2013 Sept./Okt. | Ausgabe 5 | www.controllermagazin.de
B 12698 | 38. Jg | EUR 27,80 | ISSN 1616-0495

Zugleich Mitgliederzeitschrift des Internationalen Controller Vereins

CONTROLLER Magazin

Arbeitsergebnisse aus der Controller-Praxis

OVER HEAD

Themen im Focus

Supply Chain Controlling

Kostensenkung im Overhead

Krisenerkennung im Einzelhandel

Merger&Acquisition-Beurteilung

Die 25 häufigsten Ausreden der Fachbereiche

Interview mit Bundesbankdirektor Lipp

Business Intelligence Competence Center

Institute for Accounting & Finance SE

The Art of Accounting

Buchhaltungsseminare müssen nicht trocken sein! Mit neuen Wegen der Seminargestaltung geben unsere Experten ihr umfassendes Know-how und Praxiswissen und ihre Leidenschaft für „The Art of Accounting - die hohe Kunst der Rechnungslegung“ an Sie weiter.
Wir zeigen Ihnen den Weg durch den „accounting jungle“ und freuen uns auf ihre Anmeldung.

Doppelte Expertise – CA Controller Akademie AG und iaf Institute for Accounting & Finance SE
Die CA ist der führende Anbieter für Aus- und Weiterbildung in Controlling, Accounting und Valuation. Zusammen mit den Experten der iaf bieten wir Ihnen ein umfassendes Paket an Trainings in internationaler Rechnungslegung nach IAS/IFRS, nationaler Rechnungslegung nach HGB sowie Unternehmensbewertung an.

NEU Seminare I Preise I Termine

- **Praxiswissen IFRS** (EUR 2.150,-)
  10. bis 12. September 2013 in Sindelfingen
  17. bis 19. Dezember 2013 in Sindelfingen
- **Praxiswissen Jahresabschlussanalyse** (EUR 1.500,-)
  14. bis 15. Oktober 2013 in Starnberg
- **Praxiswissen Bilanzierung für Controller** (EUR 1.500,-)
  22. bis 23. Oktober 2013 in Starnberg
- **Unternehmensbewertung** (EUR 1.650,-)
  06. bis 07. November 2013 in Sindelfingen
- **Accounting Summit – Gipfeltreffen für Finanzexperten** (EUR 1.900,-)
  22. bis 23. Oktober 2013 in Hohenkammer bei München
  05. bis 06. November 2013 in Tremsbüttel bei Hamburg
  03. bis 04. Dezember 2013 in Salach bei Stuttgart
- **Certified Accounting Specialist (CAS) – IFRS-Zertifikatskurs mit Prüfung** (EUR 2.950,-)
  18. bis 22. November 2013 in Starnberg
  25. bis 29. November 2013 in Salach bei Stuttgart
  09. bis 13. Dezember 2013 in Tremsbüttel bei Hamburg

Alle Preise zuzüglich gesetzlicher MwSt.

Buchung und Information unter:
+49 (0) 8153 - 889 74 - 0 oder www.iaf-se.de

Editorial

Sehr geehrte Leserin, sehr geehrter Leser,

in dieser Ausgabe stellt Prof. Dr. Heimo Losbichler als Vorsitzender der IGC (International Group of Controlling) und glz. als stellv. Vorstandsvorsitzender des ICV (Internationaler Controller Verein) das **aktualisierte Controller-Leitbild** und das **gemeinsame Controlling-Grundsatzpapier von ICV und IGC** vor (S. 68 ff). Besonders hervorgehoben wird die Partnerschaft der Controller mit den Managern.

*„Controller leisten als **Partner des Managements** einen wesentlichen Beitrag zum nachhaltigen Erfolg der Organisation."*

In der Praxis haben die Controller leider oft tatsächlich (noch) nicht die im Leitbild dargestellte Rolle inne. **Die Anzahl jener Unternehmen, in denen die Controller als die beratenden Sparringpartner der Manager angesehen werden, wächst aber.**

Wie können die Controller zum Business Partner der Manager werden?

Meine Erfahrung mit Führungskräften ist, dass die **Akzeptanz sprunghaft ansteigt, sobald die Nützlichkeit** der von den Controllern eingeführten und betriebenen Steuerungsinstrumente von diesen **erkannt wird**. Zweierlei müsste dazu erfüllt sein.

1. **Das Controlling sollte einen spürbaren Nutzen für die Manager bringen. Verstehen Sie als Controller das Geschäft** Ihres Managers, dann können Sie das Controlling auf das Wesentliche und Nützliche reduzieren.
2. **Der Nutzen soll auch als solcher wahrgenommen** werden. Erklären Sie die für Manager komplexen Zusammenhänge des Controllings verständlich, und zwar immer wieder aufs Neue, in einer von Herrn Dr. Deyhle propagierten „liebenswürdigen Penetranz". **Machen Sie Marketing für Ihr Controlling** – vielleicht mit einem eigenen Controller-Leitbild, in Anlehnung an das der IGC.

Aufgabenbreite der Controller wächst?

Die Ansprüche am Markt entwickeln sich rasant weiter, das Controlling in den Unternehmen muss sich mitentwickeln, **das neue Leitbild bringt das zum Ausdruck.** Controlling geht heute über den Tellerrand des Internen Rechnungswesens und der Gewinndarstellung hinaus. **Es ist selbstverständlich, dass auf allen drei Säulen der Unternehmenssteuerung (siehe Flip-Chart-Bild) kompetente Unterstützung erwartet wird** – auch bei einer Strategieentwicklung und ebenso im Finanzbereich. Durch die in vielen Unternehmen umgesetzte Harmonisierung des Internen und Externen Rechnungswesens ist das **Wissen über Bilanzen und Jahresabschlüsse sowohl im HGB als auch in den IFRS zur Pflicht geworden.**

Dr. Markus Kottbauer

Chefredakteur Controller Magazin

Vorstandsmitglied des Verlags für ControllingWissen AG

Trainer, Berater und Partner der Controller Akademie AG

m.kottbauer@controllerakademie.de

Als Controller Akademie haben wir auf diese Weiterentwicklung mit der **Gründung der IAF - Institute for Accounting & Finance SE** geantwortet, Gerhard Radinger, Trainer der CA Controller Akademie, führt die Geschäfte. **Ein weiterer** stark dominierender Trend ist die Professionalisierung und Automatisierung von Berichtswesen und Planung mit **Business-Intelligence (BI)**-Werkzeugen durch eine eigene Organisation, dem **BI Competence Center – BICC** (siehe dazu den Beitrag auf Seite 78).

Ein Flip-Chart-Bild aus einem WIKO-Seminar für Manager gezeichnet von Dr. Thomas Biasi (Trainer der CA)

Liebe Controllerinnen und Controller, um Ihre Employability (Beschäftigbarkeit) beizubehalten, kann ich Ihnen nur empfehlen, sich auf die neuen Trends einzustellen. Oder wollen Sie, dass Andere diese Aufgaben übernehmen?

Auf einen erfolgreichen Herbst, Ihr

Dr. Markus Kottbauer
Herausgeber

September / Oktober 2013

Titelthema

Kostensenkung im Overhead-Bereich
Seite 12

Aktuell

SCM-Controlling in KMUs
Seite 54

Business Intelligence Competence
Seite 78

Alfred Biels Literaturforum

Fachbücher im Fokus
Seite 93

Inhalt

Editorial 1

Alfred Biel
Interview mit Wilhelm Lipp, Bundesbankdirektor 4

Jürgen Weber
Social Media – Schon wieder ein neues Controlling-Thema … 11

Daniel Unrein
Kostensenkung im „Overhead-Bereich“ 12

Guido Kleinhietpaß
Der Interne Zinsfuß 20

Karsten Füser | Werner Gleißner
Planung, Rating, wertorientierte Steuerung und Risikomanagement 24

Thorsten Biedenbach
Prozessorientiertes Performance Measurement System 28

Christoph Groß
So kalkulieren Sie sich ins eigene Grab! 35

Albrecht Deyhle
Die 25 häufigsten Ausreden der Fachbereiche in Controllingerlebnissen 40

Jochen Michels | Michael Prinz
Bedroht das Cloud-Computing etablierte RZ-Strukturen? 42

André Moll | Rainer Vieregge
Reifegradbestimmung von Organisationen mithilfe des EFQM-Modells 46

Andreas Taschner
Supply Chain Controlling in deutschen KMUs 54

Inserentenverzeichnis: Anzeigen: U2 Controller Akademie – iaf Institute for Accounting & Finance SE | U3 Controller Akademie | U4 Corporate Planning | Corporate Planning, 3 | elKom, 5 | Denzhorn, 7 | FH Kufstein, 9 | Klinikum Westfalen, 13 | Haufe Akademie, 27
Stellenmarkt: Klinikum Westfalen, 13 **Beilagen:** Controller Akademie, Haufe Akademie, Internationale Controller Verein

Impressum

ISSN 1616-0495 38. Jahrgang

Herausgeber
Dr. Markus Kottbauer, Vorstandsmitglied des Verlags für ControllingWissen AG, Trainer der Controller Akademie AG, Wörthsee/Etterschlag

Die Zeitschrift ist Organ des Internationalen Controller Verein eV, München; die Mitglieder des ICV erhalten das Controller Magazin. Das CM berichtet auch von den ICV-Veranstaltungen. www.controllerverein.com

Die Zeitschrift ist Organ der Risk Management Association e. V., München; die Mitglieder der RMA erhalten das Controller Magazin. Das CM berichtet auch aus dessen Veranstaltungen. www.rma-ev.org

Redaktion
Dr. Markus Kottbauer, m.kottbauer@controllerakademie.de
Susanne Eiselmayer, susanne.eiselmayer@vcw.de
Mag. Gundula Wagenbrenner, gundula.wagenbrenner@vcw.de

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

Magazingestaltung
Susanne Eiselmayer, susanne.eiselmayer@vcw.de

Verlagssitz
VCW Verlag für ControllingWissen AG, Munzinger Str. 9, 79111 Freiburg i. Br., Haufe Mediengruppe

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

Online-Shop http://shop.haufe.de/controlling

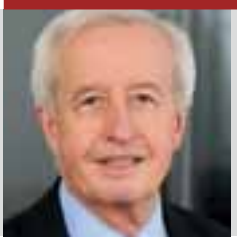
Anzeigenverkauf
Thomas Horejsi, Tel 0931 27 91 -541, Fax -477, thomas.horejsi@haufe-lexware.com

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

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

Konzept und Design, Herstellung Magazin, Gestaltung Titel und Sonderteil RMA sowie ICV
deyhle & löwe Werbeagentur GmbH, www.deyhleundloewe.de

Internationaler Controller Verein



Controlling in unsicheren Zeiten
Seite 103

Risk Management Association e.V.

Welchen Wert schafft Risikomanagement?
Seite 99

Ralf Kesten
Erfolgskontrolle von M&A-Transaktionen 61

Heimo Losbichler
Das neue Controller-Leitbild 68

Ignaz Furger
Die erweiterte Business Model Canvas 74

Steffen Vierkorn
Warum Business Intelligence eine eigene Organisation braucht! 78

Germann Jossé | Ann-Christin Ziegelmeyer
Ein Instrument zur Krisenerkennung für den mittelständischen Einzelhandel 80

Dietmar Paschers
Controllerrätsel 88

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

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

Online-Archiv Als Abonnent des Controller Magazins können Sie exklusiv auf das gesamte digitale Archiv der Zeitschrift seit 1975 zugreifen. Die Online-Ausgabe finden Sie unter www.controllermagazin.de

Bezugsgebühr pro Jahr im Abonnement € 166,80 plus € 9,90 Versand in Europa
Einzelheft € 27,80 plus Versand; die Preise enthalten die USt.

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

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

Bildnachweis Titel deyhle & löwe Werbeagentur GmbH | Gürtel: gettyimages

Controlling in der Deutschen Bundesbank

Interview mit Bundesbankdirektor Wilhelm Lipp, Zentralbereichsleiter Controlling

von Alfred Biel

In dieser Interview-Reihe werden vor allem Ansätze thematisiert, die die aktuellen Trends und Perspektiven des modernen Controllings widerspiegeln. Damit sollen der Praxis Impulse vermittelt werden. Das vorliegende Interview wurde angestoßen durch einen recht bemerkenswerten Vortrag, den Dr. Jens Weidmann, Präsident der Deutschen Bundesbank, auf dem Tag des Wirtschaftsjournalismus 2013 gehalten hat. In diesem Interview geht es insbesondere um die Besonderheiten des Controllings in öffentlichen Institutionen und darum, den Steuerungsansatz des Controllings der Deutschen Bundesbank einem breiteren Fachpublikum zu vermitteln.

Biel: Wenn ich das so sagen darf, zählen Sie, Herr Lipp, als Chefcontroller der „Bank der Banken" zu den Reformern. Sie gehören zu den Initiatoren und Gestaltern des Arbeitskreises „Steuerung und Controlling in öffentlichen Institutionen". Im Arbeitskreis finden sich hochrangige Vertreter aus 17 Bundes- und Landesbehörden zusammen, um gemeinsam die Entwicklung von Steuerung und Controlling im öffentlichen Bereich voranzutreiben. Wissenschaftlich geleitet wird die Arbeit des Arbeitskreises von Seiten der Universität der Bundeswehr München und der WHU – Otto Beisheim School of Management und damit von den Professoren Hirsch und Weber. Für unsere Leserinnen und Leser hier der Link zum Arbeitskreis: https://www.unibw.de/ifc/forschung1/arbeitskreis-steuerung-und-controlling-in-oeffentlichen-institutionen (Abfrage am 18.05.13). Was ist Ihre Motivation, was wollen Sie in diesem Arbeitskreis erreichen und was für das Controlling bewirken?

Lipp: Der Arbeitskreis ermöglicht uns, Informationen und Erfahrungen mit Controllern aus verschiedenen öffentlichen Institutionen auszutauschen und damit auch die eigenen Ansätze zu reflektieren. Insgesamt wünsche ich mir, dass die Ergebnisse des Arbeitskreises und die positiven Beispiele für Controlling in öffentlichen Institutionen dazu beitragen, **einen Veränderungsprozess hin zu einem zeitgemäßen Controlling im öffentlichen Bereich anzustoßen.**

Biel: Unter dem Schlagwort „Neues Steuerungsmodell" wurden immer wieder Ansätze aus dem privaten Bereich an die Besonderheiten des öffentlichen Dienstes angepasst und übertragen. Als Beobachter kann man den Eindruck gewinnen, dass diese Bemühungen nicht alle Erwartungen erfüllt haben. Der im März 2010 gegründete Arbeitskreis soll offenbar neuen Schwung in diese Bestrebungen bringen. Andererseits ist in zahlreichen öffentlichen Verwaltungen schon seit längerem ein gewisser Reformeifer unverkennbar. So durfte ich bei-

spielsweise im Controller Magazin 4/11 ein Interview veröffentlichen mit Dr. rer. pol. h.c. Frank-J. Weise über „Innovationen im Controlling des öffentlichen Bereichs – am Beispiel der Bundesagentur für Arbeit (BA)“. Wenn ich richtig informiert bin, ist der Masterplan „Neue Steuerung“ das Jahresthema für 2013, nach Controllingkonzeption und Strategische Steuerung in den Vorjahren. Wie bzw. wo sehen Sie die Innovationen im Controlling des öffentlichen Bereichs im Jahr 2013 und welche Entwicklungstrends zeichnen sich ab?

Lipp: Aus meiner Sicht geht es nicht so sehr um Innovationen im Controlling. Viel wichtiger ist es, **Controlling im öffentlichen Bereich nachhaltig zu verankern**. Da in der Vergangenheit manch sinnvolle Ansätze fehlgeschlagen sind, gibt es bei diesem Thema genügend Widerstände in der Politik, bei Führungskräften und Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, die durch Überzeugungsarbeit und Unterstützungsangebote abgebaut werden müssen. Hier setzt der Arbeitskreis an. Mit einer sogenannten „Blaupause“ zur Einführung einer zielorientierten Steuerung in öffentlichen Institutionen möchte der Arbeitskreis interessierte Institutionen unterstützen. Dies geschieht, indem er u. a. Antworten auf folgende Fragen gibt: „Welche Faktoren sind in einem ersten Schritt wichtig?“, „Wie kann in einer nächsten Phase darauf aufgebaut werden?“ und „Wie kann der Prozess verfestigt werden?“

Biel: Vielleicht doch ein innovativer Ansatz …

Lipp: … ja, da es eine solche „Blaupause“ für öffentliche Institutionen bisher nicht gibt, könnte man diese als Innovation bezeichnen.

Biel: Am Beispiel des Arbeitskreises und insbesondere auch am Beispiel der Deutschen Bundesbank lässt sich zeigen, dass Controlling heute nicht nur ein Thema gewinnorientierter Unternehmen der sogenannten Privatwirtschaft ist, sondern in gemeinwirtschaftlichen und öffentlichen Institutionen verbreitet ist. Bitte vermitteln Sie uns einen groben Einblick in das Controlling einer öffentlichen Institution: Bitte skizzieren Sie unseren Leserinnen und Lesern, welche Aufgaben und Ziele das Controlling Ihres Hauses wahrnimmt, wie Sie die Arbeit der Deutschen Bundesbank unterstützen?

Lipp: Ausgangspunkt und Grundlage aller Controllingaktivitäten ist die Geschäftsstrategie der Deutschen Bundesbank, an der das Controlling maßgeblich mitwirkt. Als öffentliche Institution steht bei der Bundesbank der gesetzliche Auftrag im Vordergrund. Dieser ist im Bundesbankgesetz und in anderen Gesetzen festgeschrieben. Als integraler Bestandteil des Eurosystems berücksichtigt die Bundesbank zudem auch das Leitbild, die strategischen Leitlinien sowie die organisatorischen Grundsätze des Eurosystems. Als „Nebenbedingung“ der Unternehmensführung haben wir zudem das Gebot der Wirtschaftlichkeit der Leistungserstellung zu beachten. Vor diesem Hintergrund versteht sich das **Controlling der Bundesbank als Servicebereich**, der die zielorientierte Steuerung der Bundesbank und ihrer Bereiche durch die Entscheidungsträger unterstützt. Entscheidend ist hierbei, dass strategisches und operatives Controlling eng miteinander verzahnt sind.

Biel: Werfen wir einen Blick auf Ihre Organisation. Die operativen Arbeiten des Controllings dürften in einer auch größenmäßig bedeutenden Einrichtung mit 41 Filialen und rund 10.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern vielfältig sein. Können Sie uns hierzu etwas sagen und einige Beispiele herausgreifen?

Lipp: Alle operativen Aufgaben aufzuführen, würde den Rahmen dieses Interviews sprengen. Deshalb beschränke ich mich auf einige wesentliche Aspekte. Zum operativen Controlling der Bundesbank gehört z. B. die im Bundesbankgesetz vorgesehene **Plankostenrechnung und Investitionsplanung mit Budgetcharakter** zur Steuerung der Kosten und Investitionen des Folgejahres sowie die Plan-/Ist-Analyse. In dieser stellt das Controlling die tatsächlich angefallenen Kosten und Investitionen den Planzahlen gegenüber, um die tatsächliche Entwicklung in den Geschäftsfeldern der Bundesbank überwachen und ggf. Steuerungsvorschläge für die

INTELLIGENTE
SOFTWARELÖSUNGEN

DREI LÖSUNGEN / EIN KONZEPT / EINE DATENBANK

Nutzen Sie als Geschäftsführer, Top-Manager oder Controller einfach bedienbare, hochflexible und kosteneffiziente Business Lösungen!

Wir bieten Ihnen eine ganzheitliche, modular aufgebaute Softwareplattform für **Analyse, Reporting, Planung und Konsolidierung**.

elKom SOLUTIONS

elKomSolutions GmbH
Bahnhofstraße 20
78532 Tuttlingen

Tel. +49(0)7461 / 9 66 11-0
www.elkomsolutions.de

Abb. 1: Strategieentwicklungsprozess

Folgejahre unterbreiten zu können. Zudem berichtet das Controlling über den Verlauf wichtiger, **unternehmenskritischer Maßnahmen** (z. B. IT-, Bau- und Organisationsprojekte) quartalsweise an den Vorstand.

Biel: Das klingt nach intensiver Arbeit. Betreiben Sie auch analytische Arbeiten? Gibt es auch Projektarbeit?

Lipp: Um Ressourcen optimal zu steuern, führt das Controlling beispielsweise in größeren zeitlichen Abständen **Organisationsuntersuchungen** in allen Arbeitsbereichen der Bundesbank durch. Die Erkenntnisse, die wir im Rahmen dieser Untersuchungen gewinnen, fließen z. B. als Basisdaten in ein Verfahren zur Berechnung des Personalbedarfs ein oder werden für Wirtschaftlichkeitsberechnungen verwendet. Ferner bringen wir unsere Expertise auch ins Eurosystem ein, z. B. im „Ausschuss für Controlling" (Committee on Controlling), der u. a. eine gemeinsame Kostenmethodik für das Eurosystem und verschiedene Controllinginstrumente erarbeitet hat.

Biel: Eine wirksame Arbeit setzt u. a. eine angemessen organisatorische Einordnung voraus. Daher lassen Sie mich bitte fragen: Wo ist Ihr Controlling angesiedelt?

Lipp: Das Controlling der Bundesbank ist im Zentralbereich „Controlling, Rechnungswesen und Organisation" angesiedelt. **Der Zentralbereich ist direkt dem Vorstand unterstellt** und umfasst drei Abteilungen und eine Hauptgruppe. Die Abteilung Unternehmenscontrolling ist zuständig für die strategische Planung, die Kostenrechnung, Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen und das Budget. Die Abteilung Organisation führt Organisationsuntersuchungen durch und begutachtet und begleitet organisatorische Projekte. Die Abteilung Rechnungswesen übernimmt die Finanzbuchhaltung und die Quartals- und Jahresabschlüsse. Die Hauptgruppe Personalcontrolling und Statistik errechnet auf Basis der Betriebsstatistik und unter Anwendung von Personalbemessungsverfahren das betriebsnotwendige Personal der Bundesbank.

Biel: Lassen Sie uns bitte diesen beschreibenden Aspekt vertiefen. Können Sie uns auch eine funktionale Betrachtung des Controllings geben? Welche Funktionen nimmt das Controlling wahr?

Lipp: In einem **Controlling-Leitbild** wurden vier – ausdrücklich vom Vorstand gestützte – Funktionen für das Controlling der Deutschen Bundesbank niedergelegt. So ist das Controlling in seiner **Informationsfunktion** die zentrale Instanz, die führungsrelevante Informationen für die Entscheidungsträger sammelt, aufbereitet, prüft und interpretiert. Dieser Funktion kommt das Controlling mit einem umfassenden Berichtswesen nach. In seiner **Beratungsfunktion** unterstützt das Controlling die Entscheidungsträger in fachbereichsübergreifenden geschäftspolitischen Sachverhalten sowie in strategischen und organisatorischen Fragen. Ferner gibt es Stellungnahmen und Empfehlungen zu Maßnahmen und Projekten der Fachbereiche ab. Zudem nimmt das Controlling mit Blick auf das Gesamtzielsystem der Bundesbank eine **Koordinationsfunktion** wahr. Mit dem „Ausschuss für Controlling und Organisation" und den „Sitzungen zur Behandlung von Fragen des Innenbetriebs" hat der Vorstand Managementforen geschaffen, in denen fachbereichsübergreifende Fragestellungen und Controlling- sowie Organisationsthemen mit Blick auf die gesamte Bundesbank erörtert, abgestimmt und positioniert werden. Das Controlling koordiniert und leitet in diesen Gremien die regelmäßigen Sitzungen und betreut diese auch fachlich.

Biel: Wie gestalten sich hierbei Ihre Kompetenzen, beispielsweise hinsichtlich der Methoden.

Lipp: Dem Controlling obliegt die **Methoden- und Richtlinienkompetenz** für die in der Bundesbank eingesetzten Controllingverfahren und -instrumente sowie in allen Fragen der allgemeinen Organisation.

Biel: Herr Lipp, Sie haben bereits Bezug genommen auf Ihr „Controlling-Leitbild". Ob und wieweit Leitbilder ihre Funktion erfüllen, ist bekanntlich in Theorie und Praxis umstritten. Manche halten Leitbilder für eine unverbindliche Ansammlung von Allgemeinplätzen und verwerfen sie als „geschickten PR-Beitrag". Verstehen wir Sie richtig, dass Ihnen das Leitbild in Ihrer praktischen Arbeit durchaus als „leitende Vorstellung" hilft?

Lipp: Ich verstehe die von Ihnen angesprochene Problematik. Das Thema Leitbild wurde auch im Arbeitskreis strittig diskutiert. Es ist besonders wichtig, dass der Vorstand mit dem Leitbild eine Möglichkeit hat, seine **Erwartungshaltung an das Controlling zu konkretisieren**. Damit hat die gesamte Organisation – Führungskräfte und Controller – ein **gemeinsames Verständnis** des Begriffs „Controlling". Für mich ist ein Leitbild kein Hilfsmittel zur Öffentlichkeitsarbeit. Mit einem Leitbild wird dem Controlling ein klar umrissener Auftrag erteilt. Daher wurde unser Leitbild auch zusammen mit dem Vorstand entwickelt. Ja, für uns ist das Leitbild hilfreich und nützlich. Die Rahmenbedingungen müssen aber stimmen.

Biel: Gerade in der Finanz- und Schuldenkrise wird die Bundesbank vor allem im Zusammenhang mit dem großen politischen Thema, etwa „Rettung des Euros" wahrgenommen. Dies ist vermutlich eine verkürzte Wahrnehmung, da die Bundesbank vielfältige Aufgaben ausübt. Sie kennt fünf Kerngeschäftsfelder, nämlich Finanz- und Währungssystem, Bankenaufsicht, Geldpolitik, Bargeld und unbarer Zahlungsverkehr sowie weitere Aufgaben. Bitte umreißen Sie, was dies für das Controlling und für Ihre Unterstützungsleistung bedeutet.

Lipp: Die Bundesbank hat – ausgehend vom gesetzlichen Rahmen – ihre fünf Kerngeschäftsfelder abgeleitet, die Sie gerade genannt haben. Das Controlling hat dabei Methoden bereitgestellt, um die **strategischen Zielrichtungen in den einzelnen Kerngeschäftsfeldern** festzulegen und zu konkretisieren. So fanden beispielsweise zusammen mit den Fachbereichen unter Federführung und Moderation des Controllings interne Workshops auf Leitungsebene statt. In den Workshops wurden die Stärken und Schwächen einzelner Geschäftsbereiche sowie ihre Chancen und Risiken hinsichtlich externer Entwicklungen untersucht **(SWOT-Analyse)**. Auf dieser Grundlage hat das Controlling gemeinsam mit den Fachbereichen Vorschläge für den Vorstand zur Formulierung von strategischen Zielen für die Kerngeschäftsfelder und für die Supportbereiche der Bank entworfen.

Biel: Ihre Antwort führt uns zu einer weiteren Überlegung. Die Bundesbank stellt keine Produkte her wie ein Industriebetrieb, sie handelt auch nicht mit Waren. Die Kernaufgabe der Deutschen Bundesbank liegt darin, Stabilität zu sichern. Stabilität von Geld- und Finanzwesen als eine entscheidende Voraussetzung für Wohlstand und gesellschaftliches Wohlergehen. Der Bundesbankpräsident sagte auf dem Tag des Wirtschaftsjournalismus 2013 u. a., es sei nicht Aufgabe der Bundesbank, ihr Geschäftsmonopol als Geschäftsmodell zur Gewinnmaximierung einzusetzen. „Das ist nicht unsere Aufgabe – unsere Aufgabe ist es, Geldwertstabilität zu sichern". Controlling bedeutet Führungsunterstützung und auch, vom Ziel her zu denken. Daher drängt sich die Frage auf, wie lässt sich dieser immaterielle Wert „Stabilität" aus Sicht des Controllings greifen und unterstützen?

Lipp: Grundsätzlich ist festzuhalten, dass zum Ziel, **die Preisstabilität im Euroraum zu sichern**, mehrere Fachbereiche einen Beitrag leisten. So sorgt z. B. der Bereich Unbarer Zahlungsverkehr für ein reibungsloses Funktionieren des Zahlungsverkehrs und der Abwicklungssysteme und trägt somit zur Stabilität des Finanzwesens bei. Im Rahmen der Strategieentwicklung geht es aus Sicht des Controllings darum, gemeinsam mit jedem Fachbereich konkrete Ziele zu erarbeiten, um den **Stabilitätsauftrag** zu erfüllen.

Biel: Damit müssen wir sicher auch feststellen, dass sich das Controlling der Deutschen Bundesbank vom klassischen Bankcontrolling unterscheidet, wo es in der Regel eine ertragsorientierte Geschäftsphilosophie mit üblichen betriebswirtschaftlichen Zielen gibt. Was meinen Sie?

Lipp: Das ist richtig. Von einem Bankcontrolling im klassischen Sinne kann man bei der Bundesbank nicht sprechen. Bei der Bundesbank ist der ausgewiesene Gewinn weder Maßstab für die Erfüllung der Aufgabe noch für die Wirtschaftlichkeit des Handelns. Die wichtigsten Quellen für den Bundesbankgewinn bilden die Zinserträge, die aus den geldpolitischen Geschäften und aus der Anlage der Währungsreserven resultieren. **Der Fokus des Bundesbankcontrollings liegt vielmehr darauf, die strategische Relevanz und Wirtschaftlichkeit von Maßnahmen und Projekten zu beurteilen und hierbei auch die Risikobetrachtung mit einzubeziehen.**

DENZHORN

Planung

Konsolidierung

Business Intelligence

Leadership Intelligence

BPS-ONE®

Prozessoptimierung, Planungssicherheit, valides Zahlenwerk und die intelligente Vernetzung aller Unternehmensbereiche vereint in einer Software.

"Die mit BPS-ONE® erreichte Zeitersparnis kann durchaus in der Größenordnung einer Mannwoche pro Monat bewertet werden."

Lothar von Arnim, Borries GmbH, Pliezhausen

www.denzhorn.de

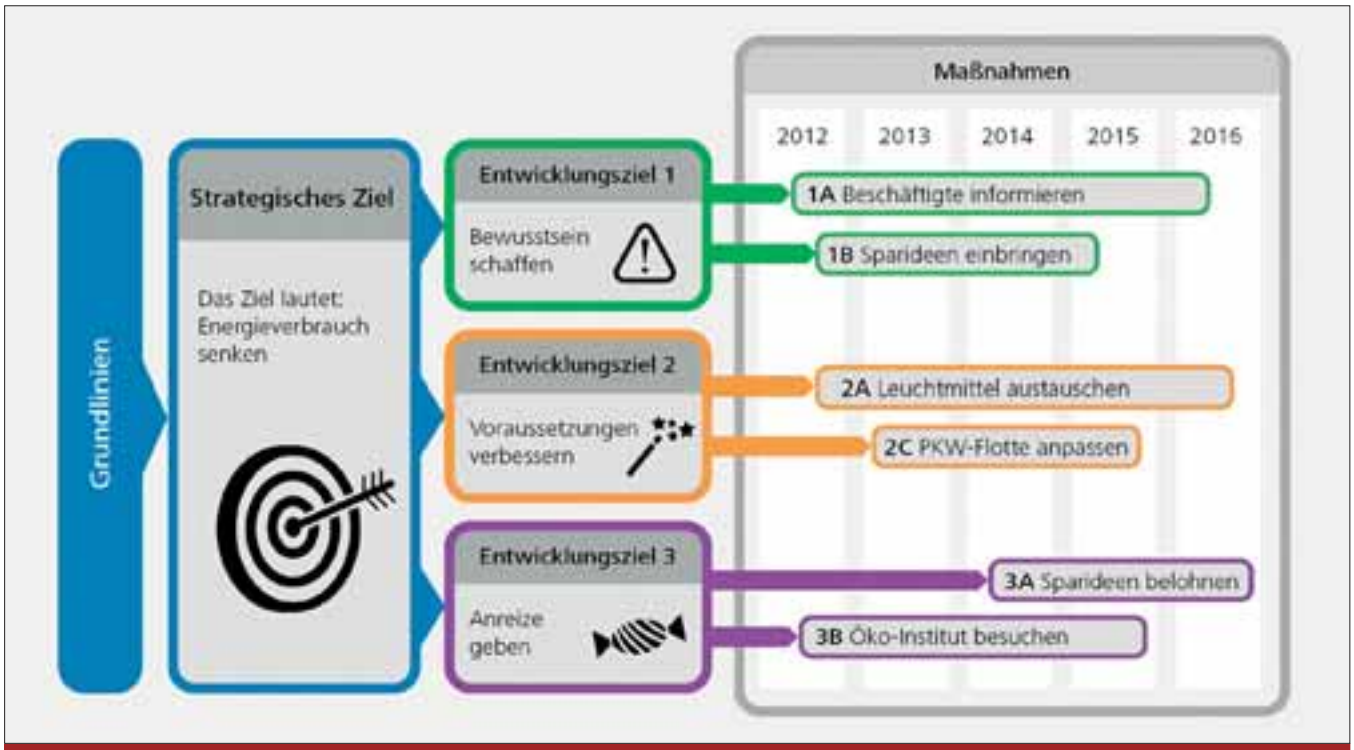


Abb. 2: Zielkaskade „Energieverbrauch"

Biel: Jetzt sind wir beim Themenkomplex Strategie angekommen. Lassen Sie uns bitte ein ganz wichtiges Thema aufgreifen, nämliche die strategische Steuerung der Deutschen Bundesbank, die Frage nach dem Strategieprozess. Beim Recherchieren bin ich auf den Arbeitstitel „Strategie 2016" gestoßen. Haben Sie sich konkrete Ziele für das Handeln in den nächsten Jahren gesetzt? Was dürfen wir uns unter der „Strategie 2016" vorstellen? Der Bundesbankpräsident hat auf der Tagung der Wirtschaftsjournalisten gesagt: „Unsere gemeinsame Verantwortung liegt in den langfristigen Zusammenhängen." Weidmann hat den Zukunftsbezug deutlich akzentuiert. Daher die Frage nach der strategischen Arbeit. Hat die Deutsche Bundesbank einen klaren Kurs in die Zukunft?

Lipp: Diese Frage kann ich eindeutig bejahen. Mit der **Strategie 2016** hat der Vorstand der Bank zum dritten Mal nach 2002 konkrete Ziele für die nächsten vier Jahre gesetzt. Indem man Ziele längerfristig plant, lassen sich die Ressourcen besser und zielgenauer einsetzen und Einzelmaßnahmen besser im fachlichen und zeitlichen Gesamtzusammenhang bewerten. Hinzu kommt, **dass die Strategie der Bundesbank Orientierung und robuste Leitplanken gibt.** Nach innen schafft sie einen verlässlichen Rahmen für die Beschäftigten und nach außen schärft sie das Profil der Bundesbank als stabilitätsorientierte, unabhängige Institution. Sie gibt zugleich auch unseren Kunden verlässliche Grundlagen für deren Investitionsentscheidungen und für die Inanspruchnahme unserer Dienstleistungen.

Biel: Sie stoßen die Frage nach der Strategieentwicklung an. Wer ist für die Strategieentwicklung verantwortlich? Gibt es ein strukturiertes Vorgehen, vielleicht einzelne Teilschritte?

Lipp: Grundsätzlich **begleitet das Controlling den Strategieentwicklungsprozess methodisch und inhaltlich beratend** (vgl. Abbildung 1). Für die Strategie verantwortlich ist der Vorstand. Das Vorgehen und einzelne Teilschritte möchte ich Ihnen am Beispiel der Strategie 2016 erläutern. In einem ersten Schritt wurde gemeinsam mit den für die fünf Kerngeschäftsfelder verantwortlichen Fachbereichen eine Szenarioanalyse über die künftige Entwicklung der einzelnen Aufgabengebiete erarbeitet. Im Anschluss hat das Controlling das Ergebnis der Szenarioanalyse und die daraus abgeleiteten – in Einzelfällen durchaus von den Fachbereichen abweichenden – Positionierungsvorschläge des Controllings in einem Diskussionspapier zusammengefasst. Dieses Papier

Autoren

Dipl.-BW Alfred Biel

ist Autor, Interviewer und Rezensent für verschiedene Medien. Ihm wurde die Ehrenmitgliedschaft des Deutschen Fachjournalisten Verbands und des Internationalen Controller Vereins verliehen. Er sieht auf eine langjährige verantwortliche Tätigkeit in einem Großkonzern in den Bereichen Methoden, Systeme und Projektmanagement zurück. E-Mail. alfred.biel@gmx.de

Wilhelm Lipp

ist Bundesbankdirektor und Leiter des Zentralbereich Controlling.

wurde im Rahmen einer Führungskonferenz mit dem Vorstand besprochen. Nach der Führungskonferenz hat der Vorstand Arbeitskreise beauftragt, strategische Ziele, Entwicklungsziele, Maßnahmen und Messgrößen zu den fünf Kerngeschäftsfeldern, zur internen und externen Kommunikation sowie zu den internen Rahmenbedingungen zu erarbeiten. Das Controlling war in allen Arbeitskreisen vertreten. In einer weiteren Führungskonferenz präsentierten die Vorsitzenden der Arbeitskreise die erarbeiteten Vorschläge. Dabei wurde insbesondere auf unterschiedliche Meinungen eingegangen. Der Vorstand beauftragte den Zentralbereich Controlling, auf der Grundlage der in dieser Führungskonferenz angesprochenen Aspekte eine Vorlage zur Beschlussfassung zur Strategie 2016 vorzulegen.

Biel: Die Strategieentwicklung ist das eine, die praktische Strategieumsetzung das andere. Strategien scheitern häufig weniger in ihrer Entwicklung als in ihrer konkreten Umsetzung. Was tun Sie, damit die festgelegten Ziele auch umgesetzt werden und die Maßnahmen greifen?

Lipp: Im Strategiepapier der Bundesbank sind die Maßnahmen zu einzelnen Entwicklungszielen nur grob umrissen.

Biel: Können Sie uns diesen Sachverhalt mit einem Beispiel erläutern?

Lipp: Nehmen wir das Beispiel Zielkaskade eines fiktiven Ziels „Energieverbrauch senken“ (Abbildung 2). Die Fachbereiche setzen die aufgeführten Einzelmaßnahmen je nach zeitlichem Horizont um. Dabei wird das Controlling grundsätzlich bei allen Vorhaben frühzeitig vor einer Entscheidung eingebunden, um die Fachbereiche bei organisatorischen und controllingrelevanten Fragestellungen (einschließlich einer Kosten-/Nutzen-Abwägung) beraten zu können. Von besonderer Bedeutung ist der jährliche **Strategiereview** durch den Vorstand. Zur Vorbereitung dieses Reviews nehmen die Fachbereiche eine Selbsteinschätzung in Form eines Ampelansatzes vor. Diese soll aufzeigen, inwieweit die für das vergangene Geschäftsjahr geplanten operativen Maßnahmen umgesetzt wurden.

Biel: Ist eine Strategie fest und unumstößlich, sozusagen in Stein gemeißelt, oder gibt es auch Möglichkeiten zur Anpassung?

Lipp: Nein, **unsere Strategie ist nicht in Stein gemeißelt** und muss sich den aktuellen Entwicklungen **anpassen** können. Die Fachbereiche können Entwicklungsziele und Maßnahmen konkretisieren bzw. Korrekturen vorschlagen, wenn sich beispielsweise externe Rahmenbedingungen verändert haben. Das Controlling koordiniert diesen Prozess und bewertet die Einschätzung der Fachbereiche. So entstehen Eckpunkte für die operative Steuerung des Folgejahres.

Biel: Können Sie uns bitte anhand der für uns alle besonders wichtigen Preisstabilität mit einigen wenigen Worten einen praktischen Einblick in die Strategiearbeit vermitteln?

Lipp: Zunächst möchte ich festhalten, dass geldpolitische Entscheidungen vom EZB-Rat, in dem der Bundesbankpräsident Mitglied ist, getroffen werden. Im Rahmen des zuvor bereits

2. INTERNATIONALES SYMPOSIUM RESTRUKTURIERUNG
FH KUFSTEIN TIROL

„Erfolgsfaktoren in der Restrukturierung“
11. Oktober 2013

Themen:

- Restrukturierung im europäischen Vergleich
- Das ESUG aus Sicht des Beraters - Ein Erfolgsmodell?
- Die Eigenverwaltung im Sanierungsverfahren nach der Insolvenzordnung
- Vom Restrukturierungsberater zum Finanzvorstand
- Die übertragende Sanierung eines Unternehmens
- Distressed M&A mit übertragender Sanierung

Mehr Details unter www.fh-kufstein.ac.at/ISR

€ 190 (zzgl. MwSt.)
anmelden bis 30.9.2013

fh KufsteinTirol
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

beschriebenen Strategieentwicklungsprozesses zur Strategie 2016 wurde das Kernziel Wahrung der Preisstabilität im Euro-Raum – wie alle anderen Ziele – mit Entwicklungszielen und Maßnahmen hinterlegt.

Biel: Die Bundesbank hat nur begrenzte „Macht". Kompetenz und Vertrauen sind entscheidende Hebel ihrer Arbeit. Was folgt daraus?

Lipp: Es wurde beispielsweise festgelegt, welche Beiträge erforderlich sind, um im aktuellen Strategiezyklus die geldpolitische Kompetenz der Bundesbank durch wissenschaftlich fundierte Analyse und solide Forschungsergebnisse weiter zu stärken. Es ist uns ein wichtiges Anliegen, die Kompetenz der Bundesbank weiter zu steigern.

Biel: Es ist naheliegend, in diesem Kontext auch nach Risikomanagement und Risikocontrolling zu fragen. Wie betreibt die Bundesbank Finanzrisikocontrolling? Wie überwachen Sie Ihre Risikopositionen? Haben Sie gesetzliche Vorgaben zu wahren.

Lipp: In der Bundesbank gibt es zwei Arbeitseinheiten, die sich mit **Risikomanagement und Risikocontrolling** befassen. Gesetzliche Vorgaben gibt es hierfür keine, hausintern werden allerdings die MaRisk angewendet. Das Risikocontrolling, das als Stabsabteilung direkt dem Vorstand unterstellt ist, identifiziert und misst Risiken aus Handelsgeschäften und aus der Verwaltung von Portfolios. Zudem berät es unabhängig die Entscheidungsträger in Fragen der Risikosteuerung und berichtet über die Risiko- und Ertragslage. Das im Zentralbereich Controlling angesiedelte Enterprise Risk Management Office (ERM-Office) hat das operationelle Risiko der Bundesbank im Blick. Das sind die Risiken, die aufgrund unangemessener oder **fehlerhafter interner Prozesse und Systeme**, aufgrund von Fehlern oder externer Ereignisse zu einem finanziellen Verlust, einem Risiko für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, einem **Reputationsschaden** oder einer Kombination aus diesen drei Schadensausprägungen führen können.

Biel: Damit sind Sie offenbar manchen „normalen Banken" voraus.

Lipp: Da für die „normalen Banken" die Anwendung der MaRisk verpflichtend ist, denke ich nicht, dass wir diesen voraus sind. Die Bundesbank hat für sich diese Regelung auf die Notwendigkeit einer Zentralbank hin ausgelegt. Im öffentlichen Bereich findet das Thema meines Erachtens bisher noch wenig Beachtung.

Biel: Nach Ihren Ausführungen unterstützen Sie die Führung der Deutschen Bundesbank in maßgebender Weise. Sehen Sie sich, wie man heute sagt, als Business Partner, als Partner auf Augenhöhe? Wie ist Ihr Selbst- und Rollenverständnis?

Lipp: Unser Selbst- und Rollenverständnis ist, dass wir als Controlling die Entscheidungsträger nicht nur informieren, sondern ihnen auch beratend zur Seite stehen. Ob wir uns deshalb als **„Business Partner"** bezeichnen können, müssen unsere „Kunden" entscheiden.

Biel: Bitte lassen Sie mich an Ihre Aussage mit einer Frage anknüpfen. Wie gelingt der Spagat zwischen einerseits aktiver Mitwirkung im Führungsprozess und andererseits der Begleitung als kritischer Counterpart bzw. Sparringspartner? Verändern Controller ihre Aufgabe und ihr Selbstverständnis allmählich?

Lipp: Als Controlling liefern wir den Entscheidungsträgern auf der einen Seite Zahlen und Fakten. Auf der anderen Seite wirken wir aktiv an der Entscheidungsfindung mit, indem wir konkrete Entscheidungsvorschläge anbieten. Hierfür ist aus meiner Sicht kein Spagat notwendig. Vielmehr zeigt sich hierin das **veränderte Rollenverständnis des Controllers von den Anfängen als „Erbsenzähler" zum – wie es in der Literatur heißt – „Business Partner"**.

Biel: Wenn wir diesen Aspekt weiterführen, gelangen wir zu einer weiteren Fragestellung: Führt dieses hohe Maß an Mitwirkung nicht auch zu einem hohen Maß an Mitverantwortung?

Lipp: Sicherlich besteht eine **Mitverantwortung des Controllings**. Dadurch, dass wir in unseren Stellungnahmen Vorschläge aus den Fachbereichen unterstützen oder gelegentlich auch von den Fachbereichen abweichende Meinungen an den Vorstand adressieren, tragen wir für den dann eingeschlagenen Weg auch eine Mitverantwortung.

Biel: Möchten Sie zum Abschluss unseres Dialogs dem Fachpublikum, sei es in öffentlichen Institutionen oder auch im privatwirtschaftlichen Bereich, aus Ihren Erfahrungen, Erkenntnis- und Lernprozessen noch einen Rat mit auf den Weg geben?

Lipp: Auch wenn der Weg steinig ist und Widerstände vorhanden sein mögen, lohnt es sich aus meiner Sicht insbesondere, **auch für öffentliche Institutionen das Thema „zielorientierte Steuerung" anzugehen**. Versuchen Sie ein Netzwerk aufzubauen oder schließen Sie sich bereits bestehenden an – wie z. B. dem bereits erwähnten Arbeitskreis Steuerung und Controlling in öffentlichen Institutionen – um Erfahrungen auszutauschen und Tipps zu erhalten.

Biel: Herr Lipp, haben Sie herzlichen Dank für Ihre Bereitschaft zum offenen Dialog – auch im Namen unseres Herausgebers, der Redaktion und ganz besonders unserer Leserinnen und Leser. Vielen Dank auch an Sie und die Verantwortlichen in Ihrem Hause für die recht angenehme und problemlose Zusammenarbeit im Rahmen dieses Interviews. Sie haben ein breites Fragenspektrum engagiert beantwortet und deutlich machen können, dass die Deutsche Bundesbank im Controlling zu den Vorreitern im öffentlichen Bereich zählt, und insgesamt das Controlling öffentlicher Institutionen weiter entwickelt ist, als verschiedentlich vermutet. Der Bundesbankpräsident hat auf dem Tag des Wirtschaftsjournalismus den Faktor Vertrauen besonders unterstrichen. Bei meiner Recherche, den Kontakten zu Ihrer Institution und den Gesprächen mit Ihnen konnte ich den Eindruck gewinnen, **dass die Positionierung des Controllings in der Deutschen Bundesbank und das Controlling-Engagement von Ihnen, dem Team sowie von Vorstand und Management das Vertrauen in die Deutsche Bundesbank stärkt**. ■

Social Media – Schon wieder ein neues Controlling-Thema …

von Jürgen Weber

Der Controller-Job ist in den letzten Jahren ziemlich turbulent und anstrengend geworden. Dies liegt nicht allein an der steigenden zeitlichen Belastung. Auf die Controller ist vielmehr auch eine Vielzahl neuer Themen eingestürmt. Unter ihnen befanden sich nicht nur Controlling-nahe Fragestellungen, wie Harmonisierung der Rechnungslegung, Compliance, Risikomanagement oder Volatilität, sondern auch neue Themen aus dem Businessbereich, wie etwa Supply Chain Management oder Nachhaltigkeit. Für die Controller resultierte ein sehr hoher Lernbedarf – eine erhebliche Herausforderung insbesondere in kleineren Unternehmen, wo die Themen nicht auf viele Controller verteilt werden können. Nun steht schon wieder ein neues Thema an, das sich mit großer öffentlicher Aufmerksamkeit verbreitet: Social Media.

Soziale Medien besitzen in den Augen Vieler den Status eines Hype-Themas und werden zumeist in der Ecke der „Generation Y“ oder „Digital Natives“ verortet. Wer schulpflichtige Kinder hat, ist mit dem Phänomen von Facebook & Co. („Like“-Kultur, Shit Storms, erstaunliche Offenheit bzw. Zurschaustellung privater Informationen) bestens vertraut, mache Ältere sind aber auch selbst in seriöser anmutenden professionellen Netzwerken involviert.

An der Profession der Controller geht das Thema aber noch weitgehend vorbei. Wenn es im Unternehmen auf der Agenda des Managements steht, dann ist es eher im Bereich Marketing/Vertrieb oder Human Resources positioniert, die schon heute intensiv mit sozialen Medien arbeiten. Was in aller Welt soll Social Media mit Unternehmenssteuerung zu tun haben? Was gibt es dabei zu rechnen? Wie soll man rechnen? Was bringen die einzelnen Maßnahmen, wie gefährlich sind sie, wie gefährlich ist es aber auch, nicht dabei zu sein?

Um diese Fragen zu beantworten, sind erhebliche Schwierigkeiten zu überwinden. Für Controller eröffnet sich eine ganz neue Welt, besetzt von jungen Menschen, die sich traumwandlerisch sicher durch das Internet bewegen, die weniger der Hierarchie als dem Netzwerk zugeneigt sind und die Spontanität und Emergenz oft einem geordneten, planvollen Vorgehen vorziehen. Zwischen dieser Charakterisierung und dem „planvollen“ Controllerbild liegen Welten. Auch inhaltlich ergeben sich für Controller ganz neue Felder. Erforderlich ist ein tiefes Eintauchen (zumindest) in die bereits angesprochenen Bereiche Marketing/Vertrieb und HR. Die Anforderung, Geschäftswissen aufzubauen, findet hier erneut ihren Ausdruck. Nur so können sich Controller von Erbsenzählern und Navigatoren zu Business Partnern entwickeln. Sich mit dem Thema Social Media einzulassen, erfordert weiterhin, ein grundsätzliches Verständnis der Tragweite des Themas zu entwickeln. Hier bestehen erhebliche Ähnlichkeiten zum Thema Nachhaltigkeit. Leicht kann man sie reflexmäßig als wichtig für das Unternehmen einschätzen; die Spreu trennt sich erst dann vom Weizen, wenn die strategische Bedeutung und die Unausweichlichkeit des Themas erkannt wird. Das ist bei dem Thema Social Media ganz ähnlich.

Wie bei anderen neuen Themen auch, kommt auf die Controller im ersten Schritt viel Strukturierungsarbeit zu. Erforderlich ist ein geordnetes Vorgehen, ein Masterplan, das Thema zu entwickeln. Wie ein solcher aussehen kann, haben wir kürzlich an anderer Stelle beschrieben (Grothe/Weber, Social Media, Schriftenreihe Advanced Controlling, Wiley-VCH, Weinheim).

Social Media ist auch ein wesentlicher inhaltlicher Teil des neuen Jahresthemas der Ideenwerkstatt des ICV. Auch aus dieser Arbeit ist für die Controllerpraxis wie gewohnt nützliche Hilfestellung zu erwarten. Das Thema ist von der Ideenwerkstatt meiner Meinung nach sehr gut gewählt. Es ist innovativ, für die Unternehmen hoch bedeutsam, aber auch für die Glaubwürdigkeit des Controllerbereichs essenziell: Wer den Business Partner predigt, muss auch bei allen neuen, wichtigen Managementthemen up to date und in der Lage sein, mit dem Management gemeinsam Antworten darauf zu finden. Auf keinen Fall darf sich der Controller aber dadurch verängstigen lassen, dass ihm nicht jeder Manager eine wesentliche Rolle in der Bearbeitung des Themas zutraut. Bange machen gilt nicht …

Autor

Prof. Dr. Dr. h.c. Jürgen Weber

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

E-Mail: juergen.weber@whu.edu

Wesentliche Aspekte des Managements und Controllings von Kostensenkungsprojekten im „Overhead-Bereich“

von Daniel Unrein

Kostensenkungsprojekte werden meist aufgrund eines extern bewirkten **Konjunktureinbruchs** oder aufgrund von unternehmensinternen **Profitabilitätsproblemen** aufgelegt. Da sie den vergleichsweise einfachsten Weg zur kurzfristigen Erhöhung der Profitabilität darstellen, stehen sie insbesondere in börsennotierten Unternehmen nahezu regelmäßig auf der Agenda. Denn im Gegensatz zu Umsatzsteigerungen haben sie eine direkte Wirkung auf den Gewinn und liegen zudem vollständig in der Macht des Unternehmens. Während in den operativen Bereichen durch „Lean-“ und ähnliche Ansätze die direkten Herstellkosten oft hohe Aufmerksamkeit erfahren, liegt **in den klassischen Overhead-Bereichen wie bspw. Finanzen, Personal-, IT- und Rechtsabteilung etc. meist noch Optimierungspotenzial.** Kein Unternehmen kann es sich jedoch erlauben, diese (häufig schneller als die Umsätze wachsenden) Kosten dauerhaft zu vernachlässigen. Gerade in Abschwungphasen kann es überlebenswichtig sein, geringere (Fix-)Kosten als die Konkurrenz zu haben.[1]

Wesen und Inhalt von Kostensenkungsprogrammen im Overhead-Bereich

Aufgrund der Schwierigkeit ihrer Umsetzung bleiben Kostensenkungen im Overhead-Bereich trotzdem häufig hinter den ursprünglichen Erwartungen zurück. Die drei wichtigsten Erfolgsfaktoren sind dabei **Top Management Commitment**, **klare Zielsetzungen** sowie ein **gutes Projektmanagement**.[2] Um Ergebnisverbesserungspotenziale realisieren zu können, sind die relevanten Kostentreiber aufzudecken, Maßnahmen zur Kostensenkung systematisch zu identifizieren und hinsichtlich der Einsparungseffekte objektiv zu bewerten, durchzuführen und durch Ergebniscontrolling nachzuverfolgen.

Allerdings sind nur durch nachhaltige Maßnahmen auch fortdauernde Erfolge über das Projekt hinaus möglich. Kostenmanagement ist demnach als laufendes Problem zu begreifen, das die Profitabilität spürbar beeinflussen kann. Daher sollte nach Durchführung eines erfolgreichen Projekts die Etablierung eines systematischen Kostenmanagements angestrebt werden. **Der Beitrag zeigt die wichtigsten Aspekte des Projektmanagements und -controllings von Kostensenkungsprogrammen sowie Schritte zu einem nachhaltigen Kostenmanagement auf**. Abbildung 1 fasst dies in kompakter Form zusammen.

Top Management Commitment und Bildung des Projektteams

Die erfolgreiche **Durchführung** von Kostensenkungsprogrammen ist **schwierig**: Sie stören den gewohnten Arbeitsrhythmus und führen zwangsläufig zu Ablenkung und Gerüchten in der Belegschaft, **insbesondere wenn Entlassungen und/oder Lohnanpas-**

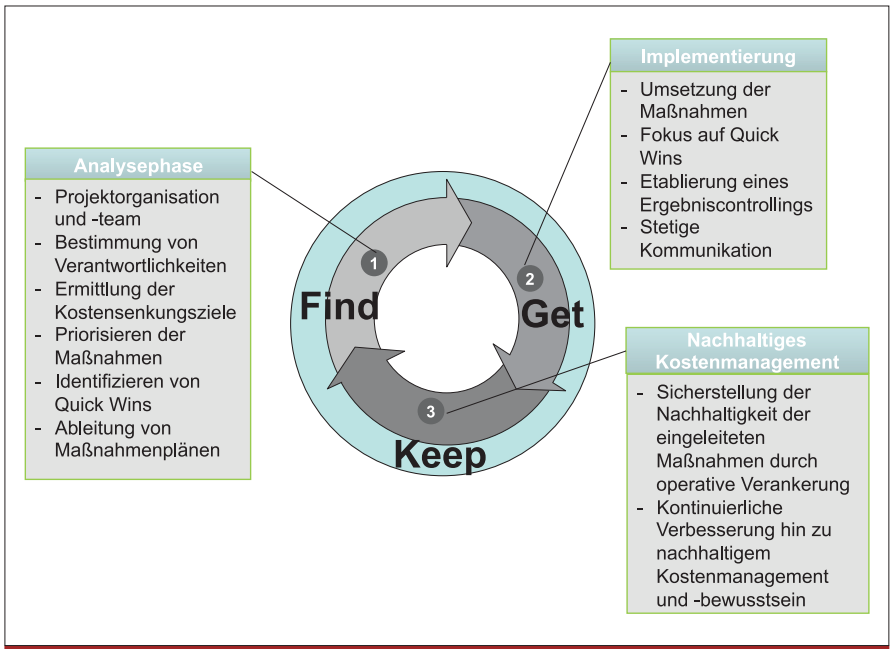


Abb. 1: Phasen eines nachhaltigen Kostenmanagements

sungen im Raum stehen. Aber auch Angst vor Transparenz über die eigene Leistungskapazität, vor Kritik und stärkerer Überwachung sowie vor Abbau von Weiterbildungsmöglichkeiten/Sozialleistungen des Unternehmens führen dazu, dass Kostensenkungsprogramme nie freudig aufgenommen werden – nicht von den Mitarbeitern, aber auch nicht vom Management. Denn: Manager wollen ihr Unternehmen vergrößern und nicht zurechtstutzen. Zudem fürchten auch sie Machtverlust und Kappung sog. *fringe benefits* (bspw. aufwändige Mitarbeiter- und Kundenevents, Business Class-Flüge, Unterhalt eines eigenen Sekretariats etc.).

Kostensenkungsmaßnahmen sind somit eine der größten **Herausforderungen für organisatorischen Wandel** und erfordern daher das unbedingte Verstehen von **Change Management**. Das **Commitment des Top Managements** stellt daher eine absolut notwendige Erfolgs-Voraussetzung dar. Der Vorstand sollte seine unbedingte Unterstützung signalisieren und die Bereitschaft mitbringen, dem Projektteam die notwendigen Befugnisse und Ressourcen zu verschaffen – nur so wird eine Basis geschaffen, auf der die gewünschten Ziele auch umgesetzt werden können. Das Projektteam wird regelmäßig auf Gegenwehr bei den betroffenen Linien-Managern und Mitarbeitern und auf entsprechende Blockierungs- bzw. Beeinflussungsversuche stoßen. Daher müssen die Autorität des Projektteams gewährleistet sein und einmal verabschiedete Maßnahmen auch verbindlichen Charakter haben, um deren **Unabhängigkeit** und Notwendigkeit auch glaubhaft innerhalb des Unternehmens zu signalisieren.

Es muss absolut klar sein, dass der Vorstand die Kostensenkung unterstützt. Daher sollten zumindest der Vorstandsvorsitzende und der Finanzvorstand dem **Lenkungsausschuss** des Projekts angehören. Über die Hinzuziehung weiterer Vorstandsmitglieder ist im Einzelfall zu entscheiden. Der Lenkungsausschuss wählt den Projektmanager, kontrolliert die Ergebnisse und genehmigt die identifizierten Maßnahmen. Das Projekt sollte von einem (idealerweise in Finanzfragen) **erfahrenen Gesamt-Projektleiter** (bspw. Leiter Controlling) geführt werden.[3] Dieser verantwortet die Einhaltung der Termine und die Erreichung des Gesamtergebnisses. Hierzu sind ggf. einzelne Unterprojekte zu bilden. Das/die Projektteam/s sollte/n sich aus den Vertretern der von den Kostensenkungsmaßnahmen betroffenen Organisationseinheiten zusammensetzen und von Stabsstellen wie Controlling und Personal unterstützt werden. Die Größe und Zusammensetzung des/der Projektteams wird im Wesentlichen durch den Umfang der angestrebten Kostensenkungen sowie weiteren Unternehmensspezifika bestimmt.

Praxistipp: *Bei der Durchführung von personalrelevanten Maßnahmen ist auch an die rechtzeitige Einbindung der Rechts- und Personalabteilung sowie des Betriebsrats zu denken.*

Kommunikation und Motivation

Die **Kommunikation** ist im Rahmen von Kostensenkungsprogrammen von großer Bedeutung: Es sollte von Projektbeginn an klar, offen und ein-

KLINIKUM WESTFALEN

Das Klinikum Westfalen zählt mit seinen drei Krankenhäusern Knappschaftskrankenhaus Dortmund, Hellmig-Krankenhaus Kamen und Klinik am Park Lünen und einer Gesamtbettenzahl von 818 Betten zu den drei größten öffentlich-rechtlichen Krankenhäusern im Ruhrgebiet. 1.800 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter behandeln, pflegen und betreuen jährlich 35.000 Patienten stationär und knapp 100.000 Patienten ambulant. Mit seinen 25 Kliniken und Fachabteilungen deckt das Klinikum nahezu das gesamte medizinische Leistungsspektrum ab. Als akademisches Lehrkrankenhaus der Ruhr-Universität Bochum ist zudem das Knappschaftskrankenhaus in Dortmund in die universitäre Ausbildung und Lehre aktiv eingebunden.

