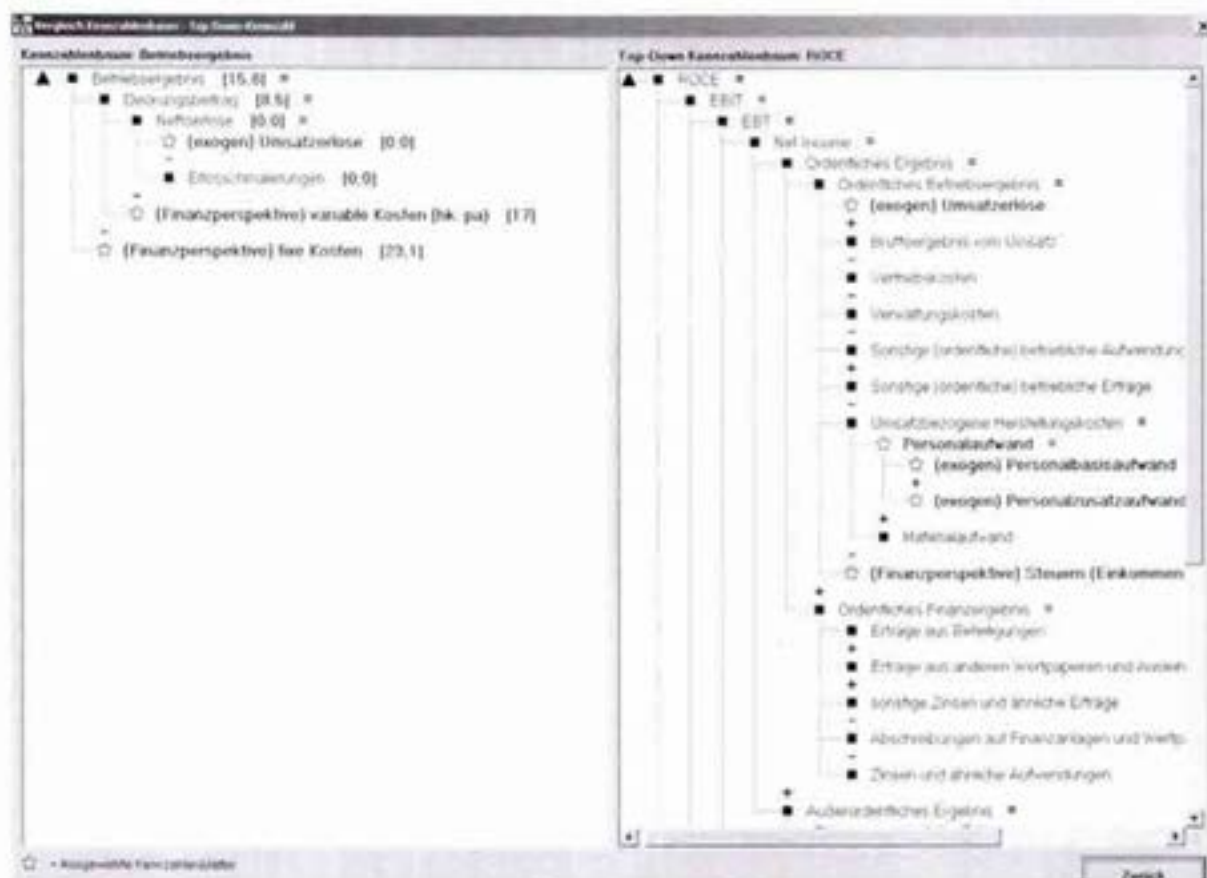


Abb. 5: Abdeckungsgrad einer Steuerungskennzahl mit einer Top Down-Kennzahl

Dienstleistungsunternehmen. Ferner wird dem Management hierdurch aufgezeigt, welche geschäftsbestimmenden bzw. maßgeblichen Einflussgrößen die operativen Leistungserstellungsprozesse beeinflussen.

Der Kennzahlengenerator funktioniert i.e.L. als Ideengenerator zur Ableitung operativer Steuerungskennzahlen und stellt damit ein Instrument für die gesamte Dienstleistungsbranche dar. Der Generator

soll einen Entscheidungsträger im Prozess der Kennzahlengenerierung begleiten und ihn als Ideengeber sinnvoller Auswahlentscheidungen unterstützen. Die letztendliche – vielfach auch auf Basis subjektiver Überlegungen – Entscheidung über die konkrete Auswahl der Kennzahlen obliegt jedoch weiterhin dem Anwender bzw. dem operativen Management. Der Kennzahlengenerator wurde prototypisch als softwaregestütztes Instrument realisiert und

bereits erfolgreich in mehreren Produktbereichen der Infracor eingesetzt. Neben der branchenspezifischen Ausprägung in der industriellen Dienstleistungsproduktion wird derzeit daher auch die **Übertragbarkeit des Kennzahlengenerators auf den kommunalen Dienstleistungssektor am Beispiel der Stadt Herten** geprüft. ■

Zuordnung CM-Themen-Tableau

| | | | | | |
|----|----|----|---|---|---|
| 04 | 13 | 39 | E | F | P |
|----|----|----|---|---|---|

OPERATIVES IT-CONTROLLING: Prozess- und produktorientierte Leistungsverrechnung interner IT-Dienste

von Ralf Kesten, Elmshorn

IT-Abteilungen verstehen und gestalten lernen!

Kennen Sie eine innerbetriebliche Leistungsverrechnung, die nur diejenigen Kosten für einen Dienst einer leistenden Stelle im Unternehmen weitergibt, die ein Empfänger tatsächlich bezogen hat? Wissen Sie stets genau, wofür Sie als Stellenleiter etwas bezahlen bzw. tragen sollen? Könnten Sie dies ggf. ändern, also einen internen Dienst einfach „abbestellen“ und sich ggf. einem anderen Lieferanten zuwenden? Werden Sie durch das Verrechnungsverfahren motiviert, kritisch den Leistungserbringer zu hinterfragen? Überdenken Sie Ihre eigene Leistungsanfrage („Brauchen wir das?“) Tut die leistende Stelle sinnvolle Dinge bzw. ist sie überhaupt ausgelastet? Stimmt deren Kapazitätsvorhaltung? Ist der berechnete Preis konkurrenzfähig bzw. marktkonform? Können Sie konkrete Ansatzpunkte zur Verbesserung identifizieren und initiieren?

Seien wir ehrlich: Nicht jede Frage ist eindeutig mit „Ja!“ zu beantworten. Und wenn wir diese Fragen auf eine interne IT-Abteilung übertragen, müssen wir meistens zugeben: Auch als Controller verstehen wir die Dinge im IT-Bereich nicht oder nicht so ganz. Aber andererseits sehen sich die Verantwortlichen in der IT aktuell einem Einsparungsdruck ausgesetzt, der in der Praxis zu vielfachen Spannungszuständen zwischen Controllern und IT-Mitarbeitern führt. Eine Ursache liegt in dem stiefmütterlichen Entwicklungszustand der IT-bezogenen Leistungsverrechnung in den Unternehmen selbst begründet.

Die folgenden Ausführungen sollen die Möglichkeiten sowie die Grenzen der Leistungsverrechnung beschreiben und ein toolgestütztes Therapiekonzept vorschlagen, das ein „Besser-verstehen“ sowie ein „Besser-gestalten“ von IT-Diensten in Unternehmen unterstützt. Dabei soll sowohl auf die Sicht der IT-Leitung als auch auf die Informationsbedürfnisse der Empfänger, also der IT-Kunden, eingegangen werden und den Einstieg in ein fundiertes operatives IT-Controlling ermöglichen. Nur dadurch, so die These, lässt sich die in Abb. 1 skizzierte Meinungsvielfalt über den internen Erfolgsbeitrag des IT-Bereichs auf ein die Rationalität sicherndes Fundament der Unternehmensführung stellen. Und das ist es ja im Kern, wozu Controller einen wichtigen Beratungsbeitrag leisten sollen.

Fragt man nach den Gründen bzw. Motiven für eine Leistungsverrechnung für den IT-Bereich, so ergibt sich das in



Prof. Dr. Ralf Kesten, NORDAKADEMIE gAG, Kölner Chaussee 11, 25337 Elmshorn bei Hamburg. Mail: ralf.kestens@nordakademie.de

Abb. 2 dargestellte Bild (vgl. CMP-WEKA Research & Consulting 2003).

Entsprechend Abb. 2 dominieren drei Ziele: „Verursachergerechtigkeit“ (nur wer IT-Dienste intern nutzt, soll mit entsprechenden Kosten belastet werden), „Kostentransparenz“ (es muss dem User klar sein, wofür er zahlt), „Kostenbeeinflussen bzw. Steuerbarkeit“ von Kostenhöhe und Kostenstruktur im IT-Bereich. Neben diesen drei Zielen kann man die „Steigerung des Kostenbewusstseins“ sowie die „Verbesserung der Produktivität bzw. Qualität der IT-Dienste“ ergänzen, wobei das Kostenbewusstsein auch die „Wünsche der User“ betreffen muss: **IT ist Dienst am Fachbereich und die Anforderungen aus dem Fachbereich determinieren die Kosten in der IT maßgeblich mit. Folglich liegt auch in den Fachbereichen, bei den Usern, eine Kostenmitverantwortung.** Ob die Produktivität in der IT-Abteilung stimmt, ist



Abb. 1: Typische Meinungsvielfalt in den Fachbereichen über ihren IT-Bereich



Abb. 2: Motive für die Einführung einer IT-Leistungsverrechnung aus Sicht der Pra-

freilich wieder primär im Verantwortungsbereich der IT selbst zu beantworten. Für die Realisierung dieser fünf Zielsetzungen einer Leistungsverrechnung stehen mehrere Verfahren der sekundären Kostenverrechnung zur Verfügung. In Abb. 3 werden diese Verfahren mit den Zielen konfrontiert.

aufweisen, **leiden die Ziele der Verursachergerechtigkeit** (es fehlen detaillierte Leistungsarten) und der **Kostentransparenz** (Unklarheit darüber, für welche IT-Dienste man intern bezahlt). Als Folge davon gibt es keine Veranlassung bzw. klare Stellhebel für Fachbereiche, kritische Rückfragen bezüglich Produktivität und

des sog. Gleichungsverfahrens oder man nutzt iterativ arbeitende Ansätze, bei denen letztlich alle Wechselwirkungen zwischen Hilfs- und Hauptstellen beachtet werden. Allerdings werden die Ziele „Kostenbewusstsein steigern“ und „Produktivität sowie Qualität der IT steigern“ nur bedingt realisiert: **Es fehlt der direkten Leistungsverrechnung ein Denken in kunden- bzw. anwenderbezogenen IT-Produkten.** So werden in der Praxis bevorzugt IT-technische Kennzahlen zur Kostenverrechnung herangezogen, die einem Anwender kaum etwas Gehaltvolles sagen (bspw. werden die Kosten im Rechenzentrum oder der Datenspeicherung gerne über CPU-Sekunden bzw. belegtem Festplattenplatz weiter verteilt). Erst durch eine für die Fachbereiche verstehbare Produktbezeichnung kann die Preiswürdigkeit der bereitgestellten internen IT-Dienste durch Vergleich mit Fremdangeboten am IT-Markt überprüft werden.

| | | Ziele der Leistungsverrechnung | | | | |
|----------------------|---|--------------------------------|--------------------|-----------------------------|---------------------|--|
| | | Verursachergerechtigkeit | Kosten-transparenz | Kosten-bewusstsein steigern | Kosten beeinflussen | Produktivität und Qualität der IT steigern |
| Verrechnungsmethoden | Umlageverfahren | - | - | ○ | - | - |
| | direkte Leistungsverrechnung | + | + | ○ | - | ○ |
| | Produktorientierte Leistungsverrechnung | ○ | + | + | - | + |
| | Prozessorientierte Leistungsverrechnung | + | + | ○ | - | ○ |

Implementierungsaufwand ↓

Abb. 3: Zusammenfassende Bewertung der verschiedenen Leistungsverrechnungsmethoden

Wie Abb. 3 zeigt, **kann das Umlageverfahren keine der fünf hervorgehobenen Ziele einer Leistungsverrechnung gut begründet erfüllen.** Lediglich das Steigern von Kostenbewusstsein in den empfangenen Fachabteilungen wird halbwegs durch die Belastungswirkung mit IT-Kosten im sekundären Kostenstellenbereich verwirklicht. Da die herangezogenen Bezugsgrößen zur Verteilung von IT-Kosten lediglich pauschalen und damit allenfalls Näherungscharakter

Qualität der angebotenen IT-Leistungen zu initiieren. Für IT-Leiter eine eher angenehme Situation im Unternehmen, da die angebotenen Kosteninformationen nicht zielgerichtet interpretiert werden können.

Verursachergerechtigkeit und transparente Kostendarstellung leisten erst die Systeme der direkten Leistungsverrechnung. Im Idealfall kommt es zum Einsatz exakter Verrechnungsmethoden, bspw. in Form

Hinsichtlich der Beurteilung des **bereitgestellten Preis-Leistungs-Verhältnisses aus Usersicht weisen die Konzepte der produktorientierten Leistungsverrechnung** die entscheidenden Vorzüge auf: Diese sind so konzipiert, dass dem internen Leistungsempfänger klar abgegrenzte IT-Produkte bereitgestellt und berechnet werden. Sind die Produkte aus Kundensicht verständlich, unterstützt dies unmittelbar die Kostentransparenz sowie das Kostenbewusst-

sein durch Vergleichbarkeit mit externen Angeboten. **Durch kritischen Angebotsvergleich kann ein konstruktives Feedback zur internen IT-Produktivität sowie ein Urteil zur Qualität der eigenen IT-Abteilung aus Fachbereichssicht abgegeben werden.** Die IT-Leitung erhält konkrete Hinweise für Verbesserungen und wird für Fachbereiche transparent. Zudem schafft dies die Basis für eine interne Gewinn- und Verlustrechnung des IT-Bereichs: **Anstelle kostenorientierter Verrechnungspreise können Marktpreise für IT-Produkte** zur Belastung der empfangenden Kostenstellen herangezogen werden. Allerdings muss hier auf Vergleichbarkeit geachtet werden (bspw. enthalten Angebote externer Dienstleister Vertriebskosten, die bei internen IT-Abteilungen nicht in dem Umfang anfallen dürften). Sollte die eigene IT-Abteilung unter Ansatz von Marktpreisen nicht kostendeckend arbeiten, stellt dies ein erstes Signal für notwendige Umstrukturierungen oder den Beginn von Outsourcing-Überlegungen dar, die aber noch näher zu fundieren wären. Während Marktpreise vor allem die eigene IT zur zumindest theoretischen Wettbewerbsfähigkeit mit externen Anbietern motivieren soll, kommen in der Praxis in diesem Zusammenhang auch politisch gesetzte (Dumping-)Preise für IT-Produkte zum Einsatz. Hier soll vornehmlich ein IT-Produkt in der Organisation fest verankert werden, um deren Nachfrage bzw. Verbreitungsgrad bewusst zu fördern (bspw. günstige Konditionen für die Nutzung eines neuen ERP-Systems, das zum Standard im Unternehmen heranreifen soll). Abb. 4 fasst noch einmal die Vorteile und Grenzen von produktorientierter Leistungsverrechnung zusammen.

| Vorteile | Grenzen |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ■ Verständliche Produkte sorgen für <i>Kostentransparenz</i> ■ <i>Kostenbewusstsein</i> in den Fachabteilungen wird durch die Berechnung der IT-Leistungen gefördert. ■ markt- und kostenorientierte Preisbildung fördert <i>kostenbewusstes Verhalten</i> in der IT (externer Vergleich ist möglich) ■ Förderung der <i>Qualität und Produktivität</i> in der IT durch Konkurrenz mit externen Anbietern (bei Vergleichbarkeit der Produkte) | <ul style="list-style-type: none"> ■ durch die Bündelung von Leistungen <i>geringere Verursachergerechtigkeit</i> gegenüber der direkten Leistungsverrechnung ■ <i>vergleichsweise hoher Aufwand</i> bei Definition der Produkte ■ <i>Beeinflussung</i> der Kosten in den Fachabteilungen ggf. durch geringere Leistungsabnahme, aber: Auswirkung auf die IT ist fraglich. |

Abb. 4: Pro und Contra einer reinen produktorientierten Leistungsverrechnung

| Vorteile | Grenzen |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ■ bei vollständiger Implementierung <i>verursachergerechtes</i> Verfahren ■ <i>Kostentransparenz</i> ist gegeben ■ <i>Kostenbewusstsein</i> in den Fachabteilungen wird durch die Berechnung der IT-Leistungen gefördert ■ durch vorherige Prozessanalyse können <i>Optimierungspotenziale</i> aufgedeckt werden | <ul style="list-style-type: none"> ■ unverhältnismäßig <i>hoher Aufwand</i> bei der Zuordnung von Leistungen/ Systemen zu Prozessen ■ keine wirkliche <i>Beeinflussung</i> der Kosten durch die Fachabteilungen, da die Anzahl der Prozessausführungen i.d.R. geschäftsgetrieben ist |

Abb. 5: Pro und Contra einer reinen prozessorientierten Leistungsverrechnung

In Theorie und Praxis wird zudem der **Einsatz der Prozesskostenrechnung** im Rahmen der Leistungsverrechnung von internen IT-Diensten diskutiert. Eine Variante besteht darin, möglichst genau die operativen Geschäftsprozesse (bspw. Abwicklung eines Fertigungsauftrages) durch Zerlegung in Haupt- und Teilprozesse zu strukturieren und in diese durch Identifikation von geeigneten IT-Cost-Drivern anteilig IT-Kosten einzubeziehen. Im Idealfall gelingt es, denjenigen Betrag an IT-Kosten zu quantifizieren, der tatsächlich den Geschäftsprozessen entspricht. Verbleibt nach dieser Zuordnung ein Restbetrag im IT-Bereich, dessen dahinter stehende Aktivitäten nicht für die Geschäftsprozesse beansprucht werden, legt dies IT-bezogene Leerkosten bzw. Überkapazitäten frei. Allerdings ist dieser Ansatz mit einem erheblichen Implementierungsaufwand verbunden, der in der Praxis vielfach als unakzeptabel eingestuft wird, da der Anteil der IT-Kosten an den gesamten

Unternehmensprozesskosten zumeist im einstelligen Prozentbereich oder gar darunter liegt. In der Praxis stellt bereits die Prozessorientierung für die operativen Kernprozesse einen erheblichen Ermittlungsaufwand dar, weshalb ein Einsatz lediglich für echte Kostenschwerpunkte empfohlen wird. Hierzu gehört der IT-Bereich in der Regel in vielen Unternehmen nicht. Unstreitig liefert dieses Verfahren aber eine sehr hohe Genauigkeit in der Kostenallokation. Die Vorteile und Grenzen dieser prozessorientierten Sichtweise zeigt nochmals Abb. 5.

Alle skizzierten Verfahren der Leistungsverrechnung können die IT-Kosten nicht unmittelbar beeinflussen. Damit muss mit Blick auf Abb. 2 konstatiert werden: Das Hauptmotiv für eine IT-Leistungsverrechnung, nämlich Wunsch nach Steuerbarkeit der Kosten in der IT, wird verfehlt. Es kann deshalb lediglich darum gehen, eine Leistungsverrechnung derart zu konzipieren, dass zumindest kritisches Hinterfragen bezüglich Kostenhöhe und Kostenstrukturen gefördert wird. Es geht also um das „Entdecken-Können“ von möglichen Ansatzpunkten zur aktiven Kostenbeeinflussung – und zwar sowohl aus Anbieter- (IT-Bereich) als auch aus Nachfragersicht (Fachbereiche).

Toolgestützter Lösungsvorschlag

Abb. 6 zeigt das Konzept einer IT-Leistungsverrechnung, welches Fach- und Führungskräfte aus der IT im Rahmen eines Arbeitskreises an der NORDAKADEMIE Anfang 2006 vorgestellt und kritisch im Dialog mit der Praxis diskutiert wurde. Um die Anwendbarkeit zu ver-



Abb. 6: Konzept einer prozess- und produktorientierten IT-Leistungsverrechnung

deutlichen, erfolgte eine Präsentation am echten Praxisfall unter Nutzung einer Tabellenkalkulation: In einem ersten Schritt werden die gesamten Stellenkosten der IT-Kostenstellen eingegeben.

Abb. 7 gibt einen beispielhaften Überblick, wie IT-Stellen in größeren Unternehmen gegliedert sind (vgl. Gadatsch/Mayer, Masterkurs IT-Controlling, 2. Aufl., Wiesbaden 2005, S. 155): Neben Kostenstellen, denen Mitarbeiter zugeordnet

sind (bspw. Service- und Leitungsstellen), existieren in der IT viele „mannlose Stellen“, bspw. zur Erfassung von Kosten für Lizenzen oder für das umfangreiche IT-Equipment (Server, Rechenzentrum usw.), was auf den ersten Blick den Einsatz prozessbezogener Verfahren erschwert.

Ein weiterer Schritt besteht nun darin, für jede IT-Kostenstelle die sog. Teilprozesse bzw. Aktivitäten zu definieren

und diesen anteilig die Stellenkosten zuzuordnen. Dies wird in Abb. 8 und Abb. 9 anhand von zwei Kostenstellen verdeutlicht.

In Abb. 8 wird die Kostenstelle „IT-Equipment (Server)“ mit Stellenkosten in Höhe von 80.000,- EUR betrachtet. Entsprechend der Terminologie der Prozesskostenrechnung sind davon 20.000,- EUR sog. leistungsmengenneutrale (lmn) Stellenkosten (Kostenanfall hängt nicht

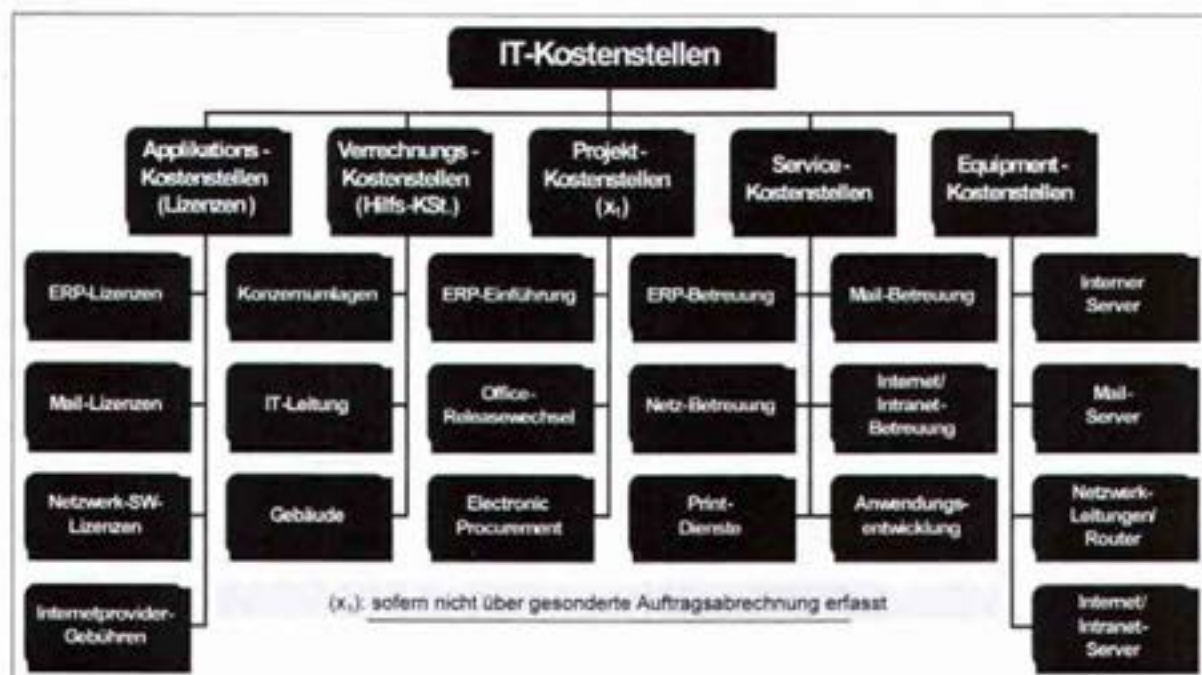


Abb. 7: Typisches Beispiel zur Kostenstellenstruktur im IT-Bereich eines Unternehmens

| Kostenstelle 1 | | IT-Equipment (Server) | | |
|----------------|--|-----------------------|--------|--------|
| | | gesamt | lmi | lmi |
| Stellenkosten | | 80.000 | 20.000 | 60.000 |

| Schlüsselgröße (SG) | | Betrag der SG | | davon | |
|---------------------|--|---------------|-----|-------|-----------|
| | | lmi | lmi | lmi | lmi |
| Anschaffungswert | | 320.000,0 | | | 320.000,0 |

| Nr. | Teilprozesse (Aktivitäten) | Zuordnung | Prozesskosten | | | Cost Driver | | Prozesskostensatz | |
|--------------|---------------------------------------|-----------|-------------------|--------|--------|-----------------|--------|-------------------|------|
| | | | nach SG | lmi | lmi | gesamt | Name | Menge | lmi |
| 1 | Fileserver bereitstellen | 100.000,0 | 6.250 | 18.750 | 25.000 | Speicherplatz | 50.000 | 0,38 | 0,50 |
| 2 | Mailserver bereitstellen | 10.000,0 | 625 | 1.875 | 2.500 | Anzahl Zugriffe | 20.000 | 0,09 | 0,13 |
| 3 | Datenbankservers bereitstellen | 100.000,0 | 6.250 | 18.750 | 25.000 | Speicherplatz | 50.000 | 0,38 | 0,50 |
| 4 | Applikationsserver bereitstellen | 100.000,0 | 6.250 | 18.750 | 25.000 | Rechenleistung | 50.000 | 0,35 | 0,50 |
| 5 | Webserver bereitstellen | 10.000,0 | 625 | 1.875 | 2.500 | Anzahl Zugriffe | 30.000 | 0,06 | 0,08 |
| 6 | Sonstiges | | 0 | 0 | 0 | | 50.000 | 0,00 | 0,00 |
| 7 | Sonstiges | | 0 | 0 | 0 | | 50.000 | 0,00 | 0,00 |
| 8 | Sonstiges | | 0 | 0 | 0 | | 50.000 | 0,00 | 0,00 |
| 9 | Sonstiges | | 0 | 0 | 0 | | 50.000 | 0,00 | 0,00 |
| 10 | Lmi-Prozesse (z.B. Leiten der Stelle) | 0,0 | xxx | xxx | xxx | xxx | xxx | xxx | xxx |
| Summe gesamt | | 320.000,0 | 20.000 | 60.000 | 80.000 | | | | |
| davon lmi | | 320.000,0 | | | | | | | |
| Restsumme | | 0,0 | Zuordnung korrekt | | | | | | |

Abb. 8: Prozesskostenbestimmung für eine IT-Equipment-Kostenstelle

direkt mit der Entstehung eines einzelnen Teilprozesses zusammen; allgemeine Beispiele: Kosten für das Leiten und/oder Überwachen der Abteilung, Raumkosten, die für alle Gegenstände einer Stelle gemeinsam anfallen und dergleichen mehr). Der Restbetrag (60.000,- EUR) werden als **leistungsmengeninduziert (lmi)** klassifiziert (Kostenanfall hängt direkt mit der Entstehung eines betrachteten Teilprozesses zusammen; Beispiele: Bestellvorgänge, Callcenteranrufe, Hotlinebetreuung, Kundenbesuche, Speicherplatz, Anzahl Zugriffe usw.). Die Teilprozesse 1 bis 5 sind lmi-Prozesse; diesen sind zunächst die lmi-Kosten beiseite zu stellen. Hierfür braucht es eine Schlüsselgröße (SG). Den differenzierten lmi-Teilprozessen sind jeweils Teilbeträge der verwendeten Schlüsselgröße zuzuordnen, um die lmi-Kosten eines Teilpro-

zesses zu bestimmen. Als Schlüsselgröße fungiert hier der Anschaffungswert der Server. Damit wird unterstellt, dass der Kostenanfall in der Stelle vom Anschaffungswert „angetrieben“ wird, was in Form von Abschreibungen auch eine recht zutreffende Annahme darstellt. Über einen wertmäßigen Schlüssel analog zur klassischen Zuschlagskalkulation werden die lmi-Kosten auf die Teilprozesse abschließend verteilt. Hervorzuheben ist, dass es lmi-Kosten geben kann, aber nicht stets auch einen lmi-Prozess: Server müssen bspw. nicht aktiv geleitet werden, können aber alle „prozessunabhängige Kosten“ wie bspw. Raummiete aufweisen. Als Ergebnis erhält man Prozesskosten für jeden Teilprozess (bspw. Fileserver bereitstellen für 25.000,- EUR). Was treibt die Kosten eines bereitgestellten Fileservers an?

Eine mögliche Antwort ist der benötigte Speicherplatz. Durch Division der jeweiligen Prozesskosten durch die zugeordneten Cost Driver entstehen die sog. Prozesskostensätze.

Wenn im Zeitablauf der benötigte Speicherplatz beim Fileserver oder die Anzahl der Zugriffe auf den Mailserver zurückgehen, werden bei gegebenen Prozesskosten die Prozesskostensätze ansteigen. Dies ist dann ein wertvolles Signal, dass die IT-Kapazitätsvorhaltung bei den Servern im Vergleich zum Bedarf zu hoch dimensioniert erscheint. Erste Hinweise für ein künftiges „Downsizing“. Unterscheidet man zudem Ist- und Plan-Prozesskostensätze, so lassen sich durch deren Vergleich „Beschäftigungsabweichungen“ bzw. Leerkosten für eine Aktivität erkennen.

| Kostenstelle 4 | | Service und Support | | |
|----------------|--|---------------------|--------|---------|
| | | gesamt | lmi | lmi |
| Stellenkosten | | 250.000 | 80.000 | 170.000 |

| Schlüsselgröße (SG) | | Betrag der SG | | davon | |
|---------------------|--|---------------|-----|-------|-----|
| | | lmi | lmi | lmi | lmi |
| Mitarbeiteranzahl | | 5,0 | 1,0 | | 4,0 |

| Nr. | Teilprozesse (Aktivitäten) | Zuordnung | Prozesskosten | | | Cost Driver | | Prozesskostensatz | |
|--------------|---------------------------------------|-----------|-------------------|---------|---------|--------------------|------|-------------------|----------|
| | | | nach SG | lmi | lmi | gesamt | Name | Menge | lmi |
| 1 | ERP-Support | 1,0 | 20.000 | 42.500 | 62.500 | Anzahl Anrufe | 500 | 85,00 | 125,00 |
| 2 | Office-Support | 0,7 | 14.000 | 29.750 | 43.750 | Anzahl Anrufe | 900 | 33,06 | 48,61 |
| 3 | Groupware-Support | 0,7 | 14.000 | 29.750 | 43.750 | Anzahl Anrufe | 400 | 74,38 | 109,38 |
| 4 | CAD-Support | 0,5 | 10.000 | 21.250 | 31.250 | Anzahl Anrufe | 100 | 212,50 | 312,50 |
| 5 | PC-Support | 1,0 | 20.000 | 42.500 | 62.500 | Anzahl Anrufe | 600 | 70,83 | 104,17 |
| 6 | Internet | 0,1 | 2.000 | 4.250 | 6.250 | Internetbandbreite | 1 | 4.250,00 | 6.250,00 |
| 7 | Sonstiges | | 0 | 0 | 0 | | 1 | 0,00 | 0,00 |
| 8 | Sonstiges | | 0 | 0 | 0 | | 1 | 0,00 | 0,00 |
| 9 | Sonstiges | | 0 | 0 | 0 | | 1 | 0,00 | 0,00 |
| 10 | Lmi-Prozesse (z.B. Leiten der Stelle) | 1,0 | xxx | xxx | xxx | xxx | xxx | xxx | xxx |
| Summe gesamt | | 5,0 | 80.000 | 170.000 | 250.000 | | | | |
| davon lmi | | 4,0 | | | | | | | |
| Restsumme | | 0,0 | Zuordnung korrekt | | | | | | |

Abb. 9: Prozesskostenbestimmung für die IT-Kostenstelle „Service und Support“

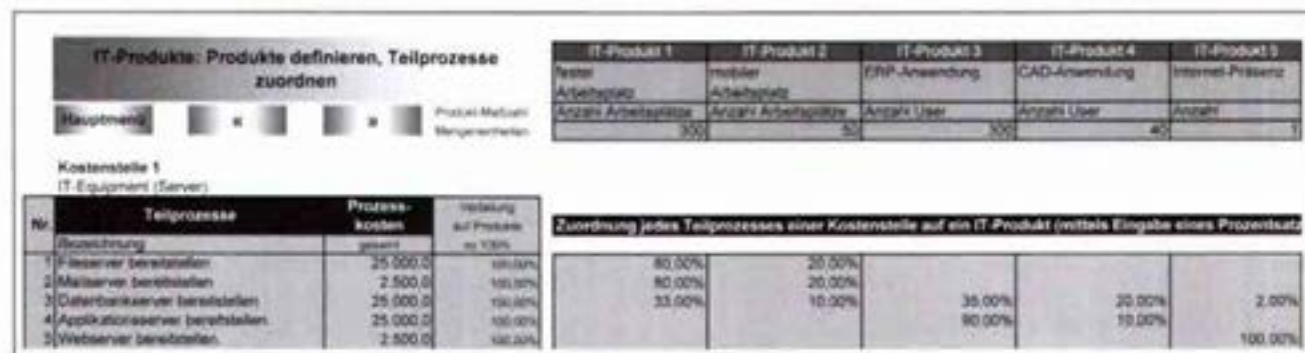


Abb. 10: Definition von IT-Produkten und Zuordnung von Teilprozessen

Betrachten wir nun die Kostenstelle „Service und Support“ in Abb. 9: Hier findet man deutlichere Parallelen zu den Grundkonzepten der Prozesskostenrechnung: Es existiert eine Abteilungsleitung, die Inn-Kosten in Höhe von 80.000,- EUR verursacht und mit der direkten Anwenderbetreuung für ERP, Office- und anderen Lösungen nichts unmittelbar zu tun hat. Als Schlüsselgröße empfiehlt sich die Anzahl der Mitarbeiter zur Zu-

im Zeitablauf würde auch hier „**Downsizingpotential**“ signalisieren, was letztlich zur Freisetzung von Mitarbeitern führen würde, um die Prozesskosten aus Konzernsicht tatsächlich zu reduzieren.

Die für jede Kostenstelle definierten Teilprozesse und die ihnen zugerechneten Prozesskosten werden anschließend für eine **produkt- bzw. kundenorientierte Leistungsverrechnung** genutzt (vgl.

(bspw. Anzahl Arbeitsplätze oder Useranzahl). Der entscheidende Schritt besteht anschließend darin, für jede Kostenstelle die identifizierten und bewerteten Teilprozesse anteilig auf die IT-Produkte zuzuordnen, wobei dies in Form von Prozentangaben durchzuführen ist.

Im nächsten Schritt werden den Produkten dann die Prozesskosten sämtlicher Teilprozesse über alle IT-Kostenstellen

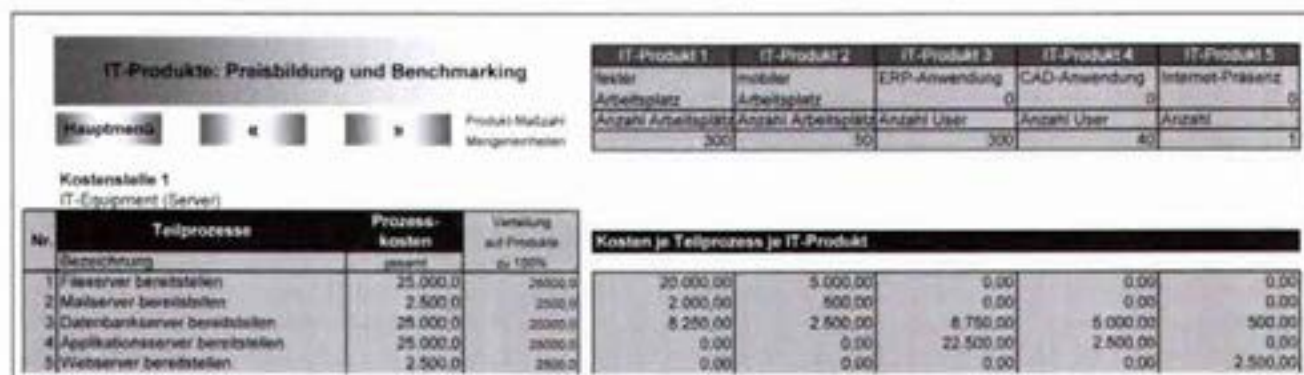


Abb. 11: Prozesskostenzuordnung zu den einzelnen IT-Produkten

ordnung von Stellenkosten auf einzelne Teilprozesse. Diese Betreuungsprozesse werden stark von der Anzahl der Useranrufe getrieben: Wer keinen Support mehr nachfragt, macht die angebotene Prozessleistung dieser Stelle langfristig überflüssig. Ein Rückgang an Anrufen

Abb. 10): In Abb. 10 wird auszugsweise die Definition von IT-Produkten aus Kunden- bzw. Usersicht dargestellt. Neben einer Produktbezeichnung (bspw. mobiler Arbeitsplatz oder ERP-Anwendung) ist eine Produkt-Maßzahl mit der dahinter stehenden Mengeneinheit einzugeben

rechnerisch entsprechend der prozentual gewünschten Verteilung zugewiesen (vgl. Abb. 11).

Abschließend werden die Kosten je IT-Produkt über alle IT-Stellen aufsummiert. **Dadurch ist ein Produktpreis ent-**

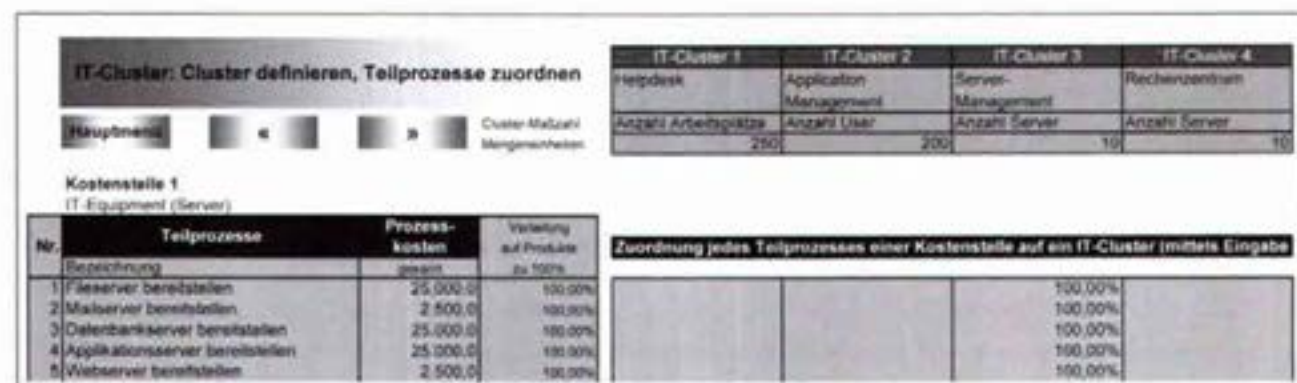


Abb. 12: Definition von IT-Clustern und Zuordnung von Teilprozesskosten

standen, der an die empfangenen Bereiche in Form einer innerbetrieblichen Leistungsverrechnung weitergegeben werden kann. Beim Empfänger herrscht nun Klarheit über sein genutztes IT-Produkt sowie über dessen Preis. Sollte es sich beim betrachteten IT-Bereich um ein rechtlich selbständiges Unternehmen handeln oder um eine Art Profit Center, sollte daran gedacht werden, ggf. noch gesondert Gewinnzuschläge zu erheben.

Eine aus Controllingsicht sinnvolle Weiterentwicklung stellt die **Bildung von derartigen IT-Produkten dar, auf deren Basis sich dann auch Vergleiche mit externen IT-Anbietern ermöglichen**. Hierfür wird der Begriff IT-Cluster gewählt, da sich interne IT-Produkte von extern beschaffbaren Serviceangeboten durchaus unterscheiden dürften. In Abb. 12 werden vier mögliche IT-Cluster beispielhaft abgebildet. Möchte das Unternehmen bspw. die eigene Wettbewerbsfähigkeit mit der externen Dienstleistung „Server-Management“ vergleichen, müssen die IT-Teilprozesse entsprechend neu zugeordnet werden. Als Cluster-Maßzahl kommt hier die Serveranzahl des Unternehmens in Frage, denn für diese Servermenge will man die eigenen IT-Kosten mit Fremdangeboten vergleichen. Die Zielsetzung ist klar: Es geht um das **Entdecken von möglichen Outsourcing-Potentialen** bzw. um das gezielte **Ausüben von „sanftem Druck“ auf den IT-Bereich, Serverkosten ggf. nachhaltig zu reduzieren**.

Wird die Kostenzuordnung analog zur Bestimmung von Produktpreisen für Leistungsverrechnungszwecke konsequent über alle Kostenstellen und Teilprozesse der IT durchgeführt, erhält man am Ende des Berechnungsprozesses die internen kostenorientierten Preise für jedes IT-Cluster, die mit externen Marktpreisen konfrontiert werden können (vgl. Abb. 13). Dieses Benchmarking liefert eine erste Einschätzung, ob man im Vergleich zum Markt für IT-Dienste „fit“ oder aber momentan „zu teuer“ aufgestellt ist. Für definitive Outsourcingentscheidungen sind allerdings weitergehende Analysen erforderlich (bspw. genaue Definition und Hinterfragung von Service Level Agreements, Penalties bei Leistungsstörungen, strategische Effekte wie langfristiger Know-how-Verlust durch Fremdvergabe und dergleichen mehr).

Zusammenfassung

Das vorgestellte Konzept schafft Transparenz und Nachvollziehbarkeit bei den Empfängern von IT-Diensten. Dadurch unterstützt es das kostenbewusste Verhalten auf beiden Seiten: Das Modul „Prozesskostenermittlung“ (vgl. Abb. 6) erlaubt eine verbesserte Kapazitätsplanung von IT-Leistungen sowie das Erkennen von Leerkosten bzw. Überkapazitäten im Zeitablauf. Hier kann die IT-Leitung die Dimensionierung des eigenen Bereiches besser hinterfragen und als Folge optimierter Steuern. Die aus IT-Sicht gern

genutzten technischen Kennzahlen werden darstellbar (vgl. bspw. die Cost Driver in Abb. 8). Dies dürfte die Akzeptanz im IT-Bereich grundsätzlich erhöhen. Durch die vorgestellte Definition von Produkten aus dem Blickwinkel der User (vgl. Abb. 10 und Abb. 11) lernt dieser die Problemlösungsangebote der IT besser kennen und kann die Nachfrage nach diesen Leistungen angemessener steuern. Dies kann Rückwirkungen auf die künftige Dimensionierung des IT-Bereichs nach sich ziehen und Kostenstrukturen sowie -höhen im Zeitablauf verändern helfen. Definiert man zudem IT-Cluster (marktvergleichbare Produkte in Anlehnung an externe Anbieter; vgl. Abb. 12 und Abb. 13), kann der IT-Bereich lernen, sich selbst mit den Angeboten auf dem IT-Markt zu „benchmarken“. Dadurch kann die IT-Leitung sich selbst auf Outsourcing-Überlegungen im Unternehmen wirkungsvoll vorbereiten.

Abschließend ein paar Anmerkungen zu den „wahren Gründen“ einer Leistungsverrechnung in Unternehmen: Setzt man das Einkommensstreben als oberstes Leitmotiv in Unternehmen voraus, so sollten Systeme der innerbetrieblichen Leistungsverrechnung bevorzugt diese Zielsetzung unterstützen. Einkommen kann steigen, wenn man möglichst nachhaltig Kosten bzw. Auszahlungen reduziert und/oder Erträge bzw. Einzahlungen aus Konzernsicht steigert. Aus dieser Vogelperspektive heraus sehe ich zusammenfassend folgende nutzbringende Effekte:



HESSENBRUCH

PERSONALBERATUNG & VERMITTLUNG

WIR VERMITTELN DEUTSCHLANDWEIT!

FACH- UND FÜHRUNGSKRÄFTE FÜR DAS FINANZ- UND RECHNUNGSWESEN

Unsere Geschäftspartner schätzen unser Know-How, unsere Erfahrung im Personalmanagement und beauftragen uns mit folgenden Dienstleistungen:

- Personalvermittlung
- Arbeitnehmerüberlassung
- Interim Services
- Outplacement
- Outsourcing
- Personalentwicklung

Wir freuen uns auf Ihren Anruf: HESSENBRUCH - Am Potsdamer Platz - Ebertstraße 1 - 10117 Berlin
Tel.: 030 / 8562 - 1390 Fax: 030 / 8562 - 1399 berlin@hessenbruch-personal.de
www.hessenbruch-personal.de

| Preisbildung und Benchmarking | | IT-Cluster 1 | IT-Cluster 2 | IT-Cluster 3 | IT-Cluster 4 |
|--|--|----------------------|------------------------|-------------------|---------------|
| | | Helpdesk | Application Management | Server-Management | Rechenzentrum |
| | | Anzahl Arbeitsplätze | Anzahl User | Anzahl Server | Anzahl Server |
| | | 250 | 200 | 10 | 10 |
| Gesamtkosten je IT-Cluster | | 98.125,00 | 258.125,00 | 85.000,00 | 5.000,00 |
| Preis je IT-Cluster | | 392,50 | 1.290,63 | 8.500,00 | 500,00 |
| Marktpreis je IT-Cluster (Benchmarking) | | 240 | 1000 | 2000 | 500 |
| Gegenüber dem Markt sind wir... | | zu teuer! | zu teuer! | zu teuer! | fit |

Abb. 13: IT-Benchmarking: Kosten je IT-Cluster versus Fremddangebotspreise am Markt

- ➔ Anregung von Make-or-Buy-Analysen: Leistungsverrechnung muss Sparpotentiale aus Konzernsicht freilegen, was ein Hinterfragen von Sekundärkosten bzw. deren Zurückverfolgen im originären Primärkostenbereich voraussetzt. Eine dynamische Investitionsanalyse muss sich hier letztlich anschließen, da Gemeinkostenstrukturen langfristig verändert werden.
- ➔ Unterstützung bei der Angebotspreisgestaltung, insbesondere bei öffentlichen Aufträgen oder derartigen Marktansätzen (bspw. bei „Weltneuheiten“), die den Einsatz des Cost-plus-pricing (noch) zulassen.
- ➔ Bestimmung von Beschäftigungsabweichungen für Aktivitäten bzw. Prozesse im Rahmen einer Leer-

kostenanalyse, deren Ergebnisse mittelfristig zum „Ausdünnen von Budgetkönigreichen“ entschlossen genutzt werden.

- ➔ Bei internationalen Leistungsbeziehungen im Konzern kann die Frage der (legalen) Steuergestaltung über die Spielräume im Außensteuerrecht die Einkommenssituation insgesamt verbessern helfen.
- ➔ Gewinnermittlung und Gewinnverlagerung in andere Abrechnungsperioden durch Vollkostenkalkulationen für sämtliche erstellte Eigenleistungen, in deren Wertansätzen auch interne Dienste integraler Bestandteil sind.

Die Unterschiede zu den oben in Abb. 2 gezeigten Gründen sind offensichtlich

und lassen für mich nur einen Schluss zu: Für eine einkommensorientierte Begründung und Gestaltung von internen Verrechnungssystemen besteht in der Praxis trotz langer Tradition und Erfahrung noch immer Aufklärungs- und Handlungsbedarf. Finanzorientierte Controller sollten hier Abhilfe schaffen. An die Stelle von „Verursachergerechtigkeit“ und anderen Zielen sollte die Gewinnerzielungsabsicht an erster Stelle im „Motivkanon“ verankert werden. Nur dann ist sichergestellt, dass Kostenverrechnungen nicht zum Selbstzweck oder zum den Arbeitsinhalt beherrschenden Zeitvertreib verkommen. ■

| Zuordnung CM-Themen-Tableau | | | | | |
|-----------------------------|----|----|---|---|---|
| 13 | 31 | 32 | F | L | A |

CONTROLLER MAGAZIN:

ISSN 1616-0495

32. Jahrgang

Herausgeber

Dipl.-Kfm. Dr. rer. pol. Albrecht Deyhle, Wörthsee-Etterschlag/
Dipl.-Ing. Dr. Klaus Eiselmayr, Mitglieder des Aufsichtsrats der
Controller Akademie AG, Gauting/München – deyhle@t-online.de;
k.eiselmayr@controllerakademie.de

Die Zeitschrift ist Organ des **Internationalen Controller Verein e. V., München**, und berichtet auch aus dessen Veranstaltungen.

Internet-Adresse: www.controllerverein.com

Redaktion (Adresse unter CM-Organisation)

Dr. Albrecht Deyhle, Dr. Klaus Eiselmayr, Christa Kießling,
Gundula Wagenbrenner, Mag. art.

Literaturforum: Dipl.-Betriebswirt Alfred Biel, Fachjournalist (DFJV),
Beethovenstraße 275, 42655 Solingen

Internet-Homepage: www.controllermagazin.de

E-Mails an CM:

strohlich@wolters-kluwer.de

Umschlaggestaltung

deyhledesign Werbeagentur GmbH, Münchner Str. 45,
82131 Gauting, Tel. 089 / 850 24 00 – dd@deyhledesign.de

Herstellung

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

Anzeigen

bitte an Verlagsredaktion z. Hd. Frau Kießling, Tel. 08153 - 8041

Impressum

Verlag

VCW Verlag für ControllingWissen AG • A WoltersKluwer Company
Postfach 2505, D-77615 Offenburg (Firmensitz) – HRB 471840,
Amtsgericht Freiburg – E-Mail: info@controllingwissen.de
Online-shop: www.controllingwissen.de

CM-Organisation und Postanschrift Redaktion

Silvia Fröhlich / Dr. A. Deyhle / Dr. K. Eiselmayr
VCW AG, Münchner Straße 10, D-82237 Wörthsee-Etterschlag
Telefon 08153 - 8041; Fax 08153 - 8043

Abonnement-Verwaltung

WKD Wolters Kluwer Deutschland GmbH, Abonnenten-Service, Jander-
str. 10, 68199 Mannheim, Tel. 0621/86 26 5276; Fax 0621/86 26 5269

Erscheinungsweise

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

Bezugsgebühr **pro Jahr** im Abonnement EUR 119,- plus EUR 9,90
Versand; im europäischen Ausland 17,40 EUR
Einzelheft EUR 19,83 plus Versand; die Preise enthalten die USt.

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

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

INTEGRIERTE UNTERNEHMENSPLANUNG MIT SAP STRATEGIC ENTERPRISE MANAGEMENT

Aufbau eines integrierten Planungsmodells
im Verbundkonzern



Mag. Ewald Grohar-Krassnig ist im Verbundkonzern für die Pflege und Wartung des SEM-BPS Planungssystems verantwortlich (Ewald.Grohar.Krassnig@verbund.at)



Dr. Michael Trcka ist Leiter der Abteilung Planung und Reporting im Konzerncontrolling des Verbundkonzerns und Lehrveranstaltungsleiter an der Wirtschaftsuniversität Wien (michael.trcka@verbund.at)

von Ewald Grohar-Krassnig und Michael Trcka, Wien

1. Integrierte Unternehmensplanung

Im dynamischen wirtschaftlichen Umfeld der Gegenwart kommt der unternehmerischen Planung stetig wachsende Bedeutung zu. Eine sich verändernde Umwelt macht es für das Unternehmen nötig, betriebswirtschaftliche Kenngrößen verlässlich vorherzusagen zu können und unterschiedliche Entscheidungsalternativen (Szenarien) zu beleuchten.

Die Planung hat in diesem Umfeld mehrere Funktionen zu erfüllen. Einerseits soll sie als Simulations- und Vorschauinstrument die Operationalisierung der Unternehmensstrategie unterstützen, andererseits dient sie der Bestimmung und Festlegung von zukünftigen Zielen in Zusammenhang mit der Budgetierung. Im operativen Management dient die Planung zur Unterstützung von operativen Entscheidungen. Anforderungen des Aktienrechts¹ sowie der Informationsbedarf von Analysten und Ratingagenturen machen es notwendig, **Planzahlen auch im Rahmen des externen Rechnungswesens zur Verfügung zu stellen.**

Unterschiedliche Zwecke stellen unterschiedliche Anforderungen in Bezug auf Zeithorizont, Detaillierungsgrad, Validität etc. an die Planung. Daher ist es naheliegend, unterschiedliche und eigenständige – auf den Zweck abgestimmte – Planungssysteme zu entwickeln. Bei Bedarf werden diese aufeinander abgestimmt.

Diese Vorgehensweise hat den **Charme größtmöglicher Flexibilität**, birgt aber die Gefahr der Erstellung widersprüchlicher Pläne und verursacht relativ hohen Abstimmungsaufwand, der in komplexen Unternehmen eine Abstimmung der unterschiedlichen Pläne faktisch unmöglich machen kann. Aufgrund von Abstimmungsproblemen zwischen unterschiedlichen Systemen **wurde im Verbundkonzern ein integriertes Planungssystem** geschaffen. Auf Basis einer einheitlichen Datenhaltung können sämtliche Planungsanforderungen konsistent abgedeckt werden.

Der Verbundkonzern ist das größte österreichische Elektrizitätsunternehmen. Im Jahr 2005 beschäftigte der Konzern 2436 Mitarbeiter und erzielte bei einem Konzernumsatz von rd. 2,5 Mrd. € ein operatives Ergebnis von 526,5 Mio. €. Der folgende Beitrag stellt die Grundlagen und die Implementierung dieses Planungssystems dar. Eine Beschreibung des Projektumfangs und der „lessons learned“ könnten die Abschätzung des Implementierungsaufwandes für andere Unternehmen erleichtern und es ihnen ermöglichen, von Erfahrungen bei der Verbundimplementierung zu profitieren.

2. Anforderungen an die Planung

Aus betriebswirtschaftlicher Sicht ergeben sich verschiedene Anforderungen an eine Unternehmensplanung.

Voraussage zukünftiger Unternehmensergebnisse

Eine Kernaufgabe der Planung ist die Vorhersage zukünftiger Unternehmensergebnisse. Die Empfänger der Planung sind primär daran interessiert, eine Abschätzung der Entwicklung der Finanz- und Ertragslage eines Unternehmens oder einer Unternehmensgruppe (Konzern) zu erhalten. Hauptadressaten einer Planung sind einerseits externe Stakeholder (Aktionäre, Analysten, Ratingagenturen, Banken) und andererseits das Unternehmensmanagement. Zur Unterstützung strategischer Entscheidungen durch das Unternehmensmanagement kann es hilfreich sein, wenn das Planungssystem auch die Funktionalität von Simulationsrechnungen bietet, wenn also unterschiedliche Zukunftsszenarien analysiert und ihre Auswirkungen auf die Unternehmensergebnisse betrachtet werden können. Hierbei können sowohl externe Parameter (veränderte Rohstoffkosten, Nachfrageschwankungen etc.) als auch Unternehmensentscheidungen (neue Investitionen, Veränderungen des Produktionsprogrammes etc.) Ausgangspunkt der Analyse sein.

Da die Planungsempfänger in erster Linie an einer Abschätzung der globalen Unternehmensentwicklung interessiert sind, ist die Anforderung an die Granularität der Planung verhältnismäßig gering. Detaillierte Informationen über Planungspositionen (Aufschlüsselung von Umsatz-

positionen oder einzelner Kostenpositionen) oder Planungseinheiten (Kostenstellen, Werke, Profitcenter) sind meist nicht erforderlich. Wesentlich höher sind hingegen die Anforderungen an ein integriertes System, das die Ergebnis-, Liquiditäts- und Vermögenslage des Unternehmens konsistent über den Planungszeitraum abbildet. Ein durchgängiges abgestimmtes Rechenwerk muss dafür sorgen, dass die Planung keine Strukturbrüche oder buchhalterische Ungereimtheiten aufweist.

Soll die Unternehmensplanung auch Simulationsfunktionalitäten bieten, dann sind zusätzlich noch Flexibilität bei der Veränderung von Plandaten und eine konsistente, im Planungssystem abgebildete Planungslogik erforderlich.

Koordination und Leistungsmotivation
Im operativen Controlling hat die Planung Koordinations- und Leistungsmotivationsfunktion². Operative Pläne ermöglichen die Abstimmung unterschiedlicher Unternehmenseinheiten durch die Integration von Einzelplänen zu Gesamtplänen. Im betrieblichen Umfeld sind es oft Planungs- oder Budgetierungsprozesse, die Unstimmigkeiten bezüglich zukünftiger geplanter Vorgehensweisen aufzeigen, bzw. deren Abstimmung erzwingen.