Wir suchen zum nächstmöglichen Zeitpunkt einen

Leiter Controlling (w/m)

Ihre Aufgabe:
- Sicherstellung und konzeptionelle Weiterentwicklung des Controllings, insbesondere Leistungs-, Erlös- und Kostenberichte
- Erstellung der Wirtschaftsplanung und Hochrechnungen inkl. ausführlicher Kommentierungen
- Mitwirkung beim Jahresabschluss sowie die eigenständige Durchführung betriebswirtschaftlicher Analysen auf Anforderungen der Geschäftsführung
- Vorbereitung und Begleitung der Entgeltverhandlungen
- Führung der Quartalsgespräche mit den Chefärzten
- Planung von Jahres- und Monatszielen für Leistungsdaten, Belegung, Erlösen und Kosten und die damit verbundene Informationsversorgung der Geschäftsführung, Kliniken und Abteilungen

Wir erwarten für die Position ein abgeschlossenes Hochschul- bzw. Fachhochschulstudium und mehrjährige Berufserfahrung im Krankenhauscontrolling oder in der Wirtschaftsprüfung. Sie besitzen sehr gute Kenntnisse der Krankenhausfinanzierungssysteme sowie ein ausgeprägtes analytisch-konzeptionelles Denkvermögen.

Ihre aussagefähigen Bewerbungsunterlagen senden Sie bitte unter Angabe Ihrer Gehaltsvorstellung an:

Klinikum Westfalen GmbH
Geschäftsführung
Am Knappschaftskrankenhaus 1, 44309 Dortmund
Tel.: 0231/922-1900
www.klinikum-westfalen.de

Rationale Argumente	Emotionale Argumente
Kostensenkung führt zu:	Kostensenkung führt zu:
Margenverbesserung	Verbesserung der Fairness und Transparenz
Shareholder-Value-Steigerung	Beseitigung von Barrieren zur Erreichung unserer Ziele
---	---
Beispiel:	**Beispiel:**
Outgesourcte Services sind billiger und besser	Durch Outsourcing können wir uns besser auf unsere Kunden/ Stärken konzentrieren

Abb. 2: Rationale vs. emotionale Argumente zur Begründung von Kostensenkungsmaßnahmen[4]

heitlich kommuniziert werden. Fühlen sich die Mitarbeiter respektiert und fair behandelt, erhöht sich die Wahrscheinlichkeit, dass sie sich proaktiv einbringen werden. Zu Beginn sollten alle Mitarbeiter (bspw. auf einer speziell einberufenen Mitarbeiterversammlung) ausführlich über den Projektablauf (Vorgehen, zeitlicher Rahmen etc.) idealerweise von einem geeigneten Manager (bspw. Finanzvorstand) informiert werden. Die Belegschaft muss die **Notwendigkeit und Dringlichkeit der Einsparmaßnahmen sowie die Gründe hierfür** (bspw. veränderte Wettbewerbsbedingungen) unbedingt verstehen.

Der Unterschied zwischen allgemeiner Mitarbeiter- und Führungskräfteebene sollte dabei beachtet werden: Während Führungskräfte Kostensenkungen häufig eher rational auf Basis der finanziellen Notwendigkeit akzeptieren können, benötigen die Mitarbeiter hierzu meist eine **stärkere emotionale Unterfütterung** (Erhalt eines Vorsprungs ggü. dem Wettbewerb etc.)

So ist die Kommunikation eines Kostensenkungsprogramms mit der klaren **Herausstellung der Vorteile**, wie bspw. einer neuen Wachstumsstrategie zur langfristigen Sicherung von Arbeitsplätzen, beispielsweise deutlich motivierender als die bloße Ankündigung notwendiger Kostensenkungen (vgl. auch Abbildung 2). Die Anführung von erfolgreichen Beispielen anderer Unternehmen kann ebenfalls unterstützend wirken.

Es ist zudem empfehlenswert, die gesamte Belegschaft auch während des Projektverlaufs regelmäßig über den Stand des Projekts via entsprechender Newsletter und/oder spezieller Meetings zu informieren. Dies bietet die Möglichkeit, dem Aufkommen von Gerüchten aktiv entgegenzuwirken. Eine proaktive, adressatengerechte und zielgerichtete Kommunikation während der Projektphase ist damit unerlässlich. Aber auch das Ende eines Kostensenkungsprojekts sollte entsprechend kommuniziert und die Erfolge der einzelnen Teams offiziell gewürdigt werden. Zudem bietet dies die Chance, das Projekt zu reflektieren und Schritte in Richtung eines nachhaltigen Kostenmanagements einzuleiten.

Breiter Ansatz zur Festlegung der Kostensenkungspotenziale und -maßnahmen

Viele Unternehmen wenden häufig nur eine Möglichkeit (bspw. Benchmarking) zur **Ermittlung von Einsparpotenzialen** an. Um die Komplexität von Unternehmenskosten und deren Treiber aber wirklich zu verstehen, ist meist ein breiterer Ansatz notwendig. Ein solcher erfordert zudem die **aktive Einbindung der Mitarbeiter** und sichert damit eine höhere Akzeptanz bezüglich der Kostenziele in der Belegschaft. Dies gewährleistet, dass Ziele nicht nur von oben vorgegeben werden, sondern auch gleich diejenigen einbezogen werden, die am Ende auch für deren Umsetzung verantwortlich sind. So können der Erfahrungsschatz sowie die Ideen der Mitarbeiter und deren Wissen über die Unternehmensprozesse bestmöglich genutzt und eventuell noch verborgenes Potenzial gehoben werden.

Praxistipp: *Die betroffenen Mitarbeiter wissen im Regelfall am besten, wo und wie sich Kosten einsparen lassen, bspw. ob es notwendig ist, zu reisen, oder ob andere Möglichkeiten zur Zielerreichung ausreichend sind. Daher sollten im Anreizsystem beide Aspekte – Kosten und Performance – enthalten sein.*

Für die Ableitung der Kostenziele wird vorgeschlagen, in zwei Stufen vorzugehen: Zunächst sollten vom Vorstand **Top-down** (auf Gesamtunternehmensebene in Abhängigkeit von den übrigen Geschäftszielen und -strategie) die **Einsparpotenziale** ermittelt werden. Diese werden dann gemäß der strategischen Ausrichtung auf die einzelnen Bereiche heruntergebrochen. Diese Top-down-Kostenziele sollten dann durch **Bottom-up-Analyse sowie Benchmarking** auf Ebene der einzelnen Bereiche und Kostenpotenziale verifiziert werden.

Externe Benchmarking-Vergleiche sind unter Umständen nur schwer erhältlich, können aber interessante Analogien ermöglichen. **Interne Benchmarks** sind einfacher zugänglich und zu vermitteln, da Bereichsmanager Unterschiede innerhalb des Unternehmens eher verstehen und akzeptieren und daher mehr geneigt sein werden, entsprechende Anpassungsmaßnahmen zu ergreifen. Eine **kombinierte Anwendung der internen und externen Sicht** kann besonders lohnenswert sein: Während die externe Benchmark (bspw. über den Kennzahlen-Katalog des VDMI) dazu dient, Zielgrößen (bspw. für Reisekosten) festzulegen, kann das interne Benchmarking aufzeigen, auf welche (Unter-)Bereiche besonderer Fokus bei der Umsetzung (bspw. einer neuen Reisekostenrichtlinie) zu legen ist. Ziel ist also nicht zwangsläufig die Festlegung absoluter Einspar-Absichten, dennoch kann so plausibilisiert werden, wie groß der Handlungsbedarf/-spielraum in den einzelnen Abteilungen ist. Benchmarking fungiert damit als eine Art Gegencheck zum Top-down und ermöglicht eine realistischere Einschätzung des (unterschiedlichen) Einsparpotenzials in den verschiedenen Bereichen.

Praxistipp: *Möglichst genaue und nachvollziehbare bereichs- bzw. abteilungsspezifische Kostensenkungsziele ermöglichen zudem eine sinnvolle Verknüpfung mit den Zielvereinbarungen der Linienmanager.*

Ist der analytische Hintergrund im Sinne einer ausreichenden Kostentransparenz gegeben, kann mit der **inhaltlichen Ableitung der Maßnahmenentwicklung** begonnen werden. Dies sollte im Bottom-up-Prozess in entsprechenden Projektteams/Workshops unter breiter Einbeziehung aller relevanten (Fach-)Mitarbeiter geschehen. Hierbei werden alle Maßnahmenvorschläge im Detail qualitativ bewertet und bzgl. des erwarteten Kostensenkungspotenzials für die nächsten Jahre (auf Monats-/Quartalsbasis) quantifiziert. Diese werden dann priorisiert sowie anschließend mit **Zeitplan und** – ganz wichtig – **Verantwortlichkeit** dokumentiert. Diese Einzelpläne müssen in eine Gesamt-Zielplanung konsolidiert werden, die vom Lenkungsausschuss final bewertet und dann kommuniziert wird. Jene ist Basis für die spätere Messung der Zielerreichung im Rahmen des Projektcontrollings:

Zielvorgaben und ausreichende Kosteninformationen als analytische Grundlage

Eine **klare Zielvorgabe** bezüglich der zu erreichenden Einsparpotenziale ist einer der wichtigsten Faktoren für den Erfolg eines Kostensenkungsprojekts. Die geplanten Kosteneinsparungen müssen zu Projektbeginn klar definiert und **am besten bereichs- bzw. projektspezifisch** ermittelt werden. Die unreflektierte Vorgabe einer pauschalen Kostensenkungshöhe – häufig zwischen 15 und 25 Prozent – für alle Bereiche sollte vermieden werden, da aufgrund unterschiedlicher Effizienz in einzelnen Bereichen auch unterschiedliche Kostensenkungspotenziale gehoben werden können.

Ein Bereich, der bspw. freiwillig schon substanzielle Maßnahmen durchgeführt hat, wird so zu weiteren Kürzungen genötigt, die es ihm ggf. unmöglich machen, seine zugewiesenen Aufgaben vernünftig zu erfüllen. Auch kann ein solches Verhalten verstärkt dazu führen, dass Manager ihre Budgets unnötig aufpolstern, so dass sie später ausreichend „Kürzungspotenzial" haben. Der Fokus des Projekts sollte daher **nicht bloß** darauf liegen, **wie hoch** die Kostensenkungen ausfallen, **sondern auch wie** diese erreicht werden sollen.

Ein blindes Beschneiden der Kosten (ohne Analyse bezüglich Struktur und Höhe der Kostentreiber) auf Basis einer derart allgemeinen Vorgabe führt zumeist nicht zum Erfolg und kann Unternehmen sogar **nachhaltig** schwächen: bspw. können Arbeitsmoral aber auch die Qualität und Produktivität in einzelnen Bereichen massiv leiden. Insbesondere aber ist die Gefahr groß, dass auch auf lange Sicht eigentlich **wertschöpfende Aktivitäten** (bspw. für Mitarbeiter- und Geschäftsentwicklung) gekürzt oder gar gänzlich gestoppt werden. Daher ist es am besten, Kostensenkungen um die für das Wachstum als am wichtigsten erachteten Bereiche herum durchzuführen.

Praxistipp: *Entscheidungen über Einschnitte sollten auf einem Kostenportfolio basieren. So sollten strategisch kritische Kosten nicht gekürzt werden. Dasselbe gilt für risikomitigierende Kosten (bspw. Umweltschutz oder Compliance), wobei hier implizit eine Einschätzung des Risikoappetits einer Unternehmung enthalten ist. Dagegen können bspw. Einschnitte bei sog. Basis-Tätigkeiten deutlich stärker ausfallen. Eine solche Einteilung hilft, die Diskussion weg von reinen Kostenkürzungen hin zu einem wertorientierten Kostenmanagement zu bringen.*[5]

Um Kostensenkungsziele jedoch sinnvoll formulieren und entsprechende Maßnahmen identifizieren zu können, ist **volle Kostentransparenz notwendig**: Die im Unternehmen vorhandenen Kostenrechnungssysteme müssen belastbare Informationen bezüglich Höhe und Herkunft der **relevanten Kostentreiber** generieren können. Leider verfügen nicht alle Unternehmen über Systeme, die ausreichend granulare Kosteninformationen generieren können.

Heterogene und nicht integrierte Systemlandschaften sowie inkonsistente Buchungslogiken können den Vergleich zwischen unterschiedlichen Geschäftsbereichen oder Ländern bzw. über die Zeit erschweren. Auch Änderungen in der Organisationsstruktur können eine genaue Analyse der Kostentwicklung über die Zeit deutlich verkomplizieren. Dieses Struktur-Problem lässt sich ggf. durch Bildung entsprechend höherer Verantwortungsstrukturen umgehen. Ermöglichen die im Unternehmen vorhandenen Systeme nicht ausreichend granulare Informationen zum Management der Kosten, ist die **Entwicklung einer zentralen multidimensionalen (Kosten-)datenbank** empfohlen. Eine solche *single source of truth* empfiehlt sich zur Vermeidung von Inkonsistenzen und ist die Ausgangsbasis für eine systematische und objektive Analyse bzgl. der relevanten Kostenstreiber und notwendiger Kostensenkungsmaßnahmen. Zudem wird das Vorgehen vereinfacht und beschleunigt, da die Informationen so zentral vom Controlling bereitgestellt werden können.

Praxistipp: *Mangelnde Datenintegrität kann den Fokus der Diskussion weg von den zu ergreifenden Maßnahmen hin zur Geeignetheit der Datenausgangsbasis führen und ist daher als für den Projekterfolg äußerst kritisch zu bewerten.*

Kosteneinsparungsziele können leicht überschätzt werden; daher ist eine **objektive Betrachtung besonders wichtig**. Die meisten Maßnahmen verlangen nach Umsetzungsaktivitäten oder bewirken zumindest Änderungen/Störungen im Ablauf, die in der Regel erst einmal Kosten verursachen. Es ist daher wichtig, auch diese Kosten verlässlich zu schätzen, da eine Implementierung nur wenig Sinn macht, wenn die damit verbunden Kosten im Vergleich zu den potenziellen Einsparungen zu hoch sind.

Zusätzlich sollte bei der Ermittlung der Kostenbasis auch die **Balance zwischen kurz- und**

Autor

Dipl.-Kfm. Daniel Unrein

arbeitet als Management-Trainee im Competence & Service Center Accounting, Taxes & Treasury bei der Umicore AG & Co. KG in Hanau.

E-Mail: daniel.unrein@eu.umicore.com

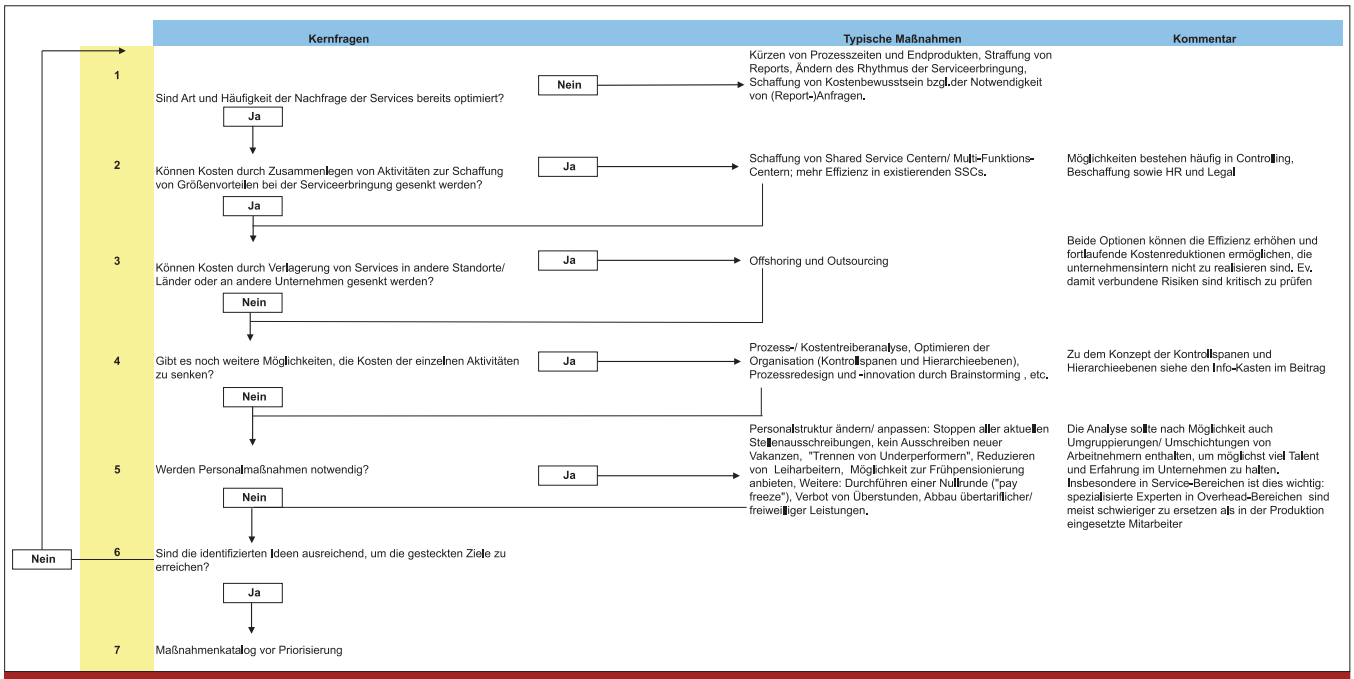


Abb. 3: Schema zur inhaltlichen Ableitung von Kostensenkungsmaßnahmen[7]

langfristigen Kostensenkungszielen beachtet werden: Es kann vorkommen, dass kurzfristige Kostensenkungsmaßnahmen in Konkurrenz zu langfristigen Strategien/Kostensenkungsmaßnahmen stehen, bspw. die Erarbeitung von Übergangslösungen in einem existierenden IT-System, das in der Zukunft abgelöst werden soll. In einem solchen Fall sollten im Projektbudget der kurzfristigen Maßnahme/Zwischenlösung bereits die Kosten zu deren Umkehrung enthalten sein.

Zu beachten ist zudem eine **Bereinigung um Sondereffekte** (wie bspw. Beratungs- oder Projektkosten), die sich in Zukunft nicht fortsetzen werden. Ansonsten wird auf einer zu hohen Kostenbasis geplant, die dann entsprechende „Einsparungen“ ohne die Durchführung wirklicher Maßnahmen erlaubt. Auch sollten bereits geplante organisatorische Änderungen berücksichtigt werden. Zeitlich gesehen ist für eine angestrebte Realisierung im laufenden Jahr auf den Ist-Zahlen bzw. dem Budget für das aktuelle Geschäftsjahr anzusetzen; für eine geplante Realisierung in der Zukunft muss hingegen auf die zukünftigen Plandaten abgestellt werden. Für den Vergleich mit der Historie sind im Regelfall die letzten 12 Monate ausreichend. Damit hat man die höchstmögliche Aktualität und greift zudem saisonbedingte Kostenschwankungen über das Jahr ab. Natürlich kann es ggf. auch Sinn machen, Durchschnittswerte über mehrere Jahre als Vergleichsmaßstab zugrunde zu legen.

Inhaltliche Ableitung der Kostensenkungspotenziale und -maßnahmen

Unternehmen weisen unterschiedliche Kostenstrukturen und damit unterschiedliche Kostensenkungspotenziale auf. Ebenso bestehen vielfältige Wege, diese (bspw. in Workshops) abzuleiten. Das in **Abbildung 3 dargestellte Schema bietet jedoch eine strukturierte Vorgehensweise zur Analyse von Kostensenkungsmöglichkeiten** im Overhead-Bereich. Zuerst sollte hierbei Art und strategische **Notwendigkeit der erbrachten Services** eines Bereichs, dann die benötigte **Häufigkeit ihrer Nachfrage** eingeschätzt werden. So kann bspw. festgestellt werden, dass in einem Bereich jede Menge Daten in einer Vielzahl an Reports, die kaum Einfluss auf die Geschäftsentwicklung haben, verarbeitet wird. Bevor man sich also die Frage nach der Verbesserung eines Services stellt, ist erst dessen Notwendigkeit zu bejahen. Ohne diese Analyse besteht zudem die Gefahr, dass eventuelle Maßnahmen nicht dem notwendigen Aktivitätslevel eines Bereichs und dem hierfür benötigten Personal Rechnung tragen.

Für die verbleibenden (weil als notwendig erachteten) Services ist zuerst zu klären, **„wer“** zukünftig für die Serviceerbringung **verantwortlich ist**, bspw. ein **Shared Service Center**, indem die Konsolidierung von standardisierbaren Prozessen Effizienzgewinne in Bereichen wie Rechnungswesen, HR und IT sowie insbesondere in bisher häufig vernachlässigten Bereichen wie dem Controlling bringen kann. Zusätzliche Einsparungspotenziale können in der Schaffung eines Multi-Funktions-Centers aufgrund geringerer Schnittstellen- und Koordinationsprobleme bei sich teilweise überlappenden Funktionen (Finanzen, HR Einkauf, etc.) liegen.

Danach ist zu untersuchen, **„wo“** die Services **erbracht** werden sollen (in einem anderen Unternehmen oder Land), denn **Outsourcing bzw. Offshoring** stellen weitere häufig angewandte Möglichkeiten zur Effizienzgewinnung dar.[6] Erst zum Schluss sollte die Frage, **„wie“** die Ausführung jeder einzelnen Aktivität (bspw. durch Prozess- oder Organisationsverbesserungen) noch weiter optimiert werden kann, untersucht werden. Auch wenn viele Unternehmen meist möglichst schnell solche Prozessverbesserungen erzielen wollen, hilft dieses **schrittweise Vorgehen,** den nachhaltigen Erfolg der Kostensenkungen zu sichern.

Praxistipp: *Der Einsatz eines externen Beraters kann sehr sinnvoll sein. Neben einem breiten (auch methodischen) Erfahrungsschatz aus anderen Projekten entzieht sich ein Unternehmensexterner auch dem Verdacht der Parteilichkeit. Zudem muss ein Berater weniger Kompromisse eingehen, da es deutlich leichter fällt, unangenehme Maßnahmen (wie das – durch-*

Info-Kasten: Das spans and layers concept (Kontrollspanen und Hierarchien) dient zur Beseitigung von Ineffizienzen in der Unternehmensorganisation. Span ist dabei die Anzahl an Mitarbeitern, die direkt an einen Manager berichten. Layers stellt die (geringste) Anzahl an Hierarchien von Vorstand bis auf die unterste Ebene dar. Zwischen beiden besteht eine reziproke Beziehung: größere (Kontroll-)Spannen bedeuten dabei flachere Hierarchien und umgekehrt. Spans werden dabei von verschiedenen Faktoren (wie etwa Komplexität der Arbeit sowie Qualifikation und Erfahrung von Managern und Mitarbeitern) beeinflusst und können daher für unterschiedliche Manager und Unternehmen (verschiedener Größe und Tätigkeitsfelder) sehr unterschiedlich sein. Insbesondere Wachstum und Expansion können zu potenziellen Problemen wie redundanten Strukturen und zu viel Hierarchien/ Managementkapazität führen. Eine Analyse/Benchmarking (bspw. Verhältnis Mitarbeiter zu Manager) kann wertvolle Erkenntnisse über mögliche Verbesserungspotenziale bringen. Es sollten die generellen Stelleneinstufungen sowie insbesondere die Managementpositionen (Benchmarking im/mit anderen Unternehmen) untersucht werden. Ein Hebel ist bspw. das Eliminieren von Managerstellen, die keine wirkliche Ergebnisverantwortung tragen oder nur wenige bis gar keine Mitarbeiter haben. Diese sollten eher als Spezialisten eingestuft – und entsprechend bezahlt werden. Solche spezialisierten Laufbahnmöglichkeiten müssen dann im Unternehmen geschaffen werden, weshalb derartige Anpassungen der Personalstruktur entsprechender Maßnahmen zur Kompensation bedürfen.

aus profitable – Schlachten „heiliger Kühe") umzusetzen, wenn man das Unternehmen wieder verlässt und nicht mit den Betroffenen zusammenarbeiten muss.

Priorisieren der Kostensenkungsmaßnahmen

Eine Priorisierung der abgeleiteten Kostensenkungsmaßnahmen ist zum effizienten Managen der (nur limitiert) zur Verfügung stehenden Ressourcen im Rahmen eines Kostensenkungsprogramms notwendig. Eine häufige (und nahe liegende) Vorgehensweise ist die matrixartige Einteilung des **Maßnahmenportfolios auf Basis der erwarteten Einsparpotenziale und der Einschätzung des dafür notwendigen Implementierungsaufwands/risikos.** Risiken sind insbesondere bei neuartigen Änderungen bedeutend und können sich bspw. durch Veränderungen in der Kundenzufriedenheit, Arbeitssicherheit oder Produktperformance bemerkbar machen.

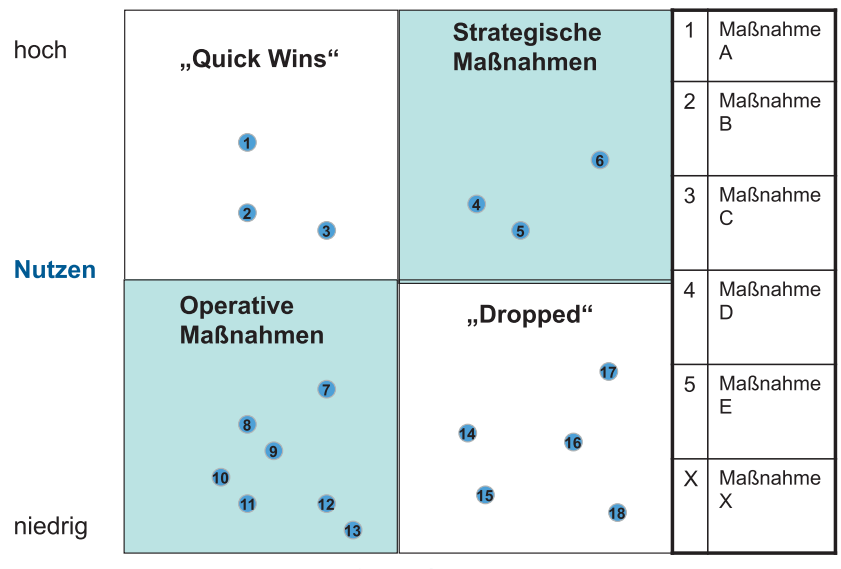


Abb. 4: Maßnahmen-Prioritäten-Matrix

Es resultieren dann vier Kategorien, die projektmanagementseitig unterschiedlich anzugehen sind (vgl. auch Abbildung 4.): Sog. **operative Kostensenkungsmöglichkeiten** (kleines Potenzial, geringer Aufwand) sollten kontinuierlich innerhalb des Tagesgeschäfts identifiziert und realisiert werden. **Strategische Kostensenkungsmöglichkeiten** (hohes Potenzial, hoher Aufwand) hingegen sollten innerhalb eines angemessen und fest definierten (Projekt-)Zeitraums implementiert werden, ohne Gefahr zu laufen, ständig durch das Tagesgeschäft beeinflusst oder gar neu definiert zu werden. Große Bedeutung (auch für das Projektmanagement) kommt insbesondere den **kurzfristig einfach umzusetzenden Maßnahmen mit hohem Potenzial** zu. Solche *Quick Wins* können schnell und im Wesentlichen mit internen Ressourcen umgesetzt werden und bringen im Verhältnis zum Aufwand einen lohnenden Ergebnisbeitrag.

Als Beispiel können Prozessineffizienzen genannt werden, deren Verbesserung schnell (Wochen, maximal Monate) und ohne größeres Projekt umzusetzen ist (also nicht etwa die Einführung eines neuen ERP-Systems, welche die Durchführung eines längeren Projekts (> 6 Monate) mit einem Budget und gegebenenfalls die Unterstützung unternehmensexterner Ressourcen bedingen würde). Die Matrix zu Ende gedacht, bleibt noch eine weitere Kategorie: Maßnahmen mit hohem Aufwand/Risiko und geringem Ertrag (sog. *dropped measures*), die logischerweise nicht weiter verfolgt werden sollten. Die identifizierten Maßnahmen sind (zusammen mit ihren Verantwortlichkeiten, Zeitplänen und quantifizierten Einsparpotenzialen etc.) dann in einem sinnvollen/handhabbaren Format zusammenzuführen (vgl. Abbildung 5).

Kostensenkungsprojekte können in zwei Phasen angegangen werden: In der ersten Phase sollten die identifizierten ***Quick Wins*** schon **möglichst früh** umgesetzt werden, da die damit verbundenen schnellen Erfolge die **Motivation** für die konsequente Verfolgung aller Kostensenkungsmaßnahmen erhöhen und somit eine gute (Erfolgs-)Basis darstellen, um in der Folge auch weitere ggf. schwierigere Themen anzugehen.

Nr	Maßnahme	Benötigte Aktionen	Verantwortlich	Stand	Ende	Implementierungs-kosten	Geschätzte Einsparungen pro Quartal/ Jahr	Implementierungs-aufwand	Risiko	Status
1	XXX	YYY	Herr/ Frau X	31.05.13	31.03.14	in €	in €	H/M/N	H/M/N	in Arbeit
2										

Abb. 5: Maßnahmenplan[8]

In der zweiten Phase werden dann die Umsetzung der *Quick Wins* vorangetrieben und überwacht und die strategischen Maßnahmen in detaillierter Form analysiert bzw. bereits bearbeitet. Im Projektansatz ist zudem zu berücksichtigen, dass Bereiche, in denen eventuell negative Auswirkungen für Kunden spürbar werden können, erst adressiert werden sollten, wenn schon Erfahrungen aus anderen Bereichen vorliegen. Es ist zu beachten, dass Maßnahmen mit Einfluss auf relevante Kundenkontakte besonders sorgfältig zu behandeln sind.

Wesentliche Aspekte des Projektcontrollings

Kostensenkungsprogramme setzen sich im Regelfall aus einer Vielzahl von Einzelprojekten/ Maßnahmen zusammen. Dies macht ein professionelles **(Multi-)Projektmanagement** aller Teilprojekte sowie ein zugehöriges Projektcontrolling zwingend notwendig. Denn wurden die richtigen Maßnahmen erst einmal identifiziert, muss das Erreichen der Kostensenkungsziele in der Umsetzungsphase auch tatsächlich gewährleistet sein. Für jedes Projekt werden die zu erzielenden **Einsparpotenziale** bspw. auf Quartalsbasis festgelegt.

Für den Erfolg von Kostensenkungsprojekten ist ein **kontinuierliches Monitoring** bezüglich des Umsetzungstands der verfolgten Maßnahmen und der Einhaltung der Zeitpläne sowie ein **Reporting an das Management** von großer Bedeutung. Es sollte ein **(zumindest quartalsweises) Ergebniscontrolling mit Ziel-Ist-Vergleich pro Bereich** (in Excel oder in einem speziellen Tool) implementiert werden. Ein gutes Monitoringsystem erlaubt es, das Ergebniscontrolling bis auf das niedrigste (Profit- oder Kostenstellen-) Level herunterzubrechen, da Kosten im Regelfall nur auf dieser Ebene gesenkt und gesteuert werden (können). Das Controlling konsolidiert die einzelnen Teilprojekte (je Abteilung, Geschäftsbereich, unternehmensweit) und kann so über den aktuellen **Zielerreichungsgrad** in der gewünschten Granularität Bericht erstatten.

Der Lenkungsausschuss wird dann vom Projektcontrolling in regelmäßigen Status-Reports in kompakter Form über den Umsetzungsstand der einzelnen Projekte anhand verschiedener spezifischer Messgrößen und Kennzahlen informiert. Ein solch **konsequentes Nachhalten** der Meilensteine seitens des Projektcontrollings hält das Bewusstsein zur Notwendigkeit der zu erreichenden Kostenzielen bei den Projektleitern und -teams hoch. Es existiert dabei **keine allein stehende Kennzahl**, die für das Monitoring eines Kostenreduktionsprogramms herangezogen werden könnte. Vielmehr kann ein Kennzahlensystem für jede einzelne Maßnahme notwendig sein. Insbesondere sollten die Kostenreduktionskennzahlen durch **Qualitätskennziffern** ergänzt werden. So kann analysiert werden, ob die Kostenreduktionsmaßnahme Einfluss auf die Qualität der unternehmerischen Prozesse hat. Beispiele für solche Qualitätskennziffern sind etwa **Lieferzeit oder Kundenzufriedenheit**. Ein gutes Projektmanagement verfolgt demnach also alle Risiken, die sich aus den eingeleiteten Kostensenkungsmaßnahmen ergeben können.

Praxistipp: *Die bei Statusberichten häufig eingesetzte „Ampel“ eignet sich auch für Kostensenkungsprojekte. Bei einer roten Ampel muss dem Management über die Gründe und Vorschläge, wie die Ziele noch erreicht werden können, berichtet werden; sich nachweislich als unrealistisch erwiesene Ziele sollten allerdings revidiert werden.*

Fazit – die Nachhaltigkeit von Kostensenkungsprogrammen

Studien zeigen, dass nur etwa 10% der Kostensenkungsprogramme drei Jahre später noch nachhaltige Wirkung zeigen. Während viele Unternehmen bei den Herstellungskosten allerdings gewisse Erfolge verbuchen können, sind Overhead-Kosten besonders widerspenstig und etablieren sich teilweise nach ein bis zwei Jahren in etwa wieder auf ihrem Ursprungslevel vor dem Kostensenkungsprojekt.[7] Auch wenn es kein Patentrezept für die Nachhaltigkeit von Kostensenkungen gibt, so soll hier abschließend/zusammenfassend auf drei relevante Punkte eingegangen werden:

- Schon die Durchführung des Kostensenkungsprogramms hat Einfluss auf die Nachhaltigkeit von Kostensenkungen.
- Die getroffenen Maßnahmen sollte auf ihre Nachhaltigkeit untersucht werden.
- Das durch Kostensenkungsprogramme geschaffene Momentum sollte durch Etablierung eines nachhaltigen Kostenmanagements aufrechterhalten werden.

Bei Kostensenkungsprogrammen, die auf rein kurzfristige Maßnahmen setzen, ohne dabei die wahren Kostentreiber zu identifizieren, ist die Gefahr größer, dass die eingeleiteten Kostensenkungen nicht nachhaltig sind. Dies gilt insbesondere bei der pauschalen Setzung von (im Zweifelsfall vielleicht zu ambitionierten) Top-down-Zielen. Wenn im Rahmen des Projekts deswegen bspw. kurzfristig besonders einfach zu reduzierende Kosten gesenkt werden, die aber eine langfristige Bedeutung für das Unternehmen aufweisen (Forschung, Trainings etc.), ist es klar, dass sich die Kosten(kennziffern) mittelfristig wieder verschlechtern.

Man sollte sich also, wie bereits erläutert, nicht nur auf die Höhe der Kostensenkungen fokussieren, sondern auch den Einklang mit der Unternehmensstrategie im Blickfeld haben. Dabei variiert die Nachhaltigkeit der einzelnen Teilmaßnahmen jedoch bedeutend: Während einige Maßnahmen und deren Wirkung relativ leicht auch zukünftig beibehalten werden können, sind andere deutlich anfälliger für spätere Kostensteigerungen. Zur Einschätzung eignet sich die Einteilung der durchgeführten Maßnahmen gemäß der **Matrix in Abbildung 6**. Im konkreten Beispiel werden insbesondere die im Bereich Reisekosten erzielten Einsparungen als nicht nach-

haltig angesehen, bspw. weil durch Verhalten des oberen Managements die strikten Vorgaben über die Zeit immer mehr aufgeweicht werden. Die Änderungen in der Häufigkeit der Gehaltsauszahlungen und des Monatsreportings werden in diesem Fall hingegen als nachhaltiger bewertet. Dies **schafft Transparenz** und bietet daher ggf. zumindest die Möglichkeit, zielgerichtet gegenzusteuern.

Auch bei gut durchgeführten Projekten/Maßnahmen haben Kosten eine Tendenz, mittel- bis langfristig häufig doch wieder zu steigen. Dies liegt im Wesentlichen an immer komplexer werdenden Prozessen und Produkten, Inflation (immer dann ein Problem, wenn die Umsatz- nicht mit der Kostenentwicklung Schritt hält) sowie einer gewissen Ausgabentätigkeit. Kostensenkungsmaßnahmen werden häufig im konjunkturellen Abschwung durchgeführt, erholt sich der Markt dann, ist es deutlich einfacher, auf weitere Maßnahmen zu verzichten oder nach Wegfall des Drucks aus dem Projekt sogar besonders unbeliebte wieder zurückzunehmen.

Gerade in Wachstumsphasen sollte antizipiert werden, dass die **Kostendisziplin** häufig etwas laxer als gewünscht gehandhabt wird. Es empfiehlt sich daher, die im Rahmen eines Kostensenkungsprogramms aufgebaute Kompetenz und einmal eingeführte Prozesse, Tools und Richtlinien etc. weiterhin zu pflegen bzw. auch noch weiterzuentwickeln. **Kostenmanagement ist als fortlaufende Aufgabe zu begreifen** und muss durch Etablierung eines nachhaltigen Kostenbewusstseins in der Belegschaft unterstützt werden. Ein solches hat die kontinuierliche Verbesserung von Qualität und Kosten durch Innovation zum Ziel und **muss vom Top Management des Unternehmens vorgelebt werden**, auch wenn sich die Unternehmenslage wieder verbessert. Dies kann durch entsprechende Mitarbeiter-Schulungen unterstützt werden: So kann durch Schaffung von Transparenz über betriebliche Abläufe und deren pekuniärer Auswirkung ein besseres Verständnis und Verantwortungsgefühl für Kosten entwickelt werden.

Idealerweise wird dies auch durch entsprechende Maßnahmen im Unternehmen operativ verankert. So kann beispielsweise im Rahmen

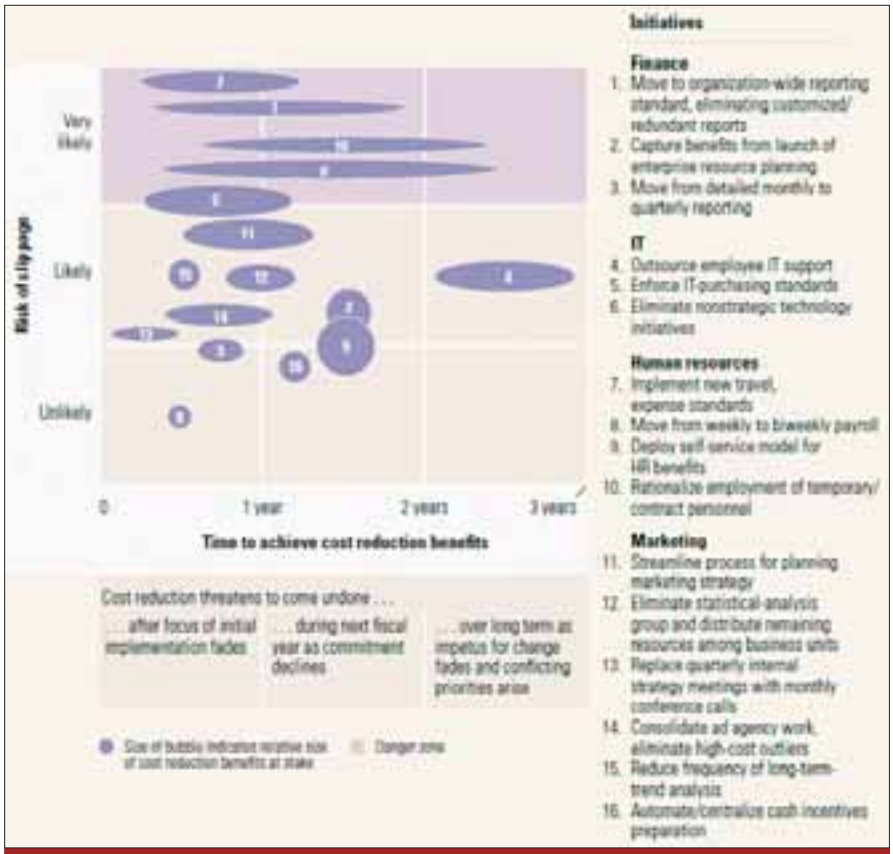


Abb. 6: Maßnahmen-Nachhaltigkeitsmatrix; vgl. Nimocks et al[7]

der Budgetierung ein besonderer Fokus auf Kosten(reduzierung) im Rahmen eines **Zero-Based-Budgeting** gelegt werden. Auch eine klare **Zuweisung von Verantwortlichkeiten**, **laufende Kostenkontrollen** sowie eine Verankerung im Anreizsystem sollten durchgeführt werden. Zudem ist ein Mitarbeiter-Verbesserungsprogramm sinnvoll. Hierdurch lassen sich viele kleinere Kostenverbesserungen einfach identifizieren. Ein nachhaltiges Kostenmanagement kennt, verfolgt und steuert die Kostentreiber im Unternehmen und entwickelt zudem Pläne für zu treffende Maßnahmen in unterschiedlichen Bedingungen/Szenarien. Dies wird in der Regel nicht auf kurze Sicht erreicht werden, sondern kann einen längeren (ggf. mehrjährigen) Prozess darstellen.

Fußnoten

[1] Auch wenn es in der Literatur an einer exakten Definition von Ovearheads mangelt und die Abgrenzung in der Praxis schwierig sein mag, sollte im Rahmen von Kostensenkungsprojekten ein pragmatischer Ansatz ohne größere innerbetriebliche Generaldiskussion gewählt werden.

[2] Vgl. McKinsey 2010: What worked in cost cutting – and what's next, S.5, unter: http://www.darley.com/rokdownloads/insidedarley/feb10/McKinseyCostCutting.pdf.

[3] Vgl. Kley 2012: Kostenreduktionsprogramme richtig aufsetzen, S. 205, in: ZfCM 2005 Heft 3.

[4] Vgl. Katzenbach 2008: How to Cut Costs – and Get Your Employees to Help, S. 7, unter: http://www.booz.com/media/uploads/How_to_Cut_Costs.pdf.

[5] Vgl. Lee 2009: Shifting the Curve of Cost and Value, S. 3-5, unter: http://www.monitor.com/Portals/0/MonitorContent/imported/MonitorUnitedStates/Articles/PDFs/Monitor_TT_Adaptive_Cost_Management_FINAL.pdf.

[6] Vgl. Unrein 2010: CFO-Shared Service Center, in: Controller Magazin 3 2010, S. 36.

[7] Vgl. Nimocks et al.: Managing Overhead Costs, S.110, in: The McKinsey Quarterly 2005 Number 2.

[8] Vgl. Bragg 2010: Cost Reduction Analysis – Tools and Strategies, New Jersey 2010. ■

Der Interne Zinsfuß

von Guido Kleinhietpaß

Im Rahmen unserer Seminare werde ich oft von Teilnehmern nach meiner Meinung gefragt, wie ich das eine oder andere Thema angehen würde. In der Stufe II ist es besonders häufig die **Investitionsrechnung**, die dort am Dienstag behandelt wird. Meist wird von den Teilnehmern eine Bestätigung gewünscht, ob sie mit ihrem geplanten Rechenweg richtig liegen. Dabei ist der **Interne Zinsfuß** die Größe, die **am häufigsten missverstanden** wird.

Beispielhaft soll ein solcher Gedankengang kurz skizziert werden:

Für verschiedene Investitionsalternativen soll jeweils der Interne Zinsfuß mithilfe der IKV-Formel in Excel bestimmt werden. Jede Investition, deren Interner Zinsfuß größer als die Kapitalkosten ist, wäre doch vorteilhaft – so die Vermutung. Als Methode zur Bestimmung der Kapitalkosten will man den WACC verwenden. Aus dem Kreis der als vorteilhaft ermittelten Alternativen soll diejenige empfohlen werden, deren Interner Zinsfuß am höchsten sei. Diese Investition müsse – so die Argumentation weiter – auch den höchsten Wertbeitrag für die Firma schaffen. Manchmal wird ergänzt, dass man sich für diese Darstellung entschieden habe, weil in der Firma der Bonus der Manager an einem Wertsteigerungskonzept festgemacht werde. Deshalb seien die Manager an die Darstellung einer Überrendite, bestehend aus einem „Spread" multipliziert mit dem Kapitaleinsatz, gewöhnt. So hätte man auf diesem Weg auch gleich den absoluten Wertbeitrag ermittelt. Ob ich vielleicht auch sagen könne, ob diese Größe dem Kapitalwert entspräche?

Dies ist sicherlich nicht allgemeingültig für die Art und Weise, wie Investitionsentscheidungen gerechnet werden. Einerseits könnte man vermuten, dass diejenigen, die nachfragen, keine Experten für Investitionsrechnungen sind. Andererseits sind die Manager in der breiten Masse „Nicht-Kaufleute".

Ein solcher Zinsvergleich ist eine verlockend einfache Darstellung. Mangels betriebswirtschaftlicher Spezialkenntnisse erkennen sie den Fehler nicht. Aber sie haben die hierarchische Macht, ihre Vorstellungen und Erwartungen umsetzen zu lassen. Insofern könnte der erste Eindruck durchaus typisch für Investitionsentscheidungen in manchen Firmen sein. Der Controller als „ökonomischer Lotse" muss seine methodischen Empfehlungen dem „Kapitän" immer wieder erklären können. Gerade beim Internen Zinsfuß ist das nicht einfach. Vielleicht kann der folgende Beitrag eine Hilfe sein.

Grundlagen des Internen Zinsfußes

Der Interne Zinsfuß ist als derjenige Zinssatz definiert, bei dem der Kapitalwert einer Investition Null wird. Er lässt sich nur in wenigen Spezialfällen mit einer Formel errechnen. Im Regelfall muss er durch ein Näherungsverfahren, d. h. durch Iteration, ermittelt werden. So arbeitet auch die IKV-Formel in Excel. Alternativ lässt sich der Interne Zinsfuß meist relativ bequem mit einer Grafik, der sog. Kapitalwert-Kurve, bestimmen.

Als Beispielinvestition diene die (bereits saldierte) Zahlungsreihe (-60; +30; +30; +30; +30). Ein erster, leicht zu findender Punkt liegt beim Zins von 0%. Dort müssen nur die nominalen Werte der Investition addiert werden: -60+30+30+30+30 = +60. Der Kapitalwert auf Basis nominaler Beträge beträgt 60. Berechnet man beispielsweise für 25% Zinsfuß einen weiteren Kapitalwert, dann ergibt sich 10,85 (siehe Abbildung 1).

Abhängig von der Entfernung der beiden Zinssätze, ist eine erste grobe Näherung zum Internen Zinsfuß möglich. Dazu werden die Werte in einer Grafik miteinander verbunden; vgl. die gestrichelte rote Linie in Abbildung 2 (vgl. zur grafischen Lösung ausführlich Däumler in CM 3/2001, S. 271ff.). Errechnet man weitere Punkte, so ergibt sich die Kapitalwertkurve in blau.

In unserem Beispiel liegt der Interne Zinsfuß also bei rund 35%. Die rechnerische Probe erfolgt in Abbildung 3.

Eine erste Annäherung an das Verständnis des Internen Zinsfußes kann über den Kapitalwert erfolgen. Der Interne Zinsfuß stellt die maximale Zinsbelastung dar, welche die Investitionen tragen kann. Die Begründung kommt daher, **dass der Kapitalwert einen ökonomischen Mehrwert darstellt.** Es ist – diskontiert auf heute, d. h. den Entscheidungszeitpunkt – der Betrag, der für die Anteilseigner nach (fiktiv ermittelten) Zinsen und Tilgung zur Verfügung steht.

Bei einem Zinssatz in Höhe des Internen Zinsfußes werden Zins und Tilgung, der sog. Kapitaldienst, geleistet. Es verbleibt aber kein Mehrwert. Der Kapitalwert beträgt Null. Der Interne Zinsfuß legt damit die Obergrenze für den Kapitaldienst fest. Das heißt: jeder Kapitalkostensatz, der den Internen Zinsfuß überschreitet,

Zins 25%	(heute) t=0	t=1	t=2	t=3	t=4
nominal	-60	30	30	30	30
Rechenweg		= 30 : (1+10%)	= 30 : (1+10%)^2	= 30 : (1+10%)^3	= 30 : (1+10%)^4
diskontiert auf heute	-60	24,00	19,20	15,36	12,29
Kapitalwert	10,85				

Abb. 1: Beispielinvestition

würde bedeuten, dass der Kapitalwert negativ würde. Die diskontierten Zahlungen wären kleiner als die Investitionsauszahlung. Es entstünde eine Eigentumsvernichtung („Wertvernichtung"). Diese Aussage lässt sich auch auf einem rechnerischen Weg nachvollziehbar machen. Die diskontierten Zahlungen (Discounted Cash Flow, DCF) sind ja umgerechnete Werte auf den heutigen Entscheidungszeitpunkt, also t=0. Addiert ergab sich der Kapitalwert von Null. Dann folgt daraus zwingend, dass der Wert der Investition im Jahr 4 („Endwert") ebenfalls Null betragen muss. Schließlich kann sich der Wert Null beliebig verzinsen: Er bleibt immer Null.

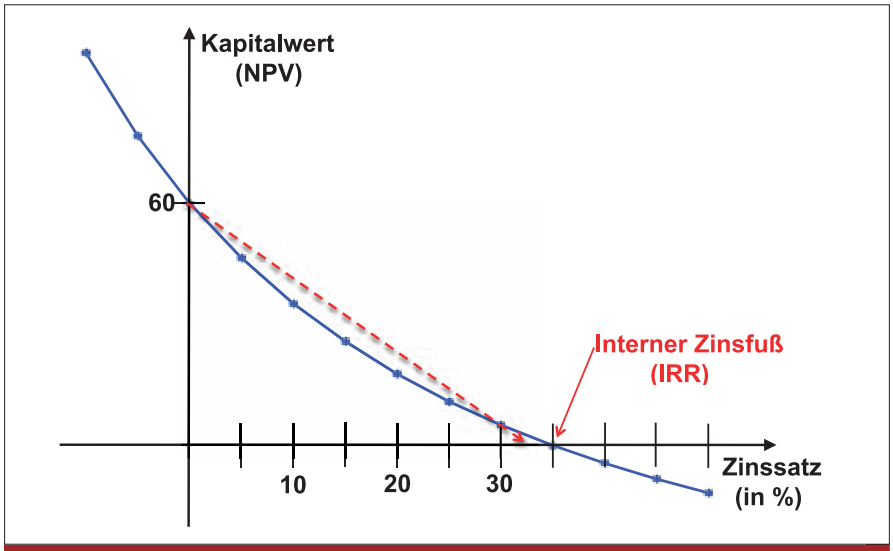


Abb. 2: Kapitalwert in Abhängigkeit vom Zinssatz

Diese Rechnung ist in Abbildung 4 gezeigt. Darin ist jeder der diskontierten Beträge über 4 Perioden mit rund 35% aufgezinst. So zeigt sich die obige Aussage, dass in der Rechnung sowohl Zinszahlung als auch Rückzahlung des Investitionsbetrags abgebildet sind. Mehr Zinsen kann die Investition nicht vertragen. Sonst werden Endwert und Kapitalwert negativ. Der Interne Zinsfuß stellt also tatsächlich die maximale Zinslast dar.

Erkenntnisse zum Internen Zinsfuß in fünf Schritten

1) Insofern ist die eingangs geäußerte Vermutung, dass zwischen Investition und Wertsteigerung ein direkter Zusammenhang bestehe, richtig. **Mit steigendem Kapitalkostensatz sinkt der Kapitalwert.** Allerdings wird mit den Rechengrößen „Kapitalwert" bzw. „Interner Zinsfuß" nicht eine einzelne, isolierte Periode betrachtet. Vielmehr wird der gesamte Nutzungszeitraum der Investition in jeweils einer Zahl komprimiert. Daraus resultiert eine unangenehme Erkenntnis: Erst nach Ablauf der Investition, wenn an Stelle der Planung die realisierten Cash Flows vorliegen, lässt sich beurteilen, ob ein Mehrwert erarbeitet wurde. **Jährliche Bonuszahlungen lassen sich damit nicht begründen.** Ob das jedem Manager bewusst und genehm ist?

2) Es wäre **purer Zufall** – und ökonomisch merkwürdig –, wenn die Obergrenze zugleich die „tatsächliche Verzinsung" einer Investition darstellen würde. Logischer wäre es, wenn der Interne Zinsfuß einer „durchschnittlichen Verzinsung" entspräche (vgl. Abbildung 5). Jahre mit geringen und mit hohen Mittelrückflüssen wechseln sich ab. Nicht umsonst lautet eine der Vereinfachungen der klassischen dynamischen Investitionsrechnung, dass Geldbeträge jederzeit zum Kalkulationszinsfuß aufgenommen oder angelegt werden können. Das lässt sich leicht mit einem fiktiven Tilgungsplan auf Basis des Internen Zinsfußes dieser Investition zeigen. Dabei entspricht die Investitionssumme

Zins ~35%	(heute) t=0	t=1	t=2	t=3	t=4
nominal	-60	30	30	30	30
diskontiert auf heute	-60	22,24	16,48	12,22	9,06
Kapitalwert	0,00				

Abb. 3: Proberechnung zum Internen Zinsfuß 34,9037792028069%

Zins ~35%	(heute) t=0	t=1	t=2	t=3	t=4
nominal	-60	30	30	30	30
diskontiert auf heute	-60	22,23807233	16,48439537	12,21937255	9,057843024
aufgezinst auf t=4	-198,72	73,65	54,60	40,47	30,00
Endwert					0,00

Abb. 4: Endwertermittlung beim Internen Zinfuß ~ 34,9%

Zins ~34,90%	„Kredit“	Kapitaldienst	davon Zinsen	davon Tilgung	Restschuld
Ende Jahr 0					60,00
Jahr 1	60,00	30,00	20,94	9,06	50,94
Jahr 2	50,94	30,00	17,78	12,22	38,72
Jahr 3	38,72	30,00	13,52	16,48	22,24
Jahr 4	22,24	30,00	7,76	22,24	0,00
Summe	171,90		60,00		
durchschnittlich	42,98		15,00		
Durchschnittlicher Zins		34,90% auf die durchschnittliche Kapitalbindung			

Abb. 5: Der Interne Zinsfuß von ~ 34,9% stellt zugleich die durchschnittliche Verzinsung dar.

Zins exakt 30,00%	„Kredit“	Kapitaldienst	davon Zinsen	davon Tilgung	Restschuld
Ende Jahr 0					100,00
Jahr 1	100,00	60,00	30,00	30,00	70,00
Jahr 2	70,00	41,00	21,00	20,00	50,00
Jahr 3	50,00	35,00	15,00	20,00	30,00
Jahr 4	30,00	39,00	9,00	30,00	0,00
Summe	250,00		75,00		
durchschnittlich	62,50		18,75		
Durchschnittlicher Zins		30,00% auf die durchschnittliche Kapitalbindung			

Abb. 6: Der Interne Zinsfuß von 30% stellt auch hier die durchschnittliche Verzinsung dar.

dem „Kreditbedarf“, der von Eigentümern und/oder Fremdkapitalgebern zu finanzieren ist. Es wird quasi spiegelbildlich zur Investition die Finanzierungsseite betrachtet. Wer den Internen Zinsfuß als Verzinsung der Investition betrachtet, der muss ihn jetzt auch spiegelbildlich in der Finanzierung als Kreditzins verstehen. Die Cash Flows dienen dann dazu, den Kapitaldienst zu leisten.

Damit dieses Ergebnis nicht als Zufallsergebnis erscheint, soll noch ein **zweites Beispiel** gezeigt werden, welches im Anschluss zur Gewinnung einer weiteren Erkenntnis genutzt werden soll. Die neue Investition habe folgende Cash Flows: -100; 60; 41; 35; 39. Nehmen wir zunächst an, der Zinssatz unseres Kredites betrage 30%. Berechnet ist in Abbildung 6 wieder der Vermögensendwert der Investition.

Es zeigt sich, dass auch bei der neuen Investition ein Endwert von Null resultiert. Also gilt wie beim letzten Beispiel, dass der Kapitalwert Null beträgt. Damit ist genauso zwingend der Interne Zinsfuß 30%. **Der Interne Zinsfuß entspricht also u. U. einer durchschnittlichen Verzinsung.**

3) Könnte man die beiden Investitionen nun mittels des Internen Zinsfußes vergleichen? So war doch das Einstiegsproblem in diesen Artikel formuliert. Die bisherige Investition scheint mit 34,9% Internem Zinsfuß besser zu sein, als die neue Investition mit „nur“ 30%. Allerdings stellt sich die Frage, ob für die verschiedenen Investitionsmöglichkeiten wirklich unterschiedliche Finanzierungskosten bestehen?

Es gibt Branchen, bei denen dies zutrifft. Als Beispiele könnte man Schiffsfonds oder den Großanlagenbau nennen. In anderen Branchen ist die Finanzierung nicht projektbezogen, sondern hängt von der Kreditwürdigkeitsprüfung (Rating) des Gesamtunternehmens ab. Dieser Fall dürfte für die Mehrzahl der Unternehmen typisch sein. Dann gibt es für alle Investitionsvorhaben (einer Risikoklasse) in der Firma nur einen Kapitalkostensatz. Angesichts der aktuellen Zinslage an den Finanzmärkten dürfte kaum ein Unternehmen einen gewichteten Kapitalkostensatz von mehr als 20% haben. Der relevante Zinsbereich liegt niedriger. Abbildung 7 zeigt, dass die neue Investition für diesen Bereich immer den besseren Kapitalwert aufweist. Mit anderen Worten: Nach geleistetem Kapitaldienst bleibt mehr für den Eigentümer übrig. Die neue Investition bringt eine höhere Wertsteigerung.

Der vermeintliche „Spread“, gerechnet als Differenz aus Internem Zinsfuß und gewichteten Kapitalkosten, hilft bei der Auswahl der Investitionsprojekte also nicht weiter. Schon deshalb nicht, weil es sich nicht um einen echten „Spread“ handelt. Der Interne Zinsfuß ist nämlich nicht die „Rendite der Investition“, sondern allenfalls die schon beschriebene durchschnittliche Verzinsung. Diese Beschreibung basiert jedoch auf einer gefährlichen Unterstellung, die im Folgenden auch diskutiert werden soll.

Autor

Dipl.-Oec. Guido Kleinhietpaß

ist Trainer und Partner der Controller Akademie AG und Mitglied im ICV-Fachkreis „Kommunikations-Controlling“. Zu seinen Schwerpunkten zählen Businessplanung, Investitionsrechnung, Kommunikations-Controlling, Kostenmanagement, Verrechnungspreise, Vertriebs-Controlling.

E-Mail: g.kleinhietpass@controllerakademie.de

4) Mit der gefährlichen Unterstellung ist die sogenannte „Wiederanlageprämisse“ gemeint. Diese Vereinfachung der Internen Zinsfuß-Methode besagt, dass jeder Zahlungsüberschuss genau wieder zum Internen Zinsfuß angelegt wird. Welch ein betriebswirtschaftlicher Unfug! Bei unserer ersten Beispiel-Investition können die Überschüsse jeweils wieder zu 34,9% angelegt werden und bei der zweiten Investition dieses Aufsatzes werden die Überschüsse des gleichen Jahres nur zu 30% angelegt? Welcher Investor würde das freiwillig tun? Warum werden nicht die Gelder beider Investitionen zum höheren Zinssatz wieder angelegt? Geht es nicht? Falls ja: warum nicht?

Die Interne Zinsfuß-Methode stellt eine Behauptung an den Anfang der Rechnung. Eine Begründung, warum diese Behauptung gelten könnte, bleibt sie jedoch schuldig. Das ist umso gravierender, weil diese „Vereinfachung“ ohne zeitliche oder inhaltliche Einschränkung gelten soll. **Die Wiederanlageprämisse des Internen Zinsfußes ist nicht haltbar.**

5) Wer noch nicht überzeugt ist, dass der Interne Zinsfuß nicht die Rendite der Investition abbildet, der betrachte folgende Investition: -31.000; 69.000; -38.200 in Abbildung 8. Diese hat zwei Interne Zinsfüße: sowohl 3,356% als auch 19,225% führen zu einem Kapitalwert von Null.

Was soll man als Controller seinem Manager dann sagen? Etwa, dass diese Investitionsalternative zwei Renditen zugleich habe? **Soll man sagen, dass sich die Investition mit 3,4% und mit 19,2% zugleich verzinst?** Der Chef wird zu Recht an der Kompetenz des Controllers zweifeln.

Wäre es nicht besser konsequent darauf hinzuweisen, dass der Interne Zinsfuß leider keine Rendite darstellt?

Fazit

Auf den ersten Blick scheint der Interne Zinsfuß die gleiche Aussage zu treffen wie der Kapitalwert. Der Kapitalwert muss positiv sein, damit die Investition vorteilhaft ist und der Interne Zinsfuß soll größer sein als die Kapitalkosten. Solange sich auf eine [!] Investition beschränkt wird, geht die Überlegung prinzipiell, d. h. vielfach in Ordnung.

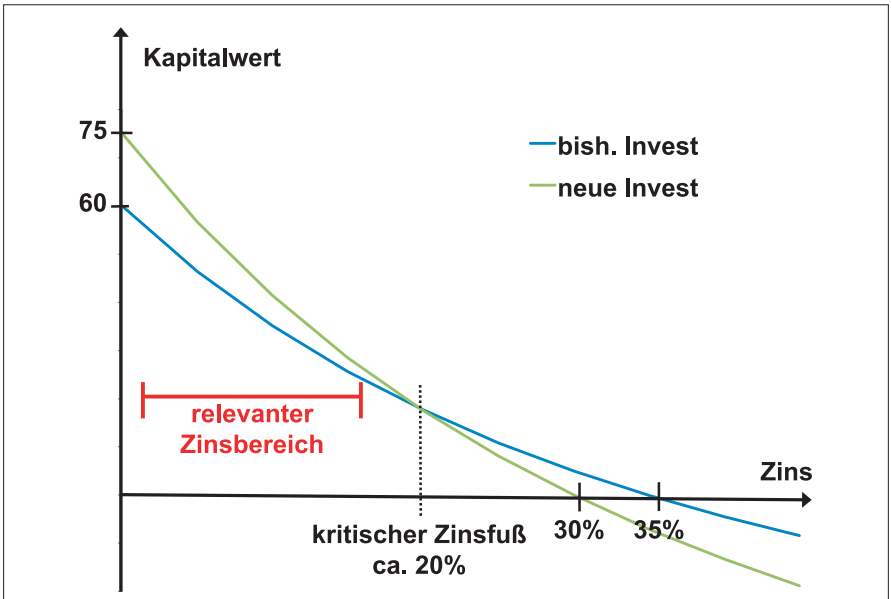


Abb. 7: Der höhere Interne Zinsfuß führt nicht zum maximalen Kapitalwert

Zins 19,224760%	(heute) t=0	t=1	t=2
nominal	-31.000,00	69.000,00	-38.200,00
diskontiert auf heute	-31.000,00	57.873,88	-26.873,88
Kapitalwert	0,00		
Zins 3,355888%	**(heute) t=0**	**t=1**	**t=2**
nominal	-31.000,00	69.000,00	-38.200,00
diskontiert auf heute	-31.000,00	66.759,62	-35.759,62
Kapitalwert	0,00		

Abb. 8: Zwei unterschiedliche Interne Zinsfüße führen zu einem Kapitalwert von Null

Dabei wurde in diesem Artikel bereits – ohne nähere Erläuterung – der Spezialfall einer so genannten „Normalinvestitionen“ gewählt. Bei dieser gibt es nur einen Internen Zinsfuß. Aber selbst unter derart vereinfachten Bedingungen kann die Entscheidung, welche von zwei Investitionen vorteilhaft ist, nicht mehr mit dem Internen Zinsfuß getroffen werden. **Der Interne Zinsfuß bestimmt den maximal vertretbaren Kapitaldienst. Er zeigt nicht [!] die Rendite der Investition.** „Leider ist die Interne Zinsfuß-Methode trotz ihrer massiven Probleme in der Praxis stark verbreitet“ (vgl. ausführlicher Hoberg in CM Heft 3/2003, Seite 266). Der Vergleich zweier Investitionsideen kann nicht durch den Vergleich der beiden Internen Zinsfüße erfolgen. Gibt man die Einschränkung einer Normalinvestition auf, wie im Schritt 5) getan, dann wird die Interpretation des Internen Zinsfußes als „Rendite“ geradezu abenteuerlich.

Der Interne Zinsfuß kann vor allem dann eingesetzt werden, wenn kein fester Kreditzins vereinbart wird. Werden für die Zukunft größere Schwankungen bei den Zinsen erwartet, dann sollte die **maximal tragbaren Zinsbelastung ermittelt** werden. Ein typisches Beispiel wäre eine Finanzierung auf Basis von EURIBOR oder LIBOR. Dann ist der Interne Zinsfuß eine sinnvolle Größe bei der Beurteilung der Investition. Der Interne Zinsfuß rückt damit in die Nähe der Szenario-Rechnung. Sollte der Interne Zinsfuß eines Projekts nur geringfügig über den erwarteten gewichteten Kapitalkosten liegen, dann ist dies ein Risikoindikator, dass der Kapitalwert schnell negativ werden kann. Alle anderen Interpretationen des Internen Zinsfußes sind Wunschdenken.

Planung, Rating, wertorientierte Steuerung und Risikomanagement: Die Herausforderungen

von Karsten Füser und Werner Gleißner

Für die betriebswirtschaftliche Unternehmenssteuerung ergeben sich aufgrund zahlreicher Fortschritte in der Forschung in den letzten Jahren sowie der Erfahrungen, die während der jüngsten Wirtschafts- und Finanzkrise gesammelt werden konnten, eine ganze Reihe neuer Herausforderungen, denen sich heute sowohl national tätige Unternehmen als auch internationale Konzerne stellen müssen.

So zeigen sich **Verbesserungspotenziale bei den Methoden zur Vorbereitung von Entscheidungen** des Vorstands bzw. der Geschäftsführung, insbesondere bei den Verfahren des Abwägens erwarteter Erträge und Risiken in den Entscheidungsvorlagen. Bisher (zu) wenig beachtete Risiken, zu denen z. B. makroökonomische Risiken und auch vermehrt Refinanzierungsrisiken zählen, müssen hier Beachtung finden, und die an sich schon lang geforderte **Bestimmung des aggregierten Gesamtrisikoumfangs** (Eigenkapitalbedarf/Liquiditätsbedarf) des Unternehmens ist in Betracht zu ziehen.

Gerade im Hinblick auf die Bestandssicherung von Unternehmen wird dieser Aspekt zunehmend wichtig. Er tangiert dabei nicht nur den CEO oder CFO, sondern i. d. R. die gesamte Geschäftsführung sowie zunehmend erweiternd auch den Aufsichtsrat. Insgesamt gibt es in vielen Unternehmen noch **Bedarf für den Ausbau der Krisenfrühwarn- und Krisenpräventionssysteme**, z. B. durch die Erstellung planungsbasierter Ratingprognosen für Basis- und auch Stressszenarien.

Nachfolgend sind die aus Sicht der Autoren wesentlichsten Herausforderungen beim Ausbau des betriebswirtschaftlichen Steuerungssystems im Allgemeinen und für die Verbesserung der Entscheidungsvorlagen der Geschäftsführung im Besonderen, die sowohl die Unternehmen selbst als auch ihre Financial-Services-Dienstleister betreffen, knapp zusammengefasst:

1. Verknüpfung von Planung, Strategie, Risikomanagement und Rating/Finanzierung:

Die tatsächlich vorhandenen Verknüpfungen zwischen den genannten Teilaspekten eines betriebswirtschaftlichen Managementsystems legen es nahe, diese konsistent aufeinander abzustimmen, um so auch Synergien zu realisieren.[1] Ganz im Sinne der neuen **„Grundsätze ordnungsgemäßer Planung" (GoP)** ist es beispielsweise notwendig, **einer Planungsposition diejenigen Chancen und Gefahren (Risiken)** zuzuordnen, die hier potenziell Planabweichungen auslösen können.

Die Weiterentwicklung des Controllings geht zu einem entscheidungsvorbereitenden Steuerungsansatz über, der auch Transparenz schafft, verbunden mit einer höheren Planungssicherheit, die den realistischen Umfang möglicher Planabweichungen eingrenzt. Wesentliche Basisaufgaben des Risikomanagements lassen sich zudem effizient bereits im Kontext von Planung und Budgetierung behandeln. Bei der Budgetierung können z. B. **unsichere Planannahmen aufgedeckt oder Planungspositionen in einer Bandbreite** (z. B. durch Mindestwert, wahrscheinlichsten Wert und Maximalwert) **beschrieben werden**.

Ein integrierter Ansatz stellt zudem sicher, dass die **verschiedenen Teilinformationen auch konsistent** auf allen Betrachtungsebenen ausgewertet werden. So sind es beispielsweise die

(aggregierten) Risiken, die – neben Risikotragfähigkeit und Ertragsniveau – die zukünftige Insolvenzwahrscheinlichkeit (und das Rating) wesentlich beeinflussen – sie haben aber natürlich auch Einfluss auf den Kapitalkostensatz und die Finanzierungsstruktur (vgl. Punkt 2. und 5.).

2. Risikoaggregation, Rating und risikogerechte Finanzierungsstruktur:

Erst durch die schon erwähnte (simulationsbasierte) Risikoaggregation[2] kann der **Umfang an risikobedingt möglichen Verlusten** bestimmt werden, der **z. B. mit 99%iger Sicherheit nicht überschritten** wird – aus dem Eigenkapital- bzw. Liquiditätsbedarf spezifiziert. Die angemessene – vom Zielrating und dem Risikoumfang abhängige – Finanzierungsstruktur kann nur bestimmt werden, wenn Risiken quantifiziert und aggregiert werden. Gerade im Bereich Finanzierung und Treasury wird oft noch nicht konsequent berücksichtigt, dass Eigenkapital als Risikotragfähigkeit letztlich nur deshalb erforderlich ist, weil risikobedingt Verluste eintreten können.

3. Verstärkter Fokus auf makroökonomische Risiken, Refinanzierungsrisiken und Management-Risiken:

In „traditionellen" Risikomanagementsystemen werden bestimmte, besonders wesentliche Risikokategorien oft unzureichend gewürdigt. Ganz offenkundig geworden ist die Bedeutung makroökonomischer Risiken; man denke an die **direkten und indirekten Auswirkungen der europäischen Schuldenkrise oder Subprime-Krise in den USA auf die Unternehmen.** Unternehmen können sich den systemischen makroökonomischen Entwicklungen und Trends (z. B. bezüglich Globalisierung) nur begrenzt entziehen.

Ebenfalls bisher zu wenig beachtet werden **„Managementrisiken", also mögliche Fehlentscheidungen** aufgrund von Schwächen des betriebswirtschaftlichen Instrumentariums oder der Qualität von Entscheidungsvorlagen (siehe Punkt 8.). Zwingend notwendig ist die **Quantifizierung von Refinanzierungsrisiken**, die die Möglichkeit eines Liquiditätsengpasses durch die Reduzierung des Finanzierungsrahmens (nicht durch einen zusätzlichen Kapitalbedarf) erfassen.

Mit **Risikosimulationsmodellen, die eine große repräsentative Anzahl risikobedingt möglicher Zukunftsszenarien berechnen**, kann unmittelbar z. B. die Wahrscheinlichkeit angegeben werden, dass Covenants in Zukunft verletzt werden. Besonders „kritische" Jahre mit hohen Refinanzierungsrisiken sind solche, in denen Anleihen (oder Mezzanine-Kapital) zurückgezahlt werden müssen. Die Refinanzierungsrisiken ergeben sich im Wesentlichen dadurch, dass der zukünftige Finanzierungsspielraum (Kreditrahmen) unsicher ist, weil er abhängt vom (ebenfalls unsicheren) zukünftigen Unternehmensergebnis (z. B. EBITDA). Operative Unternehmensrisiken, die zu (negativen) Ertragsauswirkungen führen, werden durch damit einhergehenden Refinanzierungsrisiken oft wesentlich verstärkt, was jedoch bisher zu wenig beachtet wird.

4. Entscheidungsorientierte Ausrichtung von Controlling und Risikomanagement:

Die wesentliche Herausforderung bei unternehmerischen Entscheidungen besteht bekanntlich darin, **dass die Zukunft nicht sicher vorhergesehen werden kann**. Notwendig ist damit ein Abwägen erwarteter Erträge und Risiken (der Kerngedanke des wertorientierten Managements). Um diese Gedanken tatsächlich umsetzen zu können, ist es offenkundig erforderlich, dass das Risikomanagement (im Zusammenspiel mit dem Controlling) darauf ausgerichtet ist, Entscheidungen des Topmanagements (des Vorstands) zu unterstützen.

Das Risikomanagement muss nicht nur wesentliche **strategische Risiken** (z. B. die Bedrohung der Erfolgspotenziale) und **operative Risiken** (z. B. Nachfrageschwankungen) identifizieren und quantifizieren, sondern zunächst aggregieren, d. h. den Gesamtrisikoumfang (z. B. ausgedrückt im Eigenkapitalbedarf) bestimmen (vgl. Punkt 2.). Aufgrund des ursprünglichen Ansatzes des Kontroll- und Transparenzgesetzes (KonTraG) in Deutschland haben beispielsweise viele deutsche Unternehmen eine gute Vorstellung über die wesentlichen Risiken, aber eben noch keine **Kenntnis über den aggregierten Gesamtrisikoumfang**. Besonders problematisch erscheint es, wenn Erkenntnisse des Risikomanagements gerade bei besonders wesentlichen unternehmerischen Entscheidungen (Großprojekte, Akquisition und Strategieänderung) nicht adäquat mit einfließen. Zwingend notwendig ist es, dass gerade das Risikomanagement bei allen wesentlichen unternehmerischen Entscheidungen in der Vorbereitungsphase mit einbezogen wird (vgl.Punkt 5.).

5. Weiterentwicklung wertorientierter Steuerungssysteme mit einem vom „Ertragsrisiko" abhängigen Kapitalkostensatz:

Aufgrund der durch die jüngste Finanzkrise wieder einmal in Erinnerung gebrachten **Kapitalmarktunvollkommenheiten** ist es – wie die wissenschaftliche Literatur weitgehend einheitlich zeigt – nicht möglich, aus historischen Aktienkursschwankungen (via Beta-Faktor) auf die den Unternehmenswert bestimmenden Risiken der zukünftigen Erträge (Ertragsrisiko) zu schließen. Um aus den bisher nur „kapitalmarktorientierten" tatsächlich wertorientierte Managementsysteme (Performance-Management-Systeme) zu machen, ist es **erforderlich, den Kapitalkostensatz mit dem Ertragsrisiko (z. B. Volatilität der Gewinne) zu verknüpfen.** Die dafür notwendigen Risikosimulationsverfahren (Risikoaggregation) sollten aufgrund der Erfahrungen in den letzten Jahren in den Unternehmen heute eigentlich bereits existieren, und auch die betriebswirtschaftlichen Methodiken einer solchen Verknüpfung sind an sich bekannt. Warum sie allerdings nur von wenigen Unternehmen genutzt werden, bleibt fraglich. Nur durch eine Weiterentwicklung der wertorientierten Steuerungssysteme wird jedoch gewährleistet, dass erwartete Erträge und Risiken tatsächlich im Rahmen der Entscheidung gegeneinander abgewogen werden und (z. B. bei Großprojekten) die projektbezogenen Risiken tatsächlich im Entscheidungskalkül einfließen.

6. Berücksichtigung von Insolvenzwahrscheinlichkeit und Rating im Kontext der Unternehmenssteuerung:

Auch eine wesentliche Erkenntnis der jüngsten Finanzkrise ist es, dass das Rating und die Ver-

fügbarkeit von Liquidität zentrale Erfolgsfaktoren darstellen. Es darf allerdings im Vergleich zur Vergangenheit nicht mehr gemeinhin davon ausgegangen werden, dass die benötigte Liquidität zum gewünschten „Preis" zu einem beliebigen Zeitpunkt zur Verfügung gestellt werden kann. Hierauf müssen sich Unternehmen vermehrt einstellen, **da Kapital mehr denn je als „knappes Gut" gilt.**

Gemäß der „Grundsätze ordnungsgemäßer Planung" (GoP), die auch die Verknüpfung von operativer Planung und Risikomanagement fordern, sollte ein Unternehmen auch **für alle Planungsvarianten** die Implikationen für das zukünftig zu erwartende Rating berechnen (**Ratingprognosen**). Ein effizientes planungskonformes Krisenfrühwarnsystem lässt sich etablieren, wenn neben der „planmäßigen" Entwicklung des Ratings auch das Rating in einem realistischen, risikoabhängigen „Stressszenario" berechnet wird. Eine „robuste Strategie" muss auch in einem Stressszenario ein akzeptables Mindestrating gewährleisten, um nicht zukünftige Refinanzierungsoptionen einzuschränken.

Bisher in der Unternehmenssteuerung zu wenig beachtet wird zudem, dass die durch das Rating ausgedrückte **Insolvenzwahrscheinlichkeit** ebenfalls einen **wesentlichen Werttreiber** darstellt. Die Insolvenzwahrscheinlichkeit wirkt sich wie eine „negative Wachstumsrate" als Zuschlag zum Kapitalisierungszins (Kapitalkostensatz) aus. Veränderungen der Insolvenzwahrscheinlichkeit, die im Kontext der wertorientierten Unternehmenssteuerung erfasst werden müssen, sind damit ein wesentlicher Werttreiber.

7. Nachvollziehbare Wertbeiträge von Compliance, interne Revision und Risikotransfer:

Die Compliance-Organisation, die interne Revision – oft aber auch der „Versicherungsbereich" – werden in den Unternehmen oft noch immer **als „Kostenfaktor" (miß-)verstanden.** Die genannten Bereiche tragen jedoch wesentlich dazu bei, den **Risikoumfang des Unternehmens zu optimieren (zu reduzieren)** und damit den Umfang insbesondere negativer Planabweichungen zu reduzieren. Gerade über die Reduzierung der Planabweichungen und damit des „Ertragsrisikos" (siehe Punkt 5.) sowie die Stabilisierung des Ratings (Verbesserung der Finanzierungskonditionen) generieren sie jedoch einen positiven Wertbeitrag. Diesen aufzuzeigen ist eine wesentliche Herausforderung eines weiterentwickelten wertorientierten Managementsystems (siehe Punkt 5. und 6.), welches den planvollen Umgang mit Chancen und Risiken „steuert", in Abhängigkeit des Risikoappetits, den es ex ante zu determinieren gilt.

8. Qualitätssicherungssysteme für Vorstands-Entscheidungsvorlagen:

Der Erfolg eines Unternehmens hängt zu einem erheblichen Teil von der Qualität der besonders wesentlichen Entscheidungen, also insbesondere der Entscheidungen des Vorstands (unter Mitwirkung des Aufsichtsrats), ab. Notwendig sind daher geeignete Instrumente der Entscheidungsvorbereitung und überhaupt eine **entscheidungsorientierte Ausrichtung z. B. des Controllings.** Ergänzend zu den traditionellen Qualitätsmanagement- und Risikomanagement-Systemen ist ein **„Qualitätssicherungssystem für Entscheidungsvorlagen" empfehlenswert**, das Mindestanforderungen an Entscheidungsvorlagen definiert und die Einhaltung gewährleistet.

Auf diese Weise können die Qualität unternehmerischer Entscheidungen verbessert, persönliche Haftungsrisiken reduziert und **die knappe Ressource „Arbeitszeitbedarf des Vorstands" geschont** werden. Wesentliche Aspekte eines derartigen Systems sind beispielsweise Transparenz über (auch unsichere) Annahmen, Nennung von Chancen und Gefahren (Risiken), Gewährleistung „erwartungstreuer" Planwerte und Ähnliches.[3]

9. Mehrwert schaffen, durch ein integriertes System:

Die Verbesserung der Informationsversorgung aller Stakeholder eines Unternehmens, von der Geschäftsführung über den Aufsichtsrat bis hin zu den Eigentümern gelingt nur, wenn Berichtsprozesse harmonisiert werden und die Entscheidungen auf belastbaren Informationen basieren. So benötigen z. B. Ratingagenturen und langfristig engagierte Aktionäre für eine fundierte Beurteilung eines Unternehmens auch Informationen über die zukünftigen Ertragsrisiken, also den Umfang möglicher Planabweichungen – **eine Aufgabe für das Risikomanagement** (siehe Punkt 2.) **und Investor-Relations-Politik.**

10. Geschwindigkeit als Wettbewerbsvorteil:

„Last but not least" spielt die Geschwindigkeit der Informationsverarbeitung auf allen Ebenen eine bedeutende Rolle. **„Be fast of food"** ist der Terminus, der in diesem Kontext gerne im angelsächsischen Raum verwandt wird und

Autoren

Dr. Karsten Füser

ist Partner – Global / EMEIA FAAS Markets bei Ernst & Young GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, Mittlerer Pfad 15, 70499 Stuttgart.

Tel.: +49 711 9881 14497

E-Mail: karsten.fueser@de.ey.com

Dr. Werner Gleißner

ist Vorstand bei der FutureValue Group AG in Leinfelden-Echterdingen.

E-Mail: kontakt@futurevalue.de

www.werner-gleissner.de

den es mehr zu würdigen gilt. Von großer Bedeutung ist in diesem Zusammenhang, welche **Informationstechnologie** genutzt wird, und ob der **Integrationsgrad** und die **Fähigkeit**, **Informationen zur Entscheidungsfindung adäquat zu verdichten**, optimiert sind. Die Qualität unternehmerischer Entscheidungen hängt neben der Eignung der Methode (z. B. zur risikogerechten Bewertung strategischer Handlungsoptionen) auch von der Qualität der zeitnah verfügbaren Informationen ab. Bessere Informationen mindern Risiken.

Fazit

Die hier vorgestellten und zusammengefassten Herausforderungen wurden abgeleitet aus aktuellen Entwicklungen des Unternehmensumfelds, neuen Konzepten der betriebswirtschaftlichen Methodik und den Erfahrungen über bestehende Optimierungspotenziale innerhalb der Unternehmen. Natürlich sind die Schwerpunkte unternehmensindividuell zu betrachten. Für nahezu alle Unternehmen erscheint es jedoch ratsam, gerade auch vor dem Hintergrund der jüngeren Entwicklungen und Fortschritte in der betriebswirtschaftlichen Methodik, **das genutzte Steuerungsinstrumentarium im wertorientierten Management, in Controlling und Finanzierung (Rating) sowie Risikomanagement kritisch zu überprüfen.**

Die Krisenfrühwarn- und Präventionsfähigkeit, die Möglichkeit des Abwägens erwarteter Erträge und Risiken bei der Entscheidungsvorbereitung sind nur zwei Beispiele von Optimierungspotenzialen, die noch sehr viele Unternehmen aufweisen.

Die Herausforderung der Dienstleister für Financial Services besteht gerade darin, die aktuellen erheblichen Verbesserungsmöglichkeiten bei den Mandanten aufzuzeigen und ein **Instrumentarium für eine ganzheitliche Weiterentwicklung** zu bieten. Insbesondere sind die Voraussetzungen für eine Steuerung des Unternehmens durch den Vorstand in einer nicht sicher vorhersehbaren Zukunft zu verbessern. Genau auf diese Weise können schwerwiegende Unternehmenskrisen vermieden und Unternehmenswerte geschaffen werden.

Literatur

Füser, K. (2001): Intelligentes Scoring und Rating, Gabler Verlag Wiesbaden.

Füser, K./Gleißner, W./Meier, G. (1999): Risikomanagement (KonTraG) – Erfahrungen aus der Praxis, in: Der Betrieb, Heft 15/1999, S. 753-758.

Gleißner, W. (2010): Zur kritischen Prüfung von Entscheidungsvorlagen und Gutachten: Elf Fragen und Empfehlungen, in: Der Aufsichtsrat, Heft 05/2010, S. 69-71.

Gleißner, W. (2011a): Grundlagen des Risikomanagements im Unternehmen, 2. Aufl., Vahlen Verlag München.

Gleißner, W. (2011b): Kritische Analyse von Entscheidungsvorlagen – Ein praxisorientierter Ansatz zur Reduzierung der Informationsasymmetrie zwischen Vorstand und Aufsichtsrat, in: Heyd, Reinhard/Beyer, Michael (Hrsg.): Die Prinzipal-Agenten-Theorie in der Finanzwirtschaft – Analysen und Anwendungsmöglichkeiten in der Praxis, 2011, S. 243-257.

Gleißner, W. (2011c): Risikoanalyse und Replikation für Unternehmensbewertung und wertorientierte Unternehmenssteuerung, in: WiSt 7/11, S. 345-352.

Gleißner, W. (2011d): Der Einfluss der Insolvenzwahrscheinlichkeit (Rating) auf den Unternehmenswert und die Eigenkapitalkosten, in: Corporate Finance biz 4/2011, S. 243-251.

Gleißner/Füser (2013): Praxishandbuch Rating und Finanzierung, Vahlen Verlag München, erscheint in Kürze.

Gleißner, W./Ihlau, S. (2012): Die Berücksichtigung von Risiken von nicht börsennotierten Unternehmen und KMU im Kontext der Unternehmensbewertung, in: Corporate Finance biz 6/2012, S. 312-318.

Gleißner, W./Kalwait, R. (2010): Integration von Risikomanagement und Controlling – Plädoyer für einen völlig neuen Umgang mit Planungssicherheit im Controlling, in: Controller Magazin, Ausgabe 4, Juli/August 2010, S. 23-34.

Fußnoten

[1] Siehe z. B. Gleißner/Kalwait (2010).

[2] Siehe zu den grundlegenden Anforderungen aus Perspektive des Kontroll- und Transparenzgesetzes (KonTraG) Füser/Gleißner/Meier (1999).

[3] Siehe z. B. Gleißner (2010) sowie Gleißner (2011b).

HAUFE. AKADEMIE

Zukunft im Kopf.

Topaktuelle Weiterbildungsangebote für Controller

- Praxisorientierte Seminare, Trainings und Workshops
- Zertifizierte Lehrgangskonzepte
- Qualifizierungsprogramme

Profitieren Sie vom Know-how erfahrener Referenten sowie direkt umsetzbaren Praxistipps.

www.haufe-akademie.de

Prozessorientiertes Performance Measurement System

Konzeptentwicklung für den Logistikbereich Messewirtschaft

von Thorsten Biedenbach

Der Bereich **Logistik** hat sich durch die immer stärker werdende Internationalisierung der Wirtschaft und deren Märkte in den vergangenen Jahren als **einer der am stärksten wachsenden Dienstleistungsbereiche der Welt** entwickelt. Dabei fallen unter das Dienstleistungsangebot der Logistikanbieter nicht nur die klassischen Fracht- oder Lagerdienstleistungen, sondern auch das Spezialgebiet Messelogistik. Weder in der Theorie noch in der Praxis gibt es aktuell ein Kennzahlensystem, das die Leistung eines Messedienstleisters mit adäquaten Parametern ganzheitlich bewertet.

Im Folgenden soll daher für den **Bereich der Messewirtschaft** eine praxisorientierte Konzeptentwicklung für ein prozessorientiertes Performance Measurement System dargestellt und diskutiert werden. Dabei soll nicht die bereits häufig in der Literatur vorgenommene Erläuterung und Darstellung der bereits bestehenden „Standardmodelle" wie z. B. die der Balanced Scorecard von Kaplan/Norton im Vordergrund stehen, sondern vielmehr eine detaillierte Herleitung und Beschreibung der wichtigsten Schritte erfolgen, welche im Rahmen der Konzeptentwicklung zu durchlaufen sind.

Messelogistik

Die Messelogistik stellt einen besonderen Teil des Dienstleistungsspektrums im vielfältigen Logistikportfolio dar. Dieses Spezialgebiet umfasst dabei die ganzheitliche Planung, Steuerung, Durchführung und Kontrolle des Materials und des dazugehörigen Datenflusses von Messegütern zu und von Messen. Hierbei werden besonders hohe Anforderungen an das **Handling beim Be- und Entladen**, beim **Transport** sowie der **„Aufstellung"** gestellt. Hinzu kommen besondere Anforderungen an ein mitunter sehr komplexes Projektmanagement solcher Logistikaufgabenstellungen, sodass dieses Gebiet auch gern als die „Königsdisziplin" der Logistik bezeichnet wird. Der Logistikdienstleister nimmt hierbei eine Schnittstellenfunktion zwischen Aussteller/Standbauer und einer Messegesellschaft ein (siehe Abbildung 1).

Das gesamte potenzielle **Marktvolumen der Logistik** wurde im Rahmen einer durch das Fraunhofer Institut erhobenen Studie auf rd. 205 Mrd. € geschätzt[1]. Hiervon entfallen auf den Bereich **Messe-/Event-/Speziallogistik rd. 5,6 Mrd. €**, wovon **3,4 Mrd. € an Logistikdienstleister outgesourced** wurden. Dies bedeutet, dass rd. 40% des Gesamtvolumens in diesem Bereich noch nicht von Logistikdienstleistern durchgeführt werden (entspricht rd. 2,2 Mrd. €). Nicht zuletzt durch die weiter

zunehmende Komplexität und ansteigende Internationalisierung derartiger Projekte gilt dieser Bereich weltweit als das am stärksten wachsende Segment im Bereich der Logistikdienstleistungen.

Das Bedürfnis nach Kennzahlensystemen in der Messelogistik

Aufgrund von sich immer schneller wandelnden Rahmenbedingungen stehen viele Logistikdienstleister heute mehr denn je unter dem Druck, ihre Ressourcen besonders effizient und effektiv einzusetzen. Unmittelbar mit dieser Entwicklung verbunden ist eine stetige Intensivierung des Wettbewerbs, von der in besonderem Maße der Logistiksektor betroffen ist. Zudem geht das heutige Leistungsangebot von Logistikdienstleistern immer weiter über die klassischen Transport-, Umschlags- und Lagerleistungen hinaus und weist somit nicht nur eine enorme Vielfalt, sondern auch eine immer weiter zunehmende Komplexität auf.

Daraus leitet sich die wachsende Bedeutung von entsprechenden Controllingsystemen ab, die diese komplexen Strukturen branchenspezifisch aufbereiten. Denn **je komplexer die angebotenen Dienstleistungen** werden, desto mehr transparenzschaffende Informationen werden benötigt. **Je dynamischer** sich **die Verhältnisse** ändern, desto wichtiger werden zeitnahe Informationen zur Entscheidungsunterstützung. **Je intensiver** außerdem **der Preiswettbewerb** wird, desto differenziertere Aussagen zu Kostentreibern und Preisuntergrenzen werden benötigt (vgl. Abbildung 2).

Die heutigen Controllinginstrumente in diesem Bereich weisen meist eine überwiegend monetär geprägte sowie vergangenheitsorientierte Berichterstattung auf – ohne eine klare Strategieverfolgung erkennen zu lassen. Der Fokus auf absolute Kennzahlen wie Umsatz, Personal- und Sachkosten und dem hieraus resultierenden EBIT lässt eine prozessuale Steuerung nicht zu. Eine angemessene Betrachtung von Ursache-Wirkungs-Beziehungen innerhalb von Kennzahlengruppen wird ebenfalls vernachlässigt, was **häufig** zu **Fehlinterpretationen von Sachverhalten** führt. Geeignete Gegenmaßnahmen können meist erst mit erheblicher zeitlicher Verzögerung bzw. gar nicht umgesetzt werden (vgl. Abbildung 3).

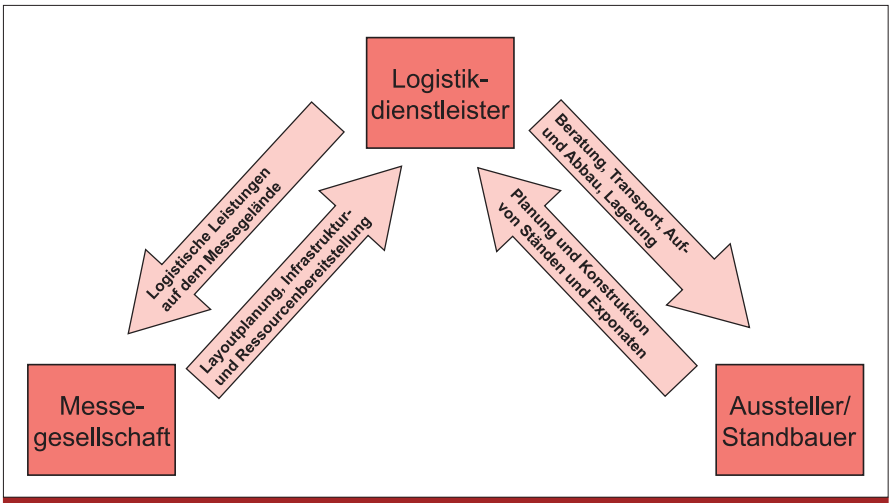


Abb. 1: Schnittstellenfunktion Logistikdienstleister

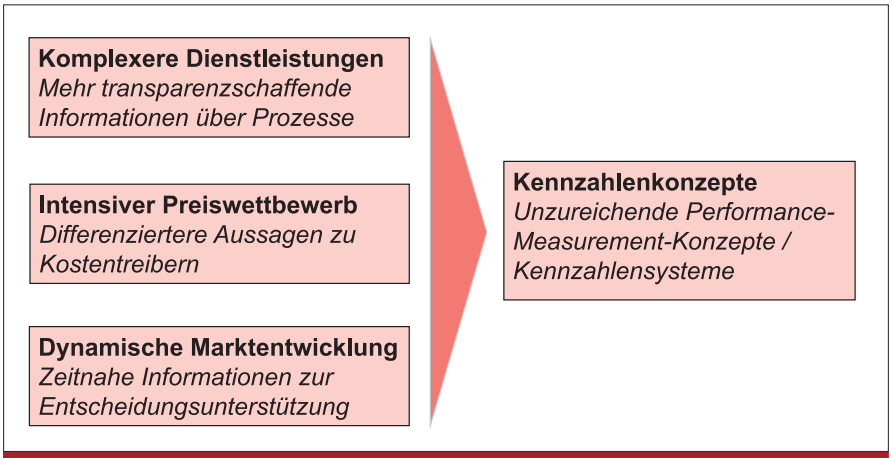


Abb. 2: Bedürfnis nach Kennzahlenkonzepten

Insbesondere im Hinblick auf die strategische Planung und Steuerung von Unternehmen resultieren hieraus veränderte Anforderungen. Folglich bedarf es geeigneter Informations- und Steuerungssysteme, sog. Performance-Measurement-Konzepte, welche die entscheidungsrelevanten Informationen zeitnah generieren sowie eine strategiebezogene Steuerung und Kontrolle des Unternehmens ermöglichen.

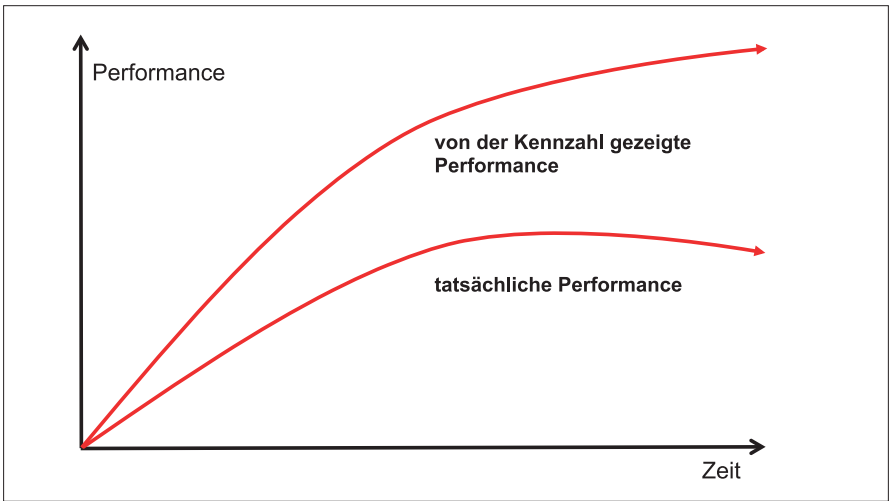


Abb. 3: Wiedergabe einer Performance durch Kennzahlenanalyse[2]

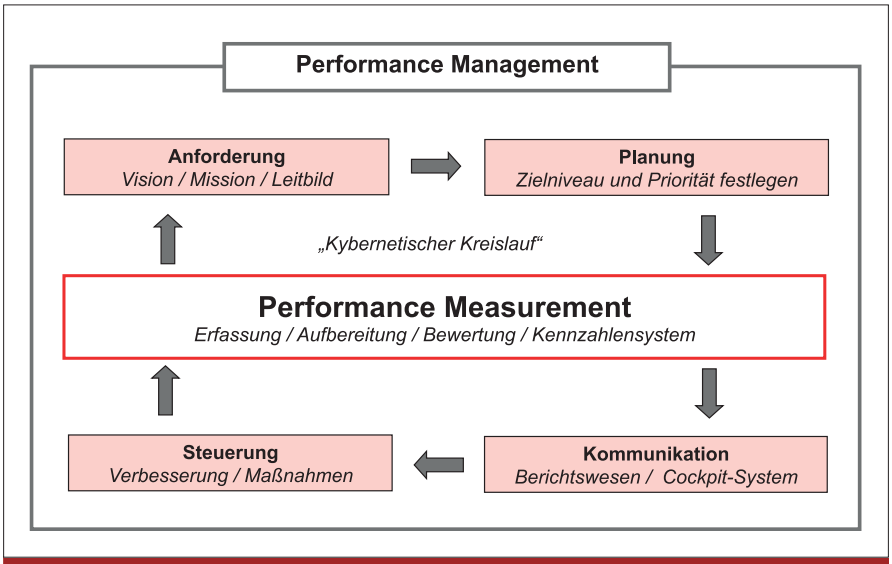


Abb. 4: Performance Management vs. Performance Measurement[3]

Einbettung von Performance Measurement Systemen in das Performance Management eines Unternehmens

In den vergangen Jahren hat sich in der Wissenschaft sowie in der Unternehmenswelt der Begriff **Performance Management** sowie **Performance Measurement** stark verankert. Dabei wird in der Literatur eine Vielzahl von Einordnungsversuchen in die Unternehmensführung unternommen. Im Folgenden sollen die Ansätze von Hilgers und Gleich aufgegriffen und näher betrachtet werden. So sieht Gleich das Performance Management als einen dem Performance Measurement nachgelagerten Teilschritt, dessen Aufgabe in der Initiierung geeigneter Maßnahmen und Aktivitäten zur Erreichung der Unternehmensziele liegt.

Hilgers hingegen betrachtet Performance Management als ein System zur Steuerung und Beeinflussung von Leistung eines Unternehmens, welches im engen Zusammenhang mit der kybernetischen Kreislauffunktion (Planung-Handlung-Kontrolle) steht. Wesentliche Aktivitäten des Performance Management sind dabei der **Zielformulierungsprozess**, die **Messung und Bewertung der Leistungsentwicklung** im Hinblick auf die definierten Ziele sowie die Einleitung von geeigneten Maßnahmen bei relevanten Abweichungen gegenüber den Vorgaben. Die Verknüpfung und Abstimmung der verschiedenen Zielsetzungen der Geschäftseinheiten unter Berücksichtigung der Interessen relevanter Stakeholder sind der Schwerpunkt des Performance Management auf der Unternehmensebene.

Die Rolle des Performance Measurement setzt sich folgendermaßen zusammen:

- Bereitstellung eines Messinstrumentariums,
- Verfolgung der Leistungsentwicklung,
- Identifikation von Leistungsdefiziten,
- Transparente Darstellung aller relevanten Kennzahlen für die Unternehmensleitung.

Im Folgenden soll die vorgenommene Begriffseinordnung in Anlehnung an Hilgers und den „Kybernetischen Kreislauf“ schematisch dargestellt werden, um ein besseres Verständnis von Performance Management und Performance Measurement und deren begrifflicher Abgrenzung zu erlangen.

Der in Abbildung 4 dargestellte Regelkreislauf lässt sich schematisch auf die verschiedenen Unternehmensbereiche bzw. Leistungsebenen anwenden. Die **Trennung zwischen Performance Measurement und Performance Management** beginnt dort, wo die aus der Performancemessung entstandenen Informationen aktiv zur Handlung und Steuerung im Sinne eines Regelkreislaufs umgesetzt werden. Es lässt sich unter Berücksichtigung der genannten Begriffsfindung festhalten, dass Performance Measurement den Kern des Performance Management ausmacht. Performance Measurement bezieht sich damit auf eine abbildungsorientierte Nutzung, wohingegen Performance Management einem steuerungsorientierten Einsatz dient.

Ein unscharfes Bild ergibt sich in den Definitionsansätzen in Bezug darauf, ob es sich beim Performance Measurement,

- um ein Messsystem handelt, bei dem der Messvorgang im Vordergrund steht,
- um ein Informationssystem handelt, oder
- um ein Managementsystem zur Implementierung der Unternehmensstrategie handelt.

Bei der vorgenommenen Konzeptentwicklung wird der Begriff Performance Measurement ausschließlich auf den Messprozess reduziert.

Bestandteil logistischer Performance/Leistung

Bei der **Entwicklung eines prozessorientierten Performance Measurement Systems** wird die Frage aufkommen, welche Leistung überhaupt gemessen werden soll. Daher ist im Vorfeld eine Analyse über die Bestandteile der zu untersuchenden logistischen Leistung vorzunehmen. Die Strukturierung von logistischer Performance führt zu einer Vereinfachung der Bewertung, indem diese in einzelne Leistungsbestandteile aufgegliedert wird. Bei der vorgenommenen Untersuchung wurde der von Weber[4] dargestellte Ansatz aufgegriffen, logistische Performance in potenzialorientierte, prozessorientierte, ergebnis-

Autor

Dipl.-Betriebsw. (FH) Thorsten Biedenbach

ist Teamleiter Controlling für die Bereiche Messen/Spezialverkehr sowie Logistik in der Zentrale der Schenker Deutschland AG in Frankfurt am Main.

E-Mail: thorsten.biedenbach@dbschenker.com

orientierte sowie wirkungsorientierte Leistung zu kategorisieren.

Die **potenzialorientierte Leistung** (Input) bildet dabei die Grundvoraussetzung für die Erbringung der Leistung durch die Bereitstellung von Produktionsfaktoren (z. B. Kapazität, Personal etc.). Demgegenüber betrachtet die **prozessorientierte Leistung (Prozess)** den Leistungsprozess per se, worunter im Allgemeinen z. B. die Durchführung des Logistikprozesses verstanden wird. Drittens kann Leistung als Ergebnis des Leistungserstellungsprozesses interpretiert werden, was sich in der Betriebswirtschaftslehre vielmals in einem **mengenmäßigen** (produzierte Dienstleistung) **bzw. wertmäßigen Ergebnis** (erzielter Wertschöpfungsbeitrag) ausdrückt. Unter der vierten Leistungsabgrenzung wird die wirkungsorientierte Leistung verstanden, welche sich auf die Konsequenz der Leistungserstellung (z. B. Lieferservicegrade) bezieht. Der Untersuchungsbereich wurde dabei auf die prozessbezogene Leistung gelegt, welche neben der potenzialbezogenen Leistung einen Bestandteil auf dem Weg zur ergebnisbezogenen Leistung darstellt (vgl. Abbildung 5).

Diese Strukturierung ist damit als eine Art Vorstufe zu interpretieren, welche letztlich erst die Entwicklung eines Performance Measurement Systems in dem gewünschten Bereich ermöglicht.

Darstellung der zu untersuchenden Prozesstypologie und Prozesshierarchien

Bei der Darstellung von Prozessstrukturen gibt es eine Vielzahl von Typologien, die in der Wissenschaft und Praxis beschrieben werden. Die bei der Konzeptentwicklung vorgenommene Prozessdarstellung bedient sich der Gruppierung nach Earl, welcher zwischen vier Prozesstypen unterscheidet. Diese wiederrum nehmen eine unterschiedliche Ausprägung auf die **„Rolle innerhalb der Wertschöpfungskette“** sowie **„Grad der Strukturierung“** ein (siehe Abbildung 6):

1. Managementprozesse: Hierunter fallen Prozesse, welche die Planung, Steuerung und Kontrolle von wertschöpfungsrelevanten Ressourcen betreffen.

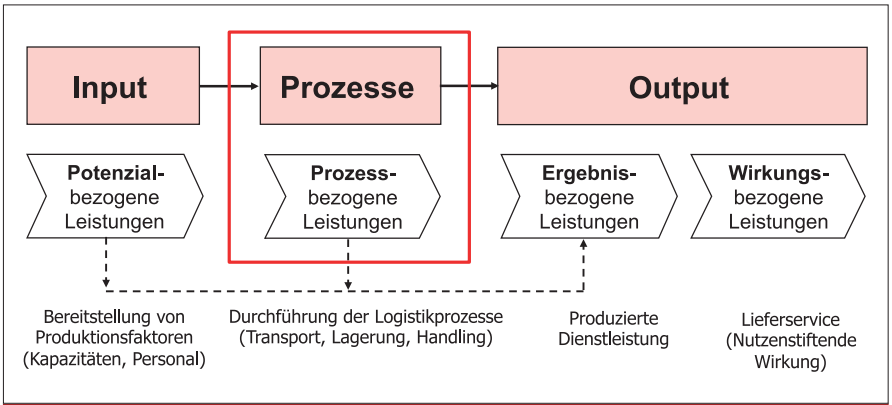


Abb. 5: Bestandteile von logistischer Performance

2. Geschäftsnetzwerkprozess: Prozesse, welche sich mit den formellen und informellen Beziehungen zu internen und externen Netzwerkteilnehmern bzw. Kooperationspartnern befassen.

3. Kernprozesse: Umfassen in der Regel die primären Wertschöpfungsaktivitäten und weisen einen externen Kundenbezug auf. Damit besitzen sie eine grundlegende Bedeutung für die Existenz und das Funktionieren einer Unternehmung.

4. Unterstützungsprozesse: Sichern die Kernprozesse mit notwendigen Informationen ab und besitzen einen internen Kunden.

Nachdem eine klare Abgrenzung des Performancebegriffs und des zu untersuchenden Prozesstypus vorgenommen wurde, konnte **mit der eigentlichen Prozessdokumentation begonnen** werden. Hierbei wurden systematische Beobachtungen an mehreren Standorten innerhalb der Schenker-Organisation durchgeführt. Dazu wurde im Vorfeld genau festgelegt, was zu beobachten ist, was für die Beobachtung unwesentlich ist, ob bzw. in welcher Weise das Beobachtete gedeutet werden darf, wann und wo die Beobachtung stattfindet und wie das Beobachtete zu protokollieren ist. Im Zuge von anschließenden Experteninterviews und Workshops wurden die aufgenommenen Prozessschritte noch einmal verifiziert und final dokumentiert.

Im Zuge der Analyse konnten folgende sechs Hauptprozesse für den Bereich Messewirtschaft ermittelt werden, die bei der Abwicklung von Messedienstleistungen zu durchlaufen sind (siehe Abbildung 7).

Beginnend mit den Hauptprozessen **Angebots-/ Auftragsbearbeitung** sowie **Messeaufbau**, innerhalb dessen die Kernprozesse Kundenanfrage, Auftragserteilung sowie Vortransport, Anlegen der Speditionsakte stehen, schließen sich im Folgenden die eigentlichen

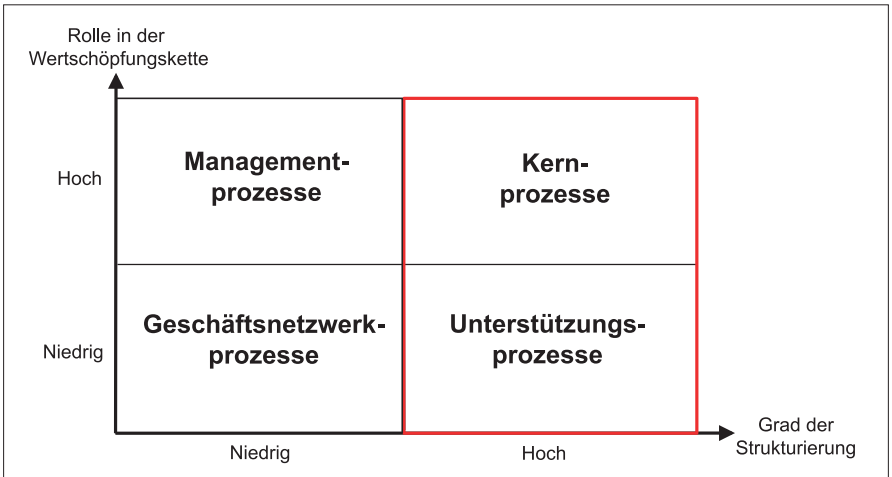


Abb. 6: Arten von Prozessen[5]

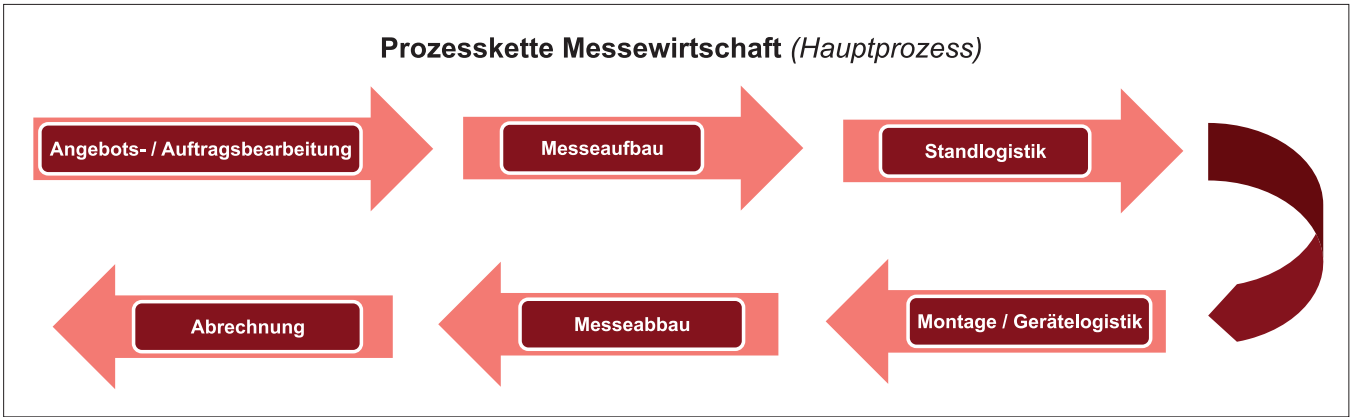


Abb. 7: Prozesskette Messewirtschaft

II. Messeaufbau	Hauptprozess
1.) Durchführung Vortransporte zum Messegelände	**Kernprozess**
Fertigstellung der Papiere	Unterstützungsprozess
Abholung der Waren beim Kunden / Auslagerung	-‖-
Prüfung auf Vollständigkeit und Schäden	-‖-
- Dokumentation der Schäden	-‖-
- Klärung von Fehlmengen	-‖-
Durchführung Vortransport	-‖-
a) Langzeitlagerung	-‖-
b) Luftfracht	-‖-
c) Seefracht	-‖-
d) Stückgut Land	-‖-
Quittierung des Versanddokuments und ggf. Zolldokumente	-‖-
ggf. Abrechnung	-‖-
2.) Speditionsakte (Aufbau) anlegen	**Kernprozess**
Speditionsakte (Aufbau) anlegen	Unterstützungsprozess
Prüfung der eingehenden Messeware auf Zollgut	-‖-
Kenntlichmachung der Ware als Zollgut	-‖-
Prüfung des Auftrags auf benötigtes Equipment und Pesonal	-‖-
Abruf Dispostion / Terminierung	-‖-
Fertigstellung der Arbeitspapiere	-‖-
Drucken der Arbeitspapiere	-‖-
Übergabe der Papiere an Handscanner	-‖-
3.) Anlieferung der Waren an den Messestand	**Kernprozess**
Zollabfertigung	Unterstützungsprozess
Entgegennahme der Waren	-‖-
Vollständigkeitskontrolle	-‖-
Zustellung am Messestand	-‖-
Quittierung der durchgeführten Leistungen	-‖-
Übergabe der Papiere	-‖-
Vollständigkeitsüberprüfung	-‖-
ggf. Abrechnung	-‖-
4.) Anlieferung der Waren in das Messelager	**Kernprozess**
Zollabfertigung	Unterstützungsprozess
Entgegennahme der Waren	-‖-
Vollständigkeitskontrolle	-‖-
Kennzeichnung der Waren	-‖-
Einlagerung	-‖-
Komplettieren der Angaben	-‖-
Disposition	-‖-
Auftragsübergabe / Übergabe der Papiere	-‖-
Auslagerung	-‖-
Ausgangskontrolle / Prüfung auf Vollständigkeit	-‖-
Zustellung am Messestand	-‖-
Leistungserbringung	-‖-
Quittierung der durchgeführten Leistungen	-‖-
Übergabe der Papiere	-‖-
Vollständigkeitsüberprüfung	-‖-
ggf. Abrechnung	-‖-

Abb. 8: Dokumentation des Hauptprozesses „Messeaufbau"

Dienstleistungen, bestehend aus Anlieferung der Waren an den Messestand bzw. Anlieferung der Waren ins Messelager zur kurzfristigen Zwischenlagerung, an. Die Einlagerung der Waren findet dabei meist in eigens durch den Logistikdienstleister bewirtschafteten Lagerfazilitäten am Messestandort selbst oder in unmittelbarer Nähe statt.

Die **Standlogistik** hingegen beschreibt die Dienstleistungsumfänge rund um das Leergut-/Vollgut-Handling. Hierunter fällt die Belieferung der Messestände der Kunden während der Veranstaltung durch den Logistikdienstleiter mit Rohmaterial bzw. Streugutartikeln, wie z. B. Prospekten, Werbeartikeln etc. und deren anschließender Rücktransport, wie z. B. des Verbrauchsmaterials zu einer fest definierten Lagerstelle innerhalb des Messegeländes.

Als weiteren „Value added Service" für den Kunden kann zudem die **Montage/Gerätelogistik** am Messestand selbst beschrieben werden. Hierbei werden meist kurzfristige Dienstleistungsanfragen von Seiten der Aussteller an den Logistikdienstleister gestellt, wie z. B. das Heben und Platzieren von schweren Ausstellungsgegenständen. Diese Dienstleistungen werden meist vor Messebeginn mit dem Logistikdienstleister abgestimmt, können aber auch kurzfristig vor bzw. während der Messeveranstaltung gebucht werden. Daher müssten von Seiten des Logistikdienstleisters immer ausreichend Staplerequipment samt Personal vorgehalten werden, um kurzfristige Auftragseingänge bedienen zu können.

Den Abschluss der Prozesskette der Messewirtschaft bildet der **Messeabbau** und der anschließende **Abrechnungsprozess**. Hier-

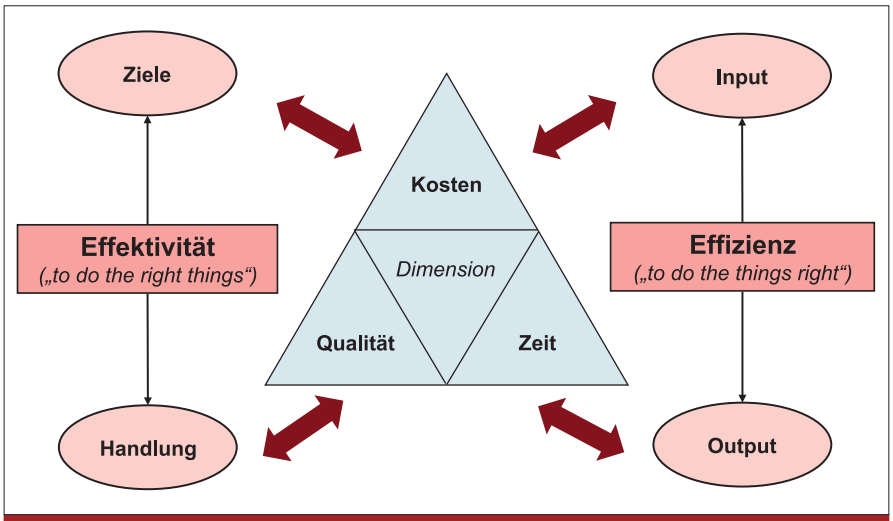


Abb. 9: Maßgrößen und deren Zusammenspiel mit der Effektivität sowie Effizienz[6]

unter fällt die Abholung der Waren vom Messestand und dessen Rücktransport, entweder zu kundeneigenen LKWs auf dem Messegelände oder der Rücktransport der Waren zu den kundendefinierten Standorten durch den Logistikdienstleister, welcher sich hierbei meist seiner weltweiten Netzwerke, wie z. B. Land-, See und Luftverkehrswege bedient. Der Kunde bezieht damit die komplette Prozesskette der Messelogistik aus einer Hand, was für ihn zu einem deutlich geringeren Abwicklungsaufwand führt. In Abbildung 8 ist der **Hauptprozess Messeaufbau** mit seinen Kern- und Unterstützungsprozessen exemplarisch dargestellt.

Für die weiteren Hauptprozesse (Standlogistik, Montage/Gerätelogistik, Messeaufbau, Abrechnung) wurde ebenfalls eine Prozessdokumentation angefertigt.

Bewertung der Leistung innerhalb der einzelnen Prozesse

Nachdem die Prozessaufnahme und deren Dokumentation abgeschlossen und eine Kategorisierung der wichtigsten Prozesse vorgenommen wurde, stellt sich die **Frage nach einer sinnvollen Bewertung der einzelnen Prozesse und deren Dimension**. Bei der vorgenommenen Untersuchung wurden die drei klassischen Leistungskenngrößen Kosten, Zeit und Qualität definiert. Darüber hinaus wurde festgelegt, dass die Leistungskenngrößen sich in einer permanenten Wechselbeziehung mit den Größen Effektivität und Effizienz befinden. Die Kennziffern sollen somit jederzeit Auskunft darüber geben, ob man bei der Prozessumsetzung die „… richtigen Dinge tut …“ (Effektivität) und ob man „… die Dinge richtig tut …“ (Effizienz) (vgl. Abbildung 9).

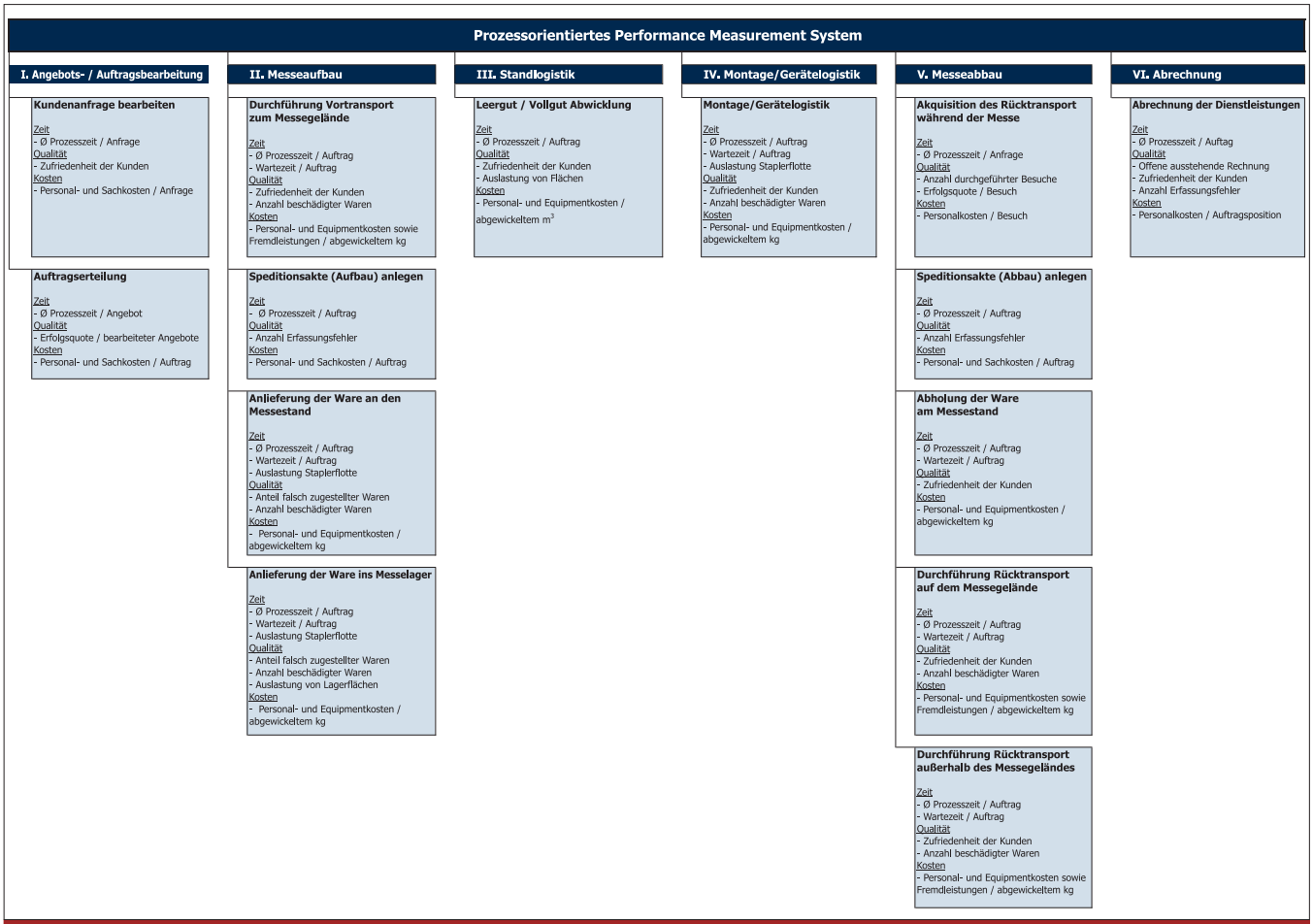


Abb. 10: Prozessorientiertes Performance Measurement System

Die **Effektivität** gibt damit das Verhältnis von Handlung zum geplanten Ziel wieder und beschreibt somit den Zielerreichungsgrad. Die **Effizienz** hingegen beschreibt die Relation zwischen einem Output und dem hierfür benötigten Input, wie z. B. Kosten, und gibt somit die Produktivität innerhalb eines Prozesses wieder.