Neben der Unterstützung der Unternehmenskoordination ist die Unternehmensplanung oft Basis für die Erstellung von Zielvorgaben bzw. Grundlage für den Aufbau eines Leistungsanreizsystems. Regelmäßige Abweichungsanalysen und Aktualisierungen der Planung ermöglichen es dem Management abzuschätzen, in wie weit erwartete Ziele erreicht werden können und welche Maßnahmen zu ihrer Erreichung notwendig sind.

3. SAP BPS als Planungstool

Aufgrund des Einsatzes von SAP-R/3 im Unternehmen wurde für die Implementierung des Planungssystems **SAP BW und SAP SEM BPS** gewählt. SEM-BPS (bzw. BW-BPS ab Release 3.5)³ bietet eine sehr offene und flexible Struktur. Aufgrund dieser hohen Flexibilität können nahezu alle betriebswirtschaftlichen Anforderungen der Anwender abgebildet werden. Dies wird auch durch vordefinierte, frei definierbare und betriebswirtschaftliche Planungsfunktionen unterstützt. Der anfängliche Konfigurationsaufwand hält sich dabei in Grenzen.

Bevor eine Planungsanwendung zur manuellen Datenerfassung für die Planung bereitgestellt wird, werden Ein- und

Ausgabelayouts definiert. Die Gestaltung kann dabei individuell (Excel- bzw. Webbasierend) erfolgen. Die Speicherung der Daten wird **in den Info-Cubes des SAP BW** durchgeführt. Um den Erwartungen der Zielgruppe (= Controller) gerecht zu werden, wurden **sämtliche Eingabelayouts mit einer Excel-Oberfläche versehen**. Viele, dem Controller vertraute Excel-Funktionalitäten wie Summen, Makros und Ähnliches können dabei genutzt werden. Weiters bietet das **SEM BPS-Excel-in-place** ein zusätzliches Add-on, welches eine lokale Simulation der Plandaten ermöglicht. Ein SAP GUI sowie eine compatible MS excel Installation werden jedoch für die Nutzung der Excel-in place Oberfläche vorausgesetzt.

Die Planungslayouts und funktionen werden abschließend in einer Planungsmappe zusammengeführt und dem Endanwender zur Verfügung gestellt. Eine solche Planungsmappe ist in der folgenden Abbildung dargestellt.

BPS bietet auch die Möglichkeit, Daten in das SAP R/3 Basissystem zurückzuschreiben. Mittels Retraktion können in BPS erfasste oder berechnete Daten unter Verwendung von SAP Standardfunktionalität in das operative System übertragen werden. Die Retraktion be-

The screenshot shows the SAP BPS Excel interface. At the top, there are buttons for 'Bilanz' and 'GuV'. Below them is a text field containing 'Dividendenübertrag 19/14'. A menu bar includes 'Datei', 'Bearbeiten', 'Ansicht', 'Einfügen', 'Format', 'Extras', 'Daten', and 'Fenster'. The main area is a spreadsheet with columns A-D and rows 1-9. A callout box labeled 'Selektionsmöglichkeit der Planungslayouts' points to the top menu area. Another callout 'Funktionsbutton' points to a button in the top toolbar. A third callout 'Einzelwerte bzw. Variablenselektion' points to a cell in the spreadsheet containing a list of values: 'Währung EUR', 'Version S02', 'Buchungskreis 9VIT', and 'DatenherkunftskZ 401'. A fourth callout 'Eingabefelder' points to a row of input fields at the bottom of the spreadsheet: 'Profit Center', 'Kontonummer', 'BUKRS Partner', and 'Text zur B/G'. The 'Verbund' logo is visible in the bottom right corner of the spreadsheet area.

schränkt sich gegenwärtig auf die R/3 Systeme Kostenstellenrechnung, Ergebnisrechnung, das Projektsystem und Investitions-Management.

4. Lösung im Verbund

Budgetierung und Forecasting

Im Rahmen von Budgetierung und Forecasting wird eine sehr detaillierte Planungslösung verlangt, deren kleinste Planungseinheit die Kostenstelle bzw. das Projekt* ist. Die hohe Granularität ist nötig, um Detailinformationen zur Verfügung zu haben, die im Zuge der Budgetierung als Vorgaben dienen bzw. für die laufende operative Steuerung (Forecasting) verwendet werden können.

Eine detaillierte Planung bedingt in der Regel auch einen relativ großen Kreis an Planern, die möglichst einfach die für sie relevanten Plandaten erfassen und verarbeiten wollen. Im Verbund wurde hier auf die bewährte und im Rahmen der Kostenrechnung schon seit Jahren verwendete Planungsfunktionalität von SAP R/3 aufgebaut.

Basis für die **Erstellung einer Plan-Gewinn- und -Verlustrechnung auf Grundlage der Kostenrechnung ist die Zusammenführung von externem und internem Rechnungswesen.** Im Verbund gelang diese Integration durch die **Verwendung der IFRS als Bilanzierungsstandard.** Dadurch konnten fast alle kalkulatorischen Größen der Kostenrechnung durch buchhalterische Informationen ersetzt und die Unterscheidung zwischen Kosten und Aufwendungen weitgehend aufgehoben werden⁵.

Ausgehend von einer Kostenstellen- bzw. Projektplanung auf Kostenarten bzw. der Aufwandspositionen bzw. einer Erlösplanung auf Profitcenters in R/3 wurde mit Hilfe von SAP BW die Möglichkeit geschaffen, die Daten der Kostenrechnung auf eine buchhalterische Darstellung umzuschlüsseln und so eine Plan-Gewinn- und -Verlustrechnung zu erzeugen⁶.

Um die Anforderungen des Aktienrechts an eine Planung zu erfüllen, bzw. um Aussagen über Rentabilitätskennzahlen oder Liquiditätentwicklungen treffen zu können, sind auch die Erstellung einer

Planbilanz und einer Geldflussrechnung sowie die Berechnung ausgewählter Kennzahlen nötig. Diese Anforderungen wurden durch die Implementierung einer Planungslösung zur Bilanzplanung in SAP SEM BPS erfüllt. Hierbei wird auf Grundlage der Plan-Gewinn- und -Verlustrechnung zentral auf Gesellschaftsebene eine Bilanz geplant, die gemeinsam mit der Plan-GuV die Grundlage für die Berechnung von Cash-flow und Kennzahlen bildet. Im Rahmen dieser Implementierung wurde für einige Bilanzpositionen Planungslogik im Detail ausprogrammiert (Anlagespiegel, Spiegel für die Planung von Forderungen und Verbindlichkeiten); für andere Bilanzpositionen erfolgt die Detailplanung durch Spezialisten in unabhängigen (Excel-)Modellen, deren Ergebnisse dann in die Planungslösung eingegeben werden. Dieser Ablauf ist schematisch in der folgenden Grafik dargestellt.

Kosten- und Erlösplanung



Mittelfristplanung

Ziel der Mittelfristplanung ist die Erstellung einer Vorschau über einen Zeithorizont von meist drei bis fünf Jahren. Um eine Vorschau auf die Ertrags-, Rentabilitäts- und Cash-flow-Entwicklung des Unternehmens zu ermöglichen, ist es auch im Rahmen der Mittelfristplanung nötig, sowohl GuV als auch Bilanz und Geldflussrechnung zu erstellen. Für die Ableitung von Kennzahlen ist für diese Rechnung ein relativ hoher Detaillierungsgrad erforderlich. Eine detaillierte Planung auf Kostenstellen oder auf Einzelprojekten ist hingegen nicht notwendig.

Die IT-technische Umsetzung der Mittelfristplanung im Verbund zielte einerseits darauf ab, Plandaten für alle vollkonsolidierten Tochtergesellschaften in einer zentralen Datenbank zu speichern und andererseits die Datenerhebung so weit wie möglich zu unterstützen. Ein weiterer Anspruch war die möglichst durchgängige Ablöse bestehender Excel-Planungsmodelle durch konzernweit verwendete einheitliche zentrale Planungsmodelle.

Als Planungssystem für die Mittelfristplanung wurde wie für die Bilanzplanung der Einjahresplanung SEM BPS gewählt, da es eine gute Integrationsmöglichkeit in das bestehende Konzernberichtswesen auf Basis SAP BW erlaubte und die Verwendung von im bestehenden R/3 System vorhandenen Basisdaten ermöglichte. Die Implementierung der Mittelfristplanung im Verbundkonzern wird im nächsten Abschnitt im Detail beschrieben.

Strategische Simulation

Aufgrund relativ hoher Anforderungen der Planer an den Detaillierungsgrad der Mittelfristplanung und der Umsetzung ausgeklügelter Planungsmodelle erreichte die Implementierung der Mittelfristplanung einen hohen Komplexitätsgrad. In der umgesetzten Lösung konnten sich sämtliche Gesellschaftsplaner wiederfinden und der Großteil ihrer Ansprüche an Planungsgenauigkeit und Nachvollziehbarkeit von Detailplanungen wurde erfüllt. Für den Konzernplaner wurde das so umgesetzte Tool aber relativ unhandlich und schwerfällig.

Obwohl die Mittelfristplanung die Verwaltung mehrerer Versionen und damit begrenzte Simulationsfähigkeit erlaubte, war diese Funktionalität im Hinblick auf strategische Fragestellungen, umfassendere Simulationen und das Arbeiten mit Szenarien nicht ausreichend. Die hohe Komplexität des umgesetzten Planungsmodells erschwerte das Erstellen von Simulationen. In vielen Bereichen war der Blick auf das Wesentliche aus Sicht des Gesamtkonzerns verstellt. **Zusätzlich zum Mittelfristplanungsmodell wurde daher ein strategisches Simulationsmodell** geschaffen, das die Grundlagen und Ergebnisse der Mittelfristplanung verwendet. Auf Basis eines abgespeckten Modells sollte es weitreichende strategische Simulations- und Analysemöglichkeiten bieten.

Der Aufbau dieses Modells fußt auf **Systems Dynamics**, einer Methode zum Erstellen und Bearbeiten von Modellen komplexer dynamischer Systeme. Dazu wird die Methodik von Regeltechnik und der Analyse nichtlinearer dynamischer Systeme genutzt.

Basis der Implementierung ist eine detaillierte Analyse der zu beschreibenden

Ausgangspunkt für das Simulationsmodell bildeten die im Zuge der Implementierung der Planung in SAP SEM BPS erstellten Ursache-Wirkungs-Modelle, die noch einmal überarbeitet und verfeinert wurden. Als Software für den Aufbau des Simulationsmodells wurde **Powersim** verwendet. Im Gegensatz zum Aufbau von Modellen in MS-Excel oder ähnlichen Werkzeugen, bei denen Zahlen im Vordergrund der Modellierung stehen, werden Powersim-Modelle **im ersten Schritt als graphisches Modell erstellt**. Erst in einem zweiten Schritt werden die mathematischen Zusammenhänge im Modell hinterlegt. Dadurch bleibt das Modell lesbar und auch für Personen, die nicht an seiner Erstellung mitgearbeitet haben, verständlich.

Um die Durchführung von Simulationen zu erleichtern, wurde auch ein Simulations-Cockpit aufgebaut, das dem Entscheidungsträger ermöglicht, ohne großen Aufwand zentrale Planungsannahmen zu verändern und die Auswirkungen dieser Veränderungen auf das Unternehmensergebnis zu analysieren. Die folgende Abbildung zeigt einen Ausschnitt aus dem Simulations-Cockpit.

Zusammenhänge abgeleitet werden. Dazu werden aus den Daten der Vergangenheit und den Mittelfristplanungsdaten mathematische Modelle geschätzt, die dann in das Simulationsmodell übernommen werden.

5. Implementierung der Mittelfristplanung

Nach der grundsätzlichen Beschreibung der im Verbund verwendeten Planungssysteme wird in diesem Abschnitt die Implementierung der Mittelfristplanung im Detail dargestellt. Die **Implementierung des Mittelfristplanungssystems erfolgte in zwei Phasen**. In Phase 1 sollte möglichst rasch erste Ergebnisse erzielt werden. In dieser Phase, die etwa drei Monate in Anspruch nahm, wurde SAP SEM BPS als einheitliches Datenerfassungs- und Datenhaltungssystem etabliert. Mit Hilfe einfacher Eingabelayouts konnten die Planer Gewinn- und Verlustrechnungen sowie Bilanzen für ihre Gesellschaften erfassen und zentral abspeichern. Dadurch wurde eine zentrale Speicherung der Gesellschaftspläne etabliert und die Planer konnten erste Eindrücke mit dem



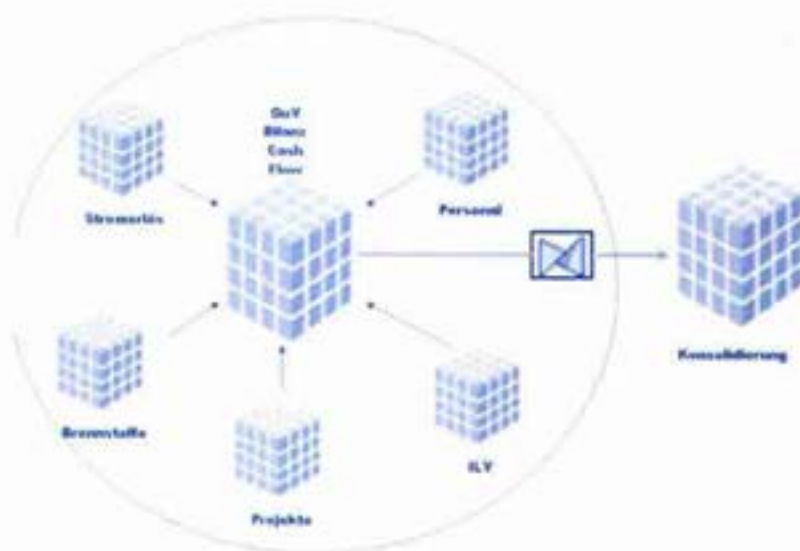
Zusammenhänge und aller im Rahmen der Modellbildung relevanten Einflussfaktoren. Eine graphische Aufbereitung des Unternehmensmodells erleichtert den Aufbau des Modells und die Abstimmung jener Personen, die daran beteiligt sind. Auf Basis der graphischen Beschreibung können unterschiedliche Sichtweisen diskutiert und ein gemeinsames Verständnis des zu implementierenden Unternehmensmodells gefunden werden.

In diesem Cockpit ist es möglich, zentrale Simulationsparameter zu verändern (linker Bereich) und direkt die Auswirkungen auf das Gesellschaftsergebnis zu analysieren (rechter Bereich). Grundlage für die Erstellung des Simulationsmodells bilden die im Rahmen der Mittelfristplanung erhobenen Plandaten. In einigen Bereichen ist es möglich, diese Daten direkt in die Simulation zu übernehmen. Wo dies nicht möglich ist, müssen diese

Umgang mit SEM BPS sammeln. Für das Projektteam war diese erste Phase eine gute Gelegenheit, Know-how im Bereich von SEM BPS aufzubauen.

Nach erfolgreichem Abschluss der Phase 1 wurden **in Phase 2 betriebswirtschaftliche Modelle in der Planungslösung umgesetzt**. Hierbei wurde versucht, so weit wie möglich auf die Anforderungen der Planer Rücksicht zu nehmen.

Für folgende Bereiche wurden Detailplanungen implementiert:



Stromerlös und Brennstoff-Aufwand ergeben sich aufgrund eines Mengen- und Preisgerüsts und werden beim Übertrag in den „GuV“ Info-Cube um Konten und gegebenenfalls um die Information der Partnerbeziehung (Binnenumsatz) angereichert.

Die **Personalplanung** errechnet sich nahezu vollautomatisiert. Der manuelle Input beschränkt sich auf die Eingabe der Personalstandsentwicklung über den Planungshorizont und einiger zentraler Faktoren (Gehaltssteigerung, Realloohnerhöhung etc.). Neben der Personalstandsentwicklung dienen die Kosten pro Mitarbeiter aus der Budgetplanung (Datenübernahme aus R/3) als Grundlage zur automatisierten Ermittlung des Personalaufwandes.

Das Planungsgebiet **Projekte** deckt einerseits Elemente des Anlagevermögens (Sachanlagevermögen und Immaterielles Vermögen) und andererseits die laufende Abschreibung ab. Die Speisung des Info-Cubes erfolgt zur Gänze aus dem R/3 (Module PS und IM). Die gespeicherten Daten ermöglichen die Abbildung eines Plananlagespiegels auf Gesellschaftsebene. Um flexibel und kurzfristig auf Veränderungen reagieren zu können, bietet die Implementierung in SEM eine Möglichkeit, diese Daten manuell zu verändern.

Um **interne Leistungsverrechnungen** abbilden zu können, wurde das Teilplanungsgebiet „ILV“ modelliert. Der Planer hat die Möglichkeit, aus der Sicht

des Senders eine Buchung abzusetzen. Ein im Hintergrund laufendes Programm führt die Gegenbuchung durch und belastet den definierten Empfänger mit dem jeweiligen Betrag. Die restlichen Positionen, die zu einer vollständigen GuV und Bilanzstruktur führen, wurden direkt auf dem „GuV und Bilanz Info-Cube“ modelliert.

Nach Fertigstellung der GuV- und Bilanz-Planung werden die auf Kontenebene basierenden Plandaten in den **Konsolidierungs-Info-Cube** übertragen. Beim Transfer erfolgt eine Aggregation der Daten von Konten- auf Konsolidierungspositionsebene. Diese Merkmalsanreicherung ermöglicht eine gemeinsame Darstellung mit IST Konzerndaten. Auf Basis dieser Informationen ist eine Konsolidierung der Plandaten möglich.

Projektsumfang

Der Know-how Transfer zu Beginn des Projekts funktionierte sehr gut und schon nach relativ kurzer Zeit hatte das interne Team ausreichend Know-how aufgebaut, um die Implementierung eigenständig umzusetzen. Die Graphik auf der nächsten Seite zeigt den groben Zeitplan dieser Implementierung.

Durchlaufzeit der Umsetzung waren etwa 6 Monate, wobei innerhalb der ersten Hälfte der Projektdauer zwanzig meist ganztägige Workshops zur Erarbeitung der Planungsmodelle und Planungsabläufe abgehalten wurden, an denen etwa 40 Personen in unterschiedlichen Zusammensetzungen je Teilgebiet teilnahmen.

Im Rahmen des Projekts wurden 54 Planungsmappen mit jeweils 2 bis 5 Eingabelayouts erstellt. Basis für die Datenhaltung sind 6 BW-Infocubes, in denen Plandaten unterschiedlicher Detaillierungsgrade abgespeichert werden. Eine durchschnittliche Mittelfristplanung erzeugt etwa 2 Millionen Datensätze.

6. Abschließende Betrachtung

Im Kernprojektteam waren 5 Mitarbeiter des Verbundes und je nach Projektphase 1 bis 3 Berater tätig. Die Implementierung verursachte einen internen Aufwand von etwa 1,5 Mannjahren im Fachbereich (Moderation der Workshops, Programmierung, Definition von Planungslayouts und Planungsmappen) und etwa 100 Manntage in der Konzerninformatik. An externer Beratungsleistung wurden etwa 120 Manntage benötigt. Durch die Implementierung eines integrierten Planungsmodells im Verbundkonzern konnten folgende Ergebnisse erreicht werden:

► Einheitliches Planungsmodell für alle Gesellschaften:

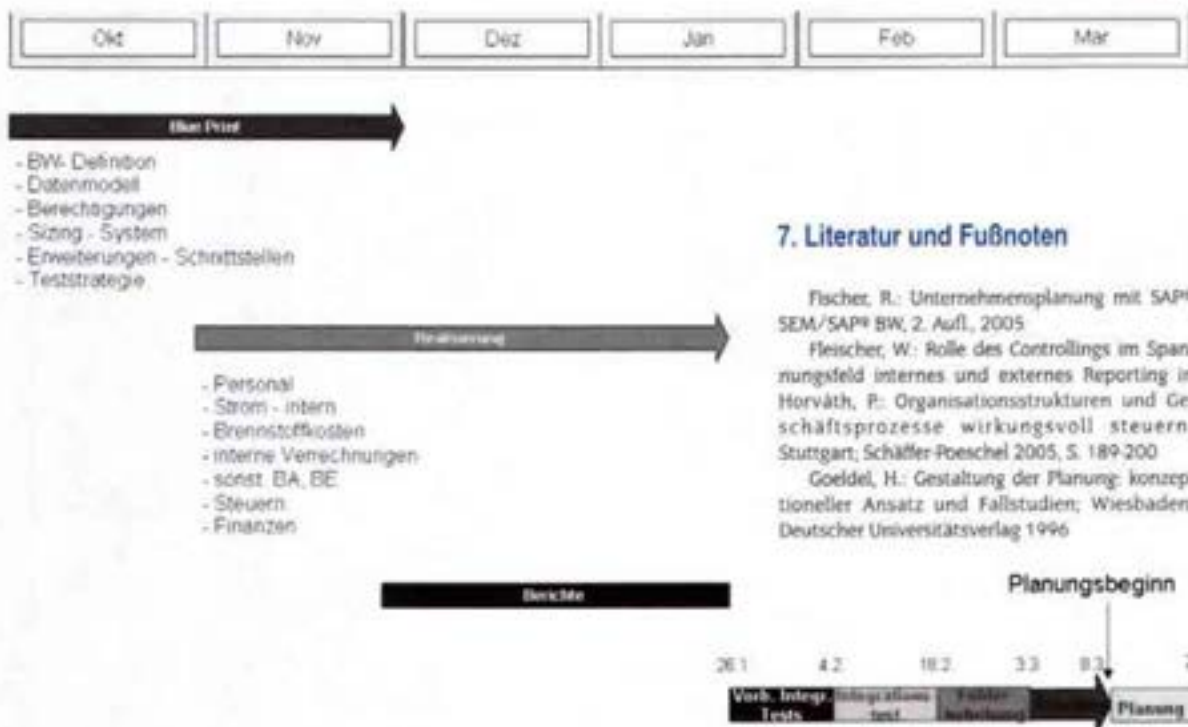
Sämtliche vollkonsolidierte Gesellschaften erstellen ihre Mittelfristplanung nach demselben Modell. Dadurch sind Einzelplanungen leichter nachvollziehbar und miteinander vergleichbar. Somit ist es möglich, die Konzernplanung auf Basis der Einzelplanungen zu erstellen. Dieses Planungsmodell wird sowohl für die Bilanzplanung im Rahmen des Forecasting als auch für die Mittelfristplanung verwendet.

► Verwendung von integrierten Planungsmodellen:

Die implementierte betriebswirtschaftliche Planungslogik verhindert logische Fehler und Inkonsistenzen in den Planungsmodellen. Der Planer kann sein Hauptaugenmerk auf die Erarbeitung von Planzahlen lenken, ohne betriebswirtschaftliche Zusammenhänge für jede Planung „neu“ entwickeln zu müssen.

► Überarbeitung der Planungsprozesse:

Durch die in den Workshops geführten Diskussionen wurden die Planungsprozesse kritisch analysiert und überarbeitet. Ohne externen Druck wurden viele Verbesserungsvorschläge von den Planungsverantwortlichen eingebracht und umgesetzt. Auch die Kommunikation aller am Planungs-



7. Literatur und Fußnoten

Fischer, R.: Unternehmensplanung mit SAP® SEM/SAP® BW, 2. Aufl., 2005
 Fleischer, W.: Rolle des Controllings im Spannungsfeld internes und externes Reporting in Horváth, P.: Organisationsstrukturen und Geschäftsprozesse wirkungsvoll steuern; Stuttgart; Schäffer-Poeschel 2005, S. 189-200
 Goeddel, H.: Gestaltung der Planung: konzeptioneller Ansatz und Fallstudien; Wiesbaden; Deutscher Universitätsverlag 1996

prozess beteiligten wurde durch das Projekt massiv verbessert.

► Einheitliche gesicherte Datenhaltung in SAP BW:

Durch die Ablöse der Excelmodelle konnte Datenqualität und -sicherheit massiv verbessert werden. Die zentrale Implementierung verhindert Modell- und Rechenfehler und ermöglicht eine koordinierte Sicherung der erstellten Planung sowie die Speicherung unterschiedlicher Planungsversionen.

► Planungsautomatisierung:

GuV, Bilanz, Cash-flow-Rechnung und ausgewählte Kennzahlen sind für Einzelgesellschaften als BW-Berichte auf Knopfdruck verfügbar. Auch die Konsolidierung der Einzelpläne zu Konzernplänen erfolgt weitgehend automatisiert.

Lessons Learned

Durch ein gut konzipiertes und gelebtes Projektmarketing konnte bei der Zielgruppe die Bereitschaft zur Änderung sehr rasch geweckt werden. Dies führte dazu, dass die Definitionswshops sehr kooperativ und konstruktiv abliefen. Durch den zeitlichen Druck war es dem Implementierungsteam oft nicht möglich, an diesen Workshops teilzunehmen. Die Konsequenz daraus waren sehr zeitintensive Kommunikations- und Abstimmungsschleifen, welche nachträglich durchlaufen werden mussten. Aus der daraus resultierenden Zeitknappheit musste der ursprüngliche Gedanke, die externe Beratung nur im Sinne eines Coaching-Ansatzes zu integrieren, verworfen werden.

Somit entstanden Parallelentwicklungen. Konzeptionelle Abstimmungen (Variablen-, Merkmalsableitungskonzept etc.) fanden nicht mehr statt. Der Wissenstransfer reduzierte sich in dieser Zeit auf ein Minimum. Eine unzureichende Übernahme der extern erstellten Modelle erwies sich für zukünftig anfallende Wartungen/Änderungen/Erweiterungen als extrem zeitintensiv und fehleranfällig. Kleinere Modelle wurden aus diesen Gründen verworfen und neu entwickelt. Somit wurde eine interne Ressource für ca. 1 Jahr an Verbesserungen des Modells gebunden.

Als Fazit wird daher empfohlen, genügend Zeit in die Projektplanungsphase (Zeit- und Ressourcenmanagement) zu investieren.

Implementierung und Wartung einer integrierten Planungslösung erfordern einen relativ hohen Ressourceneinsatz. Im zweiten Jahr der Verwendung des Systems ist eine Planung im Verbundkonzern ohne diese Planungslösung aber faktisch undenkbar. Die Erwartungen an die Verbesserungen der Qualität der Planungsergebnisse und des Planungsprozesses wurden voll erfüllt und das Planungstool ist im gesamten Konzern akzeptiert.

Vor allem der Komfort abgestimmter und rechnerisch verlässlicher Planungsdaten und die Möglichkeit, durch ein integriertes Planungssystem auch den Planungsprozess effizienter zu gestalten, haben die Planung im Verbundkonzern massiv erleichtert.

Sterman, J.D.: Business Dynamics, McGraw-Hill, 2000

Sterman, J.D.: All models are wrong: reflections on becoming a systems scientist, Systems Dynamics Review 18/4, 2002, S. 501-531.

- Erstellung einer Vorschaurechnung lt. § 81/1 ÖAStG
- Eine detaillierte Darstellung dieser Funktionen findet sich z. B. bei Goeddel, S. 14
- Eine detaillierte Beschreibung von SAP SEM BPS findet sich z. B. bei Fischer, R.: Unternehmensplanung mit SAP®SEM/SAP®BW, 2. Aufl., 2005
- Für einmalige Maßnahmen mit definierten Start- und Endterminen eignet sich das Projekt als Planungs- und Analyseeinheit für Kostenrechnung und Budgetierung
- Eine detaillierte Information zur Harmonisierung des internen und externen Rechnungswesens gibt Gleischer 190ff
- Hierbei kann man sich der Funktionalität bedienen, die das SAP System standardmäßig zur Umschlüsselung von in der Kostenrechnung gebuchten Ist-Daten verwendet. Die Logik des sog. Abstimmledgers aus SAP R/3 kann im Zuge der Extraktion der Plandaten in SAP BW simuliert und jeder Buchung auf Kostenartenebene ein Bilanzkonto zugeordnet werden. Dadurch können Plandaten aus der Kostenrechnung und Ist-Daten aus der Buchhaltung gemeinsam ausgewertet und einander gegenübergestellt werden.
- Eine Beschreibung der Methodik des Systems Dynamics liefert z. B. Sterman 2002 oder Sterman 2000
- Die am Markt erhältlichen Softwaretools (z. B. Powersim® (www.powersim.com), Vensim® (www.vensim.com) oder iThink™ (www.iseesystems.com)) bieten ähnliche Funktionalitäten und sind relativ einfach auf einem normalen PC zu installieren. ■

Zuordnung CM-Themen-Tableau

| | | | | | |
|----|----|----|---|---|---|
| 05 | 29 | 39 | S | G | F |
|----|----|----|---|---|---|

| Zuordnung CM-Themen-Tableau | | | | | |
|-----------------------------|----|----|---|---|---|
| 11 | 34 | 37 | S | F | A |

FINANZCONTROLLING IM NEUEN KOMMUNALEN HAUSHALTS- UND RECHNUNGSWESEN

von Klaus Ade, Ludwigsburg

1. Einführung

Mit der Einführung des **Neuen Kommunalen Haushalts- und Rechnungswesens** (NKR) fällt auch der Startschuss für eine Neuorientierung in der Finanz- und Haushaltssteuerung und verändert damit die elementaren Rahmenbedingungen für ein erfolgreiches Finanzcontrolling. Controlling versteht sich als Führungsunterstützung für die Verwaltungsspitze durch erfolgszielorientierte Koordination von Planungs-, Ausführungs- und Kontrollsysteme. Die Informationsversorgung der Entscheidungsträger steht dabei im Mittelpunkt. Das Finanzcontrolling speziell **bezieht sich auf den Bereich des Finanzmanagements**.

Aufgabe des Finanzmanagements ist es, unter Berücksichtigung der Einnahmesituation und des Ausgabebedarfs die stetige Erfüllung der kommunalen Aufgaben zu sichern. Durch zielorientierte Planung ist die Verwendung und der Rückfluss von Finanzmitteln zu steuern. Zusätzlich ist dafür zu sorgen, dass die Haushaltswirtschaft wirtschaftlich erfolgt.¹ Diese gesetzlich vorgegebenen Zielsetzungen bilden den strategischen Rahmen für die kommunale Haushaltswirtschaft. Im operativen Bereich werden daraus die maßgebenden Kriterien für die Mittelverwendung und die Mittelaufbringung gesetzt. Die Durchsetzung der finanziellen Ziele sowie ihre Realisierung und Überwachung bilden den Kernbestand des kommunalen Finanzmanagements. Das Finanzcontrolling

bietet hierfür wichtige Unterstützungsleistungen, insbesondere durch den Aufbau eines managementorientierten Informationswesens.

Durch die Einführung des Neuen Kommunalen Haushalts- und Rechnungswesens haben sich die Auswertungsmöglichkeiten des Rechnungswesens grundlegend gewandelt. Neben der bereits bisher vorliegenden Geldverbrauchsrechnung stehen den Kommunen künftig auch Informationen über den Ressourcenverbrauch, das Ressourcenaufkommen und den Vermögens- und Schuldenstand zur Verfügung.

2. Finanzwirtschaftliche Ziele

Ohne Ziele und ohne Vorstellungen darüber, welche Zielsetzungen Vorrang haben, ist ein Finanzcontrolling nicht möglich. Die finanzwirtschaftlichen Ziele sind aus den strategischen Zielen der Kommune abzuleiten. Gerade bei den Kommunen spielt dabei die soziale und politische Verantwortung eine zentrale Rolle.

Die Erwartungen der kommunalen Stakeholder sind sehr unterschiedlich. Die Wirtschaft erwartet die notwendige Infrastruktur bei niedriger Steuerbelastung, die Mitarbeiter interessante Arbeitsbedingungen bei angemessenem Lohn, die unterschiedlichen gesellschaftlichen Gruppen eine Unterstützung durch die Kommune in ihrer Arbeit und der Staat einen sicheren Partner bei der Erledigung hoheitlicher Aufgaben.



Klaus Ade, Dipl.-Kaufmann, Dipl. Verwaltungswirt, Professor an der Hochschule für öffentliche Verwaltung und Finanzen Ludwigsburg

Die verfassungsrechtlich verankerte Kommunale Selbstverwaltung stellt die Bürger in den Mittelpunkt. Die Kommune hat das „gemeinsame Wohl ihrer Einwohner zu fördern und die ihr von Land und Bund zugewiesenen Aufgaben zu erfüllen.“ Dem Gesetzgeber geht es dabei vor allem darum, dass die Kommune dem Bürger eine Verlässlichkeit und Sicherheit vermittelt, **dass „stetig“ die Gemeinwohlförderung** garantiert ist. Dieser Aufgabe haben sich die übrigen Stakeholder unterzuordnen.

Für die Kommunale Finanzausstattung und Finanzsteuerung werden daraus folgende finanzwirtschaftliche Ziele abgeleitet:

● Haushaltsausgleich

Seit jeher gilt die Sicherung des Haushaltsausgleichs als das dominierende finanzwirtschaftliche Ziel. Während nach dem bisherigen kamerale Haushaltssystem damit der Ausgleich von Ausgaben und Einnahmen gemeint war, zielt das neue Kommunale Haushalts- und Rechnungswesen auf einen Ausgleich des Ressourcenverbrauchs durch entsprechendes Ressourcenaufkommen ab. „Das Ergebnis aus ordentlichen Erträgen und ordentlichen Aufwendungen ist unter Berücksichtigung von Fehlbeträgen aus Vorjahren grundsätzlich auszugleichen“². Diese Vorgabe wird aus dem **Prinzip der „intergenerativen Gerechtigkeit“** abgeleitet, **wonach jede Generation die von ihr verbrauchten Ressourcen wieder zu ersetzen hat.** Jede Generation soll die von der Vorgängergeneration

übernommenen Ressourcenbestände ungeschmälert an die Nachfolgeneration übergeben. Da die Abgrenzung zwischen einzelnen Generationen Probleme bereitet, wurde das Prinzip auf die jeweiligen Rechnungsperioden bezogen. Die Vorgabe, die Kommunen „haben“ die verbrauchten Ressourcen zwingend auszugleichen, ist sehr kritisch zu sehen. Insbesondere wird die Erwirtschaftung der kompletten Abschreibungen ohne entsprechende Gebühren- bzw. Steuererhöhungen nicht möglich sein. Diese Konsequenz ruft die Kritiker auf den Plan. Sie argumentieren zu Recht, dass durchaus Fälle denkbar sind, in denen aus dem Prinzip der intergenerativen Gerechtigkeit ein Ressourcenausgleich gerade nicht notwendig ist. Wird z. B. eine kommunale Aufgabe eingestellt oder auf Dritte übertragen, besteht keine Rechtfertigung dafür, den Werteverzehr nicht mehr benötigter Ressourcenbestände zu ersetzen. Auch besteht die Gefahr, dass die mit dem Ressourcenausgleich unweigerlich verbundenen hohen Liquiditätsbestände in Bereiche fließen, die wiederum mit hohen Folgekosten verbunden sind, die den Ressourcenausgleich zusätzlich erschweren.

● Erhaltung der finanziellen Leistungsfähigkeit

Investitionen setzen zu ihrer Finanzierung die Aufnahme von Fremdmitteln voraus. Kreditaufnahmen sind auch künftig genehmigungspflichtig und dann zu untersagen, wenn sie „mit der dauernden Leistungsfähigkeit der Gemeinde nicht im Einklang stehen“. Die finanzielle Leistungsfähigkeit knüpft an die Zahlungsfähigkeit bzw. Schuldendienstfähigkeit an. Eine Kommune verfügt über eine ausreichende finanzielle Leistungsfähigkeit, soweit sie genügend Einnahmen aufweist, um den Schuldendienst bestreiten zu können. Die Tatsache, ob in dieser Kommune

der Ressourcenverbrauch erwirtschaftet wurde, spielt für die finanzielle Leistungsfähigkeit aktuell keine Rolle. Eine Kommune, gleichgültig ob ihre Substanz abgenommen oder zugenommen hat, die sich im finanziellen Gleichgewicht befindet, ist in der Lage, die stetige Aufgabenerfüllung zu sichern. Dieser Maßstab hatte in der Vergangenheit Gültigkeit und sich bewährt. Durch die Einführung einer Ressourcenverbrauchsrechnung erfährt er keine Veränderung.

Die finanzielle Leistungsfähigkeit ist heute ausschließlich für die Aufsicht und die Erteilung der Kreditgenehmigung relevant, nicht jedoch für die Kreditgeber. **Kommunen können kraft Gesetzes nicht insolvent werden, sie gelten bei den Banken stets unumschränkt als kreditwürdig und erhalten sehr günstige Kreditkonditionen.** Die Diskussion um die veränderte Bonitätsbeurteilung durch die Kreditinstitute, die unter dem Stichwort „Basel II“ geführt wird, bleibt auf absehbare Zeit ohne Bedeutung. Das Rating der Kommunen wird aufgrund eines „partial use“ am Rating des jeweiligen Bundeslandes anknüpfen. **Kommunen sind damit vom Anwendungsbereich des Basel II-Abkommens auszunehmen.**

Ob diese Privilegierung dauerhaft so bleiben wird, ist ungewiss.⁹ In vielen anderen europäischen Ländern ist eine solche Sonderstellung der Kommunen nicht gegeben. Wird sie aufgegeben,

müssen sich Kommunen auch einem Rating unterziehen, um abzuschätzen, inwieweit die Kommune künftig ihren Finanzierungsverpflichtungen rechtzeitig und vollständig nachkommen können. Neben der aktuellen Haushaltssituation wird dabei auch die Entwicklung der Finanz-, Ertrags- und Vermögenslage in der Zukunft herangezogen.

3. Instrumente des Finanzcontrolling

Die Finanzsteuerung setzt ein abgestimmtes Planungs-, Informations- und Kontrollsystem voraus. Ohne operationalisierte Zielvorgaben im Rahmen der Planung und Kontrolle ist Steuerung nicht möglich. Das NKR beinhaltet die hierfür notwendigen Bausteine.

4. Ergebnishaushalt / Ergebnisrechnung

Durch die Neudefinition des Haushaltsausgleichs rückt für das Finanzcontrolling der Ergebnishaushalt / die Ergebnisrechnung in den Mittelpunkt. Nach dem NKR werden dort Erträge und Aufwände gegenübergestellt und saldiert, um den Nachweis zu führen, dass der Ressourcenverbrauch durch entsprechendes Ressourcenaufkommen kompensiert wird. Der Ergebnishaushalt besteht aus einem Gesamthaushalt und mehreren Teilhaushalten.

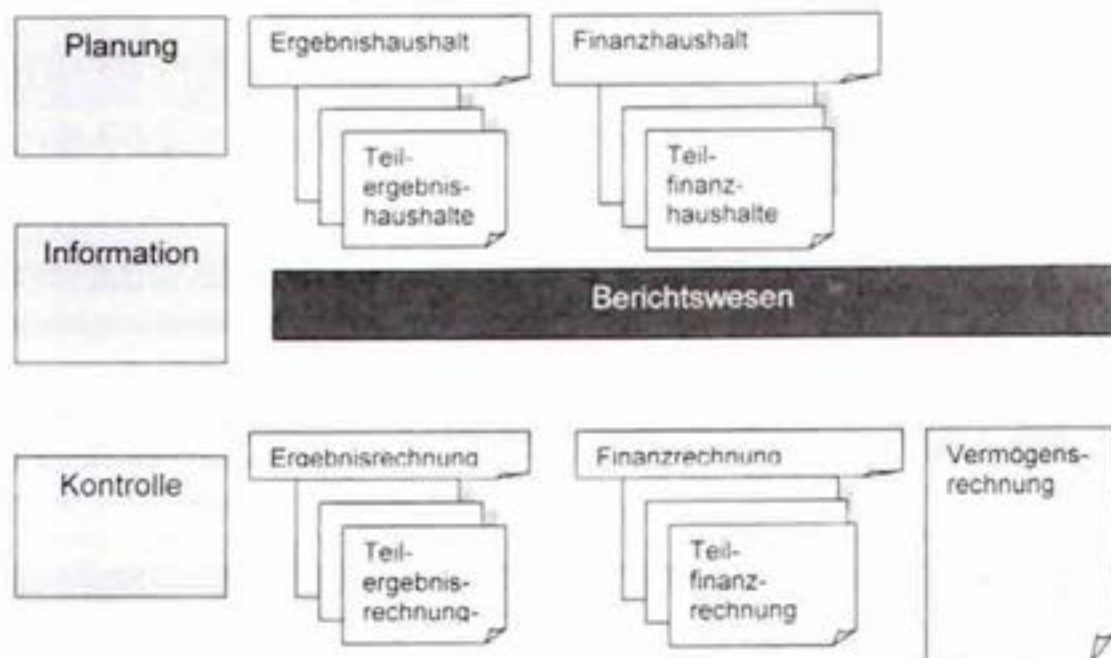


Abb. 1: Instrumente des Finanzcontrolling

•• Gesamtergebnishaushalt

Der Gesamtergebnishaushalt liefert die für die finanzwirtschaftliche Gesamtsteuerung der Kommune notwendigen Informationen, speziell zur Einhaltung des Haushaltsausgleichs. Er weist folgende Struktur auf:

Bereits im gegenwärtigen kameralen Haushaltssystem war durch den Einsatz von Ersatzdeckungsmitteln eine negative Zuführungsrate vom Verwaltungs- an den Vermögenshaushalt möglich. Mittelfristig bleibt das Ziel der Rechtsaufsicht, in der Kommune einen Ressourcenausgleich

zu erreichen, jedoch nach wie vor bestehen.

Dies stellt für das Kommunale Finanzmanagement eine große Herausforderung dar. Die Frage, ob es überhaupt einer Kommune gelingen kann, diese

Ergebnishaushalt

Re VVj PlanVj PlanJ

- 1 Steuern und ähnliche Abgaben,
- 2 Zuweisungen und Zuwendungen, Umlagen und aufgeloste Investitionszuwendungen und -beiträge,
- 3 sonstige Transfererträge,
- 4 öffentlich-rechtliche Entgelte,
- 5 privatrechtliche Leistungsentgelte,
- 6 Kostenerstattungen und Kostenumlagen,
- 7 Zinsen, Darlehensrückflüsse und ähnliche Erträge,
- 8 aktivierte Eigenleistungen und Bestandsveränderungen,
- 9 sonstige ordentliche Erträge; als ordentliche Aufwendungen
- 10 Personalaufwendungen,
- 11 Versorgungsaufwendungen,
- 12 Aufwendungen für Sach- und Dienstleistungen,
- 13 planmäßige Abschreibungen,
- 14 Zinsen, Gewährung von Darlehen und ähnliche Aufwendungen,
- 15 Transferaufwendungen (u a Abschreibungen auf Investitionsförderungsmaßnahmen)
- 16 sonstige ordentliche Aufwendungen,
- 17 Ergebnisabdeckungen aus Vorjahren,
- 18 realisierbare außerordentliche Erträge und
- 19 realisierbare außerordentliche Aufwendungen

| | Re VVj | PlanVj | PlanJ |
|-----------------------|--------|--------|-------|
| 1 | | | |
| 2 | | | |
| 3 | | | |
| 4 | | | |
| 5 | | | |
| 6 | | | |
| 7 | | | |
| 8 | | | |
| 9 | | | |
| 10 | | | |
| 11 | | | |
| 12 | | | |
| 13 | | | |
| 14 | | | |
| 15 | | | |
| 16 | | | |
| 17 | | | |
| 18 | | | |
| 19 | | | |
| Gesamtergebnis | | | |

Abb. 2: Struktur des Ergebnishaushalts

Das Gesamtplanergebnis zeigt nicht an, ob die Kommune ihre Ausgleichspflicht erfüllt hat. Es beinhaltet nicht nur die ordentlichen Erträge/Aufwände, sondern berücksichtigt daneben auch die realisierbaren außerordentlichen Erträge und Aufwände. Der Haushaltsausgleich knüpft jedoch ausschließlich an die ordentlichen Erträge/Aufwände an. In Baden-Württemberg sieht § 21 E-GemHVO für die Erfüllung des Gebots des Haushaltsausgleichs ein abgestuftes Verfahren vor.

Ein Ergebnishaushalt gilt in den Stufen 5. und 6. noch als gesetzmäßig, d. h. entspricht dem Grundsatz des Haushaltsausgleichs, obwohl er unter Umständen den Ressourcenverbrauch auch in absehbarer Zeit nicht kompensieren kann.

Gebot des Haushaltsausgleichs ist erfüllt, wenn

- 1. ordentliche Erträge \geq ordentl. Aufwand
Ergebnisvortrag Ergebnisvortrag
- 2. ordentliche Erträge $<$ ordentlicher Aufwand
Ergebnisvortrag Ergebnisvortrag
Globale Minderausgabe (1% der Aufwendungen)
- 3. ordentliche Erträge $<$ ordentlicher Aufwand
Ergebnisvortrag Ergebnisvortrag
soweit ein entstehender Fehlbetrag mit Beständen der R-lage aus Überschüssen des ordentl. Ergebnisses verrechnet werden kann.
- 4. ordentliche Erträge $<$ ordentlicher Aufwand
Ergebnisvortrag Ergebnisvortrag
soweit ein entstehender Fehlbetrag mit Überschüssen bzw. Beständen der R-lage aus Überschüssen des Sonderergebnisses verrechnet werden kann.

Haushalt ist gesetzmäßig, wenn

- 5. ein Fehlbetrag innerhalb des mehrjährigen Finanzzeitrahmens durch §§ 2. – 4. ausgeglichen werden kann.
- 6. ein Fehlbetrag entsteht und durch ein Haushaltsrückführungsvorgehen beseitigt wird, was innerhalb von 5 / 8 Jahren ein Ausgleich nach §§ 2. – 4. ermöglicht wird.

Abb. 3: Stufen des Haushaltsausgleichs

Der Teilergebnishaushalt dient als Grundlage für das Budgetierungssystem. Der Budgetierung kommt bei der Umsetzung der Dezentralen Ressourcenverantwortung eine Schlüsselrolle zu. Durch Budgetvorgaben in Kombination mit Anreizsystemen zur Budgetübertragung werden Mitarbeiter zu besonderem Engagement und Einsatz motiviert. Es wird durch die Kombination von Plan- und Istwerten sowohl auf Leistungsseite als auch auf Finanzseite eine Zielerreichung messbar gemacht und damit eine grundlegende Steuerungsvoraussetzung erfüllt.

Die Kommunen haben **auf Ebene der Produktgruppen Budgetverantwortungsbereiche zu schaffen**, die einem Verantwortlichen zugeordnet werden können. Eine weitere interne Untergliederung der Teilhaushalte ist dafür unerlässlich. **Die zwischen Bürgermeister und Dezentralen bzw. Dezentralen und Mitarbeitern abzuschließenden Kontrakte finden ihre Grundlage in den Teilergebnishaushalten.**

Im kameralen Haushaltssystem erhielten Amtsleiter durch die Ausgabeansätze der einzelnen Unterabschnitte ebenfalls Haushaltsvorgaben. Künftig handelt es sich um Kostenvorgaben, die insbesondere den vollständigen internen Leistungsaustausch sowie den vollständigen Werteverzehr berücksichtigen. Um die Vorgaben einzuhalten, stellt die Nutzung von Dienstleistungen der Querschnittseinheiten und Serviceeinheiten einen Wert dar, der sich im Budget niederschlägt. Der Budgetverantwortliche wird sich daher künftig sehr wohl überlegen, in welchem Umfang er auf das Dienstleistungsangebot der technischen Dienste, Hausdruckerei oder DV-Abteilung zurückgreift. Überlegungen über Standards und Einsparungen durch Verzicht auf Eigenfertigung werden ausgelöst. Interessiert an der Ausschöpfung des Einsparungspotenzials ist künftig derjenige, der als Fachverantwortlicher dieses Potenzial am besten abschätzen kann. Auch wird sich künftig die Nutzung langlebiger Wirtschaftsgüter, wie z. B. Fahrzeuge, Gebäude, Maschinen und Geräteausstattung unmittelbar im Budget niederschlagen. Es wird hinterfragt, **ob ein weiterer PC-Arbeitsplatz unbedingt notwendig ist, ob das selten benutzte Baugerät nicht besser im Bedarfsfall angemietet werden kann.** Die dadurch initiierten

Einsparungen kommen letztendlich dem Gesamthaushalt zugute.

Das Budgetierungssystem erlaubt künftig eine Plan / Ist-Kontrolle. Bereits im Ergebnisplan werden für die einzelnen Schlüsselprodukte Produktbeschreibungen und Leistungs-/Finanzkennzahlen aufgenommen, die für die Produktbudgets weiterentwickelt werden können. Innerhalb des Rechnungsjahres können durch Ermittlung der Istwerte und entsprechende Prognosewerte rechtzeitig Fehlentwicklungen erkannt werden, die nicht nur Auswirkungen auf die Teilergebnishaushalte, sondern auch auf den Gesamthaushalt haben können. Da jedes Budget einem Produktverantwortlichen zugeordnet ist, können personelle Konsequenzen jederzeit gezogen werden. Sind managementbedingte Budgetüberschüsse entstanden, können Teilbeträge ins nächste Jahr zusätzlich übertragen werden, die innerhalb des Budgets zusätzlich zur Verfügung stehen.

Wichtig ist dabei, dass sich die Steuerung auf Leistungs- und Kostenziele bezieht. Ohne die gegenseitige Abstimmung ist die Einhaltung von Kostenzielen gar nicht beurteilbar. Eine Kostensenkung bei Nichterfüllung des vorgegebenen Leistungsziels muss als Abweichung ausgewiesen werden. Insofern kommt dem Teilergebnishaushalt mit Produkt- und Kosteninformationen eine Schlüsselrolle zu.

► Berichtswesen

Mit der Aufstellung eines „ausgeglichenen“ Ergebnishaushalts liegt allein noch keine geordnete Haushaltswirtschaft vor. Er muss auch plangemäß umgesetzt werden. Die eingeplanten Erträge sind zu realisieren. Große Unsicherheit besteht dabei, ob die Steuerschätzungen auch zu realen Erträgen führen. Die Ertragsseite ist für die Kommunen nur zum kleinen Teil, z. B. durch Hebesatzänderungen, beeinflussbar. Die wirtschaftliche Gesamtsituation wird bei zurückgehenden Steuereinnahmen eine Erhöhung der Gewerbesteuer in der Regel nicht erlauben. Auf der Aufwandsseite ist sicherzustellen, dass die eingeplanten Beträge ausreichen, um die den Kommunen gestellten Aufgaben zu erfüllen.

Im Rahmen des Finanzcontrolling ist daher Wert darauf zu legen, Gemeinderat und Bürgermeister rechtzeitig über Fehlentwicklungen zu informieren, um

entsprechende Gegensteuerungsmaßnahmen einleiten zu können. Ein unterjähriges Berichtswesen über den Vollzug des Ergebnisplans muss entwickelt werden. Zum anderen ist eine effiziente Arbeiterledigung unausweichlich, um die Aufwandswerte auch einzuhalten. Hier gilt es, die Eigenverantwortung der Mitarbeiter zu stärken, die aufgrund der größeren Sachnähe Einsparungspotenziale erkennen können. Durch den Aufbau eines Budgetierungssystems werden hierfür die Grundlagen gelegt.

Das Finanzcontrolling hat zeitnah Finanzzwischenberichte über den Vollzug des Gesamtergebnishaushalts und der Teilergebnishaushalte zu erstellen, aus denen der Verlauf der Entwicklung auf der Ertrags- und Aufwandsseite für das restliche Rechnungsjahr abgeleitet werden können. Durch den Vergleich dieser Prognosewerte und den Planwerten kann die Chance, den Haushaltsausgleich zu erreichen, abgeschätzt werden. Dabei sollte das Finanzcontrolling neben einer Diagnose der finanzwirtschaftlichen Entwicklung auch Vorschläge für Gegensteuerungsmaßnahmen entwickeln. Gemeinderat und Bürgermeister können aufgrund dieser Informationen durch haushaltswirtschaftliche Sperren oder Nachtragshaushaltspläne reagieren.

► Ergebnisrechnung

Nach Abschluss des Rechnungsjahres sind für die Teilhaushalte und den Gesamtergebnishaushalt die Rechnungen aufzustellen. Struktur und Aufbau entspricht den Haushaltsplänen. Das NKR sieht für die formale Gestaltung folgende Spalten vor (siehe Abb. 6 auf der nächsten Seite).

Dem Gemeinderat wird zusätzlich zu dem Vergleich mit den Vorjahresergebnissen auch automatisch für jede Ertrags- und Aufwandsposition die Planabweichung angegeben. Somit kann eine sich ergebende Gesamtabweichung auf ihre Ursachen untersucht werden. Die Gegenüberstellung von Ertrags- und Aufwandsgrößen erlaubt künftig die Bildung weiterer aussagekräftiger Kennzahlen.

Personalaufwandsquote:

$$\frac{\text{Personalaufwand (incl. Pensionsrückstellungen)}}{\text{Ordentlicher Aufwand}}$$

Ergebnisrechnung

| | ReVj | HHplan | HhRe | Jahr | Abw |
|---|------|--------|------|------|-----|
| 1 Steuern und ähnliche Abgaben | | | | | |
| 9 sonstige ordentliche Erträge, als ordentliche Aufwendungen | | | | | |
| 10 Personalaufwendungen | | | | | |
| 16 sonstige ordentliche Aufwendungen | | | | | |
| 17 Ergebnisabdeckungen aus Vorjahren | | | | | |
| 18 realisierte außerordentliche Erträge und | | | | | |
| 19 realisierte außerordentliche Aufwendungen | | | | | |
| 20 +/- Werterhöhungen/ Wertminderungen | | | | | |
| Gesamtergebnis | | | | | |

Abb. 6: Struktur der Ergebnisrechnung

Der Finanzhaushalt nach dem NKR entspricht annähernd dem bisherigen Vermögenshaushalt. Er weist zum einen den Zahlungsmittelüberschuss aus laufender Rechnung aus („Cash Flow“). Dieser Wert ist mit der bisherigen Zuführung vom Verwaltungs- an den Vermögenshaushalt vergleichbar. Er gibt an, **inwieweit es der Kommune gelingt, Zahlungsmittel für die Investitionsfinanzierung und Tilgung selbst zu erwirtschaften**. Der Cash Flow zeigt damit das **Volumen der Innenfinanzierung**

an. Dies ist im Hinblick auf die finanzielle Leistungsfähigkeit und damit für die **Schuldendienstfähigkeit der Kommune** die

Diese Kennzahl berücksichtigt den kompletten Ressourcenverbrauch, da er auch künftige Pensionsverpflichtungen mit einbezieht, die für die öffentlichen Haushalte eine schwere Belastung darstellen. Die durch den Personaleinsatz bedingte Ressourcenbelastung wird damit ungeschönt offengelegt.

Abschreibungsquote:

$$\frac{\text{Abschreibungen}}{\text{Ordentliche Erträge}}$$

Diese Kennzahl drückt sehr anschaulich aus, welcher Anteil der Erträge (Steuern und Gebühren) ausschließlich darauf entfällt, das bestehende Nettovermögen in seiner Substanz zu erhalten. In diesem Umfang können den Bürgern keine zusätzlichen Leistungen angeboten werden. Die anteiligen Steuererträge entfallen ausschließlich auf den Erhalt des bisherigen Angebots. Lediglich der Restbetrag wird unmittelbar und direkt dem kommunalen Leistungsangebot zur Verfügung gestellt.

5. Finanzhaushalt / Finanzrechnung

Die Steuerung der finanziellen Leistungsfähigkeit erfolgt durch die Finanzplanung, die Kontrolle auf Grundlage der Finanzrechnung. Für die stetige „Zahlungsfähigkeit“ der Kommune spielt der Cash Flow und die Investitionen die dominierende Rolle. Der Finanzhaushalt und die Finanzrechnung stellen hierfür alle relevanten Informationen zur Verfügung.