Erhebung und Auswahl der Kennzahlen

Zur **Erhebung der relevanten Key Performance Indicators** wurde im Rahmen von teilstandardisierten Interviews eine Reihe von Experten in der Schenker-Organisation befragt. Auf Basis dieser Interviews wurde anhand der Kriterien Informationscharakter, Aussagefähigkeit und Quantifizierbarkeit eine Auswahl von Kennzahlen definiert. Zudem musste sichergestellt werden, dass alle identifizierten Kernprozesse und Bewertungsdimensionen abgedeckt sind. Um das Kennzahlensystem nicht im Vorfeld zu „überfrachten", wurden je Kernprozess nicht mehr als drei Kennzahlen ausgewählt. Der dafür notwendige **Verzicht auf Kennzahlen** beschränkt die Aussagefähigkeit des Kennzahlensystems nicht, da weiterhin jede Prozesskategorie eine Bewertung erfährt.

Die gefilterten und sortierten **Key Performance Indicators** wurden in einem nächsten Schritt **hinsichtlich ihrer Relevanz bewertet und den jeweiligen Kernprozessen zugeordnet**. In der Zusammenführung wurden zur Messung jeder Kategorie Kennzahlen ausgewählt, die geeignet sind, die entsprechenden Prozesse in den verschiedenen Dimensionen (Kosten, Qualität und Zeit) zu bewerten.

Die **Experteninterviews** zeigten, dass die zeitliche Dimension als zentraler Faktor betrachtet wird. Der Messung von **„Prozess- und Wartezeiten"** kommt somit eine besondere Bedeutung zu. Da Zeiten außerdem häufig die Bezugsgröße für relative Kennzahlen sind, können diese als Grundlage für die Messung von Produktivität und Effizienz herangezogen werden. Darüber hinaus wurden für die Dimension Qualität häufig die Kennziffern **„Kundenzufriedenheit"**, **„Anzahl beschädigter Waren"** und die **„Erfolgsquote bearbeiteter Angebote"** genannt.

Bei Betrachtung der **Prozesskosten** wurde deutlich, dass eine Unterscheidung administrativer Prozesse von operativen Prozessen notwendig ist. Während im administrativen Bereich beispielsweise die Personal- und Sachkosten ins Verhältnis zur Anzahl von Aufträgen bzw. Standbesuchen gesetzt wurden, so werden für den operativen Bereich eher die **Leistungskennzahlen „Kilogramm" oder „Kubikmeter"** in Relation zu den Personal- und Equipment-Kosten (z. B. Staplerkosten) gesetzt.

In Abbildung 10 ist das entwickelte prozessorientierte Performance Measurement System noch einmal detailliert gezeigt.

Die Zusammenführung der dargestellten Kennzahlen ergibt ein **Kennzahlensystem**, das die Grundlage zur Bewertung sämtlicher erhobenen Kernprozesse bildet. **Die Bewertung erfolgt in den sechs ermittelten Kernprozessketten** (Angebots-/Auftragsbearbeitung, Messeaufbau, Standlogistik, Montage/Gerätelogistik, Messeabbau sowie Abrechnung) jeweils in verschiedenen Bewertungsdimensionen. **Auf eine Aggregation der Kennzahlen oder die Abbildung einer Spitzenkennzahl wurde bewusst verzichtet**, da diese die Aussagekraft beeinträchtigen würden.

Fazit

Mit dem vorgestellten prozessorientieren Performance Measurement System steht **erstmalig ein Controlling-Instrumentarium** zur Verfügung, welches die Erfassung relevanter Indikatoren **zur Bewertung des Gesamtsystems Messewirtschaft** anhand weniger Kennzahlen ermöglicht. Zudem wurden erstmalig diejenigen Kernprozesse definiert, die den größtmöglichen Einfluss auf den Erfolg einer logistischen Abwicklung in diesem Bereich haben.

Die Kennzahlen stellen damit wichtige Indikatoren zur **Messung von Effizienzen und Ineffizienzen** in den jeweiligen Prozessketten dar. Somit ist das System nicht nur für klassische Controllingzwecke geeignet. Es ermöglicht auch den operativ handelnden Personen ein **zeitnahes Gegensteuern** im Falle von negativen Entwicklungen, z. B. durch eine **verbesserte Personaleinsatzplanung**.

Literatur

Austin, T.A. (1997): Measuring and managing performance in organisation, 1997, New York.

Earl, Michael J. (1994): The New and Old of Business Process Redesign. In: Journal of Management Information Systems, Jg. 1994, Ausgabe 3, S. 12-18.

Gleich, Ronald (2001): Das System des Performance Measurement. Theoretisches Grundkonzept Entwicklungs- und Anwendungsstand. Zugl.: Stuttgart, Univ., Habil.-Schr., 2000, München.

Hilgers, Dennis (2008): Performance Management. Leistungserfassung und Leistungssteuerung in Unternehmen und öffentlichen Verwaltungen, Dissertation, 2008, Hamburg.

Klaus, Peter; Kille, Christian (2008): Die Top 100 der Logistik. Marktgrößen Marktsegmente und Marktführer in der Logistikdienstleistungswirtschaft. Ausg. 2008/2009. Hamburg.

Pfohl, Hans-Christian; Mayer, Stephan (1999): Wettbewerbsvorteil durch exzellentes Logistikmanagement. In: Logistik Management, Jg. 1, Heft 4, S. 275-281.

Weber, Jürgen (2002): Logistikkostenrechnung. Kosten-, Leistungs- und Erlösinformationen zur erfolgsorientierten Steuerung in der Logistik, 2002, Stuttgart.

Fußnoten

[1] Quelle: Klaus, P.; Kille, C.: Top 100, S. 220, Fraunhofer Institut, 2009

[2] Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Austin, T.A.: S. 12-18, 1997

[3] Quelle: In Anlehnung an Hilgers, D.; Performance Management, S. 53, 2007

[4] Quelle: Weber, J. Logistikkostenrechnung. Kosten-, Leistungs- und Erlösinformationen zur erfolgsorientierten Steuerung in der Logistik; S. 118, 2002.

[5] In Anlehnung an Earl, M. J.; The New and Old of Business Process Redesign, S.14, 1994

[6] In Anlehnung Pfohl, H.-C.; Mayer, S.: Wettbewerbsvorteile durch exzellentes Logistikmanagement, S. 280, 1999

So kalkulieren Sie sich ins eigene Grab!

von Christoph Groß

„In guten wie in schlechten Zeiten" heißt wohl das bekannteste „Eheversprechen". Doch viele Unternehmen „verheiraten" sich viel zu langfristig mit den einmal und dann oft falsch ermittelten Stundensätzen oder Gemeinkosten. Man wundert sich dann irgendwann, warum der Gewinn sinkt, verursacht durch Aufträge mit geringem Deckungsbeitrag oder durch errechnete Preise, die der Kunde einfach nicht mehr akzeptiert.

Dass man einmal erstellte Kalkulationen, Verrechnungssätze oder ermittelte Preise nicht täglich den sich ändernden Gegebenheiten anpassen kann, sollte sicherlich jedem klar sein. Wer aber nicht weiß, wie die aktuelle Kostenstruktur aussieht, hat ein Problem. Besonders schlimm wird es dann, wenn die guten Zeiten schlechter werden und die **„Gutwetterkalkulationen"** nicht mehr greifen.

Stellen Sie doch einfach Ihr Controlling einmal auf die Probe, um herauszufinden, ob Sie auch für die wohl wieder aufkommenden schlechten Zeiten gut gerüstet sind oder es an der Zeit ist, sich von Ihren alten Kalkulationsgrundlagen „scheiden zu lassen", bevor es zu spät ist!

Nachfolgend sind beispielhaft 10 Fehler aufgelistet, die Sie unbedingt vermeiden sollten.

1. Nur Vollkosten bieten nicht genug Transparenz

Wissen Sie bis auf Artikelebene und sogar bis zum einzelnen Arbeitsgang in der Fertigung, wo Ihre **Grenzkosten** liegen, und kennen Sie den dadurch ermittelbaren **„Kampfpreis"** für Ihre Preisverhandlung? Die wenigsten Unternehmen können dies wirklich von sich behaupten. Deswegen wird in vielen Preisverhandlungen immer wieder auf den **„Marktpreis"** verwiesen. D. h. im schlechtesten Fall lehnt man sich an einer falschen Kalkulation des Mitbewerbs an, unterbietet diesen Preis noch etwas, um den Auftrag zu erhalten, und weiß eigentlich gar nicht, ob oder wie tief man damit gerade ins Minus gerutscht ist. Deswegen ist es eigentlich **sinnvoll, die Voll- und Grenzkosten zu kalkulieren**, um mit Hilfe dieser Kostentransparenz eine kontrollierte Entscheidung zu treffen. Auch wenn dies im Einzelfall bedeuten kann, einen Verlust bewusst in Kauf zu nehmen.

Problematisch ist dabei, dass viele ERP-Lösungen gar nicht durchgängig in der Lage sind, Voll- und Grenzkosten zu verarbeiten. Das Angebotskalkulationsschema ist meist sehr ausführlich gestaltet. Umso mehr man sich jedoch der Nachkalkulation nähert, desto spärlicher verfügbar werden die hier vorhandenen Daten. Ein echter durchgängiger Vergleich und Controlling auf Voll- und Grenzkostenbasis ist damit erst gar nicht möglich.

Der Praxistipp: *Ermitteln Sie Ihre Verrechnungssätze zu Voll- und Grenzkosten und bauen Sie Ihr Kalkulationsschema um, damit Sie mehr Transparenz erhalten, Kampfpreise ermitteln und besser definieren können, ob Sie mit einem Artikel, Auftrag oder Kunden wirklich Geld verdienen.*

2. Stundensätze werden auf Basis von Vergangenheitswerten berechnet

Wer kalkuliert, sollte eigentlich an die Zukunft denken. Doch viele Unternehmen ziehen es vor, mit aufwendigen Controllingprozessen Istkosten zu erfassen und diese als Basis zu nutzen, um hiervon deren Sollkosten und z. B. die auf dieser Basis ermittelten Stundensätze zu berechnen. Das kann sehr gefährlich werden, wenn in Zeiten ständiger Konjunkturschwankungen kaum ein Jahr wie das andere ist. Wer Daten aus dem Krisenjahr nutzt, um darauf Zahlen für ein Boomjahr abzuleiten oder umgekehrt, kann nur falsch liegen. Deswegen sollte es eigentlich selbstverständlich sein, Kostendaten wie z. B. einen Stundensatz analytisch zu ermitteln und vorhandene Istdaten rein zu Kontrollzwecken heranzuziehen.

Der Praxistipp: *Ermitteln Sie Verrechnungssätze für die Zukunft analytisch und nicht auf Basis vorhandener Vergangenheitswerte.*

3. Schichtvarianten für Stundensätze werden nicht ermittelt

Kalkulieren Sie einen Stundensatz für 1, 2, oder 3 Schichten und berücksichtigen Sie dabei auch noch die möglichen Überstunden? Nur wenige Unternehmen ermitteln **alle im Betrieb möglichen Stundensatzvarianten,** um dann die Entscheidung zu treffen, mit welchem Arbeitsplatz sie welche Stundensatzvariante in der Kalkulation nutzen (vgl. Abbildung 1). Die Regel ist, dass ein Stundensatz errechnet wird, der aber nicht immer den tatsächlichen Gegebenheiten im Unternehmen entspricht.

Wer z. B. in den letzten Jahren nur einschichtig gearbeitet hat und nun auf Basis des „Konjunkturgewinns" gar zwei- oder dreischichtig arbeiten konnte, der sollte genau nachdenken, mit welchem Stundensatz er kalkuliert. Ist

Kalkulation für Mandant Musterfertigung, Jahr 2013, Arbeitsplatz 10710 in € 1 Schicht								
Kostenart	**Fixkosten**	**Var.Kosten**	**1 Schicht, 1 Überstd.**	**1 Schicht, 2 Überstd.**	**2 Schichten, 0 Überstd.**	**2 Schichten, 1 Überstd.**	**2 Schichten, 2 Überstd.**	**3 Schichten, 0 Überstd.**
Jahresleistung (h)	1904	1904	2142	2380	3808	4284	4760	5712
Abschreibung	23,63	0,00	21,01	18,91	11,82	10,50	9,45	7,88
Zinsen	4,14	0,00	3,68	3,31	2,07	1,84	1,65	1,38
Raumkosten	0,00	1,26	1,12	1,01	0,63	0,56	0,50	0,42
Instandhaltung	0,00	2,36	2,10	1,89	1,18	1,05	0,95	0,79
Energiekosten	0,00	2,40	2,40	2,40	2,40	2,40	2,40	2,40
Sonstige Kosten	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Maschinenkosten	27,77	6,02	30,31	27,52	18,10	16,35	14,95	12,87
Werkzeugkosten	0,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00
Restgemeinkosten	0,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00
Arbeitsplatzkosten	27,77	21,02	45,31	42,52	33,10	31,35	29,95	27,87
Lohnkosten	0,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00
Sonderlohn	0,00	0,00	0,28	0,50	0,63	1,11	1,50	1,04
Verdienstgrad	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Lohnsumme	0,00	10,00	10,28	10,50	10,62	11,11	11,50	11,04
Mehrmaschinenbedienung	0,00	10,00	10,28	10,50	10,62	11,11	11,50	11,04
Lohnnebenkosten	0,00	7,00	7,20	7,35	7,43	7,78	8,05	7,73
Gesamtlohnkosten	0,00	17,00	17,48	17,85	18,05	18,89	19,55	18,77
	27,77	38,02						
Gesamtsummen		**65,79**	**62,79**	**60,37**	**51,15**	**50,24**	**49,50**	**46,64**

Abb. 1: Kalkulation eines Variantenstundensatzes in Schichtmodellen inkl. Überstunden

plötzlich nur noch Arbeit für den Einschichtbetrieb vorhanden und wurde vorher auf Basis von 2 Schichten taxiert, bedeutet dies mit jeder verkauften Stunde ein Minus auf dem Konto.

Der Praxistipp: *Ermitteln Sie alle im Hause möglichen Stundensatzvarianten und entscheiden Sie dann, welche in Ihre Kalkulation mit einfließen.*

4. Stundensätze für die Vor- und Nachkalkulation sind immer gleich

Sie kalkulieren sicherlich auch Ihren Artikel mit dem gleichen Stundensatz, sowohl in der **Vor-** als auch in der **Nachkalkulation**, oder? Doch was, wenn sich beim Auftrag im Vergleich zum Angebot die Anzahl der Schichten geändert hat, plötzlich doch eine Mehrmaschinenbedienung möglich war oder sich Basisdaten wie die Lohnnebenkosten modifiziert haben, weil der Auftrag über 6 Monate lief und ursprünglich mit den Stundensätzen vom letzten Jahr berechnet wurde?

Kaum ein Unternehmen ist in der Lage, in der **Auftragskalkulation mit realistischen Istwerten** zu arbeiten. Das bedeutet, dass wenige Nachkalkulationen wirklich der Realität entsprechen. Nicht nur, dass Stunden- oder Verrechnungssätze, die diese Änderung berücksichtigen, gar nicht ermittelt wurden, vielmehr lassen nicht alle ERP-Lösungen in der Nachkalkulation andere Stundensätze zu, weil diese erst gar nicht erfasst werden können. Wer Kalkulationsdaten z. B. auch nicht mit einem Gültigkeitsdatum versehen kann, der kann sich sicher sein, dass seine mitlaufende oder Nachkalkulation gar nicht aussagekräftig ist.

Der Praxistipp: *Prüfen Sie Ihre ERP-Lösung auf die Fähigkeit, in Vor-, mitlaufender und Nachkalkulation verschiedene Stundensätze zu verarbeiten, und ermitteln Sie diese für alle Arbeitsplätze, bei denen entsprechende Abweichungen auftreten können.*

5. Maschinen und Anlagen mit geringer Auslastung werden zum „Marktpreis" berechnet

Nicht selten werden einzelne Maschinen oder Anlagen gekauft, um einen aktuellen Kundenbedarf zu befriedigen. Dies bedeutet jedoch, zumindest am Anfang, oft auch eine geringe Auslastung; dass eine gering ausgelastete Anlage eigentlich teurer pro Stunde sein sollte als eine mindestens im 1-Schichtbetrieb eingesetzte, erscheint eigentlich logisch. Allzu oft wird dieser Fakt aber vom Unternehmer ignoriert; anstatt mit dem Kunden zu verhandeln, die echten Kosten zu tragen oder andere Lohnarbeiten auf dieser Maschine durchzuführen, ganz gemäß dem Motto „Augen zu und durch, weil es eh nicht anders geht", wird der sogenannte „Marktpreis" herangezogen, der bei den meisten Unternehmen auf Basis eines 1-Schichtbetriebs fußt.

Dass dies auf die Dauer nicht gut gehen kann, sollte jedem klar sein. Im nachfolgenden Beispiel macht der Vollkosten-Unterschied mehr als € 120,– pro Stunde aus! Das bedeutet, dass

Autor

Christoph Groß

ist seit 2005 als Unternehmensberater im Bereich der Potenzialanalyse, Bedarfsermittlung, Auswahl und Einführung von Software-Lösungen in Industrie, Handel und Logistik tätig. Er berät seine Kunden neutral und sichert dies mit einer „Geld-zurück-Garantie" ab. Bisher betreute er ca. 39 Projekte mit einem Ausschreibungsvolumen von > 10 Mio. € in Software und Dienstleistungen.

www.scc-center.de

mit jeder Stunde ein ordentliches Minus eingefahren wird. Schlimm genug, dass diese Zahl meist nicht bekannt ist. Und schon wieder mal ein großer Nagel für Ihren eigenen Sarg (vgl. Abbildung 2).

Der Praxistipp: *Ermitteln Sie auf jeden Fall den Stundensatz für Maschinen und Anlagen mit geringer Auslastung auch zu dem entsprechenden Auslastungswert und entscheiden Sie erst danach, wie Sie mit dem Verlust umgehen wollen, der jede Stunde erzeugt wird, in der die Maschine nicht, oder unzureichend ausgelastet arbeitet.*

Kalkulation für Mandant Musterfertigung, Jahr 2013, Arbeitsplatz 10730 in €

	1 Schicht		
Kostenart	**Fixkosten**	**Var.Kosten**	**Festgesetzte Nutzungsdauer**
Jahresleistung (h)	1904	1904	500
Abschreibung	47,27	0,00	180,00
Zinsen	8,27	0,00	31,50
Raumkosten	0,00	1,58	6,00
Instandhaltung	0,00	4,73	18,00
Energiekosten	0,00	4,00	4,00
Sonstige Kosten	0,00	0,00	0,00
Maschinenkosten	55,54	10,31	239,50
Werkzeugkosten	0,00	7,00	7,00
Restgemeinkosten	0,00	10,00	10,00
Arbeitsplatzkosten	55,54	27,31	256,50
Lohnkosten	0,00	10,00	10,00
Sonderlohn	0,00	0,00	0,00
Verdienstgrad	0,00	0,00	0,00
Lohnsumme	0,00	10,00	10,00
Mehrmaschinenbedienung	0,00	20,00	20,00
Lohnnebenkosten	0,00	14,00	14,00
Gesamtlohnkosten	0,00	34,00	34,00
	55,54	61,31	
Gesamtsummen		**116,85**	**290,5**

Abb. 2: Stundensatz 1-Schicht mit 1904 Stunden p.a. vs. 500 p.a.

6. Plan/Soll/Ist-Analysen sind oft nicht möglich oder werden gar nicht gemacht

Planungen haben, je nach Unternehmen und Branche, eine immer kürzere „Halbwertzeit". Ob aus Konjunkturgründen, wegen ständiger Umstellungen der gefertigten Produkte auf Grund von Modellwechseln oder auf Basis von sich ständig ändernden Kundenwünschen, der Spruch „nichts ist so stetig wie der Wandel" trifft auf immer mehr Unternehmensplanungen zu. Das Mindeste, was nun gefordert werden müsste, wäre die **Kontrolle des erstellten Plans** z. B. bei Fertigungsunternehmen auf Basis der **„Beschäftigungsabweichung"**. Für die meisten Unternehmen ist es möglich, auf Arbeitsplatzebene zu ermitteln, wie viele Stunden der Arbeitsplatz oder die Maschine wirklich für Aufträge tätig war. Diese Zahl reicht eigentlich schon aus, um hiervon die Beschäftigungsabweichung zu Herstellkosten zu ermitteln und die relevantesten Kostenarten in Kombination mit den Istdaten aus der Finanzbuchhaltung zu kontrollieren.

Leider verfügen viele ERP oder Controllinglösungen nicht über diese Funktonalität. Deswegen werden in den meisten Unternehmen nur Plan-Ist-Analysen gemacht und die Soll-Werte vernachlässigt, obwohl diese **für eine richtige Entscheidungsfindung relevant** wären (vgl. Abbildung 3).

Der Praxistipp: *Nutzen Sie Ihre Istdaten z. B. aus der Betriebsdatenerfassung, um davon Soll-Werte in der Planung zu ermitteln, und vergleichen Sie dann diese Werte mit den Istwerten aus der Finanzbuchhaltung.*

Budget Plan/Soll-Vergleich - Detailanzeige nach Monaten für Mandant Musterfertigung, Jahr 2013 in €

Art	Arbeitsplatz	AfA €	Zins €	Instand-haltung €	kW-h	Strom-kosten €	Werkz.-kosten €
01Std - pro Stunde	10600 G-Messmaschine Qualitätskontrolle	34,66	6,07	3,47	20,00	1,00	2,00
1 Planwerte Januar	10600 G-Messmaschine Qualitätskontrolle	5.753,56	1.007,62	576,02	3.320,00	166,00	332,00
2 Soll Werte Januar	10600 G-Messmaschine Qualitätskontrolle	6.585,40	1.153,30	659,30	3.800,00	190,00	380,00
3 Diff - Plan/Soll	10600 G-Messmaschine Qualitätskontrolle	831,84	145,68	83,28	480,00	24,00	48,00

Abb. 3: Plan/Soll-Abweichungen für einen Arbeitsplatz in einem Monat für ausgewählte Kostenarten, auf Basis der Stundensatzkalkulation mit abgeleiteter Budgetplanung zu Herstellkosten

Abb. 4: „Gießkannenprinzip" vs. verursachergerechte Berechnung

7. Gemeinkosten werden pauschal und nicht verursachergerecht verteilt

In vielen Unternehmen wird ein **pauschaler Gemeinkostensatz ermittelt**. Ob Materialgemeinkosten, Restgemeinkosten oder Verwaltungsgemeinkosten, jeder Auftrag wird per Gießkannenprinzip mit den entsprechenden Kosten „beglückt". Leider führt dies zu einer völlig falschen Kalkulation bei allen Aufträgen, die von der Norm abweichen.

Der Praxistipp: *Versuchen Sie so weit als möglich, Kosten verursachergerecht zuzuordnen und entlasten Sie damit die Gemeinkosten (vgl.* Abbildung 4*).*

Beispiel I – Restgemeinkosten in der Qualitätssicherung

Problem: Bisherige Restgemeinkosten wurden mit € 50,– pro Stunde! ermittelt, da im Unternehmen in keinem Arbeitsplatz die Prüfkosten mit eingeflossen sind und diese Kosten somit pauschal bei den Restgemeinkosten landeten.

Grund: Zu hoher Aufwand einer Zeiterfassung der Prüfaufwände.

Lösung: Pauschale Zuordnung der Prüfzeiten pro Arbeitsplan/Artikel in 3 Stufen:

- „einfacher Auftrag" – Kontrollaufwand (+) 2 Stunden direkte Zuordnung
- „mittlerer Auftrag" – Kontrollaufwand (++) 5 Stunden direkte Zuordnung
- „großer Auftrag" – Kontrollaufwand (+++) 10 Stunden direkte Zuordnung

Ergebnis: Durch die Zuordnung „Aufwand x Stundensatz" konnten die Restgemeinkosten mit limitiertem Aufwand auf € 30,– pro Stunde kalkulatorisch gesenkt werden.

Dadurch erfolgt keine Belohnung bzw. Bestrafung von Aufträgen in der Kalkulation mit einem völlig falschen Restgemeinkostensatz.

Beispiel II – Restgemeinkosten aus den Vertriebsaktivitäten

Problem: Erfreut von den neuen Umsätzen aus China und Russland, vergisst der Unternehmer, die durch die neu aufkommenden Reisen entstandenen Kosten nur dem Verursacher korrekt zu belasten. Dadurch erhöht sich aber der Restgemeinkostensatz für alle Kunden drastisch. Bei einer neuen Kalkulation werden plötzlich die ortsansässigen Kunden mit Zuschlägen belastet, die rein gar nichts mit deren Artikeln zu tun haben. Dies führt dazu, dass lokal vertriebene Artikel überteuert werden und man letztendlich nicht mehr konkurrenzfähig ist. Für die ausländischen Kunden wiederum werden ggf. zu niedrige Preise kalkuliert, da die Gemeinkosten ja auf die falschen Kunden oder Produkte umgelegt wurden.

Lösung: Wie im Fallbeispiel I sollten die Aufwände z. B. durch Zuordnung eines Stundensatzes für den tätigen Geschäftsführer oder Vertrieb mit den entsprechenden Aufwands-

Bilanziell – aus Fibu	**Betriebswirtschaftung – aus *AnCo***
Basis: AFA gemäß tatsächlicher Abschreibung (€ 20.000,--) Bilanziell ausgewiesene Zinsen (€ 30.000,--)	Basis: AFA kalkulatorisch – aus Stundensatzermittlung (€ 80.000,--) Kalkulatorische Zinsen aus Stundensatzermittlung (€ 70.000,--)
Bilanzielles Betriebsergebnis: **€ 100.000,-- Gewinn**	Betriebswirtschaftliches Betriebsergebnis **€ -50.000,-- Verlust**

Abb. 5: Bilanziell vs. kalkulatorische Bewertung

stunden ermittelt und so zur Entlastung der Vertriebsgemeinkosten herangezogen werden.

8. Betriebswirtschaftliche Werte im Vergleich zu den kalkulatorischen Werten werden nicht überwacht

Es kann schon vorkommen, dass man sich bei der Betrachtung der eigenen BWA über einen anscheinend gesunden Gewinn freut. Doch halt, ist dieser wirklich korrekt? In Fertigungsunternehmen ist dies eigentlich eher selten der Fall. Denn viele Anwender betrachten nur die betriebswirtschaftlichen Werte und vernachlässigen dabei die kalkulatorischen Werte.

Beispiel: Zinsen

Wer von der „reichen" Mutterfirma zinsfrei oder zu subventionierten Kosten mit Finanzmitteln versorgt wird, kann sich erst einmal glücklich schätzen. Wer diese Werte z. B. in seine Kalkulation mit einfließen lässt, begibt sich in Abhängigkeit und Gefahr. Was geschieht mit Ihrer Kalkulation, wenn diese Mittel plötzlich nicht mehr fließen und Sie ab sofort 8% Zinsen zahlen müssen? Die neue Kalkulation wird dazu führen, dass Sie reihenweise Kunden verlieren.

Umgekehrt kann es vorkommen, dass Ihre schlechte Bonität dazu führt, dass Sie von Ihrem KK-Kredit „leben". Wenn dieser mit 12% angesetzt ist, sollten Sie sich zweimal überleben, ob dieser Zins in die Kalkulation einfließen darf. Wenn Sie sich für ein „Ja" entscheiden, sollte Ihnen klar sein, dass Sie wahrscheinlich am „Markt" vorbeikalkulieren und Ihre Auftragschancen gerade gesunken sind. Kein Kunde ist bereit, für Ihre schlechten Finanzierungskonditionen mit zu bezahlen.

Beispiel: Afa

Einige Unternehmen empfinden es als Wettbewerbsvorteil, dass ein Großteil der vorhanden Maschinen und Anlagen schon lange abgeschrieben sind. Umgesetzt auf die Stundensätze verringert das die Kosten dramatisch. Doch haben diese Unternehmen aus den Jahren der Abschreibungen wirklich genug Rückstellungen gebildet, die heute noch vorhanden sind, um morgen neu zu investieren? Wohl kaum. Wer diesen Fehler macht, lebt von der Substanz und steht irgendwann mit Maschinen und Anlagen da, die einfach nicht mehr konkurrenzfähig sind. Kein Wunder, dass höchst erfolgreiche Unternehmen kalkulatorisch auch noch 20+ Jahre alte Anlagen abschreiben und somit immer genug Rückstellungen für Neuinvestitionen bilden können.

Der Praxistipp: *Berücksichtigen Sie nicht nur bilanzielle Werte wie Zins oder Afa, sondern ermitteln Sie auch die kalkulatorischen Werte und stellen Sie diese gegenüber (vgl. Abbildung 5).*

9. Aufwendige Controllinglösungen als Basis f.d. Stundensatzermittlung oder das Gemeinkostencontrolling werden schlecht gepflegt und liefern immer schlechtere Daten

Planen, Buchen, Planen, Buchen: Viele Controllinglösungen verlangen von den Anwendern nicht nur **Unmengen von Daten**, sondern auch eine **immense Granularität**, komplizierte Verteilungsschlüssel und eine Disziplin, die kaum ein Unternehmen einhalten kann. Leider tendiert man auch in vielen Unternehmen dazu, sich auf die Kalkulation bis ins letzte Detail zu fokussieren, ohne dabei wirklich zu bedenken, ob der einzelne Buchungsvorgang, z. B. der Bohrer als Werkzeug für eine Maschine, mehr kostet als der Bohrer.

Das Ergebnis spricht für sich, selbst wenn über die Zeit die Daten immer ungenauer werden, weil die Buchungsdisziplin nachlässt, die anfänglich detaillierten Verteilungsschlüssel immer grober werden und man zum Schluss damit zufrieden ist, die Kosten einfach „irgendwohin" gebucht zu haben, um endlich weiterarbeiten zu können. Besonders wenn man dann auf dieser Datenbasis neue Hochrechnungen nur mit pauschalen Prozentsätzen erstellt und diese auf ohnehin schon falschen Werten gründet.

Der Praxistipp: *Fokussieren Sie sich je nach Unternehmenstyp auf einige Schlüsselwerte und planen, überwachen, bzw. passen Sie diese bei aufkommenden Abweichungen an. Meist sind es weniger Werte als erwartet, an denen Sie erkennen können, in welche Richtung die Reise geht.*

10. „Management by Kontostand" ist nicht genug

„Warum soll ich korrekte Stundensätze oder Gemeinkosten überhaupt ermitteln, wir verdienen doch Geld" – eine Aussage, die man immer wieder hört. Doch leider ist diese Methode nur in guten Zeiten einigermaßen akzeptabel. Sobald es etwas „enger" wird, kann eine derartige Einstellung einer der vielen Nägel zu Ihrem Sarg werden.

Gerade mittelständische Unternehmen sind allzu oft der Meinung, dass „Controlling" nur etwas für große Firmen ist und im eigenen Unternehmen der Inhaber bisher immer das richtige „Gefühl" fürs Geschäft gehabt hat – und damit auch erfolgreich gefahren ist.

Der Praxistipp: *Je nach Unternehmenstyp sind zumindest die „Basics" im Controlling einzuhalten. Z. B. sauber definierte Stücklisten und Arbeitspläne als Basis für eine Herstellkostenkalkulation, ein Kalkulationsschema, das zugleich als Checkliste gilt und sicherstellt, dass nachvollziehbar und einheitlich kalkuliert wird etc.*

Gesamtfazit

Wer seine Stundensätze alle paar Jahre kalkuliert, mit Durchschnittsstundensätzen in Abteilungen arbeitet, seine Gemeinkosten nicht monatlich analysiert oder einen oder mehrere der im Vorfeld genannten Fehler macht, steht eigentlich schon mit einem Fuß im Grab. Leider ist das Konjunkturwetter wohl für viele Unternehmen noch zu gut und der Schmerz zu gering, um diese Themen effizient zu adressieren. Dass es aber gemacht werden sollte, ist hoffentlich etwas deutlicher geworden.

Treffen Sie also Vorkehrungen im Controlling, damit diese und andere Fehler nicht zu einer Schachtel Sargnägel werden, die dann früher oder später zum Einsatz kommen! ■

Die 25 häufigsten Ausreden der Fachbereiche in Controllingerlebnissen

von Albrecht Deyhle

Intuitives Controlling gibt es auch. Die Steuerung des Unternehmens oder von Projekten erfolgt dann aus dem Bauch heraus nach Situation und Anlass. Dann kann man es aber nicht so richtig einsehen, wo es langgehen soll, zu welchen Zielen, wo man gerade jetzt steht und wie sich die Angelegenheiten fortsetzen sollen.

Will man es **einsehen**, will man **im Bild sein – now I see** –, dann muss man es eben aufschreiben, reintippen, in ein Formular setzen sowie anderen auch zeigen können. Nachteil ist, dass es auch sichtbar wird – für sich selber sowie für andere –, dass man sich geirrt hat und bei seiner Einschätzung falsch gelegen ist. Hat man einen Plan in Zahlen und Text aufgestellt und hingeschrieben, so hat man sich als Manager auch festgelegt. Das gibt aber Mut und Kraft und Motivation, weil man selber und auch mit anderen Beteiligten weiß, wie man dran ist. Man kann sich dran festhalten.

»Man ist dran«, kann man auch anders auslegen; das **»Dran sein« im Sinne von Schuld, Sühne und Opfer.** Wo Licht ist, gibt es auch Schatten. Darin liegt die eigentliche **Quelle der Ausreden**, die hauptsächlich so etwas darstellen wie »auf die Flucht gehen« vor sichtbar gemachten Abweichungen.

Der folgende Text nennt zuerst die vom Manager geäußerte Ausrede. Dann folgt, was man als Controller interpretieren kann.

1. »Bei uns wird ohne Noten gesungen«, sagte mir mal ein Chef in vollster Überzeugung. Das kann auch gut gehen mit der Firma, falls der Vorsänger-Chef für alle deutlich zu hören ist und den richtigen Ton angibt. Hat man hingegen eine Partitur – einen Plan also – vor sich, merkt man zumindest innerhalb der eigenen Stimmlage, dass jemand außer der Reihe singt. Die Noten legen auch fest und das hat man nicht immer so gerne. Aber nur dann singt man »unisono«, d. h. im Team.

2. »Die Planung stimmt nicht.« Klar, es **kommt eben oft anders, als man denkt.** Nur es kommt nur anders, als man denkt, wenn man vorher auch gedacht hat. Einen Plan erstellen ist so viel wie vorausdenken. Und wenn man dabei Alternativen überlegt – nach dem Wenn-dann-Prinzip –, fällt es auch leichter, controllingkompetent schnell und gekonnt zu reagieren, wenn es dann anders »kommt«.

Illustration: Dietmar Pascher, Controller Akademie

3. »Die Mehrjahresplanung wurde nicht angepasst.« So was kann vorkommen. Dann wird gezweifelt, nach was man sich nun richten soll. An sich müsste die Praxis der Planung so funktionieren, dass die MJP perspektivisch erstellt wird mit nicht so vielen Details der Plankoordination. Daraus konkretisiert die Jahresplanung den Fahrplan für das bevorstehende Jahr und wird umhüllt von der fortgeschriebenen rollierenden Mehrjahresplanung (3 bis 5 Jahre). Das gilt sinngemäß bei der Planung von großen Projekten, die mehrjährig angelegt sind.

4. »Ich habe für diesen Quatsch keine Zeit.« … Ja, doch **vorne gerührt, brennt hinten nicht an.** Man spart sich geradezu Zeit – vor allem dort, wo die im Vorhinein erkannten Engpässe liegen. Was man nicht im Kopf hat, muss man in den Beinen haben. Dafür ist dann wirklich viel Zeit nötig.

5. »Die Zahlen stimmen nicht. Sie müssen da etwas abgrenzen!« Klar, meine 39 Grad

Autor

Dipl.-Kaufmann Dr. Dr. h.c. Albrecht Deyhle

Gründer und Vorsitzender des Aufsichtsrats der Controller Akademie AG, Wörthsee-Etterschlag (siehe Intro-Bild oben: ein Teil des CA-Teams vor dem neuen Bürohaus), Stammvater des Controller Magazins und des Internationalen Controller Vereins (ICV), ebenfalls mit Sitz in Wörthsee-Etterschlag. Dieses erfolgreiche Dreieck hat er gemeinsam mit seiner Ehefrau Hannelore Deyhle-Friedrich aus der Taufe gehoben.

Fieber passen mir auch nicht; wir grenzen jetzt einfach ein Grad ab.

6. »Die Planung muss angepasst werden an die neuen konjunkturellen Daten.« Nein, die neuen Einsichten müssen in die Hochrechnung oder Erwartungsrechnung eingefügt werden, die neben der Planung herläuft – »announced delay«!

7. »Wenn man dauernd in Kostenfesseln denken muss, gibt es keine Kreativität mehr!« Aber so was kann doch auch fesselnd sein – man könnte zum Beispiel auch bei »Shades of Grey« nachlesen.

8. »Mit einem Budget für Marketing- und Werbekosten wird Umsatz verhindert!« Versuchen könnte man es mit der Kennzahl Werbekosten, dividiert durch Marktanteil. Da kommt dann ein Faktor heraus – ähnlich wie man den Cholesterinwert durch das HDL-Cholesterin dividieren kann. Da kommt auch ein Faktor heraus, der auf einer Drehscheibe beim Arzt vielleicht im grünen Bereich liegt.

9. »Mein Computer ist gerade abgestürzt, deshalb kann ich die Berichte nicht finden.« Ich sag's einem meiner Kollegen im Bereich BI.

10. »Ich habe mein Smartphone verloren, damit auch Ihre Controllingberichte.« Das stellen wir wieder her. Die Dateien im Controllerbereich sind noch drin. Haben zu Hause Ihre Kinder Ihr Handy an sich gebracht?

11. »Bin ich Jesus?« No reply – als Controller andächtig hören und schauen.

12. »Die Kontierungen für die Kosten sind falsch.« Das bedeutet zugleich, dass die (negative) Abweichung auch nicht stimmt. Da müsste eine Kontierungsanleitung angelegt werden.

13. »Ihre Zahlen kommen zu spät.« Deshalb müssen wir auf die Hochrechnung gehen und überlegen, wie es sich in den nächsten 3 Monaten oder bis period end vollends fortsetzt. Mit dieser Denke sind wir früher aufgestanden.

14. »Ihre Berichte sind zu dick! Wann soll ich das jemals lesen?« Ja, das ist ein Gesamtbericht. Soll ich als Controller für Sie extra farbige Seiten machen? In welcher Farbe hätten Sie es am liebsten? Dann können Sie schneller bei sich aufschlagen.

15. »In Ihrem Bericht steht nichts drin, was ich nicht selber schon weiß.« Was also sollen wir daraus hervorheben als das Besondere?

16. »Das musst Du alles ganz anders sehen, Junge!« Ja, darf ich dann mal probieren, in Ihren Schuhen zu gehen?

17. »Mein Bildschirm am Computer ist zu klein.« Dann spielen wir es schnell auf einen größeren rüber.

18. »Für Ihre Exceltabellen braucht man erst mal eine Lupe.« Dann müssen wir ein ausgewähltes Zahlenfenster größer machen. Wo soll der Fokus drauf sein? Was mögen Sie besonders aufmerksam anschauen.

19. »Das lasse ich mir fei nicht ins Gesicht sagen!« Lieber Controllerkollege, dann setzen Sie sich doch nebeneinander hin und schauen gemeinsam auf dasselbe Blatt bzw. in denselben Bildschirm. Am besten ist, gemeinsam zum Bericht für den Monat oder das Quartal dann noch was reinschreiben, mit welchen Maßnahmen es in der schon begonnenen Folgeperiode weitergehen soll.

20. »Ich kann nichts dafür, es war mein(e) Chef(in)!« Wollen wir miteinander hingehen und beim Chef/bei der Chefin einen Hausbesuch machen?

21. »Die Bahn hatte Verspätung. Deshalb konnte ich Ihre Berichtserläuterungen in der Konferenz nicht mehr hören.« Ich biete gerne einen persönlichen, nochmals nachfassenden Berichtstermin an.

22. »Sie machen viele schöne, bunte Blätter, aber ich kann mir gar nicht alles merken, was darin steht und aufgemalt ist.« Dann lassen Sie uns vereinbaren, dass ich das für Sie Wichtige auf eine Postkarte setze, die Sie leicht in die Tasche stecken können.

23. »Jetzt fragen Sie schon wieder, warum ich nicht so viel Umsatz gemacht habe wie geplant. Ich kann doch meine Kunden nicht erschießen, wenn sie nicht bestellen …« Können Sie mich als Controller zu einzelnen Kundenbesuchen nicht mal mitnehmen?

24. »Ich habe so viel zu tun, ich kann nicht auch noch controllen. Wo soll ich die Zeit dafür hernehmen.« Als Ihr Business Analyst kann ich Ihnen viel abnehmen.

25. »Wer kontrolliert eigentlich Sie als Controller?« Sie, lieber Manager, Sie sind nämlich meine Kunde!

Als Controller/Controllerin merkt man oft nicht, dass man sich solche Ausreden selber einbrockt. Auf die analytische Stärke im Controllerteam folgt die in die Tiefe schürfende, diagnostische **»Warum ist das passiert?«-Frage.** Diese logisch richtigen Fragen werden psychologisch **als ein Ausfragen empfunden**. Also müssen im Controllinggespräch die **»Wie geht es weiter?«-Fragen** dominieren. Einem Manager wird es leichter fallen, eine konstruktive Antwort zu geben, weil nach seiner Kompetenz gefragt wird.

Was dabei herauskommt, sollte man als Zahl und Maßnahmentext am besten in ein passendes Formular reinschreiben oder reintippen. **Das Formular fragt sogar selber**. ■

Der Beitrag von Herrn Dr. Dr. h.c. Albrecht Deyhle stammt aus dem aktuellen Controlling-Berater-Band **„Controller´s Performance: Mit welchen Skills Sie überzeugen“**. Darin erfahren Sie, wie Sie Ihre persönlichen und kommunikativen Fähigkeiten weiterentwickeln.
Der Controlling-Berater, Band 28 Controller´s Performance; http://shop.haufe.de

Bedroht das Cloud-Computing etablierte RZ-Strukturen?

von Jochen Michels und Michael Prinz

Nicht zum ersten Mal wacht man in Deutschland, aber auch in Österreich und der Schweiz in einer neuen IT-Epoche verhalten auf. Wie sonst ist es zu erklären, dass es bis heute hier immer noch keine bedeutende IT-Hersteller-Firma gibt? DELL, Fujitsu, Hitachi, HP, Huawei, IBM, Intel, Microsoft – in dieser Liga spielt keins unserer Unternehmen. SAP als dedizierte Anwendungs-Schmiede gehört trotz seiner großen Bedeutung in die reine Entwickler-Sparte.

Wahrscheinlich hat der Leiter eines Goethe-Institutes in Asien Recht, der mir einmal sagte: *„Im Grunde sind wir Deutsche eben doch Maschinenbauer".* Wir wollen sehen und anfassen.

Mit der Cloud gibt es wieder eine IT-Epoche, wo man nichts konkret Fassbares sieht. Da hält man sich erst einmal in Reserve, führt die Nachteile auf, zeigt Angst, übersteigert die Datenschutzfrage. Und man blendet die Chancen aus. Vor allem die finanziellen Chancen werden nicht wahrgenommen.

Da hört man von den großen Early Birds, wie Amazon und IBM, schon über beachtliche Erfolge, **während hierzulande CIOs und IT-Verantwortliche vor allem mit dem Sicherheits- und Schutz-Reflex reagieren.** Nicht einmal die Finanzchefs lassen sich von großen Ersparnissen beeindrucken, sondern verweisen auf den Datenschutz, den patriots act, und raten zu Vorsicht.

Dabei ist die **Daten-Sicherheit** bei großen Cloud-Anbietern fast naturnotwendig besser als in den üblicherweise kleineren Unternehmens-Rechenzentren. Selbst die größten DAX-Unternehmen können mit den Container-RZ amerikanischer und asiatischer Großanbieter nicht entfernt mithalten.

Und der **Daten-Schutz** unterliegt in unserem Land dem BDSG, das sicherlich eines der strengsten der Welt ist. Aber es betrifft nur einen Teil der Daten, nämlich die Personaldaten. Die muss man notfalls im Hause halten, wenn der Provider keine Sensibilität dafür zeigt.

Schützenswerter dürften Geschäftsgeheimnisse, Kundendateien, Formeln, Prozesse und ähnliche Essentials sein, die auch ein Mittelständler natürlich nicht aufs Spiel setzen darf. Und gerade da dürften professionelle Cloud-Anbieter in der Lage sein, deutlich bessere Schutzmaßnahmen zu treffen. Ein firmeneigener IT-Bereich, der für den Infrastrukturbetrieb insgesamt vielleicht 20 bis 50 Personen einsetzt, wird sich ungern für diese Zwecke noch weitere 5 bis 10 Spezialisten leisten. Das ist teuer, aber darunter ist es kaum zu bewerkstelligen.

Die Sicherheits- und Schutzdiskussion verstellt derzeit immer noch den Blick auf **die enormen Kostenersparnisse, die eine Cloudverlagerung der Infrastruktur mit sich bringt.** Warum aber ist den IT-Verantwortlichen dies fremd? Die Behauptung sei gewagt: Weil ihnen **die eigenen IT-Kosten kaum bekannt** sind! Die Erhebungen – z. B. der Fachhochschule Rhein-Sieg mit der Gesellschaft für Informatik, aber auch manche andere – kommen regelmäßig zum Ergebnis, dass ein Drittel bis über die Hälfte der Teilnehmerfirmen und -Behörden hier große Defizite haben.

Offenkundig wird das immer dann, wenn ein IT-Leiter meint, der Budget-Anteil seiner Infrastruktur koste so um die 30%, 40% oder auch 50%. Ähnlich verhält es sich, wenn ein CIO über diese Frage spricht. Einer meinte sogar, der IT-Infrastruktur Anteil liege bei 20% der IT-Gesamtausgaben. Vertreter großer Anbieter wie Microsoft, HP oder IBM gehen dagegen – vielleicht politisch motiviert – meist von 70% oder gar 80% des Budgets aus, die zur Aufrechterhaltung der Infrastruktur bzw. des Betriebes jahrein, jahraus aufgewendet werden müssen. Damit sei die viel zu geringe Marge von 20% zu erklären, die dem IT-Chef für Innovationen, Neuentwicklungen und dringende Business-IT-Erfordernisse verbleibe.

Das passt irgendwie nicht zusammen. Schließlich geht es um den entscheidenden Aspekt der IT: ihren Innovationsbeitrag zum Business. Erstaunlich ist, dass sich diese Diskrepanz in der Wahrnehmung über Jahre hinweg hält. Das kann nicht nur mit Interessenschutz erklärt werden. Bis heute gibt es keinen Trend festzustellen, dass sich die Schere schließt. Beide Partner haben offensichtlich völlig entgegengesetzte Erkenntnisse. Zwar ist der IT-Betrieb durch mehr Automation in den letzten 20 Jahren billiger geworden. Wenn man als Bezugsbasis die Computing Power, den Durchsatz und das Speichervolumen zugrunde legt, gibt es hier eindeutige Trends. **Das gleichzeitige exponentielle Wachstum aller benötigten Mengen hält aber den Gesamtaufwand für das „in-Betrieb-Halten"** nahezu konstant.

Bei den Finanzverantwortlichen im Unternehmen (CFO etc.) kann dies zu der Wahrnehmung führen, dass die IT-Chefs zur Kostensenkung im Unternehmen nicht beitragen. *„Die IT will jedes Jahr mehr Budget!"* Dem IT-Verantwortlichen fehlt dann häufig die Datenbasis, um die Situation mit Fakten verständlich zu untermauern und seine erreichten Effizienzverbesserungen *„in Euros"* zu kommunizieren. Das stattdessen präsentierte Wachstum von Serverzahlen oder Speichermengen in Tera- bzw. Petabytes ist in der Regel für die Businessseite unverständlich und steigert somit eher die Verwirrung. Oder man verlagert die Diskussion auf die visionäre Beschreibung zukünftiger Anwendungen – ohne konkrete Zahlen zum Return on Investment. Da darf das Business nur lauschen und glauben. Nachprüfen später im lifecycle wird dann oft verdrängt.

Verbesserte Kommunikation durch transparente Strukturen in der IT-Kostenrechnung

Wen interessiert eigentlich die IT-Infrastruktur? Das Business möchte bestmögliche Unterstüt-

Dienstleistung	Externe Kosten: Personal: Zeitpersonal, Berater usw. Services: Outsourcing- & Outtaskingkosten usw. Interne Kosten: Personal: Gehälter, Sondervergütungen, Prämien usw. Sonstiges: Facilities, Arbeitsplatzkosten, Umlagen usw.
Wartung	Hardwarewartungs-Gebühren, Softwarewartungs-Gebühren, Teiletausch, Update/Upgrade
Software	Käufe, Mieten, Leasingraten
Hardware	Käufe, Mieten, Leasingraten, Restzahlungen, Abstandszahlungen, Nebenkosten, Transport
Telekommunikation	Datenleitungen, Sprachdienste (Festnetz, Mobilfunk)

Abb. 1: Marktorientierte Kostenstruktur

zung der Geschäftsprozesse durch IT, und das kostengünstig! Hierfür wird IT-Infrastruktur benötigt. Außerhalb der IT stößt dies kaum auf Interesse. Wollen die IT-Verantwortlichen verstanden werden, so müssen sie ihre IT-Kosten den IT-Services zuordnen. Diese wiederum müssen dann klar ersichtlich der Unterstützung von Geschäftsprozessen dienen.

Richtige Strukturen sind die erste Voraussetzung für eine Lösung. Was meint der IT-Leiter mit Infrastruktur? Welches Budget hat er zu verantworten? Welche Kosten laufen bei ihm auf? Wie ordnet man die Kosten den Endprodukten und Diensten zu? Gibt es schon eine serviceorientierte Kostenrechnung?

Dass es **in vielen Unternehmen keine nennenswerte Kostenrechnung für den IT-Bereich** gibt, ist leider keine neue Feststellung. Wenn diese sich seit Jahren strukturell nicht verändert hat, ist ebenfalls Vorsicht geboten. Dann wurden wahrscheinlich Änderungen in Richtung Serviceorientierung noch nicht vorgenommen. Manchmal werden jährlich viele Millionen Euro über die einzige „Kostenstelle IT" abgewickelt. Oder aber wenige Millionen Euro werden über viele Dutzend Kostenstellen gepflegt. Beide Extreme sind natürlich nicht zielführend. Eine Kennzahl, die das sinnvolle Verhältnis zwischen Budgetvolumen und Kostenstellen-Anzahl wenigstens anhaltsweise festlegen würde, existiert genau so wenig wie eine Maßzahl für das jährliche Finanzvolumen je Kostenstelle. Man geht aber nicht fehl, wenn man vorgibt, **dass eine Kostenstelle innerhalb der IT nicht mehr als 5 bis 10% des Budget-Volumens erfassen und weiterverrechnen sollte.** Das bedeutet, dass man etwa 10 bis 20 Kostenstellen als normal ansehen kann. Das entspricht den großen Kostenblöcken. Typischerweise ist noch zwischen den Primär-, Zwischen- und End-Verrechnungs-Stellen zu unterscheiden. Nimmt man außerdem noch einige Hilfskostenstellen hinzu, kann sich die Zahl leicht verdoppeln. Mehr sollten es aber auch nicht werden.

Bei vollständiger Betrachtung der Gesamtkosten ist die IT-Kostenrechnung die Basis für faktenbasierte Entscheidungsfindung

Eine weitere Quelle von Missverständnissen ergibt sich oft, wenn der IT-Bereich organisatorisch fest im Gesamt-Unternehmen eingebunden ist. Dann kann es passieren, dass bestimmte Gemeinkosten-Arten überhaupt nicht der IT zugerechnet werden. Sie bleiben nämlich in einem größeren Pool unentdeckt oder gehen unter. **Oft sind zum Beispiel die Gebäudekosten oder das Grundstück, die Straßen-Anbindung, ja sogar der Energieverbrauch nicht einmal anteilig in den IT-Kosten zu finden.** Dennoch wäre die IT ohne diese Kostenarten arbeitsunfähig; daher müssen sie ihr zugerechnet werden. Da die IT selbst von dieser fehlenden Zurechnung meistens profitiert, wird sie sich oft auch nicht um Klärung bemühen. So bleiben die echten Kosten der IT im Dunklen. Für die oberste Unternehmensleitung bleiben die IT-Kosten auch aus diesen Gründen manchmal unter der Wahrnehmungs-Schwelle. Der Controller bekommt dann Wichtigeres zu tun.

Heute nun, wo die Cloud-Angebote zunehmend ins Bewusstsein treten und eine nie dagewesene dramatische Kostensenkung in Aussicht stellen, ist zur faktenbasierten Entscheidungsfindung vor allem Vergleichbarkeit notwendig. Deshalb muss die bestehende Kostenrechnung hier angepasst und dem Kosten-Aspekt mehr Aufmerksamkeit geschenkt werden. Als oberstes Ziel müssen Kosten-Wahrheit und -Klarheit als verbindliche Vorgaben existieren. Das IT-Management sollte hier Zielvereinbarungen und klare Kennziffern bekommen, an denen es seine Herausforderungen orientieren kann. Damit bekommt es die Chance, vom Business entsprechend anerkannt zu werden. Daran sollte auch die Vergütung leistungsbezogen ausgerichtet werden. Einsparung ist dabei nur vordergründig das Ziel. Es kommt vielmehr darauf an, **die IT-Führungskräfte am Erfolg des Business teilhaben zu lassen.** Sämtliche Mehrkosten sind dann zu rechtfertigen, wenn sie einen überproportionalen Beitrag zum Gewinn ermöglichen oder auslösen.

Die überwiegende Menge der Cloud-Angebote bezieht sich heute – zumindest in unseren Ländern – auf mehr oder weniger geschlossene Anwendungen wie ERP oder CRM. Da ist natürlich immer auch IT-Infrastruktur drin enthalten. Aber ihr Anteil am Preis ist nicht erkennbar, er geht im Gesamtpreis pro Platz oder Monat unter. Dass er – wie erwähnt – den weitaus größten Teil des Angebotes ausmacht, bleibt verborgen. Man kann sich denken, wen das besonders freut.

Marktausrichtung erleichtert die Struktur einer serviceorientierten IT-Kostenrechnung

Wie kann man nun zu einer adäquaten Kostenrechung im IT-Bereich kommen? Am besten, wenn sich die IT-Leitung klar wird, dass sie einen Transformationsprozess durchführt. Sie beschafft Input vom Markt (sourcing) und liefert Dienste an einen andern Markt (provisioning). Dazwischen laufen ihre Prozesse ab, die beschafften Werte fließen durch die IT und werden

exemplarisch	Gesamt-kosten	Leistungs-verrech-nung	SAP FI SAP CO	Lohn-, Gehaltsabr.	Web CRM (Cloud SaaS)	Arbeits-plätze	etc.
Dienstleistung (inkl. Personal)	x,- € (in.,ex.)	x,- € (in,ex.)			13.500 € (ex.)		
IT Management Services	x,- € (in.)	x,- € (in,ex.)	x,- € (in.)	x,- € (in.)	1.000 € (in.)	x,- € (in.)	
Anwendungs-Entw.,-Wartung	x,- € (in.)	x,- € (in,ex.)	x,- € (in,ex.)	x,- € (in,ex.)			
Call Center / Service Desk	x,- € (in.)	x,- € (in,ex.)	x,- € (in.)	x,- € (in.)		x,- € (in.)	
Betrieb Arbeitsplatzsysteme	x,- € (in.)	x,- € (in,ex.)				x,- € (in.)	
RZ und Anwendungsbetrieb	350.600 €	350.600 €	77.600 €	63.176 €	0 €	26.232 €	183.592 €
Computing							
Miete IBM	150.000						
Ext. Admin Honorar	40.000						
etc. ...	...						
Storage							
Leasingvertrag Opt.LW	35.000						
Ersatz-Laufwerke	5.000						
etc. ...	...						
Sonstiges							
Schulung MS	10.000						
Reisekosten Kurse	8.300						
Strom	11.900						
Raummiete an Hauptv.	13.200						
etc. ...	...						
Netzbetrieb	x,- € (in.)	x,- € (in.)	x,- € (in.)	x,- € (in.)	x,- € (in.)	x,- € (in.)	
Wartung	x,- € (in.)	x,- € (ex.)	x,- € (ex.)	x,- € (ex.)		x,- € (ex.)	
Software (Lizenzen)	x,- € (in.)	x,- € (ex.)	x,- € (ex.)	x,- € (ex.)		x,- € (ex.)	
Hardware	x,- € (in.)	x,- € (ex.)	x,- € (ex.)	x,- € (ex.)		x,- € (ex.)	
Telekommunikation	x,- € (in.)	x,- € (ex.)	x,- € (ex.)	x,- € (ex.)	x,- € (ex.)	x,- € (ex.)	

Abb. 2: Zusammenführung marktorientierter und unternehmensspezifischer Strukturen

zu Angeboten umgeformt. Die Kostenrechnung muss dies professionell begleiten.

Mindestvoraussetzung ist das Vorhandensein einer adäquaten Anzahl Kostenstellen. Gehen wir einmal davon aus, dass man ca. 10 bis 20 Kostenstellen einrichten muss. Sie sollten sich vor allem an den Produkten und Services orientieren. Sie müssen aber auch erlauben, den Güterverzehr richtig ein- und zuzuordnen. **Wesentlich ist ebenso eine Durchgängigkeit der Struktur von der Beschaffung (Sourcing) bis zur Auslieferung der Produkte und Services.** Der Wertefluss muss abgebildet werden, wie in jedem anderen Fertigungsprozess. Hieraus ergibt sich, dass eine marktorientierte Vorgehensweise die Aufstellung eines Kostenstellenplans erheblich vereinfacht. Man geht dabei entgegen dem eigentlichen Wertefluss im RZ vor.

Eine marktorientierte Struktur wird z. B. durch Dienstleistung, Wartung, Software, Hardware, Telekommunikation beschrieben (vgl. Abbildung 1). In dieser Struktur lassen sich alle IT-Kosten aus externer Beschaffung vollständig zuordnen. Es bleibt noch, die internen IT-Kosten zu ergänzen. In der Regel handelt es sich hierbei um Dienstleistungskosten wie interne Personalkosten und sonstige Kosten (Facilities etc.). Sie werden über interne Verrechnungsstellen zugeordnet.

Im Ergebnis bildet man sämtliche beschafften Güter und Dienste vollständig ab. Soweit die Beschaffungs- und Wertschöpfungsseite.

Rücksicht auf die Unternehmensstruktur führt zur Vollständigkeit der Betrachtung

Als nächster Schritt ist die **Zuordnung zu den einzelnen IT-Services und -Produkten** abzubilden, die man anbietet. Auch hier hilft eine am IT-Markt orientierte Sichtweise. Alle IT-Services und -Produkte lassen sich einordnen in die Struktur: IT-Management Services, Anwendungs-Entwicklung, -Wartung, Call Center/Service Desk, Betrieb Arbeitsplatzsysteme, RZ und Anwendungsbetrieb und Netzbetrieb. Zu dieser ebenfalls vollständigen (Absatz-) Marktsicht muss die Unternehmenssicht nach Anwendungsdomänen oder auch Geschäftsprozessen hinzukommen. Hierzu kann man sich an Aufbau und Struktur des unternehmenseigenen IT-Service-Katalogs orientieren (vgl. Abbildung 2).

Hat man diese Schritte getan, so ergibt sich die natürliche Möglichkeit, in einzelnen Bereichen beliebig zu detaillieren. Hat man zum Beispiel Kostenstellen für RZ und Anwendungsbetrieb gebildet, so kann man weitere Kostenstellen für die wichtigsten Zwischenprodukte wie z. B. Computing, Storage, Middleware einschieben. Ganz gleich, wie detailliert man durch die vorge-

gebene Struktur ist, wird eine branchen- oder unternehmensspezifische Ausrichtung an den einzelnen Endprodukten, d. h. den IT-Services, automatisch gegeben.

Behinderungen durch historische Kostenstellenpläne umgehen

Besteht im Unternehmen bereits ein Kostenstellen-Plan, was die Regel ist, so gibt es gelegentlich Konflikte mit der Nomenklatur dieses Plans, in dem die IT bisher vielleicht nur an ein oder zwei Stellen eingeordnet ist. Dann scheitert eine weitere Aufgliederung nach den genannten Kostenstellen schon manchmal am vorhandenen Nummerierungssystem. Wenn dieses schon vollständig in einem ERP-System (wie zum Beispiel SAP) abgebildet ist, wartet man besser eine Großrevision dieses Systems ab. Das kann aber Jahre dauern. Dann muss man für die Zwischenzeit einen eigenständigen Kostenstellen-Plan nur für die IT einrichten, von dem lediglich die Endergebnisse in den Unternehmens-Kostenplan eingehen. Schon hieraus folgt, dass dieses Vorgehen nur in engster Abstimmung mit der Unternehmensleitung und dem Controlling erfolgen kann.

Hat man nun auf die eine oder andere Weise die definierten Kostenstellen eingerichtet, so verläuft der Wertefluss nach den altbekannten Regeln: In den Sourcing-Kostenstellen fallen die ständig entstehenden Kostenarten an und werden dort gesammelt, wo sie nach ihrer Natur hingehören.

Wenn man einzelne Kosten nicht kennt, sollte man sie zunächst erfassen. Hierzu empfiehlt sich der bewährte „BAB des Rechenzentrums“. **Folgende Kostenarten müssen z. B. bekannt sein:** Grundstücke, Gebäude, Reinigung, Klimatechnik, Energieverbrauch, Rechner, Speicher, Klimaanlage, Personal, externe Berater, sonstige Hardware, Netzanbindung, RZ-Software (Betriebssysteme, Systemsoftware, Middleware, Datenbanksoftware), Supportleistungen, Updates, Herstellerservice, Zugangssicherung, Informationen (Zeitschriften, Internet, Schulung, Kurse, Online-Weiterbildung), Reisen etc.[1]

Businesspartner oder Kostentreiber? Die Entscheidung liegt bei der IT!

Wird die Durchgängigkeit der Struktur von der Beschaffung (Sourcing) bis zur Auslieferung und Vorhaltung der Produkte und Services durchgehalten, so ergibt sich eine Datenbasis, die sowohl zur Entscheidungsfindung als auch Darstellung der IT-Mehrwerte und Effizienzsteigerung hervorragend nutzbar ist. **Vergleiche mit externen Angeboten (z. B. Cloudservices), bei denen häufig mit diversen Annahmen hin und her gerechnet werden muss, können einfach ad hoc angestellt werden.** Der Nutzen eines durchgängigen IT-Kostencontrollings wird sofort sichtbar. Die Verständlichkeit auf Businessseite wird wesentlich erhöht, da die Diskussionen über IT-Kosten die technische Ebene komplett verlassen können und eine geschäftsorientierte Sicht in einer verständlichen Form präsentiert werden kann. *„Was wäre wenn“*-Betrachtungen können einfach in *„Euros“* angestellt werden.

Der IT-Verantwortliche kann die Kostenentwicklung auf Geschäftsprozessebene darstellen und von sich aus Vorschläge für Kostensenkungen machen. Darüber hinaus sind Aufwände für Innovationen im Vorhinein allokierbar und können so auf Grund des Businessnutzens entschieden werden. **Was passiert eigentlich, wenn man eine derartige Struktur nicht aufbaut?** Diese Frage sollte abschließend noch beantwortet werden. Es sei hierzu auf den Beginn des Artikels verwiesen. Durch mehr Automation und Effizienzsteigerung wird der IT-Betrieb kostengünstiger. Durch das gleichzeitige exponentielle Wachstum der benötigten Mengen bleibt aber der Gesamtaufwand für das „in-Betrieb-Halten“ nahezu konstant. Die IT kann hierdurch als untätiger Kostentreiber im Unternehmen wahrgenommen werden. Welcher IT-Verantwortliche möchte schon diese Rolle ausfüllen?

Zusammenfassung

Wenn IT-Verantwortliche Businesspartner werden wollen, müssen sie ihre Rolle selbst definieren und entsprechend ausbauen: Wollen sie business-enabler oder nur Kostentreiber sein? Mit bewährten Strukturen in der IT-Kostenrechnung kann die Basis für faktenbasierte Entscheidungsfindung geschaffen werden. Die Kommunikation mit der Geschäftsseite wird durch serviceorientierte IT-Kostenrechnung erheblich einfacher.

Fußnoten

[1] verkürzte Darstellung aus dem Buch „IT-Betriebsabrechnung“ von Autor Michels.

Literatur

Bücher:
Jochen K. Michels, Cloud-Pricing, 2. Aufl. 2011 Akademikerverlag
Jochen K. Michels, IT-Betriebsabrechnung 1. Aufl. 2004 Akademikerverlag
Zeitschriften-Beitrag:
Jochen K. Michels, Endlich – ein Urmeter fürs Computing ?, in: IT-Management, 1-2/2010

Autoren

Dipl.-Ing. Jochen K. Michels

ist selbstständiger Unternehmensberater und berät seit 1985 zum Thema IT-Finanzmanagement. In Analysen, mehreren Büchern und aktuellen Fachbeiträgen äußert er sich zu verschiedenen Bereichen des IT-Finanzmanagement.

www.jomi.1.com

Dipl.-Mathematiker Michael Prinz

ist freier Management-Berater für „Nachvollziehbare IT-Strategien mit kurzfristiger Umsetzung“. Schwerpunkte liegen im Management von IT-Beschaffung und Leistungserbringung/-verrechnung.

www.optimizing-it.de

Reifegradbestimmung von Organisationen mithilfe des EFQM-Modells

von André Moll und Rainer Vieregge

Der Fachkreis „Controlling und Qualität“, ein gemeinsamer Kreis von Internationalem Controllerverein (ICV) und Deutscher Gesellschaft für Qualität (DGQ), befasst sich nunmehr seit 2006 mit der **Zusammenarbeit von Controllern und Qualitätsmanagern.** Ein wesentliches Ergebnis dieser Arbeit ist die Auswahl des EFQM Excellence Modells als eine gemeinsame Plattform zur Bewertung des Reifegrades von Organisationen. Neben vielen anderen Modellen, die bekannt sind, ist das EFQM Excellence Modell das einzige, das eine systematische Bewertung zur Reifegradbestimmung beinhaltet.

Ausgangslage

Wirtschaftliche Exzellenz entsteht immer dort, wo Unternehmen/Organisationen am Markt erfolgreicher auftreten als ihre Wettbewerber. Es handelt sich dabei um eine **permanente Herausforderung** an die eigene Exzellenz. Martina Navratilova hat es auf den Punkt gebracht: „Um nach vorne zu kommen und dort zu bleiben, kommt es nicht darauf an, wie gut du bist, wenn du gut bist, sondern wie gut du bist, wenn du schlecht bist.“

Die internen und externen Herausforderungen

Wirtschaftliche Exzellenz erfordert, dass Organisationen sich in ihren Märkten behaupten. Dies gilt nicht alleine für den Absatzmarkt, sondern vielmehr auch für die Beschaffung, Bildung, Arbeitskräfte und das Kapital (vgl. Abbildung 1). Ergänzend zu den externen Märkten besteht der Bedarf an einer hausinternen Organisation, die in der Lage ist, die externen Märkte zu bedienen.

Das EFQM Excellence Modell

Controller und Qualitätsmanager des Fachkreises „Controlling und Qualität“ haben sich bei der Wahl eines geeigneten Modells auf das der **EFQM (European Foundation for Quality Management)** geeinigt. Das Hauptargument liegt in der **Bewertungs-Logik (RADAR-Logik)**, die eine Verbindung von interner und externer Positionierung zulässt sowie eine Steuerung fördert.

Abbildung 2 zeigt, wie nahe sich in der Praxis Controller und Qualitätsmanager sind. Hinter dem RADAR, auf der Basis des Deming-Kreises (PDCA: Plan-Do-Check-Act), und dem Steue-

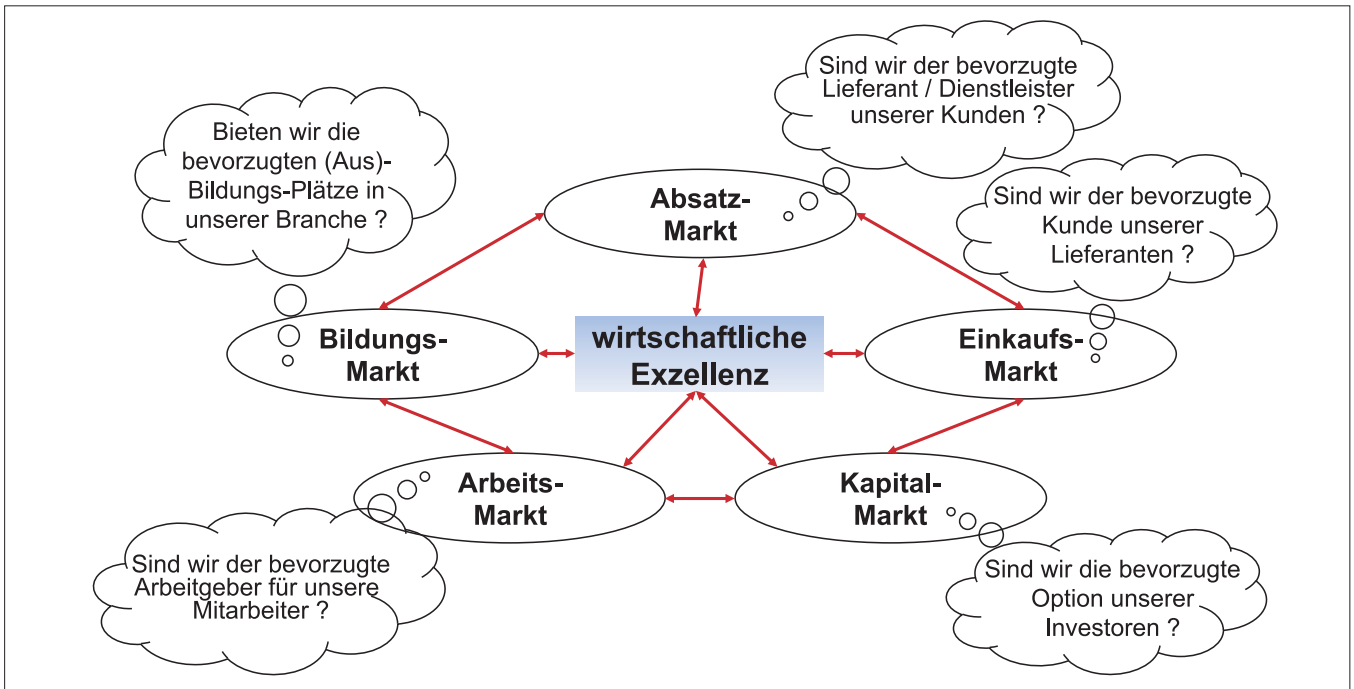


Abb. 1: Relevante Märkte für Unternehmen

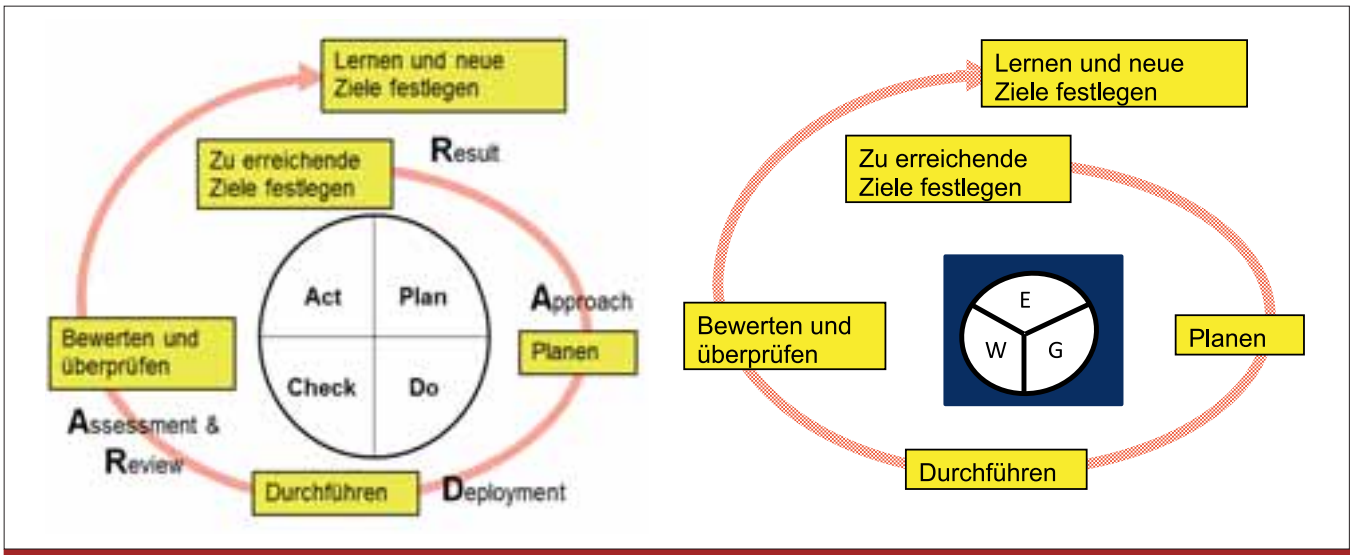


Abb. 2: RADAR und Steuerungskreis

rungskreis nach Dr. Dr. h.c. Albrecht Deyhle (Balance von **W**achstum-**E**ntwicklung-**G**ewinn => WEG) verbirgt sich der gleiche Regelkreis-Grundgedanke. Mit den Ergebnissen der Systembewertung ergibt sich auf der Zeitachse eine Nachweisführung, inwieweit und in welche Richtung sich die bewertete Organisation verändert hat. Gleichzeitig gibt das Ergebnis, im Vergleich, einen guten Benchmark, wo die bewertete Organisation im Vergleich mit den besten steht. Dies kann auch durch Teilnahme am Ludwig-Erhard-Preis geschehen.

Bereits seit 25 Jahren haben sich Manager europäischer Organisationen zusammengefunden, um für diesen Bedarf eine Lösung zu erarbeiten. Als Ergebnis entstand das EFQM Excellence Modell.

Das **Kriterienmodell des EFQM Modells** betrachtet sowohl die Ergebnisse der Organisation als auch die dazu referenzierenden Vorgehensweisen, die das Modell als „Befähiger" bezeichnet. Der Begriff verdeutlicht, dass die Vorgehensweisen die Organisation befähigen, die richtigen Ergebnisse zu erzielen. Dieser Zusammenhang wird in der sogenannten **„RADAR-Bewertungslogik"** noch deutlicher. Diese zweite Komponente des Modells dient der Ermittlung der Stärken und Verbesserungspotenziale.

Schließlich bieten als dritte Komponente des Modells die **„Grundkonzepte der Excellence"** eine strukturierte Beschreibung der Geisteshaltung, die hinter dem Modell steht (vgl. Abbildung 5). Diese Konzepte sind dazu da, sich im Führungskreis der Organisation ein Gefühl der eigenen Haltung zu verschaffen. Die acht Konzepte sind Thesen, die die Grundlagen des Managements einer Organisation beschreiben. Sie sind so formuliert, dass ihren Aussagen schwerlich widersprochen werden kann. Aus ihnen leitet sich das Kriterienmodell ab.

Die Grundkonzepte der Excellence

Die acht Grundkonzepte sind geeignet, sich dem Modell zu nähern. Im Folgenden sind die Konzepte kurz umrissen. Die Interpretationen sind eine Deutung der Aussagen, die in der Broschüre des EFQM Excellence Modells hinterlegt sind.

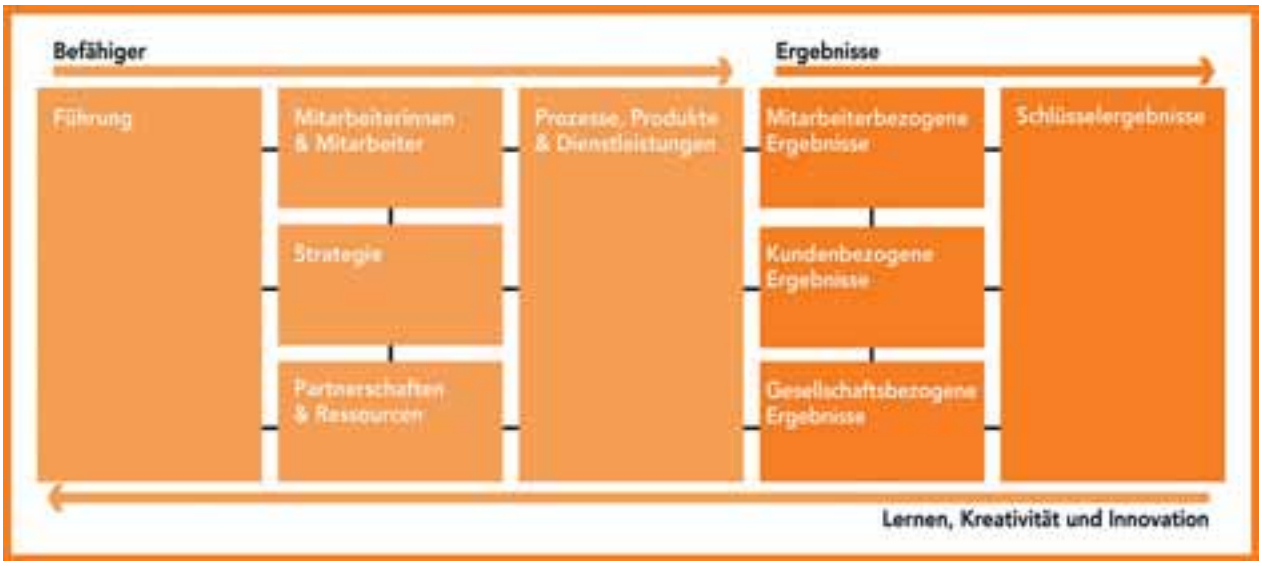


Abb. 3: „Kriterienmodell" des EFQM Excellence Modells

Abb. 4: „RADAR-Bewertungslogik" des EFQM Excellence Modells

„Dauerhaft herausragende Ergebnisse erzielen"

Jede Organisation strebt danach, ihre Ziele zu erreichen. Erfreulich ist es, wenn die Ziele übertroffen werden. Noch erfreulicher ist es, wenn das Erreichen der Ziele nicht nur in einem Jahr, sondern über mehrere Jahre hinweg gelingt – dauerhaft. Es sollte der Anspruch einer Organisation sein, solche Ergebnisse anzustreben, die die Erwartungen möglichst aller Interessengruppen berücksichtigen. Dabei spielt nicht nur die auf die Vision ausgerichtete Festlegung der Ziele eine exponierte Rolle, auch die klare Verknüpfung der Ziele mit der Strategie ist notwendig. Exzellente Organisationen sollten daran arbeiten, sich weiter zu verbessern und die Ergebnisse so entwickeln, dass die Organisation auch mit großer Wahrscheinlichkeit zukünftige Erwartungen erfüllen kann. Ein transparentes Controlling unterstützt das Bewusstsein der eigenen Leistungsfähigkeit – Führungskräfte sollten in der Lage sein, aus dem Managementinformationssystem genau die Informationen beziehen zu können, die nötig sind, um die richtigen Entscheidungen zu treffen, die zum dauerhaften Erfolg führen.

„Nutzen für Kunden schaffen"

Die wichtigste Voraussetzung, um Nutzen für Kunden zu schaffen, ist es, seine Kunden zu kennen. Meistens hat eine Organisation mehrere Kunden oder Kundengruppen mit differenzierten Erwartungen und Anforderungen an die Leistungen/Produkte der Organisation. Diese zu verstehen, zu antizipieren und in adäquate Leistungen umzumünzen, ist die wesentliche Botschaft dieses Konzepts. Da die Organisation von ihren Kunden lebt, ist es nicht verwunderlich, dass ein auf langfristigen Erfolg ausgelegtes Nutzenversprechen geschaffen werden muss. Durch Innovation wird die Leistung der Organisation stetig aufgewertet, um dem von Kano beschriebenen Verfall der Begeisterung der Kunden entgegenzuwirken. Durch eine systematische und intensive Kommunikation mit den Kunden entwickelt die Organisation ein tiefes Verständnis der aktuellen und zukünftigen Erwartungen und kann durch systematisch erhobene Rückmeldungen die Wünsche der Kunden rechtzeitig erkennen und nachhaltig erfüllen.

„Mit Vision, Inspiration und Integrität führen"

Dieses Konzept beschreibt, wie Führungskräfte die Zukunft der Organisation gestalten. Dazu zählt es, eine geeignete Kultur zu schaffen, die den Erfolg der Organisation unterstützt. Durch vorgelebte Werte und durch das Vermitteln einer klaren Richtung, durch Offenheit für Neues und Flexibilität gestalten sie eine Kultur der Excellence. Gegenüber den Interessengruppen verhalten sie sich ethisch einwandfrei und inspirieren die Mitarbeiter durch ihr vorbildliches Verhalten.

„Veränderungen aktiv managen"

Die Grundaussage des Konzepts lautet, dass bei schönem Wetter jeder segeln kann. Exzellente Organisationen sind in der Lage, Chancen und Risiken zu erkennen und entsprechend zu handeln. Durch gezielte Prozessverbesserungen und ein strukturiertes Projektmanagement gelingt es diesen Organisationen, effektiv auf Veränderungen im Umfeld zu reagieren und diese im Idealfall früher zu erkennen als die Mitbewerber. Das durch Kennzahlen gesteuerte Prozessmanagement wird im Modell als Voraussetzung gesehen und entwickelt sich stetig zum Hygienefaktor bei der Weiterentwicklung einer Organisation.

„Durch Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erfolgreich sein"

Die Mitarbeiter zu achten und den Ausgleich zwischen den Interessen der Mitarbeiter und jenen der Organisation zu erreichen, ist ein wesentlicher Gedanke dieses Konzepts. Es werden Themen wie Work-Life-Balance, Gender und neue Arbeitsweisen angesprochen. Neben der wirkungsvollen Kommunikation mit den Mitarbeitern soll eine „echte Partnerschaft" mit den Menschen angestrebt werden.

„Innovation und Kreativität fördern"

Die Wettbewerbsfähigkeit ergibt sich auch aus dem Mehrwert, den die Organisation stiften kann. Durch gezielte Innovation kann dieser Mehrwert gesteigert werden. Dazu können nicht nur die eigenen Mitarbeiter durch ihre Kreativität beitragen, sondern es ist für jede Interessengruppe zu hinterfragen, wie diese zur Steigerung des Mehrwerts durch ihr Wissen und ihr Verständnis beitragen kann. Dabei bezieht sich die Innovation nicht nur auf die primäre Leistung (Produkt oder Dienstleistung), sondern auf alle Leistungen der Organisation, die zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit wichtig sind. Das Grundkonzept legt einen Prozess nahe, der die Bearbeitung kreativer Ideen bündelt und durch eine gezielte Priorisierung die Innovationsleistung der Organisation steigert.

„Die Fähigkeit der Organisation entwickeln"

Die Wettbewerbsfähigkeit ergibt sich direkt aus den Fähigkeiten der Organisation. In der Wertschöpfungskette effektiv und effizient zu arbei-

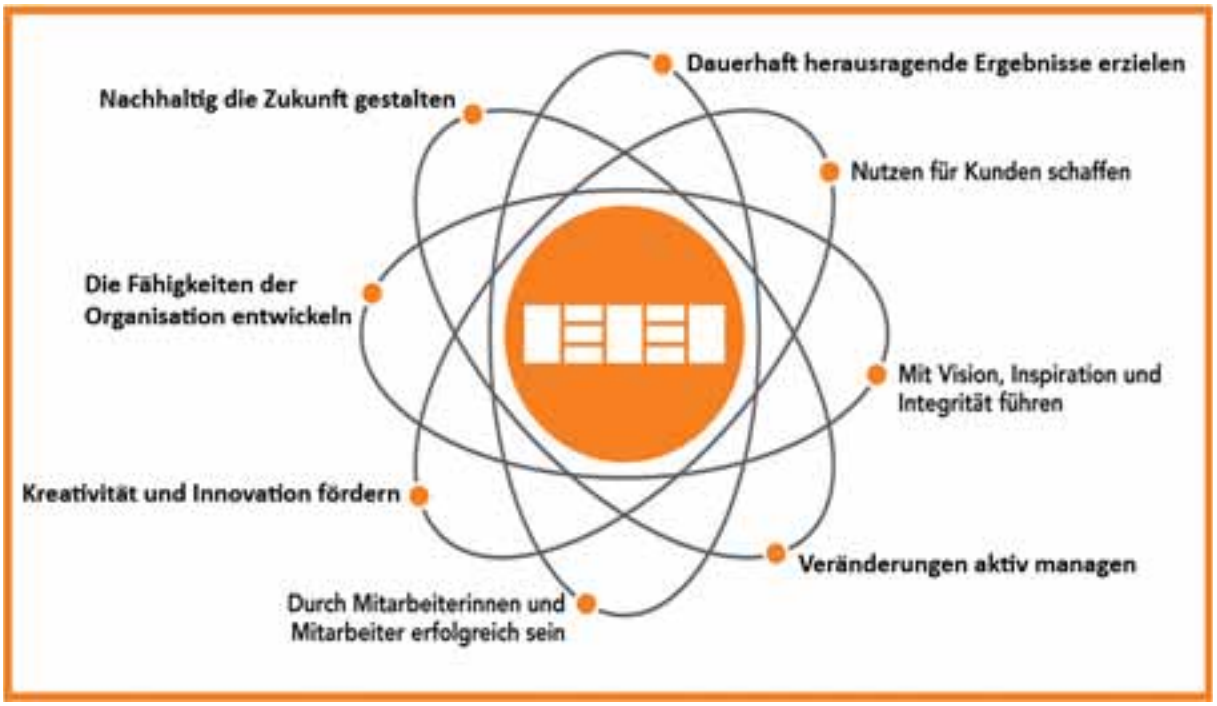


Abb. 5: „Grundkonzepte der Excellence" des EFQM Excellence Modells

ten und das gegebene Nutzenversprechen zu erfüllen, sind dazu wichtige Voraussetzungen. Mit den richtigen Partnern werden die relevanten Leistungen erbracht. Die kontinuierliche Betrachtung möglicher Technologien und Mittel unterstützt die positive Entwicklung der Fähigkeiten der Organisation. Ziel ist die stetige Verbesserung der Leistungserbringung.

„Nachhaltig die Zukunft gestalten"

Der Anspruch, einen positiven Einfluss auf die Gesellschaft auszuüben, ist der Anspruch einer exzellenten Organisation. Durch Konzepte, die Nachhaltigkeit in die Strategien und Handlungen der Organisation tragen, soll ein nutzenbasierter, positiver Effekt von der Organisation ausgehen. Die Handlungen der Organisation sollten weitere Interessengruppen ermutigen, sich für die sie umgebende Gesellschaft positiv zu engagieren. Im Dreiklang von ökonomischer, ökologischer und sozialer Nachhaltigkeit sollte die Organisation sich so ausbalancieren, dass sie ihre Wettbewerbsfähigkeit steigert und dabei trotzdem ökologisch verantwortlich agiert und die sie umgebenden Menschen achtet. Sie betrachtet die von ihr geschaffenen Produkte über ihren Lebenszyklus und erhebt die wesentlichen Auswirkungen ihres Handelns, um diese so gezielt bewerten zu können.

In der Broschüre der EFQM zu den Grundkonzepten ist eine einfache Form der Selbstreflektion angelegt, die mit den Grundkonzepten arbeitet. Auch das GOA Workbench Tool bietet eine kostenlose Möglichkeit, im Internet eine Bewertung vorzunehmen, die sich an den Konzepten orientiert.

Das Kriterienmodell

Das Kriterienmodell dient bei der Reflektion der Reife einer Organisation als eine Art Koordinatensystem, welches die Komplexität der Organisation bewältigen hilft, indem jede einzelne Aktivität oder Vorgehensweise den Kriterien und Teilkriterien des Modells zugeordnet wird. Um einen Eindruck der Struktur zu vermitteln, werden im Folgenden die thematischen Cluster der Teilkriterien grob umrissen. Die exakten Beschreibungen sind in der Broschüre des EFQM Excellence Modells dokumentiert.

Kriterium 1: Führung

1a) Leitbild, Grundsätze und Vorbildfunktion: Das Teilkriterium 1a umfasst alle Aspekte des normativen Managements. Dazu zählen neben der Gestaltung des Geschäftsmodells die Erarbeitung des Leitbilds und des Wertekanons sowie die wirkungsvolle Kommunikation der jeweiligen Inhalte. Im Rahmen dieses Teilkriteriums wird beleuchtet, inwieweit die Führungskräfte glaubhaft das Wertesystem nach innen vertreten, die Mitarbeiter durch ihr reflektiertes Verhalten zum Mittragen der Werte und Aufstellen der Organisation bewegen sowie eine positive Außenwirkung für die Organisation erzielen.

1b) Systemgestaltung und operative Leistungsfähigkeit der Organisation: Hier wird betrachtet, inwieweit es den Führungskräften gelingt, Impulse zur Gestaltung eines geeigneten Managementsystems zu setzen. Dieses System sollte durch eine hinreichende Leistungsfähigkeit geprägt sein, um die Erwartungen aller Interessengruppen zu erfüllen. Weiterhin ist zu betrachten, inwieweit dieses System nachhaltig diese Anforderungen erfüllt, wobei Führungskräfte einerseits geeignete Betrachtungen zur Einschätzung der Leistungsfähigkeit entwickeln und andererseits Chancen und Gefahren erkennen und in die Entscheidungsfindung einfließen lassen.

1c) Externe Kontakte der Führungskräfte: Es ist zu hinterfragen, inwieweit die Führungskräfte die Organisation gegenüber den relevanten Interessengruppen angemessen vertreten. Außerdem wird beleuchtet, inwieweit Füh-

rungskräfte in der Lage sind, einen vertrauensvollen und offenen Umgang zu pflegen, der wiederum für eine konstruktive Zusammenarbeit förderlich ist. Es ist zu eruieren, inwieweit die Führungskräfte gegenüber den Interessengruppen ein seriöses und zukunftsgewandtes Bild der Organisation vermitteln und dafür sorgen, dass auch über alle anderen Kontaktpunkte und Kommunikationskanäle stringent dieses Bild vermittelt wird.

1d) Kultur der Excellence: Es ist zu betrachten, inwieweit es den Führungskräften gelingt, durch ihr Handeln eine positive Unternehmenskultur zu fördern. Dazu zählt u. a. die Achtung der Chancengleichheit, die Förderung der Kreativität der Menschen, die Betreuung der Mitarbeitenden, das Unterstützen von Lernaktivitäten sowie die Einbeziehung und Ermächtigung der Mitarbeiter.

1e) Change Management: Dieses Teilkriterium umfasst alle Schritte zur Vorbereitung und Umsetzung notwendiger Veränderungen. In diesem Kontext wird beleuchtet, inwieweit die Fähigkeit der Führungskräfte gegeben ist, notwendige Veränderungen zu erkennen, Wahrnehmungen der Interessengruppen dazu zu ermitteln, ihre Aus- und Wechselwirkungen zu hinterfragen, Lösungsansätze zu priorisieren und damit die Voraussetzungen für erfolgreiche Veränderungen zu schaffen. Mit den richtigen Methoden und Instrumenten werden Veränderungsprojekte erfolgreich ins Ziel gebracht und dabei auf nachhaltige Entwicklungen gesetzt.

Kriterium 2: Strategie

2a) Externe Erwartungen und Umfeldanalyse: Es ist im Kontext dieses Teilkriteriums zu ermitteln, welche Vorgehensweisen die Organisation gestaltet und umgesetzt hat, um die Erwartungen der wesentlichen Interessengruppen zu ermitteln. Weiterhin stellt sich die Frage, wie die Organisation ein valides und differenziertes Bild ihrer Umgebung gewinnt. Dazu legt das Modell nahe, dass sich die Organisation mit Methoden befasst, mit denen ein Blick auf die kurz-, mittel- und langfristigen Trends im Umfeld erlangt werden kann. Voraussetzung hierfür ist die Kenntnis, was zum Umfeld dazu gehört und welche Interessengruppen relevant sind.

2b) Interne Leistungsfähigkeit: Im Kontext dieses Teilkriteriums steht die Frage im Mittelpunkt, wie die Organisation die eigene Leistungsfähigkeit ermittelt. Dazu könnten verschiedene Methoden der Datenanalyse Anwendung finden. Vergleiche zu anderen Organisationen qualifizieren die eigene Leistungsfähigkeit. Diese ergibt sich auch im Zusammenspiel mit den Fähigkeiten von Partnern, die beispielsweise neue Technologien mit einbringen.

2c) Strategieprozess: Im Kontext dieses Teilkriteriums wird die Eignung des Strategieprozesses betrachtet. Dieser soll der Organisation eine Richtung weisen und die Nachhaltigkeit der Organisation fördern. Es werden die Wege gesucht, um die aus der Mission und Vision abgeleiteten Ziele zu erreichen. Dazu gilt es im Rahmen dieses Prozesses die wesentlichen Kompetenzen der Organisation zu erkennen und auszubauen. Aus der Nutzung dieser Kompetenzen ergibt sich die Zielerreichung und damit der Unternehmenserfolg. Die dabei ggf. auftretenden Risiken sind zu betrachten und in der Planung zu berücksichtigen.

2d) Strategieumsetzung: Im Rahmen dieses Teilkriteriums wird betrachtet, inwieweit es der Organisation gelingt, die festgelegte Stoßrichtung in die Tat umzusetzen. Hierbei gilt es, stimmige Ziele zu erarbeiten (vgl. hierzu auch Artikel Zielfindungsprozess), Maßnahmen abzuleiten und umzusetzen, aktuell erforderliche Mittel zur Verfügung zu stellen bzw. zukünftig erforderliche zu sichern und die benötigten Informationen entsprechend zu verteilen. Die an den Tag gelegte Umsetzungsgeschwindigkeit spielt eine wesentliche Rolle, damit die auf die aktuelle Entscheidungsgrundlage ausgerichteten Überlegungen und Aktivitäten auch die zu erzielenden Effekte nach sich ziehen.

Kriterium 3: Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

3a) Personalplanung: In diesem Teilkriterium wird beleuchtet, inwieweit strategische Anpassungen in den Strukturen vorgenommen und in der Personalplanung berücksichtigt werden. Betrachtung findet darüber hinaus, wie die Personalplanung mit Blick auf die heute und zukünftig erforderlichen Mitarbeiterkompetenzen aus der Strategie abgeleitet wird und in einen von Chancengleichheit geprägten Personalbeschaffungs- und -entwicklungsprozess mündet. Hinterfragt wird auch, inwieweit Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in die Entwicklung und Verbesserung der Personalstrategie, -politik und -planung einbezogen werden.

3b) Kompetenzmanagement und Mitarbeiterbindung: Dieses Teilkriterium betrachtet das Themengebiet des Kompetenzmanagements, in dessen Kontext die Organisation vor der Herausforderung steht, die Lücken zwischen aktuell und zukünftig erforderlichen und vorhandenen Kompetenzen zu ermitteln und im Rahmen der Personalbeschaffung bzw. -entwicklung zu schließen. Einen weiteren Punkt dieses Teilkriteriums bildet die Gewährleistung der dauerhaften Eignung zur Wahrnehmung des Aufgabenspektrums. Weiterhin wird hinterfragt, wie die an Personen gebundenen Kompetenzen für die Organisation erhalten werden können.

3c) Mitarbeiterpartizipation: Dieses Teilkriterium umfasst alle Maßnahmen zur Partizipation der und Verantwortungsübernahme durch Mitarbeiter. Es ist in diesem Kontext zu beleuchten, inwieweit Handlungsspielräume zusammen mit Mitarbeitern definiert und deren Nutzung im Rahmen selbständigen Handelns und kreativer Beteiligung gefördert bzw. gefordert werden.

3d) Organisationsinterne Kommunikation: Dieses Teilkriterium beschäftigt sich mit der interne Kommunikation. Die Fragestellung lautet, inwieweit die richtigen bzw. für den Unternehmenserfolg erforderlichen Informationen zielgerichtet von den Adressanten für die entsprechenden Adressaten im angemessenen Zeitraum zur Verfügung gestellt bzw. weitergegeben werden und dafür die geeigneten Strukturen geschaffen sind.

3e) Anerkennung von und Fürsorge für Mitarbeiter: Innerhalb dieses Teilkriteriums gilt es zu hinterfragen, inwieweit sich die Grundsätze und strategischen Vorgaben in den Arbeitsentgelten und v.a. den freiwilligen Sozialleistungen

widerspiegeln, Bemühungen der Mitarbeiter honoriert bzw. das Einbringen von Neuerungen und Vorschlägen zur Optimierung gefördert werden. Daneben ist zu beleuchten, wie die Organisation dafür Sorge trägt, dass Arbeits- und Privatleben in Einklang gebracht werden, Teamgeist gelebt und die Unterschiedlichkeit der Akteure respektiert und als Chance wahrgenommen wird.

Kriterium 4: Partnerschaften und Ressourcen

4a) Partner- und Lieferantenmanagement: Dieses Teilkriterium widmet sich den Partnern und Lieferanten. Zentrale Fragestellung ist, wie die Organisation mit Blick auf ihre strategische Ausrichtung und Wertehaltung geeignete Partner und Lieferanten findet, diese auswählt, bewertet bzw. priorisiert, im Sinne einer Win-win-Situation entwickelt, einen partnerschaftlichen Umgang pflegt und sich schließlich auch würdig von Partnern und Lieferanten trennt, die nicht mehr zur Wertschöpfung beitragen können.

4b) Finanzmanagement: Dieses Teilkriterium fokussiert sich auf die Planung und Steuerung der Finanzen. In den Fokus rückt, inwieweit es der Organisation gelingt, ihre Finanzen mit der notwendigen Aktualität im Blick zu haben und auf finanzielle Mittel in angemessenem bzw. erforderlichem Umfang gezielt zurückgreifen zu können. Des Weiteren ist zu betrachten, welche Mechanismen hinsichtlich eines langfristigen Werteerhalts oder -zuwachses zum Tragen kommen und wie Investitionen getätigt bzw. liquide Mittel nachhaltig frei gemacht werden.

4c) Immobilien und Material: Dieses Teilkriterium befasst sich mit der Bewirtschaftung der Werte der Organisation. Dazu zählen neben den Assets der Organisation (Immobilien, Grundstücke etc.) vor allem die Güter und Materialien (Gebrauchsgüter und Verbrauchsmaterialien). Dadurch ergibt sich auch die Umweltauswirkung der Organisation, die es zu minimieren gilt. Für die Emission von Schadstoffen sind ggf. Grenzwerte einzuhalten. Die Einhaltung aller gesetzlichen Anforderungen sind eine Basiserwartungen an deutsche Organisationen. Den Stand der Technik auch dann anzustreben, wenn die gesetzliche Forderung nicht so weitreichend ist, zeichnet die exzellente Organisation aus.

4d) Technologiemanagement: Das Teilkriterium umfasst die Entwicklung und Nutzung der technologischen Möglichkeiten der Organisation. Dabei ist zu hinterfragen, wie neue Technologien erkannt und bestehende bewertet werden. Bei Dienstleistern werden bestimmte bekannte Verfahrensweisen, wie z. B. Expertenstandards zu bestimmten Themen (Wundmanagement oder Sturzprophylaxe) als Technologien angesehen. Das Arbeiten mit diesen Technologien ist also auch für Dienstleister relevant. Schließlich adressiert das Teilkriterium auch die Technologie, die für interne Prozesse benötigt wird, z. B. IT-Technologie.

4e) Wissen und Erfahrung managen: Dieses Teilkriterium rückt die Aktivitäten der Organisation in den Mittelpunkt, die dazu führen, dass das Wissen und die Erfahrung der Mitarbeiter und Führungskräfte nutzbringend der Organisation zur Verfügung stehen, um optimal das eigene Handeln zu steuern. Dazu gehört auch die Sicherheit der Informationen gegen Missbrauch und gegen Verlust (technisch, aber auch durch personelle Ereignisse).

Kriterium 5: Prozesse, Produkte und Dienstleistungen

5a) Prozessmanagement: Dieses Teilkriterium umfasst alle Aspekte der Gestaltung der Ablauforganisation. Üblicherweise gestalten Organisationen dazu Prozesse, die die wesentlichen Abläufe beschreiben. Die Schlüsselprozesse sind davon wiederum für den Erfolg der Organisation am wichtigsten. Die Abläufe können dabei auch über die Grenzen der Organisation hinaus reichen. Die Organisation sollte sich Gedanken machen, wie die Prozessleistung ermittelt wird und daran arbeiten, diese zu verbessern, um eine optimale Wettbewerbsfähigkeit zu erreichen.

5b) Produktentwicklung: Dieses Teilkriterium befasst sich mit dem Vorgehen zur Entwicklung neuer Produkte und Leistungen, die Kundenerwartungen erfüllen und zur Kundenbindung beitragen. Dabei ist zu klären, inwieweit Marktforschungsaktivitäten und Kundenfeedback zur Definition der Kundenerwartungen herangezogen werden. Daraus ergeben sich evtl. auch Erkenntnisse hinsichtlich der Notwendigkeit zukünftiger Produktentwicklungen zum Ersatz bestehender Produkte, deren Produktlebenszyklus endet.

5c) Marketing: In diesem Teilkriterium werden die Aspekte des Marketings adressiert. Dabei geht es um bestehende und potenzielle Kunden und deren Bedürfnisermittlung. Aus den Erkenntnissen leitet die Organisation Nutzenversprechen für die Kundengruppen ab. Aspekte wie Alleinstellungsmerkmale (USPs), Märkte, Zielgruppen, Absatzwege usw. werden hier hinterfragt. Marketingstrategien und Überlegungen zur Bewerbung der Leistungen können in diesem Teilkriterium beleuchtet werden.

5d) Leistungserbringung für den Kunden: Das Teilkriterium befasst sich mit der eigentlichen Leistungserbringung für den Kunden. Das kann je nach Organisation eine materielle Wertschöpfung, aber auch eine Dienstleistung oder eine rein virtuelle Leistungserbringung sein. Allen gemein ist, dass das Nutzenversprechen, welches die Organisation ihren Kunden gegeben hat, eingelöst wird. Dazu benötigt die Organisation die Prozesse der Wertschöpfungskette, die dazugehörigen Kompetenzen und Mittel, und das Wissen um die Fähigkeiten vergleichbarer Wettbewerber, um dem Anspruch der Wettbewerbsfähigkeit genügen zu können.

5e) Kundenmanagement: Das Teilkriterium befasst sich mit allen Aspekten des Kundenmanagements. Die Beziehung zu allen Interessengruppen, die die Rolle von Kunden einnehmen, ist dabei adressiert. Angefangen von der Ermittlung der Anforderungen, über die Kommunikation und das Erheben von Kundenfeedback, bis hin zum After-Sales-Service sind alle Aspekte dieses Themenkreises angesprochen.

Kriterium 6: Kundenbezogene Ergebnisse

6a: In diesem Teilkriterium werden alle Kundenwahrnehmungen betrachtet. Dazu zählen neben Kundenbefragungen auch andere Feed-

backs aus Kundensicht, wie z. B. strukturierte Projektfeedbacks.

6b: In diesem Kriterium werden die Leistungsindikatoren betrachtet, die sich aus den kundenorientierten Prozessen ergeben, sowie die, die Kundenverhalten beschreiben.

Kriterium 7: Mitarbeiterbezogene Ergebnisse

7a: Im Mittelpunkt stehen die Wahrnehmungen der Mitarbeiter zur Organisation.

7b: Das Teilkriterium beschreibt die Ergebnisse, die sich aus den für Mitarbeiter erbrachten Leistungen ergeben sowie Ergebnisse, die das Verhalten und spezifische Aspekte bezüglich der Mitarbeiter beschreiben. Es sind ausschließlich Leistungsmessungen zu betrachten.

Kriterium 8: Gesellschaftsbezogene Ergebnisse

8a: Das Kriterium befasst sich mit der Auswertung der Wahrnehmungen der Interessengruppen (außer Kunden und Mitarbeiter), die die Gesellschaft für die Organisation darstellen. Dabei geht es um die Auswertung der Wahrnehmungen zu den Auswirkungen des Handelns der Organisation und dem daraus resultierenden Ansehen bei den Interessengruppen. Zudem werden Auszeichnungen, die die Organisation für ihr Handeln erhalten hat, berücksichtigt – als non-verbales Feedback. Auch die Wahrnehmungen von Partnern und Lieferanten fallen in dieses Kriterium, genauso wie die Wahrnehmungen der Mitglieder eines Vereins.

8b: Dieses Teilkriterium umfasst die Messung von Leistungen, die sich anderen Interessengruppen widmen als Kunden und Mitarbeiter. Dazu zählen diverse Interessengruppen, die in Summe die Gesellschaft für die Organisation bilden. Für diese Interessengruppen könnten Leistungen erfasst werden, die – neben dem Einhalten gesetzlicher Anforderungen – auch die Effekte von Maßnahmen und Projekten betrachten, die sich positiv auf das Umfeld/die Gesellschaft auswirken. Es können auch kollaterale Wirkungen sein, die die Organisation aus ihren Kernleistungen heraus entwickelt. Beispielsweise transportiert TNT für die Tafeln Lebensmittel als Beitrag für die Gesellschaft.

Kriterium 9: Schlüsselergebnisse

9a: Die in diesem Teilkriterium erwarteten Ergebnisse sollen die erfolgreiche Umsetzung der Strategie belegen. Die Ergebnisse beziehen sich auf die Mission der Organisation und zeigen, dass die wesentlichen Zielstellungen erreicht wurden. Diese können sowohl finanzielle als auch nicht-finanzielle Größen repräsentieren. Beispielsweise kann eine Vertriebsorganisation ihren Erfolg in Umsatz und Gewinn messen, während ein gemeinnütziger Verein das Erreichen seines satzungsgemäßen Zwecks verifiziert.

9b: Die Schlüsselleistungsindikatoren sind die Kenngrößen der Organisation, die die wesentliche operative Leistungserbringung charakterisieren. Dazu zählen einerseits die Finanzgrößen, die den Aufwand für die Erstellung messen. Andererseits die Prozessleistungsindikatoren der Schlüsselprozesse. Daneben subsummiert dieses Teilkriterium aber auch die Leistungsmessungen der Partner und Lieferanten, die sich auf die Leistungserbringung der Organisation auswirken. Es werden zudem die Messungen hinsichtlich des Technologieeinsatzes und die Messungen zur Verfügbarkeit von Informationen und Wissen diesem Teilkriterium zugeordnet.

Die RADAR-Bewertungslogik

Das Herz des Modells ist die RADAR-Bewertungslogik. Sie ist eine Orientierung bei der Bewertung der Feststellungen zu den **9 Hauptkriterien und insgesamt 32 Teilkriterien**. Sie kann angewendet werden, um einerseits **qualitative Aussagen** zu Stärken und Potenzialen zu ermitteln und andererseits diese Erkenntnisse zu nutzen, um die Reife der Organisation **auch quantitativ zu definieren**.

Die RADAR-Logik gliedert sich in Elemente und zugehörige Attribute. Die Elemente sind übergeordnete Bewertungsaspekte. Es werden auf der Seite der Befähiger „Vorgehen“, „Umsetzung“ sowie „Bewertung & Verbesserung“ unterschieden. Auf der Seite der Ergebnisse heißen die Elemente „Relevanz & Nutzen“ sowie „Leistung“. Damit in der Anwendung eine größere Klarheit hinsichtlich der Zuordnung entsteht, sind die Elemente jeweils in zwei bis vier Attribute gegliedert. Die Attribute sind die unterste Ebene der Betrachtung. Um die Attribute zu definieren, bietet die RADAR-Logik zu jedem Attribut eine kurze Beschreibung.

Die Attribute richtig zu interpretieren ist eine wichtige Voraussetzung für die erfolgreiche Anwendung der RADAR-Logik. Die beiden Abbildungen verdeutlichen den dreistufigen Aufbau der RADAR-Bewertungslogik. Hinsichtlich der Befähiger-Seite zeigt die Abbildung die insgesamt sieben Attribute der Bewertungslogik. Analog zeigt die Abbildung den Aufbau für

Autoren

Dr. André Moll

ist Geschäftsführendes Vorstandsmitglied von der Initiative Ludwig-Erhard-Preis e.V., Ludwig-Erhard-Str. 16a, 61440 Oberursel.

E-Mail: am@ilep.de

Dipl.-Ing. Rainer Vieregge

ist Business-Coach mit den Themenschwerpunkten Qualitäts-, Prozess- und Compliance-Management sowie Assessor im Preisverleihungs-Gremium des Ludwig-Erhard-Preises. Er ist langjähriges Mitglied des Internationalen Controller Verein eV (ICV), Leiter des ICV-Fachkreises „Controlling & Qualität“ sowie Arbeitskreisleiter „Aachen – Lüttich – Maastrich“.

E-Mail: r.vieregge@4EGGE4YOU.de

die Ergebnisseite. Die beiden Elemente der Ergebnisseite gliedern sich ebenfalls in sieben Attribute.

Die Anwendung der RADAR-Logik

Die Anwendung der RADAR-Bewertungslogik ist, wie eingangs erwähnt, auf unterschiedlichen Ebenen möglich, angefangen bei einzelnen Tätigkeiten und Abläufen, über Prozesse bis hin zur Gesamtorganisation. Dabei werden jedoch grundsätzlich zwei Situationen unterschieden: Entweder die eigenen Führungskräfte einer Organisation wenden die RADAR-Logik an – in dem Fall spricht man von einer Selbstbewertung – oder externe Gutachter (Assessoren) arbeiten mit der RADAR-Logik – diese Bewertung wird Fremdbewertung genannt. Diese kann wiederum Teil eines Preisverfahrens sein oder als „friendly assessment“ ausschließlich dem Erkenntnisgewinn dienen.

Unabhängig von der Art der Anwendung beruht die Bewertung zunächst auf einer Anzahl von Feststellungen, die der Anwender hinsichtlich des Betrachtungsgegenstandes getroffen hat. Die Feststellung haben unterschiedliche Ausprägungen. Einige beschreiben sehr positive Eigenschaften und werden als „Stärken“ tituliert. Viele beschreiben die Normalität und sind weder gut noch schlecht. Einige wiederum beziehen sich auf Aspekte, deren Verbesserung die Organisation leistungsfähiger bzw. erfolgreicher machen würde. Diese Feststellungen werden Verbesserungspotenziale genannt. Der EFQM-Ansatz spricht bewusst nicht von Schwächen oder dazu synonymen Begriffen. Hintergrund ist die Erkenntnis, dass eine negativ belegte Benennung eher dazu führt, dass derlei Aspekte gar nicht zur Sprache kommen.

Die Anwendung in der eigenen Organisation

Im Kontext der Selbstbewertung wird die RADAR-Logik häufig nur qualitativ angewendet, um den Konflikten auszuweichen, die sich ergeben, wenn quantitative Wertungen abgegeben werden sollen. In dem gruppendynamischen Prozess der Interpretation der Feststellungen hin zu Stärken und Potenzialen gibt es häufig Polarisierungstendenzen, die dazu führen, dass die Betrachtung entweder zu wohlwollend stattfindet (Nabelschau – alles ist gut!) oder in die zu kritische Gegenrichtung geht (Alles ist schlecht! Wir stehen noch ganz am Anfang). Deshalb bietet es sich an, immer wieder zu reflektieren, ob man noch ‚neutral‘ bewertet. Meist ist es sogar besser, einen externen Moderator für die Bewertung zu engagieren. Fatal ist es, wenn ein Qualitätsmanager die eigene Geschäftsleitung in einer Selbstbewertung moderiert. Damit kann sich der Systemverantwortliche in kritische Situationen bringen, wenn sich die Geschäftsführung angegriffen fühlt. Für die Selbstbewertung gibt es wiederum mehrere Methoden, die beispielsweise im Excellence-Handbuch beleuchtet werden.

Intern versus extern

Zur Bestimmung des Reifegrades einer Organisationen können Begutachtungen durch externe Institute beauftragen werden. Vorteil dieser Vorgehensweise ist der geringe interne Aufwand. Jedoch sind viele Anbieter an Folgeaufträgen interessiert, was den Bewertungen meist eine gewisse Prägung verleiht. Alternativ ist eine interne Bewertung möglich, die von der Detailkenntnis der eigenen Führungskräfte profitiert, jedoch eigene Ressourcen belegt und evtl. durch interne Interessen beeinflusst wird. Nur ein strukturiertes Vorgehen kann den Einfluss der subjektiven Wahrnehmungen der beteiligten Personen mindern. Das Excellence-Modell kann die Vorteile der detaillierten Kenntnis nutzbar machen und die Subjektivität der Bewertung reduzieren. Besonders in mittelständischen Unternehmen erfreut sich der EFQM-Ansatz deshalb großer Beliebtheit.

Die Selbstreflektion als Managementinstrument

Die Frage, ob man die richtigen Dinge tut, kann man nur dann glaubwürdig beantworten, wenn man alle Fakten zusammenträgt und anhand der resultierenden Feststellungen Stärken und Potenzialen ermittelt. Diese Reflektion – was tun wir gut, was könnten wir besser machen? – ist ein wesentlicher Schritt, um Perspektiven für die Zukunft zu bewerten. Viele Organisationen haben einen KVP-Prozess, ein betriebliches Vorschlagswesen, ein Ideenmanagement, und weitere Instrumente installiert, um Impulse zur weiteren Entwicklung der Organisation zu erlangen. Alle diese Instrumente bilden eine punktuelle Sicht auf bestimmte Brennpunkte im Unternehmen. Für Managemententscheidungen wird jedoch die Gesamtsicht benötigt.

Auch die von Normen, z. B. ISO 9001, geforderte Management-Bewertung ist in vielen Organisationen nicht so gestaltet, dass sie die Gesamtsicht liefert. Der Bedarf für einen umfassenden Ansatz ist also gegeben.

Konklusion

Die RADAR-Bewertungslogik ist eine Schätzung. Nicht allen Anwendern ist das klar. Daraus leitet sich ab, dass jedes Bewertungsergebnis nur ein Anhalt für die Reife einer Organisation ist. Der wahre Nutzen der RADAR-Bewertung liegt in der strukturierten Analyse von Sachverhalten und in der Breite der Anwendbarkeit. Das Arbeiten mit den Attributen ist der entscheidende, nutzenstiftende Aspekt der RADAR-Logik. Grundfrage ist: „Haben wir einen plausiblen Weg erarbeitet, um das Ziel zu erreichen?“ Die Anwendung bereits in der Planungsphase im Sinne der „Grundfragerage“ generiert einen erheblichen Nutzen für die Organisation. Durch eine systematische Anwendung der RADAR-Logik auf Prozessebene haben viele Organisationen ihre Leistungsfähigkeit massiv erhöht.

Der Zweck der RADAR-Logik wird deutlich, wenn man sie von KVP abgrenzt. Während der KVP nach den inkrementellen Verbesserungen sucht, sucht die RADAR-Logik nach umfassenden Verbesserungsmöglichkeiten, die teilweise zu neuen Vorgehensweisen führen. Die Priorisierung der erkannten Verbesserungspotenziale und deren Nutzung zur Weiterentwicklung der Organisation ermöglichen großschrittige Veränderungen. Darin liegt die Chance der Anwendung des EFQM Excellence Modells zur Bewertung der Reife von Organisationen! ■

Supply Chain Controlling in deutschen KMUs – eine empirische Analyse[1]

von Andreas Taschner

Die zunehmende Globalisierung der Beschaffungs- und Absatzmärkte sowie steigende Kundenanforderungen an die Individualisierbarkeit und die schnelle Verfügbarkeit von Produkten und Leistungen stellen Unternehmen vor große Herausforderungen. Hieß die Devise früher häufig: „Erfolg durch Wachstum", so stößt diese Strategie zunehmend an ihre Grenzen.

Supply Chains, Supply Chain Management und Supply Chain Controlling

Durch Größenwachstum kann zwar Marktmacht und Einfluss gesteigert werden, doch wird dadurch häufig gleichzeitig die Flexibilität und Anpassungsfähigkeit des Unternehmens eingeschränkt. Kleine Unternehmen sind zwar häufig besser in der Lage, auf Kundenwünsche individuell und rasch zu reagieren, verfügen aber umgekehrt nicht über die Ressourcen und die Marktmacht, um auf den Beschaffungs- und Absatzmärkten langfristig attraktive Konditionen durchsetzen zu können. Das **Bestreben, Größenvorteile mit Flexibilität zu kombinieren**, führt in vielen Branchen verstärkt zur **Herausbildung von Unternehmensnetzwerken**, deren bekannteste Form die Kooperation von Unternehmenspartnern entlang der Wertschöpfungskette ist. In Literatur und Praxis hat sich für das Konzept unternehmensübergreifender Leistungsverflechtungen der Begriff „Supply Chain" (SC) etabliert. Dieser Art von Kooperation liegen zwei Gedanken zu Grunde:[2]

1. Zum einen genügt es nicht mehr, rein auf die Optimierung der innerbetrieblichen Aktivitäten im Sinne einer Porter'schen Wertkette zu achten. Vielmehr muss der **Wertkettengedanke unternehmensübergreifend** zur Anwendung kommen.

2. Zum anderen darf die Steuerung dieser Supply Chains nicht in einzelnen „Unternehmensinseln" erfolgen, welche nach jeweils unternehmensinternen Optimallösungen suchen und dabei potenzielle Synergieeffekte übersehen. Die Grundidee besteht gerade darin, dass die **Waren-, Finanz- und Informationsströme unternehmensübergreifend optimiert** werden und damit die Leistungsfähigkeit der Kette insgesamt verbessert wird. Dieser Ansatz wird als Supply Chain Management (SCM) bezeichnet.