►► Finanzhaushalt

Die Struktur des Finanzhaushalts hat folgendes Aussehen:

Finanzhaushalt

- 1 haushaltswirksamen Einzahlungen des Ergebnishaushalts und
- 2 die haushaltswirksamen Auszahlungen des Ergebnishaushalts

Zahlungsmittelüberschuss aus laufender Verwaltungstätigkeit

3. Einzahlungen aus Investitionszuwendungen
4. Einzahlungen aus Investitionsbeiträgen und ähnlichen Entgelten für Investitionstätigkeit
5. Einzahlungen aus der Veräußerung von Sachvermögen
6. Einzahlungen aus der Veräußerung von Finanzvermögen
7. Einzahlungen für sonstige Investitionstätigkeit
8. Auszahlungen für den Erwerb von Grundstücken und Gebäuden
9. Auszahlungen für Baumaßnahmen
10. Auszahlungen für den Erwerb von beweglichem Sachvermögen
11. Auszahlungen für den Erwerb von Finanzvermögen
12. Auszahlungen für Investitionsförderungsmaßnahmen und
13. Auszahlungen für sonstige Investitionen

Saldo aus Investitionstätigkeit
+ Zahlungsmittelüberschuss aus laufender Verwaltungstätigkeit

Finanzierungsmittelüberschuss/- fehlbetrag

14. Einzahlungen aus der Aufnahme von Krediten und wirtschaftlich vergleichbaren Vorgängen für Investitionen
15. Auszahlungen für die Tilgung von Krediten und wirtschaftlich vergleichbaren Vorgängen für Investitionen
16. Entnahme/ Zuführung Liquiditätsreserve

Saldo aus Finanzierungstätigkeit
+ Finanzierungsmittelüberschuss/- fehlbetrag

Finanzierungsmittelbestand

| | ReVVj | PlanVj | Planj |
|--|-------|--------|-------|
| 1 haushaltswirksamen Einzahlungen des Ergebnishaushalts und | | | |
| 2 die haushaltswirksamen Auszahlungen des Ergebnishaushalts | | | |
| Zahlungsmittelüberschuss aus laufender Verwaltungstätigkeit | | | |
| 3. Einzahlungen aus Investitionszuwendungen | | | |
| 4. Einzahlungen aus Investitionsbeiträgen und ähnlichen Entgelten für Investitionstätigkeit | | | |
| 5. Einzahlungen aus der Veräußerung von Sachvermögen | | | |
| 6. Einzahlungen aus der Veräußerung von Finanzvermögen | | | |
| 7. Einzahlungen für sonstige Investitionstätigkeit | | | |
| 8. Auszahlungen für den Erwerb von Grundstücken und Gebäuden | | | |
| 9. Auszahlungen für Baumaßnahmen | | | |
| 10. Auszahlungen für den Erwerb von beweglichem Sachvermögen | | | |
| 11. Auszahlungen für den Erwerb von Finanzvermögen | | | |
| 12. Auszahlungen für Investitionsförderungsmaßnahmen und | | | |
| 13. Auszahlungen für sonstige Investitionen | | | |
| Saldo aus Investitionstätigkeit | | | |
| + Zahlungsmittelüberschuss aus laufender Verwaltungstätigkeit | | | |
| Finanzierungsmittelüberschuss/- fehlbetrag | | | |
| 14. Einzahlungen aus der Aufnahme von Krediten und wirtschaftlich vergleichbaren Vorgängen für Investitionen | | | |
| 15. Auszahlungen für die Tilgung von Krediten und wirtschaftlich vergleichbaren Vorgängen für Investitionen | | | |
| 16. Entnahme/ Zuführung Liquiditätsreserve | | | |
| Saldo aus Finanzierungstätigkeit | | | |
| + Finanzierungsmittelüberschuss/- fehlbetrag | | | |
| Finanzierungsmittelbestand | | | |

Abb. 7: Struktur des Finanzhaushalts

zentrale Kennzahl. Gelingt es ihr aktuell und künftig, trotz Zinsausgaben Mittel für die Tilgungsausgaben und einen bedeutenden Anteil für die Investitionsfinanzierung bereitzustellen, befindet sich die Kommune im finanziellen Gleichgewicht. Sollte sie in dem Planungszeitraum ihr Nettovermögen mindern (unausgeglichener Ergebnishaushalt), stellt dies zwar ein Warnsignal für eine zunehmende Verschuldung dar, berührt jedoch nicht zwingend deren aktuelle finanzielle Leistungsfähigkeit.

Die finanzielle Leistungsfähigkeit ist unmittelbar mit den Investitionen und Kreditaufnahmen verbunden. Es ist daher schlüssig, die Investitionen und Desinvestitionen in einem verbindlichen Plan durch den Gemeinderat beschließen zu lassen. Diese Aufgabe übernimmt der Finanzhaushalt in seinem Veranschlagungsteil. Sämtliche Investitionen und Desinvestitionen werden in ihrer Summe aufgeführt und der Saldo aus Investitionstätigkeit ermittelt. Durch die gewählte Staffelform ist er unmittelbar aus dem Finanzhaushalt ablesbar. In der Regel dürfte der Saldo einen Finanzmittelbedarf ergeben, der durch Fremdmittel abgedeckt werden muss. Die Anordnung unterstellt, dass Investitionen vorrangig aus Überschüssen des laufenden Betriebs in der Investitionstätigkeit abgedeckt werden.

Der Finanzhaushalt enthält durch die hohe Aggregation der Daten einen höheren Informationsgehalt als der bisherige Vermögenshaushalt. Die wichtigen Angaben, wie z. B. das Investitionsvolumen, die Kreditaufnahmen und den Cash Flow aus laufender Rechnung können unmittelbar abgelesen werden. Im kameralistischen Haushaltssystem waren hierfür mehrere Übersichten heranzuziehen.

Der Finanzhaushalt ist formal nicht auszugleichen. Faktisch wird durch die Genehmigungspflicht der Kreditaufnahmen die notwendige finanzielle Leistungsfähigkeit überprüft. Liegt sie nicht vor, kann die Kommune keine Kredite aufnehmen und somit über eventuelle Auszahlungsansätze des Finanzhaushalts auch nicht verfügen.⁸ Die Kommune muss daher die Planung darauf ausrichten, einen positiven Finanzmittelbestand zu erzielen. Dies wird u. U. nur durch die Zurückstellung von Investitionen gelingen.

►► **Teilfinanzhaushalte**

Neben dem Finanzhaushalt auf Gesamthaushaltsebene gibt es auch Finanzteilhaushalte. Diese weisen folgende Struktur auf:

Teilfinanzhaushalt

1. anteiliger Zahlungsmittelüberschuss aus laufender Verwaltungstätigkeit
2. Einzahlungen aus Investitionszuwendungen,
3. Einzahlungen aus Investitionsbeiträgen und ähnlichen Entgelten für Investitionstätigkeit,
4. Einzahlungen aus der Veräußerung von Sachvermögen,
5. Einzahlungen aus der Veräußerung von Finanzvermögen,
6. Einzahlungen für sonstige Investitionstätigkeit,
7. Auszahlungen für den Erwerb von Grundstücken und Gebäuden,
8. Auszahlungen für Baumaßnahmen,
9. Auszahlungen für den Erwerb von beweglichem Sachvermögen,
10. Auszahlungen für den Erwerb von Finanzvermögen,
11. Auszahlungen für Investitionsförderungsmaßnahmen und
12. Auszahlungen für sonstige Investitionen;

Anteiliger Finanzmittelüberschuss / -bedarf

nung bildet die Basis für die unterjährige Berichterstattung.

►► **Berichtswesen**

Die Umsetzung der Planvorgaben setzt eine laufende Überwachung des Haushaltsvollzugs voraus. Das NKR sieht daher eine laufende Führung der Finanzrechnung vor. Hier liegt ein wesentlicher Unterschied zum kaufmännischen Rechnungswesen, das in Ausnahmefällen eine Kapitalflussrechnung, jedoch in keinem Fall eine laufende Rechnung vorsieht. Das Finanzcontrolling hat durch Finanzzwischenberichte unterjährig rechtzeitig die Verwaltungsführung über voraussichtliche Planabweichungen zu informieren.

| | ReVVj | PlanVj | PlanJ |
|--|-------|--------|-------|
| | | | |

Abb. 8: Struktur der Teilfinanzhaushalte

Die Hauptaufgabe der Teilhaushalte liegt in der spezifischen Planung der Investitionen und Desinvestitionen. **Der Gemeinderat erfährt ganz konkret, wie sich die Investitionssumme auf Gesamthaushaltsebene zusammensetzt.** Oberhalb eines festzulegenden Betrags werden alle Maßnahmen einzeln aufgeführt.

Damit wird die Grundlage für die Überwachung und Steuerung der Investitionsmaßnahmen gelegt. Die Teilfinanzrech-

►► **Finanzrechnung**

Die formale Ausgestaltung der Finanzrechnung zeigt die folgende Übersicht (siehe Abb. 10 auf der nächsten Seite).

Die Finanzrechnung entspricht vom Inhalt her dem Finanzhaushalt. Ergänzend zum Finanzierungsmittelbestand sind die haushaltsunwirksamen Einzahlungen und Auszahlungen, wie z. B. Kontokorrentkredite, Geldanlagen etc. berücksichtigt. Der Saldo weist den Endbestand an Zahlungsmitteln auf.

Teilfinanzhaushalt

- Darstellung der einzelnen Investitionsmaßnahme oberhalb festgelegter Wertgrenzen

Maßnahme: Schule X

- + Einzahlungen aus Investitionszuwendungen
- Auszahlungen für den Erwerb von Grundstücken und Gebäuden
- Auszahlungen für Baumaßnahmen

| Inv. Summe | Bisher bereitgest. | HHj 00 | VE | Planjahre | | |
|------------|--------------------|--------|----|-----------|----|----|
| | | | | 01 | 02 | 03 |
| | | | | | | |

Abb. 9: Muster Teilfinanzhaushalt

Finanzrechnung

1. Steuern und ähnliche Abgaben,

Zahlungsmittelüberschuss/ - bedarf aus laufender Verwaltungstätigkeit

15. Einzahlungen aus Investitionszuwendungen,

Saldo aus Investitionstätigkeit

26. Einzahlungen aus der Aufnahme von Kreditern und inneren Darlehen für Investitionen und

Saldo aus Finanzierungstätigkeit

Finanzierungsmittelbestand

28. haushaltsunwirksame Einzahlungen
29. haushaltsunwirksame Auszahlungen

Saldo aus haushaltsunwirksamen Vorgängen

- + Finanzierungsmittelbestand
- + Anfangsbestand an Zahlungsmitteln

31. Endbestand an Zahlungsmitteln

ReVj HHplan HhRe Jahr Abw.

| ReVj | HHplan | HhRe | Jahr | Abw. |
|------|--------|------|------|------|
| | | | | |

Abb. 10: Struktur der Finanzrechnung

Teilfinanzrechnung

1. anteiliger Zahlungsmittelüberschuss/ - bedarf aus laufender Verwaltungstätigkeit
 2. anteiligen Einzahlungen aus Investitionstätigkeit
 - Verkauf A
 - Verkauf B
 3. anteilige Auszahlungen aus Investitionstätigkeit
 - Inv. C
 - Inv. D
- anteiliger Finanzmittelüberschuss/ - bedarf**

ReVj HHplan HhRe Jahr Abw.

| ReVj | HHplan | HhRe | Jahr | Abw. |
|------|--------|------|------|------|
| | | | | |

Abb. 11: Struktur der Teilfinanzrechnung

Für die Analyse werden unmittelbar die Werte des Cash Flow aus laufender Rechnung, aus Investitionstätigkeit und Finanzierungstätigkeit ausgewiesen. Dies erleichtert den Überblick und die Bewertung.

Durch die Darstellung des Vorjahreswertes und den Vergleich mit den Planwerten können Abweichungen rasch erkannt und Gegenmaßnahmen ergriffen werden. Die Vorteile der Finanzrechnung liegen in den **Analysemöglichkeiten des Cash Flow**, der die finanzielle Leistungsfähigkeit wesentlich dominiert. Dies drückt sich insbesondere in folgenden Kennzahlen aus:

Innenfinanzierungsquote =

$$\frac{\text{Cash Flow}}{\text{Ordentliche Erträge}}$$

Diese Kennzahl zeigt an, inwieweit es gelingt, aus den Steuereinnahmen Finanzmittel für die Investitionsfinanzierung bereitzustellen. Durch Vergleiche mit anderen Kommunen bzw. im Zeitvergleich können Aussagen zur Finanzsituation abgeleitet werden.

Investitionsdeckung =

$$\frac{\text{Cash Flow} \cdot \text{ordentliche Tilgung}}{\text{Investitionen} \cdot \text{Zuweisungen}}$$

Der Grad der Investitionsdeckung soll möglichst hoch sein. Liegt er < 1, muss der nicht gedeckte Betrag durch Vermögensveräußerungen oder Fremdmittel abgedeckt werden.

6. Vermögensplanung / Vermögensrechnung

Die Bewertung der finanziellen Leistungsfähigkeit kann sich nicht nur auf das aktuelle Haushaltsjahr bzw. die mittelfristige Finanzplanung beschränken. Die Kommunen haben die „stetige“ Aufgabenerfüllung zu sichern. Eine sachgerechte Beurteilung setzt die Betrachtung der Vermögens- und Kapitalstruktur voraus. Das NKR sieht die verbindliche Aufstellung der Vermögensrechnung vor. Damit sind erstmals entsprechende Analysen möglich. Eine Erstellung der Planvermögensrechnung ist in den Gesetzesregelungen nicht vorgesehen. Im Rahmen des Finanzcontrolling ist es jedoch unerlässlich, die Vermögensrechnung des letzten Jahres in eine Planvermögensrechnung fortzuschreiben. Damit können die Folgen der Ergebnis- und Finanzplanung auf die Vermögens- und Kapitalstruktur erst abgeschätzt werden und Schlüsse für die strukturelle finanzielle Leistungsfähigkeit gezogen werden. Die Auswertung einer fortgeschriebenen Planvermögensrechnung bzw. der Vermögensrechnung selbst verläuft in gleicher Weise. Die aussagekräftigen Kennzahlen zur Analyse der Vermögens- und Kapitalstruktur sind identisch. Die Vermögensrechnung wird wesentlich durch die Qualität der Vermögenserfassung im Rahmen der Erstellung der Eröffnungsbilanz beeinflusst. Die Bewertungsregeln sind von Bundesland

zu Bundesland verschieden. Während ein Teil der Eröffnungsbilanz Vermögenszeitwerte zugrunde legt, sind **in anderen Bundesländern die historischen Anschaffungs- und Herstellungskosten ersetzt durch Schätzwerte**. Vergleiche der Vermögens- und Kapitalstruktur zwischen Kommunen unterschiedlicher Bundesländer sind daher wenig aussagekräftig. Erst in etlichen Jahren werden sich die Verzerrungen durch die Erstbewertung geglättet haben.

Die Kommunen sind künftig in der Lage, ihrem Schuldenstand das erschaffene Vermögen gegenüberzustellen. Aus der Differenz wird der Betrag des „Basiskapitals“ ermittelt. Der absolute Wert des Basiskapitals besitzt gegenüber der Situation eines Kaufmanns weit weniger an Bedeutung. Das „Reinvermögen“ einer Kommune stellt eine Forderung des Bürgers an die Kommune dar⁷ und nicht „eingelegtes Kapital“. Empirische Untersuchungen über „Eigenkapitalquoten“ bei Kommunen gibt es nicht. Daher können Anforderungen an eine bestimmte Höhe des Basiskapitals nicht aufgestellt werden. Liegt jedoch ein negatives Basiskapital vor, wird damit eine Forderung an den Bürger ausgewiesen. Die Kommune wäre überschuldet, da Vermögensgegenstände bereits abgeschrieben sind, jedoch deren Finanzierung noch nicht vollständig abgeschlossen ist. Das Finanzcontrolling hat daher bei der Erstellung der Planvermögensrechnung darauf zu achten, dass durch den Vollzug des Haushaltsplanes ein solcher Zustand nicht eintreten kann.

An **Kennzahlen zur Auswertung der Vermögensrechnung** besteht kein

Mangel. Es sollte jedoch immer die Aussagekraft für die spezielle Situation einer kommunalen Bilanz in Betracht gezogen werden. Viele dieser Kennzahlen vermitteln im Zeitvergleich interessante Entwicklungslinien.

Zur Bewertung der strukturellen finanziellen Leistungsfähigkeit sind z. B. folgende Kennzahlen heranzuziehen:

Entschuldungsrate =

$$\frac{\text{Finanzierungskredite}}{\text{Cash Flow}}$$

Der Wert zeigt an, in welchem Zeitraum es durch den Einsatz des kompletten Cash Flow gelingen würde, die Finanzierungskredite abzulösen.

Abschreibungsmonetisierungsgrad =

$$\frac{\text{Cash Flow}}{\text{Ordentliche Abschreibungen}}$$

Bei einem Wert > 1 werden Finanzmittelzuflüsse erwirtschaftet, die den Werteverzehr ausgleichen und darüber hinaus Mittel für Erweiterungsinvestitionen bereitstellen.

7. Fazit / Fußnoten

Mit der Einführung des NKR wird die Kommunale Haushaltswirtschaft auf Produkte und den Ressourcenverbrauch ausgerichtet. Die **geforderte „Outputorientierung“** wird damit umgesetzt. Der produktorientierte Haushalt bildet eine weitreichende Informationsgrundlage, die für alle Führungsebenen komprimierte und ausgewählte Informationen über die Leistungs- und Finanzziele bereithält. Da der neue Haushalt mit dem Ressourcenverbrauch erstmals an betriebswirtschaftlichen Grundsätzen orientierte Wertgrößen mit ausweist, nimmt deren politische Bedeutung erheblich zu. Dies eröffnet gerade für das Finanzcontrolling, das bislang mit den präferierten Kosteninformationen nicht immer den gewünschten Widerhall erfahren hat, neue durchgreifende Möglichkeiten.

¹ § 77 GemO BW

² § 1 Abs. 2 GemO BW

³ § 80 Abs. 2 Entwurf GemO

⁴ § 87 Abs. 2 GemO BW

⁵ Vgl. Schwarting, Risikomanagement in öffentlichen Haushalten, BADK Informationen, 2005, S. 54

⁶ § 27 Abs. 2 E-GemHVO

⁷ Vgl. Bickeböller/Pehlke, Haushaltsausgleich in der Doppik, Gemeindehaushalt 2003, S. 98 ■

Vermögensrechnung (Bilanz)

Aktiva

1. Immaterielle Vermögensgegenstände + Sachverm.
2. Finanzvermögen
3. Aktive Rechnungsabgrenzung
4. Nettosition (nicht gedeckter Fehlbetrag)

Passiva

1. Kapitalposition
2. Rückstellungen
3. Verbindlichkeiten
4. Passive Rechnungsabgrenzung

Abb. 12: Vereinfachte Struktur der Vermögensrechnung

ZIELORIENTIERTE VERGÜTUNG

von Thomas A. Weber, Laupheim



Thomas A. Weber, Diplom-Betriebswirt (FH), CFO bei Uhlmann Pac-Systeme (Laupheim/Ulm)

1. Präambel

Die Vergütungspolitik deutscher Unternehmen befindet sich seit Mitte der 90er Jahre in einem tief greifenden Wandel. Mitarbeiter galten lange Zeit als „Kostenverursacher“ und die Vergütung damit als Kostenfaktor. Inzwischen hat ein Umdenken eingesetzt. Die Erkenntnis wächst, dass **zur nachhaltigen Erreichung der Unternehmensziele motivierte und unternehmerisch denkende Mitarbeiter notwendig sind**. Daher verbinden moderne Vergütungssysteme die Unternehmens- und Mitarbeiterinteressen und wandeln sich damit vom Kostenfaktor zum zentralen Anreiz- und Steuerungsinstrument.

2. Anforderungen an Vergütungssysteme

Die Anforderungen an Vergütungssysteme lassen sich in zwei Gruppen einteilen:

→ **Anforderungen des Mitarbeiters** – Vergütungssysteme sollten:

- leistungsgerecht und motivierend sein;
- ein Gefühl der Sicherheit vermitteln;
- Entgeltgerechtigkeit für eine erbrachte Leistung zeigen.

→ **Anforderungen des Unternehmens**

- Vergütungssysteme sollten:
- als Steuerungs- und Führungsinstrument nutzbar sein;
- in Abstimmung mit den Unternehmenszielen stehen;
- unternehmerische Komponente forcieren;
- einfach, transparent, nachvollziehbar sein;
- IT-unterstützt durchführbar und auswertbar sein;
- integrierter Bestandteil des Marketing-/Vertriebskonzeptes sein;

- marktnah und marktvergleichbar sein.

Im Folgenden werden übliche Grundformen der Vergütung mit den jeweiligen Kriterien, Vor- und Nachteilen dargestellt.

3. Grundformen der Vergütung

1. **Festgehalt hat eine abnehmende Bedeutung**, je höher die Position, je größer das Unternehmen, desto geringer fallen die fixen Gehaltsbestandteile aus:

| Vergütungssystem Festgehalt | |
|--------------------------------|------|
| Nur Festgehalt | 22 % |
| Festgehalt und erfolgsabhängig | 78 % |
| - davon Festgehalt + Provision | 60 % |
| - davon Festgehalt + Prämie | 18 % |

Festgehalt ist sinnvoll, wenn:

- Beratungstätigkeit überwiegt
- Langandauernder Verkaufsprozess
- Teamverkauf (Zuordnung?)
- Saisonartikel
- Umsatz abhängig von Investitionen

| Kriterien Festgehalt | |
|----------------------|---------------------------------|
| Vorteile: | |
| - | Genau und einfach zu berechnen |
| - | Leicht verständlich |
| - | Hohe Sicherheit für Mitarbeiter |
| - | Personalkosten genau planbar |

Nachteile:

- Geringer Leistungsanreiz für Mitarbeiter (Wirkung eines hohen Fixums verpufft nach einigen Monaten)
- Deckelung Einkommensmöglichkeit
- Unflexibel
- Schwer an konjunkturelle Veränderung anzupassen
- Ohne unternehmerische Komponente und Wertorientierung

Abb. 1: Kriterien Festgehalt

2. **Provisionsmodelle finden vornehmlich im Vertrieb** weite Verbreitung und honorieren die Verkaufserfolge (Abb. 2):

3. **Ein Großteil der variablen Vergütung erfolgt über Bonuszahlungen. Prämien und Zielbonussysteme** orientieren sich stärker am Unternehmenserfolg, d. h. hat das Unternehmen Erfolg, wird der einzelne Mitarbeiter belohnt. Weiter wird die Erreichung von Ergebnis- und Leistungszielen honoriert (Abb. 3):

4. **Zielvereinbarungen berücksichtigen Stärke und Leistung des Mitarbeiters** und fördern damit das zunehmend praktizierte **Managementsystem „Führen mit Zielen“**. Gezahlt wird dann nach individueller Stärke, nicht nach dem Erfolg des Unternehmens (Abb. 4):

Quellen:

- Kienbaum Vergütungsstudie
- Becker/Kramasch, Leistungs- und erfolgsorientierte Vergütung für Führungskräfte, 2006
- Koinecke, Mehr Profit im Vertrieb, 1996
- Reichmann, T., Controlling mit Kennzahlen, 5. Auflage, München 1997
- Weber, J. / Bramsemann, U. / Heineke, C., Wertorientierte Unternehmenssteuerung, Wiesbaden 2004
- Weber, J. / Schäfer, U., Balanced Scorecard & Controlling, 2. Auflage, Wiesbaden 2000
- Handelsblatt diverse Fachartikel

| Vergütungssystem Provision | Kriterien Provision |
|---|---|
| <p>Bezugsgrößen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Umsatz • Deckungsbeitrag • Mengeneinheiten | <p>Vorteile:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Starke Motivation und unternehmerischer Anreiz • Einfach zu berechnen • Planbar mit Charakter von variablen Kosten |
| <p>Formen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Linear • Progressiv • Degressiv • Ausschließlich z.B. für Handelsvertreter • Zusätzlich zu anderen Gehaltskomponenten | <p>Nachteile:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gefahr des „hard sellings“ • Unzufriedenheit bei einzelnen Verkaufsregionen (Schnitt und Kundenstruktur) • Leistungsabhängigkeit • Konjunkturabhängigkeit |

Abb. 2: Kriterien Provision

| Vergütungssystem Prämie / Bonus | Kriterien Prämie / Bonus |
|--|---|
| <p>Kurzfristige Leistungssteigerung</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aktionsprämie • Auftragsprämie • Neuproduktprämie • Neukundenprämie • Goodwillprämie (einmalig) | <p>Vorteile:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Starke Motivation und unternehmerischer Anreiz • Bedingt wertorientiert • Planbar mit Charakter von variablen Kosten |
| <p>Langfristige Leistungssteigerung</p> <ul style="list-style-type: none"> • Planerfüllungsprämie • Distributionsprämie • Besucheranzahlprämie • Inkassoprämie | <p>Nachteile:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gefahr des „hard sellings“ • Unzufriedenheit bei einzelnen Verkaufsregionen (Schnitt und Kundenstruktur) • Leistungsabhängigkeit |

Abb. 3: Kriterien Bonus / Prämien

| Vergütungssystem Zielvereinbarung | Kriterien Zielvereinbarung |
|--|---|
| <p>Herkunft und Elemente</p> <ul style="list-style-type: none"> • kein neues Instrument, aus den USA (50er Jahre: „Management by Objectives“) • Führungs- und Kontrollinstrument zur Motivation und Beteiligung von Mitarbeitern • Ableitung von Teil- und Unterzielen aus übergeordneten Unternehmenszielen • (Gemeinsame) Vereinbarung und Festschreibung der Ziele • Überprüfung und Bewertung der Zielerreichung nach Ablauf einer Periode | <p>Vorteile:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Starke Motivation und unternehmerischer Anreiz • Wertorientiert bei durchgängiger Gestaltung • Koppelung mit persönlicher Leistung des Mitarbeiters (individuelle Stärke) |
| | <p>Nachteile:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gefahr von „übermotiviertes Leistungsorientierung“ und kurzfristiger Erfolge • Schwer planbar • Hoher Aufwand für: <ul style="list-style-type: none"> • Vereinbarung • Feedbackschleifen • Zielerreichungsgespräch |

Abb. 4: Überblick Zielvereinbarung

Speziell bei Zielvereinbarungen müssen die vereinbarten Ziele klar und messbar sein. Sonst sind Diskussionen vorprogrammiert, weil sich beide Parteien nicht einigen können, was erreicht wurde und was nicht. Zielvereinbarungen bieten trotz der damit verbundenen administrativen Hürden und des Zeitaufwandes einen permanenten Leistungsanreiz.

Die bisher dargestellten Grundformen wirken eher kurzfristig und werden häufig als sogenannte „short term incentives“ bezeichnet. Mittel- bis langfristigen Charakter haben Mitarbeiterbeteiligungsmodelle mit unterschiedlicher Ausprägung:

| Vergütungssystem Mitarbeiterbeteiligung | Kriterien Mitarbeiterbeteiligungen |
|---|--|
| Formen: <ul style="list-style-type: none"> • Genussrecht • Stille Beteiligung • Mitarbeiterdarlehen • Belegschaftsaktien • Aktienoptionen • Wandelschuldverschreibungen • Wertsteigerungsrechte • GmbH-Anteile • „Phantom-Aktien“ • Hybride Formen bspw. Performance-Share-Pläne | Vorteile: <ul style="list-style-type: none"> • Hohe Motivation und Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter • Höhere Produktivität • Für viele Führungskräfte heute eine „Einstiegsbedingung“ • Gewinnung zusätzlicher Liquidität und Investitionskraft, da Teile des Einkommens im Unternehmen verbleiben • Reduzierte Personalkosten Nachteile: <ul style="list-style-type: none"> • Kontrollverlust für den Unternehmen • Möglicherweise Probleme bei Ausscheiden eines Mitarbeiters |

Abb. 5: Überblick Mitarbeiterbeteiligung (long term incentive)

4. Trend geht zur variablen Vergütung

Eine in 2006 von Kenbaum Management Consultants unter 3.000 Unternehmen durchgeführte Untersuchung zeigt eine deutliche Zunahme variabler Gehaltsbestandteile. Im Schnitt haben die variablen Gehaltsanteile von 2000 bis 2006 zwischen 5 % und 10 % zugenommen. Die nachstehende Grafik illustriert die zunehmende Gewichtung variabler Vergütungsbestandteile mit unterschiedlicher Fristigkeit.

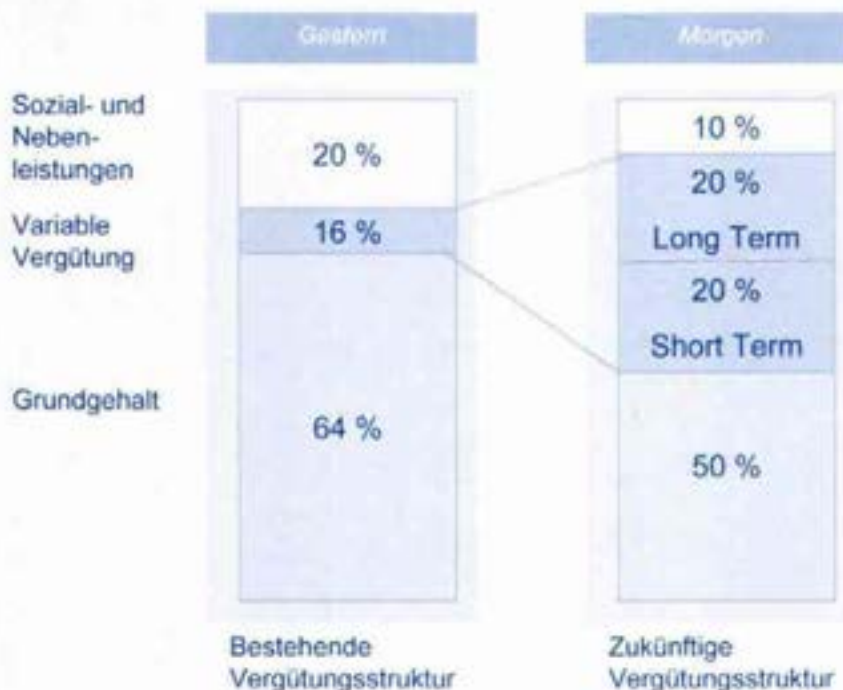


Abb. 6: Trends in der Vergütung

Im Falle einer Veränderung von einem eher fixen zu einem variablen Vergütungsmodell ergeben sich zahlreiche Fragen:

- Soll überhaupt variabel vergütet werden?
- Soll leistungs- und/oder erfolgsorientiert vergütet werden:
 - Leistungsorientiert: Basis ist Input oder Zielerreichung einer Person?
 - Erfolgsorientiert: Basis ist das Ergebnis oder Output des Unternehmens oder einer Organisationseinheit?
- Welche relative Höhe soll die variable Vergütung zum Festgehalt / Fixum (90:10, 80:20, 50:50...) haben?
- Wie viele Bemessungsgrößen sollen für die variable Vergütung verwendet werden?
- Welche organisatorischen Ebenen sind bei der Zielmessung zu berücksichtigen?
- Wie soll die Kalibrierung des Zielwertes vorgenommen werden?
- Wie soll die Vergütungskurve gestaltet werden?

Weiter gilt es zu klären, welche Funktionen durch eine variable Vergütung abgedeckt werden sollen:

- **Motivationsfunktion** – Leistungsbereitschaft des einzelnen Mitarbeiters, z. B. Verhaltensaktivierung;
- **Steuerungsfunktion** – Verknüpfung mit Unternehmenszielen und Strategie;
- **Informationsfunktion** – Vermittlung von Informationen über Führung und Kultur, bspw. was ist uns wichtig: Umsatz oder Deckungsbeitrag?
- **Kooperationsfunktion** – Unterstützung der Kooperationsbereitschaft und zielgerichtetes Verhalten;
- **Veränderungsfunktion** – im Rahmen der Unternehmensentwicklung und Verankerung einer neuen Strategie;
- **Selektionsfunktion**, z. B. Übernahme eines Entgelttrisikos – oder nicht – durch Mitarbeiter (Bleibemotivation, Eintrittsmotivation, Austrittsmotivation).

5. Schwächen von Vergütungssystemen in der Praxis

In der Praxis zeigen herkömmliche Entlohnungssysteme, auch solche, die sich

eindimensional an umsatz- oder ertragsorientierten Komponenten orientieren, gravierende Schwächen:

Schwächen in Bezug auf die Unternehmen:

- Sortimentspolitische (Produkt-Mix) und kundenpolitische (Kunden-Mix) Strategien finden keine Beachtung;
- Kundenentwicklung, Kundenpenetration und Kundenzufriedenheit bleiben unberücksichtigt;
- Marktanteil steht vor Gewinn, d. h. Wachstum und Jagd nach Marktanteil wird zu stark belohnt;
- Geringe variable Gehaltsanteile;
- Zu starke kurzfristige Orientierung;
- Insgesamt fehlende Strategiekonformität.

Schwächen in Bezug auf die Mitarbeiter und auf die Anreize:

- Geringer Anreiz für die Mitarbeiter häufig durch eindimensionale Provisionen und Prämien bspw. auf den Umsatz ausgerichtet;
- Einheitliche variable Bestandteile berücksichtigen die individuellen Stärken und Schwächen der Mitarbeiter nicht;
- Teambildungsprozess (z. B. Zusammenspiel Innendienst – Außendienst) wird unzureichend unterstützt;
- Strategische Ziele werden zu wenig kommuniziert und nicht verstanden, daher ist eine erfolgreiche Umsetzung nicht möglich; Studien belegen, dass nur 10 % der Organisationen ihre Strategien erfolgreich realisieren.

6. Vergütung als Erfolgsfaktor

Daraus lassen sich Anforderungen an moderne und effiziente Vergütungssysteme ableiten: die Entgeltsysteme müssen Steuerungscharakter aufweisen und die Erfordernisse der Unternehmensstrategie berücksichtigen. Die vorherrschenden Schwächen machen eine systematische Umstellung des Vergütungssystems notwendig. **Im Fokus steht das Ziel der Forcierung der unternehmerischen Komponente** mit der Folge von Reduzierung bzw. Einfrieren des fixen Anteils und Erhöhung der variablen, leistungsabhängigen Vergütungskomponente.

Basis sollte eine Zielorientierung und **Auswahl mehrdimensionaler Be-**

messungsgrundlagen sein. Durch geschickte Koppelung qualitativer und quantitativer Zielvereinbarungen können eindimensionale Anreize (z. B. Umsatz) vermieden werden.

Weiter ist die Fristigkeit wesentlich, d. h. zielorientierte Vergütungssysteme zeigen eine ausgewogene Balance von Long Term Incentives und Short Term Incentives. **Die Honorierung von sogenannten „quick wins“ und „hard selling“ darf nicht im Vordergrund stehen.** Nachhaltige Zielerreichung, langfristige Kundenbindung und Kundenentwicklung sind wesentlich. So werden beispielsweise **Teile vom Jahresbonus einbehalten und in einen Drei-Jahres-Bonustopf** überführt, der nach drei Jahren nur dann zur Auszahlung kommt, wenn auch strategische Ziele erreicht wurden. Alternativ sind wie dargestellt Mitarbeiterbeteiligungsmodelle möglich.

Zur erfolgreichen Umsetzung strategischer Unternehmensziele bietet sich einmal mehr die **Balanced Scorecard auch für die Vergütung** an. Insbesondere durch das Herunterbrechen der Unternehmensziele bis auf die einzelnen Mitarbeitererebenen wird die Umsetzung der Strategie gefördert. **Der einzelne Mitarbeiter wird somit an Zielen und Steuerungsgrößen gemessen, die er auch selbst (ganz oder teilweise) beeinflussen kann.**

Die Ziele spiegeln dabei verschiedene Perspektiven des Unternehmens wider und können bei einer Verknüpfung mit einer klassischen Balanced Scorecard gestaltet sein:

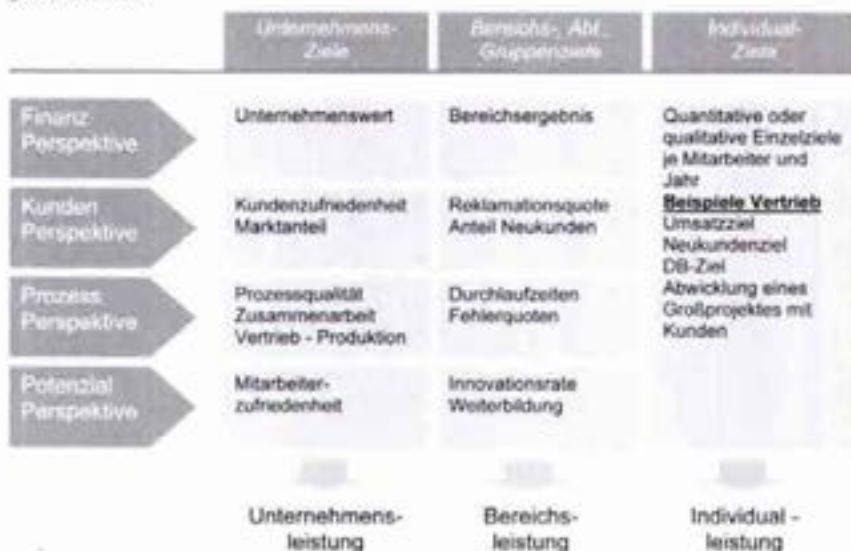


Abb. 7: Zielorientierte Vergütung mit Balanced Scorecard

7. Zusammenfassung

Vergütungssysteme sind strategische Steuerungsinstrumente. Variable, mehrdimensionale Gehaltsbestandteile bieten für Unternehmen die Chance, zielorientierte Motivationsanreize zu schaffen und mittelfristig den Unternehmenswert zu steigern.

Zusammenfassend sind folgende Aspekte bei der Umstellung und Neugestaltung der Vergütungssysteme zu beachten:

1. In der Konzeptionsphase des Vergütungssystems die Strategiekonformität sowie die Identität zwischen Zielgrößen und Vergütung sicherstellen;
2. Das Vergütungskonzept darf nicht einseitig und auf kurzfristige Erfolge ausgerichtet sein;
3. Der erste Anlauf muss „sitzen“, lieber mit einem Teilbereichsmodell starten und die „Erfolgsstory“ nutzen;
4. Frühzeitige Einbindung der Mitarbeiter und des Betriebsrates bereits in der Konzeption, damit Akzeptanz und Vertrauen schaffen; es gilt der Grundsatz der Freiwilligkeit;
5. Zielbildungsprozess gemeinsam mit den Mitarbeitern;
6. **Das Vergütungssystem ist ein Führungs- und Motivationsinstrument; verwenden Sie ausreichend Zeit dafür**, es passend zu entwickeln. ■

| Zuordnung CM-Themen-Tableau | | | | | |
|-----------------------------|----|----|---|---|---|
| 11 | 13 | 15 | P | G | F |



Prof. Dr. Ute Vanini, Fachhochschule Kiel, Institut für Controlling, und Jan Möller, Investitionsbank Schleswig-Holstein

ANSÄTZE UND PROBLEME EINES VERTRIEBS- CONTROLLINGS IM BEREICH KOMMUNEN

der Investitionsbank Schleswig-Holstein

von Ute Vanini und Jan Möller, Kiel

1. PROBLEMSTELLUNG

Die Investitionsbank Schleswig-Holstein (IB SH) hat als zentrales Förderinstitut des Landes Schleswig-Holstein nach § 6 Investitionsbankgesetz (IBG) den Auftrag, ihren staatlichen Träger in förderungswürdigen Bereichen, wie z. B. der Wohnraum-, Mittelstands-, Infrastruktur- sowie Innovations- und Technologieförderung, zu unterstützen. Mit ihren **drei Geschäftsbereichen Wirtschaft, Kommunen und Immobilien** unterstützt die IB SH öffentliche und private Investitionsvorhaben in Schleswig-Holstein. Die IB SH refinanziert sich aus einem Mix unterschiedlicher Passivmittel. Neben der Eigenkapitaleinlage des Landes Schleswig-Holstein erfolgt eine Refinanzierung durch zinsgünstige Darlehen der Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW) sowie durch die Emission von Namensschuldverschreibungen und Schuldscheindarlehen.

Der Bereich Kommunen bietet Förderprodukte, eigene Kreditprodukte sowie Beratungsleistungen für kommunale Projekte an. Kunden des Bereiches sind Gebietskörperschaften, Zweckverbände, Ämter sowie sonstige Anstalten, Körperschaften und Stiftungen öffentlichen Rechts und kommunalnahe Unternehmen. Gegenstände einer Geschäftsbeziehung sind die Beratung bei und die Finanzierung von städtebaulichen Maßnahmen, des Ausbaus und

der Sanierung öffentlicher Gebäude sowie von Krankenhaus- und Schulbauten und Informationstechnologie.

Die Förderungswürdigkeit ergibt sich aus der unzureichenden Abdeckung dieser Leistungen durch private Anbieter, die durch das ungünstige Verhältnis des mit diesen Geschäften verbundenen Risikos zu dem zu erwartenden Erfolg zu erklären ist. Durch die Beitritte neuer Mitgliedstaaten zur Europäischen Union (EU) und dem daraus zu erwartenden Wegfall von Förderungen für viele Regionen sowie der finanziellen Knappheit der öffentlichen Kassen wird die **Ertragsituation für Förderbanken zunehmend schwieriger** (vgl. Dohmen und Köhler 2005, S. 28). Dies ist insbesondere für einen geografisch und ökonomisch begrenzten Markt wie Schleswig-Holstein problematisch. Darüber hinaus haftet das Land Schleswig-Holstein zwar auf der **Grundlage der Anstaltslast unbeschränkt für die Verbindlichkeiten der IB SH.** Allerdings formuliert das IBG in § 5 die Forderung, dass der Geschäftsbetrieb der IB SH **nach kaufmännischen Grundsätzen zu führen ist und insgesamt eine Kostendeckung durch die Geschäftstätigkeit zu erfolgen hat.**

Um die vorhandenen Geschäftspotenziale besser auszuschöpfen und damit den öffentlichen Förderungsauftrag bei gleichzeitiger Kostendeckung optimal

wahrnehmen zu können, hat die IB SH entschieden, die für Kommunen geeigneten Produkte aktiv über einen Vertrieb den kommunalen Kunden anzubieten. Dabei ist eine effiziente Gestaltung und Steuerung der Vertriebsaktivitäten eine notwendige Voraussetzung für eine Kostendeckung. Vor diesem Hintergrund wird nachfolgend ein Konzept für ein Vertriebscontrolling des Bereichs Kommunen der IB SH vorgestellt.

2. GRUNDLAGEN

2.1. Unternehmens- und Vertriebsziele der IB SH sowie des Bereichs Kommunen

Als öffentlich-rechtliches Förderinstitut ist die Geschäftstätigkeit der IB SH gemäß § 5 IBG nicht auf Gewinnerzielung ausgerichtet. **Oberstes Ziel der Geschäftstätigkeit ist die Erfüllung des Förderauftrags** gemäß § 6 IBG (**Sachzieldominanz**) z. B. durch die Bereitstellung zinsgünstiger Kredite. Allerdings fordert das Gesetz eine nach kaufmännischen Grundsätzen und wirtschaftlichen Kriterien ausgerichtete Geschäftspolitik mit dem Ziel, eine Kostendeckung und somit einen Erhalt des Zweckvermögens zu erreichen. Daraus lässt sich auch für die IB SH **die Optimierung der Wirtschaftlichkeit bei gleichzeitiger Kostendeckung als Unternehmensziel ableiten.**

Als spezifische Vertriebsziele für den Bereich Kommunen ergeben sich daraus bestimmte Qualitätsanforderungen an die zu erbringenden Leistungen sowie der **Umsatz einer Berichtsperiode als Formalziel**. Unter dem Umsatz werden dabei Dienstleistungs-, Kredit- und Ertragsvolumina verstanden. Aus der Forderung nach einer Kostendeckung wird das **Ziel eines nicht negativen Deckungsbeitrags für den einzelnen Kunden abgeleitet**.

Als Nebenbedingung der Zielerreichung gilt für die IB SH das **Diskriminierungsverbot gemäß den Vorschriften der EU**. Danach müssen die IB SH und somit auch der Bereich Kommunen allen Kommunen grundsätzlich dieselben Dienstleistungen und Finanzierungen inklusive Förderprogrammen zur Verfügung stellen. In der Praxis bedeutet dies, dass jeder Kunde bezüglich seiner Anfrage ein tagesaktuelles Angebot seitens der IB SH zur Verfügung gestellt bekommt.

2.2. Begriff und Zielobjekte eines Vertriebscontrollings

Zur Implementierung eines effizienten Vertriebs als Schnittstelle zwischen dem Unternehmen und dem Kunden ist es notwendig, das Vertriebsmanagement mit aussagefähigen Informationen bezüglich der Vertriebsaktivitäten zu versorgen. Vertriebscontrolling beinhaltet somit die Unterstützung der Führungskräfte bei der **Planung und Kontrolle der Vertriebsaktivitäten sowie die Versorgung mit steuerungsrelevanten Informationen zur Erreichung der gesetzten Vertriebsziele**. Zielobjekte eines Vertriebscontrollings sind die Vertriebspotenziale, die Vertriebsressourcen, die Vertriebsprozesse und das Vertriebsergebnis, wie der nachfolgenden Abbildung zu entnehmen ist (vgl. ICV 2002, S. 3).

Ein Kundenmanagement ist die Grundlage zur Gestaltung von Kundenbeziehungen sowie zur Generierung von Vertriebspotenzialen und bildet die Grundlage für ein Vertriebscontrolling. Unter Vertriebspotenzialen werden dabei bestehende und zukünftige Absatzmöglichkeiten bei vorhandenen Kunden und potenziellen Neukunden verstanden. Diese Fokussierung erfordert die umfassende Generierung, Aufbereitung und Darstellung von Daten über jeden einzelnen Kunden (vgl. Reichmann 2006, S. 525f.). Dabei dürfen nicht nur harte quantitative Kriterien berücksichtigt werden. Erst der Einbezug weicher qualitativer Aspekte, wie z. B. der Kundenzufriedenheit, bietet eine ganzheitliche Betrachtung des Kunden. Die Gesamtheit der Informationen aus dem Kundenmanagement ist Voraussetzung für eine Segmentierung des Kundenstammes mit dem Ziel der Identifikation von Schlüsselkunden (vgl. Palloks-Kahlen 2002, S. 111).

Die Abschöpfung von Vertriebspotenzialen ist nur bei Vorhandensein ausreichend **quantitativer und qualitativer Vertriebsressourcen in Form qualifizierter und motivierter Mitarbeiter** sowie von Sachmitteln möglich. Das Vertriebscontrolling soll in diesem Zusammenhang vor allem die wirtschaftliche Verwendung der Vertriebsressourcen überprüfen, indem das erzielte Vertriebsergebnis in Relation zu den eingesetzten Vertriebsressourcen gesetzt wird.

Auf der Grundlage der vorhandenen Vertriebsressourcen und der vermuteten Vertriebspotenziale muss ein systematischer und zukunftsorientierter Vertriebsprozess implementiert werden. Voraussetzung dafür ist die Einteilung des Vertriebsprozesses in einzelne Phasen, um für diese für die einzelnen durch das Kundenmanagement ermittelten Kundensegmente Handlungsanweisungen zu formulieren (vgl. Winkelmann 2005, S. 173).

Vorhandene Vertriebspotenziale und -ressourcen können auf der Grundlage eines effizienten Vertriebsprozesses zur Generierung von Vertriebsergebnissen genutzt werden. **Unter dem Vertriebsergebnis wird der Zielerreichungsgrad der zuvor formulierten Vertriebsziele verstanden**. Wichtig ist, dass der Vertriebs Erfolg entlang des Vertriebsprozesses gemessen wird. Dominieren in den frühen Phasen des Vertriebsprozesses nicht-monetäre Vertriebsereignisse, wie z. B. die Anzahl der Kundenkontakte, können in späteren Phasen vor allem monetäre Größen, wie z. B. Deckungsbeiträge, ermittelt werden.

Transparenz hinsichtlich der Vertriebsaktivitäten soll das Vertriebsmanagement in die Lage versetzen, jederzeit eine Prognose über die Einhaltung der Planvorgaben machen zu können, um eventuelle Abweichungen frühzeitig zu erkennen und Gegensteuerungsmaßnahmen zu ergreifen. Voraussetzung hierfür ist die Kenntnis des Zieles sowie der Zielinflussgrößen. Aufgabe eines Vertriebscontrollings ist dabei neben der Planung von Zielvorgaben die Offenlegung von Zielerreichungen oder -verfehlungen für die einzelnen Controlling-Objekte, damit durch Analyse der Soll-/Ist-Abweichung jederzeit eine Gegensteuerung möglich ist (vgl. Reichmann 2006, S. 526).

2.3. Anforderungen an ein Vertriebscontrolling des Bereichs Kommunen

Die bereits erwähnten förderbank-spezifischen Aufgaben und der rechtliche Hintergrund von Förderinstituten beeinflussen die Anforderungen an ein Vertriebscontrolling für den Bereich Kommunen. Der Tabelle auf der nächsten Seite sind wesentliche Anforderungen an ein Vertriebscontrolling des Bereichs Kommunen der IB SH zu entnehmen.

Bei der inhaltlichen Konzeption eines Vertriebscontrollings ist darauf zu achten, dass alle Zielobjekte ausgewertet werden können, wobei es zur Abschätzung von künftigen Vertriebspotenzialen notwendig ist, auch zukunftsbezogene Informationen zu berücksichtigen. Diese umfassen beispielsweise subjektive Einschätzungen des Umsatzpotenzials durch die Vertriebsmitarbeiter. Daher muss ein Vertriebscontrolling auch in der Lage sein, qualitative Informationen



Abb. 1: Zielobjekte eines Vertriebscontrollings

| Anforderung | Erläuterung/Operationalisierung |
|-------------------------------------|---|
| 1. Inhaltliche Anforderungen | |
| Berücksichtigung aller Zielobjekte | <ul style="list-style-type: none"> • Verfügbarkeit von Informationen über Vertriebspotenziale, -ressourcen, -prozesse und -ergebnisse |
| Zeithorizont | <ul style="list-style-type: none"> • Berücksichtigung von vergangenheits- und zukunftsbezogenen Informationen |
| Mehrdimensionalität | <ul style="list-style-type: none"> • Mehrdimensionale Auswertungsmöglichkeiten • Berücksichtigung von qualitativen und quantitativen Informationen • Berücksichtigung von monetären und nicht-monetären Informationen |
| 2. Formale Anforderungen | |
| EDV-Unterstützung | <ul style="list-style-type: none"> • Möglichst wenig manueller Erfassungs- und Auswertungsaufwand • Zeitnahe und dezentrale Abfragemöglichkeiten |
| Reportingfähigkeit | <ul style="list-style-type: none"> • Angemessene Verdichtung der Informationen • Möglichkeit zur Filterung von Informationen nach unterschiedlichen Auswertungsebenen • Möglichkeit zur grafischen und tabellarischen Informationsaufbereitung |

Tab. 1: Anforderungen an ein Vertriebscontrolling

zu verarbeiten. Darüber hinaus kann der Vertriebs Erfolg in den frühen Phasen des Vertriebsprozesses häufig nicht monetär bewertet werden. Außerdem nehmen diese Erfolgsgrößen Frühwarnfunktionen ein, da beispielsweise eine unterplanmäßige Zahl von Kundenkontakten oder Angeboten in einer Periode bereits auf eine Korrektur der geplanten Geschäftsvolumina zukünftiger Perioden hinweisen kann.

Aus formaler Sicht kann ein Vertriebscontrolling ohne eine entsprechende EDV-Unterstützung nicht umgesetzt werden. Bei der Dateneingabe und -auswertung sollte möglichst wenig manueller Aufwand entstehen. Informationen über alle Merkmale von Anfragen, Angeboten und Akquisitionen müssen zeitnah durch IT-Systeme abfragbar sein. Die genaue Kenntnis der in Aussicht stehenden Geschäfte kann somit einen Rückschluss auf die Zielerreichung zulassen. Auswertungen über die relative Häufigkeit von Geschäftsabschlüssen aus Angeboten liefern in dieser Hinsicht ebenfalls Erkenntnisse. Wichtig ist, dass sowohl eine zentrale Auswertung durch das Vertriebscontrolling sowie dezentrale Auswertungsmöglichkeiten seitens der Vertriebsmitarbeiter möglich sind.

Ein weiterer Anspruch an ein Vertriebscontrolling ist dessen Reportingfähigkeit. Die erfassten Informationen müssen dem Vertriebsmanagement angemessen verdichtet zur Verfügung gestellt werden. Weiterhin sind eine Filterung der Daten nach unterschiedlichen

Auswertungsebenen sowie verschiedene Möglichkeiten der Datenaufbereitung zu gewährleisten.

3. KONZEPT FÜR EIN VERTRIEBS-CONTROLLING

3.1. Kundeninformationssystem und Kundensegmentierung als Basis für ein Vertriebscontrolling

Die Grundlage eines Vertriebscontrollings bildet das **Kundeninformationssystem (KIS)** zur Erfassung, Aufbereitung und Verdichtung von Informationen über die Kunden. Es stellt die Basis für die Informationsversorgung der Vertriebsaktivitäten dar. Durch die Kategorisierung der kundenbezogenen Informationen in Grund-, Potenzial-, Aktions- und Reaktionsdaten werden nicht nur harte, sondern auch weiche Kriterien berücksichtigt. Auf diese Weise wird eine umfangreiche Datenbasis über den Kunden bereitgestellt, welche auch dessen Präferenzen für bestimmte Themengebiete aufzeigt (vgl. zur Bedeutung von Vertriebsinformationssystemen Reichmann 2006,

S. 548ff.). Der Tabelle 2 sind die Daten des KIS des Bereichs Kommunen zu entnehmen.

Die Möglichkeit der Filterung von Parametern aus dem KIS stellt die Grundlage für die Segmentierung des Kundenstammes sowohl nach dem Kundenwert als auch nach anderen Einteilungskriterien dar. Durch die Verknüpfung der gefilterten Daten aus dem Kundenkontaktmanagement mit einer Excel-Anwendung lassen sich diese weiter verdichten. Der bestehende Ansatz im Kundenmanagement des Bereichs Kommunen in einer Access-Datenbank erfüllt die oben formulierten Anforderungen an ein Vertriebscontrolling derzeit nicht und muss daher erweitert werden. Es ist geplant, die Anforderungen eines Vertriebscontrollings bei der Implementierung von SAP Abacus umzusetzen.

Die Planung der Vertriebsressourcen sowie der Vertriebsaktivitäten setzt die Kenntnis des ökonomischen Wertes der einzelnen Kunden für den Bereich Kommunen voraus. **Grundlage für die Ermittlung des Kundenwertes ist eine Kundendeckungsbeitragsrechnung.** Darüber hinaus bemisst sich der Wert eines Kunden auch aus seinen zukünftigen Geschäftspotenzialen für die IB SH. Die Zukunftsorientierung wird durch die Einbindung der Deckungsbeitragsrechnung in ein Kundenscoring gewährleistet, welches ergänzende potenzialbezogene Kriterien enthält. Die Durchführung einer ABC-Analyse ermöglicht dann die Aggregation der individuellen Kundenwertberechnungen.

Der Vertrieb benötigt detaillierte **kundenbezogene Ergebnisinformationen. Die Kundendeckungsbeitragsrechnung als Kundenerfolgsrechnung beleuchtet dabei Kosten und Erlöse, die dem einzelnen Kunden zurechenbar sind** und zeigt abschließend den Beitrag des Kunden zur Fixkostendeckung auf (vgl.

| Grunddaten | Potenzialdaten | Aktionsdaten | Reaktionsdaten |
|--|---|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Ansprechpartner • Adresse • Telefonnummer • Strukturdaten einer Kommune | <ul style="list-style-type: none"> • Umsatzpotential • Deckungsbeitrag • Umfang der geplanten Investitionen einer Kommune • Kundenzufriedenheit | <ul style="list-style-type: none"> • Ansprache • Angebot | <ul style="list-style-type: none"> • Gesprächsinformationen • Reaktion auf Ansprache • Reaktion auf Angebot |

Tab. 2: Daten des KIS des Bereichs Kommunen der IB SH

auch im weiteren ICV 2002, S. 20 sowie Reichmann 2006, S. 531ff.). Voraussetzung für eine Kundendeckungsbeitragsrechnung ist das Vorhandensein entsprechender Kosten- und Erlösrechnungssysteme. Der Aufbau einer Kundendeckungsbeitragsrechnung orientiert sich am bestehenden Schema des Zentralcontrollings der IB SH zur Abteilungsdeckungsbeitragsrechnung. Auf diese Weise wird der einheitliche Umgang mit diesem Instrument ermöglicht. Die Prüfung der Plausibilität der Informationen und deren Vergleichbarkeit sind eine weitere positive Konsequenz.

Die Besonderheiten der Deckungsbeitragsrechnung der IB SH ergeben sich zum einen aus der **Nichtberücksichtigung von Risikokosten für den Bereich Kommunen**. Die Geschäfte werden stets als nicht risikorelevant eingestuft, da der Schuldner grundsätzlich eine öffentlich-rechtliche Gebietskörperschaft ist bzw. eine Haftung seitens der Öffentlichen Hand besteht. Darüber hinaus wird auf die Berechnung des DB 5 verzichtet, da seitens des Landes Schleswig-Holstein als Eigenkapitalgeber keine Eigenkapitalverzinsung, sondern lediglich dessen Erhaltung gefordert wird.