Das Supply Chain Management ist damit als **Strategie eines „leveraged growth"**, d. h. eines Wachstums mit Hebelwirkung, die Alternative zum „traditionellen" Größenwachstum eines Unternehmens.[3] Supply Chain Management ist allerdings eine hoch anspruchsvolle Aufgabe, welche Controlling-Unterstützung benötigt, um ihr Ziel erreichen zu können. Das Controlling unterstützt das Supply Chain Management wie jedes andere Managementhandeln auch bei der Informationsversorgung, Koordination, Planung und Kontrolle der

Untersuchung	Stichprobe	Hauptaussagen
Göpfert/Neher 2002	n = 67 , davon ca. 1/3 KMUs	• Hauptmotive für SCC: Steigerung des Unternehmenserfolgs, Internationalisierung • SCC vornehmlich nur mit direkten Partnern (nicht gesamte Supply Chain) • Ca. 50% halten sich selbst erst „in den ersten Anfängen" eines SCC, SCC häufig nur eine teilweise Ergänzung des unternehmenseigenen Logistik-Controlling • Ziele des SCC vornehmlich Abbau der Bestände, Kostensenkung, Verbesserung der Termintreue • Budgets und Kennzahlen wichtigste Instrumente des SCC, Prozesskostenrechnung und Target Costing teilweise bekannt, BSC und SCOR-Modell für SCC praktisch nicht eingesetzt
Held/Herzig/Riedl 2009	n = 54, zum Großteil KMUs	• Hauptgründe für Kooperation: Umsatzsteigerung, Kostenoptimierung, Markterweiterung • Steuerung vornehmlich über die klassischen Instrumente der Kostenrechnung und finanzielle Kennzahlen
Kuhn/Schilling/Gstettner 2009	n = 69, ca. die Hälfte KMUs	• Ziele des SCM vornehmlich Kostenreduktion, Bestandsoptimierung, Verbesserung des Service • SCM in KMUs häufig nur auftragsweise (in Großunternehmen durch Rahmenverträge) • In KMUs häufig keine dedizierten SCM-Systeme, sondern Excel als „Standardtool" zum Informationsaustausch
Kotzab/Teller 2010	n = 109, ca. die Hälfte KMUs	• Sehr geringer Anwendungsstand der Logistikkostenrechnung • Tendenziell geringe wahrgenommene Eignung der aktuell angewendeten Kostenrechnungsmethoden für SCC • Kaum Kenntnisse über typische Kostenhöhen oder Kostenbenchmarks von Wettbewerbern

Abb. 1: Jüngere empirische Untersuchungen zum Stand des SCM und SCC

Managementaktivitäten – hier eben im Hinblick auf die Supply Chain.[4] Hierfür hat sich entsprechend der Begriff des **„Supply Chain Controlling" (SCC)** durchgesetzt.[5]

Aufgaben eines Supply Chain Controlling

Das Controlling als „natürliche" Unterstützungsfunktion aller Managementfunktionen im Unternehmen hat viele funktionale Spezialformen ausgebildet: Vertriebscontrolling lässt sich ebenso finden wie ein Entwicklungs- oder ein Logistikcontrolling. Letzteres hat parallel zur Entstehung von Supply Chains eine Erweiterung in Richtung Supply Chain Controlling erfahren. Während das **Logistikcontrolling** sich auf die Optimierung der Wertschöpfungsprozesse **innerhalb des Unternehmens** fokussiert, muss das **Supply Chain Controlling** diese Aufgabe nun **unternehmensübergreifend** meistern.[6]

Diese Ausweitung des Aufgabenbereichs bedeutet für das Controlling, dass zwei wichtige Rahmenbedingungen an Bedeutung gewinnen:[7]

- Organisationstheoretisch:
  Wie koordiniert man Aufgaben zwischen unabhängigen Organisationen, wenn hierarchische Weisungsbefugnisse (wie sie innerhalb einer Organisation typisch sind) nicht zur Verfügung stehen?
- Psychologisch:
  Wie schafft man zwischen Organisationen das für die Kooperation und Koordination so wichtige Vertrauensverhältnis?

Innerhalb dieses erschwerten Rahmens beschäftigt sich das Supply Chain Controlling mit Aufgaben, welche teilweise zum „klassischen" Repertoire eines jeden Controllers gehören (z. B. Performance-Messung oder Kostenerfassung), aber teilweise auch einen eigenständigen Charakter aufweisen (z. B. die Normierung von Prozessen über Unternehmensgrenzen hinweg oder die Verteilung von erwirtschafteten Überschüssen zwischen wirtschaftlich voneinander unabhängigen Unternehmen).[8]

Im **Mittelpunkt des Supply Chain Controlling** stehen die folgenden Aufgaben:[9]

1. Kooperationen planen sowie dafür geeignete Kooperationspartner finden und auswählen.
2. Den Nutzen und die Vorteile einer Kooperation mit den Supply Chain-Partnern ermitteln.
3. Die Supply Chain-Umwelt analysieren.

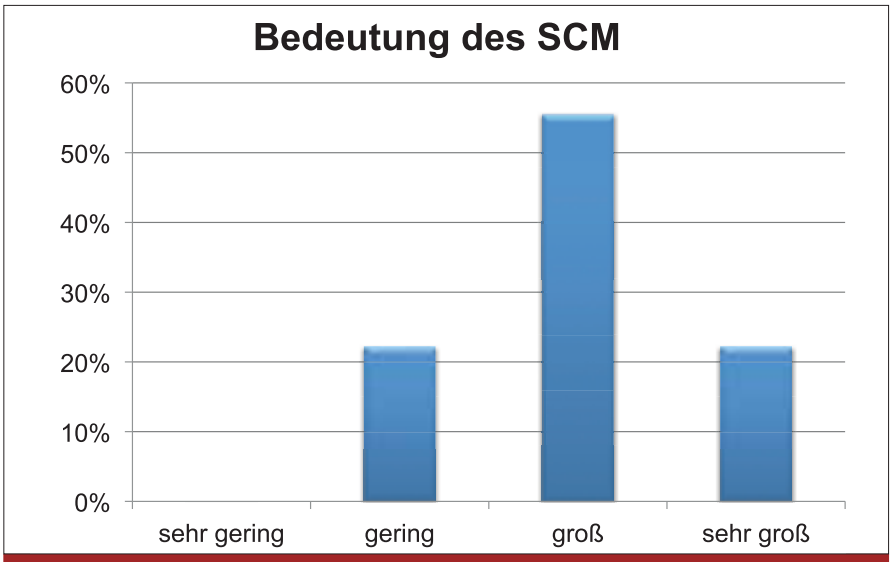


Abb. 2: Bedeutung des SCM

4. Die Informationsversorgung zwischen den Partnern sowie innerhalb der einzelnen Partnerunternehmen sicherstellen.
5. Die operative Durchführung der Aufträge unterstützen (Aufgaben zwischen den Supply Chain-Partnern verteilen, Kosten und Erträge erfassen und verrechnen, Koordinationsmechanismen schaffen und anwenden, Vertrauen zwischen den Partnern aufbauen).
6. Die Performance der Supply Chain insgesamt sowie die der einzelnen Partner messen.

Dem Controlling kommen in der Supply Chain also ganz allemein Aufgaben der **Selektion** (Auswahl), der **Allokation** (Verteilung), der **Regulation** (Steuerung) und der Evaluation (Bewertung) zu.[10] Diese Aufzählung zeigt, dass der Nutzen des Supply Chain Controllings prinzipiell weder von der Branche noch von der Unternehmensgröße abhängt. Arbeitet ein Unternehmen mit Partnern entlang der Wertschöpfungskette zusammen, so liegt es im Interesse aller Partner, ihre Aktivitäten bestmöglich zu koordinieren und damit den Erfolg der Supply Chain insgesamt zu maximieren – unabhängig von ihrer jeweiligen Größe. Mit anderen Worten: Supply Chain Management und Supply Chain Controlling sind auch für kleine und mittelständische Unternehmen (KMUs) attraktive Managementansätze.

Stand der empirischen Forschung zu SCM und SCC in KMUs

Aber sind die KMUs von den beschriebenen Vorteilen eines Supply Chain Controlling auch tatsächlich überzeugt? Wird Supply Chain Controlling in der Praxis der KMUs gelebt? Und wenn ja, in welchem Ausmaß? Welche Faktoren verhindern oder bremsen umgekehrt die Anwendung in der Praxis?

Die Akzeptanz von Supply Chain Management und Supply Chain Controlling war in jüngerer Zeit bereits mehrfach Objekt empirischer Untersuchungen (vgl. Abbildung 1):[11]

Fasst man die Ergebnisse der genannten empirischen Untersuchungen zusammen, so ergibt sich ein **ernüchterndes Bild, was die Umsetzung eines Supply Chain Controlling in KMUs betrifft:**

- KMUs setzen ein umfassendes Supply Chain Management und Supply Chain Controlling wenn überhaupt dann nur in Ansätzen ein.
- Kostensenkung, Bestandsreduzierung und Serviceverbesserungen sind als Motive in KMUs durchaus ähnlich zu großen Unternehmen.
- Klassische Instrumente wie die (Voll-) Kostenrechnung, Kennzahlensysteme oder Budgets bilden das Rückgrat der Umsetzung in KMUs. Dedizierte SCC-Instrumente sind

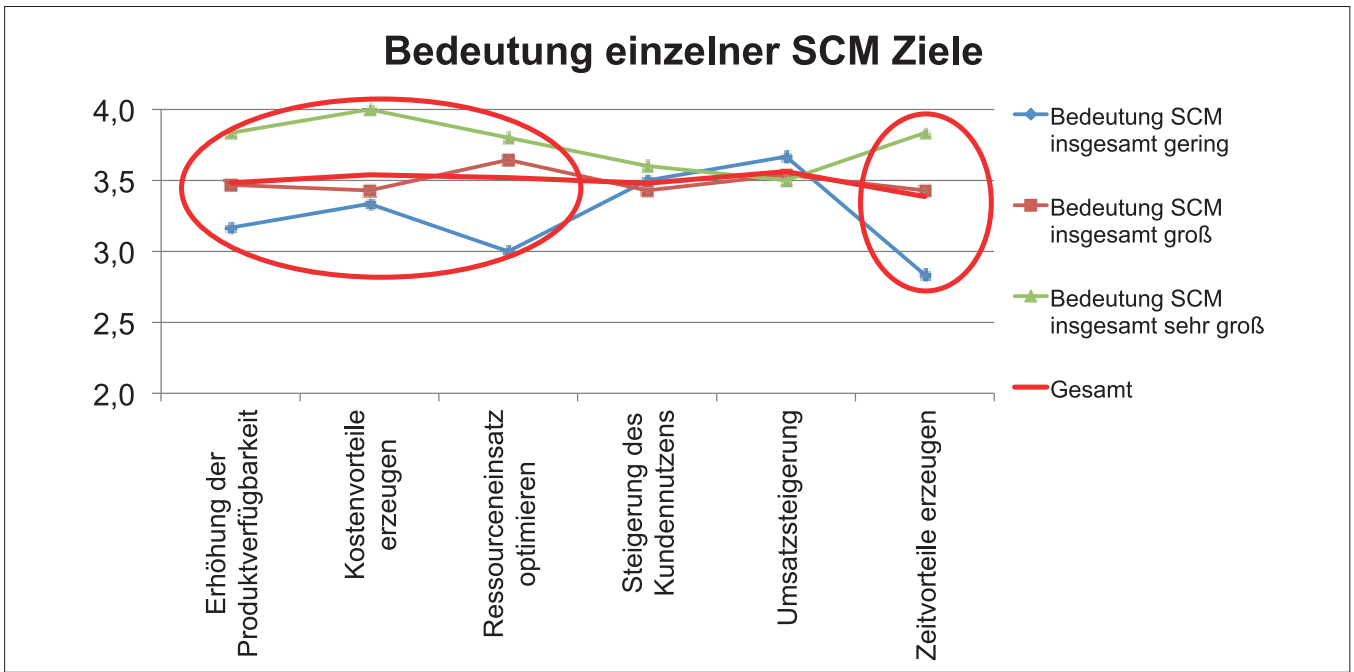


Abb. 3: Bedeutung einzelner SCM-Ziele

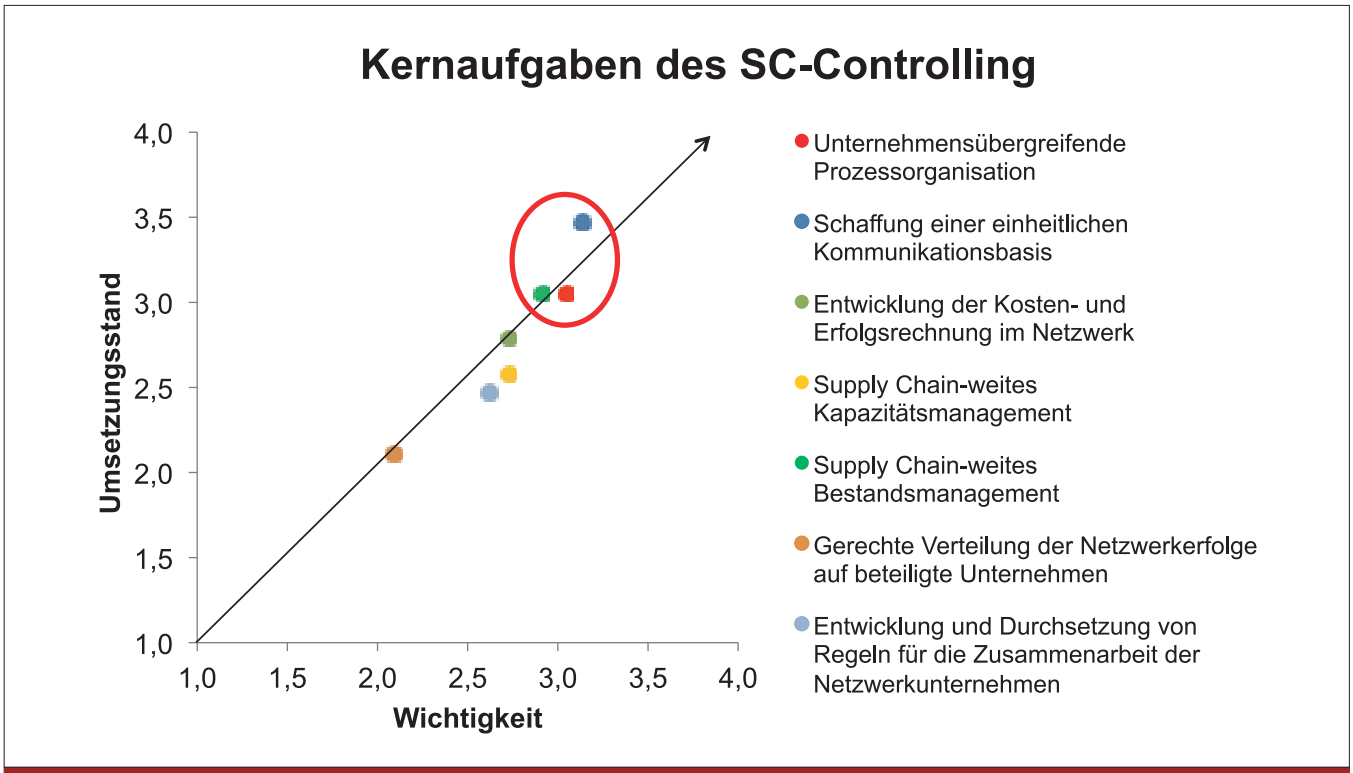


Abb. 4: Kernaufgaben des Supply Chain Controlling

dagegen praktisch nicht im Einsatz, unternehmensübergreifende IT-Systeme und Prozesse sind die Ausnahme.

Ziel und Methodik der eigenen Untersuchung

Die Zahl der empirischen Untersuchungen im deutschsprachigen Raum zur Umsetzung des SCC in KMUs ist nach wie vor relativ gering. Da die Entwicklung außerdem sehr dynamisch verläuft, können Ergebnisse aus früheren Untersuchungen nicht mehr zwangsläufig als weiterhin gültig angesehen werden. Deshalb wurde vom Autor im Herbst 2012 im Rahmen eines studentischen Befragungsprojekts gemeinsam mit einer Gruppe Studierender der ESB Business School Reutlingen eine **Online-Befragung unter KMUs in Baden-Württemberg** durchgeführt.

Ziel der Untersuchung war dabei zum einen, die Wahrnehmung zentraler Konzepte des Supply Chain Management und Supply Chain Controlling unter den KMUs zu erheben und zum anderen, den aktuellen Entwicklungs- und Umsetzungsstand von SCM und SCC unter den KMUs zu erfassen. Entscheidend war dabei nicht, eine möglichst große Zahl an Antworten zu generieren, sondern vielmehr, von mit dem Thema eng vertrauten Auskunftspersonen fundierte Aussagen zum Zusammenwirken von SCM und SCC zu erhalten sowie Hinweise auf mögliche Hindernisse und Probleme bei der Umsetzung eines SCC in KMUs zu erhalten.

Die Erhebung wurde im November und Dezember 2012 als Online-Befragung durchgeführt und mit Unterstützung der IHK Reutlingen ausgewählten Mitgliedsunternehmen zugänglich gemacht. Bis zum Abschluss der Befragung wurden 46 Antworten gesammelt. Nach Ausschluss von Datensätzen mit fehlenden Werten konnten die Analysen auf insgesamt 27 Datensätze gestützt werden. Die geringe Fallzahl erlaubt also nur begrenzt Aussagen zur statistischen Signifikanz, kann aber als weitere Indikation für den Umsetzungsstand des SCC in KMUs gut genutzt werden.

Empirische Ergebnisse

Supply Chain Controlling als Unterstützungfunktion macht natürlich nur Sinn, wenn der Gedanke des Supply Chain Management als solcher im Unternehmen bereits verankert ist. Diesbezüglich waren sich die befragten Unternehmen weitgehend einig: **SCM ist als Managementidee in den Unternehmen „angekommen“**, die Sinnhaftigkeit einer unternehmensübergreifenden Steuerung von Güter- und Informationsflüssen wird nicht bezweifelt. Drei Viertel der Unternehmen stufen die Bedeutung des SCM als groß bis sehr groß ein (vgl. Abbildung 2).

Welche Unterstützung das Supply Chain Management benötigt, hängt nicht zuletzt auch davon ab, welche Ziele man damit erreichen will. Untersucht wurde hier primär, ob bestimmte Ziele die Bedeutung von SCM insgesamt erhöhen. Oder anders formuliert: Ist die Wichtigkeit des SCM für das Unternehmen wesentlich davon abhängig, welche Ziele damit im Unternehmen erreicht werden sollen? Hier zeigten sich bei den befragten Unternehmen in der Tat interessante Unterschiede (vgl. Abbildung 3).

Unternehmen, welche dem SCM eine große oder sehr große Bedeutung einräumen, sehen darin vornehmlich einen Ansatz zur Erzielung von Zeit- und Kostenvorteilen. SCM wird als Instrument gesehen, mit dem Ressourcen effizienter eingesetzt und die Produktverfügbarkeit erhöht (Lieferzeiten reduziert) werden können. In Unternehmen, in denen diese Ziele als weniger bedeutend eingestuft werden, ist

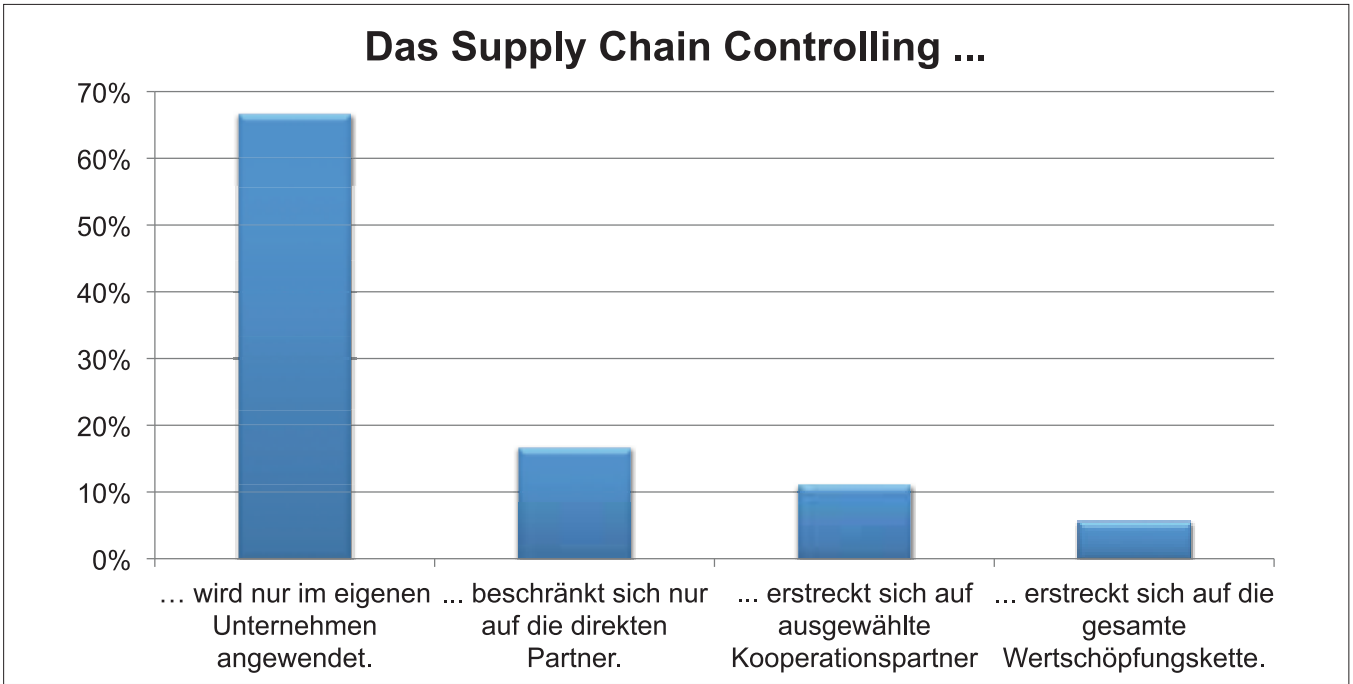


Abb. 5: Reichweite des Supply Chain Controlling in den Unternehmen

auch SCM als Managementansatz insgesamt von geringerer Bedeutung. Diese Interpretation spielt einem Supply Chain Controlling quasi in die Hände, da es zu den ureigensten Aufgaben des Controlling gehört, den effizienten Einsatz knapper Ressourcen (wozu „Zeit" definitiv auch zu zählen ist!) zu steuern und zu koordinieren.

Damit liegt es nahe, nach der **Bedeutung einzelner Controllingaufgaben im Rahmen des Supply Chain Managements** zu fragen. Hierbei wurde differenziert nach der subjektiv eingeschätzten Wichtigkeit der einzelnen Aufgaben („Soll") und dem aktuell in den Unternehmen bereits erreichten Implementierungsniveau dieser Aufgaben („Ist"). Die Analyse zeigt eine starke Korrelation zwischen diesen beiden Aspekten: Aufgaben, die von den Unternehmen als wichtig eingestuft werden, weisen auch einen höheren Umsetzungsstand auf (vgl. Abbildung 4).

An der Spitze der Hitliste stehen die SCC-Aufgaben **„Schaffung einer einheitlichen Kommunikationsbasis"**, **„SC-weites Bestandsmanagement"** und **„Unternehmensübergreifende Prozessorganisation"**. Die Entwicklung der Kosten- und Erfolgsrechnung im SC-Netzwerk wird dagegen als etwas weniger wichtig eingestuft, andere SC-Aufgaben fallen in ihrer Bedeutung bereits deutlich zurück. Interessant ist der daraus zu ziehende Schluss, dass die Zeit- und Kostenvorteile, welche als wesentliche Motivatoren eines SCM angesehen werden, keineswegs allein über möglichst „ausgefeilte" und umfassend implementierte Kostenrechnungssysteme erreicht werden können.

Die Unternehmen sehen vielmehr ein SC-weit abgestimmtes Prozess- und Bestandsmanagement, verbunden mit einer einheitlichen Kommunikationsbasis („Was verstehen wir unter bestimmten Begriffen und Kenngrößen? Welche Information tauschen wir in welcher Form und unter Nutzung welcher Kommunikationssysteme aus?) als die wesentlichen Aufgaben des Supply Chain Controlling. Supply Chain Controlling ist also definitiv mehr als „nur" Supply Chain-Kostenrechnung!

Allerdings wurde die Art der Umsetzung (welche Instrumente sind in welcher Ausprägung dazu im Einsatz?) im Rahmen der aktuellen Studie nicht detaillierter erhoben. Auch kann aus den Antworten keine Wirkungsrichtung, sondern nur eine Korrelation zwischen den beiden Dimensionen abgeleitet werden. Es wäre also auch vorstellbar, dass der aktuell erreichte Umsetzungsstand die wahrgenommene Relevanz der SCC-Aufgaben beeinflusst. Getreu dem Motto: „Das machen wir nicht, dann kann es auch nicht so wichtig sein." Hier bleibt also Raum für weitere empirische Untersuchungen.

Also alles bereits „im grünen Bereich", was das Supply Chain Controlling in KMUs betrifft? „Leben" die Unternehmen diese hier skizzierte Philosophie bereits? Quasi der Lackmus-Test zur Beantwortung dieser Frage liegt in den Aussagen der Unternehmen zur organisatorischen Reichweite ihrer SCC-Aktivitäten (vgl. Abbildung 5). **Zwei Drittel aller Befragten antworten hier, dass das Supply Chain Controlling rein organisationsintern umgesetzt wird** – eine Abstimmung mit den anderen

Autor

Prof. Dr. Andreas Taschner

ist Professor für Rechnungswesen/Controlling an der ESB Business School der Hochschule Reutlingen.

E-Mail: andreas.taschner@reutlingen-university.de

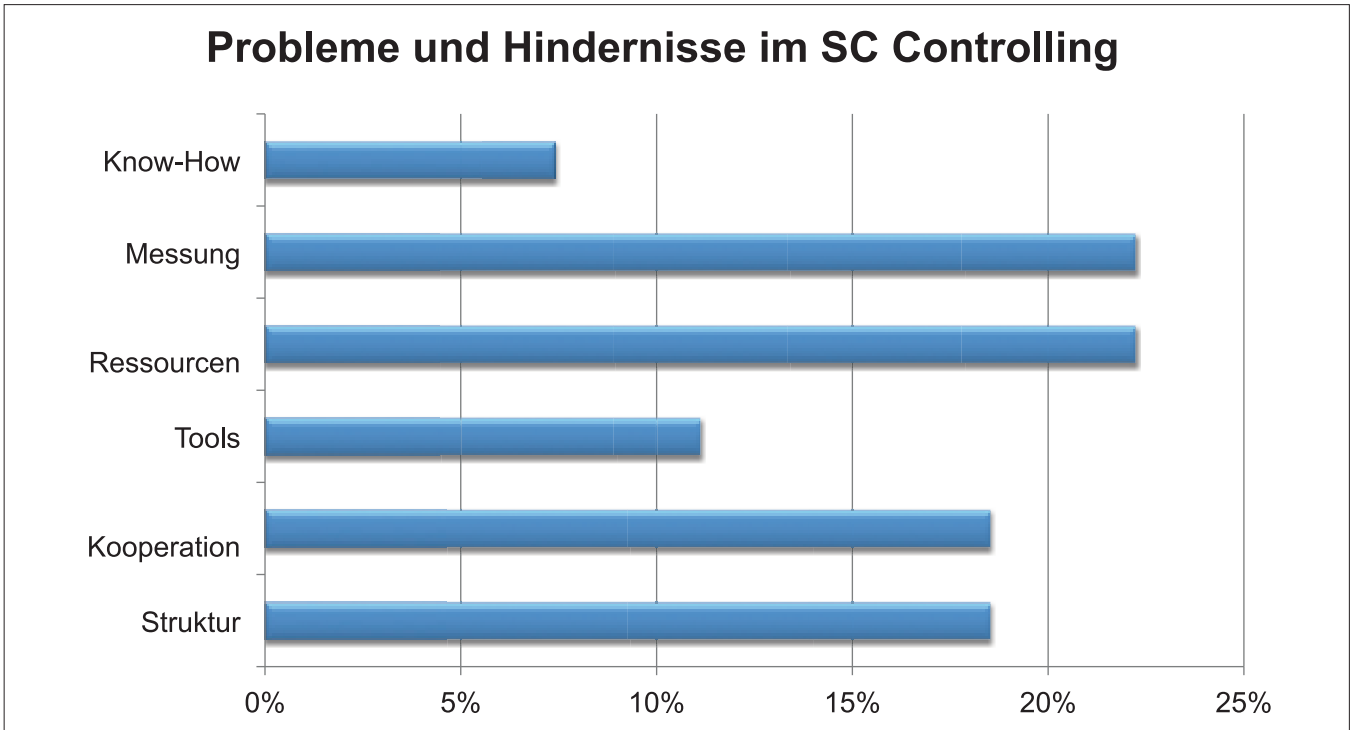


Abb. 6: Probleme und Hindernisse im Supply Chain Controlling

Supply Chain-Partnern erfolgt nicht! Einige wenige Unternehmen beziehen zumindest die Partner auf den direkt vor- bzw. nachgelagerten Wertschöpfungsstufen mit ein.

Ein **„echtes" Supply Chain Controlling**, welches alle Stufen der Wertschöpfungskette umfasst, bleibt heute aber nach wie vor die **absolute Ausnahme**. Die Vermutung liegt nahe, dass Supply Chain Controlling in manchen Fällen also auch teilweise noch Lippenbekenntnis ist und auf eine echte Umsetzung wartet – eine SC-weite Erfüllung der zuvor identifizierten Aufgaben ist ohne Abstimmung mit den Partnern wohl kaum sinnvoll möglich!

Es wäre allerdings verfehlt und ungerechtfertigt, den Unternehmen deshalb Ignoranz oder Untätigkeit vorzuwerfen. Vielmehr stehen der Supply Chain-weiten Umsetzung handfeste Schwierigkeiten entgegen, welche eine Realisierung der in den KMUs durchaus erkannten Vorteile eines SCC negieren. Hierzu wurde den Befragten die Möglichkeit gegeben, in Form von offen formulierten Statements die aus ihrer Sicht wesentlichen Schwierigkeiten und Probleme bei der Umsetzung eines Supply Chain Controlling in ihrem Unternehmen zu nennen. Inhaltlich ähnliche Aussagen wurden danach im Zuge der Auswertung in Antwortkategorien zusammengefasst (vgl. Abbildung 6).

An der Spitze der Problemliste stehen dabei unterschiedliche Aspekte der Ressourcenknappheit – ein „klassisches" Problem vieler KMUs. Der Nutzen wird erkannt, das Know-How ist prinzipiell (zumindest teilweise) vorhanden, doch mangels Zeit- und Personalverfügbarkeit unterbleibt eine Umsetzung. Von ähnlicher Wichtigkeit sind Messprobleme. Die Verfügbarkeit und Vergleichbarkeit von Kenngrößen wird sowohl unternehmensintern, aber noch viel mehr unternehmensübergreifend als unzureichend eingeschätzt. Damit bewahrheitet sich einmal mehr die Weisheit: „You can manage only what you measure!"

Dicht gefolgt werden Ressourcen- und Messprobleme aber von einer anderen, für Supply Chains „typischen" Schwierigkeit: **mangelnde Kooperation**. Vertrauen und Akzeptanz müssen aufgebaut und kontinuierlich gepflegt werden. Viele Supply Chains sind eben nicht wirklich von einem tief empfundenen „partnerschaftlichen Geist" geprägt, sondern nach wie vor eher Zweckgemeinschaften, in denen Skepsis und Egoismen weit verbreitet sind. Dies spiegelt sich teilweise auch im Problemfeld „Struktur" wider: Aufgaben des Supply Chain Controllings werden nicht ausreichend priorisiert, sind organisatorisch nicht klar verankert und unternehmensintern nicht adäquat umgesetzt.

Fazit und weiterer Forschungsbedarf

In Summe bestätigen die Ergebnisse der vorliegenden Studie in weiten Teilen die Aussagen früherer Untersuchungen. Das Bild hat sich im Großen und Ganzen – leider! – noch nicht grundlegend gewandelt. **Supply Chain Management und Supply Chain Controlling** sind sowohl als theoretische Konzepte als auch als **potenzielle Werttreiber** für die eigene unternehmerische Praxis in KMUs durchaus erkannt und anerkannt. Die Unternehmen haben klare Vorstellungen, was mit SCM und SCC erreicht werden kann und soll. **Doch die konsequente, partnerschaftliche Umsetzung scheitert in vielen Fällen nach wie vor an internen und externen Schwierigkeiten.**

Für Controllingforscher und Controllingpraktiker leiten sich daraus zwei wesentliche Erkenntnisse ab:

- Zum einen muss an Einzelfällen orientiert im Detail untersucht werden, warum die identifizierten Hindernisse auftreten und wie sie überwunden werden können. Gefragt ist also eine „action-oriented research", in der Praktiker und Forscher gemeinsam in Fallstudien zusammenarbeiten.
- Zum anderen muss sich die Controllingforschung kontinuierlich selbst die Frage

stellen, ob und wie Controllingansätze und Controllinginstrumente für KMUs adaptiert werden können und müssen. Dies gilt für das Controlling allgemein, aber für das Supply Chain Controlling offensichtlich ganz besonders.

Quellen

Bacher, A. (2004): Instrumente des Supply Chain Controlling, Wiesbaden 2004

Buer, L. (2003): Supply Chain Management im deutschen Mittelstand, Hamburg 2003

Göpfert, I. / Neher, A. (2002): Supply Chain Controlling – wissenschaftliche Konzeptionen und praktische Umsetzungen, in: Logistik Management, 4. Jg. (2002), Heft 3, S. 34-44

Held, B./Herzig, A. / Riedl, M. (2009): Controlling in virtuellen Unternehmen – eine Studie-Teil 2: Auswertung, HAW im Dialog - Weidener Diskussionspapiere, No. 18, http://hdl.handle.net/10419/56443

Hirsch, B./Meyer, M. (2005): Überblick über das Kooperationscontrolling, in: Schäffer, U. / Weber, J. (Hrsg.): Bereichscontrolling, Stuttgart 2005, S. 483-504

Jehle, M. (2005): Wertorientiertes Supply Chain Management und Supply Chain Controlling, Frankfurt/Main 2005

Kotzab, H./Teller, C. (2010): Cost Efficiency in Supply Chains – A Conceptual Discrepancy? Logistics Cost Management between Desire and Reality, in: Seuring, S./Goldbach, M. (Hrsg.): Cost Management in Supply Chains, 2010, S. 233-250

Kuhn, H. / Schilling, R. / Gstettner, St. (2010): Ausgestaltungsmöglichkeiten des Supply Chain Management im Mittelstand – Ausgewählte Aspekte einer empirische Studie, in: Kathan, D. et al. (Hrsg.): Wertschöpfungsmanagement im Mittelstand, 2010, S. 355-373

Möller, K. (2008): Controlling in Unternehmensnetzwerken, in: Controlling, 20. Jg. (2008), H. 12, S. 671-679

Otto, A. / Stölzle, W. (2003): Thesen zum Stand des Supply Chain Controlling, in: Stölzle, W. / Otto, A. (Hrsg.): Supply Chain Controlling in Theorie und Praxis, Wiesbaden 2003, S. 1-26

Weber, J. (2005): Überblick über das Logistik- und Supply-Chain-Controlling, in: Schäffer, U./ Weber, J. (Hrsg.): Bereichscontrolling – Funktionsspezifische Anwendungsfelder, Methoden und Instrumente, Stuttgart 2005, S. 193-214

Weber, J. / Wallenburg, C.M. (2010): Logistik- und Supply Chain Controlling, 6. Auflage, Stuttgart 2010

Weiblen, M. / Wenzel, A. (2010): Value Chain Controlling: Ansätze zur Steuerung unternehmensübergreifender, globaler Wertschöpfungsketten, in: Klein, A. (Hrsg.): Controlling-Instrumente für die Konzernsteuerung, Landsberg/Lech 2010, S. 205-220

Weiblen, M. / Wenzel, A. / Schnell, H. (2010): Value Chain Controlling – Instrumente in unternehmensübergreifenden, globalen Wertschöpfungsketten, in: Klein, A. (Hrsg.): Controlling-Instrumente für die Konzernsteuerung, Landsberg/Lech 2010, S. 221-248

Westhaus, M. (2007): Supply Chain Controlling, Wiesbaden 2007

Wohlgemuth, O./Hess, T. (1999): Möglichkeiten zur Übertragung verwandter Ansätze auf das Netzwerkcontrolling, Arbeitsberichte der Abteilung Wirtschaftsinformatik II, Nr. 1/1999, Universität Göttingen

Fußnoten

[1] Der Autor dankt den Studierenden Jonas Asmelasch, Stefan Dreher, Eva-Maria Metz und Bastian Vogler für ihre umfassenden Arbeiten bei der Erstellung und Programmierung des Online-Fragebogens sowie bei der Auswertung der erhobenen Daten.

[2] Vgl. Buer 2003, S. 8ff.,

[3] Vgl. Jehle 2005, S. 3

[4] Vgl. Bacher 2004, S. 61; Westhaus 2007, S. 249ff.

[5] Die Diskussion, ob der Begriff „Supply Chain“ oder doch eher „Value Chain“ angebrachter ist – und entsprechend, ob man „Supply Chain Controlling“ nicht durch ein „Value Chain Controlling“ ersetzen sollte – ist noch nicht endgültig entschieden (vgl. Weiblen/Wentzel 2010). Für die hier behandelten Fragen ist diese Diskussion aber nicht entscheidend.

[6] Vgl. Weber 2005, S. 194ff.

[7] Vgl. Weber/Wallenburg 2010, S. 281

[8] Vgl. Otto/Stölzle 2003, S. 7

[9] Vgl. Wohlgemuth/Hess 1999, S. 7, Hirsch/Meyer 2005, S. 485f, Weiblen/Wenzel/Schnell 2010, S. 231ff.

[10] Vgl. Möller 2008, S. 673

[11] Zwar standen dabei nicht immer KMUs im Fokus, doch lassen sich durchaus einige generelle Aussagen ableiten. ■

Das Controller Magazin Team

v.l. Gundula Wagenbrenner (Lektorat und Redaktion), Markus Kottbauer (Vorstand), Silvia Fröhlich (Abonnentenbetreuung), Herbert Weilinger (Logistik), Susanne Eiselmayer (CM-Gestaltung und Redaktion); u.l. Günther Lehmann (Controller Magazin Online-Redaktion); u.r. Thomas Horejsi (Anzeigenverkauf)

Erfolgskontrolle von M&A-Transaktionen durch lebenszyklusbasierte Abweichungsanalyse des M&A-Mehrwertes

von Ralf Kesten

Die Praxis von M&A-Transaktionen belegt, dass **die in der vorvertraglichen Transaktionsphase identifizierten M&A-Mehrwerte aus Sicht der Investoren**, zu interpretieren als Kapitalwerte (Net Present Values), **überwiegend nicht (ganz) realisiert** werden können.[1] Im Rahmen einer Managerbefragung ergab sich, dass 53% der Befragten die größten **Erfolgsrisiken** einer Transaktion in der Integrations- bzw. **Post-Merger-Phase** sehen. Immerhin noch 30% der Befragten sahen die **Pre-Merger-Phase** als besonders erfolgskritisch an.[2] Die Gründe hierfür sind vielfältig und in der Literatur umfangreich beschrieben.[3] Nach einer Untersuchung von *Gerds/Schewe* lassen sich vier große Schwachstellenbereiche in der Integrationsphase differenzieren, die das Heben des geplanten M&A-Mehrwerts stark beeinträchtigen:[4] **mangelnde Planung oder Planbarkeit der Synergieumsetzung** (nicht plausible Zahlenbasis, übertriebene Synergiephantasie, undurchdachtes Umsetzungskonzept), **fehlende Kompatibilität der Firmenstrukturen** (Hierarchie und Geschäftsmodelle), **Widerstände in der Belegschaft** (gern auch als „Merger-Syndrom“ bezeichnet) sowie **suboptimales Projektmanagement der Integration** (fehlendes Know-how und eingeschränkte Manpower).

Entsprechend sinnvoll erscheint es aus Sicht der M&A-Manager, während der Integrationsphase möglichst frühzeitig **auf Basis „mitlaufender“ Kontrollrechnungen** über ungeplante bzw. unliebsame Entwicklungen umfassend **informiert** zu werden.[6] Denn nur dann besteht die Chance, möglichst **überlegt gegenzusteuern**. Den grundsätzlichen Aufbau von M&A-Erfolgskontrollen im Lebenszyklus eines Transaktionsobjektes auf Basis des M&A-Mehrwertes verdeutlicht dieser Beitrag allgemein sowie auf Basis eines fiktiven Zahlenbeispiels (Abschnitt 3). Zunächst ist allerdings der investitionstheoretische Begriff „M&A-Mehrwert“ zu klären (Abschnitt 2).

Zwei Definitionsvarianten von M&A-Mehrwert

Unter **M&A-Mehrwert** ist der aus der Transaktion entstehende und auf den Bewertungs- bzw. Entscheidungszeitpunkt t=0 bezogene **Geldvermögenszuwachs für die Eigentümer** im Vergleich zu einer risiko- und laufzeitvergleichbaren alternativen Geldanlage (Opportunität) zu verstehen. Im Rahmen eines Investitionsprojektes würde man vom Kapitalwert bzw. international vom Net Present Value sprechen. Besonderes Merkmal dieser Kennzahl ist, dass sie **Lebenszykluscharakter** aufweist, da sie alle

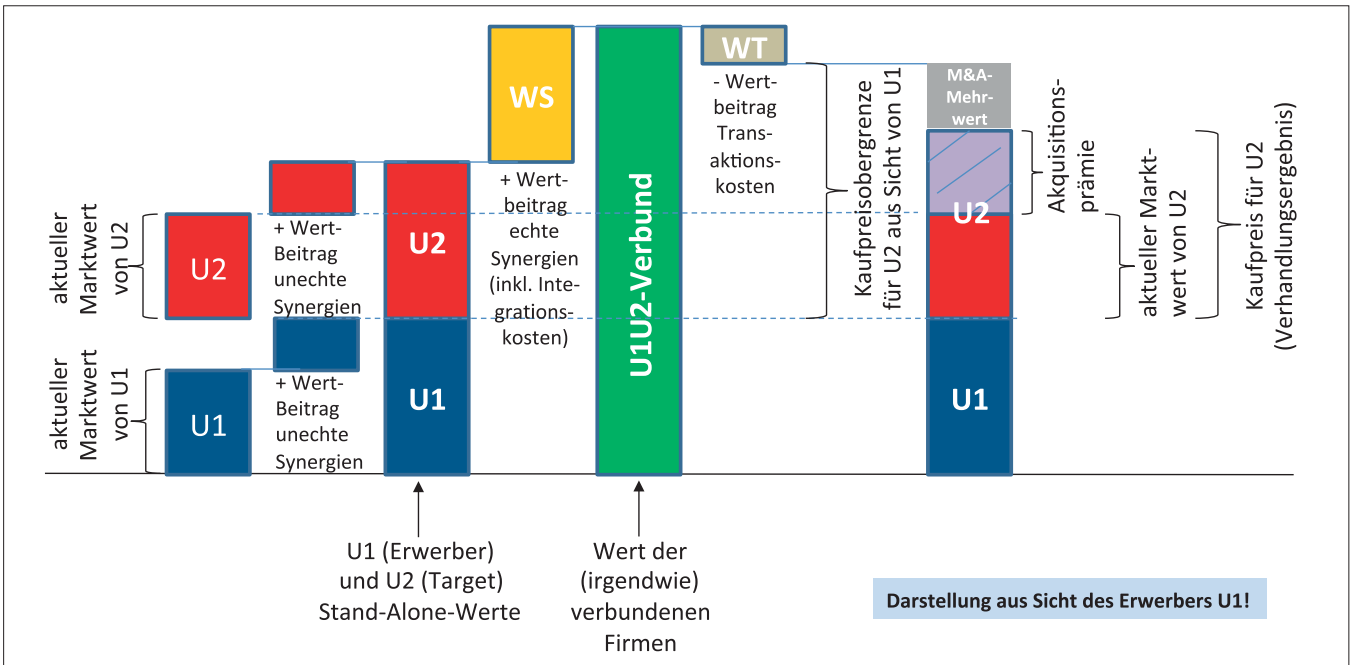


Abb. 1: M&A-Mehrwert und seine Komponenten aus Erwerbersicht[8]

künftigen finanziellen Konsequenzen, die aus einer Investition erwartet werden, beinhaltet und dabei (über die Diskontier-Technik) die sog. Zeitpräferenz des Geldes berücksichtigt.[7] Wird im Rahmen einer M&A-Transaktion ein Mehrwert von Null erzielt, so haben die Anteilseigner des Erwerberunternehmens ihre Renditeziele, abgeleitet aus einer Opportunität, genau erreicht. Ein besonders guter Grund für die Transaktion ist das aber noch nicht: Denn die meisten Eigentümer sind selbst in der Lage, ihre Renditeziele zu realisieren, indem sie standardisiert ablaufende Wertpapiertransaktionen (bspw. Kauf und Verkauf von Aktien und Anleihen an den Börsen) durchführen. Daher **sollte ein** individueller und in mehrfacher Hinsicht **aufwendiger Firmendirektkauf den Shareholdern auch einen positiven Mehrwert liefern**. Eine in der M&A-Praxis weit verbreitete Berechnungsweise des M&A-Mehrwertes zeigt Abbildung 1.

Dem Kapitalwertkalkül folgend wird investiert, wenn der Present Value (PV_0) mindestens das Niveau der in t=0 zu leistenden Investitionsauszahlung (I_0) erreicht oder darüber liegt. Entsprechend gilt für den anzustrebenden eigentümerorientierten Mehrwert einer M&A-Transaktion (MW_0), die exemplarisch einen Firmenkauf darstellt[9]:

(1) $MW_0 = -I_0 + PV_0 = -I_0 + SAW_0^T + WS_0 - WT_0 \geq 0$.

Der **Mehrwert** setzt sich entsprechend (1) zusammen aus dem zu entrichtenden Kaufpreis I_0 (bspw. im Rahmen der Außenfinanzierung organisiert), dem Stand-Alone-Wert (SAW_0^T) des Zielunternehmens (Target T), dem Wertbeitrag aller echten Synergien WS_0 (inklusive Integrationsauszahlungen) und dem stets negativen **Wertbeitrag aller Transaktionszahlungen** WT_0 (einschließlich Honorare für externe Beratung). In Formel (1) sind alle Wertkomponenten auf den Entscheidungs- bzw. Erwerbszeitpunkt (t=0) als Gegenwartswerte im Sinne einer dynamischen Investitionsrechnung berechnet.

Näher zu erläutern ist **der prognostizierte Wertbeitrag aus allen echten Synergien** (WS_0): Echte Synergien entstehen nur durch das Zusammengehen der Firmen (Fusion) bzw. nur durch Erwerb und Eingliederung des Targets in die Firmenstruktur des Erwerbers (Akquisition).[10] Dieser Wertbeitrag wird idealerweise ermittelt, indem man den Erwerber (SAW_0^E) und das Target (SAW_0^T) auf Basis „stand alone" bewertet und abschließend die Summe dieser Werte mit dem zu prognostizierenden Verbundwert (VW_0) beider Firmen saldiert:

(2) $WS_0 = VW_0 - (SAW_0^T + SAW_0^E)$.

In den Stand-Alone-Werten von Formel (2) sind bereits alle sog. unechten Synergien mit eingepreist (vgl. auch Abbildung 1). Unter unechten Synergien versteht der **deutsche Wirtschaftsprüferstandard IDW S1** alle wertverbessernden Maßnahmen, die jedes Unternehmen für sich, also ohne die geplante M&A-Transaktion, realisieren könnte.[11] Ferner ist anzumerken, dass die Höhe des Verbundwertes auch unter der Summe beider Stand-Alone-Werte liegen kann. In einem solchen Fall würden negative Synergien vorliegen (bspw. Abwanderung unzufriedener Kunden, Aufkündigung der Zusammenarbeit durch Zulieferer, Mehrauszahlungen durch Anpassung der Vergütungssysteme). Negative Synergien lassen sich alternativ als antizipierte Integrationsauszahlungen begreifen. Wenn wir nun den Inhalt von Formel (2) in Formel (1) einsetzen, erhalten wir eine zweite Definition von M&A-Mehrwert (MW_0), die weniger weit in der Praxis verbreitet ist:

(3) $MW_0 = -I_0 + VW_0 - SAW_0^E - WT_0 \geq 0$.

Entsprechend (3) ergibt sich der Mehrwert aus einer Transaktion alternativ als Saldo von zu entrichtendem Kaufpreis für das Target (I_0), dem zu prognostizierenden Verbundwert aus beiden Firmen (VW_0) abzüglich des **Stand-Alone-Wertes des Erwerbers** (SAW_0^E) sowie des **Wertbeitrages der Transaktionsauszahlungen** (WT_0). Mit Hilfe des folgenden fiktiven Zahlenbeispiels (Abbildung 2) wird die Richtigkeit von Formel (1) und (3) bestätigt.

Setzen wir die Beispieldaten in (1) ein, erhalten wir unter Beachtung von (2):

Kaufpreis bzw. Investitionsauszahlung	130
Stand-Alone-Wert Target	160
Stand-Alone-Wert Erwerber	350
Verbundwert	550
Wertbeitrag Transaktionsauszahlungen	20

Abb. 2: Zahlenbeispiel zur Verdeutlichung von Formel (1) und (3)

(4) $MW_0 = -130 + 160 + 40 - 20 = +50$.

Nochmaliges Einsetzen der Daten aus Abbildung 2 in (3) ergibt:

(5) $MW_0 = -130 + 550 - 350 - 20 = +50$.

Die in (3) vorgestellte Alternativdefinition des M&A-Mehrwertes weist im Rahmen von Performancekontrollen, die in der Integrations- bzw. in der gemeinsamen Betriebsphase durchgeführt werden, einen Vorteil gegenüber Formel (1) auf: Nach Vollzug der M&A-Transaktion fehlt es aus Sicht des Erwerbers ganz oder zumindest teilweise an Ist- bzw. Wird-Daten zur weiteren Wertentwicklung des Targets im Stand-Alone-Modus.[12] Entsprechend ist auch das Beurteilen des geplanten Wertbeitrages an echten Synergien nicht mehr zuverlässig in späteren Nach-Transaktionsphasen möglich. Dies ist sicherlich einer von mehreren Gründen, warum investitionstheoretische Kontrollrechnungen vielfach auf der Basis eines vereinfachten Zahlenfundaments „fußen" oder sogar unterbleiben.[13]

Ausbau des M&A-Mehrwertes zu einem mitlaufenden Kontrollinstrument

In diesem Abschnitt wird gezeigt, wie sich eine **Abweichungsanalyse auf Basis der Zielgröße „M&A-Mehrwert"** erstellen lässt. Als Referenzsystem bzw. Normgröße der Abweichungsanalyse fungiert der im Rahmen der Ex-ante-Transaktionsanalyse bestimmte Mehrwert, der den vertraglich vereinbarten Kaufpreis inkludiert sowie sämtliche prognostizierten und diskontierten Erwartungswerte der Cashflow-Folgen über den festgelegten Planungshorizont aus Sicht der Kapitalgeber des erwerbenden Unternehmens. Dieser zum originären Erwerbs- bzw. Entscheidungszeitpunkt (t=0) berechnete M&A-Mehrwert wird im Folgenden **„Plan-Mehrwert"** (MW_0^P) genannt, da er bezüglich der künftigen Perioden (t=1 ff.) ausschließlich aus Planungsdaten generiert wird.

Für eine lebenszyklusbegleitende Kontrolle der M&A-Zielgröße ist die Durchführung folgender Schritte zu empfehlen:

(1) Bestimmung einer Mehrwertabweichung zum aktuellen Kontrolltermin t*,
(2) Zerlegung der Mehrwertabweichung aus (1) in zeitliche Teilabweichungen über den gesamten Planungs- bzw. Betrachtungszeitraum t = T,
(3) Aufspaltung der Mehrwertabweichung aus (1) in sachliche Teilabweichungen über den gesamten Planungs- bzw. Betrachtungszeitraum t = T,
(4) Zusammenstellung der unter (2) und (3) ermittelten Teilabweichungen in einer Kontrollmatrix,
(5) Auswertung der Kontrollmatrix, Präsentation der Kontrollergebnisse und ggf. Entwicklung von Gegensteuerungsmaßnahmen für die künftigen Nutzungsperioden nach t*.

Im ersten Schritt (1) wird eine Gesamtabweichung der M&A-Zielgröße bestimmt. Hierzu werden, neben den originären Plandaten, Ist- und Wirddaten benötigt. Während die Istdaten die bisherigen Ausprägungen der Eingabedaten bis einschließlich zum Kontrolltermin t* darstellen und Vergangenheitscharakter haben, stellen Wirddaten künftig nach t* erwartete Daten unter Beibehaltung des aktuellen Aktivitätsniveaus bei den verbundenen Unternehmen dar. Wirddaten sind also Prognosedaten beim erwerbenden sowie erworbenen Unternehmen, die aufgrund aktueller Informationslage zum Kontrolltermin neue Erkenntnisse über die weitere Firmenzukunft abbilden und die voraussichtlich eintreten werden, falls man nicht aktiv steuernd auf den weiteren Geschäftsverlauf einwirkt. Für die Berechnung der **gesamten Mehrwertabweichung** (ΔMW_0) ist der Normgröße **„Plan-Mehrwert"** (MW_0^P) die **Prüfgröße „Kontroll-Mehrwert"** (MW_0^K) gegenüberzustellen:

(6) $\Delta MW_0 = MW_0^K - MW_0^P$.

Befindet man sich mitten in der gemeinsamen Lebenszyklusphase, fließen bisherige Istdaten als auch Wirddaten in den Kontroll-Mehrwert ein. Er informiert daher über die erwartete Zielerreichung bzw. -verfehlung für den gesamten M&A-Lebenszyklus. Entsprechend setzt sich die Abweichung nach Gleichung (6) aus eingetretenen als auch aus erwarteten Abweichungsbeträgen der den Mehrwert bestimmenden Eingabedaten zusammen. Die grundsätzliche Struktur der Eingabedaten, die sich hinter Formel (6) verbirgt, verdeutlicht Abbildung 3 schematisch.

Um die Arbeitsweise der Abweichungsanalyse zu verdeutlichen, greife ich auf ein Zahlenbeispiel zurück. In Abbildung 4 sind die originären

	Istdaten - Plandaten				Wirddaten - Plandaten		
Planungs- bzw. Nutzungszeitpunkte t	**0**	**1**	**2**	**3**	**...**	**T-1**	**T**
Kontrolltermin (t*)				t*=3	...		
Plandaten (P)	P	P	P	P	...	P	P
Istdaten (I)	I	I	I	I	...	-	-
Wirddaten (W)	-	-	-	-	...	W	W
Gesamtabweichung	**(I-P)**	**(I-P)**	**(I-P)**	**(I-P)**	**...**	**(W-P)**	**(W-P)**

Abb. 3: Datenstruktur im Rahmen der M&A-Mehrwertabweichung

Zeitpunkte t	0	1	2	3	4	5 ff.
PLANUNG						
Kaufpreis	-1.500					
Cashflows (CF) für Verbundwert	0	120	140	160	200	300
CF für Stand-Alone-Value Erwerber	0	60	70	80	90	90
CF für Wertbeitrag Transaktionsauszahlungen	0	-40	-60	0	0	0

Abb. 4: Planungsdaten zum M&A-Transaktionsbeispiel

Zeitpunkt t	0
PLANUNG: Gegenwartswerte	
- Kaufpreis	-1.500
+ Verbundwert	2.531
- Stand-Alone-Value Erwerber	-849
- Wertbeitrag Transaktionsauszahlungen	-86
= M&A-Mehrwert	**96**

Abb. 5: Der geplante M&A-Mehrwert und seine einzelnen Wertkomponenten

Planungsdaten einer M&A-Transaktion wiedergegeben, die für die Alternativdefinition des M&A-Mehrwertes (Formel (3) in Abschnitt 2) zu erheben sind. **Als risikoadjustierter Kalkulationszinssatz sind durchgängig 10% angesetzt.** Auf die Einbeziehung von Steuereffekten wird verzichtet und ab t=5 ff. nehme ich eine einfache ewige Rente ohne Wachstum in diesem vereinfachten Zwei-Phasen-Modell an.

Werden alle Zahlungsfolgen mit 10% auf t=0 diskontiert, ergibt sich ein Plan-Mehrwert von rund +96 GE. Die Zusammensetzung im Sinne von Formel (3) zeigt Abbildung 5. Die Rechentechnik sei anhand der Position **„geplanter Verbundwert“** (VW_0^P) verdeutlicht:

(7) $VW_0^P = 120 \cdot 1{,}1^{-1} + 140 \cdot 1{,}1^{-2} +$

$$(200 + \frac{300}{0{,}1}) \cdot 1{,}1^{-4} \approx 2.531 \text{ GE}.$$

Für die mitlaufende Performancekontrolle benötigt man Istdaten der abgelaufenen Perioden sowie Wirddaten über die künftige Entwicklung im Lichte aktueller Erkenntnisse zum Kontrolltermin t*. In Abb. 6 werden solche Daten angeboten. Der Kontrolltermin liegt am Ende der dritten Periode nach Durchführung der Transaktion (t*=3).

Werden alle Daten in Abbildung 6 analog zum Planungsszenario mit 10% auf t=0 diskontiert, erhält man einen Kontroll-Mehrwert von rund +218 GE. Die Zusammensetzung zeigt Abb. 7. Da der Kontroll-Mehrwert deutlich über dem geplanten Mehrwert liegt, scheint sich das M&A-Projekt besonders gut zu entwickeln. Die Gesamtabweichung des M&A-Mehrwertes im Sinne von Formel (6) beträgt also rund +122 GE und signalisiert eine noch höhere Wertschaffung für die Kapitalgeber.

Allerdings gilt es zu bedenken, dass wir hier Werte über den gesamten Lebenszyklus der verbundenen Firmen berechnen. Bis zum aktuellen Kontrolltermin t* kann durchaus eine bislang ungünstige Firmenentwicklung eingetreten sein. Daher ist es wichtig, diese Gesamtabweichung des Mehrwertes zeitlich zu strukturieren.

Schritt (2) hat daher die Zerlegung der ermittelten Gesamtabweichung des Mehrwertes in zeitliche Teilabweichungen zum Ziel. Zunächst wird eine **Mehrwertabweichung** ($\Delta MW_0^{P/I}$) generiert, die auf die bisherige Istentwicklung bis t* zurückzuführen ist, was man auch „zeitlichen Plan/Ist-Vergleich“ nennen könnte. Dadurch wird der Anteil an der Gesamtabweichung erkennbar, der nicht mehr beeinflussbar bzw. „versunken“ ist. Um diese Teilabweichung zu ermitteln, ist als Prüfgröße ein spezieller **„Ist-Mehrwert“** (MW_0^I) zu berechnen. Dabei handelt es sich nur insofern um einen Istwert, als in diesen alle bislang erzielten Istdaten bis t* einfließen. Nach t* werden zur Berechnung eines Mehrwertes über den gesamten Betrachtungszeitraum wieder die originären Plandaten herangezogen.[14]

(8) $\Delta MW_0^{P/I} = MW_0^I - MW_0^P$.

Des Weiteren wird eine spezielle Mehrwertabweichung bestimmt, die die Auswirkungen durch die Wirdentwicklung nach t* signalisiert. Entsprechend könnte man hier von einem **„zeitlichen Plan/Wird-Vergleich“** ($\Delta MW_0^{P/W}$) sprechen. Diese zeitliche Teilabweichung ist handlungslogisch für das Einleiten von Gegensteuerungsmaßnahmen besonders bedeutsam, da es sich hierbei um eine noch nicht definitiv eingetretene Mehrwertabweichung handelt.

Zeitpunkte t	0	1	2	3	4	5 ff.
Kontrolltermin t*				t*=3		
IST und WIRD	IST	IST	IST	IST	WIRD	WIRD
Kaufpreis	-1.500					
Cashflows (CF) für Verbundwert	0	100	120	120	180	310
CF für Stand-Alone-Value Erwerber	0	50	60	70	70	80
CF für Wertbeitrag Transaktionsauszahlungen	0	-30	-40	0	0	0

Abb. 6: Ist- und Wirddaten zum Kontrolltermin t* für das M&A-Transaktionsbeispiel

Zur Abweichungsberechnung ist als Prüfgröße ein spezieller „Wird-Mehrwert“ (MW_0^W) zu definieren. Dieser enthält bis t* alle originären Plandaten und nach t* die prognostizierten Wirddaten, die in eine Mehrwertberechnung einzubeziehen sind.

(9) $\Delta MW_0^{P/W} = MW_0^W - MW_0^P$.

In Abbildung 8 werden diese Mehrwerte mit den Daten des Fallbeispiels wiedergegeben und um den Plan- sowie Kontroll-Mehrwert ergänzt. **Die Analyse der abgelaufenen Perioden zeigt mit einer negativen Abweichung, dass die bisherigen Transaktionsziele nicht perfekt erreicht werden konnten.** Der gegenüber der originären Planung höhere M&A-Mehrwert aus Abbildung 7 beruht daher auf besonders guten Ergebnisprognosen für die Zukunft. Und die ist ja bekanntlich vielfach unsicher und manchmal bewusst optimistisch interpretiert. Daher ist es sinnvoll, auch die Vergangenheit bzw. bereits versunkene Zahlungen in einer Performancekontrolle zu analysieren: Nur so kann ex-post gefolgert werden, ob sich ehemals gute Zukunftsprognosen auch in guten Istergebnissen manifestiert haben. Handlungslogisch ist die Analyse von bereits abgelaufenen Perioden freilich uninteressant; zur „Totalerfolgsbeurteilung“ und zum erfahrungsbasierten Lernen für künftig ähnliche Problemstellungen allerdings unverzichtbar.