Um den Schwächen einer Kundendeckungsbeitragsrechnung (Vergangenheitsorientierung und Fokussierung auf monetäre Größen) zu begegnen, **wird die Analyse des Kundenwertes durch ein Scoring-Modell erweitert**. Auf diese Weise wird der vergangenheitsbezogene Ansatz durch eine in die Zukunft gerichtete Komponente erweitert und die Berücksichtigung von weichen Kriterien möglich gemacht. Um die verschiedenen Merkmalsausprägungen des Deckungsbeitrags zuordnen zu können, wird eine Klassifizierung vorgenommen. Die Einteilung in fünf unterschiedliche Klassen, wovon jeweils zwei positive und zwei negative Beiträge sowie eine einen ausgeglichenen Deckungsbeitrag beschreiben, erscheint sinnvoll. Die Berücksichtigung negativer Deckungsbeiträge ist nötig, da bestimmte Geschäfte des Bereiches Kommunen keine Deckungsbeiträge erwirtschaften können, aufgrund des öffentlichen Auftrages jedoch angeboten werden müssen.

Das zukünftige Potenzial einer Kommune ergibt sich einmal aus ihrer vermuteten Affinität zu bestimmten

Geschäften und wird außerdem durch ihre Zufriedenheit mit der Geschäftsbeziehung beeinflusst. Die vermutete Affinität wird durch die zuständigen Vertriebsmitarbeiter geschätzt. Für die Bewertung des Potenzials wird eine Skala von eins bis fünf verwendet. Wird eine Kommune mit eins bewertet, ist die Wahrscheinlichkeit für ein Geschäft sehr gering. Die Note drei ist neutral und wird verwendet, wenn keine aussagekräftigen Informationen vorliegen. Die Existenz von deutlichem Potenzial wird mit fünf bewertet. **Die Zufriedenheit der Kommunen kann im Rahmen von Kundenzufriedenheitsbefragungen ermittelt werden.**

Eine Aussage, welche Ausprägung eines Kriteriums mit welchem Punktwert belegt werden soll, ist nur schwer zu treffen. Es besteht neben der ordinalen Zuordnung der Merkmalsausprägungen mit gleich bleibenden Abständen die Möglichkeit, Sachverhalte mit zunehmender Relevanz überproportional mit Punkten zu hinterlegen. Für den Anfang bietet sich die Punktevergabe in gleichen Abständen an.

Die für die Bemessung des Potenzials herangezogenen Indikatoren sollen sich jedoch in ihrem Einfluss für die Einschätzung der Zukunft unterscheiden. Die Autoren gehen davon aus, dass bei vorliegender Affinität einer Kommune für ein bestimmtes Projekt die bisherige Kundenzufriedenheit eher in den Hintergrund rückt. Die erreichbaren Punkte für dieses Kriterium müssen deswegen höher sein als für die Kundenzufriedenheit. Denkbar wäre für die Affinität eine maximale Punktzahl von fünf sowie maximal zwei Punkten für die Kundenzufriedenheit.

Für die Gewichtung des Kundendeckungsbeitrages und des Potenzials gilt ebenfalls, dass eine optimale Anwendung erst im Zuge gewonnener Erfahrungen und der daraus resultierenden Feinsteuerung möglich sein kann. Aus diesem Grund

geht das Konzept vorerst von einer Gleichgewichtung der beiden Teile aus. Tabelle 3 zeigt beispielhaft den verfolgten Ansatz und stellt damit die Grundlage für die aggregierte Darstellung der gewonnenen Informationen mit Hilfe der ABC-Analyse.

Die Darstellung der Kundenklassifizierung hinsichtlich der berechneten Kundenwerte dient der Formung von homogenen Kundengruppen (Kundensegmentierung), für die im Folgenden Bearbeitungsstrategien entwickelt werden können.

Die häufig geäußerte Kritik, dass beim Scoring ausschließlich der bestehende Kundenstamm betrachtet wird, nicht aber mögliche Neukunden einbezogen werden, ist für den Bereich Kommunen aufgrund des begrenzten Kundenstamms in Schleswig-Holstein nicht relevant.

3.2. Der Vertriebsprozess als Ausgangspunkt für ein Vertriebscontrolling

Zunächst erfolgt eine **Definition der Zielvereinbarungen über das geplante Neugeschäft im Kredit- und Dienstleistungssektor und den damit verbundenen Kosten**. Diese stellen somit den Ausgangspunkt für den Vertriebszyklus des gesamten Planungsjahres dar, sind jedoch nicht selbst Gegenstand des Vertriebsprozesses. Das Controlling liefert mit den Aussagen über den Zielerreichungsgrad der letzten Geschäftsjahre vergangenheitsbezogene Anhaltspunkte für die aktuelle Planung. Diese Daten werden durch kundenbezogene Informationen aus den einzelnen Vertriebsphasen ergänzt.

Der erste Schritt ist die Selektion von Kommunen, die qualifiziert sind, die aufgestellten Ziele umzusetzen. **In dieser Qualifizierungsphase** werden Daten benötigt, die eine solche Einschätzung über einen Kunden zulassen. Die Kenntnis

| Kriterium | Komponenten | Gewichtung | Kunde 1 | Kunde 2 | Kunde 3 |
|------------------------|---------------|------------|---------|---------|---------|
| Deckungsbeitrag | | 0,5 | 5 | 3 | 1 |
| Potenzial | | 0,5 | 5 | 2 | 5 |
| | Affinität | | 4 | 2 | 3 |
| | Zufriedenheit | | 1 | 0 | 2 |
| Ergebnis | | 1,0 | 5 | 2,5 | 3 |

Tab. 3: Scoring-Modell für den Bereich Kommunen

über das Potenzial des Kunden und seinen Deckungsbeitrag spielt dabei eine wichtige Rolle. Anschließend **erfolgt die Planung der Vertriebsaktivitäten**. Für jedes Kundensegment werden die Bearbeitungsschritte in Form einer Normstrategie genau festgelegt. Folglich können die Kommunen mit dem höchsten Vertriebspotenzial mit einem adäquaten Arbeitseinsatz gezielt betreut werden.

Die Geschäftsanbahnung gliedert sich in drei Phasen. Sie beginnt mit der **Kontaktaufnahme zum Kunden**. Das KIS stellt hierfür die erforderlichen Daten zur Verfügung. Nicht nur elementare Daten wie z. B. die Adresse und die Telefonnummer werden benötigt. Auch die Ansprechpersonen mit Vertretungsberechtigung gehören zu den kundenspezifischen Informationen, die im KIS gepflegt werden. Bevor im Weiteren **ein Angebot erstellt und dem Kunden zugesandt wird**, ist es für das Kundenmanagement und die Steuerung des Vertriebsprozesses wichtig, dass das Kundeninformationssystem mit neuen Daten über das Kundengespräch versorgt wird. Bei der Angebotserstellung werden die Konditionen im Kreditgeschäft in Abhängigkeit von der Refinanzierungsstruktur und der Margenvorgabe der IB SH sowie kundenspezifischen Merkmalen wie z. B. den Volumina und der gewünschten Darlehensstruktur festgelegt. Der Bereich Kommunen agiert dabei aufgrund des Prinzips der Kostendeckung am unteren Marktniveau. Im Dienstleistungsbereich wird am Anfang eines Geschäftsjahres ein kostendeckender Netto-Stundensatz ermittelt. Angebote werden auf Basis des Stundensatzes und des Leistungsumfanges kalkuliert. Je nach vertraglicher Vereinbarung mit dem Kunden erfolgt die Abrechnung entweder nach dem geleisteten Stundenumfang – ggfs. bis zu einer vorher vereinbarten Obergrenze – oder bei Festpreisangeboten zu diesem vereinbarten Gesamtumfang.

In der Entscheidungsphase kommt es zu einem Geschäftsabschluss oder zur Ablehnung des Angebots. Möglich ist auch, dass eine Kommune weitere Informationen benötigt und sich damit der Angebotsprozess wiederholt. Jede dieser Möglichkeiten erfordert die Befüllung des KIS mit solchen Reaktionsdaten. Diese zeigen die Gründe für die Entscheidung des Kunden. Die durch den Kunden verursachten Kosten werden erfasst und

dienen nach weiterer Aufbereitung der Qualifizierung von Kunden für die folgenden Planungsjahre.

Die letzte Phase des Kreislaufs besteht in der Nachbearbeitung. Erlangte Informationen werden ausgewertet und dienen der Planung für die nächsten Jahre. In dieser Phase kann der monetäre Vertriebs Erfolg bewertet werden.

3.3. Kennzahlen eines Vertriebscontrollings

Zur Informationsversorgung ist es sinnvoll, im Rahmen eines Vertriebscontrollings auf Kennzahlen zurückzugreifen. Allerdings ist es notwendig, diese Kennzahlen in einen Beurteilungszusammenhang zu stellen, um ihre Aussagekraft zu erhöhen. **Mit Hilfe eines Kennzahlensystems ist es dem Vertriebsmanagement somit möglich**, einen schnellen und konzentrierten Überblick über die ergebnisbezogene Umsetzung der Vertriebsziele zu erlangen (vgl. Reichmann 2006, S. 539).

Damit das Kennzahlensystem einen umfassenden Überblick über die Vertriebsaktivitäten geben kann, orientiert es sich im Bereich Kommunen der IB SH am Vertriebsprozess. Die ausgewählten Kennzahlen der verschiedenen Stufen des Vertriebs stehen in Abhängigkeit zu den festgelegten Zielen. Auf diese Weise kann der gesamte Vertriebsprozess ziel- und ergebnisorientiert gesteuert werden. Weiterhin wird mit Hilfe von Kennzahlen die Analyse von Abweichungsursachen erleichtert.

Die Auswahl geeigneter Kommunen **zur Umsetzung der Kosten- und Neugeschäftsziele erfolgt in der Qualifizierungsphase**. Hier werden die Anzahl der anzusprechenden Kommunen ausgewählt sowie die damit verbundenen Kosten geschätzt. Die durchschnittlichen Kosten pro Geschäft sowie der durchschnittliche Umsatz je Geschäft geben Aufschluss über einen möglichen Widerspruch der Ergebnisse der Qualifizierungsphase gegenüber den definierten Zielen. Die beiden Kennzahlen ermöglichen die Prognose der Kosten und des Neugeschäfts durch die Multiplikation der durchschnittlichen Werte mit der geplanten Anzahl der Geschäfte (vgl. Leidig und Schmidt 1995, S. 51). Die der

Berechnung der Kennzahlen zugrunde liegenden Werte resultieren jeweils aus der Vergangenheit. **Um die Plausibilität der errechneten Kennzahlen zu gewährleisten, ist eine jährliche Überprüfung vorzunehmen.** In Form eines Backtestings wird im nachhinein geprüft, ob die Kennzahlen die richtigen Erkenntnisse für den Vertriebsprozess gegeben haben. Wichtig für diese Analyse ist die Überprüfung der Gültigkeit der angesetzten Durchschnittswerte für das abgelaufene Geschäftsjahr. Ergänzend können als zukunftsorientierte Kennzahlen die Affinität der ausgewählten Kommunen für bestimmte Geschäfte sowie deren Kundenzufriedenheit zur Überprüfung des erwarteten Umsatzes herangezogen werden.

Bei der Planung der Vertriebsaktivitäten werden für die verschiedenen Kundensegmente Bearbeitungsstrategien festgelegt. Ziel ist es, die Vertriebsressourcen – vor allem die Arbeitszeit der Kundenberater – entsprechend dem Kundenwert einzusetzen. Dabei wird der Erkenntnis Rechnung getragen, dass ein A-Kunde zur Zielerreichung des Bereiches Kommunen der IB SH mehr beiträgt als ein B- oder C-Kunde. Aus diesem Gedanken folgt der Anspruch, dass die Planung des Arbeitseinsatzes für ein Kundensegment sich relativ am durchschnittlichen Umsatz der Segmente orientieren muss (vgl. Reichmann und Palloks 1998, S. 248). Die Ausrichtung am Umsatz ergibt sich aus den förderpolitischen Grundlagen, die eine umfassende Förderung sowie die Kostendeckung anstreben. Eine ausschließliche Orientierung am Deckungsbeitrag würde den Förderaspekt außer Acht lassen und dem Prinzip der Gewinnmaximierung folgen. Die Gegenüberstellung des Umsatzanteils eines Segmentes am Gesamtumsatz mit dessen Anteil am Gesamtressourceneinsatz ermöglicht die Überprüfung dieses Sachverhalts.

Die Zielorientierung in der Kontaktphase ist hauptsächlich von der Anzahl der Kundenkontakte abhängig. Dem liegt der Gedanke zugrunde, **dass ein bestimmter Soll-Umsatz an eine gewisse Anzahl von Kundenkontakten gebunden ist** (vgl. Piontek 1995, S. 277). Die Verteilung der Kundenkontakte sollte sich dabei, wie schon bei der Planung des Arbeitseinsatzes, an den Umsatzanteilen der Kundensegmente orientieren. Aufschluss über die benötigte

Anzahl von Kundenkontakten je Segment kann die Kennzahl zum durchschnittlichen Umsatz je Geschäft in diesem geben.

Die Ausrichtung der Geschäftsanbahnung in der Angebots- und Entscheidungsphase an den aufgestellten Zielen wird durch **drei Kennzahlen** überprüft. Frühindikator für den Vertriebs Erfolg ist die **Anzahl der abgegebenen Angebote**. Entsprechend der geplanten Aktivitäten zur Kundenansprache muss ein möglichst großer **Erfolg aus den abgegebenen Angeboten resultieren**. Die Effizienz des Vertriebs lässt sich dabei anhand des Angebotserfolgs als **Quotient der erteilten Aufträge und der Anzahl der abgegebenen Angebote bestimmen**. Darüber hinaus erfolgt die **Berechnung des anteiligen Umsatzerfolgs durch die Division**

des Auftragsbestands in € am Ende einer Periode durch den geplanten Umsatz dieser Periode (vgl. Leidig und Schmidt 1995, S. 51).

Die letzte **Phase im Vertriebskreislauf bildet die Nachbearbeitung**. In dieser werden ausgewählte Informationen aus dem Prozess betrachtet. Die erwähnten vergangenheitsbezogenen Informationen aus der Qualifizierungs- und Aktivitätenplanungsphase werden im Rahmen der Nachbearbeitung erstellt. Die Daten für diese Informationen werden phasenübergreifend ermittelt. Sie ermöglichen in diesem Sinn keine Erkenntnisse über die Phase, in der sie gewonnen werden. Relevante Kennzahlen dieser Phasen sind der erzielte Ist-Umsatz je Kommune, die dafür benötigten Ist-Kosten sowie der realisierte Deckungsbeitrag.

Die beschriebenen Kennzahlen bauen aufeinander auf. Das Kennzahlensystem beginnt also mit der Nutzung von eher groben Werten. Die phasenweise Auswertung der Kennzahlen ermöglicht bereits in frühen Stadien des Vertriebsprozesses einen Rückschluss auf die Chancen und Risiken der Zielerreichung.

3.4. Bewertung des Konzeptes anhand der aufgestellten Anforderungen

Der nachfolgenden Tabelle lässt sich die Bewertung des Vertriebscontrollings anhand der zuvor formulierten inhaltlichen Anforderungen entnehmen. Die Bewertung basiert auf der Frage, ob in den identifizierten Phasen des Vertriebsprozesses die benötigten Informationen zur Verfügung gestellt werden.

| <i>Informationen nach Phasen</i> | <i>Zielobjekt</i> | <i>Zeithorizont</i> | <i>Dimension</i> |
|--|-------------------------------|--------------------------|----------------------------|
| 1. Qualifizierungsphase | | | |
| • Affinität des Kunden | Vertriebspotenzial | Zukunftsorientiert | Qualitativ, nicht-monetär |
| • Kundenzufriedenheit | Vertriebspotenzial, -ergebnis | Zukunftsorientiert | Qualitativ, nicht-monetär |
| • Deckungsbeitrag je Kommune | Vertriebspotenzial, -ergebnis | Vergangenheitsorientiert | Quantitativ, monetär |
| • Anzahl der anzusprechenden Kommunen | Vertriebspotenzial | Zukunftsorientiert | Quantitativ, nicht-monetär |
| • Erwarteter Umsatz je Kommune | Vertriebspotenzial | Vergangenheitsorientiert | Quantitativ, monetär |
| • Erwartete Kosten je Kommune | Vertriebsressourcen | Vergangenheitsorientiert | Quantitativ, monetär |
| 2. Planung der Vertriebsaktivitäten | | | |
| • Erwarteter Umsatz je Segment | Vertriebspotenzial | Vergangenheitsorientiert | Quantitativ, monetär |
| • Erwartete Kosten je Segment | Vertriebsressourcen | Vergangenheitsorientiert | Quantitativ, monetär |
| 3. Kontaktphase | | | |
| • Anzahl der Kundenkontakte insgesamt und je Segment | Vertriebsergebnis | Zukunftsorientiert | Quantitativ, nicht-monetär |
| 4. Angebots- und Entscheidungsphase | | | |
| • Anzahl der abgegebenen Angebote | Vertriebsergebnis | Zukunftsorientiert | Quantitativ, nicht-monetär |
| • Angebotserfolg | Vertriebsergebnis | Vergangenheitsorientiert | Quantitativ, nicht-monetär |
| • Umsatzerfolg | Vertriebsergebnis | Vergangenheitsorientiert | Quantitativ, monetär |
| 5. Nachbearbeitung | | | |
| • Ist-Umsatz je Kommune | Vertriebsergebnis | Vergangenheitsorientiert | Quantitativ, monetär |
| • Ist-Kosten je Kommune | Vertriebsergebnis | Vergangenheitsorientiert | Quantitativ, monetär |
| • Ist-Deckungsbeitrag je Kommune | Vertriebsergebnis | Vergangenheitsorientiert | Quantitativ, monetär |

Tab. 4: Evaluation des Vertriebscontrollings

Der Tabelle 4 lässt sich entnehmen, dass **Informationen über alle Zielobjekte des Vertriebscontrollings** zur Verfügung gestellt werden. Während in den frühen Phasen Informationen über die Vertriebspotenziale und -ressourcen im Vordergrund stehen, gewinnen in späteren Phasen Informationen über das Vertriebsergebnis an Relevanz. Die Kennzahlen zu den Vertriebspotenzialen sowie die Anzahl der Kundenkontakte und der abgegebenen Angebote als erste Kennzahlen zum Vertriebsergebnis nehmen im Rahmen des hier vorgestellten Konzeptes eine Frühwarnfunktion wahr. Bei Vorliegen nicht ausreichender Vertriebspotenziale seitens der Kommunen sowie bei einer unzureichenden Anzahl von Kundenkontakten sowie abgegebenen Anzahl von Angeboten ist die Erreichung der geplanten Umsatz- und Deckungsbeitragsziele in Frage gestellt.

Darüber hinaus werden sowohl vergangenheits- wie auch zukunftsbezogene, qualitative wie auch quantitative und monetäre Informationen zur Verfügung gestellt, so dass auch die Anforderungen hinsichtlich des Zeithorizonts wie auch der Mehrdimensionalität der zur Verfügung gestellten Informationen erfüllt sind.

Die Erfüllung der formalen Anforderungen hängt letztendlich vom eingesetzten EDV-System ab. Eine **völlig dezentrale Gestaltung des Konzeptes ist nicht möglich**. Die Bereitstellung von Daten aus der kundenorientierten Kosten- und Erlösrechnung erfordert die Unterstützung des zentralen Controllings. Ohne diese ist die Kundendeckungsbeitragsrechnung und daraus resultierend das Kunden-Scoring nicht möglich. Auch das **Kriterium eines möglichst geringen manuellen Erfassungs- und Auswertungsaufwands kann derzeit nicht erfüllt werden**, da alle Daten manuell von den Kundenberatern und dem Controlling in das KIS eingepflegt werden müssen. **Jedoch ist die Reportingfähigkeit des KIS gegeben**, da zum einen die Möglichkeit der individuellen Filterung aller Daten existiert. Zum anderen können die Daten zur Weiterbearbeitung nach Excel exportiert werden.

3.5. Implementierungsempfehlungen

Für die Umsetzung eines Vertriebscontrollings ist es notwendig, **Vertriebs-**

prozesse zu identifizieren, nach Möglichkeit zu standardisieren und durch schriftlich fixierte Handlungsanweisungen in Form von Prozessbeschreibungen zu dokumentieren. Es wird so strukturiert festgelegt, wann welche Aktivitäten von wem zu erledigen sind.

Die Verantwortung für die **Erweiterung der Datenbasis mit entsprechenden Informationen über die Kunden muss bei den Kundenbetreuern liegen**. Diese haben die Aufgabe, das KIS nach jedem Kundenkontakt mit einer definierten Auswahl von Aktions-, Reaktions- und Potenzialdaten zu bestücken. Die Auswertung von Daten, die besonders im Rahmen der Qualifizierungs- und Nachbearbeitungsphase nötig ist, wird vom Vertriebsmanagement durchgeführt.

Zur Unterstützung der Mitarbeiter **bei der Auswahl von Kommunen muss eine Kundensegmentierung erfolgen**. Es müssen Informationen bereitgestellt werden, welche eine Selektion der Kunden hinsichtlich der Sinnhaftigkeit der Kundenansprache bezüglich eines bestimmten Geschäftes ermöglicht. Eine Voraussetzung ist das Wissen über die Affinität der Kommunen für bestimmte Themenfelder. Diese Informationen sind ein möglicher Indikator dafür, dass sich eine Ansprache der Kommune hinsichtlich des jeweiligen Geschäftes lohnen könnte.

Die Quelle solcher Indikatoren muss nicht zwangsläufig innerhalb des Unternehmens oder im direkten Kontakt mit dem Kunden liegen. Es lassen sich ebenfalls Indikatoren außerhalb der IB SH finden. Die Planung von kommunalen Bau- oder Sanierungsvorhaben ist grundsätzlich ein fester Bestandteil der regionalen Printmedien. Zeitungen berichten gleichwohl über die Notwendigkeit von Investitionen seitens der Kommunen wie auch über die damit verbundenen Probleme. Weiterhin kann eine Analyse der Internetauftritte der Kommunen wertvolle Rückschlüsse ermöglichen. Je nach Aufbau und Themenbereich können diese Indikatoren für die Ansprache auf bestimmte Geschäfte beinhalten. Letztendlich liefern die Haushaltspläne der Kommunen die Möglichkeit, sich über geplante Vorhaben der aktuellen Haushaltsperiode zu informieren. Diese Pläne sind bei den jeweiligen Kämmerern erhältlich.

4 FAZIT

Die Ableitung von Anforderungen an ein Vertriebscontrolling im Bereich Kommunen der IB SH dient als Bewertungsgrundlage für das entwickelte Konzept. Anhand der Bewertung wurden kritische Punkte und Weiterentwicklungsmöglichkeiten aufgezeigt. Letztendlich stellt der Bereich Kommunen für die IB SH nur einen Vertriebsbereich dar. Um dem Anspruch der institutsübergreifenden Kostendeckung zusammen mit einer effektiven Förderung gerecht zu werden, ist die Erarbeitung spezifischer Vertriebscontrollingkonzepte für die Bereiche Wirtschaft und Immobilien notwendig.

LITERATUR

- Dohmen, C. und Köhler, P.** (2005). Privilegien fördern Förderbanken. In Handelsblatt Nr. 168 vom 31. August 2005, S. 28.
- ICV (Internationaler Controller Verein e. V.)** (2002). Kundenorientiertes Vertriebscontrolling. Gauting.
- Leidig, G. und Schmidt, R. W.** (1995). Vertriebscontrolling in Druckereibetrieben. In: Controller Magazin, 20. Jg. Nr. 1, S. 47-52.
- Palloks-Kahlen, M.** (2002). Kennzahlengestütztes Kundenbindungsmanagement. In: Controlling – Zeitschrift für erfolgsorientierte Unternehmenssteuerung, 14. Jg. Nr. 10, S. 111-112.
- Piontek, J.** (1995). Distributionscontrolling. München.
- Reichmann, T. und Palloks, M.** (1998). Kostenmanagement und Controlling. In: Schriften zum Controlling. Band 18. Frankfurt am Main.
- Reichmann, T.** (2006). Controlling mit Kennzahlen und Management-Tools – Die systemgestützte Controlling-Konzeption. 7. Aufl., München.
- Winkelmann, P.** (2005). Vertriebskonzeption und Vertriebssteuerung: Die Instrumente des integrierten Kundenmanagements (CRM). München. ■

Zuordnung CM-Themen-Tableau

| | | | | | |
|----|----|----|---|---|---|
| 26 | 35 | 37 | S | K | V |
|----|----|----|---|---|---|

ERFOLGSCONTROLLING BEI DER WIRTSCHAFTS- FÖRDERUNG

von Axel Thomas, Würselen

Die Mobilitätsförderung der Faktoren Arbeit und Kapital, insbesondere die Ansiedlung neuer und die Unterstützung bestehender Arbeitsplätze ist der zentrale Aktivitätsbereich und das Ziel der regionalen / kommunalen Strukturpolitik (Wirtschaftsförderung). Bei der Vollzugs-, Wirkungs- und Zielerreichungskontrolle kann und soll sich die Wirtschaftsförderung moderner Management- und Unternehmenssteuerungsinstrumente wie Balanced Scorecard (BSC) und Customer Relationship Management (CRM) bedienen, um transparenter zu werden. Zielwerte und Indikatoren tragen dazu bei, die Arbeit zukunftsfähig zu gestalten und Nutzen für den Standort und die Gesellschafter zu generieren.

Angesichts leerer Kassen werden auch oder gerade Wirtschaftsförderungsgesellschaften (WFG) zunehmend auf den Prüfstand gestellt und müssen hinsichtlich ihrer Projekte und Budgets kritische Fragen beantworten. **Die Begründung, dass Wirtschaftsförderung per se sinnvoll und im Wettbewerb mit den Nachbarn unverzichtbar ist, reicht als Antwort inzwischen nicht mehr aus.** Die Wirtschaftsförderung befindet sich chronisch in einer Art **Aquariumsituation**, d. h. die Augen der Öffentlichkeit, der Verwaltung und der Parlamente sind (argwöhnisch) auf dieses Tätigkeitsfeld gerichtet. Gesucht werden daher geeignete Instrumente, um gegenüber Eigentümern, Aufsichtsräten und Mittelgebern die Wirksamkeit und Relevanz der Leistungen zu belegen. Die bekannten **Erfolgsindikatoren**, wie sie in den Beteiligungsberichten der Gebietskörperschaften Verwendung finden, helfen nicht

recht weiter, weil das System an Formal- und Sachzielen der Wirtschaftsförderung mit denen anderer kommunaler Gesellschaften nicht kompatibel ist.

Während z. B. bei der Energieversorgung das Sachziel (sichere und preiswerte Versorgung) mit dem Formalziel (Gewinnerzielung bzw. Verzinsung des eingesetzten Kapitals) elegant und widerspruchsfrei verbunden werden kann, sieht dies bei den Wirtschaftsförderungsgesellschaften erstens anders und zweitens durchaus schwieriger aus.

Formal- und Sachziele einer Wirtschaftsförderungsgesellschaft in Form einer GmbH sind nicht (primär) das eigene Umsatzwachstum bzw. die Rendite. Die Gewinnerzielung tritt regelmäßig in den Hintergrund, weil **spezifische Sachziele (wie Förderung von Existenzgründungen) in das „Pflichtenheft“ der WFG aufgenommen werden.** Diese Bestandteile des WFG-Leistungsprogramms verursachen Kosten, denen aber auftragsgemäß keine Erlöse gegenüberstehen, weil die Leistungen kostenlos angeboten werden. Die Kostenfreiheit resultiert daher, dass die Zielgruppe entsprechende Beratungsentgelte meist nicht zahlen soll oder kann.

Die Rechtsform der GmbH wurde und wird bei Wirtschaftsförderungsgesellschaften keineswegs wegen einer Gewinnerzielungsabsicht gewählt, sondern um sich sowohl aus den Zwängen der öffentlichen Verwaltung zu lösen als auch um in Bezug auf das formale Kriterium von der privaten Wirtschaft akzeptiert zu werden. Bereits die gewählte Rechtsform



Dipl.-Kfm. Dr. Axel Thomas ist Geschäftsführer der Wirtschaftsförderungsgesellschaft (WFG) Kreis Aachen mbH.
E-Mail: a.thomas@wfg-aachen.de

soll aussagen, zumindest aber andeuten, dass hier die „Sprache der Wirtschaft gesprochen wird“ und dass es sich bei dieser Organisationseinheit nicht um einen unselbstständigen Annex der jeweiligen Stadt- oder Kreisverwaltung handelt.

Die Andersartigkeit der WFG-Ziele und ihre daraus resultierenden Defizite liegen also wie dargestellt in der Natur der Sache, da eine WFG regelmäßig via Gesellschaftsvertrag unentgeltliche Beratungsleistungen anbietet. Aus volkswirtschaftlicher und regionalpolitischer Sicht **lassen sich folgende Ziele beschreiben** (siehe Abb. 1).

In den Satzungen der Gesellschaften finden sich zudem allgemeine Formeln wie: „Förderung der ortsansässigen Unternehmen“, „Ergreifen von Maßnahmen zur Ansiedlung neuer Unternehmen“, „die Förderung von Existenzgründungen“, „die positive Beeinflussung des Wirtschaftsklimas“.

Durch die Umsetzung dieser Kosten evozierenden Maßnahmen entsteht ein strukturelles Defizit, dessen Deckung angesichts der dauernden Finanzkrise öffentlicher Haushalte immer schwieriger wird. Überspitzt formuliert entsteht folgendes Dilemma: Am Mittwoch wird im Fachausschuss der Erhöhung der Elternbeiträge für Kindergärten oder die Schließung von Sozialeinrichtungen nach langer und strittiger Diskussion zugestimmt und am Donnerstag soll im Aufsichtsrat der WFG der erhöhte Verlustausgleich der Wirtschaftsförderung abgenickt werden.

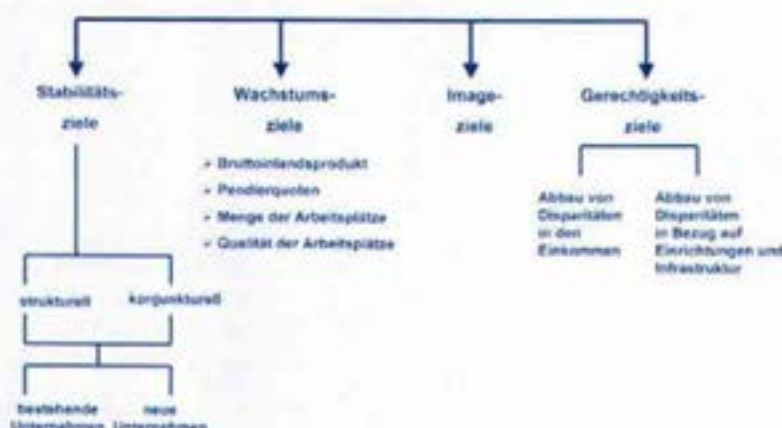


Abb. 1: Ziele regionaler Wirtschaftsförderung

Hinzu kommt, dass Wirtschaftsförderungsaufgaben in der Öffentlichkeit nur abstrakt wahrgenommen werden, da wie z. B. bei Krisenberatung entsprechende Diskretion einzuhalten ist. Wirtschaftsförderung hat weitaus weniger Mobilisierungspotenzial als populäre Initiativen im Sozial- oder Bildungsbereich und **kann nur schwerlich mit Elterninitiativen für Schulen und Kindergärten konkurrieren**. Dieser Nachteil wiegt umso schwerer, als Wirtschaftsförderung dem Grunde nach keine Pflichtaufgabe ist, sondern **eine freiwillige Leistung**. Im Bereich der freiwilligen Leistungen werden Kürzungen gerne und häufig nach dem Prinzip des geringsten zu erwartenden Widerstandes vorgenommen.

Auch wenn per definitionem erkennbar ist, dass es sich bei einer Wirtschaftsförderung-GmbH nicht um eine auf Gewinn ausgerichtete Gesellschaft, sondern vielmehr um eine Non-Profit-Organisation handelt, befreit das eine WFG nicht von der Notwendigkeit zur alljährlichen Verpflichtung, **das eigene Tun zu rechtfertigen und als Sinn stiftend zu belegen**. Aus mehreren Gründen ist es legitim und von Interesse, ob und wie der Erfolg der Wirtschaftsförderung gemessen werden kann.

Regelmäßig gelten die drei Handlungskriterien der öffentlichen Verwaltung auch oder gerade für den Bereich der Wirtschaftsförderung:

- Rechtliche und programmatische Vorgaben sind legal und ordnungsgemäß umzusetzen (formale Rationalität).
- Die Ressourcen sind möglichst wirtschaftlich zu nutzen (ökonomische Rationalität).

- Es ist ein Ausgleich pluralistischer Interessen herzustellen (politische Rationalität).

Als Zwischenfazit kann festgehalten werden, dass sich Wirtschaftsförderungsgesellschaften in Zeiten chronisch knapper Kassen nicht „auf der Insel der Seeligen“ befinden, sondern ihren Zielbeitrag zum Gemeinwesen und Gemeinwohl vereinbaren und präsentieren müssen. Somit stellt sich aktuell die Frage nach einem Erfolgscolling bei den Wirtschaftsförderungsgesellschaften. Dass dies ein flächendeckendes Phänomen ist, wird belegt durch die Tatsache, dass sich auch die Bundestagung der deutschen Wirtschaftsförderung- und Entwicklungsgesellschaften mit dieser Thematik „Erfolgskontrolle“ beschäftigt.

Erfolgskontrolle setzt aber voraus, dass es strategische Ziele und Planungen bzw. Sollwerte gibt. Da dies in der Praxis nicht immer der Fall, jedoch notwendige sachlogische Voraussetzung für Kontrollen ist, wird im Folgenden zutreffenderweise von Erfolgscolling gesprochen, da Colling den Planungs- und Zielvereinbarungsprozess im kybernetischen Regelkreismodell mit beinhaltet und damit über den reinen Kontrollansatz ganzheitlich hinausgeht. **Kernfrage hierbei ist, ob und wenn ja welche Werkzeuge für ein Erfolgscolling vorhanden und einsetzbar sind.**

An dieser Stelle soll den zahlreichen Definitionen zum Thema Colling nicht noch eine weitere hinzugefügt werden. Vielmehr ist ein allen geläufiges Beispiel heranzuziehen – ein Flugzeug im Landeanflug auf den Zielflughafen. Das Flugzeug wird auf einem Zielstrahl gehalten, der

den Korridor für Bewegungen angibt, die eine sichere Landung bei der angepeilten Zielmarke erlauben. Der Pilot überprüft anhand ständiger Positions-meldungen aus dem Tower, ob sein Flugzeug die Zielrichtung einhält und er steuert frühzeitig gegen erkennbare Störgrößen.

Colling bedeutet demnach – bezogen auf Wirtschaftsförderung –, die jeweilige Gesellschaft auf Kurs zu halten, das heißt, sich Gedanken über anzustrebende Zustände zu machen, wissen, zu welchem Ziel man will, wissen, wo man derzeit steht, wissen, auf welchem Weg und über welche Meilensteine man zu den Zielen gelangen kann oder entsprechende Maßnahmen planen und ergreifen, absehbare Störgrößen schon einkalkulieren.

Colling ist also so gesehen eine zielorientierte Denk- und Arbeitsweise, die sich auf entsprechende Informationen stützt.

Ist-Analyse des derzeitigen Reporting

Im Istzustand existiert eine Reihe von Berichtsformen, die von den Akteuren der Wirtschaftsförderung zur „Bilanzierung“ und Darstellung der eigenen Arbeit genutzt werden. Die Berichterstattung der Wirtschaftsförderung erfolgt heute im Allgemeinen in der Form von **periodischen Reportings** (Jahresbericht, Quartalshefte) ebenso wie von aperiodischen Informationen (**anlassbezogene Pressekonferenzen**) im Zusammenhang mit betrieblichen Ansiedlungserfolgen. Darüber hinaus erstellt die Wirtschaftsförderung zusätzliche **Berichte im Auftrag** von Parlamenten und Verwaltungen.

Traditionell wird beispielsweise über die Leistungs- und Auswirkungsebene **anhand folgender Zahlen** berichtet:

- Anzahl der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten (Quelle: Landesamt für Datenverarbeitung und Statistik);
- Arbeitslosenquote;
- Anzahl der Unternehmen;
- Vermittlung von Grundstücken und Gebäudeflächen;
- Auslastungsgrade der Technologie- und Gewerbezentren;
- positive Medienresonanz / Bekanntheitsgrade und Image der Region bzw. des Wirtschaftsstandortes;
- Umfang der neu angesiedelten Unternehmen.

Allerdings sinkt der Akzeptanzneigungsgrad dieser Berichtsformen. Dafür werden in der Literatur im Wesentlichen drei Gründe genannt:

1. Ansiedlungserfolge (in früheren Jahren ein unschlagbares Argument) sind seltener geworden und finden an immer weniger Standorten statt.
2. Die Präsentation eigener Zahlen und Interpretationen unterliegt dem Generalverdacht der Schönfärberei.
3. Die Thematik der Kundenorientierung kommt zu kurz. Es fehlen meist Aussagen über die Kundenzufriedenheit.¹

Einigkeit besteht darüber, dass die Anzahl der vorhandenen bzw. neu geschaffenen Arbeitsplätze ein wichtiger, aber keineswegs der alleinige Erfolgsindikator ist. Des Weiteren wird auch das ausgelöste Investitionsvolumen genannt. Genau genommen handelt es sich im Sinne einer volkswirtschaftlichen Gesamtrechnung hierbei jedoch erstens um Input (und nicht um Ausbringungen) und zweitens um ambitionierte Planzahlen. Bei Unternehmen zählt ja auch regelmäßig der Umsatz und die Wertschöpfung mehr als das Volumen der einzelnen eingesetzten Produktionsfaktoren.

Die traditionellen Instrumente der Berichterstattung müssen im Zuge einer Erneuerung oder Erweiterung des Erfolgscontrollings weder gering geschätzt noch abgeschafft werden. Sie sollen auch zukünftig elementare Bausteine einer offensiven Präsentation sein. Andererseits muss es erlaubt sein, auf grundsätzliche Schwierigkeiten der tradierten Berichterstattung ebenso hinzuweisen wie auf neuere betriebswirtschaftliche Instrumente und Methoden, die sich andernorts etabliert haben und von der Wirtschaftsförderung adaptiert werden könnten.

Grundsätzliche Schwierigkeiten bei der Erfolgsmessung

Die Berichterstattung und damit zusammenhängend auch die Messung der Wirtschaftsförderungsleistungen sind grundsätzlich deswegen schwierig, weil Wirtschaftsförderung „ein weites Feld“ ist, auf dem sich zahlreiche Akteure „tummeln“. Eine gelungene Ansiedlung ist selten nur auf eine einzelne Organisation zurückzuführen. Meistens reklamieren mit unterschiedlich guten Begründungen im Fall einer erfolgreichen Ansiedlung

eines Betriebes (z. B. in einem Technologiezentrum) die jeweilige Verwaltungsspitze, die kommunale Wirtschaftsförderung, die Kreiswirtschaftsförderung, die Industrie- und Handelskammer (alternativ die Handwerkskammer) sowie die Zentrumsleitung, wesentliche Beiträge zur Ansiedlung geleistet zu haben.

Pressemittellungen, mit denen die Wirtschaftsförderung über Erfolge ihrer Arbeit berichtet, werden fast immer anlässlich der durch die Wirtschaftsförderung vermittelten Gründungen oder Niederlassungen von neuen Unternehmen, der Erweiterung von bisherigen Unternehmungen oder der Verhinderung von Abwanderungen, Schließung oder Schrumpfung von Unternehmen durchgeführt. Die wesentliche Botschaft lautet dann, dass x Arbeitsplätze geschaffen und y Mio € Investitionen ausgelöst worden seien. Bei den Zahlen handelt es sich allerdings meist um Projektzahlen, über deren effektive und nachhaltige Realisierung selten bis nie berichtet wird – auch nicht in späteren Jahresberichten.

Die Berichterstattung ist außerdem **erfolgslastig, das heißt, über Misserfolge wird im Einzelnen nicht berichtet**. Dadurch steigt die Gefahr, dass in Öffentlichkeit, Verwaltung und Politik sich die falsche Vorstellung verbreitet, die wirtschaftlichen Probleme ließen sich allein durch eine aktive Wirtschaftsförderung lösen.

Wenn über den **Erfolg in Form der erhaltenen Arbeitsplätze, verhinderter Wegzüge und vermiedener Insolvenzen** berichtet wird, dann ist diese Aussage von zweifelhafter Validität und fraglicher Zuordenbarkeit. Denn Standort- und Investitionsentscheidungen sind von außerordentlich vielen Ursachen abhängig. Welchen konkreten Einfluss die Wirtschaftsförderung auf ein konkretes Projekt oder den Verbleib eines Betriebes am Standort gehabt hat, wird man nur in Ausnahmefällen einigermaßen genau feststellen und messen können. Insofern relativieren sich Erfolgsmeldungen über das erfolgreiche Regionalmarketing in den Jahresberichten.

Die Anzahl erfolgreicher und von der Wirtschaftsförderung begleiteter Existenzgründungen lässt sich oftmals nicht nachvollziehen, da es hierfür vielerorts (noch) kein geeignetes Monitoringsystem gibt.

Das heißt: es ist schwierig festzustellen, welche Beratungskunden im Anschluss an die in Anspruch genommene Beratung realiter ihre Existenz gegründet haben und wie nachhaltig diese war.

Zugunsten der Wirtschaftsförderung ist deutlich darauf hinzuweisen, dass gerade Deutschland im Rahmen der Globalisierung erhebliche Schwierigkeiten bei beschäftigungsintensiven Neuansiedlungen aus dem Ausland hat. Durch das Stigma des Hochlohnlandes und Hochsteuerlandes ist es überproportional schwierig geworden, Neuansiedlungen aus dem Ausland zu realisieren. Die (nach dem Empfinden der Öffentlichkeit oftmals zu geringe absolute) Anzahl neu hinzugewonnener Arbeitsplätze sagt nichts aus über die Konkurrenzdicke und die erheblichen Vorleistungen, die für diesen Erfolg von Seiten der Wirtschaftsförderung aufzuwenden waren.

Ob Arbeitsplätze angesiedelt werden können oder nicht und ob eine Region wirtschaftlich attraktiv ist, hängt von volkswirtschaftlichen Rahmenbedingungen ab, die die regionale oder gar kommunale Wirtschaftsförderung nicht oder nur in vernachlässigbarem Maß beeinflussen oder verantworten kann. Somit erscheint es wenig sinnvoll, das Erfolgscontrolling vorrangig an Messzahlen festzumachen, die die Wirtschaftsförderung nicht allein beeinflussen oder verantworten kann.

Für ein verantwortungsorientiertes Erfolgscontrolling beginnt also die Suche nach zusätzlichen Instrumenten anderer Art. Der Instrumentenkasten des Erfolgscontrolling bei den übrigen, den klassisch profitorientierten Beteiligungen der öffentlichen Hand ist recht umfangreich. Er bietet durchaus Ansätze für die Zukunft.

¹ Kundenzufriedenheitsanalysen können auf zwei Wegen erreicht werden. Entweder befragt die Wirtschaftsförderung selbst ihre Kunden oder lässt sie durch ein Marktforschungsinstitut befragen. Die Einschaltung externer Dienstleister wird in Zeiten knapper Budgets immer schwieriger, hat jedoch zum einen den Vorteil, dass keine personellen Ressourcen im eigenen Unternehmen gebunden werden und zum anderen die für eine objektivierte Aussage erforderliche Distanz zwischen Frager und Befragtem gewahrt wird. Jede Art der Gefälligkeitsaussage oder der Anschein des Selbstlobes wird dadurch vermieden.

CRM

So können z. B. die in vielen modernen Unternehmen mittlerweile allgegenwärtigen Verfahren und Methoden des **CRM (Customer Relationship Management)** in vielfältiger Weise für die Aktivitäten von Wirtschaftsförderungsgesellschaften genutzt werden. Ein wesentliches Element der CRM-Strategien trifft auch den Kern der Wirtschaftsförderungsaufgaben: dem Kunden (z. B. die aktuellen oder zukünftigen Unternehmer) sind zur richtigen Zeit die richtige Dienstleistung oder das richtige Produkt (Immobilie) zu offerieren. Auch das Thema Kundenbindung als zentrales Thema eines CRM lässt sich sehr gut auf die Bedürfnisse der Wirtschaftsförderung und des Standortmarketing übertragen.

Für aktive Kundenansprache steht heute leistungsfähige CRM Software (wie Superoffice) zur Verfügung, die sich auf die spezifischen Anforderungen der jeweiligen Wirtschaftsförderung anpassen und problemlos in die übrige Hardware- und Softwarelandschaft einpassen lassen.

Die Implementierung geschieht in der Weise, dass zum Beispiel Kundenkategorien gebildet werden. Es kann eine Segmentierung stattfinden in:

- ➔ Gesellschafter,
- ➔ Netzwerkpartner,
- ➔ Firmenkunden (Bestand),
- ➔ Firmenkunden (Neukunden).

Es empfiehlt sich, bei den Firmenkunden auch die jeweiligen Branchen als Unterscheidungskriterium mit zu erfassen. Gleichfalls sind die **Aktivitäten exakt zu klassifizieren in e-Mails, Telefonate, Briefe, Ausarbeitungen und Gespräche**. Bei den Gesprächen wiederum sind Fallunterscheidungen zu treffen, ob es sich um Beratungs- oder Abstimmgespräche handelt. Bei Beratungsgesprächen kann differenziert werden in: Investorenberatung oder Betriebsberatung. Die Betriebsberatung kann ihrerseits wiederum aufgeschlüsselt und ausdifferenziert werden (z. B. in eine Erst- oder Intensivberatung).

Auch die Inhalte der Aktivitäten sind entsprechend mit Datenbankmerkmalen

zu belegen (Standort suchend ja/nein), um zu einem späteren Zeitpunkt sortiert, summiert oder selektiert zu werden.

Der Umgang mit einem CRM verlangt im Tagesgeschäft Disziplin bei der Erfassung der erbrachten Leistungen. Im Gegenzug wird ermöglicht, alle Aktivitäten und Maßnahmen „auf einem Radarsystem“ zu erkennen, die zur Zielerreichung und Kundenbearbeitung ergriffen wurden.

BSC

Einen umfassenden Managementansatz mit einem deutlich verbreiterten Zielsystem verfolgt die Balanced Scorecard (BSC), die Anfang der 90er Jahre Einzug hielt in den Unternehmen bzw. Managementlehrbüchern. Die Grundannahme der Studie von Kaplan und Norton war, dass Finanzausgaben hauptsächlich die Vergangenheit eines Unternehmens beleuchten, die für die Überlebensfähigkeit und zukünftige Leistungsfähigkeit jedoch nur teilweise aussagefähig sind.

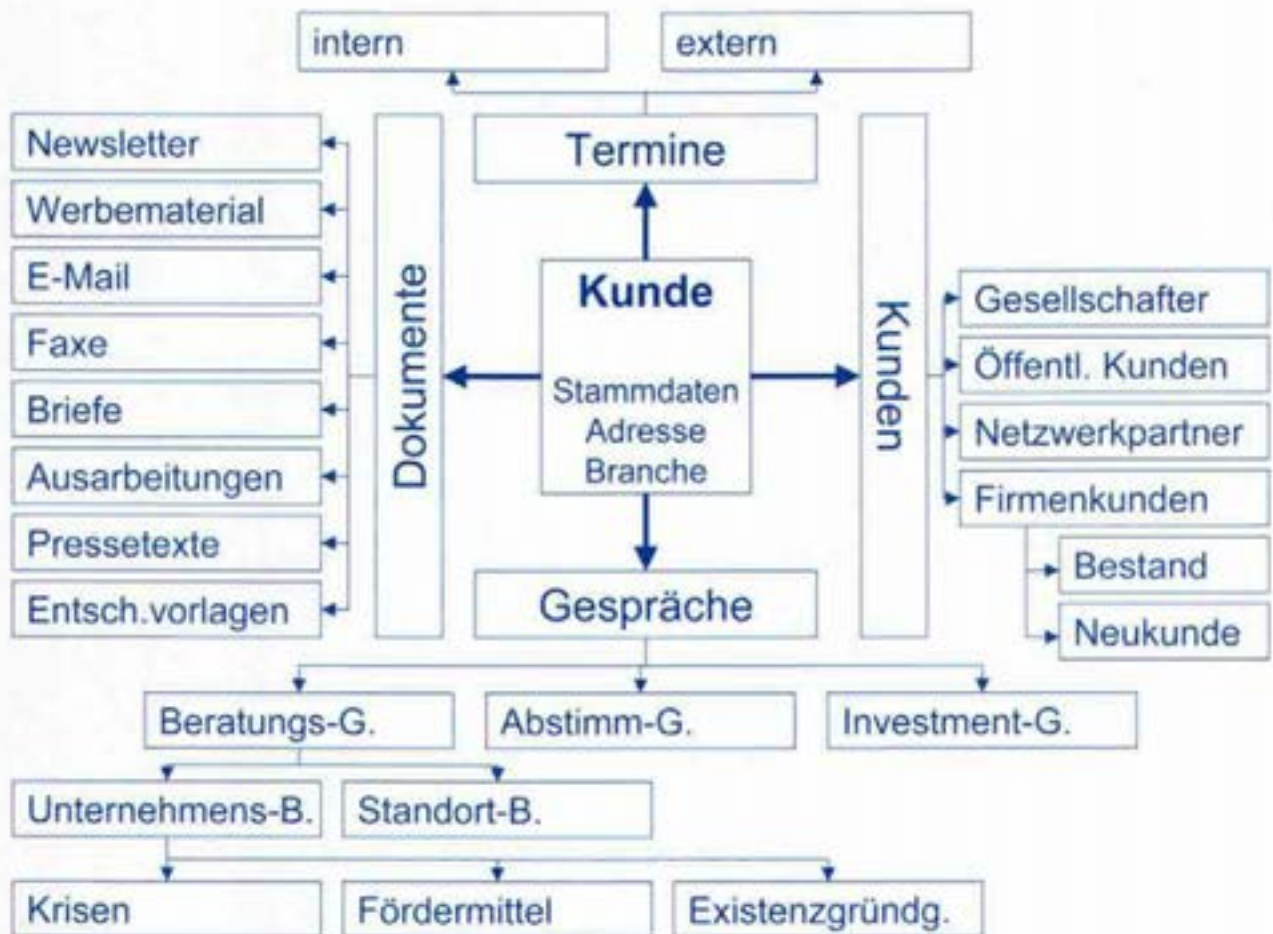


Abb. 2: CRM-Radarsystem

Hierzu ein Beispiel für die begrenzte Aussagekraft vergangenheitsorientierter Finanzzahlen: Vergleicht man zwei Unternehmen mit ähnlichen Finanzzahlen in Bezug auf Vermögens-, Finanz- und Ertragslage, so heißt das noch lange nicht, dass diese beiden Unternehmen sich in den nächsten drei bis fünf Jahren ähnlich entwickeln. Vielmehr kann es der Fall sein, dass

- ➔ aus dem einen Unternehmen von seinen Managern das Optimum herausgeholt wurde, ohne für eine Zukunftssicherung mit neuen Technologien, innovativen Produkten und Prozessideen zu sorgen;
- ➔ es sich bei dem anderen Unternehmen mit vergleichbaren Finanzkennzahlen um ein stark aufsteigendes Unternehmen handelt, das vor enormem Wachstum mit einer Vielzahl von Produkt- und Verfahrensinnovationen steht.

Das zweite Unternehmen wird in der Zukunft eine ganz andere Performance erwarten lassen als das erste.

Ansatzpunkt der Entwicklung der sogenannten ausbalancierten Kennzahlentafel war also die Erkenntnis, dass viele Unternehmenscontrollingsysteme zu stark an vergangenheits- und budgetbetonten Betrachtungsweisen ausgerichtet sind. Beklagt wurde eine Vorherrschaft von Finanzkennziffern. Weber und Hamprecht fassten diese Kritik unter dem griffigen Lehrsatz zusammen: Unternehmen ausschließlich mit Finanzkennzahlen zu führen, gleicht dem Verfolgen eines Fußballspiels via Anzeigentafel.

Daher wurde mit der BSC der Blickwinkel entscheidend erweitert. Grundprinzip einer BSC ist, dass die Organisation aus verschiedenen Perspektiven betrachtet

wird. Bewährt hat sich z. B. eine Strukturierung nach den Aspekten

- ➔ Kunden / Marktleistungen,
- ➔ Interne Prozesse,
- ➔ Mitarbeiter und Innovationen,
- ➔ Finanzen.

Integriert werden also auch die nicht-finanziellen Größen wie zum Beispiel die Mitarbeiterfähigkeiten, die Kundenorientierung und die Innovationsfähigkeit einer Organisationseinheit. Zwischen diesen Ebenen bestehen zahlreiche Interdependenzen und Ursache-Wirkungszusammenhänge. Dies gilt insbesondere für die Zielebenen „Finanzen“ und „Kunden“ bzw. „Mitarbeiter“. Mit anderen Worten: Nur wenn gut ausgebildete und motivierte Mitarbeiter die internen Prozesse beherrschen und verbessern, werden die Kunden optimal und zuverlässig bedient. Und zufriedene und loyale Kunden wiederum sind Voraussetzung für Vertragsabschlüsse, Wachstum und Finanzerfolge (Gewinne).

Zu jeder der o.a. Perspektiven werden erfolgskritische Ziele, Indikatoren und Maßnahmen festgelegt. Leitbild und Strategie der Wirtschaftsförderung lassen sich hiermit effizient operationalisieren, da alle relevanten Aktivitäten und Prozesse abgebildet werden können. Die BSC als Controllinginstrument ist in der Privatwirtschaft seit längerem etabliert und wurde in den letzten Jahren vereinzelt auch auf den öffentlichen Sektor übertragen bzw. in der öffentlichen Verwaltung eingeführt.

Zum Schluss wird **am Beispiel einer Kreiswirtschaftsförderungsgesellschaft je BSC-Perspektive definiert, welche Ziele wie operationalisiert werden können.**

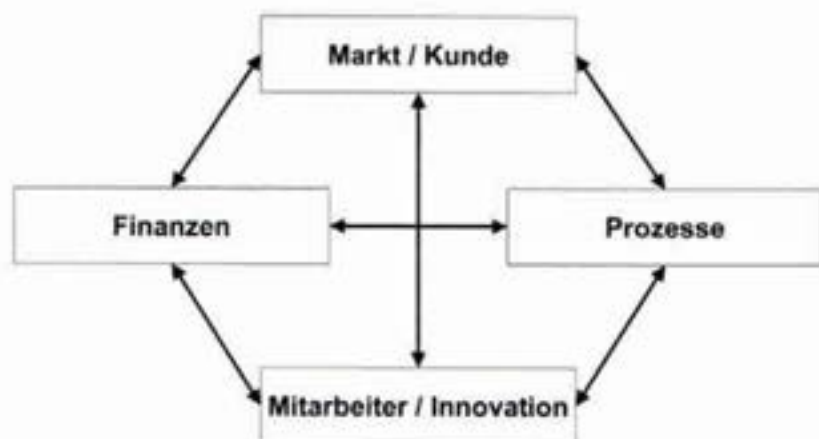


Abb. 3: BSC-Prinzip

So wird ein klar strukturiertes System an Erfolgsfaktoren und Kennzahlen entwickelt, das die kurz- und langfristigen, die internen und externen, monetären und nicht-monetären Faktoren abbildet. Es findet also keine Monofokussierung auf finanzielle Kennziffern statt, was bei Non-Profit-Organisationen wie öffentlichen Wirtschaftsförderungsstellen auch nicht gerade sinnvoll wäre.

Für eine effiziente Anwendung einer BSC ist eine geeignete EDV-Unterstützung ratsam. Diese kann durchaus im Einsatz eines CRM-Systems bestehen, wie die praktischen Anwendungsbeispiele belegen. Durch eine einfache und regelmäßige Erfassung in einem CRM entsteht im Zeitablauf eine aussagefähige Datenbasis.

Erste Voraussetzung für den Einsatz einer BSC sind klar definierte strategische Ziele und ein mit den Gesellschaftern und Aufsichtsorganen abgestimmtes Arbeitsprogramm für die Wirtschaftsförderung. **Getreu dem Motto: „es gibt keinen guten Wind für jemanden, der nicht weiß, wo er hin segeln will“**, bietet es sich an, das strategische Tätigkeitsspektrum im Zusammenhang mit der Aufstellung einer BSC zu überprüfen bzw. zu aktualisieren. Diese Definition erfolgt regelmäßig gesellschaftsindividuell vor dem Hintergrund des bisherigen Profils, der regionalen Wirtschaftsstruktur, der Erwartungen der Mittelgeber sowie der finanziellen und personellen Ressourcen der Wirtschaftsförderung.