Bei den zeitlichen Kontrollergebnissen kann allerdings nicht abgelesen werden, welche Wertkomponenten bzw. Inputdaten die Mehrwertabweichungen ausgelöst haben. Da hinter den Eingabedaten letztlich auch immer Organisationseinheiten bzw. Mitarbeiter des Unternehmens stehen, kann auch die Frage der Zuständigkeit bzw. Verantwortlichkeit noch nicht geklärt werden. Die zeitbezogene Mehrwertkontrolle ist deshalb durch **Schritt (3)** zu ergänzen. In diesem Schritt wird die **gesamte Mehrwertabweichung** aus (6) zusätzlich **in sachliche Teilabweichungen zerlegt**. Hierbei geht es um die Frage, welche Inputdaten bzw. Wertkomponenten (hier: Kaufpreis, Verbundwert, Stand-Alone-Werte und Wertbeitrag Transaktionsauszahlungen) welchen Anteil an der eingetretenen bzw. erwarteten Mehrwertabweichung haben. Dadurch werden die für den weiteren Geschäftsverlauf besonders beobachtungsbedürftigen Wirkungsbereiche erkennbar und es wird eine gezielte Suche nach Therapiemaßnahmen angestoßen. Hinsichtlich der zum Erwerbs- bzw. Entscheidungszeitpunkt angenommenen Wirkungszusammenhänge in den Geschäftsmodellen der verbundenen Firmen können Lerneffekte erzielt werden, die künftig zumindest bei ähnlich wiederkehrenden M&A-Projekten nutzbringend sein können. Entsprechend sollten dann auch die Analyseergebnisse systematisch dokumentiert und archiviert werden.

Zeitpunkt t	**0**
IST und WIRD: Gegenwartswerte	
- Kaufpreis	-1.500
+ Verbundwert	2.521
- Stand-Alone-Value Erwerber	-742
- Wertbeitrag Transaktionsauszahlungen	-60
= M&A-Mehrwert	**218**

Abb. 7: Der aktuell erwartete M&A-Mehrwert und seine einzelnen Wertkomponenten

Im Fallbeispiel erhalten wir die sachlichen Teilabweichungen über den Firmenlebenszyklus durch einfache Differenzbildung zwischen den geplanten und erwarteten Wertbeiträgen der M&A-Mehrwert-Komponenten aus Abbildung 5 und 7. Abbildung 9 zeigt die Ergebnisse: Beim Kaufpreis haben sich keine Abweichungen gegenüber der Planung ergeben. Dies muss nicht so sein, **da bspw. im Kaufvertrag Earn-Out-Klauseln und andere Regelungen** (insbesondere Closing-Accounts wie z. B. die Anpassung des Working Capital an ein definiertes Niveau) vereinbart sein können, die die effektive Investitionsauszahlung bezüglich Zeitpunkt und Höhe beeinflussen.

Beim Verbundwert wird eine geringe negative Abweichung gegenüber Planung auf Basis aktueller Kontrollinformationen erwartet. Positiv haben sich offensichtlich geringere Transaktionskosten und ganz besonders ein stark schrumpfender Stand-Alone-Wert des Erwerbers auf die aktuelle M&A-Mehrwertschätzung ausgewirkt. Letzteres bedeutet, dass das M&A-Management des Käufers im Falle einer Transaktionsunterlassung eine erhebliche Beeinträchtigung der operativen Erfolgslage in den abgelaufenen Perioden nachvollziehbar

Autor

Prof. Dr. Ralf Kesten

lehrt seit 2002 an der NORDAKADEMIE und verantwortet die Fachgebiete „Rechnungswesen und Controlling”. Davor war er mehrere Jahre in einem DAX-Konzern für praktische Unternehmensbewertung und laufende Performancekontrollen von Geschäftsbereichen zuständig. Sein besonderes Interesse gilt Konzepten des wertorientierten Controlling sowie der Unternehmensbewertung.

	Normgröße Plan-Mehrwert	Prüfgrößen Ist-, Wird- & Kontroll-Mehrwert	**Abweichung**
Analyse der abgelaufenen Perioden ("Plan/Ist-Vergleich)	96	82	**-14**
Analyse der künftigen Perioden ("Plan/Wird-Vergleich)	96	233	**137**
Gesamtabweichung M&A-Mehrwert über den Lebenszyklus des Firmenverbundes	96	218	**122**

Abb. 8: Zeitliche Aufspaltung der M&A-Mehrwertabweichungen mit den Beispieldaten

Zeitpunkt t	0
Gesamtabweichung über Lebenszyklus	
- Kaufpreis	0
+ Verbundwert	-10
- Stand-Alone-Value Erwerber	107
- Wertbeitrag Transaktionsauszahlungen	26
= M&A-Mehrwert	**122**

Abb. 9: Sachliche Abweichungsanalyse des M&A-Mehrwertes im Fallbeispiel

festgestellt hat bzw. dies für die weitere Firmenzukunft vermutet.

Als verfeinerte Darstellung empfiehlt sich in einem **vierten Schritt (4)** die **Konstruktion einer „Kontrollmatrix"**. Diese vereint die ermittelten zeitlichen sowie sachlichen Teilabweichungen. Hierdurch wird transparent, ob es sich bei den Mehrwertabweichungen je Wertkomponente um vornehmlich bereits realisierte oder erst um künftig erwartete Abweichungsbeträge handelt. Abbildung 10 zeigt die Kontrollmatrix für das Fallbeispiel.

Die hinter der Abbildung 10 stehende Rechentechnik sei anhand der M&A-Mehrwertkomponente „Verbundwert" illustriert. Für die zeitliche Teilabweichung der abgelaufenen Perioden bis einschließlich t=3 ($\Delta VW_0^{P/I}$) erhalten wir unter Rückgriff auf die Beispieldaten aus den Abbildungen 4 und 6:

(10) $\Delta VW_0^{P/I} = (100 - 120) \cdot 1{,}1^{-1} + (120 - 140) \cdot 1{,}1^{-2} + (120 - 160) \cdot 1{,}1^{-3} \approx -65$ GE.

Für den auf künftige Perioden entfallenden Verbundwertanteil ( ) ergibt sich unter der Annahme einer einfachen ewigen Rente ab t=5 ff.:

(11) $\Delta VW_0^{P/W} = (180 - 200) \cdot 1{,}1^{-4} +$

$$\frac{310}{0{,}1} - \frac{300}{0{,}1} \cdot 1{,}1^{-4} \approx +55 \text{ GE.}$$

Werden die Ergebnisse aus (10) und (11) addiert, erhalten wir die lebenszyklusbezogene negative Abweichung in Höhe von rund -10 GE für die Komponente „Verbundwert".

Durch die Kontrollmatrix wird unter anderem erkennbar, dass sich die erwartete Wertreduktion bei dem Stand-Alone-Wert des Erwerbers zu nahezu 80% auf künftige Geschäftsperioden bezieht. In der Prognose wird also angenommen, dass sich bisherige operative Erfolge bzw. Cashflows für die Kapitalgeber nicht mehr so wie in der Vergangenheit erzielen lassen, wenn man ohne das erworbene Target agieren würde. Ob diese Annahme zutreffend ist, kann schwer nachgewiesen werden, da man ja faktisch nun in einer verbundenen Firmenstruktur lebt bzw. die künftige „Ohne-Target"-Situation ex-post schlicht nicht mehr erfahrbar ist. Daher sind solche Prognosen anfällig für Manipulationen. Denn für die Ist- und Wirdentwicklung gilt: Je schwächer der Stand-Alone-Value des Käufers im Vergleich zur Planung, desto größer wird ceteris paribus der Wertbeitrag der echten Synergien im Sinne von Gleichung (2) neu eingeschätzt. Das bedeutet: Sich selbst im ehemaligen Stand-Alone-Zustand „schlecht zu rechnen" verbessert die Performancekontrollwerte der vor drei Perioden durchgeführten M&A-Transaktion!

Der Erwerber kann im Rahmen einer M&A-Erfolgskontrolle also allein durch Abwerten der eigenen Firma im hypothetischen Stand-Alone-Betrieb eine Steigerung des M&A-Mehrwertes signalisieren. Allerdings zeigt die differenzierte Analyse hinsichtlich des Zeitbezugs der Abweichungen beim Verbundwert, ob man dieser Aussage vertrauen kann: Sind die Abweichungen beim Verbundwert im Sinne des „Plan/Ist-Vergleichs" für die bisherige Dauer der Firmenehe überwiegend negativ (im Beispiel -65 GE), kann das „Runterrechnen" von Stand-Alone-Werten als Indiz gewertet werden, dass ein sich abzeichnender „M&A-Flop" bewusst schöngerechnet werden soll. **Entscheidend ist daher, die weitere Entwicklung des Verbundwertes gegenüber dem Planungsszenario detailliert zu verfolgen.** Damit erlaubt die Kontrollmatrix eine verlässlichere Einschätzung der M&A-Transaktion und sollte zum kritischen Hinterfragen im Interesse der Investoren genutzt werden.

M&A-Life Cycle-Erfolgskontrolle per t*	zeitliche Teilabweichungen		Abw. je Komponente
M&A-Mehrwert-Komponenten	P/I-Abw. bis t=3	P/W-Abw. ab t=4 ff.	
Kaufpreis	0	0	0
Verbundwert	-65	55	-10
Stand-Alone-Value Erwerber in t=0	25	82	107
Wertbeitrag Transaktionsauszahlungen in t=0	26	0	26
M&A-Mehrwert in t=0	**-14**	**137**	**122**

Abb. 10: Kontrollmatrixfür die Gesamtabweichung beim M&A-Mehrwert im Beispiel

Die bislang erarbeiteten Kontrollinformationen sind wertlos, wenn diese im Unternehmensverbund nicht offen und zeitnah kommuniziert werden. Deshalb sind als **letzter Schritt (5)** eine Präsentation und Diskussion über die generierten Kontrollergebnisse wichtige Aufgaben. Dem **M&A- bzw. Beteiligungscontrolling** kommt hier zwischen den betroffenen Firmenbereichen sowohl eine Moderatorfunktion, aber auch eine Anregungsfunktion zu, Therapievorschläge zu generieren. Nicht zuletzt gilt es, das Interesse der Gesellschafter für M&A-Performancekontrollen zu wecken bzw. aufrechtzuerhalten. Wurden aufgrund der Kontrollergebnisse aktive Anpassungsmaßnahmen für die künftigen Firmenperioden erarbeitet, empfiehlt sich eine Revision der künftigen Planwerte als Startpunkt für eine erneute mitlaufende M&A-Erfolgskontrolle zu einem späteren Kontrolltermin.

Zusammenfassung

Nachdem der Begriff des **M&A-Mehrwertes** erläutert und auf alternative Weise definiert wird (Abschnitt 2), erfolgt in Abschnitt 3 die **Vorstellung einer lebenszyklusbasierten Abweichungsanalyse** für diesen Mehrwert. Schritt für Schritt und illustriert anhand von Beispieldaten wird eine Kontrollmatrix zur differenzierten Beurteilung von durchgeführten

M&A-Transaktionen entwickelt. Um das Grundkonzept zu verdeutlichen, wird auf das Einbeziehen von laufzeitindividuellen Kalkulationszinssätzen, Inflation, Steuern und Kapitalstruktureffekten (bspw. Tax Shields) verzichtet. Ebenfalls unbeantwortet bleibt, welches DCF-Bewertungsmodell (WACC-, APV- oder FTE-Approach) sich für Kontrollrechnungen besonders empfiehlt.[15] Vernachlässigt werden damit auch mögliche Veränderungen gegenüber der Planungssituation bei den derivativen Modellparametern, zu denen u. a. die Zusammensetzung und die Höhe des Kalkulationszinssatzes und veränderte Ertragsteuersätze gehören. Diesbezügliche Abweichungen würden zu sog. Mischeffekten (Abweichungen höheren Grades) bei der Abweichungsanalyse führen, die in der Praxis eher als störend empfunden werden, da eine eindeutige Zuordnung zu Abweichungsteilbeträgen nicht möglich ist.[16]

Sie gilt es durch die Auswahl eines konkreten DCF-Modells weitgehend zu vermeiden. Hier würde der APV-Ansatz Vorteile besitzen, da die Wertberechnungen zunächst auf der Annahme von Schuldenfreiheit beruhen und damit ein laufzeitkonstanter Zinssatz (Eigenkapitalkostensatz einer „unleveraged firm“) gewählt werden kann. Nachhaltige Transaktionserfolge erzielt man bekanntlich mit operativ gesunden Firmen. Gerade die Beurteilung der operativen Fitness, gemessen durch unverschuldete M&A-Mehrwerte, ist für das Ziel der Performancekontrolle besonders wesentlich. Die Analyse von steuerinduzierten Wertbeiträgen aus der Fremdfinanzierung tritt dagegen deutlich in den Hintergrund. Dank APV-Approach kann dieser Wertfaktor separat ermittelt und beurteilt werden. Basiert die Fremdfinanzierung auf einer autonomen Kreditplanung, was in der Praxis regelmäßig der Fall ist, hat man auch keine sog. Zirkularitätsprobleme via Modigliani-Miller-Anpassung zu lösen. **Ich empfehle daher die Verknüpfung des M&A-Kontrollkonzeptes mit dem APV-Approach**.

Literaturhinweise

Ahlemeyer, N./Burger, A. (2012): Akquisitionscontrolling: Integration und Nachrechnung. In: Praxishandbuch der Unternehmensbewertung (Hrsg.: Peemöller, V.H.), 5. Aufl., Herne 2012, S. 997-1025.

Baetge, J./Niemeyer, K./Kümmel, J./Schulz, R. (2012): Darstellung der Discounted-Cashflow-Verfahren (DCF-Verfahren) mit Beispiel. In: Praxishandbuch der Unternehmensbewertung (Hrsg.: Peemöller, V.H.), 5. Aufl., Herne 2012, S. 349-498.

Drukarczyk, J./Schüler, A. (2009): Unternehmensbewertung, 6. Aufl., München 2009.

Ewert, R./Wagenhofer, A. (2005): Interne Unternehmensrechnung, 6. Aufl., Berlin/u. a. 2005.

Gerds, J./Schewe,G. (2011): Post Merger Integration, 4. Aufl., Berlin/Heidelberg 2011.

Götze, U. (2008): Investitionsrechnung, 6. Aufl., Berlin/Heidelberg 2008.

Hommel, U./Grass, G./Prokesch, T. (2012): Methoden zur Ermittlung des Unternehmenswertes im M&A-Prozess. In: Handbuch Mergers & Acquisitions (Hrsg.: Picot, G.), 5. Aufl., Stuttgart 2012, S. 151-176.

IDW S1 (2008): Grundsätze zur Durchführung von Unternehmensbewertungen, Stand: 02.04.2008. In: WPg Supplement 3/2008, S. 68-89.

Jansen, S.A. (2008): Mergers & Acquisitions, 5. Aufl., Wiesbaden 2008.

Kesten, R. (2011): Investitionsrechnung in Fällen und Lösungen, Herne 2011.

Kruschwitz, L. (2009): Investitionsrechnung, 12. Aufl., München 2009.

Rockholtz, C. (2011): Due Diligence-Konzeption zum synergieorientierten Akquisitionsmanagement. In: Due Diligence bei Unternehmensakquisitionen (Hrsg.: Berens, W./Brauner, H.U./Strauch, J.), 6. Aufl., Stuttgart 2011, S. 177-199.

Träm, M. (2000): Post-Merger-Integration: Sieben Regeln für erfolgreiche Fusionen – ein Ansatz von A.T. Kearney. In: Management Consulting (Hrsg.: Fink, D.), München 2000, S. 289-309.

Vogel, D.H. (2002): M&A – Ideal und Wirklichkeit, Wiesbaden 2002.

Wöginger, H. (2006): Das Synergy-Value-Konzept. In: M&A Review 5/2006, S. 205-215.

Fußnoten

[1] Nach Gerds, J./Schewe, G. (2011), S. 5, ist dies bei über 60% aller untersuchten Transaktionen der Fall.

[2] Vgl. Träm, M. (2000), S. 289 ff.

[3] Vgl. bspw. Wöginger, H. (2006), S. 205; Vogel, D.H. (2002), S.41-42; Müller-Stewens, G. (2012), S. 82-83; Jansen, S.A. (2008), S. 336-342.

[4] Vgl. im Detail Gerds/Schewe (2011), S. 76-131.

[5] Zum Merger-Syndrom vgl. näher Vogel, D.H. (2002), S. 237-240.

[6] Zu anderen Verfahren, die eine Messung des M&A-Erfolgs versuchen, vgl. Vogel, D.H. (2002), S. 276-299.

[7] Vgl. zum Kapitalwert Kruschwitz, L. (2009), S.63-68 sowie S. 85-92; Götze, U. (2008), S.71-93; Kesten, R. (2011), S. 52-55.

[8] Zu einer ähnlichen Darstellung vgl. Wöginger, H. (2006), S. 207.

[9] Ähnlich auch Hommel, U./Grass, G./Prokesch, T. (2012), S. 151.

[10] Einen Überblick über wichtige Synergiearten geben Rockholtz, C. (2011), S. 182; Vogel, D.H. (2002), S. 34-37; Jansen, S.A. (2008), S. 169.

[11] Vgl. IDW S1 (2008), Ziffer 4.4.2.2., S. 74.

[12] Zu einem Konzept, dass eine Erfolgskontrolle über eine Stand-Alone-Planung des Akquisitionsprojektes versucht, vgl. Ahlemeyer, N./Burger, A. (2012), S. 1012-1023.

[13] So weist auch Vogel darauf hin, dass in der Praxis interne Erfolgsanalysen keineswegs regelmäßig stattfinden. Noch unüblicher seien laufende Zwischenberichterstattungen „über Soll-Ist-Abweichungen gegenüber dem Aufsichtsrat oder gar den Anteilseignern.“ Vogel, D.H. (2002), S. 272.

[14] Man könnte die nach t* einzusetzenden Plandaten auch weglassen. Allerdings darf man dann nicht den Plan-Mehrwert zur Abweichungsberechnung verwenden, sondern nur einen bis t* (unvollständigen) Plan-Mehrwert. Um Missverständnisse zu vermeiden, wird dieser Ansatz nicht weiter beschrieben.

[15] Zu den DCF-Verfahren mit umfangreichem Beispiel sei Baetge, J./Niemeyer, K./Kümmel, J./Schulz, R. (2012), S. 349-498 empfohlen. Einen knappen Überblick über die grundsätzliche Arbeitsweise der Verfahren mit Beispiel im Rentenmodell geben Drukarczyk, J./Schüler, A. (2009), S. 125-134.

[16] Ein Beispiel für Abweichungen höheren Grades, das auf die Analyse von Kostenstellen referenziert, bieten bspw. Ewert, R./Wagenhofer, A. (2005), S. 330-340.

Das neue Controller-Leitbild und die Kernelemente des Controllings

von Heimo Losbichler

Am 8. Juni dieses Jahres hat die International Group of Controlling (IGC) auf ihrer Generalversammlung in Bukarest das neue, aktualisierte Controller-Leitbild offiziell beschlossen. Gleichzeitig hat der Internationale Controller Verein (ICV) in Zusammenarbeit mit der IGC am Congress der Controller in München ein beachtenswertes Grundsatzpapier zu den Kernelementen des Controllings veröffentlicht. Zwei Grundsatzpapiere, die Controller, Manager, Berater, Trainer und Professoren unbedingt kennen sollten.

Die International Group of Controlling verfolgt das Ziel, unseren deutschsprachigen Controllingansatz als international akzeptierten Standard in der Ausbildung zu etablieren. Insbesondere das Controller-Leitbild hat internationale Beachtung und breite Akzeptanz als Grundlage effektiver Controllerarbeit gefunden. Das Controller-Leitbild wurde erstmals 1998 veröffentlicht und 2002 überarbeitet. Das Leitbild definierte die Rolle des Controllers als proaktiven umfassenden Begleiter des Managers auf Augenhöhe (der „Management- bzw. Sparringpartner") und setzte damit einen Standard. Große internationale Verbände, allen voran IMA (the association for accountants and financial professionals) und CIMA (Chartered Institute of Management Accountants), folgten diesem Rollenbild.

- **IMA:** *„Management accounting is a profession that involves partnering in management decision making, devising planning and performance management systems, and providing expertise in financial reporting and control to assist management in the formulation and implementation of an organization's strategy."* [1]

- **CIMA:** *„Management accountants are trusted to guide critical business decisions and drive strong business performance. They combine financial expertise and business acumen to achieve sustainable business success. They understand how the different parts of the business need to come together."* [2]

Das Controller-Leitbild der IGC ist als Meilenstein und großer Erfolg zu betrachten.

Angesichts des rasanten Wandels des Unternehmensumfelds werden Controller wiederkehrend mit neuen Anforderungen konfrontiert. Insbesondere die Finanzkrise hat die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen für Unternehmen und ihr Controlling deutlich verändert. Eine gestiegene Erwartungshaltung der Führungskräfte, höhere Volatilität, verstärktes Risikobewusstsein, neue technologische Möglichkeiten in der Analyse und Bereitstellung von Informationen, der Trend zu Contolling-Shared-Service-Centern oder eine steigende Aufgabenvielfalt im Controlling sind nur einige Beispiele aktueller Entwicklungen.

Als Konsequenz hat die IGC 2012 auf ihrer Vollversammlung in Ljubljana beschlossen, das

Altes Leitbild vom 4.9.2002	Neues Leitbild vom 8.6.2013
Controller gestalten und begleiten den Management-Prozess der Zielfindung, Planung und Steuerung und tragen damit Mitverantwortung für die Zielerreichung. Das heißt: • Controller sorgen für Strategie-, Ergebnis-, Finanz-, Prozesstransparenz und tragen somit zu höherer Wirtschaftlichkeit bei. • Controller koordinieren Teilziele und Teilpläne ganzheitlich und organisieren unternehmensübergreifend das zukunftsorientierte Berichtswesen. • Controller moderieren und gestalten den Management-Prozess der Zielfindung, der Planung und der Steuerung so, dass jeder Entscheidungsträger zielorientiert handeln kann. • Controller leisten den dazu erforderlichen Service der betriebswirtschaftlichen Daten- und Informationsversorgung. • Controller gestalten und pflegen die Controllingsysteme.	Controller leisten als Partner des Managements einen wesentlichen Beitrag zum nachhaltigen Erfolg der Organisation. Controller … 1. gestalten und begleiten den Management-Prozess der Zielfindung, Planung und Steuerung, sodass jeder Entscheidungsträger zielorientiert handelt. 2. sorgen für die bewusste Beschäftigung mit der Zukunft und ermöglichen dadurch, Chancen wahrzunehmen und mit Risiken umzugehen. 3. integrieren die Ziele und Pläne aller Beteiligten zu einem abgestimmten Ganzen. 4. entwickeln und pflegen die Controlling-Systeme. Sie sichern die Datenqualität und sorgen für entscheidungsrelevante Informationen. 5. sind als betriebswirtschaftliches Gewissen dem Wohl der Organisation als Ganzes verpflichtet.

Abb. A: Gegenüberstellung der alten und neuen Fassung des Controller-Leitbilds

Controller-Leitbild behutsam zu überarbeiten. Die Aktualisierung wurde im Jänner dieses Jahres in Wien abgeschlossen und auf der Vollversammlung im Juni in Bukarest offiziell beschlossen. Das neue Controller-Leitbild behält die im alten Leitbild definierte Rolle und Verantwortung des Controllers bei, setzt diese jedoch in den Kontext des heutigen Wettbewerbsumfelds (siehe Abbildung A).

Obwohl sich die Bandbreite der Aufgaben von Controllern in den letzten Jahren erhöht hat, ist es gelungen, das Leitbild zu kürzen. Die IGC ist damit der ursprünglichen Idee Albrecht Deyhles gefolgt, der wollte, dass das Leitbild auf die Rückseite der Visitenkarte von Controllern passt. Entsprechend der Kürze und Prägnanz der Formulierungen, konnten einige wichtige Begriffe der alten Version (z. B. Transparenz, Mitverantwortung) nicht mehr berücksichtigt werden. Um das Leitbild und die beabsichtigte Bedeutung einzelner Formulierungen für alle verständlich und nachvollziehbar zu machen, wird das aktuelle Leitbild durch einen Kommentar ergänzt (siehe Abbildung B).

Neben dem neuen Controller-Leitbild hat die IGC in Zusammenarbeit mit dem Internationalen Controller Verein ein beachtenswertes **Grundsatzpapier zu den Kernelementen des deutschsprachigen Controlling-Ansatzes** veröffentlicht. Darin werden die Eckpunkte unseres Controllingverständnisses kurz und äußerst prägnant beschrieben.

Durch die Ganzheitlichkeit des deutschsprachigen Controllingansatzes haben sich Praktiker wie Wissenschaftler seit jeher schwer getan, die Frage „Was ist Controlling?“ auf den Punkt zu bringen. Während es mit dem Controller-Leitbild der IGC seit mehr als zehn Jahren eine klare und weithin akzeptierte Definition für die Rolle des Controllers gibt, fehlt diese Klarheit und Prägnanz für das Controlling selbst. Mit dem vorliegenden Grundsatzpapier versuchen ICV und IGC ein gemeinsames, international getragenes Controllingverständnis zu entwickeln und zu verbreiten.

Das Grundsatzpapier richtet sich an Controller, Manager, Berater und Lehrende gleichermaßen. Controllern, Managern und Beratern soll es Orientierung für die Ausgestaltung des Controllings und die erfolgreiche Zusammenarbeit von Controllern und Managern geben. Lehrenden an Hochschulen und Ausbildungsinstituten soll das Grundsatzpapier als neue Standard-Schulungsunterlage helfen, Zielsetzung, Zweck und Rahmenbedingungen erfolgreichen Controllings einfach und verständlich zu vermitteln. Das **Grundsatzpapier** ist mittlerweile in elf Sprachen (Deutsch, Englisch, Französisch, Spanisch, Russisch, Chinesisch, Tschechisch, Kroatisch, Slowenisch, Rumänisch und Ungarisch) verfügbar. Es steht, wie das **Controller-Leitbild** samt Kommentar, unter **www.igc-controlling.org** und **www.controllerverein.com** als **Download** zur Verfügung.

Abb. B: Auszug aus dem Kommentar zum neuen Controller-Leitbild

Grundsatzposition des Internationalen Controller Vereins (ICV) und der International Group of Controlling (IGC)

Die Kernelemente des Controllings – das Verständnis von ICV und IGC

Motivation des Papiers

Controlling ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor der Unternehmen in den deutschsprachigen Ländern. Gleichzeitig bestehen vielfach Unklarheiten, was Controlling im Kern ausmacht. Ziel des Papiers ist es daher, einen aktuellen Stand des Verständnisses von Controlling sowie der Rolle der Controller als Grundsatzposition des Internationalen Controller Vereins (ICV) und der International Group of Controlling (IGC) zu formulieren.

Ausgangspunkt ist das von Albrecht Deyhle entwickelte Controllingverständnis. Dieses ist geprägt durch drei Merkmale: Zielorientierte Steuerung, Controller und Manager im Team Controlling betreibend, Zusammenspiel von Analytik und weichen Faktoren. Seit der erstmaligen Niederlegung der zentralen Gedanken von Albrecht Deyhle hat das Controlling in der Praxis eine rasante Verbreitung, aber auch Veränderung und Weiterentwicklung erfahren. Neue Entwicklungen sind insbesondere in Richtung der Aufgabenbreite (Strategie, Risiko, Nachhaltigkeit), Zukunftsorientierung (z. B. Früherkennung) und Rolle der Controller (proaktiv, mitverantwortlich) zu sehen. Daneben kommt heute – zumindest in größeren Unternehmen – auch dem Controllerbereich als Ganzes, der „Controller Community", eine zentrale Bedeutung zu.

Das Papier nimmt daher die grundsätzlichen Gedanken von Albrecht Deyhle auf und bringt sie vor dem Hintergrund der genannten Veränderungen sowie einer intensiven wissenschaftlichen Auseinandersetzung mit dem Controlling kurz und bündig auf den neuesten Stand.

Controlling

Controlling ist Führungsarbeit. Es bedeutet, vom Ziel her zu denken und alle Entscheidungen an ihren Erfolgswirkungen auszurichten.

Damit kommt den Aktivitäten des Planens und Kalkulierens (international: „calculative practices") sowie der Kontrolle und Steuerung eine zentrale Bedeutung zu. Dies gilt für jede einzelne Führungsentscheidung wie auch für die Führung des Unternehmens insgesamt (Unternehmenssteuerung).

Im letztgenannten Fall gilt es sicherzustellen, dass Informationsversorgung, Planung und Kontrolle im Rahmen der Unternehmenssteuerung ineinander greifen:

1) Die Willensbildung im Rahmen von Strategieentwicklung und Planung definiert die Ziele und die Mittel zu ihrer Erreichung. Die damit verbundene Beschäftigung mit der Zukunft hilft zudem, diese auch dann besser zu bewältigen, wenn alles ganz anders kommt als geplant.

2) Im Rahmen der Kontrolle wird geprüft, ob die Ziele erreicht werden und – wenn nicht – wo die Ursachen dafür liegen. Die so gewonnenen Erkenntnisse werden möglichst frühzeitig genutzt, um gegenzusteuern und Ausführung sowie Planung zu verbessern.

3) Planung und Kontrolle zusammen setzen dem Einzelnen im Unternehmen Grenzen, ermöglichen aber genau dadurch dezentrale Freiräume und Initiative.

4) Aufgrund der Komplexität des Steuerungsprozesses ist es wesentlich, das Controlling-Denken in allen Köpfen zu verankern („Mitarbeiter überzeugen, dass sie dabei mitmachen").

Controlling sollte überall dort stattfinden, wo es Ziele gibt, die zu erfüllen sind. Controlling ist folglich nicht nur ein Thema für gewinnorientierte Unternehmen, sondern auch für gemeinwirtschaftliches und öffentliches Handeln. Nur die Ausprägungen der Ziele und in Folge des Erfolgs sind spezifisch.

Dabei induziert das zu Grunde liegende Denken vom Ziel her eine langfristige und umfassende Perspektive, die auf die Nachhaltigkeit der Zielerreichung abstellt. Entsprechend kommt finanziellen und nichtfinanziellen Aspekten sowie allen relevanten Stakeholdern der Unternehmenssteuerung in dem Maße eine hohe Bedeutung zu, wie sie als Mittel zum Zweck den langfristigen Erfolg sicherstellen helfen. Vom Ziel her zu denken und alle Entscheidungen an ihren Erfolgswirkungen auszurichten, ist Kern einer rationalen Unternehmensführung und unverzichtbare Aufgabe jedes einzelnen Managers. Controlling ist daher keine Aktivität, die auf Controller oder andere spezialisierte Führungsdienstleister beschränkt ist. Controlling ohne Management kann es nicht geben. Controlling ist aber so wichtig und komplex, dass es sinnvoll ist, Manager dabei zu unterstützen. Einen wesentlichen Teil dieser Unterstützung leisten Controller. Controlling erfolgt entsprechend im Zusammenwirken von Managern und Controllern, wie das auch schon im „klassischen"

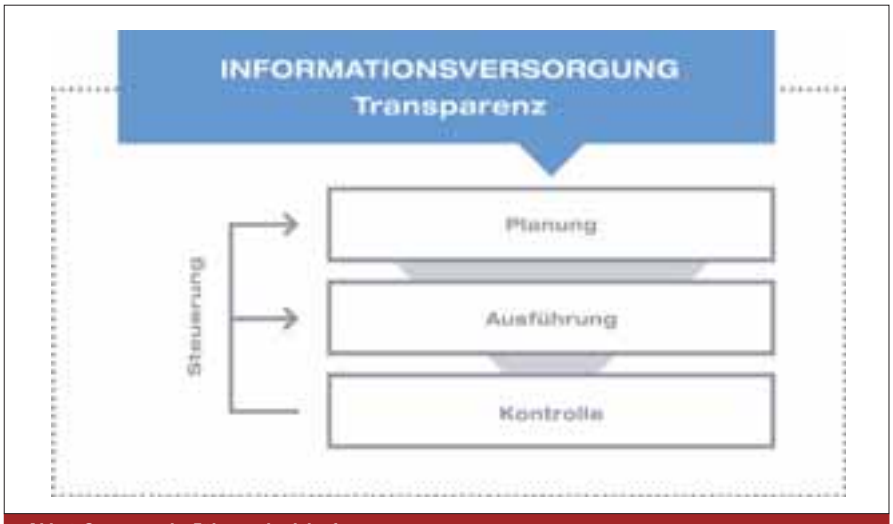


Abb. 1: Steuerung im Führungskreislauf

Schnittmengenbild von Albrecht Deyhle zum Ausdruck kommt. Auch wenn nicht alle Manager dem von Albrecht Deyhle unterstellten Bild eines dominant intuitiv entscheidenden Unternehmers entsprechen, so können sie doch alle von einem Counterpart profitieren, der bei ihren spezifischen Stärken und Schwächen ansetzt.

Führungsunterstützung durch Controller

Controller unterstützen Manager auf unterschiedliche Art und Weise. Sie entlasten Manager, indem sie ihnen bestimmte Aufgaben (z. B. die Organisation der Planung oder die Bereitstellung von Informationen) abnehmen. Sie ergänzen Manager, wenn sie im Team als betriebswirtschaftlicher Begleiter fungieren. Sie begrenzen Manager, wenn sie unwirtschaftliche Entscheidungen verhindern, welche auf Grund von Bereichs- und Eigeninteressen durchgesetzt werden sollen. Mit all diesen unterschiedlichen Tätigkeiten streben Controller danach, die Rationalität der Unternehmensführung sicherzustellen. Controller unterstützen Manager individuell. Eine Leistung „von der Stange" wird den Managern nicht gerecht. Diese haben unterschiedliches betriebswirtschaftliches Wissen, unterschiedliche Präferenzen und unterschiedliche Erfahrungen. Controller müssen sich auf diese Individualität entsprechend einstellen.

Controller unterstützen die Manager umfassend. Die Interaktion bezieht sich grundsätzlich auf die gesamte Führungsaufgabe des Managers. Alle Führungshandlungen haben ökonomische Auswirkungen. Manche davon auszuschließen, „blinde Flecken" zu akzeptieren, wäre nicht sinnvoll. Controller gehen damit weit über Zahlen hinaus. Motivation und Anreizgestaltung stehen ebenso auf ihrer Agenda wie Strategie, Organisation und Kultur. Gerade die Breite der Führungsunterstützung macht Controller aus, gerade diese Breite ist in den letzten Jahren erheblich gestiegen. Sie mündet im Bild des umfassenden Begleiters des Managers, dem „Management Partner" oder „Business Partner".

Ein Zusammenwirken von Manager und Controller im Sinne einer solchen Business-Partnerschaft muss „auf Augenhöhe" erfolgen. Die Manager sind zwar richtungsgebend, Controller tragen heute aber eine Mitverantwortung für die Erreichung der Unternehmensziele. Damit sollten Controller nicht passiv auf Anweisungen der Manager warten, sondern auch als proaktive, ergänzende Partner des Managements agieren. Dies gilt sowohl im Tagesgeschäft als auch bei neuen grundsätzlichen Entwicklungen, wie sie z. B. die Verankerung von Wertorientierung oder Nachhaltigkeit in der Unternehmensführung darstellen. Solche Themen zu erkennen und voranzutreiben, ist eine zentrale Facette der Rolle eines Business Partners. Dabei hat auch der von Controllern zu vollziehende Spagat zwischen aktiver Mitwirkung im Führungsprozess, dem Einbringen eigener Ideen einerseits und der begrenzenden Funktion als Hüter der Unternehmensinteressen und des kritischen Counterparts bzw. Sparringspartners andererseits („Involvement versus independence") an Bedeutung gewonnen. Controller müssen in der Lage sein, zwei Hüte zu tragen.

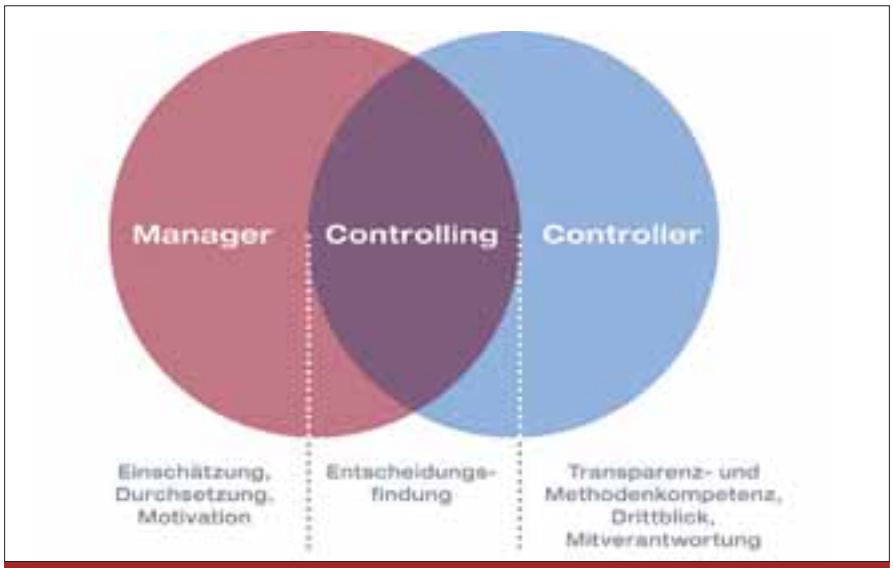


Abb. 2: Schnittmengenbild in Anlehnung an Albrecht Deyhle

Wichtige inhaltliche Felder der Führungsunterstützung

Inhaltlich konzentriert sich die Arbeit der Controller auf Themenstellungen, die ganz überwiegend auch im Controller-Leitbild und im Controlling-Prozessmodell der International Group of Controlling (IGC) aufgeführt sind. Controller stehen für die Sicherstellung betriebswirtschaftlicher Transparenz („Controller sorgen für Strategie-, Ergebnis-, Finanz- und Prozesstransparenz und tragen zu höherer Wirtschaftlichkeit bei."). Hierzu haben sie nicht nur Zahlen entsprechend zu erfassen, sondern sie auch passend zu kommunizieren. Ein reines Ablie-

Abb. 3: Führungsunterstützung durch Controller in Anlehnung an Weber/Schäffer

Abb. 4: Zentrale Kompetenzen von Controllern

fern beim Management reicht ebenfalls nicht aus. Controller haben vielmehr sicherzustellen, dass die Informationen richtig verstanden und richtig verwendet werden. Controller sind Hüter der betriebswirtschaftlichen Zahlen („single source of truth") und sind auch für ihre Definition und Qualität verantwortlich.

Controller leisten einen wesentlichen Beitrag zur zielorientierten, rationalen Unternehmenssteuerung („Controller moderieren den Management-Prozess der Zielfindung, der Planung und der Steuerung so, dass jeder Entscheidungsträger zielorientiert handeln kann."). In der laufenden Planung kommen ihnen hierzu zwei Aufgaben zu: das Management des Planungsprozesses (von der Festlegung des Ablaufs bis zur Dokumentation der Ergebnisse) und die inhaltliche Mitwirkung in der Planung; diese reicht von der Planvorbereitung bis zur kritischen Plandurchsprache und -revision. Eine besondere Herausforderung liegt dabei in der Abstimmung der unterschiedlichen beteiligten Teileinheiten und deren verantwortliche Manager einerseits und der Abstimmung der Planungsebenen untereinander andererseits – von der strategischen Planung über die Mittelfrist- und die Investitionsplanung bis hin zur Budgetierung („Controller koordinieren Teilziele und Teilpläne ganzheitlich."). Diverse Aufgaben kommen den Controllern auch in ihrer Kontrollfunktion zu. Sie reichen von der Kommunikation von Abweichungen bis zur Sicherstellung ihrer Beseitigung.

Controller stehen für die adäquate Gestaltung und das Zusammenwirken aller Instrumente der Unternehmenssteuerung sowie die Weiterentwicklung des Instrumentariums („Controller gestalten und pflegen die Controllingsysteme." – „Controller organisieren unternehmensübergreifend das zukunftsorientierte Berichtswesen."). Hierbei handelt es sich um eine komplexe, analytisch anspruchsvolle Managementaufgabe, zu deren Erfüllung dem Management zumeist die Zeit, das Interesse und die fachlichen Fähigkeiten fehlen („der Controller als Methodenspezialist").

An die Seite dieser laufend zu erfüllenden Aufgabenfelder der Controller sind schließlich immer mehr fallweise Aufgaben getreten, die sich als einzelentscheidungs- und projektbezogene Beratung kennzeichnen lassen. Sie adressieren unterschiedlichste Managementthemen, die von Marktanalysen bis hin zur Implementierungsunterstützung neuer Geschäftsprozesse reichen. Controller stehen auch hier für die Sicherstellung der betriebswirtschaftlichen Transparenz und das Streben nach rationalen Einzelentscheidungen, die sich an den Unternehmenszielen ausrichten.

Bei allen genannten Feldern der Führungsunterstützung ist die Zukunftsorientierung des Handelns wesentlich. Rückspiegelfragen helfen wenig. Es geht darum, was in Zukunft zu tun ist, nicht nur bei der Planung, sondern auch bei der Kontrolle. In dem Maße, wie die Zukunft zudem weiter hochgradig unsicher und volatil ist, gilt es, für Controller als Business Partner

1) das Instrumentarium noch stärker auf Volatilität auszurichten: Frühindikatoren, Prognoserechnungen und insbesondere rollierenden Forecasts, Risikocockpits sowie Szenarioplanungen und stochastischen Analysen kommt dann eine besonders wichtige Rolle zu;

2) Controlling und Steuerung besonders schlank und damit flexibel zu halten: Die Eindringtiefe von Planung und Budgetierung sollte sich dann in Grenzen halten und die zentralen Steuerungsgrößen sollten durch eine enge Verbindung zur Strategie charakterisiert sein;

3) die Flexibilisierung von Strukturkosten und die Flexibilität der zu Grunde liegenden Geschäftsmodelle zu fördern.

Anforderungen an Controller

Wenn Controller Manager umfassend unterstützen wollen, benötigen sie dafür ein breites

Autor

Prof. Dr. Heimo Losbichler

ist Studiengangsleiter Controlling, Rechnungswesen und Finanzmanagement, FH-Oberösterreich in Steyr; Stv. Vorsitzender des Internationalen Controller Vereins (ICV) und Vorsitzender der International Group of Controlling (IGC).

E-Mail: heimo.losbichler@fh-steyr.at

Co-Autoren: Siegfried Gänßlen, Rita Niedermayr, Lukas Rieder Utz Schäffer und Jürgen Weber

Spektrum von Fähigkeiten, das sich auf sechs zentrale Kompetenzen reduzieren lässt. Diese liegen schon dem „klassischen" Anforderungsbild von Albrecht Deyhle zu Grunde, sind aber für einen Controller als Business Partner noch wichtiger geworden.

1) Controller benötigen analytische Fähigkeiten. Die Umwandlung von Ideen in Zahlen erfordert sie ebenso wie die gedankliche Durchdringung komplexer Planungen oder die Ursachenanalyse im Falle aufgetretener Abweichungen. Gerade im Zusammenspiel mit intuitiven Managern („Bauchgefühl") ist Analytik gefragt.

2) Controller müssen die gesamte Klaviatur der Bewertungs- und Steuerungsinstrumente beherrschen. Dies gilt sowohl für jedes Instrument einzeln als auch und gerade für ihr Zusammenwirken (international: „Management Control Systems as a package").

3) Controller müssen angemessen kommunizieren können. Der Ton macht die Musik. Wer als Controller seine Botschaft nicht „rüberbringen" kann, scheitert.

4) Controller müssen Manager einschätzen können. Dies gilt sowohl hinsichtlich deren fachlicher Fähigkeiten und Präferenzen als auch bezogen auf ihre Einstellungen. Damit reichen analytische Fähigkeiten der Controller nicht aus. „Logik und Psycho-Logik" müssen gleichermaßen berücksichtigt werden.

5) Wer Manager „auf Augenhöhe" unterstützen will, muss hinreichend deren Geschäft kennen. Kenntnis der Führungsaufgaben setzt Verständnis des Geschäfts voraus, das der Manager leitet. Sonst werden Zahlen leicht inhalts- und „blutleer".

6) Controller benötigen Standfestigkeit. Trotz der Partnerrolle müssen sie unbestechlich und neutral gegenüber dem einzelnen Manager sein und im Konfliktfall ein hinreichendes Rückgrat zeigen. Außerdem müssen sie ein „Schiedsrichterethos" bei der Koordination der unterschiedlichen Manager entwickeln und bewahren.

Zusammenspiel der Controller

Ein Controller kann seine Aufgabe nicht alleine erfüllen, sondern erbringt sie im Zusammenwirken mit anderen Führungsdienstleistern (z. B. Accountants) und zumeist auch anderen Controllern. Hinsichtlich der anderen Führungsdienstleister ist eine enge Zusammenarbeit erforderlich. Konkurrenzdenken schadet allen Beteiligten. Nur Kooperation macht Controller erfolgreich.

Besitzt ein Unternehmen mehrere Controller, so ist der Controllerbereich adäquat zu gestalten. Dies beginnt bei einem Leitbild und reicht über die Bildung einer Controller-Community bis zur Festlegung der Weisungsbeziehungen im Controllerbereich.

Fußnoten

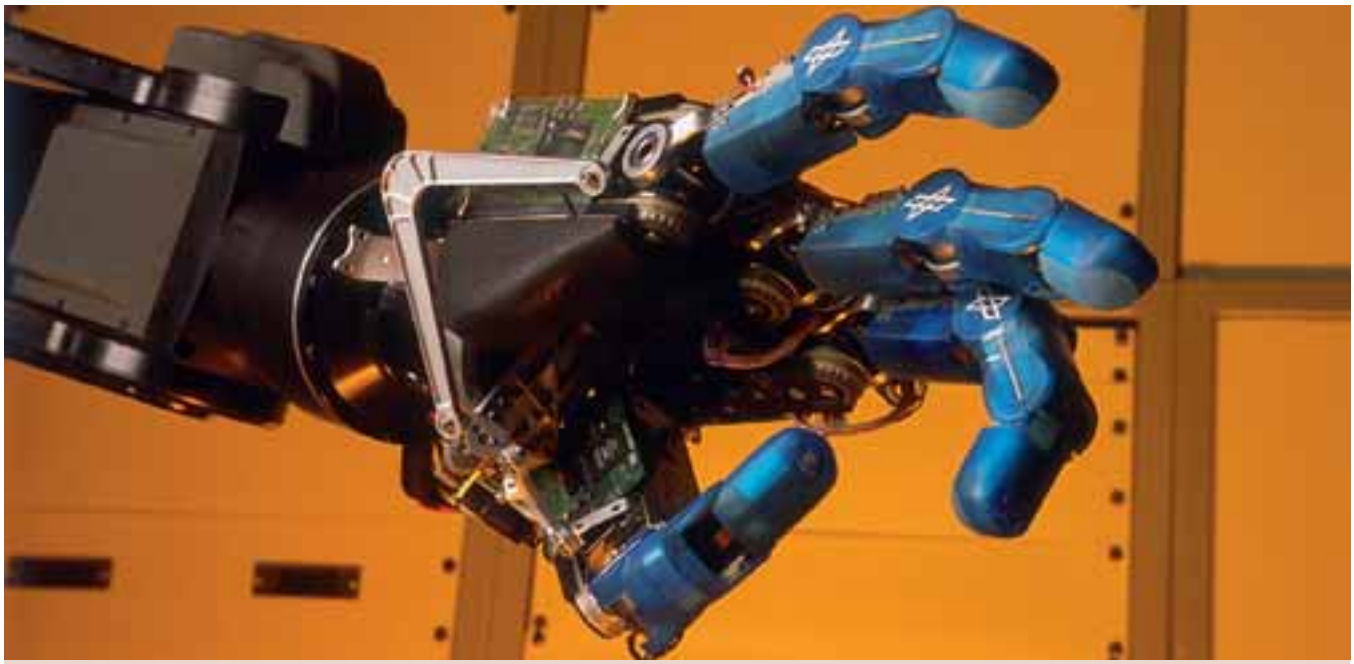
[1] http://www.imanet.org/mgi/Management_Accounting.aspx

[2] http://www.cimaglobal.com/Global/CGMA/Role_Of_Management_Accounting.pdf

Arbeitssitzung der IGC im Januar 2013 in Wien zur Reformierung des Controller-Leitbilds. Unmittelbar nach dem Beschluss wurde das Leitbild fotografisch per Handy festgehalten.

v.l. RA Conrad Günther, Dr. Klaus Eiselmayer, Prof. Dr. Lukas Rieder, Helen Wilhelm, Dr. Stefan Olech, Dr. Rita Niedermayr und István Rádo

Intro-Bild und Bild unten
Prof. Dr. Heimo Losbichler – Vorsitzender der IGC International Group of Controlling und Stellv. Vorstandsvorsitzender des Internationalen Controller Vereins



Die erweiterte Business Model Canvas

Wie Sie die Innovationskraft Ihres Unternehmens steigern

von Ignaz Furger

Der im Jahre 2010 von **Alexander Osterwalder** veröffentlichte Band **„Business Model Generation“** hat in der Beraterwelt viel Staub aufgewirbelt. Das Buch ist praktisch anwendbar, sehr schön gemacht und vor allem ganz anders als alles Bisherige auf dem Gebiet. Und der Erfolg gibt dem Autor Recht.

Mich hat an dem Modell allerdings von Anfang an etwas irritiert – irgendetwas fehlte doch. Es ist ja nicht so, dass Alexander Osterwalder die Welt neu erfunden hat. In seinem Konzept lässt sich vieles aus bekannten Ansätzen und Modellen wiederfinden – oder eben nicht.

Nach anfänglichem Zögern erkannte ich immer klarer, durch zahlreiche Diskussionen darin bestärkt, was ich vermisste: den Baustein für das „Kundenproblem“, und zwar das **„lösungsunabhängige Kundenproblem“**, wie wir es früher genannt haben. Auf Basis des St. Galler Ansatzes haben wir das Kundenproblem stets klar vom Produkt oder von der angebotenen Dienstleistung selber getrennt. **Eine Uhr ist ein Produkt mit dem Zweck, die Zeit zu messen.** Das Kundenproblem, nämlich die Uhrzeit zu kennen, besteht allerdings unabhängig von der Uhr und kann auch anders gelöst werden. Dies trifft sogar noch deutlicher zu, wenn die **Uhr als Luxusgut oder Statusobjekt** angeboten wird. Dann besteht das Kundenproblem darin, sich zu profilieren, und das kann mit vollkommen anderen Angeboten oder „Value Propositions“ gelöst werden. Bei Osterwalder findet man das Kundenproblem einerseits vermischt mit dem

Abb. 1: Lösungsunabhängiges Kundenbedürfnis

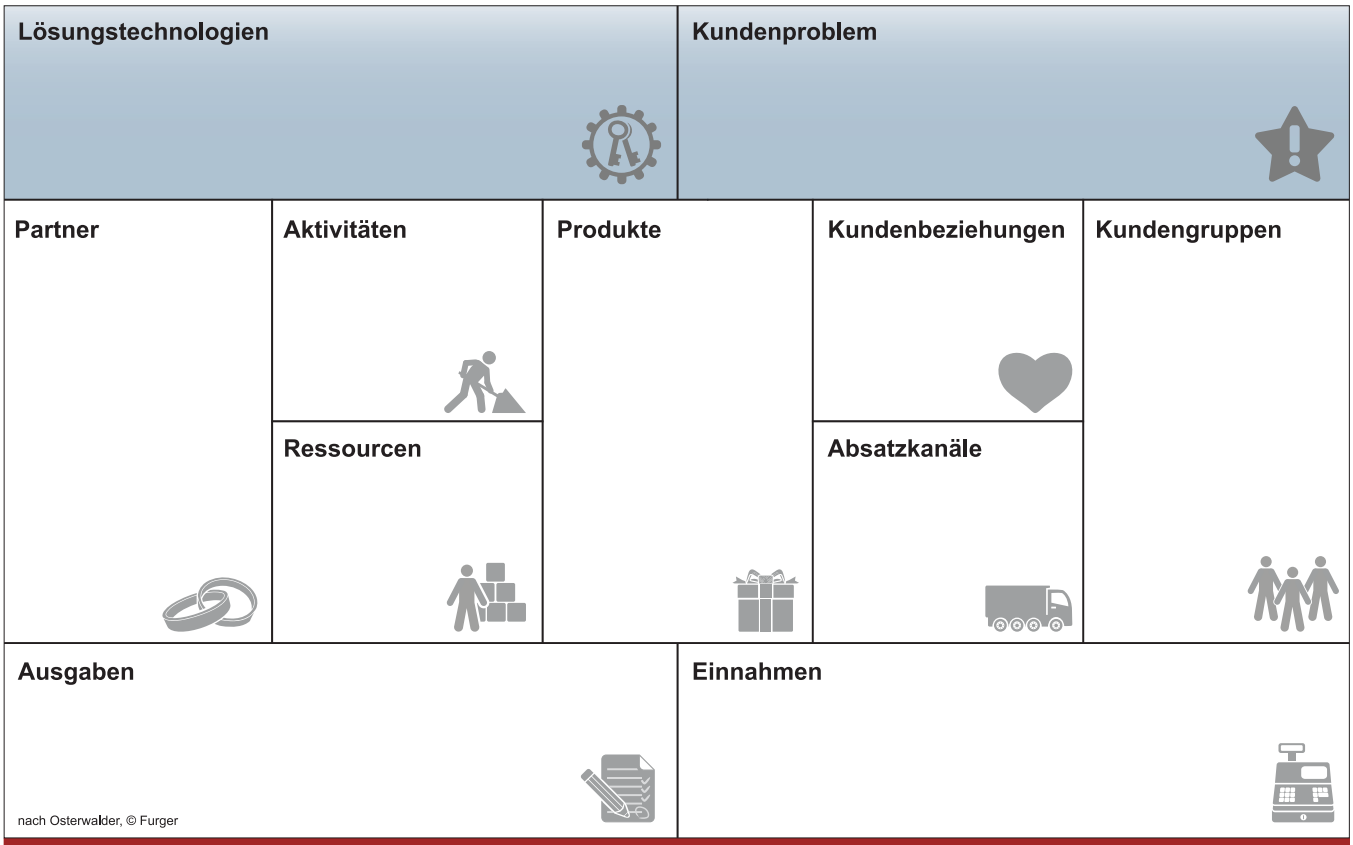


Abb. 2: Erweitertes, dynamisches Canvas-Modell

Produkt, das er auf Neudeutsch **„Wertangebot“** nennt, andererseits behilft er sich mit einem Ansatz von Xplane, der sogenannten Empathiekarte, die in einem separaten Canvas dargestellt wird. Dadurch bleibt dieser Aspekt, der die eigentliche Basis eines Geschäftes ist, unberücksichtigt; denn es ist immer der Kunde, der den Unternehmer und dessen Mitarbeiter bezahlt.

Ich beschäftigte mich lange mit der Frage, wie sich das Canvas-Modell mit diesem Element ergänzen lässt, ohne dass die logische Einheit und die Symmetrie des Modells zerstört würden. Und wie es manchmal so geht, die besten Gedanken kommen dann, wenn man alleine ist: Bei einem ausgedehnten Lauf durch den Wald kam ich auf folgende Idee: Vergleicht man das Canvas-Modell mit dem altbekannten **Navigationssystem von Aloys Gälweiler**, sind einige Aspekte erkennbar. Gälweiler stellt auf der obersten Ebene die Innovation dar, und zwar mit den folgenden beiden Bausteinen: Das eine ist das bereits erwähnte „lösungsunabhängige Kundenproblem“; das andere nennt Gälweiler „die technologische Lösung“. Genau diese beiden Bausteine haben wir auf die Business Model Canvas gepackt. Aus unserer Sicht ist das Modell erst mit dieser Ergänzung vollständig.

Damit ergibt sich folgende logische Kette: Kunde – Kundenproblem – Technologie – Produkt oder wenn Sie es vorziehen: Produkt – Technologie – Kundenproblem – Kunde. Das Bestechende daran ist, dass das Modell schön symmetrisch bleibt und logisch zusammenpasst (Basierend auf dem Ansatz von A. Osterwalder).

Ergänzt mit den beiden Bausteinen aus Gälweilers Navigationssystem, setzen wir das Canvas-Modell vor allem bei der Suche nach neuen Geschäften ein. Damit wird es zu einem hervorragenden Instrument für das Innovationsmanagement. Denn **Innovation lässt sich von zwei Seiten her vorantreiben: vom Markt und von der Technologie.** Die beste praktische Anleitung zu dieser Problematik gibt wohl das Modell von **Prof. Hugo Tschirky**, der an der ETH Zürich lehrt, und dessen Vorgehen für Innovationsmanagement im Buch „Wunderwaffe Innovation“ von Beat Birkenmeier und Harald Brodbeck beschrieben ist. In der Folge werden wir die beiden Bausteine „Kundenproblem“ und „Lösungstechnologien“ genauer erläutern, damit auch Sie die Business Model Canvas entsprechend ergänzen und als Innovationstool einsetzen können (vgl. Abbildung 2).

Das Kundenproblem

Dieser Baustein steht für **das Kundenproblem, das ein Unternehmen lösen will** – und zwar geht es um das „lösungsunabhängige Kundenproblem“. Wir benutzen hier die Begriffe „Kundenproblem“ – „Kundenbedürfnis“ und „Kundenwunsch“ als Synonyme. **Das Kundenproblem ist häufig latent vorhanden** und wird durch neue Produkte oder Dienstleistungen nur anders und meist besser gelöst.

Die Lösung eines Kundenproblems bringt dem Kunden einen Wert, und genau für diesen Wert ist der Kunde bereit, Geld zu bezahlen. So ist das **Produkt „Auto“** nicht in erster Linie eine schön gestaltete Maschine auf vier Rädern, sondern **schafft die Möglichkeit, sich jederzeit von A nach B bewegen zu können**. Es ist oft nützlich, eine Geschäftsidee auf dieses „Problem“ zu abstrahieren, um auf neue Lösungstechniken zu kommen. Innovation, die sich am Markt orientiert, beschäftigt sich vor

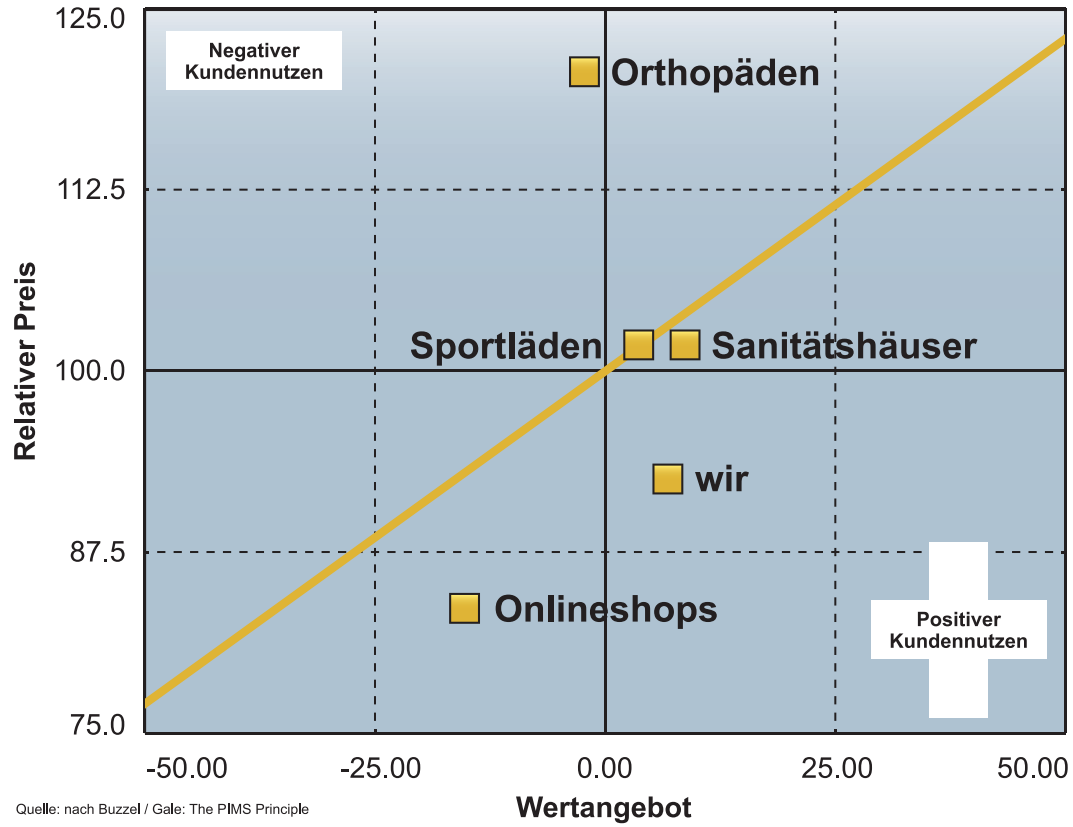


Abb. 3: Strategische Nutzenkarte

Kaufkriterien		Gewicht
1	Funktionalität	8.0%
2	Sicherheit	8.0%
3	Qualität - Produkt	20.0%
4	Design	15.0%
5	Lieferfrist	15.0%
6	Verfügbarkeit	10.0%
7	Präsentation	10.0%
8	Image	8.0%
9	Sortiment	6.0%
10		
11		
Summe		**100.0%**

Abb. 4: Kaufkriterien

allem damit und kann nur funktionieren, wenn man das Kundenproblem genau kennt.