Zusammenfassung

Die Zukunftsaufgabe besteht darin, bei der Wirtschaftsförderung eine Aufgabenkritik durchzuführen. Was in den vergangenen ein bis zwei Jahrzehnten ein elementares Geschäftsfeld der Wirtschaftsförderung war, muss in Zukunft nicht mehr unbedingt oder nicht mehr im bisherigen Umfang zu den Kerngeschäftsfeldern gehören. Eine selbst veranlasste, proaktive Überprüfung der Akzeptanz von angebotenen Dienstleistungen in den Tätigkeitsfeldern

- ➔ Unternehmensbetreuung, Unternehmensberatung,
- ➔ Existenzgründungsberatung,
- ➔ Aufwand und Ertrag bei Neuansiedlungswerbung,

Abb. 4. BSC-Kriterienliste

| erfolgskritische Ziele | Indikatoren | Erfassung über | wie? |
|--|--|---|--|
| Perspektive "Kunden/Marktleistungen" | | | |
| Unterstützung der Städte und Gemeinden bei der örtlichen Aufgabe der Wirtschaftsförderung | Anzahl der geführten Abstimmungsgespräche Anzahl der gemeinsamen Projekte mit der Kommune | CRM CRM | Termin wird als "Abstimmungsgespräch Kommune" markiert/ klassifiziert Projekt wird als "Projekt mit der Kommune" markiert / klassifiziert |
| Beratung und Unterstützung für ansässige Unternehmen (Bestandsgeschäft) | Zahl der Beratungsgespräche / -fälle Zahl der Teilnehmer an WFG-Seminaren Zahl der versendeten Newsletter | CRM eigene Statistik eigene Statistik | Gespräch wird als "Betriebsberatung Bestandspflege" markiert / klassifiziert Teilnehmerlisten Serienbrief-Datenbank |
| Beratung und Unterstützung für ansiedlungswillige Unternehmen (Neukundengeschäft) | Anzahl der Anfragen Anzahl der betreuten Investoren | CRM CRM | Aktivität als Typ "Ansiedlungsinteresse" klassifizieren und mit automatischer Wiedervorlage versehen als Projekt klassifizieren (allgemeine Anfrage muiert zu konkretem Interesse / Projekt) |
| Beratung und Unterstützung für Existenzgründer | Anzahl der angebotenen Veranstaltungen und Seminare Anzahl der Individualberatungen Anzahl der geprüften business Pläne Anzahl der gegründeten Betriebe | CRM + eigene Statistik CRM CRM eigene Statistik | jedes Seminar als Projekt anlegen Teilnehmerlisten Termin als Beratungsgespräch eintragen Bewertung als "Beurteilung Existenzgründung" klassifizieren eigene Datenbank |
| Kommunikation der Marktleistung | Anzahl der Presseberichte Anzahl der Mailingaktionen | Kopiensammlung CRM | Kopiensammlung als Mailingprojekt kennzeichnen |
| Perspektive "Prozesse" | | | |
| Verbesserung der Teamorganisation | Anzahl der Mitarbeiterbesprechungen | CRM | Markierung als "Mitarbeiterbesprechung" |
| Qualitätssicherung | Aufzeichnung und Abbildung der Geschäftsprozesse | MS-Visio | Abbildung von ereignisgesteuerten Prozessketten (ePK) |
| Reaktionsfähigkeit der WFG | Anzahl der Bearbeitungstage für --> Anfragen --> Beschwerden --> Rechnungsbegleichungen --> Aktualität Werbematerial / Internetseite | CRM eigene Statistik FIBU | Vorgabe von Solltagen der Erledigung Wiedervorlagensystem Anzahl der Zahltage definieren letztes Überarbeitungsdatum |

Erhöhung der Kundenzufriedenheit Kundenzufriedenheitsmessung (Zeitreihe)
 Erreichbarkeit verbessern
 Angebot von Gewerbeflächen über Internet mit hohem AMU-Auslastungsgrad

Verbesserung der "time to market"

Perspektive "Finanzen / Ressourcen"

Erreichen von positiven Ergebnissen bei Immobilienprojekten handlungsrechtliches Ergebnis
 Liquiditätsrechnung

Budgettreue bei relevanten Budgets Soll-Ist-Vergleich
 Einhaltung der Budgets

Marktattraktivität Technologiezentrum Auslastungsgrade

Perspektive "Mitarbeiter und Innovation"

bedarfsgerechte Fortbildung Anzahl der Fortbildungstage

kontinuierliche Verbesserungsprozesse Vorschläge aus der Belegschaft

Förderung der Mitarbeiter Anzahl Karrieregespräche
 Anzahl Telearbeitsplätze
 Vereinbarung Familie und Beruf

eigene Datenbank
 Erhebung durch Dritte
 längere Öffnungszeiten
 geografisches Informationssystem

eigene Statistik
 externer Dienstleister
 Internet

FiBu
 Controlling
 FiBu
 FiBu
 eigene Datenbank
 eigene Datenbank

Objektkostenrechnung
 Liquiditätsbetrachtung
 FiBu
 FiBu
 eigene Datenbank

Personalsbuchhaltung
 Kennzeichnung als "Seminarstag"

eigene Datenbank
 eigene Datenbank anlegen
 Personalakte
 EDV
 Personalakte
 Vereinbarung individueller Arbeitszeiten

➔ Überschneidungen im Bereich Stadtmarketing, Tourismus, Weiterbildung usw.
 kann wertvolle Erkenntnisse für zukünftige Ausrichtungen liefern.

Auch oder gerade in der Zukunft wird es Debatten über den Sinn und Unsinn der Verwendung öffentlicher Mittel geben. Das Themenspektrum der Wirtschaftsförderung wird von dieser Diskussion nicht verschont. Die betroffenen Gesellschaften (und das dürfte die überwiegende Mehrheit sein) sollte sich daher durch den Einsatz geeigneter betriebswirtschaftlicher Methoden und Verfahren entsprechend vorbereiten.

Mit Hilfe von BSC und CRM können in kompakter Form Aktivitäten und Ergebnisse gegenüber den Mittelgebern optimiert vermittelt werden. Die Transparenz, Beleg- und Überzeugungskraft der Arbeit wird deutlich verbessert. Dies gilt umso mehr, wenn beide Instrumente nicht isoliert, sondern synchronisiert eingesetzt werden.

Es ist zwar nicht zu erwarten, dass dadurch eine Immunisierung gegen kritische Meinungen zur WFG und ihren Leistungen eintritt, aber die aufgezeigten Instrumente (wie BSC und CRM) sollten in der Lage sein, zumindest die Abwehrkräfte zu stärken.

Literatur

Held, Holger: Strategische Planung und Erfolgskontrolle in der Wirtschaftsförderung, in: IMAKOMM (Hrsg.): Wirtschaftsförderung im Umbruch: Zielgruppe Unternehmen, S. 25-74, Stuttgart 2003

Kleinewefers, Henner: Zur Erfolgskontrolle der kantonalen Wirtschaftsförderung, DISP, Nr. 157, 2004, Seite 18-22

Mantik, Uwe: Erfolgskontrolle in der Wirtschaftsförderung, cima direkt, Heft 3/2005, S. 8-11 ■

| Zuordnung CM-Themen-Tableau | | | | | |
|-----------------------------|----|----|---|---|---|
| 12 | 13 | 26 | R | T | P |

INNOVATIONS- KENNZAHLEN IN DER PRAXIS

von Cornelia Bieler, München

1) BEGRIFF INNOVATION

Klassisch bedeutet Innovation „etwas Neues zu tun oder etwas, was bereits gemacht wird, auf eine andere Art zu machen“ (Josef Schumpeter). Gefragt sind also Einfallsreichtum, Kreativität und flexibles Handeln, um auf Veränderungen schnell reagieren und sich auf neue Situationen anpassen zu können.

In der aktuellen Wirtschaftsdiskussion wird der Begriff der Innovation in erster Linie im Technologiebereich angesiedelt. Hausschildt unterscheidet **drei Innovationstypen im Unternehmen, die technische** (Produkte, Prozesse, technisches Wissen), **die organisationale** (Struktur, Kultur, System) und **die geschäftsbezogene** (Markt-, Branchenstrukturen und Grenzen) Innovation.

Daraus lassen sich nachstehende Kennzahlengruppen ableiten.

2) WELCHE KENNZAHLENGRUPPEN GIBT ES?

- ➔ Innovationsstrategie
- ➔ Mitarbeiterkennzahlen
- ➔ Prozesskennzahlen
- ➔ Organisationskennzahlen
- ➔ Kundenkennzahlen
- ➔ Ergebniskennzahlen

Genauer betrachtet werden soll hier **die organisationale Innovation**. Welchen Beitrag können z. B. Struktur und Unternehmenskultur zur Innovationsfähigkeit von Unternehmen leisten.

2.1) Innovationsstrategie

Strategie ist die Kunst, zur rechten Zeit die richtigen Dinge zu tun.

„Ein Durchschnittsmensch, der sich auf den wirkungsvollsten Punkt konzentriert, wird erfolgreicher als ein Genie, das sich verzettelt!“ Prof. h. c. Wolfgang Mewes

Der Begriff der **Strategie** stammt aus dem Griechischen und bedeutet „Heeresführung“. Strategie bedeutet soviel wie ein zielorientiertes Vorgehen, also einen langfristigen Plan haben. Jedoch werden Erfolgsfaktoren wie Innovationen, das Erkennen von Chancen/Risiken sowie die Fach- und Sozialkompetenz der Mitarbeiter, Teamarbeit, Wertekanon, Gefühle, Visionen als wesentliche Stärken des Unternehmens der Reduzierung der Kostensätze und der punktuellen Lösung betriebsinterner Probleme untergeordnet.

Im Rahmen eines Projektes war ich in verschiedenen Unternehmen unterwegs, um durch begleitende Beratung angepasste Kennzahlen- und Berichtssysteme zu entwickeln, die es gestatteten, Prozesse zu optimieren, um effizienter und vor allem erfolgreicher arbeiten zu können. Verfolgt wurde ein ganzheitlicher und beteiligungsorientierter Ansatz mit integrierter und ganzheitlicher Gestaltung von Beratungs-, Qualifizierungs- und Veränderungsprozessen. **Der beteiligungsorientierte Ansatz sieht die**



Cornelia Bieler, Dipl.-Ökonomin München, Leiterin des Facharbeitskreises des ICV eV "Controlling und Innovation"

Beschäftigten als Mitgestalter von Veränderungsprozessen. Das Know How der Mitarbeiter hat daher einen zentralen Stellenwert bei der Erarbeitung von innovativen Lösungen, schon deshalb, **weil zu 44 % Innovationen vom Mitarbeiter ausgehen.** Innovationen entstehen also nur bedingt extern auf der grünen Wiese oder durch Anstoß von außen (in 28 % der Fälle durch Anregung des Kunden, 16 % durch Zuliefermarkt, 8 % durch Marktbeobachtung (Quelle: Bärbel Bergmann und Ulrike Pietrzyk, Kompetenzentwicklung und Flexibilität in der Arbeitswelt, 2003). Ziel des Projektes war außerdem die ökonomische Begleitung für das Management, Mitarbeiter und Betriebsräte bei Zielfindung und Zielerreichung sowie die Kommunikation dieser Ziele.

Also begann ich, schon um den Beratungsauftrag zu klären, bei den ersten Gesprächen nachzuforschen, wo denn der Schuh drückt. Überrascht war ich, wie wenig Klein- und Mittelständische Unternehmer eine Vorstellung davon haben, was und wo ihr Unternehmen in fünf Jahren sein soll (Großfirmen sind davon nicht ausgeschlossen. Dort herrscht die Jagd der Manager nach Cash Flow und Rendite vor, wofür sie ja bezahlt werden – auch eine Art von Motivation). Wie also sollen sich Mitarbeiter zuordnen, kreativ und effizient arbeiten, wenn sie nicht wissen, wohin die Reise geht? Welche Strategie ist die richtige? Hier gibt es kein richtig oder falsch. Was für den einen oder das einzelne Unternehmen richtig ist, kann für den anderen komplett falsch sein.

Auf meine Frage nach der Strategie antwortete mir also ein Geschäftsführer: „Wir wollen die Besten sein.“ Dies war auch in den Firmendokumentationen und auf Plakaten so vermerkt, damit jeder es sehen und sich damit identifizieren konnte. Also begannen alle – die Mitarbeiter, die Abteilungsleiter und der Geschäftsführer – zu arbeiten, um ihr Ziel „Wir wollen die Besten sein“ zu erreichen. Jede Abteilung entwickelte ihre eigenen Ziele und Strategien, wie sie dem allgemeinen Ziel „Wir wollen die Besten sein“ näher kommen wollte. Und so entwickelte sich eine Vielzahl von Ideen und Zielen, bis man feststellte, dass man dem Ziel „Wir wollen die Besten sein“ keinen Zentimeter näher gekommen war. Wie auch. Wie sollte man feststellen, dass man etwas näher gekommen war, welches man vorher nicht genauer definiert hatte. Hier sind wir beim messen. **Ziele müssen messbar sein.**

Eine Strategie legt die grobe „Marschrichtung“ fest, also das wohin „marschieren“. Und die Ziele definieren, ob und wie man sich diesem Oberziel nähert. Um den Zielerreichungsgrad zu ermitteln, muss man also Kennzahlen haben.

In meinem Beratungsfalle war der Auftrag, eine Zielhierarchie zu definieren, die dem Geschäftsführer, den Abteilungsleitern und den Mitarbeitern als Richtschnur dienen konnte.

„Der Mensch ist ein zielstrebiges Wesen, aber meistens strebt es zu viel und zielt zu wenig.“ Günter Radtke, deutscher Journalist und Schriftsteller.

Kennzahlen der Innovationsstrategie können sein:

- ➔ Innovationsrate (Verhältnis des Umsatzes der in einer bestimmten Periode eingeführten neuen Produkte zum Gesamtumsatz der Periode);
- ➔ Innovationsgeschwindigkeit (FuE-Zeiten);
- ➔ Durchschnittliche Durchlaufzeiten von Innovationsprojekten;
- ➔ Vorhandene Kernkompetenzen;
- ➔ Vorhandene interne Ressourcen (Mitarbeiter, Zeit, Freiraum);
- ➔ Kosten/Nutzen Bewertung (Effizienz = Verhältnis eines in definierter Qualität vorgegebenen Nutzens zu dem Aufwand, der zur Erreichung des Nutzens nötig ist);

➔ Identifizierung der Quellen von Innovation im Unternehmen.

Was nützt jedoch eine hohe Innovationsrate, wenn der Gesamtumsatz die fixen und variablen Kosten nicht deckt? **Was nützt eine hohe Innovationsgeschwindigkeit, wenn die neuen Produkte sich nicht verkaufen lassen?** Was nützt eine hohe Durchlaufzeit eines Innovationsprojektes, wenn das Projekt ein Misserfolg war? Was nützt die beste Effizienz, wenn effizient das Falsche getan wird usw.?

An dieser Stelle trat im Unternehmen der erste Aha-Effekt ein. **Es nützt also nichts, das Beste zu wollen, wenn man nicht weiß, worin das Beste besteht.** Und kristallisierte sich das wahre strategische Ziel dieser Firma heraus – Zukunftsfähigkeit und damit Beschäftigungssicherung.

Dem **Ziel Zukunftsfähigkeit** sollten alle anderen Ziele untergeordnet werden. Wie kann man das tun? Wie kann man Mitarbeiter zum praktischen Erreichen der vereinbarten Ziele (management by objectives) führen? Dazu müssen diese Ziele bekannt und von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern beeinflussbar sein.

An dieser Stelle will ich ganz kurz auf einen anderen Fakt eingehen – die Motivation. Jeder von uns hat seine eigenen, ganz privaten Ziele. Um die Mitarbeiter zu motivieren, gute Arbeit zu leisten, wurden daher in der Wirtschaft verschiedene Anreizsysteme entwickelt.

Die einen sagen: „Geld ist nicht alles“ und die anderen „Geld stinkt nicht“.

Interessanter ist jedoch die Frage, wie man beim Mitarbeiter das gewünschte Verhalten erzeugen kann. Was lässt den Mitarbeiter innovativ werden? Die Vergütung des Verbesserungsvorschlages oder die Anerkennung, die er dann bei seinen Kollegen und Vorgesetzten genießt? Das herauszufinden, ist das Ziel einer guten Personalführung. Das heißt, zum einen muss der Abteilungsleiter die Strategie und die ihr zugeordneten Ziele kennen und er muss zum anderen die Instrumentarien beherrschen, mit denen er seine Mitarbeiter zum Ziel führen kann.

2.2) Mitarbeiterkennzahlen können sein:

- ➔ Mitarbeiterbindungsindex / Fluktuationsquote,
- ➔ Beschäftigungswirksamkeit (Neueinstellungen),
- ➔ Anzahl der Innovations-/Verbesserungsvorschläge von Beschäftigten,
- ➔ Anzahl der realisierten Innovations-/Verbesserungsvorschläge der Beschäftigten,
- ➔ Nutzungshäufigkeit / -intensität von Wissensportalen,
- ➔ Weiterbildungseffizienz,
- ➔ Mitarbeiterzufriedenheitsquote,
- ➔ Fehlbeanspruchungsquote,
- ➔ Mitarbeiterqualifikationsquote,
- ➔ Mitarbeiterpotenzial.

Wenn ein Abteilungsleiter seine Abteilung gut führt, werden seine Mitarbeiter nur ungern in eine andere Abteilung wechseln. In dem o. g. Unternehmen waren die Mitarbeiter u. a. deshalb so gern beschäftigt, weil ihre Arbeit wertgeschätzt wurde. Das veranlasste viele, die

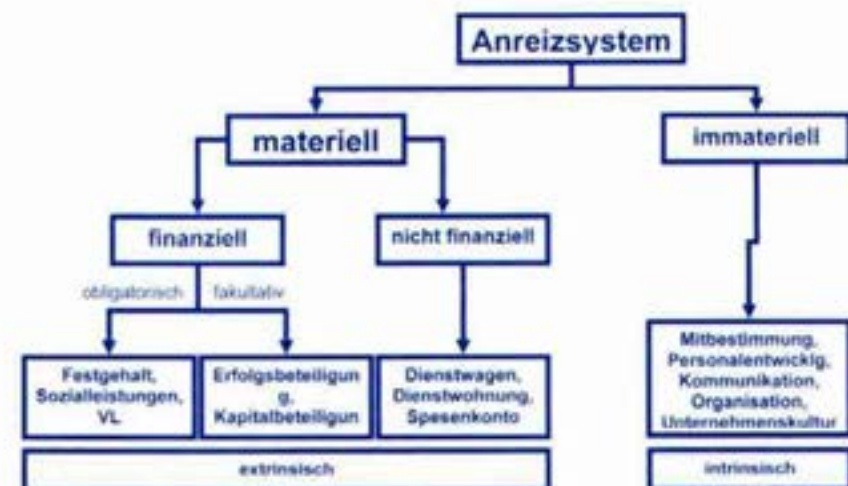


Abb. 1: Motivierende Anreizsysteme nach Kreuder / Hansen

bei der Konkurrenz einen besseren Verdienst gehabt hätten, zu bleiben. Also war die **Fluktuationsrate entsprechend niedrig und der Mitarbeiterbindungsindex hoch**. Nun ist ein hoher Mitarbeiterbindungsindex noch kein Kennzeichen für ein innovatives Unternehmen. Auch die Mitarbeiterzufriedenheitsquote (die übrigens nur durch Befragungen ermittelt werden kann) ist noch kein ausreichendes Merkmal. Selbst beide Merkmale zusammen bieten noch keinen hinreichenden Rückschluss, ob ein Unternehmen innovativ ist. Die Fragen sind eher:

- Verfügt das Unternehmen über ein gut ausgebildetes (Mitarbeiterqualifikation, Mitarbeiterpotenzial) fachkundiges Personal, um innovativ sein zu können?
- Sind Mitarbeiter hoch motiviert und Veränderungen wecken keine Ängste, denn die Mitarbeiter wissen damit umzugehen?
- Werden die Mitarbeiter wirklich genügend ernst genommen und wird ihr Wissen genügend genutzt, um das Unternehmen ständig zu verbessern (z. B. Anzahl der umgesetzten Verbesserungsvorschläge)?
- Werden Fehlbeanspruchungen (z. B. Über-/Unterbelastung) vermieden?

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden so zum entscheidenden Erfolgsfaktor der Zukunft (Maschinen machen keine Erfindungen). Deren Wissen, Erfahrung, Kreativität und Motivation ist die Quelle von Wertschöpfung und Innovation. Das vorhandene Potenzial muss immer besser genutzt werden – durch Qualifizierung, Vernetzung und Wissensmanagement, aber auch durch leistungsbezogene Anreizsysteme.

Personalentwicklung muss daher in die Unternehmensstrategie mit einbezogen werden, damit Maßnahmen zur Förderung des Mitarbeiterpotenzials sinnvoll geplant werden können und am Ende ein Gewinn (auch eine Kennzahl!) für das Unternehmen steht. In der Wissensgesellschaft wird die Ressource Mitarbeiter zum wichtigsten Kapital. Das Potenzial einer Unternehmung liegt in jedem einzelnen Mitarbeiter.

Außer den harten Fakten (z. B. Anzahl der Verbesserungsvorschläge, Anzahl neue Produkte bzw. Produktionsverfahren) gibt es noch eine ganze Reihe weicher Faktoren, welche Innovationen erst möglich machen. Das heißt, es besteht ein enger Zusammenhang zwischen der Innovationsdynamik und der individuellen Kompetenz der Mitarbeiter.

Innovation hat, wie eingangs schon erwähnt, mit Veränderung zu tun. In Veränderungsprozessen gibt es mehrere Wirkfaktoren (nach Vortrag Cornelia Janson-Michl auf dem TIBAY Forum Nov. 2005):

- eine Unternehmensvision (-> Strategie, Ziele), die von den Mitarbeitern geteilt wird;
- die Mobilisierung (verkräfterbare Menge an Unsicherheiten, Unwägbarkeiten);
- Unternehmenskultur (Kulturmerkmale in Übereinstimmung mit Strategie und Zielen).

Strategie und die Zielsetzungen des Unternehmens müssen zu den persönlichen Werthaltungen und Motiven der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter passen, das fördert die Identifikationsbereitschaft und Produktivität. Bei einem größeren Automobilzulieferer wurden bspw. die Mitarbeiter eines Werkes auf der grünen Wiese speziell nach den Kriterien der Identifikationsbereitschaft ausgesucht. Wenn aber Unternehmen über lange Zeit gewachsene Strukturen haben, müssen die Mitarbeiter die Fähigkeit und den Willen zu Veränderungen haben. Eine zukunftsorientierte, innovative Haltung bedingt, dass die Mitarbeiter die Dynamik des steten (gesellschaftlichen) Wandels verstehen und daraus institutionelle, betriebliche Veränderungsprozesse ableiten können. Gleichzeitig ist es erforderlich, die Chancen einer zukunftsorientierten Haltung mit Erfahrungen der Vergangenheit und der gegenwärtigen Situation verbinden zu können. Und es bedarf der Selbstregulationsfähigkeit (personell und institutionell) zur Bewältigung der zeitweisen unangenehmen Emotionen, die Veränderungen auslösen.

Innovation hat also nicht nur etwas mit neuen Produkten zu tun, sondern auch mit der Veränderungsfähigkeit von Unternehmen, die sich in den Prozessen widerspiegelt:

2.3) Zu den Prozesskennzahlen gehören u. a.

- ➔ Time to Market,
- ➔ Zeitdauer für die Bewertung und Umsetzung von Innovationsvorschlägen,
- ➔ durchschnittliche Lebensdauer von Produkten / Lösungen,
- ➔ Flop-Rate / Erfolgsquote von Innovationen,
- ➔ Budget-Bindung für Innovationen pro Geschäftseinheit im Zeitverlauf,
- ➔ Innovationsaufwendungen im Vergleich zum Gesamtumsatz,
- ➔ Anzahl der Promotoren mit fixierten Innovationszielen,
- ➔ Steigerung des Abnutzungsvorrates durch TPM (Total Productive Maintenance),
- ➔ Anzahl Patentanmeldungen.

In jedem Unternehmen sind andere **Kennzahlen „gebilde“** von Bedeutung – eines davon ist die Balanced Scorecard. Für die eingangs genannte Firma ging es vor allem darum, die internen Wirkungsmechanismen zu verbessern und Reibungsverluste, die durch z. T. gegenläufige Abteilungsaktivitäten entstanden waren, zu beseitigen. Natürlich hat man das nicht gleich erkannt, denn jede Abteilung strebte ja mit bestem Wissen nach dem Besten – für die Abteilung. Aber was das Beste für den Einkauf ist, ist nicht zwangsläufig das Beste für den Vertrieb. Denn wenn der Einkauf (um Kosten zu sparen) billig einkauft, hat später die Produktion evtl. ein Problem, wenn die Qualität der Vorprodukte nicht stimmt und der Vertrieb hat ein Problem mit den Reklamationen und die ganze Firma hat ein Problem, weil Reklamationskosten den Gewinn schmälern. Natürlich weiß das eigentlich jeder, aber im Stress der täglichen Arbeit fehlte einfach der Austausch/die Kommunikation über diese Tatsachen und jede Abteilung wies der anderen die Schuld am schlechten Betriebsergebnis zu. Wo war da die Innovation? – wird sich der geneigte Leser fragen? Nun, **die Innovation bestand eher aus einem Nebenprodukt**. Durch die **intensive, abteilungsübergreifende Beschäftigung mit der Kennzahlenproblematik wurden neue Ideen geboren**, die sich in einem verstärkten Engagement des Labors (Produktionsvorbereitung) auswirkten und sogar zu einer Patentanmeldung führten, die den Marktwert der Firma deutlich verbesserte.

Ein weiterer erfreulicher Nebeneffekt war die Verkürzung der Durchlaufzeit. Lagen vorher Papiere und Rohprodukte in manchen Abteilungen bis zu 14 Tage unbearbeitet herum, konnte diese Zeit auf 2 – 5 Tage verkürzt und so die Lieferzeit insgesamt gesenkt werden. Die Geschäftsleitung hat daraufhin von einer Verlängerung der Arbeitszeiten (um für die Kunden länger erreichbar zu sein, weil man dachte, so mehr Aufträge akquirieren zu können) abgesehen.

Innovationen am Arbeitsplatz, die im Rahmen der Reorganisation stattfinden, sind z. B. Rationalisierungsinnovationen wie z. B. Total Productive Maintenance (TPM). TPM findet seinen Ursprung in der Instandhaltung. Die Zielsetzung besteht in der Vermeidung von Betriebsstörungen an Anlagen und damit der Steigerung der Produktivität. Instandhaltungsaufgaben werden mit den Mitarbeitern an der Produktionslinie geteilt, d. h. der Anlagenbediener soll Inspektions-, Reinigungs- und Schmierarbeiten im ersten und in weiteren Schritten auch kleine Wartungsarbeiten selbstständig durchführen. Hier findet eine Steigerung der Produktivität durch Veränderung der Arbeitsorganisation statt, bei der Aufgaben vom bisherigen Wartungspersonal auf den Anlagenbediener übertragen werden.

Es können folgende firmeninterne Innovationshemmnisse genannt werden:

- ➔ Fehlende interne Ressourcen,
- ➔ Fehlende Marktinformationen,
- ➔ Fehlende Innovationsstruktur,
- ➔ Innovationsfeindliche Firmenkultur,
- ➔ Unklare Verantwortlichkeiten,
- ➔ Organisationshemmnisse,
- ➔ Keine innovationsfördernden Leistungsanreize für Mitarbeiter,
- ➔ Keine Bewertungskriterien für Innovationsinitiativen,
- ➔ Fachkräfte- und Ingenieursmangel,
- ➔ Termin- und Leistungsdruck,
- ➔ Ständige Wiederholungen,
- ➔ Genaue Vorschriften.

„Der höheren Forschungs- und Entwicklungsintensität der Großunternehmen begegnen kleine und mittlere Unternehmen also unter anderem dadurch, dass sie in der Lage sind, Ideen schneller aufzugreifen und umzusetzen, die Entwicklungszeiten relativ kurz zu halten und neue Aktivitäten reibungsloser zu integrieren...“ (Geschka, 1997, S. 192f.).

2.4) Organisationskennzahlen

- ➔ Leitungs-/Führungsspanne (Stellen, die einer Instanz untergeordnet sind);
- ➔ Leitungstiefe (Anzahl Hierarchieebenen und Abteilungsabgrenzungen);
- ➔ Anzahl interdisziplinärer Teams;
- ➔ Anzahl der Kommunikationsflächen im Betrieb (Seminarräume, Gemeinschaftsräume) und deren Nutzungsgrad;
- ➔ Wissensverfügbarkeit (Technologie-Nutzungsgrad, Raumqualität);
- ➔ Kennzahlen, die sich auf innerbetriebliche Prozesse konzentrieren (Kostenstruktur: Durchlaufzeiten, Lieferzeiten, Reklamationsbehandlung);
- ➔ Flexibilität der Organisation (Anzahl der Projekte, Arbeitszeitflexibilisierung, flexible Produktionssysteme oder Wissensmanagement);
- ➔ Effektivität der Organisation (Wirksamkeit der Versorgungsstrukturen, Häufigkeit und Kosten der Inanspruchnahme).

Eng mit den Prozesskennzahlen sind die Organisationskennzahlen (zur Aufbau-

und Ablauforganisation) verbunden, auf die hier nicht im Einzelnen eingegangen werden soll. Beide Kennzahlenkategorien (Prozess- und Organisationskennzahlen) widerspiegeln jedoch modellhaft die Unternehmenskultur.

Innovative Unternehmen sind dadurch gekennzeichnet, dass sie ein Innovationsmanagement in ihrer Unternehmensorganisation und -kultur fest verankert haben (siehe Abb. 2). Innovationsmanagement bedeutet Gestaltung der Rahmenbedingungen für Innovationen und Organisation von Erneuerungsprozessen auf allen Ebenen des Unternehmens.

Aufgabe des Innovationsmanagements ist die

- ➔ Durchführung von Innovationen,
- ➔ Überwindung von Innovationsbarrieren (s. o.),
- ➔ Gezielter Einsatz von Promotoren.

Hier entsteht die Frage, ob und wie Controller sich in die betriebliche Innovationspolitik einbringen können.

Positive Beispiele weiterer Firmen im Rahmen eines vom BMBF geförderten

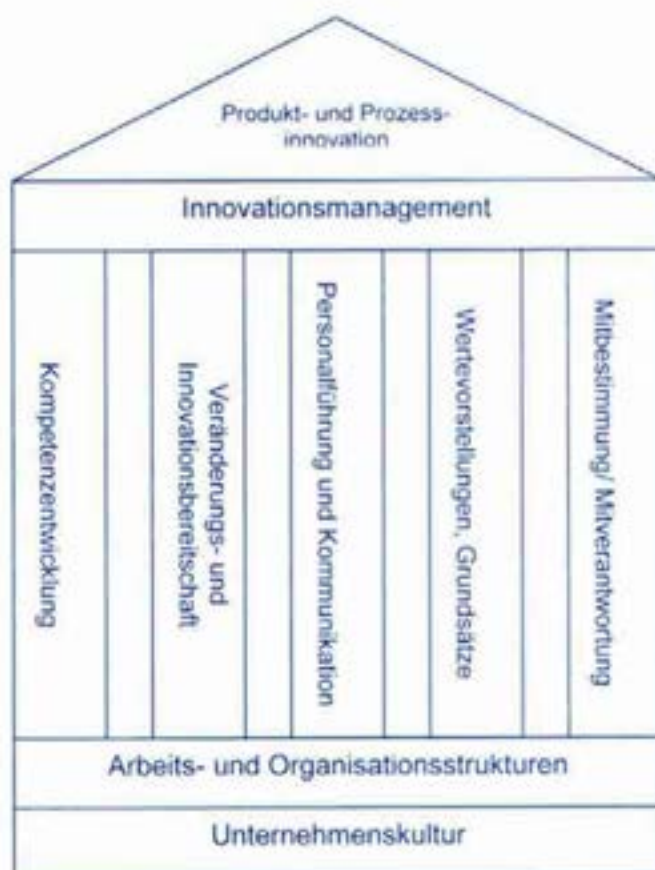


Abb. 2: Betriebliches Innovationsmanagement

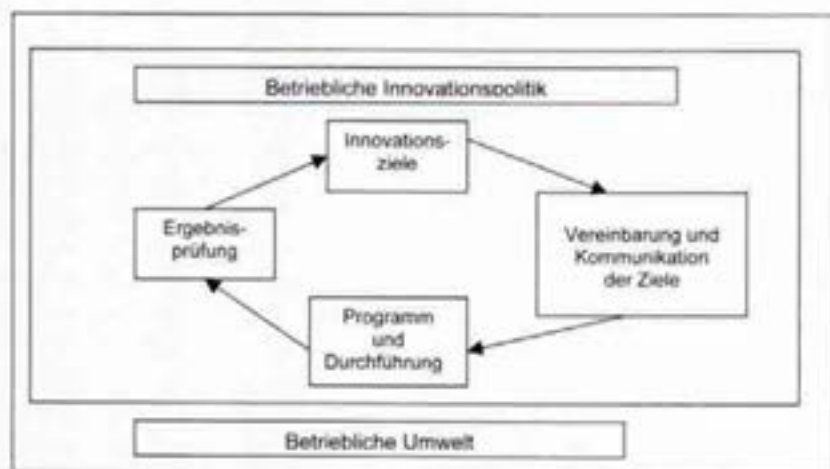


Abb. 3: Betriebliche Innovationspolitik

Projektes (Kompinu – Kooperatives Kompetenzmanagement als Katalysator einer innovationsförderlichen Unternehmenskultur) zeigen, dass Promotoren als Kulturförderer die **Assimilation**¹ einer neuen Kultur befördern oder aktiv Handlungsalternativen entwickeln (**Akkomodation**²) können.

In der Praxis besteht häufig die Auffassung, dass Innovationen und Controlling einen Widerspruch bilden, weil

¹ Assimilation bezeichnet in der Soziologie die Übernahme einer vorherrschenden Kultur durch Individuen oder Gruppen; Piaget definiert die Assimilation als Anwendung der Schemata auf neue Gegenstände. Dabei wird das Schema im Gegensatz zur Akkomodation nicht verändert.

² Unter Akkomodation versteht Piaget die Anpassung des Menschen bzw. seiner Handlungsschemata an die gegebene Umwelt.

einerseits

- > Innovationen nicht planbar sind;
- > Innovationen nicht von planbaren Ereignissen beeinflusst werden;
- > Verwaltungsaufwand die Kreativität behindert;
- > Innovationen Freiraum brauchen, den das Controlling scheinbar nicht bietet.

Andererseits bietet Controlling die Chance:

- > FuE-Ziele im geplanten Kosten- und Zeitrahmen zu erreichen;
- > die ökonomischen Auswirkungen von Innovationen abzuschätzen;
- > Kosten/Nutzen von Ereignissen/Initiativen zu ermitteln;
- > „Geistesblitze“ unter ökonomischen Rahmenbedingungen zu betrachten;

- > Klare Zielformulierungen zu ermöglichen;
- > Ressourcen, genauer deren Einsatz, sinnvoll zu überwachen.

2.5) Kundenkennzahlen

- > Anzahl der Neuprodukte/Lösungen;
- > Bewertung des Innovationsimages seitens der Kunden;
- > Gewährleistungs- und Rabattkosten (Qualitätssicherung, Reklamationsrate);
- > Kundennutzen (z. B. Kundenbindung, Liefertreue);
- > Vernetzungsgrad Entwicklungspartner (Supply Chain Management);
- > Angebot an produktbegleitenden Lösungen (z. B. Finanzdienstleistungen, Engineeringleistung, Betreibermodelle).



Abb. 4: Promotoren als Kulturförderer

TREUFELS

Personal für das Finanz- und Rechnungswesen

EXPERTEN FÜR IHR FINANZ- UND RECHNUNGSWESEN

Unsere Experten finden pragmatische und kostengünstige Lösungsansätze. Sie bringen mehrjährige Linienerfahrung aus dem Controlling und der Buchhaltung mit und wissen, was es heißt, mit knappen Personalres-

ourcen auf immer neue gesetzliche und betriebliche Anforderungen reagieren zu müssen. TreuenFels bietet Ihrem Unternehmen passende Spezialisten oder stellt ganze Teams. Wir freuen uns auf Ihren Anruf.

Hamburg 040 / 376 44-444 · Frankfurt 069 / 710 456-222 · Berlin 030 / 88 706-2031
Düsseldorf 0211 / 88 242-190 · Stuttgart 0711 / 222 54-130 · München 089 / 288 90-300

info@treuenfels-personal.de · www.treuenfels-personal.de

- Einführung neuer Controllingbereiche
- +
- Audit Projekte nach Sarbanes Oxley
- +
- IFRS/US-GAAP-Einführung
- +
- Aufbau von Managementinformationssystemen
- +
- Integration Rechnungswesen nach Fusion
- +
- Optimierung des Forderungsmanagements

ANWENDBARKEIT DER PROZESS- KOSTENRECHNUNG IM PROJEKT- MANAGEMENT



Prof. Dr. oec. habil. Sibylle Seyffert,
Prorektorin für Bildung, Hoch-
schule für Technik, Wirtschaft und
Kultur Leipzig (FH), E-Mail: sayl-
fert@wivl.htwk-leipzig.de



Dipl.-Kfm. Heiko Steinbrück,
07381 Kolba, DB Projektbau
GmbH Leipzig,
E-Mail: steinbrueck.h@web.de

von Sibylle Seyffert und Heiko Steinbrück, Leipzig

1. PROBLEMSTELLUNG

Charakteristisch für Unternehmen im Dienstleistungsbereich ist ein hoher Gemeinkostenanteil. Mit der Prozesskostenrechnung (PKR), einem Instrument des Kostenmanagements, soll durch eine verbesserte Wirtschaftlichkeitskontrolle in Bereichen mit überwiegend dispositiven Tätigkeiten und einer verursachungsgerechten, prozessorientierten Verrechnung möglichst sämtlicher Gemeinkosten auf die Kostenträger eine verbesserte Transparenz in den indirekten Leistungsbereichen erzielt werden. Die Kenntnis dieser Kosten bildet die Basis der unmittelbaren Identifizierung möglicher strategischer Fehlentscheidungen für das Unternehmen.

Der vorliegende Beitrag beschäftigt sich mit einem Unternehmen, das Projektmanagementleistungen als erwerbbarer Dienstleistung für seine Kunden anbietet. Am Beispiel der PMG (Name geändert) soll aufgezeigt werden, dass die Prozesskostenrechnung auch im Management von Projekten angewendet werden kann.

Die Prozesskostenrechnung geht von der Überlegung aus, dass beim Erstellen von Produkten bzw. Dienstleistungen Prozesse (Aktivitäten) stattfinden. Die Leistungserstellung (der indirekten Unternehmensbereiche) wird als Verkettung abteilungsübergreifender Prozesse gesehen, die betriebliche Ressourcen unterschiedlich beanspruchen und dem-

entsprechend unterschiedliche Kosten verursachen. Als Prozesse werden repetitive Tätigkeiten definiert, die in den verschiedenen Kostenstellen oder Abteilungen eines Unternehmens bei der Ausführung der übertragenen Aufgaben anfallen. Die Prozesskostenrechnung ordnet Teil- und Hauptprozessen Kosten zu, plant und ermittelt in Abhängigkeit von Kostentreibern Kostensätze für den Prozessoutput. Ziele sind das Schaffen von Transparenz, die Steigerung der Effizienz und die Verbesserung der Kalkulation. Das Prozesskostenmanagement ist Teil eines umfassenden Prozessmanagements, das die Optimierung aller Prozesse anstrebt.¹

Der Einsatz der Prozesskostenrechnung ist nicht nur als neues Kostenrechnungssystem bzw. Kostenrechnungsergänzung zu sehen, sondern beispielsweise auch als Instrument eines zukunftsorientierten Controllings.² Durch Abbildung des gesamten Wertschöpfungsprozesses in der Prozesskostenrechnung können Einschränkungen auf bestimmte Bereiche entfallen und ein homogener Kostenansatz wird geschaffen.³ Gemäß der Zielsetzung einer höheren Kostentransparenz muss die Prozesskostenrechnung gerade in Dienstleistungsbereichen – Bereichen, in denen keine Sachgüterproduktion stattfindet – Anwendung finden.

Die grundlegende Voraussetzung für den Einsatz einer Prozesskostenrechnung ist auch hier die ausreichende Standardisie-

rung sowie die vorwiegend feste Folge der Leistung. Als gut standardisierbar sind Leistungen zu bezeichnen, die einen repetitiven Charakter aufweisen, bei denen der Ressourcenbedarf überwiegend festliegt und der Verlauf der Tätigkeit absehbar ist. Voraussetzung für eine feste Folge der Leistung ist die genaue Definition der Aufgabenstellung sowie deren Umsetzung mit bekannten Arbeitsschritten.⁴ Das Hauptaugenmerk bei Anwendung der Prozesskostenrechnung sollte sich dabei auf wertschöpfende Prozesse richten.

2. VORGEHENSWEISE ZUR EINFÜHRUNG DER PROZESSKOSTENRECHNUNG

Die Implementierung einer Prozesskostenrechnung stellt eine komplexe Aufgabe dar⁵, verursacht selbst Kosten und ist daher nur sinnvoll, wenn Aufwand und Nutzen in einem angemessenen Verhältnis zueinander stehen. Eine Kosten-/Nutzenanalyse kann hierbei als Entscheidungsgrundlage dienen.⁶ Die Schrittfolge für den Aufbau einer Prozesskostenrechnung lässt sich wie folgt darstellen: (siehe Abbildung 1 auf der nächsten Seite).

Entscheidend für die Vorgehensweise zur Einführung einer Prozesskostenrechnung ist das Vorhandensein von Musterprozessen oder ganzen Prozessmodellen. Handelt es sich hierbei um Prozessmodelle, die bereits relevante Prozesse



Abb. 1: Schrittfolge zum Aufbau einer Prozesskostenrechnung⁷

des Unternehmens abbilden, so ist eine „top down“ Vorgehensweise möglich. In der Literatur zum Thema Prozesskostenrechnung findet überwiegend die „bottom up“ Vorgehensweise Anwendung. Der Vorteil liegt hier in einer authentischen IST-Prozess-Abbildung. Nachteilig ist der Aufwand, welcher die top down Vorgehensweise häufig übertreffen wird.⁸ Eine mögliche Kombination beider Vorgehensweisen ist sinnvoll.

Im Anschluss an die Untersuchung des IST-Zustands wird der Untersuchungsbe- reich in Abhängigkeit von der Zielsetzung definiert. Dieser Bereich wird in Form einer – auch gedanklich durchgeführten – ABC-Analyse ermittelt.⁹ In einem nächsten Schritt werden **Hypothesen über Hauptprozesse und ihre Kostentreiber** aufgestellt.¹⁰ Es gilt die Frage zu beantworten, welche Prozesse derzeit im Unternehmen ablaufen. Auf Grundlage der ermittelten Daten wird eine vorläufige Hauptprozessstruktur erarbeitet und die verantwortlichen Kostentreiber erfasst. Diese Phase kann dabei mehrfach durchlaufen werden, bis eine endgültige Aufstellung der Hauptprozesse vorliegt.¹¹

Die Formulierung der Hauptprozesse dient als Basis für eine sachgerechte Durchführung der Tätigkeitsanalyse. Sie stellt die Grundlage für die Modellierung des Prozesskostenmodells dar und ist gleichzeitig der zeitaufwendigste Teil des Projektes.¹² Im Rahmen der Tätigkeitsanalyse werden sämtliche Tätigkeiten der Kostenstelle und der dafür notwendige Zeitbedarf im Verhältnis der Gesamtkapazität ermittelt. Die relevanten Tätigkeiten werden zu Teilprozessen auf Kostenstellenebene zusammengefasst. Hierbei wird zwischen leistungsmengeninduzierten (Imi-) und leistungsmengenneutralen (Imn-) Prozessen unterschieden.¹³ Die Anzahl der zu bildenden Teilprozesse hängt von der Komplexität der Tätigkeiten, Kostenstellentiefe und dem gewünschten Genauigkeitsgrad der Kosteninformation ab.

Für die gebildeten **Imi-Teilprozesse werden die sie kennzeichnenden**

Prozessgrößen identifiziert. Anschließend ist die dem Teilprozess zugehörige Prozessmenge zu ermitteln. Diese ergibt sich aus der Anzahl der Durchführungen eines Imi-Teilprozesses.

Zur Ermittlung der Prozesskosten werden von den Gesamtkosten der jeweiligen Kostenstelle die leistungsmengenneutralen Tätigkeiten abgesetzt und die verbleibenden Kosten im Verhältnis ihrer Inanspruchnahme auf die Teilprozesse verteilt. Werden dann die Kosten des Teilprozesses durch die Anzahl der Prozessabläufe (Prozessmenge) dividiert, so ergibt sich der Kostensatz für die einmalige Durchführung des jeweiligen Teilprozesses. Im nächsten Schritt werden die gebildeten Teilprozesse zu Hauptprozessen verdichtet. Dabei werden die Teilprozesse zusammengeführt, die von einem gleichen oder miteinander korrelierenden Kostentreibern abhängen.¹⁴

Die Teilprozesskostensätze werden mit den in den jeweiligen Hauptprozess eingehenden Prozessmengen multipliziert und ergeben die Hauptprozesskosten. Die Hauptprozesskostensätze ergeben sich durch Division der Hauptprozesskosten durch die Hauptprozessmenge. Diese zeigen die gesamten Kosten pro Durchführung des Hauptprozesses.

3. PROZESSKOSTENRECHNUNG UND PROJEKTMANAGEMENT

3.1 Projekt

Aus der Definition und somit den Voraussetzungen für den Einsatz der Prozesskostenrechnung ergibt sich ein scheinbarer Widerspruch zwischen Projekt/Projektmanagement und damit zur Prozesskostenrechnung. Merkmal eines Projektes ist, dass es sich um ein Vorhaben handelt, bei dem innerhalb einer definierten Zeitspanne ein definiertes Ziel erreicht werden soll, und das sich dadurch auszeichnet, dass es im Wesentlichen ein einmaliges Vorhaben ist.¹⁵ Ein Projekt ist gekennzeichnet durch:

- Zielvorgabe,
- Zeitliche, finanzielle, personelle oder andere Determinationen,
- Abgrenzung gegenüber anderen Vorhaben,
- Projektspezifische Organisation.

Ergänzend zu den genannten Projektmerkmalen können noch Neuartigkeit, Einmaligkeit, Komplexität, rechtlich-organisatorische Zuordnung oder Arbeitsteilung gehören.¹⁶ Nach dem technischen Projektergebnis lassen sich Investitionsprojekte, Forschungs- und Entwicklungsprojekte sowie Organisations- und Beschaffungsprojekte unterscheiden.

3.2 Projektmanagement

Aufgrund der bereits genannten, immer schneller werdenden Entwicklung auf den Märkten haben sich auch für Projektmanagementgesellschaften neue Anforderungen ergeben. Anpassungsfähigkeit und ganzheitliches Denken sind gefordert. Das Wissen von Spezialisten muss zusammengeführt werden und Tätigkeiten sind weitgehend parallel auszuführen. Viele Aufgaben können nur fach- und abteilungsübergreifend gelöst werden. Die „Gesamtheit von Führungsaufgaben, -organisation, -techniken und -mittel für die Abwicklung eines Projektes“ wird als Projektmanagement definiert.¹⁷ Projektmanagement beschäftigt sich mit komplexen, vielschichtigen Aufgabenstellungen, deren Lösung eine ganzheitliche Betrachtung sowie eine Strukturierung des Projektes verlangt. Durch eine systematische Betrachtung wird eine vereinfachte, leichter nachvollziehbare Darstellung von vielschichtigen Aufgabenstellungen möglich.¹⁸

3.3 Multiprojektmanagement

Werden mehrere Projekte gleichzeitig gesteuert und kritische Ressourcen über mehrere Projekte hinweg koordiniert – ganze Projektportfolios betrachtet – spricht man von Multiprojektmanagement. Aufgrund seiner Komplexität stellt es eine besondere Herausforderung an die Beteiligten dar.

Die Aufgabe des Multiprojektmanagements besteht folglich in der Etablierung eines wirksamen Steuerungsmechanismus, der die Verteilung der verfügbaren Ressourcen zwischen den einzelnen Projekten plant und steuert.¹⁹ Es bewegt sich im Spannungsfeld zwischen operativen und strategischen Entscheidungen.²⁰

4. EXEMPLARISCHE UMSETZUNG BEI DER PMG

4.1 Das Unternehmen

Bei der PMG handelt es sich um ein reines Dienstleistungsunternehmen. Das Leistungsspektrum umfasst alle Projektphasen von der Projektentwicklung über die Realisierung bis zur Übergabe an die Auftraggeber. Das Unternehmen realisiert über 1.220 Projekte (2005) mit einem Projektvolumen von ca. 650 Mio. Euro im Jahr 2005. Betreut werden Projekte jeglicher Größe.

Die PMG verfügt über ein Managementsystem, welches gemäß DIN EN ISO 9001:2000 zertifiziert ist und die Prozesslandschaft des Unternehmens vollumfänglich abbildet. Das Managementsystem orientiert sich am TQM-Ansatz und umfasst alle qualitätsrelevanten Unternehmensprozesse.

Bei allen Leistungen, die im Rahmen von Planung, Projektmanagement und Bauüberwachung durch die PMG erbracht werden, handelt es sich um reine Planungsleistung. Jedes Einzelprojekt wird nach den Grundsätzen des Projektmanagement behandelt. Durch die Vielzahl der zu realisierenden Projekte und die aufbauorganisatorische Bündelung in einer Projektmanagementgesellschaft **ergibt sich ein Multiprojektmanagement mit standardisierter Vorgehensweise und repetitivem Charakter**. Das Projektmanagement ist bei allen Projekten im Grundsatz gleich, unterscheidet sich jedoch in seiner Komplexität wesentlich von den Faktoren Gesamtwertumfang, Bauzeit und Leistung des zu realisierenden Projektes.

Zu den bereits genannten Voraussetzungen für den Einsatz einer Prozesskostenrechnung zählen die ausreichende Standardisierung sowie die vorwiegend feste Folge der Leistung. Diese Vorausset-

zungen sind in den Kernfunktionen Planung, Projektmanagement und Bauüberwachung erfüllt. Alle in diesen Funktionen durchzuführenden Leistungen weisen einen repetitiven Charakter auf und der Ressourcenbedarf ist in der Aufgabenstellung für jedes einzelne Projekt definiert. Aus dieser Aufgabenstellung lassen sich die einzelnen Arbeitsschritte ableiten, so dass die Entscheidungsspielräume gering bleiben.

Somit liegen bei der PMG **als Projektmanagementgesellschaft die wesentlichen Bestandteile für eine Prozesskostenrechnung vor**. Das Multiprojektmanagement setzt den Rahmen, innerhalb dessen die Arbeit in den Einzelprojekten durchgeführt wird.

4.2 Untersuchungsbereich

Auf Grundlage der theoretischen Erkenntnisse wurde bei der PMG ein Projektteam mit der Übertragung dieser Praxis auf einen exemplarischen Prozess des Unternehmens betraut. Aus der vorhandenen Prozesslandschaft der PMG wurde der Prozess „Projektfinanzierung“ mit seinen zugehörigen Teilprozessen herausgegriffen. Der gewählte Prozess findet in jedem Projekt Anwendung. Man ging davon aus, dass in diesem Zusammenhang erzielte Ergebnisse auf weitere Prozesse übertragen werden können. Die weitere Vorgehensweise erfolgt somit top down.

4.3 Tätigkeitsanalyse

Die Tätigkeitsidentifikation wurde in Form einer Mitarbeiterbefragung durchgeführt. Anschließend erfolgte die Zuordnung der Tätigkeiten zu den Teilprozessen. In einem nächsten Schritt wurden über einen Zeitraum von zehn Arbeitstagen die Zeiteinheiten je Tätigkeit erfasst. Tätigkeiten, die gerade im Erfassungszeitraum nicht angefallen sind, wurden ebenso erfasst und die Zeiteinheiten im Nachgang durch Schätzung ermittelt.

Im Rahmen der Zeitverbraucherfassung wurde festgestellt, dass die Dauer der einzelnen Tätigkeiten in den untersuchten Teilprozessen stark von der Größe des Projektes (Gesamtwertumfang) abhängig ist. Infolgedessen wurden die Tätigkeiten und Teilprozesse – analog

den bestehenden Projektkategorien – für P1-, P2- und P3-Projekte definiert. Diese Spezifizierung machte die Tätigkeitsanalyse gesamthaft aufwendiger. Im Ergebnis konnte jedoch eine höhere Kostentransparenz in den Teilprozessen erzielt werden. Es entstand ein vollständiger Tätigkeitskatalog, einschließlich erfasster Zeiteinheiten und Zuordnung der Tätigkeiten zu den Teilprozessen.

4.4 Teilprozessrechnung

Die bereits bekannten Teilprozesse des Prozesses „Projektfinanzierung“ verhalten sich in Bezug auf ihre Abhängigkeit vom zu erbringenden Leistungsvolumen der Kostenstelle mengenvariabel. Es handelt sich um lmi-Teilprozesse. Der zusätzlich identifizierte Teilprozess „Abteilung leiten“ hat „Fixkostencharakter“ und verhält sich mengenneutral. Als Prozessgröße für die lmi-Teilprozesse wurde die Anzahl der jeweiligen Anträge in der Projektfinanzierung identifiziert. Hier ist eine proportionale Beziehung zur Kostenhöhe gegeben.

Die Prozessmengen der lmi-Teilprozesse wurden auf Basis der IST-Werte des Jahres 2005 ermittelt. Als vorteilhaft erwies sich, dass jeder in den Teilprozessen zu prüfende Vertrag, jeder Antrag bzw. Nachweise zur Mittelverwendung nach Abschluss der Bearbeitung EDV-technisch erfasst wird. In Abbildung 2 sind die Teilprozesse der Projektfinanzierung in der Kostenstelle mit ihrer Klassifizierung, den ermittelten Prozessgrößen und ermittelten Prozessmengen abgebildet.

In einem nächsten Schritt wurden die generierten Teilprozesse mit Kosten bewertet. Die Ermittlung der Teilprozesskosten erfolgte auf Basis der Kostenstellenplanung des Jahres 2006. Der gesamte Kostenblock der Kostenstelle, abzüglich Gehalt des Kostenstellenleiters, diente als Grundlage der Kostenverrechnung. Das Gehalt des Kostenstellenleiters wurde dem Teilprozess „Abteilung leiten“ direkt zugeordnet.

Auf eine vollständige Analyse der Teilprozesse hinsichtlich ihrer Beanspruchung unterschiedlicher Sach- und Technologieausstattung wurde verzichtet. Die Ausstattung der Arbeitsplätze ist in allen Bereichen der Kostenstelle identisch. Der Arbeitsplatz des Kostenstellen-

| Kostenstelle Projektcontrolling/Finanzierung | | | | | |
|--|---|-------------------------------|-----------------|------------------------------|--------------|
| Teilprozess | Teilprozessbezeichnung | Dauer der Tätigkeit [in Std.] | Klassifizierung | Prozessgröße | Prozessmenge |
| TP01 - P1 | Finanzierungsvertrag prüfen | 13,08 | Imi | Anzahl Finanzierungsverträge | 12 |
| TP01 - P2 | Finanzierungsvertrag prüfen | 8,17 | Imi | Anzahl Finanzierungsverträge | 19 |
| TP01 - P3 | Finanzierungsvertrag prüfen | 3,75 | Imi | Anzahl Finanzierungsverträge | 7 |
| TP02 - P1 | Antrag auf Kostenfreigabe erstellen | 13,08 | Imi | Anzahl Kostenfreigaben | 38 |
| TP02 - P2 | Antrag auf Kostenfreigabe erstellen | 7,75 | Imi | Anzahl Kostenfreigaben | 113 |
| TP02 - P3 | Antrag auf Kostenfreigabe erstellen | 5,17 | Imi | Anzahl Kostenfreigaben | 156 |
| TP03 - P1 | Antrag auf Planungsänderung prüfen | 8,58 | Imi | Anzahl Planungsänderungen | 157 |
| TP03 - P2 | Antrag auf Planungsänderung prüfen | 6,00 | Imi | Anzahl Planungsänderungen | 134 |
| TP03 - P3 | Antrag auf Planungsänderung prüfen | 3,83 | Imi | Anzahl Planungsänderungen | 68 |
| TP04 - P1 | Antrag auf Freigabe Vorfinanzierung prüfen | 4,25 | Imi | Anzahl Freigabeanträge | 5 |
| TP04 - P2 | Antrag auf Freigabe Vorfinanzierung prüfen | 3,75 | Imi | Anzahl Freigabeanträge | 34 |
| TP04 - P3 | Antrag auf Freigabe Vorfinanzierung prüfen | 2,75 | Imi | Anzahl Freigabeanträge | 2 |
| TP05 - P1 | Nachweis der Mittelverwendung erstellen | 0,92 | Imi | Anzahl Projekte | 298 |
| TP05 - P2 | Nachweis der Mittelverwendung erstellen | 0,92 | Imi | Anzahl Projekte | 619 |
| TP05 - P3 | Nachweis der Mittelverwendung erstellen | 0,83 | Imi | Anzahl Projekte | 275 |
| TP06 - P1 | Unterlagen für Prüfung der Mittelverwendung zusammenstellen | 1,50 | Imi | Anzahl Prüfungen | 135 |
| TP06 - P2 | Unterlagen für Prüfung der Mittelverwendung zusammenstellen | 1,25 | Imi | Anzahl Prüfungen | 142 |
| TP06 - P3 | Unterlagen für Prüfung der Mittelverwendung zusammenstellen | 1,17 | Imi | Anzahl Prüfungen | 187 |
| TP07 | Leitung der Abteilung | - | Imn | - | - |

Abb. 2: Teilprozesse der Projektfinanzierung mit Prozessgrößen und Prozessmengen

leiters unterscheidet sich nur unwesentlich von den übrigen Arbeitsplätzen, so dass hier aus wirtschaftlichen Gesichtspunkten keine nähere Untersuchung erfolgte. Die Gehälter der Mitarbeiter weichen nur geringfügig voneinander ab. Aus diesem Grund wurde ebenfalls auf eine weitere Betrachtung verzichtet.

Als Maßstab der Kostenverteilung **diente die zeitliche Personalkapazität der Kostenstelle**. Die geplante Personalkapazität der Kostenstellenplanung 2006 entspricht der IST-Personalkapazität 2005.

Die zeitliche Personalkapazität wurde wie folgt errechnet:

Geplante Personalkapazität der Kostenstelle: Vollzeitbeschäftigte: 6,0; Jahresarbeitszeit pro Vollzeitbeschäftigten [in Std.]: 1.984; Gesamtpersonalkapazität der Kostenstelle [in Std.]: 11.904 (6 x 1.984 Std.).

Durch Division der einzubeziehenden Planwerte mit der geplanten Personalkapazität ergibt sich ein **Plankostensatz von 32,08 Euro/Std.**

Im nächsten Schritt wurde die gebundene Personalkapazität in den Teilprozessen ermittelt. Die IST-Prozessmengen 2005 dienten dabei als Vorgabe für die Planung der Prozessmengen im Jahr 2006.

Dauer der einmaligen Prozessdurch-

führung [in Std.] x geplante Prozessmenge = gebundene Personalkapazität [in Std.].

Nach Multiplikation der gebundenen Personalkapazität mit dem ermittelten Plankostensatz **erhält man die Kosten des jeweiligen Imi-Teilprozesses:**

gebundene Personalkapazität [in Std.] x Plankostensatz [in Euro/Std.] = Imi-Teilprozesskosten [in €].

Die dem Teilprozess „Abteilung leiten“ anteilig zugehörigen Teilprozesskosten wurden auf Basis der gebundenen Personalkapazität in den Imi-Teilprozessen der Projektfinanzierung errechnet.

Gebundene Personalkapazität:

- in den Imi-Teilprozessen der Projektfinanzierung [in Std.]: 6.752
- in der Kostenstelle gesamt [in Std.]: 11.904
- $(6.752 \times 100) / 11.904 = 56,72 \%$.

Im Ergebnis wurde das Gehalt des Abteilungsleiters zu 56,72 % den Ressourcenverbrauch der Prozesse in der Projektfinanzierung zugeordnet.

Zur Berechnung der Teilprozesskosten (gesamt) wurden die Imn-Teilprozesskosten proportional zu dem Gewicht der Imi-Teilprozesskosten verrechnet.

Summe Imn-Teilprozesskosten [in €] x (Imi-Teilprozesskosten [in €] / Summe Imi-Teilprozesskosten [in €]) = Imn-Umlageprozesskosten [in €].

Nach Addition der Kosten des Imi-Teilprozesses mit den errechneten Imn-Umlageprozesskosten ergeben sich die Teilprozesskosten (gesamt) für den Planungszeitraum.

Imi-Teilprozesskosten [in €] + Imn-Umlageprozesskosten [in €] = Teilprozesskosten (ges.) [in €].

Aufgrund der retrograd durchgeführten Prozesskostenplanung wurden die Teilprozesskosten proportional zu den Imi-Personalkapazitäten gebildet. Dies hat den Vorteil, dass auch zwischen der Personalkapazität und den Imn-Umlageprozesskosten ein proportionaler Zusammenhang besteht. Nach Berechnung der Imi-Teilprozesskosten konnten die Teilprozesskostensätze ermittelt werden. Hierzu wurden die Imi-Teilprozesskosten und die Teilprozesskosten (gesamt) durch die Prozessmenge dividiert.

Imi-Teilprozesskosten [in €] / Prozessmenge = Imi-Teilprozesskostensatz [in €/ME]

und

Teilprozesskosten (gesamt [in €] / Prozessmenge = Teilprozesskostensatz (ges.) [in €/ME].

| Teilprozesse der Projektfinanzierung in der Kostenstelle Projektcontrolling | | | | | | Teilprozesskosten [in Euro/Jahr] | | | Teilprozesskostensatz [in Euro] | |
|---|-----------------|--|--------------|---------------------------------|--------------------------------|-------------------------------------|---------------|----------------|------------------------------------|--------|
| Teilprozess | Klassifizierung | Dauer der Tätigkeit [in Std.] | Prozessmenge | gebundene P-kapazität [in Std.] | Plan-kostensatz [in Euro/Std.] | lmi | lmi-Umlage | gesamt | lmi | gesamt |
| TP01 - P1 | lmi | 13,08 | 12 | 157,00 | 32,08 | 5.036,88 | 1.164,49 | 6.201,37 | 419,74 | 516,78 |
| TP01 - P2 | lmi | 8,17 | 19 | 155,17 | 32,08 | 4.978,06 | 1.150,89 | 6.128,95 | 262,00 | 322,58 |
| TP01 - P3 | lmi | 3,75 | 7 | 26,25 | 32,08 | 842,15 | 194,70 | 1.036,85 | 120,31 | 148,12 |
| TP02 - P1 | lmi | 13,08 | 38 | 497,17 | 32,08 | 15.950,13 | 3.687,54 | 19.637,67 | 419,74 | 516,78 |
| TP02 - P2 | lmi | 7,75 | 113 | 875,75 | 32,08 | 28.095,86 | 6.495,54 | 34.591,39 | 248,64 | 306,12 |
| TP02 - P3 | lmi | 5,17 | 156 | 806,00 | 32,08 | 25.858,13 | 5.978,19 | 31.836,33 | 165,76 | 204,08 |
| TP03 - P1 | lmi | 8,58 | 157 | 1.347,58 | 32,08 | 43.233,24 | 9.995,18 | 53.228,42 | 275,37 | 339,03 |
| TP03 - P2 | lmi | 6,00 | 134 | 804,00 | 32,08 | 25.793,97 | 5.963,36 | 31.757,33 | 192,49 | 236,99 |
| TP03 - P3 | lmi | 3,83 | 68 | 260,67 | 32,08 | 8.362,72 | 1.933,39 | 10.296,12 | 122,98 | 151,41 |
| TP04 - P1 | lmi | 4,25 | 5 | 21,25 | 32,08 | 681,74 | 157,61 | 839,36 | 136,35 | 167,67 |
| TP04 - P2 | lmi | 3,75 | 34 | 127,50 | 32,08 | 4.090,46 | 945,68 | 5.036,14 | 120,31 | 148,12 |
| TP04 - P3 | lmi | 2,75 | 2 | 5,50 | 32,08 | 176,45 | 40,79 | 217,25 | 88,23 | 108,62 |
| TP05 - P1 | lmi | 0,92 | 298 | 273,17 | 32,08 | 8.763,75 | 2.026,11 | 10.789,86 | 29,41 | 36,21 |
| TP05 - P2 | lmi | 0,92 | 619 | 567,42 | 32,08 | 18.203,89 | 4.208,59 | 22.412,48 | 29,41 | 36,21 |
| TP05 - P3 | lmi | 0,83 | 275 | 229,17 | 32,08 | 7.352,14 | 1.699,76 | 9.051,89 | 26,74 | 32,92 |
| TP06 - P1 | lmi | 1,50 | 135 | 202,50 | 32,08 | 6.496,62 | 1.501,97 | 7.998,58 | 48,12 | 59,25 |
| TP06 - P2 | lmi | 1,25 | 142 | 177,50 | 32,08 | 5.694,56 | 1.316,54 | 7.011,10 | 40,10 | 49,37 |
| TP06 - P3 | lmi | 1,17 | 187 | 218,17 | 32,08 | 6.999,23 | 1.618,17 | 8.617,40 | 37,43 | 46,08 |
| lmi-Teilprozesskosten | - | - | - | 6.752 | - | 216.610 | - | - | - | - |
| TP07 | lmi | - | - | - | - | - | 50.079 | - | - | - |
| Insgesamt | | | | | | | | 266.689 | | |
| Berechnung lmi-Umlagesatz: | | $(50.078,50 \text{ €} / 216.609,98 \text{ €}) \times 100 = 23,12 \%$ | | | | | | | | |

Abb. 3: Kostenstellentableau der Kostenstelle Projektcontrolling / Finanzierung

Die obige Abbildung 3 zeigt das Kostenstellentableau der Kostenstelle Projektcontrolling / Finanzierung.

Aus dem Kostenstellentableau können die Kosten für die Teilprozesse abgelesen werden. Der Teilprozesskostensatz (gesamt) für den Teilprozess TP01 – „Finanzierungsvertrag prüfen – P1-Projekte“ beträgt 516,78 €. Das heißt, die Bearbeitung eines Finanzierungsvertrages für ein Projekt der Kategorie P1 kostet 516,78 €. Die lmi-Kosten wurden mit verrechnet, um sicher zu stellen, dass die gesamten Kosten im Zusammenhang mit der Projektfinanzierung einbezogen werden.

4.5 Hauptprozessrechnung

In einem letzten Schritt wurden die Teilprozesskostensätze zu Hauptprozesskostensätzen verdichtet. Die Bestimmung der Hauptprozesskosten erforderte im Gegensatz zu den Teilprozesskosten keine Kostenplanung. Alle Teilprozesse gehen in Bezug auf ihre Prozessmenge vollumfänglich in die Hauptprozesse ein. Die Teilprozesse der jeweiligen Projektkategorie wurden zu jeweils einem Hauptprozess „Projektfinanzierung“ P1-, P2- und P3-Projekte zusammengeführt. Als Kostentreiber wurde die jeweilige Projektkategorie identifiziert. Abbildung

4 zeigt schematisch die Vorgehensweise der Verdichtung in den einzelnen Ebenen für die Bildung des Hauptprozesses „Projektfinanzierung“.

Aus der Summe der Teilprozesskosten des Hauptprozesses ergeben sich die Hauptprozesskosten. Dabei wurden auch in den Hauptprozessen die Hauptprozesskosten (lmi) und die Hauptprozesskosten (gesamt) ermittelt. Die Hauptprozesskostensätze errechnen sich wie folgt:

lmi-Hauptprozesskosten [in E] / Hauptprozessmenge = lmi-Hauptprozesskostensatz [in E/ME]

und

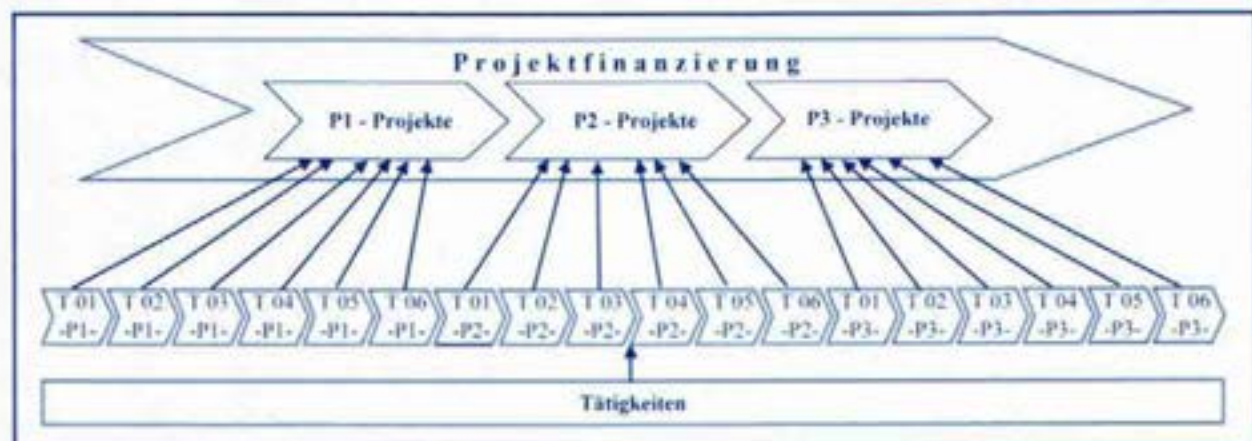


Abb. 4: Verdichtungsebenen für den Hauptprozess „Projektfinanzierung“

**Hauptprozesskosten (ges.) [in €]
/ Hauptprozessmenge = Haupt-
prozesskostensatz (ges.) [in €/ME].**

Die Hauptprozesskosten geben Aufschluss darüber, wie viel ein Hauptprozess im Jahr kostet. In Summe entsprechen diese den gesamten Teilprozesskosten, sowie den Gesamtkosten für die Projektfinanzierung in der Kostenstelle Projektcontrolling / Finanzierung. Die Hauptprozesskostensätze zeigen die Kosten der einmaligen Durchführung des Hauptprozesses „Projektfinanzierung“ für ein Projekt der Kategorie P1, P2 und P3. Abbildung 5 zeigt die ermittelten Hauptprozesskosten und Hauptprozesskostensätze für Hauptprozesse der Projektfinanzierung.

5 FAZIT

Auf Grund gleichzeitiger Planung, übergreifender Steuerung und Überwachung

einer Vielzahl von Projekten definiert sich ein Rahmen, in dem die Arbeit in den einzelnen Projekten ausgeführt wird. Die durchzuführenden Tätigkeiten erlangen auf dies Weise repetitiven Charakter und können in Prozessen vereinheitlicht und abgebildet werden. Es entsteht ein Multi-projektmanagement, das die Anwendung der Prozesskostenrechnung im Projektmanagement möglich macht.

Die bereits bei der PMG erfolgte DIN EN ISO 9001:2000-Zertifizierung führte im Vorfeld insbesondere zu einer detaillierten Analyse der Abläufe im Unternehmen, was sich für die Untersuchung als vorteilhaft herausstellte. Die Finanzierung von Projekten zählt zu den wesentlichen Bestandteilen im Management von Projekten, wodurch die Mehrzahl der Unternehmensbereiche in diesen Prozess eingebunden sind. Auf Grund seiner Komplexität im Vergleich zu einer Vielzahl weiterer vorhandener Prozesse

können die gewonnenen Erkenntnisse jederzeit auf vorhandene bzw. andere Prozesse übertragen werden.

Die Untersuchung des Prozesses Projektfinanzierung zeigte jedoch auch, dass die im Rahmen der Zertifizierung analysierten Prozesse mit einem anderen Ziel festgelegt wurden. Dies bedeutet, dass die Prozessanalyse für die Prozesskostenrechnung vereinzelt zu angepassten oder neuen Prozessstrukturen führen kann.

Weiterhin wurde in der Berechnung als Kostentreiber die aktuelle Anzahl der Projekte in der jeweiligen Kategorie gewählt. An dieser Stelle ist zu beachten, dass Projekte fertig gestellt und neu zu realisierende Projekte beauftragt werden. Somit ergibt sich eine quantitative Bandbreite, die zu einer Kostenverschiebung in den Prozessen führen kann. Im Rahmen weitergehender Untersuchungen sollte geprüft werden, ob nicht ein Kostentreiber

| Hauptprozesse der Projektfinanzierung | | Prozessmenge im Hauptprozess | Teilprozesskostensatz [in Euro] | | Teilprozesskosten im Hauptprozess [in Euro/Jahr] | |
|---|---|------------------------------|---------------------------------|--------|--|-------------------|
| Teilprozess | Teilprozessbezeichnung | Menge | lmi | gesamt | lmi | gesamt |
| TP01 - P1 | Finanzierungsvertrag prüfen | 12 | 419,74 | 516,78 | 5.036,88 | 6.201,37 |
| TP02 - P1 | Antrag auf Kostenfreigabe erstellen | 38 | 419,74 | 516,78 | 15.950,13 | 19.637,67 |
| TP03 - P1 | Antrag auf Planungsänderung prüfen | 157 | 275,37 | 339,03 | 43.233,24 | 53.228,42 |
| TP04 - P1 | Antrag auf Freigabe Vorfinanzierung prüfen | 5 | 136,35 | 167,87 | 681,74 | 839,36 |
| TP05 - P1 | Nachweis der Mittelverwendung erstellen | 298 | 29,41 | 36,21 | 8.703,75 | 10.789,86 |
| TP06 - P1 | Unterlagen für Prüfung der Mittelverwendung zusammenstellen | 135 | 48,12 | 59,25 | 6.496,02 | 7.998,58 |
| Hauptprozess: Finanzierung P1-Projekte | | | | | | |
| Hauptprozesskosten [Euro/Jahr] | | | | | 80.162,35 | 98.695,24 |
| Kostentreiber (Anzahl Projekte) | | | | | 268 | |
| Hauptprozesskostensatz [Euro/ME] | | | | | 269,00 | 331,19 |
| TP01 - P2 | Finanzierungsvertrag prüfen | 19 | 262,00 | 322,58 | 4.978,06 | 6.128,95 |
| TP02 - P2 | Antrag auf Kostenfreigabe erstellen | 113 | 248,64 | 306,12 | 28.095,86 | 34.591,39 |
| TP03 - P2 | Antrag auf Planungsänderung prüfen | 134 | 192,49 | 236,99 | 25.793,97 | 31.757,33 |
| TP04 - P2 | Antrag auf Freigabe Vorfinanzierung prüfen | 34 | 120,31 | 148,12 | 4.090,46 | 5.036,14 |
| TP05 - P2 | Nachweis der Mittelverwendung erstellen | 619 | 29,41 | 36,21 | 18.203,89 | 22.412,48 |
| TP06 - P2 | Unterlagen für Prüfung der Mittelverwendung zusammenstellen | 142 | 40,10 | 49,37 | 5.694,56 | 7.011,10 |
| Hauptprozess: Finanzierung P2-Projekte | | | | | | |
| Hauptprozesskosten [Euro/Jahr] | | | | | 86.856,80 | 106.937,40 |
| Kostentreiber (Anzahl Projekte) | | | | | 619 | |
| Hauptprozesskostensatz [Euro/ME] | | | | | 140,32 | 172,76 |
| TP01 - P3 | Finanzierungsvertrag prüfen | 7 | 120,31 | 148,12 | 842,15 | 1.036,85 |
| TP02 - P3 | Antrag auf Kostenfreigabe erstellen | 156 | 165,76 | 204,08 | 25.858,13 | 31.836,33 |
| TP03 - P3 | Antrag auf Planungsänderung prüfen | 68 | 122,98 | 151,41 | 8.362,72 | 10.296,12 |
| TP04 - P3 | Antrag auf Freigabe Vorfinanzierung prüfen | 2 | 88,23 | 108,62 | 176,45 | 217,25 |
| TP05 - P3 | Nachweis der Mittelverwendung erstellen | 275 | 26,74 | 32,92 | 7.352,14 | 9.051,89 |
| TP06 - P3 | Unterlagen für Prüfung der Mittelverwendung zusammenstellen | 187 | 37,43 | 46,08 | 6.999,23 | 8.617,40 |
| Hauptprozess: Finanzierung P3-Projekte | | | | | | |
| Hauptprozesskosten [Euro/Jahr] | | | | | 49.590,83 | 61.055,83 |
| Kostentreiber (Anzahl Projekte) | | | | | 275 | |
| Hauptprozesskostensatz [Euro/ME] | | | | | 180,33 | 222,02 |

Abbildung 5: Hauptprozesse der Projektfinanzierung

Sieger!



The Business Intelligence Company



sinnvoll ist, der beispielsweise in einem proportionalen Verhältnis zum Gesamtwertumfang oder der Realisierungszeit des Projektes steht. Um die gewonnenen Erkenntnisse aus der Prozesskostenrechnung optimal nutzen zu können, müssen diese fester Bestandteil des Controllings werden.

LITERATUR UND FUSSNOTEN

Botta, Volkmar / Kästner, Thomas (2002): Prozess-Controlling, in: Controller Magazin 2002, H 2, S. 120-126

Horváth, Péter / Mayer, Reinhold (1989): Prozeßkostenrechnung – Der neue Weg zu mehr Kostentransparenz und wirkungsvolleren Unternehmensstrategien, in: Controlling, 1. Jg. 1989, H 4, S. 214-219

Horváth, Péter / Renner, Andreas (1990): Prozeßkostenrechnung – Konzept, Realisierungsschritte und erste Erfahrungen, in: Fortschrittliche Betriebsführung und Industrial Engineering, 39. Jg., 1990, H 3, S. 100-107

International Group of Controlling (Hrsg.): Controller Wörterbuch, 3. Auflage, Stuttgart 2005

Litke, Hans-Dieter / Kunow, Ilonka (2002): Projektmanagement, 3., überarb. Auflage, Freiburg im Breisgau 2002

Mayer, Reinhold (1991a): Prozeßkostenrechnung und Prozeßkostenmanagement: Konzept, Vorgehensweise und Einsatzmöglichkeiten, in: IFUA Horváth & Partner GmbH (Hrsg.): Prozeßkostenmanagement, München 1991, S. 73-99

Michel, Rudolf / Torspecken, Hans-Dieter / Jandt, Jürgen (2004): Neuere Formen der Kostenrechnung mit PROZESSKOSTENRECHNUNG, Studienbücher der Wirtschaft, 5., überarb. und erw. Aufl., München 2004

Motzel, Erhard / Pannenbäcker, Olaf (1998): Projektmanagement-Kanon: der deutsche Zugang zum project management body of knowledge, Köln 1998, S. 12

Müller, Armin (1998): Gemeinkosten-Management: Vorteile der Prozeßkostenrechnung, 2., vollst. überarb. und erw. Aufl., Wiesbaden 1998

Nadig, Linard (2000): PROZESSKOSTENRECHNUNG in Theorie und Praxis, Zürich 2000

o. V. (1992): Controlling: ein Instrument zur ergebnisorientierten Unternehmenssteuerung und langfristigen

Existenzsicherung, Leitfaden für Controllingpraxis und Unternehmensberatung, Hrsg.: Bundesverband Deutscher Unternehmensberater BDU e. V., Fachverband Unternehmensführung und Controlling, 3. überarb. und erw. Aufl. 1992

o. V.: DIN 69 901: Projektmanagement, Beuth-Verlag, Berlin 1987

Reckenfelderbäumer, Martin (1998): Entwicklungsstand und Perspektiven der prozeßkostenrechnung, 2., überarb. und erw. Aufl., Wiesbaden 1998

Remer, Detlef (1997): Einführen der PROZESSKOSTENRECHNUNG: Grundlagen, Methodik, Einführung und Anwendung der verursachungsgerechten Gemeinkostenzurechnung, Stuttgart 1997

Seyffert, Sibylle / Wende, Sandra (2002): Unternehmensspezifische Lösung der Kostenrechnung für ein KMU, in: Controller Magazin 2002, H 3, S. 221-227

Stippe, Rosemarie: PROZESSKOSTENRECHNUNG in Theorie und Praxis, 2004, S. 30; <http://www.novatus.de/Profil-Aktuelles.htm>, 21.06.2004, Abruf vom 29. 10. 2005

¹ Controller-Wörterbuch, S. 218

² Vgl. Botta / Kästner (2002), S. 120f.

³ Vgl. Michel / Torspecken / Jandt (2004), S. 256

⁴ Vgl. Michel / Torspecken / Jandt (2004), S. 254f

⁵ Vgl. Müller (1998), S. 102

⁶ Vgl. Nadig (2000), S. 47

⁷ In Anlehnung an: Seyffert / Wende (2002), S. 221; Michel/Torspecken/Jandt (2004), S. 263; Reckenfelderbäumer (1995), S. 34

⁸ Vgl. Stippe (2004), S. 30

⁹ Vgl. Horváth / Renner (1990), S. 102; ebenso Remer (1997), S. 83

¹⁰ Vgl. Michel / Torspecken / Jandt (2004), S. 268

¹¹ Vgl. Mayer (1991 a), S. 73-99

¹² Vgl. Reckenfelderbäumer (1998), S. 54

¹³ Vgl. Horváth / Mayer (1989), S. 216

¹⁴ Vgl. Reckenfelderbäumer (1998), S. 62

¹⁵ Vgl. DIN ISO 69901 (1987), S. 1

¹⁶ Vgl. Motzel (1998), S. 12

¹⁷ Vgl. DIN ISO 69901 (1987), S. 1

¹⁸ Vgl. Motzel (1998), S. 12

¹⁹ Vgl. Litke (1995), S. 86

²⁰ Vgl. o. V. (1992), S. 123

Zuordnung CM-Themen-Tableau

| | | | | | |
|----|----|----|---|---|---|
| 12 | 32 | 33 | S | A | T |
|----|----|----|---|---|---|

www.pst.de
+49 (0)8161 / 88 47 - 300



Felix Pütsch, Dipl.-Phys. ist Strategieberater bei Capgemini Consulting im Bereich Business & Information Strategy mit Schwerpunkt IT-Strategie/Performance-Management
Mail: felix.puetsch@capgemini.com

DER WERTBEITRAG DER IT

von Felix Pütsch, Berlin

Die Kosten der IT sind in den meisten Unternehmen bekannt. Unbestritten ist auch, dass die IT wesentlicher Stützpfeiler des Unternehmenserfolgs ist, falls dieser überhaupt ohne IT denkbar wäre. Trotzdem ist in vielen Fällen unklar, welchen genauen Wert die IT dem Unternehmen liefert und welche Kosten für den Nutzen gerechtfertigt sind.

1. EINLEITUNG

„Die IT ist zu teuer und bringt nichts.“ Mit solchen oder ähnlichen Aussagen sind wohl die meisten CIOs bereits konfrontiert worden. **Auch wenn jedem klar ist, dass heutzutage kaum ein Unternehmen ohne IT noch lebensfähig**

wäre, bleibt die zugrunde liegende Fragestellung bestehen: **Der Anteil der IT-Kosten am Einkommen steigt kontinuierlich (vgl. Abb.). Welchen Wert stiftet die IT für das Unternehmen, der diesen Ausgaben gegenübersteht?**

2. BESTEHENDE VERSUS NEUE SYSTEME

Generell kann man hier keine globale Aussage treffen, sondern muss die IT-Produkte einzeln betrachten und die Frage stellen, welche Verbesserung sich durch jedes einzelne für das Unternehmen ergibt. Im Wesentlichen bieten sich hierbei zweierlei Betrachtungsmöglichkeiten. Bei IT-Produkten, die bereits bestehen und

aktiv im Unternehmen genutzt werden, kann man sich über eine Szenario-Analyse klar machen, welcher Wert hierdurch geschaffen wird: **Was wäre, wenn es dieses IT-Produkt nicht gäbe?**

Prominentes Beispiel ist die Bereitstellung der E-Mail-Services. Ohne elektronische Post müsste vieles im Unternehmen anders laufen. Die Übertragung von Nachrichten würde länger dauern und die Kommunikation erlahmen; Drucker- und Papierkosten würden steigen, genauso wie Portoausgaben, nicht zuletzt müsste mit großer Wahrscheinlichkeit das Personal aufgestockt werden, um alle die Briefe, Postkarten, Memos, Faxe und Protokolle von und zu den jeweiligen Adressaten zu befördern. Die sich hieraus zu errechnenden fiktiven Kosten stellen den Wertbeitrag der IT dar, der den IT-Ausgaben gegenübergestellt werden kann.

Daneben gibt es IT-Produkte, die noch nicht existieren oder noch nicht genutzt werden. Hier wird man versuchen zu identifizieren, welche quantitativen und qualitativen Auswirkungen das neue IT-Produkt haben wird, und daraus eine Prognose erstellen, aus der sich der Wert ergibt, den das neue IT-Produkt schafft.

Leichter gesagt als getan! Hierzu sind oft komplexe Überlegungen notwendig. Beispiel: Was genau bringt mir das neue CRM-System, über dessen Einführung ich nachdenke? Sind die Kunden zufriedener?

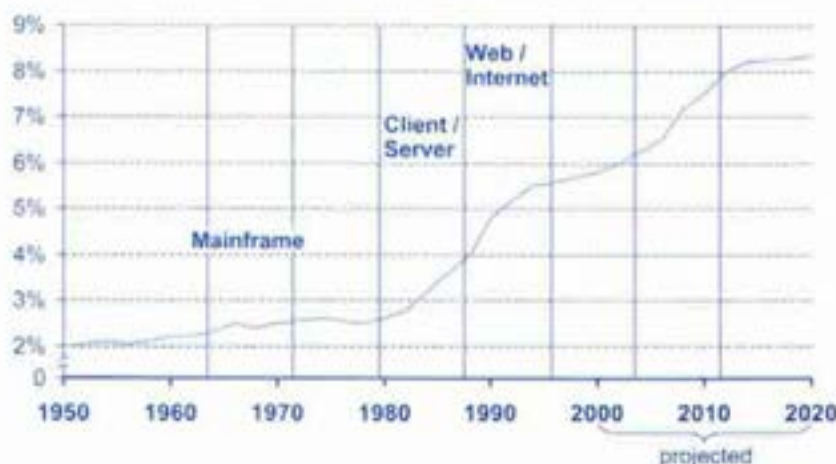


Abb. 1: IT-Ausgaben im Zeitverlauf (in Prozent vom Umsatz); Quelle: Gartner¹

Verkaufe ich mehr? Arbeitet mein Vertrieb effizienter? Sinken die Wartungskosten der IT? Steigen die Hardwarekosten? Eine geeignete Methodik ist notwendig, um alle Einflussbereiche strukturiert zu erfassen.

3. KATEGORISIERUNG DER WERT-STEIGERUNG

In den letzten 35 Jahren wurden verschiedene wissenschaftliche Modelle entwickelt, um strukturiert den Beitrag der IT zum Unternehmen zu erfassen:

3.1. 1970er-Jahre: Eindimensionale Kategorisierung

Bereits 1971 ermittelten Gorry und Morton² drei unabhängige Kategorien, anhand derer sich strukturiert die Bereiche abfragen lassen, in denen die IT Wert für das Unternehmen erzeugt.

- Die IT steigert die Effizienz, z. B. durch Datenaustausch mit anderen Firmen oder automatische Qualitätssicherung: „Bin ich schneller geworden?“
- Die Effektivität wird durch die IT erhöht, z. B. indem Kommunikation vereinfacht wird und schneller abläuft: „Bin ich besser geworden?“
- Die IT leistet einen Wertbeitrag zur Strategie des Unternehmens, z. B. indem sie komplexe Logistikabläufe überhaupt erst ermöglicht. Andere Autoren verwenden hier den Begriff Innovation. „Bin ich einzigartiger geworden?“

In den 70ern waren neue IT-Produkte meist so bahnbrechend, dass man sie leicht in den drei Kategorien einordnen konnte. Mit zunehmender Verbreitung von Computertechnik in Industrie und Alltag stieg jedoch die Komplexität der IT. Um alle Auswirkungen zu erfassen, war eine Aufteilung mit feinerer Granularität gefragt.

3.2. 1980er- und 1990er-Jahre: Matrix-Modelle

Die eindimensionale Kategorisierung von Gorry und Morton erweiterten Hammer und Mangurian¹ 1987 zu einer Matrix. Hierzu fügten sie eine zweite Einteilung hinzu, die die Einflussdimension

auf das Geschäft in drei unabhängigen Kategorien beschreibt.

- Die Zeit für ganze Prozesse oder Prozessschritte verringert sich typischerweise durch Einsatz geeigneter IT-Systeme: „Wieviel Zeit spare ich?“ (Beispiel: E-Mail).
- In der Dimension Entfernung stehen mir durch die IT-getriebene Vernetzung komplett neue Möglichkeiten offen: „Welche Möglichkeiten der Globalisierung habe ich?“ (Beispiel: Offshoring).
- Die Beziehungen innerhalb des Unternehmens oder mit Geschäftspartnern und Kunden werden durch Einsatz der IT neu definiert: „Welche neuen Produkte kann ich anbieten?“ (Beispiel: Online-Banken).

verschiedene Versuche, die Dreiteilung zu optimieren. Tiggelaar⁴ ersetzte 2001 Beziehungen durch Komplexität; Riggins⁵ erweiterte 1999 das Modell von Hammer und Mangurian, indem er die Dimension Einfluss auf das Geschäft um zwei weitere Ausprägungen ergänzte, die aus den Erfahrungen des Internet stammen.

- Durch den Einsatz von IT werden neue Modi der Interaktion geschaffen: „Welche Zusatzmöglichkeiten der Interaktion habe ich?“ (Beispiel: Produktvorschläge anhand bisheriger Käufe).
- Durch die flächendeckende Verbreitung von IT werden neue Produkte möglich: „Welche neuen Produkte kann ich anbieten?“ (Beispiel: VoIP).

| | | Value | | |
|--------|--------------|------------------------------|----------------------------------|---------------------------|
| | | Efficiency | Effectiveness | Innovation |
| Impact | Time | Accelerated business Process | Reduce information float | Create service excellence |
| | Distance | Increase market size | Ensure global management control | Penetrate new markets |
| | Relationship | Bypass intermediaries | Replicate scarce knowledge | Build networks |

Abb. 2: Impact / Value Framework; Quelle: www.valuebasedmanagement.net

Endlich war es möglich, den zunehmenden Einfluss der Globalisierung und der Nutzung von Netzwerken als Geschäftsgrundlage zu berücksichtigen. Leider ist die Aufteilung nicht überschneidungsfrei. Am Beispiel Online-Auktionshäuser sieht man, dass die IT neue Beziehungen zu den Kunden schafft, aber gleichzeitig Entfernungen überbrückt. Daher gab es

3.3. 2000er Jahre: IT steht nicht allein!

Kann man den Nutzen der IT wirklich separat betrachten? Nein, sagen neuere Arbeiten. Es gibt nur den Nutzen und Wert für das Geschäft; die IT kann diesen nur unterstützen. Ausgehend von diesem Paradigma muss man ein Bewertungsschema für den Geschäftsbetrieb

| | | Value creation | | |
|-----------|---------------|--------------------------------------|--|---|
| | | Efficiency | Effectiveness | Strategic |
| Dimension | Time | Accelerated User tasks | Eliminated information float | Establish 24/7 integrated service |
| | Distance | Improve scale to look large | Present single gateway access | Achieve global presence |
| | Relationships | Alter role of intermediaries | Engage in personalization to look small | Create dependency to lock-in user |
| | Interaction | Make use of extensive user feedback | User controls detail of information accessed | User interact via online community |
| | Product | Automate tasks using software agents | Provide online decision support tools | Bundle diverse content with rich multimedia |

Abb. 3: E-Commerce Value Grid; Quelle: Riggins 1999

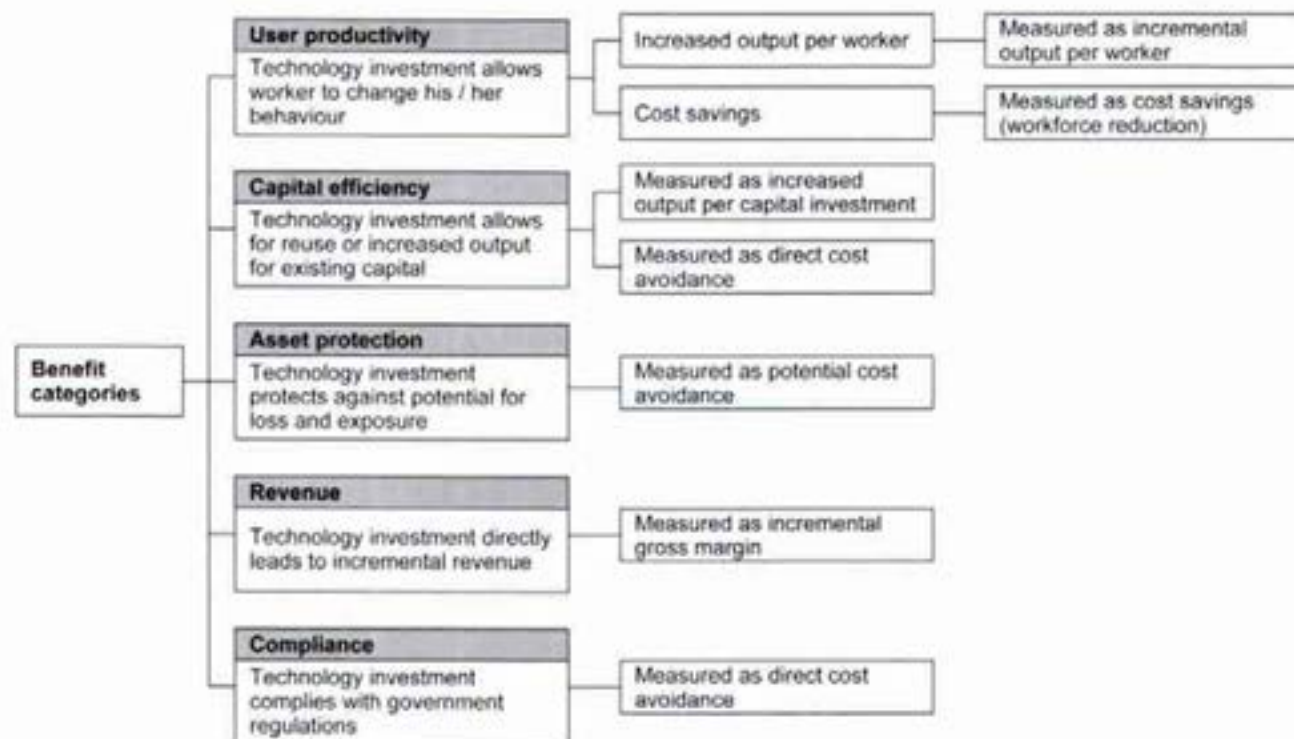


Abb. 4: Benefit Categories; Quelle: Erickson et al. 2004

aufstellen und dann beurteilen, wie sich bestimmte IT-Produkte darauf auswirken.

Forrester⁶ hat 2004 ein Schema aufgestellt, welches sich in fünf abstrakte Dimensionen unterteilt:

- > **Benutzerproduktivität**: „Können die Benutzer durch die IT schneller oder kostengünstiger arbeiten?“
- > **Kapitaleffizienz**: „Erhöht die IT

meine Produktionsmenge oder senkt die Kosten?“

- > **Bestandsschutz**: „Vermeidet die IT Kosten für Verluste?“
- > **Einkommen**: „Kann ich durch die IT zusätzliches Geschäft generieren?“
- > **Einhaltung von Anforderungen**: „Vermeide ich durch die IT Strafkosten für die Nichteinhaltung von Vorschriften?“

Diese relativ grobe Betrachtungsweise ist rein auf das Geschäft fokussiert. IT ist nur sinnvoll, wenn sie dem Business dient! Gartner⁷ hat 2006 einen etwas konkreteren Vorschlag veröffentlicht (BVIT – Business Value of IT), der den Wert der IT in neun Kategorien misst (vgl. Abb.). Diese orientieren sich stark an üblichen Unternehmensstrukturen und dürften daher operativ leichter zu bewerten sein.

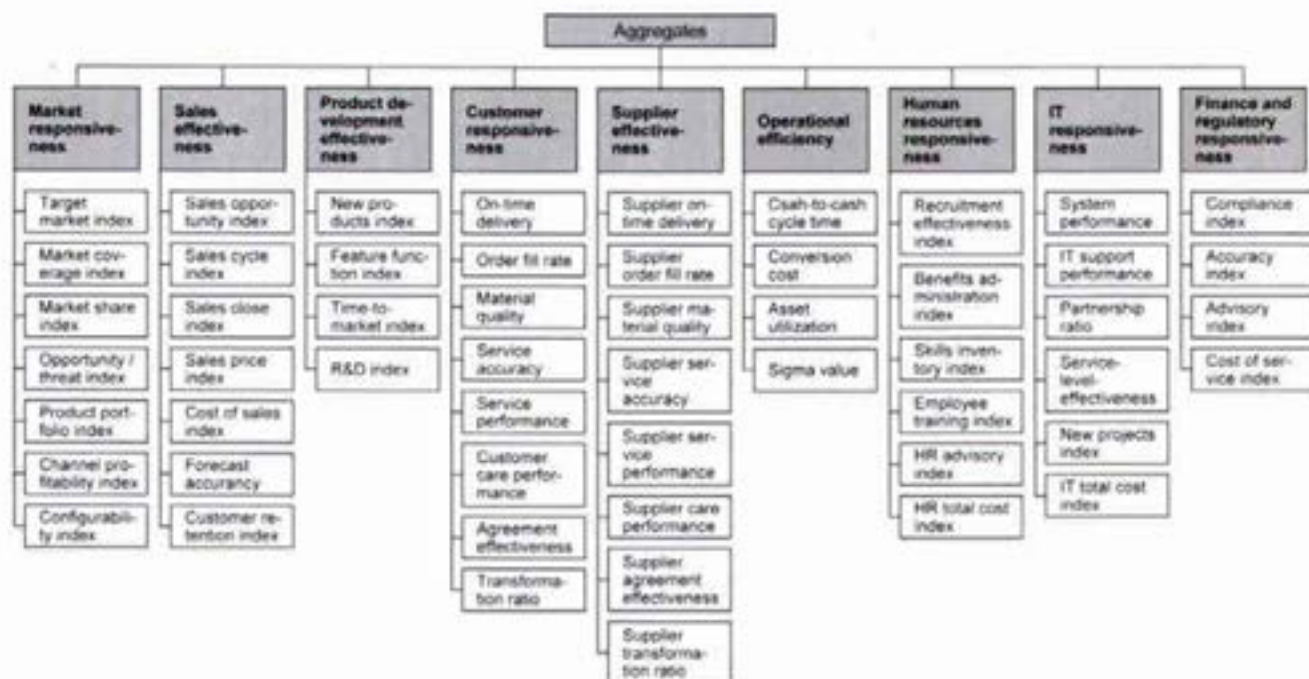


Abb. 5: Business Value of IT: 54 Kennzahlen; Quelle: Smith et al. 2006

4. QUANTITATIVE BEWERTUNG

Die Ermittlung aller Bereiche, in denen die IT Wert stiftet, ist ein wichtiger, aber dennoch in der Regel nur der erste Schritt. Nun stellt sich die Frage, wie man die gewonnenen Erkenntnisse quantifizieren kann, um u. a. den Erfolg zu kontrollieren oder verschiedene Investitionsmöglichkeiten miteinander zu vergleichen.

Eine Option sind die von Gartner ermittelten geschäftsorientierten 54 Kennzahlen aus vorstehender Abbildung, die für jeden der neun Kategorien aus dem letzten Abschnitt jeweils vier bis acht Messgrößen bereitstellt.

Oft möchte man jedoch wissen, wie sich der Wertbeitrag der IT in Dollar, Yen oder Euro ausdrücken lässt, um eine rein wirtschaftliche Kosten-Nutzen-Betrachtung aufzustellen, sei es nun durch Auswertung von Amortisationsdauer, ROI (Return on Investment), EVA (Economic Value Added), IRR (Internal Return Rate) oder NPV (Net Present Value).

4.1. 1980er- / 1990er-Jahre: Kostenbetrachtungen

In der Frühzeit der IT-Nutzung sind die Entscheidungen für IT-Investitionen oft strategischer Art und es dominieren reine Kostenbetrachtungen. Hierbei wurden zunächst meist nur die reinen Investitionskosten betrachtet.

TCO (Total Cost of Ownership) wurde 1987 von Gartner entwickelt. Die Hauptidee ist, dass nicht nur die direkten Kosten einer Investition berücksichtigt werden, sondern zusätzlich indirekte Kosten, wie z. B. interne Kosten durch Training, Ausfälle, Raummiete, Risikoschutz etc.

Forrester entwickelte einen ähnlichen Ansatz unter dem gleichen Namen TCO, ebenso wie Meta Group, wo die Methode allerdings RCO (Real Cost of Ownership) heißt.

4.2. 2000er-Jahre: Berücksichtigung weiterer Faktoren

In den Folgejahren zeigt sich immer mehr, dass reine Kostenbetrachtungen nicht mehr ausreichen. Neuere Modelle berücksichtigen

zusätzlich die Faktoren Nutzen, Flexibilität und Risiko. Gartner nennt sein entsprechendes **Modell TVO (Total Value of Opportunity)**. Grundgedanke ist, dass es so etwas wie ein reines IT-Projekt an sich gar nicht gibt. Es gibt lediglich IT-unterstützte Geschäftsprojekte. Als erstes werden daher die Geschäftsziele definiert, die man durch das Projekt (unter Anwendung von IT) erreichen möchte. Im Falle einer neuen CRM-Lösung könnte das z. B. ein höherer Umsatz des Gesamtunternehmens sein.

Anschließend überlegt man sich, welche Geschäfts-Kenngrößen mit diesem Ziel in Zusammenhang stehen (z. B. per Root Cause Analysis). **Hierbei eignen sich die 54 Kennzahlen aus Abb. 5 als Vorlage.** Im Beispiel würde man vermutlich u. a. den „Sales Close Index“ auswählen. Dann ist zu überlegen, wie sich eine Veränderung der Kennzahl auf die betrachtete Finanzmesszahl (z. B. Umsatz) auswirkt.

Jetzt muss man die prognostizierten Auswirkungen des Projektes auf die ermittelten Kennzahlen ermitteln (z. B. „Sales Close Index“ steigt um fünf Prozentpunkte) und daraus im zweiten Schritt den (finanziellen) Nutzen des Projektes berechnen. Als Letztes werden diesem die weichen Faktoren wie strategische Bedeutung und Risiko gegenübergestellt. Giga Group hat ein ähnliches Verfahren unter dem Namen **TEI (Total Economic Impact)** entwickelt. Kosten, wirtschaftlicher Nutzen und Flexibilität für die Ausübung zukünftiger Optionen werden finanziell ausgedrückt und dann mit dem Risiko bewertet. Microsoft dauern die Untersuchungen nach allen vorgestellten Rahmen zu lange, daher propagiert es REJ (Rapid Economic Justification).

5. ZUSAMMENFASSUNG

War IT früher ein Wettbewerbsvorteil per se, so stehen heute vor den meisten IT-Investitionen genaue Überprüfungen der Kosten im Verhältnis zum Nutzen. Eines der Hauptprobleme ist es, alle Bereiche aufzudecken, in denen die IT dem Unternehmen Wert stiftet. Hierzu sind im Laufe der Zeit verschiedene Methoden entwickelt worden, die den Wertbeitrag der IT hinsichtlich verschiedener Aspekte strukturieren und somit darstellbar machen.

Der aktuelle Stand der Forschung ist, die Kennzahlen für den Geschäftsbetrieb auch für die IT zu benutzen. Neben Kosten und Nutzen werden hierbei auch Flexibilität und Risiko bewertet. Bieten die wissenschaftlichen Modelle auch einen Ansatz, wie der Wertbeitrag der IT erfasst werden kann, bleibt doch das Problem, dass diese Bewertungen letztlich von der Qualität der dahinter liegenden Annahmen, z. B. in Form von Opportunitätskosten, abhängen. Eine umfassende Bewertung des Wertbeitrages der IT kann daher nur unter Einbeziehung des gesamten Geschäftsmodells mit Fingerspitzengefühl und Erfahrung erfolgen, um sicherzustellen, dass nicht strategisch wichtige Optionen im Kampf mit den Kennzahlen und Bewertungsprinzipien untergehen.

FUSSNOTEN

- Gomolski, B., Dalls, S., Frey, N., 14.05.2002, Seven Steps to a Better IS Bottom Line, Gartner Research, ID R-16-1452
- Gorry, G.A., Scott Morton, M. S. 1971. A framework for managerial information systems, Sloan Management Review Fall 1971, pp. 50-70
- Hammer, M., G. E. Mangurian, 1987. The changing value of communications technology, Sloan Management Review 28(2), pp. 65-71
- Tiggelaar, B. 2001. Internet Strategie 2.0, Financial Times
- Riggins, F. J. 1999. A framework for identifying Web-based electronic commerce opportunities, Journal of Organizational Computing and Electronic Commerce 9(4), pp. 297-310
- Erickson, J., Hughes, L. 13.12.2004. A Disciplined Approach To Quantifying Technology Benefits, Forrester
- Smith, M., Mieritz, L. 6.1.2006. How to Communicate IT's Contributions to the Business, Gartner Research, ID G00136690 ■

| Zuordnung CM-Themen-Tableau | | | | | |
|-----------------------------|----|----|---|---|---|
| 25 | 32 | 38 | F | L | S |

Die Kunst, sichere Wege zu wählen.



GRATIS:

4 Wochen online testen unter
www.rechnungswesenplus.de

RECHNUNGSWESEN-PLUS®
TEAM-EDITION

Das perfekte Werkzeug.

NEU



RECHNUNGSWESEN-PLUS®

**Das System, das Fachinformationen und
Arbeitsprozesse perfekt verbindet.**

SICHER: Alle Fachinformationen werden automatisch aktualisiert.

EFFIZIENT: Alle Inhalte sind mit den jeweiligen Arbeitsbereichen verknüpft.

TRANSPARENT: Die ganze Abteilung arbeitet mit dem gleichen System.

VORAUSSCHAUEND: Zukünftige Themen wie Internationale Rechnungslegung oder Controlling sind integriert.

EINZIGARTIG: Der individuell veränderbare Workflow erleichtert den gesamten Arbeitsalltag.

GRATIS: 4 Wochen Online-Test – mit allen Inhalten und Funktionen unter www.rechnungswesenplus.de

Alle Herausforderungen meistern.

Verlag
Praktisches
Wissen



A WoltersKluwer Company

BALANCED SCORECARD IM MITTELSTAND

– Ein Implementierungskonzept

von Thomas Henschel, Leipzig

Notwendigkeit ganzheitlicher Steuerung im Mittelstand

Die Balanced Scorecard (BSC) hat in den letzten Jahren einen großen Stellenwert innerhalb der betriebswirtschaftlichen Literatur eingenommen. Die Väter der BSC, Robert S. Kaplan und David P. Norton, haben durch zahlreiche Implementierungen in Großunternehmen wie auch Non-Profit-Organisationen gezeigt, dass dieses wissenschaftliche Konzept auch eindeutige Praxistauglichkeit aufweist. Mittlerweile arbeitet eine Vielzahl von Großunternehmen mit der BSC.

Eine konsequente Strategieimplementierung und -kontrolle wird jedoch auch für kleine und mittelständische Unternehmen (KMU) in Zukunft aufgrund folgender Herausforderungen immer wichtiger:

● **Finanzmärkte:** Durch die Regelungen von Basel II mit einer sehr formalisierten Kreditwürdigkeitsprüfung kann das auf Vertrauen basierende „Hausbankenprinzip“ nicht mehr aufrechterhalten werden. Die Banken werden daher eine bessere strategische und operative Unternehmensplanung und -kontrolle fordern und gehen auch heute schon restriktiver bei der Kreditvergabe vor (vgl. DIHK 2002).

● **Absatzmärkte:** Ein Großteil der Umsätze im Mittelstand wird in Deutschland und dem westeuropäischen Ausland erwirtschaftet. In diesen Regionen ist das Wachstum momentan gering. Durch die EU-Osterweiterung und die zunehmende Globalisierung verschärft sich der Wett-

bewerb für den deutschen Mittelstand auf den angestammten Märkten zunehmend. Die Produktions-, Liefer- und Absatzbeziehungen zu Großkonzernen werden durch deren weltweite Expansion und damit verbundene strukturelle Veränderungen beeinflusst. Mittelständlern gelingt es dabei häufig aus finanziellen Gründen nicht, sich den Konzernen anzupassen und damit die etablierten Unternehmensnetzwerke aufrechtzuerhalten. Darüber hinaus werden die Entwicklungszyklen für Neuprodukte immer kürzer, begleitet von einer steigenden Anzahl an Produktvarianten. Auch die Veränderungen im Handel gehen nicht spurlos am Mittelstand vorüber. Die wachsende Konzentration im Groß- und Einzelhandel und erhöhter Qualitäts- und Preisdruck durch den Internethandel stellen völlig neue Anforderungen dar (vgl. Vohl 2004).

● **Arbeitsmärkte:** Der Mitarbeiter und sein Wissen rücken immer stärker in den Fokus der Unternehmen. Der Mangel an qualifizierten Fachkräften und der daraus resultierende Kampf um die wenigen am Markt vorhandenen Spitzenkräfte werden den Arbeitsmarkt in Zukunft bestimmen. Mittelständler haben schon jetzt Probleme, ihre Führungspositionen mit adäquatem Personal zu besetzen. Es gelingt nicht, sich im Kampf um die Talente positiv von Großkonzernen abzugrenzen (vgl. Balzer-Drohner 2002).

● **Eigentümerstruktur:** In mittelständischen Unternehmen ist der Erfolg oft von der Unternehmerpersönlichkeit abhängig. Aus einer unzureichenden

Nachfolgeplanung, durch die Wissen und Erfahrung nicht weitergegeben wird, kann sich ein großes Risiko für die Existenz des Unternehmens ergeben (vgl. Vohl 2004).

Mit der Einführung eines strategischen Steuerungsinstrumentes wie der BSC kann sich ein Mittelständler den aufgeführten Herausforderungen stellen. Wie empirische Studien belegen, liegt der Verbreitungsgrad der BSC in KMU weit hinter dem in Großunternehmen zurück (Henschel 2003, Flacke/Siemens 2005). Auch die betriebswirtschaftliche Literatur erkennt nur langsam die Notwendigkeit für eine KMU-spezifische BSC. Bisher gibt es nur wenige Beiträge, die sich mit Auswirkungen der besonderen Eigenheiten von mittelständischen Unternehmen auf die Einführung beschäftigen. Die Anwendung eines Implementierungskonzepts für Großunternehmen auf KMU kann zu großen Problemen bei der Implementierung und schließlich zum Scheitern des gesamten Prozesses führen.

Herausforderungen bei der BSC-Implementierung

Im Vergleich zu Großunternehmen weisen KMU einige strukturelle Besonderheiten auf, die Hürden für eine erfolgreiche BSC-Implementierung darstellen können (vgl. dazu Vohl, H.-J., 2004).

Wertschöpfung

Die Komplexität des Unternehmens bestimmt den Aufwand zur Erarbeitung der BSC. Grundsätzlich haben KMU eine geringere Fertigungskomplexität als Groß-



Dipl.-Kfm. Thomas Henschel, MBA (UK) – Hochschule Merseburg (FH), Fachbereich Wirtschaftswissenschaften – E-Mail: thomas.henschel@ww.fh-merseburg.de



Dipl.-Kfm. (FH) Julian Meurer, cand. MBA, Robert Bosch GmbH, Werkscontrolling

konzerne und sind dadurch einfacher zu überschauen. Vorteilhaft kann die Existenz eines Prozessmanagements sein, wie es beispielsweise durch bestimmte Zertifizierungskriterien gefordert wird. Die Kernprozesse des Unternehmens genau zu kennen, ist Voraussetzung für die Erarbeitung der BSC. Nur so können eventuelle Wettbewerbsnachteile erkannt und beseitigt sowie Wettbewerbsvorteile weiter gefördert werden.

Führungssystem und Delegation

Nach Angaben des Instituts für Mittelstandsforschung Bonn sind 84 % der mittelständischen Unternehmen eigentümergeführt (vgl. Kayser, 2003). In solchen KMU ist der Führungsstil aufgrund des ausgeprägten Selbstbewusstseins des Eigners meist patriarchalischer Natur. Diese Führungsphilosophie ist ein K.O.-Kriterium für die Einführung einer BSC. Für eine erfolgreiche Implementierung ist die **Einbeziehung aller Führungskräfte** bei der Formulierung der strategischen Ziele und Aktionen wichtig. Das bedeutet, dass Kompetenzen an die Führungskräfte abgegeben werden müssen. Nur so kann ein starkes Commitment der Mitarbeiter mit Zielen erreicht werden.

Wertesystem

Mittelständische Unternehmen haben oft aufgrund ihrer Tradition ein ausgeprägtes Wertesystem. Die Einführung der BSC stößt einen kontinuierlichen Veränderungsprozess im Unternehmen an. Dabei spielen die in der Organisation existierenden Werte eine große Rolle. Es gilt daher, diese Werte zu kennen und im Einführungsprozess zu beachten.

Veränderungserfahrung und Managementtheorien

Der Mittelstand ist im Gegensatz zu Großkonzernen von einer Vielzahl an Managementmoden verschont geblieben. **Die Konzentration auf das Tagesgeschäft** und die Abneigung der Unternehmer haben das Eindringen solcher Moden in den Mittelstand verhindert. Bei strategischen Überlegungen können Widerstände durch das mittlere Management entstehen, weil es die Notwendigkeit für strategische Planungen nicht erkennt. Veränderungsprozesse

können schnell Widerstände in Organisationen hervorrufen, da sie in Gewohntes eingreifen. Gerade mittelständische Unternehmen haben oftmals wenig Kenntnis über die Funktionsweise einer BSC und den Nutzen, den sie bringen kann. Aufgrund dessen ist es in der Praxis wichtig, die Mitarbeiter frühzeitig über Ziele, Prinzipien und Gedanken der BSC zu informieren und am Veränderungsprozess aktiv zu beteiligen.

Transparenz und Benchmarks

Mittelständische Unternehmen halten sich bei der Herausgabe und Veröffentlichung von Daten bedeckt. Besonders Umsatz- oder Gewinnzahlen unterliegen einer hohen Geheimhaltungsstufe. Damit soll zum einen der Konkurrenz so wenig wie nur möglich preisgegeben werden, zum anderen will der Eigentümer nicht jedem zeigen, wie viel er verdient. Benchmarks sind in KMU weniger verbreitet als in Großkonzernen. Oft scheint die Vergleichbarkeit mit anderen Unternehmen durch spezifisch gestaltete Prozesse nicht gegeben. **Die Bereitschaft zu interner Transparenz, also keine Geheimnisse zumindest vor dem mittleren Management zu haben,** ist eine Grundvoraussetzung für den Erfolg der BSC. Benchmarks können

darüber hinaus helfen, interne Prozesse zu überdenken und Ideen anderer einzuarbeiten.

Finanzsituation

Problematisch bei der Einführung einer BSC in mittelständischen Unternehmen sind auch die hohen Kosten, die mit der Einführung verbunden sind. Darüber hinaus herrscht oftmals in KMU die Einstellung, dass der Einführungsprozess unterbrechbar ist und nicht zwangsweise kontinuierlich ablaufen muss. Zum einen ist das durch die knappen personellen Ressourcen in KMU begründet, zum anderen durch die große Bedeutung des operativen Geschäfts.

Das Implementierungskonzept

Aufbauend auf dem sehr umfangreichen Implementierungskonzept von Horváth & Partners, das jedoch vorrangig auf Großunternehmen ausgerichtet ist, wurde für einen Mittelständler aus dem Industriegüterbereich mit ca. 200 Mitarbeitern die in Abb. 1 dargestellte Vorgehensweise erarbeitet (vgl. Horváth&Partners, 2004). Dieses Konzept berücksichtigt die dargestellten Herausforderungen, denen sich ein Mittelständler bei der Implementierung stellen muss.

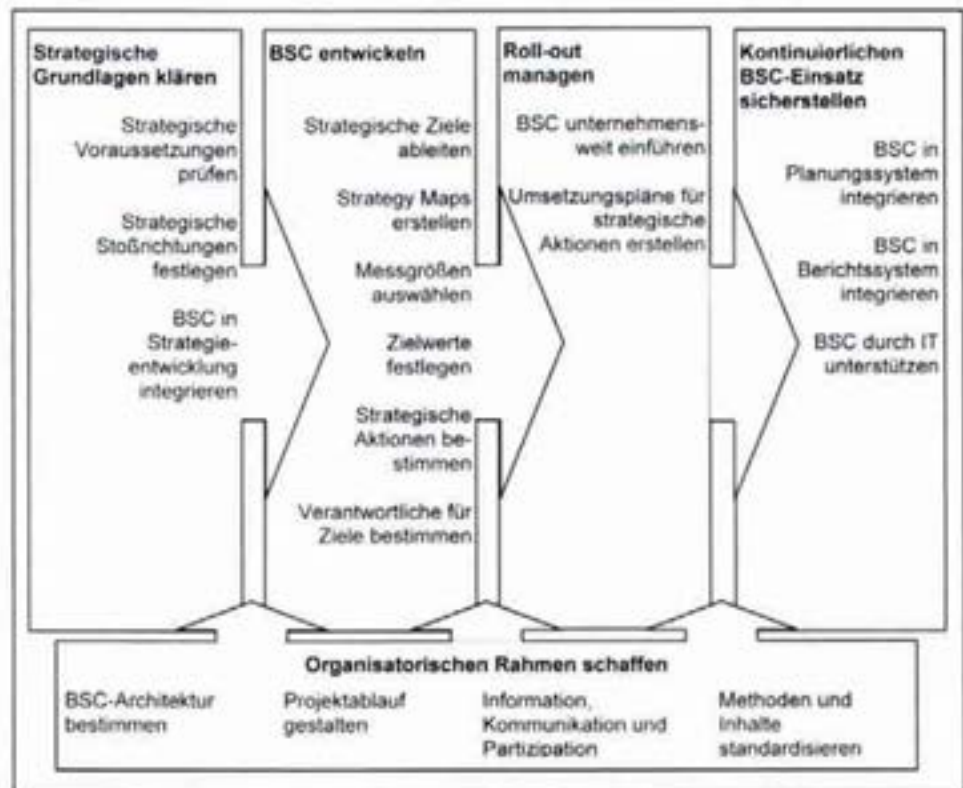


Abb. 1: BSC-Implementierungskonzept für Mittelständler (Angelehnt an Horváth&Partners, 2004)

Gegenüber dem Modell von Horváth& Partners wurden folgende Änderungen vorgenommen:

– **Organisatorischen Rahmen schaffen:** Bei Horváth&Partners stellt dieser Aufgabenblock die erste Phase der Implementierung dar. Im hier vorgestellten Konzept hat dieser Bereich unterstützenden Charakter. So werden die einzelnen Aufgabenpakete dieser Phase immer dann abgearbeitet, wenn sie für den Implementierungsprozess erforderlich sind.

– **BSC entwickeln:** Das Aufgabenpaket „Verantwortliche für Ziele bestimmen“ wurde hier hinzugefügt. Schon bei der Festlegung der Ziele die Verantwortlichkeiten zu klären, ist wichtig, damit sich die zuständigen Mitarbeiter in die Umsetzung einbezogen fühlen.

– **Roll-out managen:** Diese Phase wurde an die Vorgehensweise zur Kaskadierung der Ziele angepasst, die für die Anforderungen eines Mittelständlers geeignet ist. Das Aufgabenpaket „Umsetzungspläne für strategische Aktionen erstellen“ wurde daher hinzugefügt. Das Paket „Qualität sichern und Ergebnisse dokumentieren“ aus dem Konzept von Horváth&Partners ist darin enthalten.

– **Kontinuierlichen BSC-Einsatz sicherstellen:** Sämtliche Aufgabenpakete wurden entfernt, die die BSC mit Instrumenten verknüpfen sollten, die im vorgestellten Unternehmen nicht vorhanden waren.

Organisatorischen Rahmen schaffen

– **BSC-Architektur bestimmen:** Für die **BSC-Architektur und die Kaskadierung der Ziele** haben Horváth&Partners sechs unterschiedliche Vorgehensweisen in Abhängigkeit der Anzahl der vorhandenen Hierarchiestufen identifiziert. (Horváth&Partners 2004). Da im Mittelstand wie auch bei dem vorgestellten Unternehmen mit drei Hierarchiestufen und zwölf Führungskräften die Organisationstiefe gering ist, reicht für solche Firmen die Erarbeitung einer Scorecard und die strikte Zielableitung auf nachgelagerten Ebenen aus.

– **Projektorganisation festlegen:** Die Implementierung einer BSC hat **Projektcharakter**. Daher ist es nach dem Konzept von Horváth&Partners nachvollziehbar, dass die Festlegung der Projektorganisation und der Verantwortlichkeiten zu Beginn des Projektes besonders in Großunternehmen mit vielen Hierarchie-

stufen von entscheidender Bedeutung für den Erfolg des Projektes ist. Bei einem Mittelständler ist die Organisation jedoch weit weniger komplex aufgebaut. Die Projektverantwortung muss daher bei der Geschäftsführung liegen. Bei der Vergabe der Projektleitung stellt sich die Frage, ob das Projekt intern oder mit externer Unterstützung geführt werden soll. Da in mittelständischen Unternehmen, wie auch im vorliegenden Fall, wenig Kenntnis über das Managementsystem BSC und geringe Erfahrung mit der Implementierung solcher Systeme vorhanden ist, konnte auf externe Unterstützung nicht verzichtet werden. Weitere Details der Projektorganisation, beispielsweise welche Teams welche Perspektive oder Maßnahmenpläne erarbeiten, wird – wie schon angedeutet – zu gegebenem Zeitpunkt festgelegt. Das hatte im vorliegenden Fall den entscheidenden Vorteil, dass sobald Inhalt und Ausmaß einer Aufgabe bekannt waren, diese von den richtigen Fachkräften bearbeitet worden sind.

– **Projektablauf gestalten:** Um von Anfang an **den Mitarbeitern eine klare Richtschnur zu geben, bis wann und in welcher Weise das System implementiert werden soll** und welche Schritte dazu notwendig sind, wurde bei dem vorgestellten Unternehmen ein **präziser Projektplan** erstellt und kommuniziert. Eine konsequente Abarbeitung und Kontrolle dieses Planes verhinderte, dass das Projekt auf Grund der großen Bedeutung des Tagesgeschäftes, wie es in vielen KMU der Fall ist, im Sande verlief.

– **Information, Kommunikation und Partizipation sicherstellen:** Mit diesem Aufgabenpaket soll erreicht werden, dass die an der Erarbeitung der BSC beteiligten Mitarbeiter über Grundlagen, Aufbau und Methodik der BSC informiert sind. Im Beispielunternehmen konnte dadurch eine **breite Akzeptanz für das Konzept** geschaffen und der Widerstand gegen die Neuerungen beseitigt werden.

– **Methoden und Inhalte standardisieren:** Um eventuelle Kommunikationsschwierigkeiten von Beginn an zu vermeiden, ist es wichtig, dass Inhalte, Begriffe und Methodik der BSC immer in derselben Weise verwendet werden (vgl. Horváth&Partners 2004).

Strategische Grundlagen klären

Für die Erarbeitung der BSC unabdingbar

ist die Festlegung der Unternehmensvision und -strategie. Dabei kommen Strategiefindungsmethoden zum Einsatz, die nicht Teil der BSC sind und daher nicht näher erläutert werden sollen. Als Ergebnis sollten strategische Stoßrichtungen vorliegen, die grob darstellen, welche Richtung das Unternehmen einschlagen muss, um die angestrebte Vision zu erreichen. Da in diesem Zusammenhang die zukünftigen Erfolgsfaktoren des Unternehmens identifiziert werden, können im Anschluss die Perspektiven der BSC benannt und erarbeitet werden.

In dieser Phase soll die Konkretisierung der strategischen Stoßrichtungen erfolgen. Dies wird über die Festlegung von strategischen Zielen und Aktionen sowie die Darstellung der Zielbeziehungen über eine Strategiekarte erreicht. Des Weiteren sollen Kennzahlen ermittelt werden, die zuverlässig den Erfüllungsgrad der strategischen Ziele darstellen. Bei Horváth&Partners, Vohl und anderen wird die Erarbeitung von Zielen, Maßnahmen, Kennzahlen und Zielwerten in unterschiedlichen Workshops realisiert. Im Gegensatz dazu war es in dem vorgestellten Umsetzungsprojekt erfolgreich, die Aufgabenpakete gleichzeitig in unterschiedlichen Arbeitsgruppen erarbeiten zu lassen. Eine solche Arbeitsweise bietet folgende Vorteile:

- Effektivere und damit schnellere Erarbeitung der Ergebnisse durch vorher festgelegte optimale Zusammensetzung der Gruppen mit Fachexperten;
- Vermeidung der Ausgrenzung einzelner Teilnehmer;
- Reduzierung des Diskussionsbedarfs;
- Stärkung des Implementierungsgedankens.

Für diesen Teil des Prozesses sollte genug Zeit eingeplant werden. Die Erfahrung hat gezeigt, dass eine Aufteilung in zwei bis drei eintägige Workshops im 14-tägigen Rhythmus optimal ist. Dadurch wird das operative Geschäft nicht allzu sehr vernachlässigt. Weiterhin haben die Beteiligten zwischen den Workshops ausreichend lange Denkpausen, um sich intensiv mit den aufgetauchten Fragestellungen zu beschäftigen oder um für die weiteren Workshops benötigte Daten zu erheben. Ein einmal erarbeitetes Ergebnis sollte Bestand haben und nicht jeden Monat revidiert werden. In der in Abb. 2 dargestellten Strategiematrix wurden Ziele, Aktionen und Kennzahlen zusammengefasst.

| Nr. | Perspektive | Strategische Ziele | Aktionen | Kennzahlen |
|-----|----------------------|---|---|--|
| 1 | Finanzen | Umsatzwachstum sicherstellen | Asien aufbauen Produktprogramm verstärken | Anteil Auftragseingangsvolumen Asien an Gesamt-AE |
| | | | | Anteil Auftragseingangsvolumen Neuprodukte an Gesamt-AE |
| 2 | Finanzen | Gute Bonität sicherstellen | Abfrage der Einstufungen Klärung der Einflussmöglichkeiten | Bonitätseinstufung |
| 3 | Finanzen | Umsatzrentabilität steigern | Ausgewählte Prozesse optimieren | Prozentuale Veränderung der Umsatzrentabilität |
| 4 | Kunden | Positives Markenimage aufbauen | Produktentwicklungen abschließen Kompetenzen aufbauen | Kundenzufriedenheitsanalyse (incl. Reklamationsquote) |
| 5 | Kunden | Wettbewerbsfähiges Produktprogramm aufbauen | Bestehendes Programm aggressiv vermarkten Nischenprodukte vermarkten | Benchmark Wettbewerbsfähigkeit der Produkte |
| 6 | Prozesse | Standort in Tschechien aufbauen | Ressourcen beschaffen für Einkauf, Verkauf, Montage | Projektplan mit Meilensteinen |
| 7 | Prozesse | Kostengünstiger, schneller entwickeln und effizienter produzieren | Kompetenzen in EE schaffen Kostengünstiger einkaufen Marktinformationen sammeln und auswerten | Durchschnittl. Erfüllungsgrad der Zielherstellkosten über alle laufenden Projekte mit Gewichtung nach Priorität der Projekte |
| 8 | | | | Durchschnittl. Erfüllungsgrad der Entwicklungszeitvorgaben über alle Projekte mit Gewichtung nach Priorität der Projekte |
| 9 | Prozesse | Qualität steigern | Programme zur Fehlerreduzierung durchführen | PPM-Rate |
| 10 | Lernen & Entwicklung | Qualifikation ausbauen | Bedarfsgerechte Aus-Weiterbildung | Könnenmatrix Soll/Ist-Vergleich |
| 11 | Lernen & Entwicklung | Wissenssicherung intensivieren | Nachwuchsförderung betreiben | Laufbahnplanung Soll/Ist-Vergleich |
| 12 | Lernen & Entwicklung | Ausbau der Führungskultur | Führungskreis installieren Schulung der Führungskräfte Leistungsbezogenes Entlohnungssystem | Vorgesetztenbeurteilung Soll/Ist-Vergleich |

Abb. 2: Strategiematrix mit Zielen, Aktionen und Kennzahlen (Quelle: Eigene Darstellung)

Bei der Erarbeitung der Ziele, Aktionen und Kennzahlen im vorgestellten Unternehmen wurden folgende Punkte als kritisch für den Erfolg des Prozesses identifiziert:

- Führungskräfte in mittelständischen Unternehmen haben oft wenig Erfahrung mit strategischen Fragestellungen. Daher ist auf die strategische Ausrichtung der Ziele zu achten.

Die Ziele sollten nicht innerhalb des nächsten Jahres erfüllbar sein.

- Bei den Kennzahlen ist darauf zu achten, dass sie das Ziel eindeutig abbilden. Es wird oft der Fehler gemacht, den Erreichungsgrad der Aktionen zu messen und nicht den des Ziels. Wichtig ist auch, dass die Kennzahl in Bezug auf das Ziel eindeutig interpretierbar ist und nicht durch andere Faktoren

beeinflusst wird. Weiterhin sollten sich die Kosten für die Erhebung der Daten in einem vertretbaren Umfang bewegen.

Die **Strategiekarte** aus Abb. 3 ist ein wichtiges **Tool für die Kommunikation der Strategie** im Unternehmen. Damit kann den Mitarbeitern auf einfache Weise plausibel gemacht werden, wie die

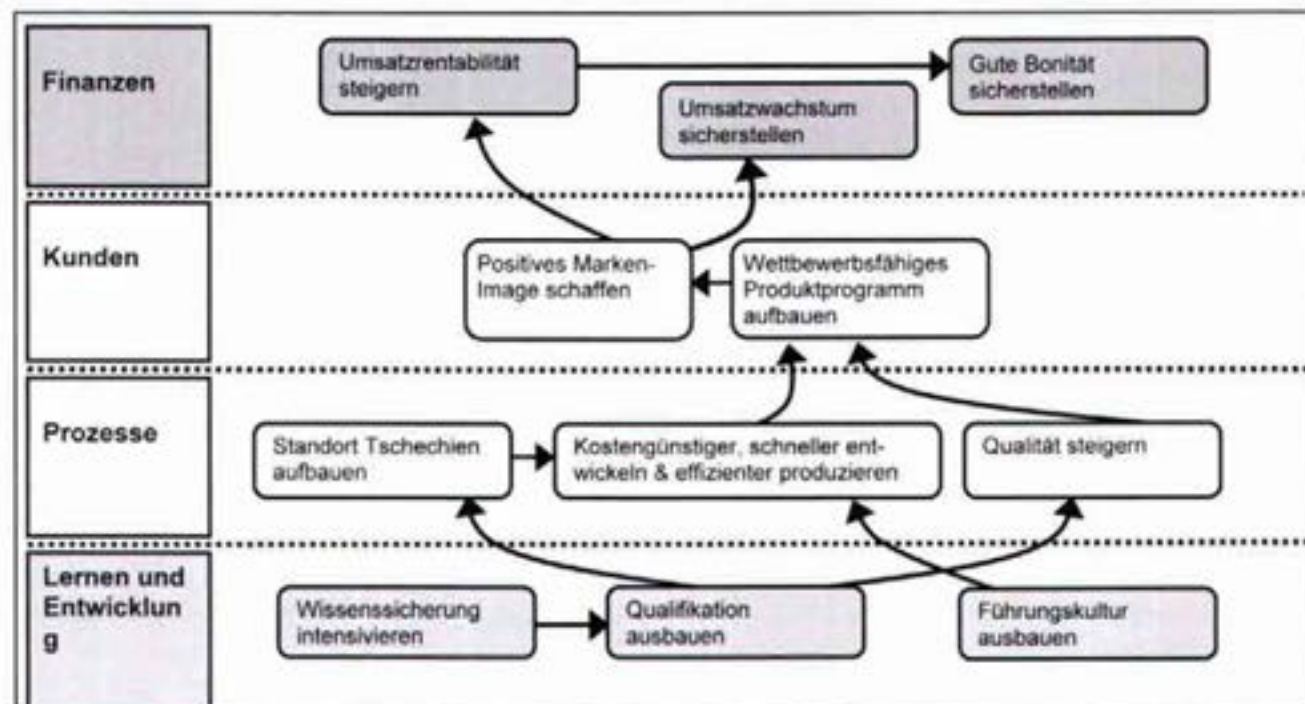


Abb. 3: BSC-Strategiekarte (Quelle: Eigene Darstellung)

einzelnen Ziele zusammenwirken und welche Bedeutung sie haben. Bei der Erarbeitung dieser Karte ist daher darauf zu achten, nicht alle möglichen Zielbeziehungen darstellen zu wollen, sondern nur diejenigen, die strategisch relevant sind. Nur so kann die Einfachheit und Übersichtlichkeit der Darstellung gewährleistet werden. Im gezeigten Unternehmen wurde die Strategiekarte im Plenum mit allen Führungskräften erarbeitet. Da sie später als Kommunikationsinstrument eingesetzt werden soll, wurde die Diskussion um die relevanten Zielbeziehungen sehr lebhaft geführt. Das ist erforderlich, da mit diesem Tool für das Commitment der Belegschaft für die neue Strategie geworben werden soll.

Roll-out managen

Diese Phase soll über weitere Konkretisierung der Aktionen erreichen, dass das gesamte Unternehmen auf die Unternehmensstrategie ausgerichtet ist. Die Vorgehensweise wird durch die anfangs festgelegte BSC-Architektur bestimmt. Bei nur einer BSC im gesamten Unternehmen erfolgt das Roll-out über eine Ausplanung der strategischen Aktionen. Im vorliegenden Unternehmen wurde jede Aktion mit einem detaillierten Projektplan mit klaren Aufgabenpaketen, Meilensteinen und Kostenplänen hinterlegt. Dazu wurden kleine Teams mit den nötigen Fachexperten gebildet, die die Verantwortung für die Durchführung der einzelnen Aktionen trugen.

Kontinuierlichen BSC-Einsatz sicherstellen

Die BSC soll kein autarkes Managementtool darstellen. Daher sind andere Managementsysteme im Unternehmen, wie beispielsweise ein integriertes Planungs- und Kontrollsystem, und die BSC aufeinander abzustimmen. Im vorliegenden Unternehmen wurden die Finanzplanungen der einzelnen Aktionen schließlich **in der Budgetplanung für das kommende Jahr berücksichtigt**. Weiterhin ist eine **Abstimmung mit bestehenden Führungssystemen** erforderlich. Um zu garantieren, dass die Aktionen konsequent verfolgt werden, wurden die einzelnen Teilaufgaben Bestandteil der Zielvereinbarungen der Mitarbeiter. Damit war die Kaskadierung der Unternehmensziele bis auf Mitarbeiterebene abgeschlossen,

wodurch nun jeder Mitarbeiter nachvollziehen kann, wie sich sein Beitrag zum Unternehmenserfolg gestaltet.

Um den nachhaltigen Erfolg der BSC im Unternehmen zu garantieren, wurde ein monatliches Führungsmeeting eingeführt, in dem der Status der Aktionen und Kennzahlen besprochen wurde und Steuerungsmaßnahmen gegebenenfalls verabschiedet wurden. Aufgabe dieses Gremiums war es auch, **einmal im Jahr ein Strategie-Review** durchzuführen, um die Aktualität der strategischen Ausrichtung unter gegebenen Umfeldbedingungen zu prüfen. Im heutigen IT-Zeitalter ist eine geeignete EDV-Lösung für die Verfolgung der Kennzahlen und der Projektpläne erforderlich. Mittlerweile gibt es zahlreiche Programme für die BSC, die meist teuer und wenig anpassbar an die speziellen Bedürfnisse von Mittelständlern sind. Für das vorgestellte Unternehmen wurde **eine Freeware-Lösung auf Excel-Basis** verwendet, die sich sehr leicht an die Anforderungen des Unternehmens anpassen ließ.

Fazit

Wie einleitend gezeigt, können sich KMU aufgrund der aktuellen Herausforderungen auf den globalen Märkten nicht weiter einer strukturierten ganzheitlichen strategischen Steuerung entziehen. Die BSC ist ein Tool, das durchaus auch für Mittelständler verwendet werden kann. Ein kritischer Erfolgsfaktor für die BSC im Mittelstand ist der Implementierungsprozess. Wird dieser auf die Eigenheiten eines Mittelständlers angepasst und werden die Mitarbeiter frühzeitig mit dem neuen Managementsystem vertraut gemacht, kann die BSC auch im Mittelstand erfolgreich eingeführt werden.

Literatur

Balzer-Drohner, H. (2002): Mittelstand falsch positioniert, in: Lebensmittel Zeitung, Ausgabe 36, 2002, S. 85.

DIHK (2002): Mittelstandsfinanzierung in schwierigem Umfeld – Ergebnisse einer Umfrage zur Unternehmensfinanzierung, Berlin 2002.

Jungkind, W.; Dresselhaus, D. (2003): Die Balanced Scorecard in einem mittelständischen Unternehmen, in: Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Industrial Engineering – FB/IE, Heft 5, S. 196-201.

Henschel, Th. (2003): Risikomanagement im Mittelstand – Eine empirische Untersuchung, in: ZFCM – Controlling & Management, Heft 5, 2003, S. 331-337.

Henschel, Th.; Bischoff, D. (2005): Unternehmensplanung in KMU. Ergebnisse einer empirischen Untersuchung. In: Unternehmensberater, Heft 3, 2005, S. 9-14.

Horváth&Partners (2004): Balanced Scorecard umsetzen, Stuttgart 2004.

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

Kaplan, R.; Norton, D. (2001): Die strategiefokussierte Organisation – Führen mit der Balanced Scorecard, Stuttgart 2001.

Kayser, G. (2003): Was sind eigentlich kleine und mittlere Unternehmen?, Diskussionsbeitrag zur Kuratoriumssitzung der Arbeitsgemeinschaft industrieller Forschungsvereinigungen „Otto-von-Guericke“ e. V., Berlin 24. November 2003, <http://www.ifm-bonn.org/presse/kay-aif.pdf>, 15.07.2005

Scheibeler, A. (2004): Balanced Scorecard für KMU, Berlin/Heidelberg 2004.

Vohl, H.-J. (2004): Balanced Scorecard im Mittelstand. Veränderungsprozesse in mittelständischen Unternehmen (KMU) mit der Balanced Scorecard (BSC) meistern, Hamburg 2004. ■

Zuordnung CM-Themen-Tableau

| | | | | | |
|----|----|----|---|---|---|
| 11 | 23 | 24 | S | G | P |
|----|----|----|---|---|---|

| Zuordnung CM-Themen-Tableau | | | | | |
|-----------------------------|----|----|---|---|---|
| 01 | 06 | 37 | G | F | Z |

EIN DREAM-TEAM IN DER RENAISSANCE

Betrachtungen über den Unternehmer Jakob Fugger, den Reichen, und seinen Buchhalter Matthäus Schwarz – ein wohl einmaliges Manager-Controller-Dream-Team im 16. Renaissance-Jahrhundert !

von Roland Nyffeler, Dietlikon/Schweiz

Fragen Sie einen aufgeweckten Betriebs- oder Finanzwirtschafts-Studenten, wer denn die Doppelte Buchhaltung erfunden habe und wann. Er wird Ihnen ohne zu zögern antworten: der **Toskaner Mathematiker und Franziskanermönch Luca Pacioli am Ende des 15. Jahrhunderts**. Diese an den Universitäten heute noch gelehrte Ansicht ist genau so falsch, wie auf der anderen Seite die bitteren Plagiatsvorwürfe, die ihre Gegner heute noch dem Bruder Luca posthum nachschleudern.

Luca Pacioli, der einige Jahre mit Leonardo da Vinci zusammen lebte und arbeitete, war einer der führenden Mathematiker der Renaissance. Im Jahr 1494 veröffentlichte er seine große mathematische Enzyklopädie „Summa de Arithmetica Geometria Proportioni et Proportionalita“. In deren Kapitel „**Particularis de Computis et Scripturis**“ liefert er eine eingehende **Beschreibung der Doppelten Buchhaltung**, wie sie damals in den Handelshäusern der italienischen Stadtstaaten angewandt wurde. Dieses Buchhaltungs-System war jedoch keineswegs Pacioli's eigene Erfindung. **Vielmehr hatte es sich vor allem in Venedig über lange Zeit zu dem entwickelt, was Pacioli nun in seiner „Summa“ beschrieb.**

Diese Abhandlung durch einen Mathematik-Theoretiker ohne praktische buchhalterische Erfahrung ist zwar logisch zusammenhängend, aber gleichzeitig auch ziemlich unkritisch. Das „Venezianische System“ wies nämlich am Ende des 15.

Jahrhunderts immer noch einige markante Mängel auf, die dem nach-mittelalterlichen, vom noch jungen Frühkapitalismus getriebenen europäischen Wirtschaftsaufschwung im Wege standen.

So fehlt bei Pacioli die buchhalterische **Behandlung der unzähligen Stadt- und Regional-Währungen**, Maße und Gewichte fast gänzlich. Zudem waren im katholischen Italien (wo beispielsweise das große Handelshaus Bardi den Lieben Gott als Gesellschafter mit zwei Anteilen führte) buchhaltungs- und finanztechnische Tricks zur Umgehung des kirchlichen Zinsverbotes praktisch kein Thema – im Gegensatz zu Deutschland, wo sich vor allem die Nürnberger und Augsburger Großkaufleute bitter darüber stritten.

Überdies fehlen in Pacioli's Abhandlung die Voraussetzungen zur Elimination konzerninterner Transaktionen und zur Überführung von Filialbuchhaltungen in eine zentrale Konzernwährung und -bewertung.

Es gelang dann vor allem dem jungen Augsburger Buchhalter Matthäus Schwarz, dieses Basis-System wesentlich zu verbessern und den Anforderungen eines internationalen Konzerns anzupassen. Schwarz verbrachte das Jahr 1515 in der venezianischen Faktorei des Handelshauses Fugger, **wo er die von Pacioli beschriebene Doppelte Buchhaltung kennenlernte**. Schwarz war jedoch nicht zufrieden mit dem, was er in Italien gelernt hatte. Bei seiner **Rückkehr nach Augsburg wurde er**



Roland Nyffeler (1946) ist Dipl.-Experte in Rechnungslegung und Controlling und war lange Jahre Trouble Shooter im Rechnungswesen eines internationalen Großkonzerns. Er lebt in Dietlikon bei Zürich, wo er unter anderem seine Sammlung historischer Rechen- und Bürogeräte und seine Passion für die Kalligraphie pflegt.

Controller von Jakob Fugger dem Reichen und schrieb 1518 seine „Musterbuchhaltung“, die zu einem Leitwerk der frühkapitalistischen Rechnungslegung wurde, **und von der heute noch drei handschriftliche Kopien aus dem 16. Jahrhundert existieren.**

In diesem Werk und während seiner **langjährigen Tätigkeit als Controller und enger Vertrauter und Berater Jakob Fuggers** – und später auch von dessen Enkel und Nachfolger Anton – verwirklichte Matthäus Schwarz jene Anpassungen, mit denen das von Pacioli dokumentierte „Venezianische System“ zu einer Rechnungslegung wurde, die sich für den weit verzweigten Weltkonzern des Kaufmanns und Financiers Fugger eignete.

Die reich machende Kunst

Wieso eigentlich die „Doppelte Buchhaltung“, die in der Renaissance mit gutem Grund „die reich machende Kunst“ genannt wurde? War denn die „Kameralistische Buchführung“, die lediglich aus einem mehr oder minder komfortabel ausgestatteten Einnahmen- und Ausgaben-Buch bestand, für die meist ortsgebundenen italienischen Kaufleute nicht ausreichend? Auf den ersten Blick wohl schon! Für einen Lokal-Kaufmann, der nur von seiner „Home Base“ aus mit einer überblickbaren Auswahl an Gütern handelte, **mochte es noch genügen, sich auf die Fortschreibung der Zahlungsmittel zu beschränken.** Aber für

die ersten eigentlichen Weltkonzerne, die im frühen 16. Jahrhundert vor allem in den rivalisierenden Wirtschaftsmetropolen Augsburg und Nürnberg zu voller Bedeutung erblühten, reichte dies nicht mehr aus. **Ihr Kontroll- und Rechnungslegungs-System musste sich zwingend auch auf die „Non-Cash Items“ erstrecken, die eine völlig neue Dimension einnahmen: Debitoren, Kreditoren, Transitorien, Schätzungen, Rückstellungen, Wertveränderungen, Lagerschwund.** Denn es sind ja gerade diese „Non-Cash Items“, die in ihrem Ausmaß und mit ihrer Volatilität einem unvorsichtigen Unternehmer über Nacht das Genick brechen können. Matthäus Schwarz bemerkt hierzu treffend:

„Nun vermaint mancher kauffman er sei reich, wann er ein gross capital hab und achtet nit seiner creditori, die er wider zalen muss, ob der mer oder minder seien weder seiner debitori. Sollich leut fallim liederlich vnd machen bald bankharota und wissen nit wie, wan und wo es inen geschehen ist.“

Diese Ausdehnung des Rechnungswesens von den reinen Zahlungsmitteln auf alle übrigen Bilanzbestände und ihre zwingende Verbindung durch die Soll-Haben-Doppik ermöglichte es nun auch, die oft gegenläufigen und sich vielfach zufälligerweise saldierenden Eigenkapital-Veränderungen – also die Gewinne und Verluste – in die Erfolgsrechnung auszulagern. Dort konnten sie in beliebig viele Konti „brutto“ (also nicht saldiert) aufgeblättert werden. **Diese Gewinn- und Verlustrechnung bot nun den geografisch und branchenmäßig weit verzweigten Großkonzernen neue, geradezu lebensnotwendige Steuerungsmöglichkeiten.**

Eine dieser wesentlichen Neuerungen war das **Hochziehen lokaler Filialbuchhaltungen in eine Konzernwährung** und in ein uniformes Bewertungs-Regelwerk unter gleichzeitiger Elimination aller konzern-internen Transaktionen. Die **bereinigte Konzernrechnung in Rheinischen Gulden** verschaffte dem Unternehmer Fugger jene Übersicht, die für die Bewirtschaftung seiner zahlreichen und namhaften Aktiv- und Passiv-Darlehen und für ein frühzeitiges Erkennen und Ausschöpfen der vielen Synergien unabdingbar war. Sie bewog ihn aber

auch zum konsequenten Verzicht auf Transaktionen, die er bisher lediglich aus Kulanz und Prestige getätigt hatte – zum Beispiel die Finanzierung opulenter Krönungsfeste oder ruinöser Kreuzzüge.

Matthäus Schwarz förderte im Besonderen den Abgleich der verschiedenen Filialbuchhaltungen untereinander und zum Augsburger Hauptsitz. Die Firma Fugger unterhielt nämlich schon damals ein Netz an Faktoreien, das mit seiner Größe und Flexibilität in ganz Europa einzigartig war. **Jakob Fugger nutzte dieses Filialnetz in erheblichem Ausmaß zur Abwicklung großer bargeldloser Transaktionen** – nicht nur für seine eigene Handelstätigkeit, sondern ebenso oft für fremde Rechnung, auch zwischen bitter verfeindeten Kriegsgegnern, beispielsweise beim Austausch von Geiseln gegen hohe Lösegelder. Bei diesen Geschäften lag seine wesentliche Gewinnquelle aber nicht nur in Zinsen oder Kommissionen, sondern vorab in geschickter, manchmal geradezu schamloser Arbitrage der Umrechnungskurse zwischen den zahllosen Lokalwährungen. Dieser bargeldlose Zahlungsverkehr über sein europäisches Filialnetz war für Fugger ein immenser Vorteil. Denn die neuen stehenden Söldner-Heere der Fürsten und Könige ließen die Mitglieder der Ritter-Klasse arbeitslos werden, und diese machten deshalb jetzt als Raubritter die unterentwickelten Transportwege noch unsicherer.

Administrativ geschahen solche trans-europäischen Bargeldlos-Transaktionen vor allem über das Finanzinstrument des Wechsels, der schon damals in bescheidener Form diskontfähig war. Die so auflaufenden Saldi mussten aber periodisch ausgeglichen werden, um die Bilanzen der lokalen Faktoreien nicht allzu sehr aus dem Lot fallen zu lassen. Dazu nahm Fugger, unterstützt durch seinen Controller Matthäus Schwarz, an den Wechsel-Messen teil, die halbjährlich im verhältnismässig sicheren Antwerpen stattfanden, und auf denen die Kontokorrent-Überhänge ausgeglichen wurden.

Jakob Fugger und Matthäus Schwarz: Ein Controller-Manager Dream-Team!

Jakob Fugger als Unternehmer und Matthäus Schwarz als Hauptbuchhalter bildeten ein „Manager-Controller Dream-Team“, das in der Wirtschaftsgeschichte geradezu einmalig ist, und das unter

Jakobs Enkel und Nachfolger Anton Fugger seine nahtlose Fortsetzung erlebte. **Unterstützt durch die verlässliche und termingerechte Konzern-Rechnungslegung, welche Schwarz ständig verfeinerte, realisierten die Fugger spektakuläre Groß-Transaktionen,** die ihren Reichtum und wirtschaftlichen Einfluss nachhaltig stärkten. Ihre zeitweilig schier monopolhafte Vorrangstellung im frühkapitalistischen Europa bot ihnen auch diskrete, aber effektive Möglichkeiten, wichtige militär- und kirchenpolitische Veränderungen zu beeinflussen, wenn nicht gar aktiv herbeizuführen.

Einige Entwicklungen von bleibendem Wert

Nebst dem eigentlichen Buchhaltungs-Grundsystem haben sich auch einige hervorstechende Neuerungen des „frühkapitalistischen Aufbruchs“ im 16. Jahrhundert in fast unveränderter Form bis heute erhalten. Wir benutzen sie täglich, ohne uns über ihre seinerzeitige Entstehung Gedanken zu machen. Greifen wir doch hier **zwei dieser buchhalterischen Selbstverständlichkeiten** zur kurzen Betrachtung heraus:

Die Ausdrücke „Soll“ und „Haben“ gehen unmittelbar auf die Systembeschreibungen von Luca Pacioli und Matthäus Schwarz zurück. Sie sind das Resultat des neutralen Ausgleichs, den der Buchhalter als Giro-Stelle betreibt: Einerseits die Zahlungsmittel, Guthaben, Forderungen und Besitztümer, also „Soll uns geben“ (auf Italienisch: Deve dare) – andererseits alle Verpflichtungen und das Gesellschaftskapital, also „Soll von uns haben“ (auf Italienisch: Deve avere). Vom Ausdruck „Soll uns geben“ bleibt heute nur noch gerade das erste Wort: „Soll“. Vom Ausdruck „Soll von uns haben“ bleibt nur noch das letzte Wort: „Haben“.

Die Links-Rechts-Darstellung, links das Soll, die Aktiven, der Aufwand – rechts das Haben, die Passiven, der Ertrag auf einem Blatt ist vor allem beim klassischen Kontenkreuz nicht nur übersichtlich, sondern **trug auch dazu bei, Papier zu sparen.** Dies war nämlich im 16. Jahrhundert sündhaft teuer. Die Zuordnung von Soll nach links und von Haben nach rechts war aber lediglich eine venezianische Konvention. Sie ist nicht systematisch zwingend und könnte deshalb geradeso gut umgekehrt sein. ■

LITERATURFORUM

Das Buch nimmt auch heute noch einen bedeutenden Platz in der Medienlandschaft ein und hat wesentlichen Einfluss auf die Informationsvermittlung, die Gewinnung neuer Erkenntnisse und die Bewusstseinsbildung des Menschen, gilt aber gleichermaßen als ästhetischer Gegenstand. Auch zu Zeiten von Rundfunk, Fernsehen und Internet kann kein anderes Kommunikationsmittel die Funktion des Buches in gleichem Maße erfüllen.

Quelle: Der Brockhaus Literatur 3. Auflage, Mannheim, Leipzig 2007, Seite 115



Auf einen Blick

Sehr geehrte Damen und Herren,
liebe Kolleginnen und Kollegen!

Ich darf Sie zur vorliegenden „Congress-Ausgabe“ herzlich begrüßen. Ich habe mich wieder unter den vielen Neuerscheinungen und Neuauflagen näher umgeschaut und zahlreiche Bücher ausführlicher geprüft. Folgende Auswahl darf ich Ihnen vorstellen:

- Buch in der Diskussion: IFRS für Controller
- Neues zum Controlling
- Das spezielle Thema: Marken-, Verbands- und Medienmanagement
- Themenfeld Sanierung und Restrukturierung – in Zeiten permanenter Anpassungen und Veränderungen ein „begleitendes Thema“
- Themenfeld IFRS – ein unverändert „mitlaufendes Thema“
- Bücher zu Themen der ICV-Arbeitskreise – diese Rubrik wurde neu aufgenommen und beinhaltet zukünftig Fachliteratur zu Themen, die in Arbeitskreisen des internationalen Controller Verein e. V. (www.controllerverein.com) behandelt werden.
- Themenfeld Steuern – ein „Dauerbrenner“
- Der „ganze Controller“ / die „ganze Controllerin“ – in eigener Sache

Highlights – einige beispielhafte Auszüge aus nachfolgenden Büchern

„Nach Erfahrungen der Autoren verfügen Sanierungsfälle entweder über defizitäre oder nicht genutzte Controllingsysteme“ – Aus: Hommel / Knecht / Wohlenberg: Handbuch Unternehmenssanierung.

„Das Controlling wird zur zentralen Integrationsfunktion, deren Aufgabenfelder von der Unterstützung der indirekten Führungskonzepte über die Schnittstellenkoordination, die Gestaltung von Anreizsystemen und den Aufbau von Vertrauensbeziehungen bis hin zum Informations- und Wissensmanagement reicht“ – Aus: Boersch / Elschen: Das Summa Summarum des Management

„Manche Manager fürchten die Medien mehr als den Aufsichtsrat – und manche Journalisten die anstehende Reorganisation mehr als einen schlechten Artikel“ – Aus: Scholz, Christian: Handbuch Medienmanagement.

„Im Kern bedeuten die IFRS für den Controller einen wesentlichen Aufgabenzuwachs.“ – Der Berger-Vogel, ICV-Vorsitzender, in: Weißenberger: IFRS für Controlling

„Die sozusagen vom Wirtschaftsprüfer testierte Integration von Bilanzierung, Unternehmensstrategie und -planung kann vor allem für die Fortführung von kleineren und mittleren Unternehmen zukünftig entscheidend sein.“ Aus: Scholtka, Jörg: IFRS für die Investitionsgüter-Industrie

„Zusammenfassend ist festzuhalten, dass die in älteren Veröffentlichungen geäußerte pauschale Furcht vor dem Verlust des Aussagegehaltes von Kennzahlen beim Übergang von der HGB- auf die IFRS-Rechnungslegung unbegründet ist.“ Aus: Kirsch, Hanno: Finanz- und erfolgswirtschaftliche Jahresabschlussanalyse nach IFRS.

Buch in der Diskussion: IFRS für Controller

Weißberger, Barbara: IFRS für Controller

Planegg/München: Rudolf Haufe Verlag 2007 – 536 Seiten mit CD-ROM – € 48,-

Über die Autorin und das Buch

Prof. Dr. Barbara Weißberger ist Professorin an der Justus-Liebig-Universität in Gießen und Inhaberin des Lehrstuhls für Industrielles Management und Controlling. Der Untertitel „Alles, was Controller über IFRS wissen müssen“ umreißt Inhalt und Zielsetzung des zum gegenwärtigen Zeitpunkt mutmaßlich umfassendsten Lehr- und Nachschlagewerks zum Einfluss der IFRS auf die Arbeit der Controllerinnen und Controller. Der vorliegende Band, so der ICV-Vorsitzende Dr. Berger-Vogel im ersten Geleitwort, „gibt Controllern den ... notwendigen und speziell auf für ihren Bedarf hin konzipierten Zugang zu dem breiten Themenfeld der IFRS“. Prof. Dr. Jürgen Weber ergänzt im zweiten Geleitwort: „Ich kann die Lektüre ... nur ans Herz legen und wünsche diesem Werk eine breite Aufnahme in der Community.“

Über den Inhalt

IFRS - Rechnungslegung - Herausforderung für Controller, z. B. Trends in Controlling und Finance Excellence – IFRS - Know-how für Controller, u. a. controllingrelevante Regelungen innerhalb der IFRS – Controllerarbeit unter IFRS, z. B. Integration der internen und externen Rechnungslegung – Controlling und wertorientierte Führung unter IFRS, u. a. Ermittlung des EVA unter IFRS – IFRS für Controller im Mittelstand – Zusammenfassung und Anhang.

Bemerkenswertes zum Buch

„Controller können die IFRS-Umstellung als Chance nutzen und die Effizienz und Akzeptanz ihrer Arbeit deutlich erhöhen“, so die Autorin. Diese Neuerscheinung ermöglicht und ermutigt zu einer konstruktiven und erfolgreichen Auseinandersetzung mit der Rechnungslegung nach IFRS. Das Buch zeigt, wie Controller ihre Methoden und Systeme anpassen müssen, was sie über IFRS wissen sollten und wie sie unter den veränderten Rahmenbedingungen Aufgabe und Rolle suchen und definieren können. Das vorliegende Praxishandbuch ist deutlich geprägt durch die intensive fachliche Diskussion im Arbeitskreis „Controller und IFRS“ der International Group of Controlling (IGC). Bekannte Experten wie u. a. Prof. Dr. Péter Horváth und Siegfried Gänßlen, Finanzvorstand der Hansgrohe AG und stellvertretender Vorstandsvorsitzender des Internationalen Controller Verein e. V. bringen als Interviewpartner ihre Erfahrungen und Perspektiven zum „Controlling unter IFRS“ ein. Der Anhang mit einer Kurzdarstellung der Standards unter besonderer Hervorhebung der Controllingimplikationen sowie Links zur Thematik des Buches sowie die CD-ROM „IFRS-Guide für Controller“ runden das umfangreiche Informationsangebot ab. Insgesamt vermittelt dieses Buch in hervorragender Weise sowohl Orientierungswissen als auch praktische Arbeitshilfen zum „Controlling unter IFRS“.

Neues zum Controlling

Controllers Pocket Guide 2007 / 2008

Offenburg: Verlag für ControllingWissen AG 2006 – 343 Seiten – € 9,80

Dieses Taschenbuch mit einem Vorwort von Dr. Albrecht Deyhle wird vom Verlag für ControllingWissen AG, in dem auch das Controller Magazin erscheint, in Kooperation mit der Controller Akademie und dem Internationalen Controller Verein herausgegeben. Es enthält: Controllers Sprach-Kalender, Excel-Tipps, großes Kalendarium, Controlling-Kennzahlen, Controllers Best Hyperlinks, Vergleich HGB - IAS/IFRS - US-GAAP sowie wichtige Steuerinformationen für den Arbeitsalltag. Ein Stichwortverzeichnis unterstützt den Informationszugang. Es passt in jede Jacken- und Hemdtasche und bietet vielfältiges Wissen kompakt aufbereitet. Die eingestreuten Karikaturen fördern die Gelassenheit in der allgemeinen Geschäftigkeit.

Deyhle, Albrecht / Hauser, Martin: Controller Praxis

Offenburg: Verlag für ControllingWissen AG 2007 – 2 Bände – 431 Seiten – € 39,-

Über die Autoren und das Buch

Das mutmaßlich bekannteste und verbreitetste Grundlagenwerk für die Controlling-Praxis liegt in der neu bearbeiteten 16. Auflage vor. Die Bedeutung und die erfahrene Akzeptanz dieses Basiswerkes, das 1971 in der 1. Auflage erschien, ergibt sich insbesondere aus den bislang verkauften 63.000 Exemplaren. Neben Dr. Albrecht Deyhle, Gründer und Vorsitzender des Aufsichtsrats der CA Controller Akademie AG sowie Verleger und Herausgeber des Controller Magazins ist Prof. Dr. Martin Hauser neuer Mitautor dieser Veröffentlichung. Hauser ist Trainer und Vorstandsmitglied der Controller Akademie AG Gauting/München. Das vorliegende Werk mit dem Untertitel „Führung durch Ziele - Planung - Controlling“ vermittelt Controller Praxis für die tägliche Controller-Arbeit.

Über den Inhalt

Leitbild und Zielsetzung der Unternehmung – Die Struktur der Gewinn-Zielsetzung – Unternehmensmodell „Getränkestand“ – Organisation nach Profit Center – Fallstudie zur Unternehmensplanung – Unternehmensplanung - strategisch, operativ und dispositiv – Bausteine im System der operativen Planung – Führungs- und Planungsgrundsätze – Befähigung zum Self-Controlling – Zielkennzahlen und Controller-Berichte – Beispiele, Fälle, Aphorismen – Controller-Funktion und Organisation.

Bemerkenswertes zum Buch

Diese Neuauflage stellt elementares Controllingwissen zur Verfügung. Es beruht auf der Philosophie der Controller Akademie und vermittelt Deyhles Controllingverständnis und Controllingkönnen kompakt und „original“. Dieses Werk erscheint als Band 1 und 2 der Reihe „Controlling Pockets“, also im handlichen Taschenformat. Es ist gut lesbar mit zahlreichen Abbildungen, Hervorhebungen und klarer Struktur geschrieben. Der Stil orientiert sich an der Ausdrucksweise und am Verständnis der Praktiker. Die inhaltlichen Schwerpunkte liegen im Band I auf den Themen Unternehmensplanung, Rechnungswesen und Controllerfunktion. Der Band II thematisiert den Soll-Ist-Vergleich sowie die Erwartungsrechnung und den Führungsstil. Dieses Werk ist nahezu ein Muss für alle Controllerinnen und Controller, denn es gibt der praktischen Controllerarbeit sowohl eine grundlegende Ausrichtung als auch eine konkrete Ausformung. Das Werk empfiehlt sich als Fundament für die einschlägigen Verfeinerungen und Weiterentwicklungen. Studierende und Wissenschaftler können elementare Erkenntnisse darüber gewinnen, wie und womit sich Praktiker mit „ihrem Controlling“ befassen.

Schweickart, Nikolaus; Töpfer, Armin (Hrsg.): Wertorientiertes Management
Berlin: Springer Verlag 2006 – 673 Seiten – € 74,95

Über die Autoren und das Buch

Herausgeber Dr. Nikolaus Schweickart ist Vorstandsvorsitzender der ALTANA AG, Bad Homburg v. d. Höhe, Herausgeber Prof. Dr. Armin Töpfer hat den Lehrstuhl Marktorientierte Unternehmensführung an der Technischen Universität Dresden inne. Die Autoren aus Wirtschaft, Politik und Wissenschaft vermitteln in über 20 Beiträgen die Grundlinien des wertorientierten Managements. Das Buch folgt einer ganzheitlichen Sichtweise und bietet ein breites Themenspektrum.

Über den Inhalt

Ganzheitliche Konzeption des wertorientierten Managements, u. a. Dresdner Modell – Gesamtwirtschaftliche Anforderungen und Inhalte, u. a. Standortdiskussion unter wertorientierter Betrachtung – Betriebswirtschaftliche Anforderungen und Inhalte, unterteilt in: Steuerung, Mitarbeiter, Prozesse, Kunden und Finanzergebnisse zur Anreizgestaltung – Ganzheitliche Anwendungen in Unternehmen mit Praxisbeispielen der ThyssenKrupp AG, Der SAP AG, der Stinnes AG sowie der Heidelberger Druckmaschinen AG.

Bemerkenswertes zum Buch

Ziel des Buches, so die Herausgeber, ist, den gegenwärtigen Wissensstand des wertorientierten Managements in Wissenschaft und Praxis aufzuarbeiten. Von vergleichbaren Veröffentlichungen unterscheidet sich das Werk u. a. dadurch, dass es sich nicht nur auf die Wertsteuerung konzentriert, sondern eine ganzheitliche Sicht – erweitert um Wertsteigerung und -erhaltung – bietet. Dieses ganzheitliche Konzept beruht auf dem Dresdner Modell des wertorientierten Managements. Es beinhaltet die vier Perspektiven der Balanced Scorecard. Der Sammelband vereint eine Kombination von Artikeln unterschiedlicher Autoren und verschiedener Ausrichtungen und Schwerpunkte. Die Autoren beleuchten die Wertorientierung aus recht unterschiedlichen Perspektiven und wirtschaftlicher Rahmenbedingungen und fügen es zu einem Gesamtkonzept zusammen. Neben klassischen controlling-orientierten Ansätzen erläutern sie auch „weiche“ Faktoren wie Mitarbeiterbelange und immaterielle Fragestellungen wie z. B. Wertsteigerung durch Umweltleistung. Den Angaben zufolge richtet sich das Buch generell an Mitglieder von Unternehmensleitungen und bereichsverantwortliche Führungskräfte großer und mittelständischer Unternehmen sowie an Experten, die sich in Praxis, Beratung und Hochschulbereich mit diesem Themenkomplex beschäftigen. Das Werk bietet ein breites und gut strukturiertes Informationsangebot mit über 200 Abbildungen und Tabellen, aus dem sich der Leser seine individuellen Anregungen ziehen und seine Arbeits- und Lösungshinweise entwickeln kann.

Link, Jörg / Weiser, Christoph: Marketing-Controlling
München: Vahlen Verlag 2006 – 396 Seiten – € 25,-

Über die Autoren und das Buch

Prof. Dr. Jörg Link ist Inhaber des Lehrstuhls für Controlling und Organisation an der Universität Kassel. Prof. Dr. Christoph Weiser ist Inhaber des Lehrstuhls für Internes Rechnungswesen und Controlling an der Martin-Luther-Universität Halle - Wittenberg. Dieses Lehrbuch, erschienen als 2., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, beschreibt das strategische und operative Controlling von Marketingmaßnahmen.

Über den Inhalt

Marketing und Controlling - Säulen moderner Unternehmensführung; Grundansatz des Marketing-Controlling; Strategisches Marketing-Controlling – Operatives Marketing-Controlling – Implementierung des Marketing-Controlling.

Bemerkenswertes zum Buch

Die vorliegende Neuauflage wendet sich nach den Worten der Autoren neben Studierenden und Lehrenden auch an engagierte Praktiker, die exemplarische Anregungen suchen, welche Systeme und Methoden im Dienste einer Steigerung des Markt- und Unternehmenserfolges eingesetzt werden können. In Lehre und Forschung sowie in der Praxis, so das Vorwort, setzt sich vermehrt die Erkenntnis durch, dass das Marketing der Unterstützung durch das Controlling bedarf und umgekehrt. Die Autoren machen auf ein beträchtliches Synergiepotenzial, das noch zu erschließen sei, aufmerksam. Das Buch ist eine gelungene Verbindung von Theorie und Praxis und eine respektable Verknüpfung von konzeptionellen Überlegungen mit Darlegungen zur praktischen Realisierung. Darüber hinaus bereichert diese Veröffentlichung die Diskussion zu verschiedenen Teilaspekten des Controllings – so u. a. zum Themenkreis immaterielle Werte z. B. mit der Beschreibung der Vorsteuerfunktion der internen Erfolgspotenziale oder durch die Unterscheidung der Autoren zwischen vorökonomischen und ökonomischen Messgrößen oder auch durch die Veranschaulichung des „Erfolgsweges“. Bemerkenswert sind ferner u. a. die Erörterung von Implementierungsaspekten, die Diskussion zur grundsätzlichen Standortbestimmung des Controllings oder auch die facettenreiche Behandlung der Abweichungsanalyse. Das Buch gewinnt durch die Fallbeispiele mit Aufgaben und Lösungen. Dieses Werk bietet eine gut lesbare und anschauliche Vertiefung eines wichtigen Controllingsegmentes, setzt fachliche Akzente und empfiehlt sich als gut fundierte Entscheidungsunterstützung für das Marketing-Management.

Wagner, Stephan M. / Weber, Jürgen: Beschaffungscontrolling
Weinheim: Wiley-VCH 2007 – 72 Seiten – Softcover – € 24,90

Über die Autoren und das Buch

Prof. Dr. Stephan M. Wagner ist Inhaber des Lehrstuhls für Logistikmanagement an der WHU. Prof. Dr. Dr. h. c. Jürgen Weber lehrt Controlling an der WHU. Diese Veröffentlichung erscheint mit dem Untertitel „Den Wertbeitrag der Beschaffung messen und optimieren“ als Band 54 der Reihe Advanced Controlling. Die vorliegende Publikation beschreibt wichtige Instrumente des Beschaffungscontrollings und skizziert den Weg vom Beschaffungs- zu einem zukunftsgerichteten Supplier Relationship-Controlling.

Über den Inhalt

Vorwort und Einleitung – Kennzahlen zur Planung, Steuerung und Kontrolle der Beschaffung – Nutzung von Controllinginstrumenten in der Praxis – Implementierung – Beispiele aus der Praxis – Fazit und Ausblick – Anhang: Kurzaudit der Beschaffung.

Bemerkenswertes zum Buch

Die Autoren greifen einen betrieblichen Bereich auf, der bislang „controllingmäßig“ wenig aufgearbeitet und nur begrenzt durchdrungen ist. In komprimierter Form und in recht anschaulicher Weise vermitteln Wagner und Weber viel Wissenswertes und Anregendes. Der Band unterstützt die Controller, sich in diesem Funktionsbereich deutlicher zu positionieren und insgesamt durch eine höhere Professionalisierung schärfer zu

profilieren. Aus Sicht der Autoren muss sich das Controlling stärker auf nichttraditionelle Beschaffungsobjekte ausdehnen, wie z. B. die Beschaffung von Dienstleistungen. Zweitens, so Wagrier und Weber, muss sich das Beschaffungscontrolling im Sinne des Supply Chain Managements wirksamer mit anderen betrieblichen Funktionen vernetzen. Drittens, so die Ausführungen, ist die Beschaffung nicht mehr abwicklungsorientiert und auf unterer Ebene anzusiedeln, vielmehr sind höhere hierarchische Ebenen einzubinden. Die Herausforderung entlang der drei Dimensionen Objekte, Funktionen und Hierarchien bestimmt diese Neuerscheinung. Insgesamt macht sie überzeugend und praxisbezogen deutlich, dass eine Neuausrichtung des Beschaffungscontrollings notwendig ist. Die Autoren führen zudem aus, wie diese Umorientierung und Umgestaltung erfolgen sollte.

Benzel, Wolfgang / Auner-Fellenzer, Mike: Rating-Mappe für mittlere Unternehmen
Regensburg, Berlin: Walhalla Fachverlag 2007 – 120 Seiten mit CD-ROM – € 24,90

Über die Autoren und das Buch

Prof. Dr. Wolfgang Benzel, Steuerberater, und Diplom-Betriebswirt (FH) Mike Auner-Fellenzer, Wirtschaftsprüfer und Steuerberater, sind Gesellschafter der Dr. Benzel & Partner Steuerberatungsgesellschaft sowie Gesellschafter-Geschäftsführer der SIMTAX Treuhand GmbH. Dieses Handbuch mit CD-ROM unterstützt bei der erfolgreichen Zusammenarbeit mit Ihrer Bank.

Über den Inhalt

Vorwort – Basel II und Rating – Fragen- und Antwortenkatalog des Bundesministeriums der Finanzen – Analyseschwerpunkte – Rating-Vorbereitungen – Erstellung eines Unternehmensreports – Bankengespräch – Checkliste für Rating-Vorbereitung

Bemerkenswertes zum Buch

Der vorliegende Praxis-Ratgeber, so die Autoren, soll helfen, sich schnell und ohne Umschweife in die Thematik einzuarbeiten. Dieser Ratgeber besteht aus drei Elementen. Der erste Teil umfasst eine allgemeine Einführung mit der Darstellung der Systematik des Rating-Prozesses. Der zweite Teil ist der Praxisteil mit einem Musterbeispiel, Checklisten und unterstützenden Hinweisen. Der dritte Bestandteil ist die beiliegende CD-ROM. Musterformulare und Formatvorlagen zum Unternehmensreport sowie zur Plangewinnermittlung und Liquiditätsplanung ermöglichen die individuelle Ausgestaltung der erforderlichen Unterlagen. Diese Neuerscheinung ist auf die Erfordernisse und den Bedarf mittelständischer Unternehmen zugeschnitten. Neben der gezielten Rating-Vorbereitung vermittelt dieses Buch kleineren und mittleren Unternehmen grundsätzliche Anregungen zur Erstellung eines Unternehmensreports beispielsweise zur Präsentation vor Beiräten, Aufsichtsräten und ähnlichen Gremien.

Boersch, Cornelius / Elschen, Rainer (Hrsg.): Das Summa Summarum des Management
Wiesbaden: Gabler Verlag 2007 – 370 Seiten – € 37,90

Über die Autoren und das Buch

Cornelius Boersch hat noch während seines Studiums das Unternehmen ACG AG, ein heute führender Anbieter von Smart Card Systemen, gegründet und erfolgreich an die Börse geführt. Heute unterstützt er junge Unternehmer als Business Angel und Venture Capital Partner. Prof. Dr. Rainer Elschen leitet den Lehrstuhl für Finanzwirtschaft und Banken an der Universität Duisburg-Essen. Dieser Sammelband enthält Zusammenfassungen der 25 – aus Sicht der Herausgeber – wichtigsten Bücher zu Managementmethoden. Darunter von so bedeutenden Autoren wie Alfred Rappaport, Philip Kotler und Peter Drucker oder Masaaki Imai, Robert S. Kaplan und David P. Norton.

Über den Inhalt

Führung und Organisation – Informationsmanagement – Personalmanagement – Leistungsmanagement – Finanzmanagement

Bemerkenswertes zum Buch

Diese Neuerscheinung vermittelt – quer durch Zeiten und Themenbereiche – einen kompakten Überblick modernen Managementwissens. Die Herausgeber führen zunächst mit einem ausführlichen Vorwort in das Themenspektrum ein. Einleitungen eröffnen die einzelnen Kapitel, ordnen die vorgestellten Bücher ein und stellen diese knapp vor. Boersch und Elschen beschreiben die vorgestellten Werke in einer systematischen, tief gegliederten und übersichtlichen Form. Sie umreißen Anlass und Problemstellung des jeweils zugrunde liegenden Werkes, skizzieren die Inhalte und fixieren die Kerngedanken. Dieses Buch verschafft einen überblicksmäßigen Zugang zum modernen Managementwissen und gibt einen Abriss essenzieller Grundsätze und Prinzipien. Die Konzeption des Buches richtet sich auf die Vermittlung eines relativ breiten und umfangreichen Managementwissens. Zur weiterführenden Beschäftigung und zur Auseinandersetzung mit Details muss auf die Originalquellen oder auf Spezialliteratur zurückgegriffen werden. Im Vordergrund steht fundiertes Allgemeinwissen, das zwangsläufig auch zu Vereinfachungen und „Abkürzungen“ führt. Das Buch ist kein „Praktikerbuch“ im engeren Sinne, vielmehr ein „Bildungs- und Impuls-Buch“. Insgesamt eine sehr respektable Veröffentlichung. Leider fehlt ein Stichwortverzeichnis zum schnellen und vergleichenden Zugriff.

Das spezielle Thema: Marken-, Verbands- und Medienmanagement

Hofbauer, Günter / Schmidt, Jürgen: Identitätsorientiertes Markenmanagement
Regensburg, Berlin: Walhalla Fachverlag 2007 – 184 Seiten – gebunden – € 22,90

Über die Autoren und das Buch

Prof. Dr. Günter Hofbauer lehrt Marketing und Technischer Vertrieb an der Fachhochschule Ingolstadt. Jürgen Schmidt, Diplom-Betriebswirt (FH), ist derzeit tätig für ein Tochterunternehmen eines internationalen Handels- und Dienstleistungskonzerns. Das Buch mit dem Untertitel „Grundlagen und Methoden für bessere Verkaufserfolge“ steht unter der Überschrift „Erfolgspotenziale richtig nutzen“. Marken stellen in vielen Unternehmen einen der bedeutendsten immateriellen Vermögenswert dar. Insofern thematisiert dieses Buch eine wesentliche Erfolgsgröße der Unternehmen und damit auch der Controller.

Über den Inhalt

Einleitung – Begriffliche Grundlagen und Zusammenhänge – Strategisches Markenmanagement – Operatives Markenmanagement – Schlussbetrachtung – Glossar

Bemerkenswertes zum Buch

Die Autoren gehen der Frage nach, wie eine starke Marke aufgebaut und gepflegt werden kann. Nach dem Ansatz des identitätsorientierten Markenmanagements, der dieser Veröffentlichung zugrunde liegt, kommt es entscheidend auf die Identität der Marke an, da nur, so die Autoren, über die Markenidentität das Markenimage beeinflusst werden kann. In diesem Buch veranschaulichen die praxiserfahrenen Autoren, wie eine Markenidentität professionell entwickelt, implementiert und gesteuert werden kann. Mehrere Aspekte führten dazu, dieses Buch in das Literaturforum aufzunehmen. Der Bedeutungsgehalt der Themenstellung für den Unternehmenserfolg und Unternehmenswert ist ein Grund. Ein weiterer Anlass ist, dass sich dieses Buch – neben den Marketingaspekten – in vielfältiger Weise auch mit controllingrelevanten Fragestellungen befasst, so z. B. mit der Situationsanalyse und der Bestimmung von Unternehmens- und Markenzielen. Darüber hinaus zählt es zu den relativ wenigen Veröffentlichungen, die sich am Beispiel des Markencontrollings näher mit der konkreten Ausprägung und der praktischen Anwendung eines Teilbereichs des Controllings immaterieller Werte befasst. Im recht lesenswerten Kapitel Markencontrolling beschäftigen sich Hofbauer und Schmidt u. a. mit der Identifizierung von Zielgrößen des Markencontrollings sowie mit der Implementierung der Zielgrößen in der Marken Scorecard. Die Messung verhaltenswissenschaftlicher Zielgrößen wie Bekanntheit und Image sowie die Messung des Markenwertes sind weitere Betrachtungspunkte. Verständlich und klar strukturiert führen die Autoren durch das Thema. Die kompakte Darstellung vermittelt die wesentlichen konzeptionellen Überlegungen ebenso wie die Grundlagen der praktischen Umsetzung. Insbesondere unterstützt das Buch Controller bei ihrer Intensivierung des Controllings immaterieller Werte.

Witt, Dieter / von Velsen-Zerweck, Burkhard / Thies, Michael / Heilmair, Astrid: Herausforderung Verbändemanagement

Wiesbaden: Gabler Verlag 2006 – 260 Seiten – € 38,90

Über die Autoren und das Buch

Prof. Dr. Dieter Witt vertritt das Fach Dienstleistungsökonomik an der Technischen Universität München und leitet das Seminar für Vereins- und Verbandsforschung. Prof. Dr. Burkhard von Velsen-Zerweck ist Direktor des Instituts für Management und Professor für Dienstleistungswirtschaft und Servicemanagement an der Hochschule Magdeburg-Stendal. Michael Thies ist Managing Partner und Gründer der Unternehmensberatung MICHAEL THIESS Management Consultants. Astrid Heilmair ist Beraterin bei MICHAEL THIESS Management Consultants. Basierend auf den Ergebnissen einer deutschlandweiten empirischen Untersuchung beschreibt und analysiert dieses Buch aktuelle Anforderungen und Entwicklungen, denen Verbände der verschiedensten Art gegenüberstehen. In dieser Neuerscheinung geht es, so der Untertitel, um Handlungsfelder und Strategien.

Über den Inhalt

Verbände aus der Sicht der Betriebswirtschaftslehre, u. a. Verbände und ihre Funktionen – Aktueller Stand und Handlungsfelder des Verbandsmanagements, z. B. strategische Steuerung, Wettbewerbssituation, Dienstleistungsangebot, Verbandskommunikation, Verbandsfrage 2005 – Hintergrund und methodische Grundlagen.

Bemerkenswertes zum Buch

Dieser Titel wendet sich vor allem an Fach- und Führungskräfte in Verbänden und anderen Nonprofit-Organisationen sowie an alle, die sich in der einen oder anderen Weise ehrenamtlich in diesem Bereich engagieren. Mit der Kombination von Theorie, Empirie und Praxis bietet das Buch einen fundierten und modernen Einblick in die Verbandslandschaft und fördert damit den Erkenntnisfortschritt sowohl in der Wissenschaft als auch insbesondere in der Praxis des Verbändemanagements. Anhand verschiedener Beispiele werden zentrale Problem- und Tätigkeitsfelder des Verbandsmanagements aufgezeigt. Praxisorientierte Strategien und konkrete Handlungsempfehlungen konkretisieren die Ausführungen. Ausgewählte Praxisstatements von Experten aus dem Nonprofit-Bereich vertiefen und veranschaulichen diese Veröffentlichungen. Die lesefreundliche Aufmachung und die Prägnanz der Darstellung fördern den Zugang zum Thema. Alle, die sich beruflich oder ehrenamtlich in Verbänden betätigen, vermittelt dieses Buch einen tieferen Einblick in die Grundlagen und Voraussetzungen erfolgreicher Verbandsarbeit. Es macht zudem deutlich, wie das Verbandsmanagement wachsenden Anforderungen ausgesetzt wird.

Scholz, Christian (Hrsg.): Handbuch Medienmanagement

Berlin: Springer Verlag 2006 – 982 Seiten – € 99,95

Über die Autoren und das Buch

Medienmanagement, so der Herausgeber, bedeutet zum einen das Management von Medien als deren bewusste Gestaltung und zum anderen das Management von Medienunternehmen. Der Herausgeber, Prof. Dr. Christian Scholz, hat den Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Organisation, Personal- und Informationsmanagement an der Universität des Saarlandes inne. Das vorliegende Handbuch versammelt über fünfzig Autorinnen und Autoren mit rund 40 Einzelbeiträgen sowie acht Interviews. Als Autoren konnten anerkannte Experten aus den jeweiligen Gebieten gewonnen werden. Das Buch ist somit ein kleines „Who is who im Medienmanagement“, in dem führende Fachvertreter einen Einblick in den State-of-the-Art ihres Gebietes vermitteln. Die weitaus meisten Autorinnen und Autoren kommen aus dem wissenschaftlichen Bereich.

Über den Inhalt

Vorwort des Herausgebers – Einstieg (Interview) – Die Basis (u. a. Interview, Medienmanagement und Medienprodukte) – Die Facetten (u. a. Medienwirtschaft und Medienethik) – Die Strategie (u. a. Wettbewerbsstrategien und Digitalisierung) – Die Gestaltung (u. a. Personalmanagement und Projektleitung) – Der Vertrieb (u. a. Absatzmanagement und Individualisierung und Eventisierung) – Das Rechnungswesen (u. a. Kalkulation und Finanzierung, Controlling und Bewertung) – Ausblick (Interview mit Fritz Pleitgen).

Bemerkenswertes zum Buch

Dieses Buch verbindet Orientierungs- und Grundlagenwissen. Es bietet einen breit gefächerten Überblick über bedeutsame Aspekte des Medienmanagements. Zusätzlich ermöglichen Grundlagenartikel zum Medienmanagement aus interdisziplinärer Perspektive ein umfassendes Verständnis der Medienbranche, ihrer Wirkungen und Handlungsimplikationen. Die eingebauten Interviews, überwiegend in englischer Sprache verfasst, schaffen eine Verbindung zur Medienpraxis. Die betriebswirtschaftlichen Beiträge verdeutlichen, dass es noch keine etablierte „Medien-BWL“ gibt und noch eine Vielzahl methodischer Themen aufzuarbeiten ist. Das Handbuch erweist sich als reichhaltige Informationsquelle, vermittelt vielfältige Kenntnisse und unterstützt das Erkennen und Verstehen von Entwicklungen. Es eignet sich als substanzielle und weit ausgelegte Einstiegsliteratur mit wissenschaftlichem Anspruch. Praktische Arbeitshilfen und Anleitungen zur konkreten Umsetzung können hingegen nur begrenzt erwartet werden.

Ilzhöfer, Volker: Patent-, Marken- und Urheberrecht
München: Verlag Vahlen 2007 – 342 Seiten – kartoniert – € 23,-

Dieser Leitfaden für Ausbildung und Praxis von Dipl.-Ing. Volker Ilzhöfer, Patentanwalt, European Patent Attorney, liegt in 7. Auflage vor. Das Werk gibt nach Verlagsangaben einen Überblick über die neueste Fassung des Patentgesetzes, des Markengesetzes sowie des Urhebergesetzes, Ablaufpläne der einzelnen Verfahren, Tabellen, die Ähnlichkeiten oder Überschneidungen zwischen den Gesetzen offenlegen, ergänzen die Ausführungen. Über 70 Fälle mit Lösungen zum Patent- und Markengesetz, zum Urheberrecht, zur Schutzrechtsverletzung sowie zum Schutzrecht im Rechtsverkehr vermitteln in verständlicher Weise relevante Problematiken.

Sauer, Manfred: 99 Tipps für wirksame Medienpräsenz
Berlin: Cornelsen Verlag 2006 – 192 Seiten – € 14,95

Dieses Buch zeigt, wie man professionell mit Medien ins Gespräch kommt und vermittelt das notwendige Know-how. Folgende Themenblöcke werden u.a. behandelt: Pressearbeit, Pressekonferenzen, PR im Internet, Erfolgskontrolle, Krisen-PR und Kommunikation mit Konzept.

Themenfeld Sanierung und Restrukturierung – in Zeiten permanenter Anpassungen und Veränderungen ein „begleitendes Thema“

Hommel, Ulrich / Knecht, Thomas C. / Wohlenberg, Holger (Hrsg.): Handbuch Unternehmensrestrukturierung
Wiesbaden: Gabler Verlag 2006 – 1.489 Seiten – € 149,-

Über die Autoren und das Buch

Die Herausgeber: Professor Ulrich Hommel, Ph. D., ist Inhaber des Stiftungslehrstuhls für Unternehmensfinanzierung und Kapitalmärkte sowie Akademischer Direktor des Instituts für Restrukturierungsforschung und Beteiligungsmanagement an der EUROPEAN BUSINESS SCHOOL (ebs), Oestrich Winkel. Professor Dr. Thomas C. Knecht ist Juniorprofessor an diesem Institut. Dr. Holger Wohlenberg ist Managing Director der Deutsche Börse AG, Frankfurt am Main, sowie Beirat des genannten Instituts. Die Autoren sind renommierte Experten aus Wissenschaft und Praxis. Das Handbuch mit dem Untertitel „Grundlagen – Konzepte – Maßnahmen“ vermittelt umfassendes und kompetentes Wissen zu den relevanten Facetten der Unternehmensrestrukturierung.

Über den Inhalt

Grundlagen – Restrukturierungs- und Sanierungsbedarf – Restrukturierungskonzept und -planung – Strukturelle Sanierung – Finanzielle Sanierung – Leistungswirtschaftliche Sanierung – Gerichtliche Sanierung: Insolvenz als Option – Restrukturierungs-/Sanierungsabsicherung.

Bemerkenswertes zum Buch

Basierend auf den formalen Grundlagen der Unternehmensrestrukturierung und -sanierung geben renommierte Wissenschaftler und Praktiker in über 50 Einzelbeiträgen kompetent und faktengestützt in kompakter Form Auskunft zu vielfältigen Teilaspekten. Das Handbuch verbindet theoretisches Rüstzeug mit fundiertem Erfahrungswissen. Fallbeispiele für erfolgreiche und „mislungene“ Sanierungen unterstreichen die Praxisrelevanz. Das Werk richtet sich an eine breite Zielgruppe: Manager und Führungskräfte, die sich mit Fragen der Restrukturierung von Unternehmen beschäftigen, Bankvertreter, Private Equity-Gesellschaften, Distressed-Investoren, M&A-Berater, Wirtschaftsprüfer, Steuerberater sowie Restrukturierungs- und Sanierungsberater. Studierende und Wissenschaftler ziehen ebenfalls Nutzen aus diesem Buch. Der Thematik „Controlling- und Reportingsysteme im Sanierungsmanagement“ ist ein eigenes Kapitel gewidmet. Die Besonderheiten des Controllings im Sanierungsfall und die zu erfüllenden Anforderungen erfahren eine nähere Erörterung. Das Handbuch erweist sich im praktischen Detail für Interessierte als sehr ergiebige Informationsquelle und verortet dieses anspruchsvolle und heikle Themenfeld in die gesellschaftliche und betriebswirtschaftliche Diskussion. Gelegentliche kritische Anmerkungen, u. a. auch zum Controlling, verleihen manchen Ausführungen zudem eine gewisse Würze. Insgesamt eine sehr gelungene Arbeit.

Harz, Michael / Hub, Heinz-Günter / Schlarb, Eberhard: Sanierungs-Management
Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag – 388 Seiten – € 49,95

Das große Interesse an dieser Praktikerschritt machte eine dritte Auflage erforderlich. Die Verfasser, jeweils ausgewiesene Praktiker dieser komplexen Materie, haben dies zum Anlass genommen, das Werk gründlich zu überarbeiten und zu aktualisieren. Durch Insolvenzen geht jährlich volkswirtschaftliches Vermögen in Milliardenhöhe verloren. Unternehmer, Kreditinstitute und potenzielle Investoren sind gleichermaßen betroffen. Hierdurch vernichtete Arbeitsplätze können in aller Regel nicht mehr neu geschaffen werden. Die Schrift hat sich zum Ziel gesetzt, den betroffenen Unternehmen und Managern, Kreditinstituten, potenziellen Investoren und Beratern Lösungshilfen zur Beantwortung dieser und weiterer Fragen an die Hand zu geben. Nach einer Einführung wird die Vorgehensweise zur Feststellung der Überschuldung in insolvenzrechtlicher Sicht dargelegt (Going-Concern-Aspekte). Anschließend gehen die Verfasser auf Risikoursachen und die Früherkennung von Risiken ein. Sie führen aus – dies entspricht auch meiner Erfahrung –, dass Risikosymptome in aller Regel so frühzeitig zu erkennen sind, dass eine wirksame Insolvenzprophylaxe betrieben werden kann. Haftungstragen sowie die Problematik des Eigenkapitals in der Krise werden in weiteren Kapiteln besprochen. Ein zentrales Thema ist die Entwicklung von Sanierungskonzepten. Die Verfasser stellen in diesem Zusammenhang zutreffend fest: „Die Wahl der im konkreten Fall optimalen Alternative und deren Ausgestaltung gehört zu den wichtigsten und schwierigsten Sanierungsentscheidungen, da nicht nur eine Fülle von betriebswirtschaftlichen Gesichtspunkten, sondern darüber hinaus besondere gesellschaftsrechtliche, insolvenzrechtliche und steuerrechtliche Aspekte zu berücksichtigen sind.“ Ein weiteres eigenständiges Kapitel wird der arbeitsrechtlichen Problematik in der Krise gewidmet. Detailliert setzen sich die Verfasser mit dem Einfluss der Krise auf die Unternehmensfinanzierung, Haftungsrisiken der Kreditinstitute sowie die Bedeutung des Finanzcontrollings auseinander. Den vielfältigen steuerlichen Problemen in Sanierung und Insolvenz wird wiederum ein eigenständiges Kapitel gewidmet. In sehr verdichteter Form stellen die Verfasser eine Checkliste typischer Sanierungsmaßnahmen zusammen. Die Arbeit wird durch ein sehr instruktives, anonymisiertes Sanierungsgutachten abgerundet. Den Verfassern ist es auch in der dritten Auflage wieder gelungen, in gut verständlicher Form die vielschichtige Problematik des Sanierungsmanagements aufzuzeigen und das gesamte Instrumentarium der Restrukturierungsmöglichkeiten darzustellen. Dieses Buch zeigt auf, wie Krisen frühzeitig erkannt und einem drohenden Zusammenbruch gegengesteuert werden kann, um Unternehmen nachhaltig aus der Krise zu

führen. Das „Sanierungs-Management“ stellt für betroffene Unternehmer, Berater, Bankiers sowie Investoren gleichermaßen ein unentbehrliches Hilfsmittel dar und darf in keiner Bibliothek fehlen. Dieser Text ist auch für Studierende der Wirtschafts- und Rechtswissenschaft bestens geeignet, um sich fundiert in die Problemfelder des „Unternehmens in der Krise“ einzuarbeiten.

Verfasser: Prof. Dr. Dietrich Bühr, Wirtschaftsprüfer Steuerberater, Bad Kreuznach

Themenfeld IFRS – ein unverändert „mitlaufendes Thema“

Scholtka, Jörg: IFRS für die Investitionsgüter-Industrie

Frankfurt: VDMA-Verlag 2006 – 174 Seiten – € 50,-

Autoren und Konzeption

Die Autoren dieses Bandes sind Mitglieder der Arbeitsgruppe Internationale Rechnungslegung des VDMA. Die vorliegende Veröffentlichung mit ihrer Betonung der für den Anlagen- und Maschinenbau besonders relevanten Vorschriften der IFRS will den Angaben zufolge einen Beitrag dazu leisten, dass die bilanziellen Auswirkungen der Rechnungslegung nach IFRS besser eingeschätzt werden können.

Inhaltsüberblick

Einführung – Umsatz- und Erlösrealisierung – Bilanzierung von Forschungs- und Entwicklungsaufwand – Anlagevermögen – Bilanzierung von Leasing – Impairment – Vorräte – Abgrenzung von Eigen- und Fremdkapital – Leistungen an Arbeitnehmer – Rückstellungen – Moderne Finanzinstrumente – Latente Steuern – Anhang – Auswirkungen des Übergangs auf die Rechnungslegung nach IFRS

Würdigung

Diese Neuerscheinung vermittelt einen branchenbezogenen Überblick über die Rechnungslegung nach IFRS, ihre Vor- und Nachteile für den Anlagen- und Maschinenbau sowie über Einführungsfragen und die Auswirkungen einer Umstellung. Das Buch steht unter dem Untertitel „Internationale Rechnungslegung: globaler Maßstab für globales Geschäft“. Damit kommt auch die Zielrichtung der Veröffentlichung zum Ausdruck. Das Buch versteht sich als eine weitgehende Bejahung der IFRS. Zentral als Botschaft an die Branchenunternehmen ist die Beurteilung: „Die sozusagen vom Wirtschaftsprüfer testierte Integration von Bilanzierung, Unternehmensstrategie und -planung kann vor allem für die Fortführung von kleineren und mittleren Unternehmen zukünftig entscheidend sein. Den Familiengesellschaftern wird für viele Entscheidungen eine optimale Informationsbasis geboten, auch wenn sie selbst nicht im Unternehmen tätig sind“. Die Autoren legen ein vorteilhaft strukturiertes, systematisch aufgebautes und lesefreundlich gestaltetes Buch vor. Das Werk vermittelt einen ersten Einblick in die Rechnungslegung nach IFRS und unterstützt den Leser mit vielfältigen Angaben und Hinweisen in der Fähigkeit, die wesentlichen Voraussetzungen und Folgen der IFRS-Rechnungslegung zu übersehen und zu beurteilen. In diesem Buch steht sicher nicht alles, aber das Wichtigste.

Kuhnle, Helmut / Banzhaf, Jürgen: Gewinn- und Verlustrechnung nach IFRS

München: Verlag Vahlen 2007 – 231 Seiten – € 36,-

Autoren und Konzeption

Dr. Helmut Kuhnle ist Professor an der Universität Hohenheim. Dr. Jürgen Banzhaf ist wissenschaftlicher Mitarbeiter. Der Band erscheint in der Reihe „Vahlens IFRS Praxis“, Fachgebiet „Abschluss mit GuV und Reporting“ und mit dem Untertitel „Aufstellung, Anforderungen, Analyse-möglichkeiten“.

Inhaltsüberblick

Grundlagen der IFRS-Rechnungslegung – Anforderungen, Erstellung und Struktur der Gewinn- und Verlustrechnung – Inhalte der Gewinn- und Verlustrechnung gemäß IFRS – IFRS-Gewinn- und Verlustrechnung: Ergänzende Eigenkapitalveränderungsrechnung – Segmentberichterstattung nach IFRS – Kennzahlen auf Basis der Gewinn- und Verlustrechnung.

Würdigung

Das Buch setzt sich mit der Zielsetzung, dem Aufbau sowie der Struktur der Gewinn- und Verlustrechnung nach IFRS sowie mit der Gestaltung einer aussagefähigen Gewinn- und Verlustrechnung und einer ergänzenden Eigenkapitalveränderungsrechnung auseinander. Die meisten Teilaspekte erfahren eine relativ intensive Bearbeitung. Darüber hinaus fördert eine Vielzahl an Abbildungen, zahlreiche unterstützende Beispiele und eine tiefe Gliederung den Gebrauchswert dieser Veröffentlichung. Kennzahlengestützte Analyse-möglichkeiten auf Basis der Gewinn- und Verlustrechnung sollen die Strategien der Unternehmensführung unterstützen, wie die Autoren ausführen. Vor allem die Kapitel zur Segmentberichterstattung sowie zur Kennzahlenanalyse sind für Controller besonders informativ und anregend. Angesichts der Informationsfülle könnte eine deutlichere Herausstellung von Kernaussagen, z. B. im Rahmen von Infokästen oder Zusammenfassungen, den Nutzwert des Buches für den schnellen und suchenden Leser weiter erhöhen.

Kirsch, Hanno: Finanz- und erfolgswirtschaftliche Jahresabschlussanalyse nach IFRS

München: Verlag Vahlen 2007 – 222 Seiten – € 35,-

Dieses Werk erscheint mit Untertitel „Aussagefähigkeit und Einfluss der IFRS-Rechnungslegung“ in der 2., überarbeiteten Auflage. Aufgabenstellung dieser Monografie, so der Autor, ist die Untersuchung der Aussagefähigkeit einer auf einem IFRS-Jahresabschluss basierenden finanz- und erfolgswirtschaftlichen Jahresabschlussanalyse. Vergleichsobjekte sind dabei die Möglichkeiten, die eine auf den HGB-Abschluss beruhende Analyse enthält. Aus dieser Themenstellung ergibt sich folgerichtig auch eine Diskussion der Grundlagen der IFRS-Rechnungslegung und eine Betrachtung ihrer grundsätzlichen Aussagefähigkeit. Nach einer einführenden Darstellung setzt sich Kirsch mit den offenen und verdeckten Wahlrechten auseinander, bespricht die Abschlussanalyse auf Unternehmens- und Konzernebene und diskutiert die Analyse von Segmenten sowie der Anhangsangaben. Kirsch gelangt zum Schluss, dass die These vom pauschalen Aussageverlust der Kennzahlen auf IFRS-Basis gegenüber einer HGB-Basis unbegründet ist, sich aber der Aussagegehalt in Einzelfällen verändern kann.

Küting, Karlheinz / Weber, Claus-Peter: Der Konzernabschluss
Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag 2006 – 608 Seiten – € 49,95

Dieser Klassiker mit dem Untertitel „Praxis der Konzernrechnungslegung nach HGB und IFRS“ erscheint in 10., überarbeiteter Auflage. Dieses Lehrbuch folgt einem, wie die Autoren schreiben, integrierten Ansatz, bei dem zuerst anhand zahlreicher Beispiele eine anschauliche und verständliche Darstellung der hinter den Rechnungslegungsnormen stehenden Grundprinzipien erfolgt. Im Mittelpunkt stehen die Regeln nach IFRS und HGB, während die Rechnungslegung nach US-GAAP überblicksmäßig betrachtet wird. Einbezogen werden auch die Normen des DRSC, wobei – wie es heißt – den Lesern überlassen bleibt, deren Bindungswirkungen selbst zu bewerten. In der Gesamtwürdigung ist zum einen die Kompetenz zweier herausragender Fachexperten, die überlegen durch Konsolidierungs- und Ausweisfragen führen, hervorzuheben. Zum anderen gefällt die gelungene Aufbereitung. Zahlreiche Beispiele und Abbildungen, Aufgaben mit Lösungen, Merksätze und Randnotizen, sowie übersichtliche Strukturierungen helfen, die komplexe Materie zu vermitteln.

Aktualisierungen von Loseblattwerken / Kommentaren

Adler / Düring / Schmaltz: Rechnungslegung nach Internationalen Standards
Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, Stand nach 5. Teillieferung Dez. 2006
Loseblattwerk in 2 Ordnern und 6 Teillieferungen – € 318,45

Ein Standardwerk von renommierten Fachleuten, das vielfältige Fragen beantwortet.

Baetge / Wollmert / Kirsch / Oser / Bischof (Hrsg.): Rechnungslegung nach IFRS
Kommentar auf der Grundlage des deutschen Bilanzrechts. Loseblattwerk-Apart-Ausgabe in 2 Ordnern inkl. 3. Ergänzungslieferungen (Stand: 12.2006) – Stuttgart: Schäffer-Poeschel – 2., überarbeitete und erweiterte Auflage – XXXII – 2.510 Seiten – Loseblattsammlung – € 469,-

Systematische Kommentierung der IAS/IFRS. Anerkannte Kommentatoren aus Industrie, Banken, Wirtschaftsprüfung und Wissenschaft. Anleitungen zur Anwendung der IAS/IFRS.

Leibfried / Freisleben: IAS / IFRS – Deutsche Bilanzierungs-Richtlinien Special
Offenburg: Verlag für Deutsche Steuerberater 2006 – Loseblattordner mit CD-ROM – € 247,50

Praktiker-Kommentar mit Extras auf aktuellem Stand

Hakelmaier, Sebastian: Das Alternative WP Handbuch
Düsseldorf: IDW-Verlag 2006 – 235 Seiten – € 19,90

Dieser „Freud- und Leidfaden für Wirtschaftsprüfer, Trostbüchlein für Rechnungsleger, Aufklärung für Manager und Aufsichtsräte“ liegt nun in 2., aktualisierter und „zugespitzter“ Auflage vor. In der Sache scharfsinnig und spitzfindig, im Stil heiter und humorvoll beschäftigt sich der Autor mit den Arbeitsfeldern und dem Umfeld von Wirtschaftsprüfern und Verantwortlichen im Rechnungswesen. Inhaltsüberblick: Die Lichtgestalt des Wirtschaftsprüfers – Bemerkenswerte Erscheinungen in Unternehmen – Buchführung und Rechnungslegung der Unternehmen sowie Prüfung und Beratung. Der feine, verdeckte Spott trifft oft heikle und kritische Punkte. Die Lektüre dieses Buches kann eine gewisse heitere Gelassenheit fördern im Umgang mit Aufgaben und Problemen von Rechnungswesen und Prüfung. Zudem begünstigt dieses etwas andere Fachbuch die Fähigkeit und Möglichkeit, „dahinterzukommen“, d. h. aufgrund des bewussten Abweichens vom Erwarteten und Gewohnten neue Aspekte zu entdecken. Nicht zuletzt ist das Buch ein empfehlenswertes „Entspannungsmittel“.

Bücher zu Themen der ICV-Arbeitskreise

IDW (Hrsg.): IDW Praxishandbuch zur Qualitätssicherung
Düsseldorf: IDW-Verlag 2006 – 1.170 Seiten A4 mit CD-ROM – € 279,-

Autoren und Konzeption

Der Arbeitskreis „IDW Arbeitshilfen zur Qualitätssicherung“ des Instituts für Wirtschaftsprüfer in Deutschland e. V.* legt dieses Handbuch vor. Mit der vorliegenden Veröffentlichung unterstützt das IDW dem Vernehmen nach insbesondere den mittelständisch geprägten Berufsstand bei der Umsetzung eines Qualitätssicherungssystems, das den gesetzlichen Bestimmungen der Berufssatzung sowie der VO 1/2006 entspricht. Darüber hinaus erweist sich der Band als grundsätzliche Arbeits- und Dokumentationshilfe zur Qualitätssicherung im Rechnungswesen.

Inhaltsüberblick

Qualitätssicherungskonzept – Regelungen zur Steuerung und Überwachung der Qualität – Auftrags- und Mandatsmanagement – Informationsbeschaffung und vorläufige Risikoeinschätzung – Besprechung und Auswertung – Prüfungsstrategie – Validierung der internen Kontrollen – Auftragsbezogene Prüfungshandlungen – Anschließende Prüfungshandlungen – Berichterstattung und Archivierung – Anhang: Arbeitshilfen – Materialsammlung zur Qualitätssicherung / Qualitätskontrolle.

Würdigung

Den Angaben zufolge hat der Wirtschaftsprüfer in seinem Qualitätssicherungssystem Regelungen für die Durchführung betriebswirtschaftlicher Prüfungen zu schaffen sowie ihre Anwendung zu überwachen und durchzusetzen. Das Qualitätssicherungssystem ist zu dokumentieren.

Teil A erläutert die Anforderungen an die Qualitätssicherung und bietet konkrete Arbeitshilfen für die Erstellung eines Qualitätssicherungshandbuchs durch ausformulierte Formblätter usw. Teil B stellt einen möglichen, in sich geschlossenen Ansatz zur risikoorientierten Prüfungsdurchführung auf Basis einer HGB-jahresabschlussprüfung dar. Der risikoorientierte Prüfungsansatz, der den IDW-Prüfungsstandards zugrunde liegt, wird so spezifisch für den Fall der Abschlussprüfung kleiner und mittlerer Unternehmen operabel gemacht. In Teil C finden Sie alle wesentlichen Gesetze, Standards und andere Materialien aus dem Bereich Qualitätssicherung und Qualitätskontrolle. Sämtliche Inhalte dieses Handbuchs sind, so der Verlag, auf der beiliegenden CD-ROM auch in elektronischer Form verfügbar, so dass individuelle Anpassungen der Mustertexte und Arbeitshilfen aufwandsarm vorgenommen werden können.

Themenfeld Steuern – ein „Dauerbrenner“

Steueränderungsgesetze 2007

Offenburg: Verlag Praktisches Wissen 2007 – 96 Seiten – € 19,80

Dieses Buch gibt eine kompakte Darstellung aller relevanten Gesetzesänderungen im Steuerrecht für 2007 mit ihren Auswirkungen für die Praxis, u. a. zur Mehrwertsteuererhöhung, zur Kfz-Nutzung, Abzug von Aufwendungen für das häusliche Arbeitszimmer oder zur Entfernungspauschale.

Grasmück, Volker: Einnahmen-Überschussrechnung 2006

München: Deutscher Taschenbuch Verlag 2007 – 226 Seiten – € 14,-

Die Gewinnermittlung gemäß § 4 Abs. 3 EStG nach amtlichem Vordruck ist Gegenstand dieses Beck-Ratgebers im dtv. In Deutschland ist die Gewinnermittlung nach § 4 Abs. 3 EStG bei Betriebseinnahmen ab 17.500 € zwingend nach den amtlichen Vordrucken vorzunehmen. Insbesondere freiberuflich Tätige müssen sich mit der Einnahmen-Überschussrechnung befassen. Anhand der Vordrucke erläutert der Autor dem Steuerpflichtigen diese Form der Gewinnermittlung praxisnah mit vielen Anwendungsbeispielen und Steuerspartips.

NWB Steuer 2006 – Einkommensteuer-Erklärung- und Berechnungsprogramm

Herne / Berlin: NWB-Verlag 2006 – CD-Version – € 45,- (D)

Mit diesem Programm, so der Verlag, erstellen Steuerberater die Einkommensteuererklärungen für alle gängigen Mandate. Dieses Programm lässt sich aber auch von sachkundigen Steuerzahlern benutzen, die ihre Steuererklärung selbstständig erstellen möchten. Diese Software unterstützt die Erstellung der Einkommensteuererklärung 2006 am Bildschirm. Das Programm führt automatisch durch alle Bereiche und an sämtliche Tatbestände heran, die helfen, Steuern zu sparen. Das ProgrammPaket NWB Steuer 2006 enthält folgende Programmmodule: Steuerberechnung 2006 (Programm für die Einkommensteuererklärung 2006), Feststellung 2006 (gesonderte und einheitliche Gewinnfeststellung), Gewinnermittlung 2006/2007 (Einnahme-Überschuss-Rechnung), Beleg-Eingabe 2006/2007 (Erfassung steuerrelevanter Belege), Freibetrag 2007 (Antrag auf Lohnsteuer-Ermäßigung 2007), Steuer-Planer 2007 (Planung der zukünftigen steuerlichen Belastung). Dieses Programm vermittelt einen benutzerfreundlichen Eindruck.

Andrascek-Peter, Ramona / Braun, Wernher: Abgabenordnung visuell

Herne/Berlin: Verlag Neue Wirtschaftsbriefe 2007 – 24 Schaubilder DIN A 3 gefalzt auf DIN A 4 – € 34,-

Die Abgabenordnung, das „Grundgesetz“ des deutschen Steuerrechts, ist eine weitreichende und entsprechend unübersichtliche Materie. Die vorliegende Neuerscheinung veranschaulicht die Systematik der Verwaltungs- und der materiell-rechtlichen Vorschriften und hilft, die Zusammenhänge und Verknüpfungen zu erkennen. 24 Schaubilder bereiten Inhalt und Bedeutung der AO didaktisch auf und bringen die Materie in eine Ordnung und Gliederung. Der Band ermöglicht so einen fundierten Überblick. Darüber hinaus werden Merkmale, Prinzipien und der „rote Faden“ erkennbar. Insgesamt trägt das Werk in besonderer Weise dazu bei, den Stoff besser zu verstehen und leichter zu behalten.

Der „ganze Controller“ / die „ganze Controllerin“ – in eigener Sache

Meyer, Jens-Uwe: Fest im Sattel

Frankfurt: Campus Verlag 2007 – kartoniert – 224 Seiten – € 17,90

Seit einiger Zeit macht ein neues Schlagwort die Runde: „Die Jobkrise“. Trotz guter Arbeitslage kündigen Unternehmen immer wieder Umstrukturierungen, Entlassungen und Arbeitsplatzabbau an. Deshalb sollte jeder Arbeitnehmer frühzeitig darüber nachdenken, so der Autor, wie er sich für seine Firma unentbehrlich machen oder schützen kann. Diese Jobkrise hat unmittelbaren Einfluss auf den Arbeitsplatz, die Arbeitsbedingungen, die Zusammenarbeit etc. Der Autor beschäftigt sich seit Langem in mehreren Funktionen – als Polizist, als Kriegsreporter, als manager und als Berater – mit Krisen und legt einen Ratgeber vor mit dem Untertitel „Insider-Strategien zur Jobsicherung“. Der Autor schreibt offen und deutlich, stellenweise erschreckend u. a. über: Vorsicht Kompetenzfalle, Überlebenskompass oder so überleben Sie Ihren Chef. Das Buch stimmt nachdenklich, verhilft zu einem bewussteren Umgang mit kritischen Fragen und sensibilisiert nachhaltig gegenüber vielen Gefahrenquellen. Das Buch wirft aber auch viele ethische Fragen auf und fordert mehrfach zur Diskussion heraus, je nach Standpunkt auch zum Widerspruch. Insgesamt ein engagiert und kenntnisreich geschriebenes Buch zu einem sowohl bedeutsamen als auch heiklen Thema, das zur Gewinnung neuer Erkenntnisse und Einsichten ebenso beiträgt wie zur Bewusstseinsbildung in der allgemeinen Jobkrise.

Püttjer, Christian / Schnierda, Uwe: Die Bewerbungsmappe mit Profil für Bewerber mit Zick-Zack-Lebensläufen
Frankfurt: Campus Verlag 2007 – 128 Seiten A4 mit CD-ROM – € 16,90

Dieser Bewerbungsratgeber richtet sich vornehmlich an Bewerberinnen und Bewerber, die keine gradlinige Entwicklung vorweisen können, sondern im Laufe ihres Berufslebens ungewöhnliche Entwicklungen, berufliche Auszeiten und andere erklärungsbedürftige Veränderungen oder Lücken dokumentieren. Die Autoren setzen sich zunächst mit dem fehlenden roten Faden auseinander und stellen ihre „Profil-Methode“ (Passgenauigkeit, Stärkenorientierung und Glaubwürdigkeit) vor. Danach geben sie Tipps für die Erstellung einer Leistungsbilanz, legen kommentierte Bewerbungsunterlagen vor und vermitteln Hinweise zur Stellensuche und zu Stellenanzeigen, Anschreiben, Lebenslauf usw. Die beiliegende CD-ROM dient einem individuellen interaktiven Bewerbungstraining.

Kramer, Thomas J. / Meyer-Götz, Karin / Meyer-Götz, Heinrich: ZDF WISO: Vorsorgeplaner
Frankfurt: Campus Verlag 2006 – 207 Seiten A4 – € 19,90

Der ZDF WISO Vorsorgeplaner dient dazu, alle persönlichen Daten für den Notfall im Überblick verfügbar zu halten. Mit dem WISO-Vorsorgeplaner lassen sich an einem Platz alle wichtigen Fakten über die privaten Verhältnisse wie persönliche Daten, Versicherungen, Vollmachten, Verfügungen und Verträge u. v. m. zusammenfassen und aufbereiten. Mit Entwürfen für Patienten-, Betreuungs- und Organverfügungen, vielen Musterformularen und Checklisten sowie Hinweisen zur Nachlassregelung.

Mertens, Ralf / Heinrich, Antje: 99 Tipps für effektiveres Denken und Lernen
Berlin: Cornelsen Verlag 2007 – 166 Seiten – € 14,95

Dieses Buch erscheint in der Reihe „Das professionelle 1 x 1“, die konkrete Fragenkomplexe der beruflichen Praxis, gedacht als persönliche Fachlektüre, aufgreift und behandelt. In diesem Band geht es um Arbeitsmethoden, Lerntechniken und vernetztes Denken. Anschaulich und verständlich vermitteln die Autoren in 16 Kapiteln insgesamt 99 Tipps u. a. zur Überwindung von Prüfungsängsten und Antriebslosigkeit, Verankerung von Lerninhalten im Gedächtnis, Konzentration und Motivation beim Lernen oder zum Erlernen einer Fremdsprache.

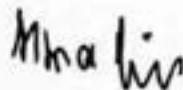
Zu guter Letzt

Es war – wie seit fast 30 Jahren immer noch und immer wieder von Neuem – eine außergewöhnliche und bereichernde Aufgabe, dieses Literaturforum für Sie zu erstellen.

Dies ist zugleich die letzte Ausgabe, die vom langjährigen Herausgeber, Herrn Dr. Deyhle, sowie dem bewährten Redaktionsteam betreut wird. Ich übermittele – vermutlich auch in Ihrem Namen – dem Herausgeber und dem Redaktionsteam mit Frau Kießling und vormals insbesondere auch Frau Deyhle und nicht zuletzt auch Frau Wagenbrenner und Frau Fröhlich ein ganz herzliches Dankeschön für eine großartige gemeinsame Zeit. Ohne diese glänzende Zusammenarbeit wäre das Literaturforum bzw. die vormalige Bücherecke bislang kaum rund 170-mal erschienen. Begrüßen wir gemeinsam Herrn Dr. Eiselmayer als neuen Herausgeber.

Bis zum Wiederlesen – vielleicht auch bis zum Wiedersehen auf dem 32. Congress der Controller in München – beste Grüße und alles Gute für ihre berufliche Arbeit und für ihr persönliches Wohlergehen

Ihr



Alfred Biel

Bestellservice:

Alle vorgestellten Titel können Sie einfach und unkompliziert über den **GMV MedienVerbund** beziehen. Senden Sie Ihre Bestellung mit Absender und Lieferangabe bitte per Fax an die Nr. 0821 / 24 280 49 oder geben Sie Ihre Bestellung einfach telefonisch unter 0821 / 24 280 12 (Frau Göbl) durch.

<<Top-Thema>>

Über 6.000 Mitglieder
Der ICV hat 2006 327 neue Mitglieder gewonnen. Zu den damit 4.090 kommen weitere 2.000 assoziierte Mitglieder der Deutschen Bahn AG hinzu. So repräsentiert der Verein nun mehr als 6.000 Controllerinnen und Controller.



Internationaler Controller Verein eV
im Controller Magazin

<<Personalie>>

Dr. Heinz-Theo Fürtjes von der AXA Service AG folgt Dr. Rainer Pelizäus als Leiter des AK Assekuranz I.

Dr. Klaus Eiselemayer übernimmt die Redaktionsverantwortung für das „Controller Magazins“.

Berlin `07

Das Programm für die Fachtagung „Controlling Innovation Berlin 2007“ am 8. September in Berlin-Adlershof liegt bereits vor. Diese Veranstaltung der ostdeutschen ICV-Arbeitskreise für Controller wie Kaufleute, Verwaltungsmitarbeiter und Manager aller Branchen steht in diesem Jahr unter dem Motto „Controlling International“. Entsprechend wird auch erstmals für Simultan-Übersetzungen der Vorträge ins Englische und ins Polnische gesorgt sein.

Auf der CIB 2007 wird der „Controlling-Nachwuchspreis“ für innovative Diplom- und Masterarbeiten verliehen, dessen Bewerbungsfrist am 15. Mai endet. Anliegen des Preises ist es, den Controllernachwuchs zu fördern sowie innovative und praktikable Ideen einer breiten Controllerschaft zugänglich zu machen.

Vorstandsprotokolle online

Am 31. März fand eine turnusmäßige Sitzung des ICV-Vorstandes statt. Themen waren u.a. die bevorstehenden Höhepunkte Mitgliederversammlung und Congress, die Statement-Erarbeitung sowie Internationalisierung. Ab sofort werden Sitzungsprotokolle auszugsweise bei ICV-online veröffentlicht.

Ein Herzenswunsch

Als ich 1998 zum Vorsitzenden des Controller Vereins gewählt wurde, zählte der Verein 2.700 Mitglieder und er trug noch nicht das Adjektiv „internationaler“ im Namen. Die zurück liegenden mehr als acht Jahre haben den Verein deutlich verändert. Der Geschäftsbericht 2006 weist über 6.000 Mitglieder aus, darin enthalten sind die Controller der Deutschen Bahn AG als assoziierte Mitglieder.

Wir bilanzieren die erfolgreiche Internationalisierung: Zum Jahresende 2006 war der Verein in neun Staaten mit rund 60 regionalen und Fach-Arbeitskreisen aktiv.

Die positive Entwicklung der Controllerzunft fand im 2002 auf Initiative des ICV neu formulierten Controller-Leitbild der International Group of Controlling sichtbaren Ausdruck. Controller tragen Mitverantwortung für die Zielerreichung der Unternehmen, heißt es darin deutlich. Bis dahin war ihre Rolle vor allem als „Informations-Serviceleister für das Management“ definiert. Wir haben die Messlatte höher gelegt und sehen im Controller nunmehr den Sparringpartner des Topmanagements. Mit dieser Entwicklung verbunden sind auch strukturelle Verschiebungen in der Mitgliedschaft. Immer mehr erfolgreiche Controller sind inzwischen zu Vorständen und Geschäftsleitungsmitgliedern bzw. Geschäftsführern aufgestiegen. Wir zählen heute rund 500 von ihnen in unseren Reihen.

Der ICV entwickelt sich lokal und international in einem professionellen Netzwerk. Der Grundpfeiler der strategischen Weiterentwicklung ist die Bündelung des Wissens.

Es ist mir ein Herzenswunsch, mich bei allen Wegbegleitern im ICV für ihre große ehrenamtliche Leistung und für die vertrauensvolle und fruchtbare Zusammenarbeit zu bedanken. Dem von der Mitgliederversammlung neu zu wählenden Vorstand und seinem neuen Vorsitzenden wünsche ich viel Erfolg!



Dr. Wolfgang Berger-Vogel, ICV-Vorsitzender von 1998 bis 2007.

AK Wien West erfolgreich gegründet

Am 22./23. März hat sich der AK Wien West erstmals getroffen. Thema des Gründungstreffens war „Finance Transformation – Erfolgreiche CFOs arbeiten anders...“. Die Referenten, Dr. Georg Krause, CEO Deloitte Consulting Austria GmbH, und Mag. Werner Fleischer, Chefcontroller vom Verbund Österreichische Elektrizitätswerke AG, bekamen von den Teilnehmern Höchstnoten. Anschließend entstanden in Teamarbeit Überlegungen und Ansichten von den Leuten der Wissenschaft und Praxis – woraus sich gleich ein „Minithema“ ergab, dem sich der AK Anfang Mai in der TU Wien widmen will. Das Vorabendtreffen am 22. März war AK-internen Themen wie etwa Qualitätssicherung und Leitbildentwicklung sowie der gegenseitigen Vorstellung gewidmet.

AK Budapest 2 gestartet

Am 25./26. März ist mit dem AK Budapest II der zweite ungarische ICV-Arbeitskreis gegründet worden. Thema der Gründungssitzung war „Shared Service Center“. AK-Leiter ist Andreas Kovacs, seine Stellvertreter sind Yvette Varga und Istvan Rado.

In Planung: Controlling im Baltikum

Zum zweiten Mal traf sich am 8./9. März der noch junge AK Litauen in Alytus. Thema der AK-Sitzung war „Controlling-Definitionen in Litauen“. Herzlich begrüßter Gast war Martin Herrmann, AK-Leiter West III, der über das bewährte Wirken seines Arbeitskreises berichtete.

Weiteres Thema im AK Litauen war die für den 12. Oktober 2007 in der litauischen Hauptstadt Vilnius geplante Regionaltagung „Controlling im Baltikum“. Das Organisationsteam besteht aus sechs engagierten Frauen, die sich schon am 31.01.2007 in Vilnius zusammen mit dem ICV-Regionaldelegierten Ost, Dr. Herwig R. Friedtag, getroffen hatten.

Auf der Tagung sollen Redner aus verschiedenen baltischen Ländern zu Wort kommen und so die AKs aus den anderen Staaten eingebunden werden. Interessenten an der Organisation der Regionaltagung wenden sich bitte an Aiste Lörger, Leiterin des AK Litauen, icv_lietuva@yahoo.de oder aiste.loergen@postbank.de.

Das 3. Treffen des AK Litauen findet am 15./16. November in Druskininkai, Litauen, zum Thema „Budgetierung und Planung“ statt.



In Litauen traf sich der ICV-Arbeitskreis zum zweiten Mal.

AK Berlin-Brandenburg beginnt sein 40. Treffen



Über 30 Teilnehmer feierten das Jubiläumstreffen des AK Berlin-Brandenburg am 22./23. März. Das 40. Treffen des AK eröffnete Leiterin Bärbel Fuhr (S.v.L.) im „Lakeside Burghotel zu Strausberg“ bei Berlin. Bei aller Freude wurde auch bei diesem Treffen in Gruppen an einem Thema gearbeitet: „Persönliche Zielvereinbarungen, Vergütungssysteme und Motivation – wie gehen wir im Controlling damit um?“.

Infos für das Management als originäre Aufgabe

Bei der „BIT 2007“ stand im RheinAhrCampus, Remagen, die Gestaltung der fokussierten Informationsversorgung des Managements aus betriebswirtschaftlicher Sicht als eine originäre Aufgabe des Controllings auf der Tagesordnung.



Veranstalter der „BIT 2007“ waren der AK Rhein-Mosel-Saar (AK-Leiter Wilfried Schweden, Bild 2.v.l.) und der F-AK BI (AK-Leiter Prof. Dr. Andreas Seufert, Bild 2.v.r.).

Die „BIT 2007 – Business Intelligence Topics Rhein-Mosel-Saar“ am 8. März, ein regionales Treffen von Controlling-Praktikern, Managern, IT-Spezialisten, Hochschullehrern und Studenten, widmete sich einem breiten Themenspektrum: dieses reichte von Stand und Perspektiven der BI über Visualisierung/Monitoring von

Indikatoren, Fragen einer integrierten Planung und laufendem Vorausschau, Ansätze einer BSC, Aspekte von Data-Warehouse-Architekturen und Daten-Modellen bis hin zur organisatorischen Verankerung von BI in Unternehmen. Die Präsentationen sind unter www.controllerverein.com unter „Wissen“/„Fachthemen“ online.

<<Termine>>

AK Bodensee/Allgäu
Treffen 11.05.2007, MTU
Friedrichshafen, „Vertriebscontrolling“, „Gemeinkostenanalyse“,
Info: Friedrich Grandel
Tel.: +49-(0)7541-23 181

AK Berlin-Brandenburg
11./12.05.2007, Potsdam,
„Kommunikation und Controlling“;

Mini-Thema, 24.05.2007
in Berlin, „Strategie der Deutschen Bahn“;

Deutsch-Polnische AK-Gemeinschaftssitzung
am 07./08.06.2007, Polen/nähe Stettin, „Projektcontrolling“;

Sommerstammtisch,
22.06.2007, Berlin

Info: Harald Pick
Tel.: +49-(0)30-33899 251

Gesundheitstagung
am 14.06.2007 in Berlin,
Info: Ulrike Kislak
Tel.: +43-(0)361-5583022

F-AK Kommunik.-Contr.
28./29.06.2007, München,
Info: Dr. Reimer Stobbe
Tel.: +49-(0)89-38912629

F-AK Contr. & Qualität
09.07.2007, Frankfurt/M.;

17.09.2007, Köln;

Info: Rainer Vieregge
Tel.: +49-(0)241-888 060

Controlling Innovation Berlin
8. September 2007.

Controlling-Tagung Schweiz
11. September 2007

icv
Internationaler
Controller Verein



Aus der Praxis für die Praxis

CA Controller Akademie



2007

Auszüge aus unserem Programm 2007

Einstieg ins 5-stufige Controller's Ausbildungsprogramm
Stufe I

02. bis 06. Juli in Feldafing (Starnberger See)

23. bis 27. Juli in Feldafing (Starnberger See)

Bank-Controller's Grundseminar

11. bis 15. Juni in Bernried (Starnberger See)

CAP Controller's Advanced Program

Das erfolgreiche Team

03. bis 07. September in Feldafing (Starnberger See)

Aus unserer Fachseminar-Reihe

Strategieumsetzung mit der Balanced Scorecard

11. bis 13. Juni in Bernried (Starnberger See)

Strategieentwicklung

03. bis 05. September in Feldafing (Starnberger See)

Controlling mit Kennzahlen

10. bis 12. September in Bernried (Starnberger See)

Controlling der IT-Kosten

10. bis 12. September in Feldafing (Starnberger See)

Buchen Sie jetzt!

Buchung und Information unter:

+49 (0)89 89 31 34-0 oder www.controllerakademie.de

controller akademie