Dabei kann es sich um originäre Probleme handeln wie z. B. Essen und Trinken oder um sekundäre, abgeleitete Probleme wie Luxusgüter, Ferien oder weitere Annehmlichkeiten, die über ein elementares Grundbedürfnis hinausgehen.

Die wichtigsten Fragen zu diesem Baustein:

- Welches Kundenproblem wollen wir lösen oder welches Kundenbedürfnis wollen wir befriedigen?
- Für was bezahlt der Kunde wirklich?
- Welches ist der Hintergrund einer Problemlösung?
- Welches sind die wirklichen Kaufkriterien aus Sicht des Kunden?
- Welche Kaufkriterien werden von unseren Produkten besser abgedeckt?
- Was bringt den Kunden dazu, das Geld bei uns auf den Tisch zu legen statt bei der Konkurrenz?

Die Kundennutzenanalyse (Value Proposition)

Die Kundennutzenanalyse ist das didaktisch wohl beste Instrument, um das Unternehmen in seinen Tätigkeiten auf den Kundennutzen zu fokussieren.
Das Instrument kann direkt auf dem Baustein Kundenproblem aufgesetzt werden. Damit wird die logische und inhaltliche Verbindung geschaffen zwischen Kundennutzen – Produkten – Kundengruppen.

Auf der Basis von Kaufkriterien wird eine strategische Nutzenkarte erstellt, die zeigt, welche Wettbewerber mit ihren Produkten dem Kunden einen positiven Nutzen bringen (vgl. Abbildung 3 + 4).

Autor

Ignaz Furger

unterstützt seit 20 Jahren Unternehmen bei der Entwicklung und Umsetzung von nachhaltigen Strategien. Die Ausbildung der Mitarbeiter in strategischem Management mit praktischen Aufgaben bildet dabei eine zentrale Rolle. Er ist Inhaber der Furger und Partner Strategieentwicklung in Zürich.

E-Mail: furger@furger-partner.ch

Die eBMC sowie die beiden Instrumente können Sie herunterladen unter www.furger-partner.ch/tools

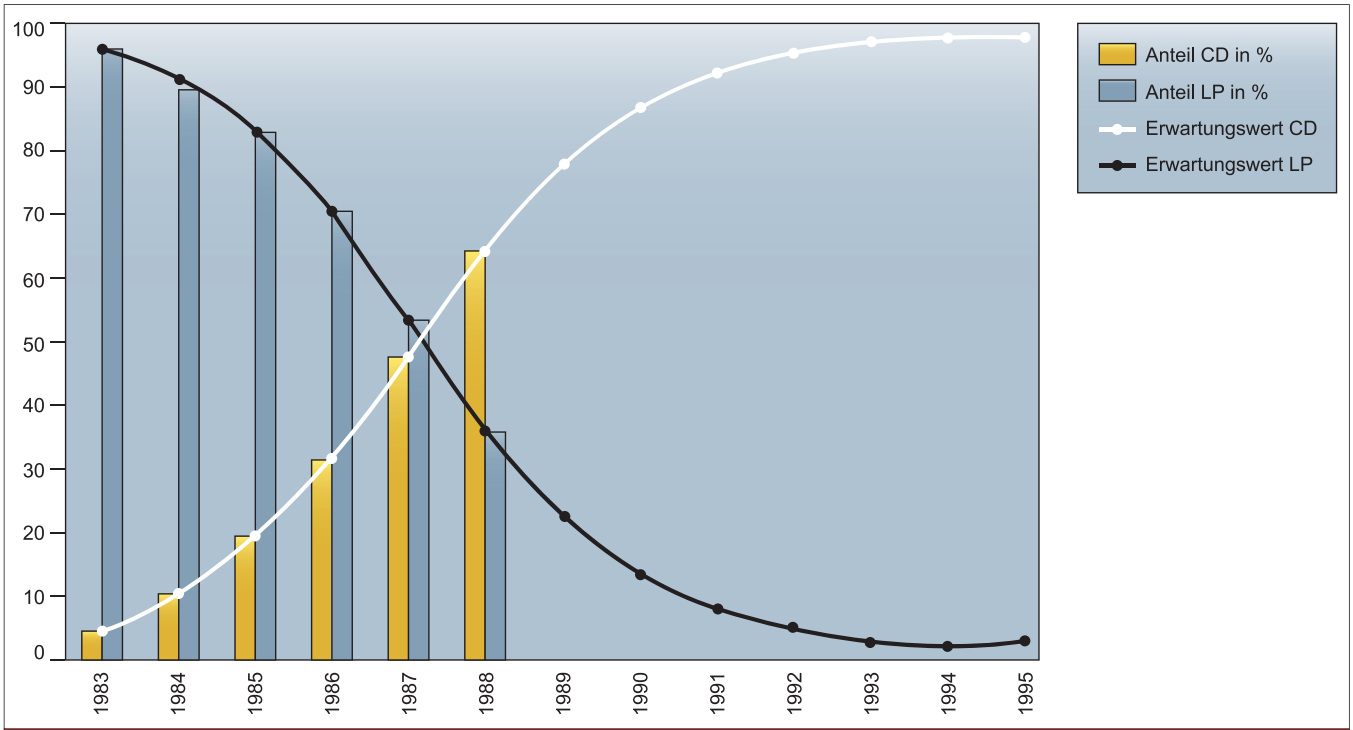


Abb. 5: Beispiel: Substitution der LP durch die CD

Lösungstechnologien

Dieser Baustein steht für die technischen Lösungen, die hinter einem Produkt oder einer Dienstleistung stehen. Technologien haben meist einen bestimmten Lebenszyklus und werden nach einer gewissen Zeit von neuen Technologien abgelöst, die ein Kundenproblem besser und günstiger lösen. Damit setzt ein Substitutionsprozess ein, der zur Ablösung bestehender Produkte im Markt führt. Dieser Vorgang folgt im Normalfall dem Muster einer S-Kurve.

Ein Beispiel dafür ist die Substitution von Pferdekutschen durch Automobile. Innovation findet stets im Zusammenspiel zwischen der Kenntnis des originären Kundenproblems und neuen Lösungstechnologien statt. Der Zeitrahmen der Substitution ist unterschiedlich, kann aber Jahre oder gar Jahrzehnte umspannen. Die erste Darstellung eines neuen Lösungskonzeptes nennt man Invention – Erfindung, während Innovation erst dann vorliegt, wenn sich das Produkt im Markt durchsetzt.

Lösungstechnologien können schrittweise Verbesserungen sein oder gänzlich neue Konzepte umsetzen wie z. B. der Laserdrucker oder die Faxtechnologie, die den Telex substituiert hat.

Die wichtigsten Fragen zu diesem Baustein:

Welche bestehenden Lösungstechnologien stehen hinter den Produkten?

- In welcher Lebensphase befinden sich diese Technologien?
- Wo stehen neue Erfindungen an, und welche Kundenprobleme können damit (viel) besser gelöst werden?
- Wo und in welchen Technologien hat unser Unternehmen Kompetenzen – einen Vorsprung vor der Konkurrenz und damit Kernkompetenzen?
- Bei welchen Kaufkriterien können wir markante Verbesserungen vornehmen?

Die Substitutionsanalyse (S-Kurve)

Mit der Substitutionsanalyse lässt sich die Ablösung von bestehenden Produkten oder Technologien durch neue Angebote darstellen (Abbildung 5).

Dieses Instrument hilft, auf drei Ebenen:

1. den optimalen Zeitpunkt für den Einstieg in einen neuen Markt zu finden (oder den Ausstieg)
2. Die Wachstumsraten in wachsenden Märkten gegenüber dem Markt und dem Wettbewerber festzulegen.
3. Den Übergang in einen Preis- d. h. Kostenmarkt zu planen, und damit die Kostenposition auszuschöpfen oder auszusteigen.

Information der Redaktion

Thementafel zum CM-Archiv wieder per Download verfügbar

Im Controller Magazin sind bereits über 2.500 Artikel erschienen, die komplett im Online-Archiv verfügbar sind. Die Thementafel im Excel-Format bietet einfache Recherchemöglichkeiten nach Titeln, Autoren oder Ausgaben. Ab sofort steht die Thementafel wieder zum Download zur Verfügung.

Ganz einfach herunterladen unter:
www.controllermagazin.de
in der Fußleiste unter Downloads.

Warum Business Intelligence eine eigene Organisation braucht!

von Steffen Vierkorn

Business Intelligence **(BI) unterstützt Unternehmen bei Entscheidungs- und Steuerungsprozessen und liefert wertvolle Führungsinformationen.** Um BI erfolgreich zu implementieren, müssen Unternehmen unterschiedlichste technische Aspekte und fachliche Anforderungen berücksichtigen.

BI-Initiativen werden häufig in Form von unabhängigen Projekten in einzelnen Unternehmensbereichen angegangen. Übergeordnete Ziele des Unternehmens bleiben dabei häufig unberücksichtigt. Für einen gesamthaften und nachhaltigen Erfolg sollte deshalb neben der Berücksichtigung der technischen und fachlichen Facetten eines Subbereichs **eine unterstützende Organisationsform im Unternehmen etabliert werden, welche die Unternehmensanforderungen an BI-Systeme zentral koordiniert**.

BICC als Erfolgsfaktor für Information Management

In der Praxis hat sich die Einrichtung eines Business Intelligence Competence Centers (BICC) als erfolgsversprechend herausgestellt. Hierbei geht es im Kern um den Aufbau einer geeigneten Organisationsform und die Etablierung von geeigneten Prozessen im Unternehmen zur zentralen Steuerung aller mit BI im Zusammenhang stehenden Belange.

- Unter **BI-Management** fallen Aufgaben wie die **Ressourcensteuerung, die Priorisierung von Projekten**, die Entwicklung einer **Informationsstrategie** oder auch die Durchführung von Marketingmaßnahmen zur Steigerung des Bekanntheitsgrades des BICC im Unternehmen.
- Zum **Application Management** lassen sich alle Tätigkeiten für die **Entwicklung von BI-Lösungen** subsumieren. Beispiele dafür sind das **Anforderungsmanagement**, die Ableitung von **Datenmodellen**, die Etablierung von **Standardberichten** oder auch die Unterstützung von Fachbereichen bei der Nutzung von analytischen Methoden.
- **Datenmanagement** beinhaltet alle Aufgaben zur **Extraktion relevanter Daten** und zum Aufbau eines Datenpools für die Informationsnutzung. Auch Lösungen für ein **zentrales Security- und Metadatenkonzept** werden hierunter gefasst.
- Für einen dauerhaften und erfolgreichen **Know-how-Austausch rund um BI** sind Themen wie **Schulungen** für Anwender, **Support** für Key-User, **BI-Event-Tage** für einen Anwenderaustausch oder auch ein regelmäßiger Newsletter zum Thema BI zu adressieren.

BI-Lösungen werden besser genutzt

Die Ergebnisse unterschiedlicher Umfragen zeigen deutlich, dass durch die **Bündelung von Aufgaben in einem BICC die Nutzung von BI-Lösungen erheblich verbessert** wird. Das BICC ist der „single point of contact“ für BI im Unternehmen und erleichtert so u. a. die Organisation einer Data Governance, die **Auswahl eines geeigneten Werkzeugportfolios**, die **zielgerichtete Ressourcensteuerung sowie die Koordination der Schulungsmaßnahmen** und des **Wissensaustausches** zwischen Fachbereichen.

Dies sind nur einige Aufgaben, die im Rahmen eines BICC zur Verbesserung von Unternehmensprozessen beitragen können. BI-Projekte, die nicht durch eine entsprechende BI-Organisationsform unterstützt werden, neigen im Gegensatz dazu, sich auf die Bedürfnisse einzelner Anforderungsgeber zu fokussieren und übergreifende Aspekte außer Acht zu lassen. Gerade diese sind jedoch in der BI maßgeblich für eine allgemeine Akzeptanz und somit für den Erfolg.

Optimierung der Datenmanagement-Strukturen

Unternehmen mit BICC betreiben in aller Regel ihr Datenmanagement strukturierter und nachhaltiger: So verfolgen Unternehmen, die über ein BICC verfügen, häufiger ein strukturiertes Datenmanagement als diejenigen ohne BICC. 66 Prozent der Unternehmen mit einem BICC etablieren einen zentralen Ansatz mit einem oder mehreren Data Warehouses (ohne BICC nur 52 Prozent).

Nur zwölf Prozent der Unternehmen mit BICC haben eine unkoordinierte Datenmanagementstrategie, während dies in 23 Prozent der Unternehmen ohne BICC der Fall ist. Die Ergebnisse hat das BARC Institut in seiner BICC Organisations-Umfrage veröffentlicht. Unternehmen mit einem BICC integrieren mehr relevante Datenquellen in ein zentrales, übergreifendes Reporting- und Analysesystem. So

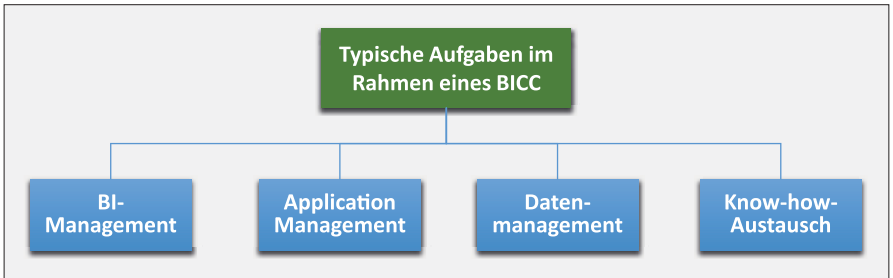


Abb. 1: Typische Aufgaben eines Business Intelligence Competence Centers

gaben 65 Prozent der Unternehmen mit einem BICC in der BARC-Umfrage an, mehr als vier Datenquellen in ihr Data Warehouse zu integrieren – im Gegensatz zu nur 47 Prozent ohne diese Organisationsstruktur (Quelle: www.barc.de/marktforschung).

Verbesserung der Zusammenarbeit zwischen IT und Fachbereich

Nicht selten ist in BI-Projekten eine hohe Diskrepanz bei der Zusammenarbeit zwischen IT und Fachbereich zu erkennen. Bei meinen Aufträgen als Berater bei BARC und heute beim BI-Unternehmen Qunis konnten wir in zahlreichen BI-Organisationsprojekten **durch die Einführung eines BICC eine deutliche Verbesserung der Kooperation zwischen IT und Fachbereich bewirken.**

Eine gute Kooperation zwischen IT und Fachbereich ist häufig entscheidend für den Erfolg von BI-Initiativen. Ausschließlich von der IT gewählte Systeme können teils die fachlichen Anforderungen nicht erfüllen, während die durch den Fachbereich gewählten Systeme erhebliche Herausforderungen bei der Implementierung und dem Betrieb der Systeme darstellen können. **Im Idealfall findet bei der Fachkonzeption, der Implementierung und dem Betrieb der BI-Systeme eine rege Zusammenarbeit zwischen den beiden Bereichen statt.**

Unternehmensstruktur und -kultur ist maßgebend für eine adäquate BI-Organisation

Die Aufgaben eines BICCs unterscheiden sich von Unternehmen zu Unternehmen. Bei vielen Firmen liegt der Schwerpunkt meist auf der Planung, Koordination, Durchführung und Kontrolle von BI-Initiativen. Die **Aufgabenbewältigung kann aber auch in einer virtuellen Organisationsform** mit unterschiedlich zugewiesenen Kompetenzen und Rechten innerhalb der Unternehmen angegangen werden.

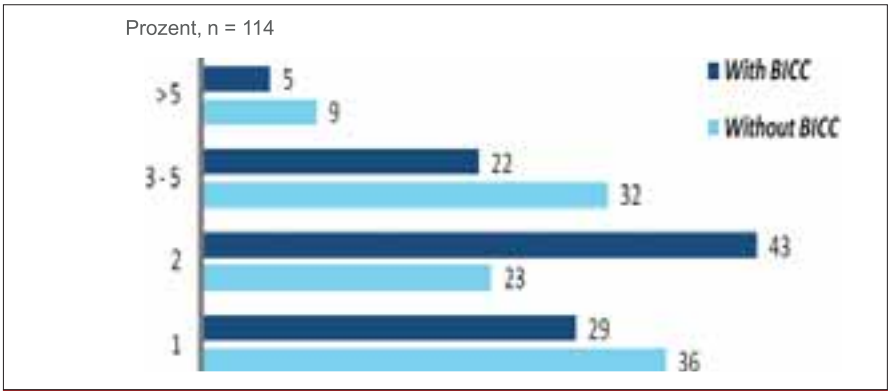


Abb. 2: Auf wie viele BI-Anwenderwerkzeuge (Frontends in der Präsentationsschicht) haben Sie standardisiert?

Eine Aufgabe des BICC kann die Kontrolle der eingesetzten Werkzeuge sein. Dies führt zu einer **Standardisierung auf wenige Softwarelösungen**. Insgesamt haben 72 Prozent der Unternehmen mit BICC einen oder zwei Standards etabliert, im Gegensatz zu 59 Prozent der Unternehmen ohne BICC, die insgesamt eine höhere Anzahl unterschiedlicher Werkzeuge aufweisen (Quelle: www.barc.de/marktforschung).

BICCs verbessern die Qualität von BI-Initiativen

Die Praxiserfahrung der letzten Jahre zeigt eindeutig, dass sich die Qualität von BI-Initiativen durch eine entsprechende BI-Organisation deutlich verbessern lässt. Alleine durch die Etablierung einer Data Governance und die Regelung von Verantwortungen, Pflichten und Rechten kann das Informationsmanagement deutlich optimiert werden. Qunis unterstützt mittels eines standardisierten Vorgehens die Identifikation der richtigen BI-Aufbau- und -Ablauforganisation. **Messbare Ziele wie verbesserte Datenqualität, schnellere Reaktionszeiten und höhere Anwenderzufriedenheit bei BI-Lösungen sind beinahe immer nachweisbar.**

Auch die Teilnehmer der BARC-Befragung wurden gebeten, die Business-Intelligence-Initiative ihres Unternehmens qualitativ zu bewerten. Dabei übertrafen Unternehmen mit BICC diejenigen ohne BICC in jeder einzelnen Kategorie. So gaben die Teilnehmer an, dass die Informationsqualität, die oft auf scharfe Kritik trifft, im Allgemeinen in Unternehmen mit BICC besser ist als in Unternehmen ohne einen zentralen Ansatz. Ebenso ist die Zufriedenheit mit der internen Koordination von BI-Initiativen bei Unternehmen mit BICC höher.

Insgesamt lässt sich in den Beratungs- und Umfrageergebnissen klar die Bedeutung einer adäquaten Organisationsform von BI in Unternehmen erkennen. In fast jeder komparativen Analyse hatten Unternehmen mit einer BI-Organisation einen Vorteil gegenüber Unternehmen ohne eine entsprechende Organisationsform. **Viele Unternehmen haben die Vorteile von BICCs bereits erkannt und etablieren diese erfolgreich.** ■

Autor

Dipl.-Kfm. Steffen Vierkorn

ist Geschäftsführer der Qunis GmbH und Senior Analyst beim BARC Institut. Er ist Spezialist für die Entwicklung von BI-Strategien und den Aufbau von BI-Organisation. Desweiteren ist er Autor zahlreicher BI-Publikationen, Sprecher auf diversen BI- und DW-Veranstaltungen und als Dozent am MCI Innsbruck und für die Controller Akademie tätig.

E-Mail: steffen.vierkorn@qunis.de

Hinweis

In dieser Ausgabe befindet sich eine Beilage mit Einladung zu einer BI-Fachtagung der Controller Akademie unter anderem zum Thema dieses Artikels **„Warum BI eine eigene Organisation braucht!“** mit dem Autor Steffen Vierkorn als Referent. Den Flyer gibt es auch als Download unter: www.controllerakademie.de/fachtagung-business-intelligence

Ein Instrument zur Krisenerkennung für den mittelständischen Einzelhandel

von Germann Jossé und Ann-Christin Ziegelmeyer

Der **deutsche Einzelhandel erwirtschaftete** für das Jahr 2012 einen Bruttoumsatz von rund 428 Mrd. Euro und damit gut 16 Prozent des deutschen BIP. Damit zählt er zu den bedeutenden und erhaltenswerten Wirtschaftszweigen unserer Volkswirtschaft.

Probleme im Einzelhandel

Die Zahl der Unternehmensinsolvenzen pro Jahr ist nach Spitzenwerten von rund 40 000 mittlerweile auf unter 30 000 im Jahr 2012 gesunken. Dies ist erfreulich, jedoch ist gerade der mittelständisch geprägte Einzelhandel überproportional betroffen: Über **10%, teilweise bis zu 20% aller Insolvenzen betreffen Einzelhändler**. Neben starkem Wettbewerbsdruck durch die Großen der jeweiligen Branche, traditionell eher niedrigen Margen und veränderten Kaufgewohnheiten der Konsumenten sind es oft hausgemachte Managementfehler, die eine Krise verschärfen oder gar erst entstehen lassen. Dazu gehören:

- wenig Gespür für den Markt
- Sparen an der falschen Stelle (z. B. durch wenig qualifiziertes Personal)
- wenig Commitment (bei sich und den Mitarbeitern einfordernd)
- Ignorieren von Warnsignalen
- keine Auswertung von Monatszahlen (oder falsche Interpretation)
- fehlende Methodenkenntnisse bzgl. Analysen und Prognosen
- Fehler in der Führung der Mitarbeiter
- Unbeweglichkeit und Innovationsverweigerung

Die Liste kann beliebig fortgesetzt werden. Falsche Entscheidungen oder halbherzig umgesetzte Maßnahmen sind oft die Ursache für Fehlentwicklungen, die im schlimmsten Fall mit der Insolvenz enden. Liegt die Ursache einer Bedrohung oder Veränderung zunächst außerhalb des Unternehmens, so sind es wiederum Managementversäumnisse, die die negativen Auswirkungen verstärken.

Typische Problemfelder des inhabergeführten Einzelhandels sind:

- Verdrängungswettbewerb durch große Filialisten und Franchise-Systeme
- Verdrängung durch andere Vertriebswege (E-Commerce, Fach-Discounter)
- Verschiebungen am Standort (Konkurrenz; Niveau anderer Geschäfte; Einwohner; Kaufkraft, verkehrspolitische Maßnahmen)
- Nachfolgeproblematik (kein geeigneter Nachfolger; Geschäftsmodell und Geschäftsbeziehungen zugeschnitten auf den bisherigen Inhaber; Nicht-loslassen-Können)
- verschlechterte Einkaufsbedingungen (Macht der Lieferanten, fehlende Einkaufsstrategie)
- Betriebsblindheit
- Zurückstellen drängender Entscheidungen („Tagesgeschäft geht vor!“)

Strategische Fehler (falsche oder versäumte Entscheidungen) sind bereits **Merkmale einer latenten Krise**. Betriebsblindheit, Lücken im Methodenwissen und ein Festhalten an einstmals bewährten Konzepten verschärfen diese. Die Folge: Ressourcen werden nicht für eine nötige Kurskorrektur verwendet, sondern für Falsches. Damit geht oft ein jahrelanges Siechtum einher; auch hier werden nicht die richtigen Weichen gestellt, obwohl die Krise längst akut ist.

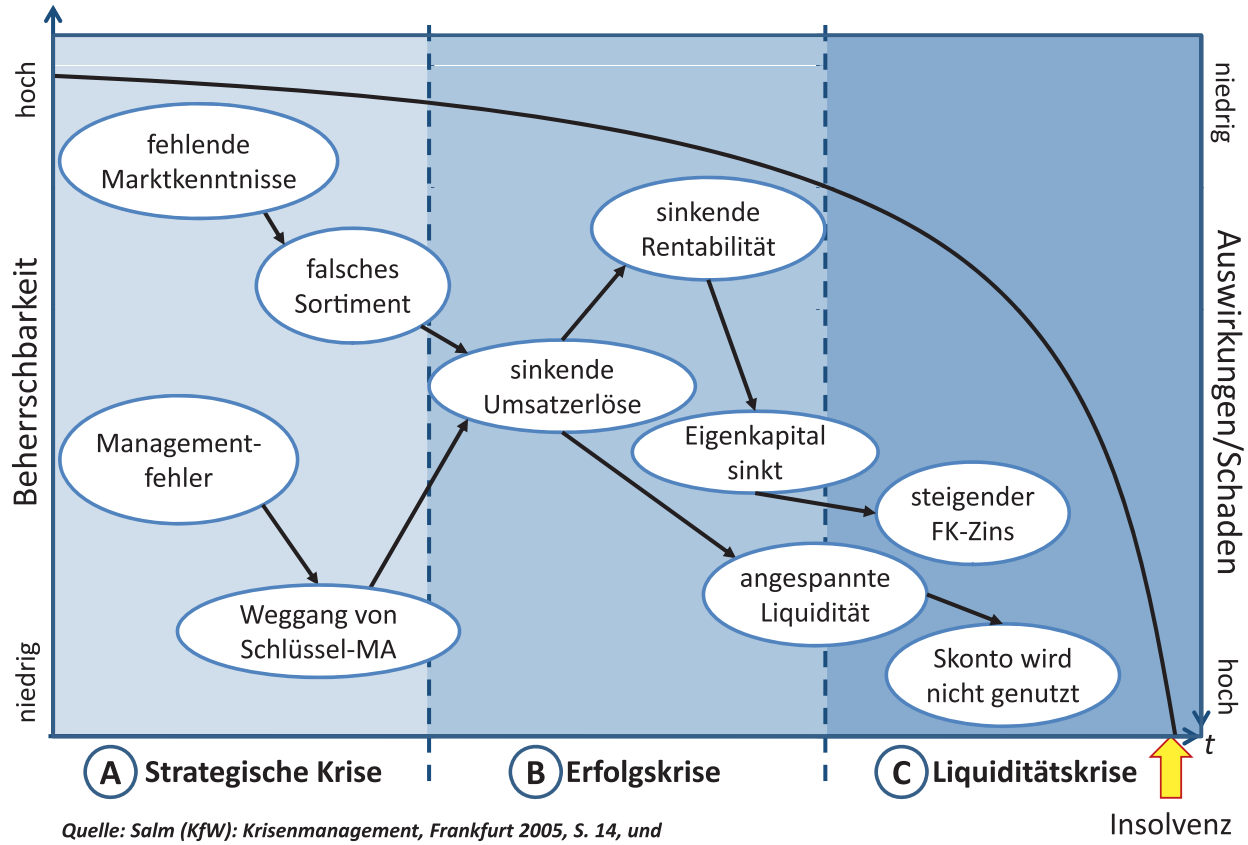
In derart angespannten Situationen braucht bloß ein krisenverschärfendes Ereignis zusätzlich entstehen – eine Großbaustelle vor der Tür oder eine Rezession, und schon **bleiben Kunden weg, Umsätze und Gewinn brechen ein**; bald können fällige Kredite kaum noch bedient werden und letztlich droht die Insolvenz. All das ist **in den meisten Fällen vermeidbar**, wenn der Unternehmer frühzeitig Warnzeichen erkennt und geeignete Maßnahmen einleitet. Die hier vorgestellte Systematik aus **Checklisten** und **Kennzahlen** leistet dazu einen wesentlichen Beitrag.

Unternehmenskrisen

Krisen werden vielfach als plötzliche, notfallartige Ereignisse gesehen, denen der Unternehmer völlig überraschend und machtlos gegenübersteht. Das mag menschlich verständlich sein, geht aber am Wesentlichen vorbei: **Unternehmenskrisen sind i. d. R.** Prozesse, also **Entwicklungen, die sich durch erste Anzeichen ankündigen** und mit der Zeit ihren destruktiven Charakter entfalten. Je später eine Krise erkannt wird, desto mehr nimmt der Druck zu (vgl. Abbildung 1).

Umgekehrt gilt, dass **bei frühem Erkennen einer Krise der Raum der Handlungsoptionen noch groß** ist und durch geeignete Maßnahmen gegengelenkt werden kann. Evtl. wird man durch eine Krise zu Innovationen gezwungen und das Unternehmen geht sogar gestärkt aus der Krise hervor. In diesem Sinne ist **eine Krise nie nur negativ!** Sie **birgt auch Chancen** und kann sich zum Guten wenden, dem Einzelhändler zu neuem Schwung und Vitalität verhelfen.

Um interne und externe Bedrohungen abzuwehren, müssen die negativen Entwicklungen erst



Quelle: Salm (KfW): Krisenmanagement, Frankfurt 2005, S. 14, und Jossé: Strategische Frühaufklärung, Wiesbaden 2005, S. 36

Abb. 1: Destruktive Wirkungen in den einzelnen Krisenphasen

einmal erkannt werden. Checklisten und Kennzahlen liefern dazu unverzichtbare Informationen. Ein Krisenerkennungstool muss einfach zu handhaben und ein schnelles und effektives Hilfsmittel für den Unternehmer sein. So kann der Inhaber sich und seine Situation leicht selbst einschätzen. Ehrlichkeit dem eigenen Tun gegenüber, das Akzeptieren auch unliebsamer Wahrheiten und die Einbeziehung der Mitarbeiter sollten dabei selbstverständlich sein.

Das **hier vorgestellte Instrument zeigt dem Inhaber, in welcher Krisenphase sich sein Unternehmen befindet** – ob eine ***Strategische***-, eine ***Erfolgs***- oder schon eine ***Liquiditätskrise*** vorliegt. Je nachdem sind unterschiedliche Strategien und Maßnahmen einzuleiten.

Krisenmanagement

Krisen kann man bereits in ihrer Frühphase oder zumindest vor ihrem spürbaren Ausbruch aktiv begegnen. Durch das frühe Aufzeigen von Gefährdungspotenzialen und **rechtzeitige Entwickeln neuer Handlungsoptionen** wird eine mögliche, **potenzielle Krise im Idealfall ganz vermieden**, eine **latente Krise ohne spürbare Schäden erfolgreich handhabbar**. **Aktives Krisenmanagement ist kein Hexenwerk.** Jeder Unternehmer kann es praktizieren; er muss nur offen sein für Veränderungen und deren Signale erkennen.

Das **reaktive Krisenmanagement setzt** dagegen erst ab der **akuten Phase einer Krise ein**. Damit reagiert man erst, nachdem die Krise allgemein wahrnehmbar ist. Dass damit der Spielraum eingeschränkt ist und der Handlungsdruck zunimmt, ist offensichtlich: Der Krisenfall spricht sich herum, zunächst bei Lieferanten und Kapitalgebern, bald aber auch bei Kunden und der allgemeinen Öffentlichkeit. Erschwerte Kreditaufnahme, Lieferung gegen Vorkasse oder Abwandern von Schlüsselmitarbeitern sind Merkmale für eine kaum noch beherrschbare Krise.

Da zu diesem Zeitpunkt das Unternehmen nur noch bedingt handlungsfähig ist und Kursänderungen dann nur unter schmerzlichen Bedingungen möglich sind, sollte eine Krisenerkennung möglichst früh erfolgen. Das nachfolgend vorgestellte Instrument hilft dabei.

Aufbau des Instruments

Eine Unternehmenskrise ist i. d. R. ein langsamer, schleichender Prozess. Für ein (pro)aktives Krisenmanagement muss ein Krisenerkennungstool daher gerade jene Faktoren betonen, die eine Krise im Frühstadium anzeigen: Setzt der Einzelhändler immer noch auf eine deutlich abnehmende Zielgruppe, so sind spätere Umsatzeinbußen vorprogrammiert. Veränderte Ladennutzungen in der Nachbarschaft oder eine neue Shoppingmall sind ebenso strategische Herausforderungen, die zunächst nur qualitativ erfassbar sind, lange bevor sie sich in konkreten Erfolgs- und Liquiditätskennzahlen ausdrücken. Checklisten dienen dazu, solche strategisch relevanten Faktoren und Erfolgspotenziale zu erfassen.

Ist die Krise weiter fortgeschritten, dienen auch vermehrt Kennzahlen als Indikatoren, so z. B. durch schlechtere Auslastungen, abnehmende

Produktivität und geringere Wirtschaftlichkeit bzw. Rentabilität. Obwohl der Handlungsdruck bereits zunimmt, kann die Krise i. d. R. noch gut gemeistert werden. Deshalb werden im nächsten Schritt relevante Kennzahlen erhoben.

Das Krisenerkennungsinstrument besteht aus drei Teilen:

- Allgemeine Eckdaten:
  - Historie
  - Rechtsform, Inhaber
  - Standort(e), Filialen
  - Größe (Mitarbeiter, Fläche, Sortiment)

- Checklisten zu:
  - Geschäftsmodell/Betriebstyp
  - Wettbewerb/Markt/Standort
  - Lieferanten/Lagermanagement
  - Management/Geschäftsführung
  - Personal
  - Kunden
  - Umsatz sowie
  - Liquidität/Finanzierung

- Kennzahlen zur:
  - Rentabilität
  - Liquidität
  - Finanzierung
  - Vermögenssituation
  - Produktivität
  - Abbildung der Kosten (Wirtschaftlichkeit).

Das **Vorgehen erinnert an den medizinischen Dreiklang aus Anamnese, Diagnose und Therapie.** Genauso ist auch ein (möglicherweise) krankes Unternehmen zu „behandeln“: Eckdaten und Historie entsprechend der Anamnese (manchmal liegt ja hier schon der Grund für eine Schieflage!), die eigentliche Diagnose erfolgt mittels Checklisten und Kennzahlen. Daran schließt sich die Therapie an, also das Überarbeiten der Strategien und das Einleiten von Maßnahmen.

Eckdaten

Im Rahmen einer Selbstdiagnose sollten dem Inhaber die Eckdaten bekannt sein. Hilft ein Außenstehender, so müssten sie gesondert erhoben werden – oft liegen die Wurzeln einer strategischen Schieflage im radikalen Bruch der Geschäftspolitik nach einer Übernahme oder in der (zu großen?) Fläche. Wurde in den letzten Jahren überhastet expandiert? Das ist ebenfalls eine Gefahrenquelle. Auch die Rechtsform kann Hinweise geben – so ist z. B. die GmbH besonders insolvenzgefährdet. Diese erhöhte Gefahr betrifft auch generell junge Unternehmen sowie „Ein-Mann-Betriebe“.

Die Checklisten

Abbildung 1 zeigt Auswirkungen einzelner Fehlentscheidungen: So können sinkende Umsätze viele Ursachen haben. Hier sind es mangelnde Managementkenntnisse (als übergeordnete Krisenursache), dazu kommen fehlende Marktkenntnisse, woraus ein falsches Produktprogramm resultiert. Setzt der Unternehmer auf ungelerntes statt auf qualifiziertes Personal, liegt eine weitere Ursache für sinkende Umsätze vor – das Unternehmen befindet sich dann schon in der Erfolgskrise. Mit den sinkenden Erlösen geht eine Verschlechterung der Kostensituation einher, mögliche Folgen sind eine sinkende Rendite und schließlich eine abnehmende Liquidität. Abbildung 2 zeigt die Kausalverkettung beispielhaft auf.

Bevor sich eine Krise in harten Zahlen ausdrückt, sind es also **Mängel und Fehlentwicklungen auf strategischer Ebene**, die es zu identifizieren und zu beseitigen gilt. Die Checkliste untersucht daher die strategisch relevanten Bereiche und Erfolgsfaktoren des Einzelhändlers. Neben dem grundsätzlichen Geschäftsmodell mit Marktsituation und Sortiment sind dies die Kunden und Lieferanten, das Management und die Mitarbeiter sowie grundsätzliche Fragen zur Finanzierung.

Möglicherweise ist nur ein bestimmter Unternehmensbereich problematisch (z. B. Personal), während andere Grundbedingungen (noch) stimmen. Oder es ist die Inneneinrichtung, die einer Renovierung bedarf? Vielleicht muss auch das Sortiment angepasst oder erweitert werden? Erfreulich ist, wenn diese Mängel die anderen Bereiche noch nicht infiziert haben (z. B., weil die Kunden noch die Treue halten). Dann ist eine Kurskorrektur meist einfach. Natürlich gibt es auch Fälle, die ungleich schwerer zu lösen sind, z. B. die Herausforderung durch die Verlagerung von Geschäftszentren oder die sich verändernden Konsumentengewohnheiten. Trotzdem gilt: So lange die anderen Bereiche noch im „grünen Bereich“ sind, lässt sich einer Krise gut gegensteuern. Gleiches gilt, wenn sich die Krise noch nicht erfolgswirksam niederschlägt.

Den **Checklisten ist ein Ampelsystem zugrundegelegt: Problematisch wird es, wenn in einem Bereich die Ampel mehrfach auf „rot“ steht oder durchgehend „gelb“ zeigt.** Hier besteht dringender Handlungsbedarf! Sind mehrere Bereiche kritisch, wächst der Handlungsdruck auf den Einzelhändler. Mit Hilfe der Checkliste erfährt der Unternehmer, ob er sich punktuell in einer Krise befindet, selbst wenn sie sich noch nicht in Kennzahlen widerspiegelt. Die aufgezeigten Abweichungen der qualitativen Kriterien geben Hinweise auf die nötigen Strategiewechsel und Maßnahmen. Nachfolgend werden die einzelnen Checklisten kurz vorgestellt.

Checkliste Geschäftsmodell/ Betriebstyp

Bei einem **erfolgreichen Geschäftsmodell** sollte der Unternehmer erst einmal nichts zu befürchten haben. Dazu gehören eine adäquate Sortimentsbreite und -tiefe, der Standort, Einrichtung und Atmosphäre im Ladengeschäft, Wissen, Effizienz und Freundlichkeit der Mitarbeiter und **sog. Alleinstellungsmerkmale: z. B. ein spezielles Sortiment** bzw. **Zusatzleistungen, die in dieser Form niemand sonst anbietet.**

Passt die Einrichtung zum Konzept, zum Sortiment und zur Lage? Ist das Konzept auf den Standort zugeschnitten? Der Einzelhändler muss schließlich **seinen örtlichen Kunden etwas bieten**, denn **„all business is local“**. Abbildung 3 zeigt einen beispielhaften Auszug dieser Checkliste.

Checkliste Wettbewerb/Markt/ Standort

Zu den **Erfolgsfaktoren am Standort** zählen insbesondere das Potenzial (Einwohner, **Kaufkraft**) und die Attraktivität (**Verkehrsanbin-**

	Faktoren/Ereignisse	Krisenphase	Schadenspotentiale
1	mangelhafte Managementkenntnisse	Strategische Krise	vielfältige Folgen: Methoden werden nicht angewandt, Krisenbewusstsein kaum vorhanden
2	fehlende Marktkenntnisse	Strategische Krise	fehlende Marktkenntnisse können zu einem falschen Produktprogramm führen
3	Abbau von qualifiziertem Personal	Strategische Krise	Kunden fühlen sich schlecht beraten; Kundenanzahl und/oder der durchschnittliche Umsatz pro Kunde sinken
4	sinkende Umsatzerlöse	Erfolgskrise	fehlende Umsatzerlöse verschlechtern die Gewinnsituation und die Liquidität
5	relativ höhere Fixkosten	Erfolgskrise	Verschlechterung der Wirtschaftlichkeit und des Gewinns
6	sinkender Gewinn	Erfolgskrise	belastet die Rentabilität und das Eigenkapital
7	Eigenkapital sinkt	Erfolgskrise	Zinsbelastung bei Aufnahme von Fremdkapital steigt
8	zu niedrige Liquidität	Liquiditätskrise	Nicht-Ausschöpfen von Lieferskonto, langes Kreditorenziel und Zahlungsverzug
9	Zahlungsverzug	Liquiditätskrise	Lieferung gegen Vorkasse bzw. eingeschränktes Sortiment

Abb. 2: Kausalverkettung von Krisenursachen

dung, **Ambiente**, sonstiges Angebot). Das Angebotsniveau anderer Geschäfte und weitere Attraktionspunkte in der Nachbarschaft können Pluspunkte, aber auch Hemmnisse darstellen. Unternehmer müssen den Markt und ihre Wettbewerber im Auge behalten. Eindringende Wettbewerber bedrohen die eigenen Marktanteile. Des Weiteren muss der Einzelhändler bzgl. der **angebotenen Produkte immer auf dem neuesten Stand** sein. **Kenntnisse über Ereignisse im Umfeld** der eigenen Branche sind ebenso unerlässlich – z. B. muss eine Buchhandlung über Kulturveranstaltungen, Autoren der Region usw. informiert sein. In diesem Sinne muss der Einzelhändler auch Netzwerker sein, um entsprechende Chancen zu nutzen.

Checkliste Lieferanten/Lagermanagement

Die **Beziehung zu Lieferanten** und die Art der Beschaffung **sind Achillesfersen** eines Einzelhandelsunternehmens. Eine **hohe Reklamationsquote** gegenüber den Lieferanten, die **Abhängigkeit von einem einzigen Lieferanten** oder die Tatsache, dass bei Engpässen kein Ausweichlieferant zur Verfügung steht, sind ernst zu nehmende Mängel. Eine Krise im fortgeschrittenen Stadium kann vorliegen, **wenn ein Unternehmer Lieferantenskonti verfallen lässt** oder er seine Lieferanten nicht mehr nach der Qualität, sondern der Länge des Zahlungsziels auswählt. Oft steckt dann das Unternehmen schon mitten in einer Liquiditätskrise. Gleiches gilt, wenn Einzelbestellungen zu sehr gestückelt werden, so dass keine Konditionenvorteile mehr wahrgenommen werden können.

Checkliste Kunde

Wesentlich sind die Kunden, **die** den **Umsatz** in ein Geschäft **bringen**. Aus diesem Grund ist ihre Analyse unverzichtbar. **Kenntnisse über** deren Alter, **Gewohnheiten**, **Vorlieben** usw. sind genauso nötig wie über potenzielle neue Kundengruppen. Eine strategische **Krise liegt**

	Hat Ihr Unternehmen ein Alleinstellungsmerkmal, das es im Ort/in der Region einzigartig macht?	ja	nur ansatzweise	nein
	Ergeben Sortiment, Einrichtung, Mitarbeiter und Lage ein stimmiges Konzept?	ja	teilweise	nein
Strategiekrise	Passen Sie Ihr Geschäftsmodell regelmäßig an die Marktbedingungen an?	ja	nur bedingt	nein
Strategiekrise	Bieten Sie sinnvolle Zusatzleistungen zur Abrundung an?	ja	kaum	nein
Strategiekrise	Fühlen sich Ihre Kunden bei Ihnen wohl?	ja	teilweise	nein
Strategiekrise	Ist Ihre Sortimentsbreite und -tiefe an den Bedürfnissen der Kunden ausgerichtet?	ja	teilweise	nein
Erfolgskrise	Probieren Sie laufend etwas Neues aus, weil die bisherigen Ideen nicht griffen?	nein	teilweise	ja

Abb. 3: Beispielhafter Auszug aus der Checkliste Geschäftsmodell

• solide Eigenfinanzierung	→	keine Krise (bei schlechter Eigenkapitalbasis: Strategische Krise)
• keine Sicherheiten für Erweiterungsfinanzierungen (z.B. Immobilien)	→	Strategische Krise
• sinkender Cashflow	→	Erfolgskrise
• hohe Zinskosten	→	Erfolgskrise
• Lieferungen nur mit Vorkasse möglich	→	Liquiditätskrise

Abb. 4: Krisensignale der Checkliste Finanzierung/Liquidität

bereits dann **vor**, **wenn der Einzelhändler Veränderungen in der Kundenstruktur** oder bei deren Bedürfnissen **nicht erkennt** bzw. gar nicht erst beobachtet. Eine rückläufige Kundenzahl, ein abnehmender Kundenbon oder eine Zunahme von Kundenbeschwerden sind klare Anzeichen einer Erfolgskrise. Zu beachten ist dabei, dass die Frühwarnsignale Kundenzahl und Kundenbon sich gegenseitig kompensieren können, wenn die geringere Frequenz bessere Beratung zulässt, die dann zu einem höheren Kundenbon führt. Gesamtumsatz oder Umsatz je Mitarbeiter bleiben so relativ gleich und gaukeln eine Konstanz vor, die nicht mehr gegeben ist.

Checkliste Umsatz

Dauerhaft stagnierende oder **sinkende Umsätze** sind Anzeichen einer **Erfolgskrise**, deren Wurzeln in strategischen Fehlern oder Versäumnissen liegen. Werden die Umsätze vorrangig mit einer schwindenden Zielgruppe erzielt oder mit inadäquaten Produkten generiert, ist es höchste Zeit für eine strategische Neuausrichtung. **Werden Umsätze nur noch mit enormen Rabattierungen vorgenommen**, **verschlechtern sich Wirtschaftlichkeit und Rentabilität.** Reicht die Handelsspanne nicht mehr aus, um die laufenden Kosten zu kompensieren, wird es über **kurz oder lang zu Liquiditätsengpässen** kommen. Damit steigt das Insolvenzrisiko.

Checkliste Personal

Ein Einzelhandelsunternehmen steht und fällt mit seinen Mitarbeitern. **Verliert ein Unternehmen qualifizierte Mitarbeiter, kann dies zu deutlichen Umsatzeinbrüchen führen.** Setzt der Unternehmer auf qualifiziertes, beratungsstarkes Personal oder auf angelernte Fachfremde? Es muss in jedem Fall zum Geschäftsmodell passen: Erklärungsbedürftige Produkte, Beratungsbedarf bei den Kunden und Vertrauen sind Aspekte, die die Auswahl der Mitarbeiter bedingen. Neben den Kenntnissen und Fähigkeiten der Mitarbeiter ist deren Motivation ein entscheidendes Kriterium dafür, dass sich Kunden wohlfühlen und die Umsätze stimmen.

Ein **besonderes Problem ist der Ersatz für ausfallende Schlüsselmitarbeiter;** bei familiengeführten KMU gehören hierzu auch die Vertretung des Inhabers im Falle längerer Krankheit und die rechtzeitige Regelung der Nachfolge.

Checkliste Management

Neben den Mitarbeitern sind die **Führungskräfte das entscheidende Erfolgskriterium** eines Unternehmens. Nimmt sich das Management **Zeit, um die Lage des Unternehmens zu analysieren?** Beherrscht es die entsprechenden Methoden? Benutzt es Instrumente zur Früherkennung? Ist es örtlich gut vernetzt? Hört es auf seine Mitarbeiter? Das wären schon einmal gute Ansätze für ein erfolgreiches Vorgehen. Oft aber sind die Führungsqualitäten nicht gut genug ausgeprägt, es wird zu wenig reflektiert und zu wenig delegiert, teils werden sträfliche Fehler begangen. Managementfehler sind daher die Hauptursache von Insolvenzen.

Checkliste Finanzierung/Liquidität

Illiquidität ist ein Insolvenzgrund. Nicht nur wegen dieser Extremsituation wird eine solide Finanzierung gebraucht: zur Überbrückung von Engpässen, zur Wahrung der unternehmerischen Unabhängigkeit und wegen der ansonsten zu hohen Belastung mit Zinskosten. **Um langfristig bestehen zu können, muss ein Unternehmen über genügend Eigenkapital verfügen.** Dies ermöglicht dem Unternehmen, wenn nötig, eine relativ leichte und günstige Kreditaufnahme (Bonität). Als Kennzahl ist die Eigenkapitalquote maßgeblich, als qualitatives Kriterium zählen Sicherheiten des Inhabers dazu sowie die Fähigkeit, weiteres Eigenkapital zu besorgen (vgl. Abbildung 4).

Die einzelnen Fragen der Checklisten haben nicht denselben Alarmcharakter: Wird eine Frage mit akutem Risiko (Liquiditätskrise) mit „rot“ beantwortet, so müssen umgehend Maßnahmen eingeleitet werden. Sind die Aspekte der Liquiditätskrise noch im grünen Bereich, ist trotzdem kein Grund zur Untätigkeit: Vielleicht bahnt sich bereits (vorgelagert) eine Strategie- oder eine Erfolgskrise an! Diese Fragen gilt es daher gleichfalls sorgfältig durchzugehen. Trotzdem lassen mit „gelb“ oder „rot“ beantwortete Items der Strategischen Krise noch etwas Zeit für genauere Analyse und Planung von Maßnahmen. Den Zusammenhang zeigt die Früherkennungstreppe (vgl. Abbildung 5).

Autoren

Prof. Dr. Germann Jossé

lehrt Strategisches Controlling am Fachbereich Wirtschaftswissenschaften der FH Worms (Studiengänge Handelsmanagement und International Management). Zu seinen Schwerpunkten zählen Strategisches Management, Krisenmanagement und Business Continuity Management.

E-Mail: josse@fh-worms.de

Ann-Christin Ziegelmeyer

studierte Handelsmanagement (BA), derzeit Studentin im Master-Studiengang International Management an der Fachhochschule Worms, Karlsbad.

E-Mail: acziegelmeyer@gmail.com

Abb. 5: Früherkennungstreppe

Die Früherkennungstreppe

Die **Früherkennungstreppe eignet sich für einen schnellen Check**. Sie untersucht klassische Problempunkte quasi als Quintessenz der in den Checklisten ausführlich analysierten, möglichen Krisenpotenziale. Sie zeigt auf einen Blick, wie es um das Unternehmen steht: Eine krisenhafte Lage liegt vor, wenn im jeweiligen Bereich die Fragen nicht mehrheitlich positiv (linke Spalte) beantwortet werden können – selbst die mittlere Spalte ist schon krisenverdächtig! (Bereich A = Strategische Krise, Bereich B = Erfolgskrise, Bereich C = Liquiditätskrise).

Die Kennzahlen

Kennzahlen basieren hauptsächlich auf Daten des Jahresabschlusses, der **Betriebswirtschaftlichen Auswertung** oder – immer aktuell – **des Warenwirtschaftssystems**. Ergänzend werden Informationen über die Fläche (Laden, Lager und Büros), Mitarbeiterzahl und z. B. Sortimentsanteile benötigt. Sie sollen Störungen anzeigen (z. B. ansteigende Materialkostenquote) und Sachverhalte prägnant abbilden: Beispielsweise ist der Gewinn in Euro wenig aussagekräftig; aus diesem Grund wird er ins Verhältnis gesetzt (z. B. als Umsatzrentabilität). Dieses Beispiel zeigt auch, warum die Kennzahlen **üblicherweise relative Kennzahlen** sind: Verhältniszahlen geben den Anteil von 100% des Ganzen wieder, z. B. Eigenkapitalquote), Beziehungszahlen setzen zwei wesensverschiedene Größen in einen logischen Zusammenhang (z. B. **Umsatz je Mitarbeiter**). Daneben werden auch absolute Zahlen, meist als Summe oder Differenz, generiert (z. B. Cashflow; Rohertrag).

Kennzahlen müssen im Vergleich gesehen werden

Zunächst einmal die Werte untereinander (**ist z. B. eine gestiegene Forderungsquote auf deutlich höhere Umsätze oder auf schlechtes Forderungsmanagement zurückzuführen?**), dann für dasselbe Unternehmen im **Zeitvergleich** (Vergangenheit bzw. Plangrößen), ggf. verschiedene Filialen untereinander (Betriebsvergleich) und schließlich mit **Benchmarks** oder **üblichen Branchenwerten** (Branchenvergleich). **Institute wie das IFH in Köln oder die BBE Handelsberatung generieren regelmäßig Kennzahlen** über den Einzelhandel, Branchenverbände stellen ebenfalls Daten zur Verfügung. Hier muss allerdings die Vergleichbarkeit gegeben sein. Zudem nützt es wenig, sich am Branchendurchschnitt zu orientieren, wenn dieser bekanntermaßen schlecht ist, weil die Branche insgesamt krankt. Im mittelständischen Handel haben sich so genannte Erfahrungs-Austausch-Gruppen etabliert, in denen eine Gruppe von Branchenkollegen ohne direkten Wettbewerb regelmäßig ihre Zahlen austauscht. Solche qualifizierten Vergleiche helfen, um Verbesserungspotenziale zu entdecken und die Leistung gezielt zu steigern.

Die Kennzahlen im Krisenerkennungstool dienen der Eigendiagnose des Einzelhändlers. Der Vergleich intern, über die Zeit oder zur Konkur-

Dimension	Kennzahl	Formel	Einht.	Richtwert	Aussage
Finanzierung	**Eigenkapitalquote**	Eigenkapital / Bilanzsumme	%	> 10 %	hohe Quote = hohe Kreditwürdigkeit bei Banken (Bonität)
Liquidität	**Dynamischer Verschuldungsgrad**	Fremdkapital / Cashflow	Jahre	< 7 Jahre	wie viele Jahre braucht ein Unternehmen, um seine Schulden aus eigener Kraft zu tilgen?
	Liquiditätsgrad III	Umlaufvermögen / kurzfrist. Verbindlichkeiten	%	150 %	zeigt die Zahlungsfähigkeit
Rentabilität	**Gesamtkapital-rentabilität**	Jahresüberschuss + FK-Zins / Bilanzsumme	%	7,5 %	wie verzinst sich das eingesetzte Kapital?
	Umsatzrentabilität	Jahresüberschuss / Umsatzerlöse	%	0,5-2,5 % (branchenabhängig)	wie viel % vom Umsatz verbleibt als Gewinn? gut geeignet für Betriebsvergleiche
Investierung (Vermögen)	**Lagerumschlag**	Wareneinsatz / Ø Warenbestand	Faktor	2,6 (Möbel), 1,9 (Schuh), 5 (Buch), 12,7 (Lebensmittel)	zeigt die Marktgängigkeit der Produkte: wie oft wurde das Lager komplett geräumt?
	Forderungsumschlag	Umsatzerlöse / Forderungsbestand	Faktor	branchenabhängig	je größer, desto besser; relevant z.B. im Möbel-EH
Produktivität	**Umsatz je Mitarbeiter**	Umsatzerlöse / Anzahl der Mitarbeiter	€	200 (Möbel), 135 (Schuh), 148 (Buch), 184 T€ (LM)	gibt Auskunft über die Produktivität der Mitarbeiter
	Umsatz je Quadratmeter	Umsatzerlöse / Verkaufsfläche	€	1300 (Möbel), 3300 (Schuh), 4400 € (Buch)	gibt Auskunft über die Produktivität es Ladengeschäfts
	Ø Kundenbon	Umsatzerlöse / Anzahl Kunden (Besucher)	€	1300 (Möbel), 90 (Schuh), 16 € (Buch)	zeigt den Umsatz je Einkauf und Kunde
Wirtschaftlichkeit	**Handelsspanne**	Rohertrag / Umsatzerlöse	%	37 % (Möbel), 37 % (Schuh), 32 % (Buch), 23 % (LM)	wie viel % des Umsatzes sind zur Deckung der Handlungskosten + als Gewinn vorgesehen?
	Personalaufwands-quote	Personalaufwand / Umsatzerlöse	%	17 % (Möbel), 22 % (Schuh), 20 % (Buch), 13 % (LM)	höchster Kostenblock nach dem Wareneinsatz

Abb. 6: Relevante Kennzahlen, ihre Aussagen und Richtwerte im Einzelhandel

renz zeigt insgesamt die Lage und Entwicklung des Unternehmens. Abweichungen müssen im Sinne einer Ursachenforschung untersucht werden: negative Abweichungen gilt es abzustellen, positive können möglicherweise ausgebaut werden.

Abbildung 6 zeigt einen Überblick über die wesentlichen Kennzahlen und was sie messen. Neben branchentypischen sind auch gerade jene Kennzahlen enthalten, die geeignet sind, Krisen frühzeitig anzuzeigen. Neben Dimension und Formel werden Richtwerte (für den Einzelhandel; im Detail mögen diese von Branche zu Branche abweichen) und Aussagekraft der Kennzahlen genannt.

Vor der Berechnung der Kennzahlen sind ein paar Vorarbeiten nötig: Insbesondere müssen der Jahresüberschuss und der Cashflow ermittelt werden. Das Schema zeigt Abbildung 7.

Anschließend erfolgt die Berechnung der einzelnen Kennzahlen. In einer Tabelle werden die aktuellen Werte und ihre Vergleichswerte übersichtlich aufgeführt. In einer Spalte wird symbolhaft die Tendenz festgehalten, eine ergänzende Spalte kritisiert die Ergebnisse bzw. die Entwicklung kurz (in Worten oder mittels Symbolen). Abbildung 8 zeigt ein Analyseblatt exemplarisch.

Bei der Interpretation sind die Ergebnisse der Checklisten und der Kennzahlen zu verknüpfen und im Zusammenhang zu betrachten:

Die Kennzahlen liefern zum einen Signalwerte dafür, ob das Unternehmen im jeweiligen Bereich solide dasteht oder sich in einer kritischen Situation befindet.

Dabei sollten **die Kennzahlen nicht isoliert betrachtet werden.** So kann eine unterdurchschnittliche Handelsspanne durchaus akzeptiert werden, wenn auch die Gesamtkostenbelastung unterdurchschnittlich ausfällt, so dass die Rentabilität akzeptabel bleibt. Oder: **Eine unterdurchschnittliche Mitarbeiterproduktivität kann dann akzeptiert werden, wenn auch das Vergütungsniveau entsprechend gering** ist, so dass die Personalkostenbelastung im akzeptablen Bereich bleibt. Unter diesen Voraussetzungen sind die Ursachen zu ergründen; so muss z. B. eine **schlechte Mitarbeiterproduktivität nicht zwingend an mangelnder Motivation**, Sachkenntnis und Freundlichkeit der Mitarbeiter liegen: Gibt der Inhaber ein **falsches Sortiment** vor oder fehlt „Renner-ware“ immer wieder im Lager, so liegt die Ursache in einer falschen Markteinschätzung bzw. einer falschen Einkaufspolitik seitens des Unternehmers. Die **Ursache** für eine Abweichung der Kennzahlen liegt also **meist vorgelagert im strategischen Bereich** (was die Checklisten anzeigen sollten). Will man Abhilfe schaffen, muss daher eine schonungslose und **selbstkritische Beurteilung** der Abweichungen und ihrer Gründe erfolgen. Erst dann kann ein Strategiewechsel erfolgen. Kurzfristig

Berechnung des Jahresüberschusses:	
	Umsatzerlöse (netto)
–	Wareneinsatz
=	Rohertrag
–	Kosten (inkl. Unternehmerlohn, exkl. AfA)
=	Betriebsergebnis 1 (≙ EBIT DA)
–	Abschreibungen
=	Betriebsergebnis 2 ≙ EBIT
±	Zinsertrag/-aufwand
±	außerordentlicher Ertrag/Aufwand
=	Ergebnis vor Steuern
–	Steuern
=	Jahresüberschuss
Berechnung des Cashflow:	
	Jahresüberschuss
±	Abschreibung/Zuschreibung
±	Veränderung aus lafri Rückstellungen
=	Cashflow

Abb. 7: Berechnung von Jahresüberschuss und Cashflow

wirksame Maßnahmen (z. B. Sonderaktion mit preisreduziertem Abverkauf von Lagerplatz beanspruchender „Pennerware“) signalisieren den Kurswechsel, gleichzeitig müssen aber auch langfristige Richtungswechsel vorgenommen werden.

Ein Instrument zur **Krisendiagnose** hilft kleinen und mittelständischen Einzelhändlern, auf schnellem und einfachem Weg zu erkennen, wie es um ihr Unternehmen steht; insbesondere **identifiziert der Unternehmer damit krisengefährdende Entwicklungen.** Gleichzeitig erfährt er auch, welche Bereiche in Ordnung sind bzw. ob und in welcher Phase einer Krise sich sein Unternehmen befindet. Beides ist wichtig, um **gezielt die Ursachen abzustellen** und die ohnehin beschränkten Ressourcen nicht zu verschwenden, sondern effektiv einzusetzen.

Die Selbstdiagnose erfolgt am besten einmal jährlich

Als laufende Kontrolle bietet sich für KMU eine Balanced Scorecard an, die die wesentlichen Parameter abbildet. Die Diagnose kostet wenig Zeit und Geld – und im Zweifelsfall erspart sie Zeitdruck, Verluste und jedenfalls unliebsame Überraschungen. Sind die Lösungen zu Beginn einer Krise oft simpel und mit wenig Mitteleinsatz zu erzielen, sieht das in der fortgeschrittenen Krise schon anders aus: Die Zeit wird knapp, die Maßnahmen kosten deutlich mehr, der Druck nimmt zu. **Frühzeitig erkannt, ist eine Krise i. d. R. leicht zu meistern**; das Krisenerkennungstool hilft dabei.

Kennzahl	Formel	2011 Berechnung	2011 Wert	2012 Wert	2012 +/–	2013 Wert	2013 +/–	Richtwert	Tendenz	Kritik
Eigenkapitalquote	EK	36.000	9 %	9,2 %	+0,2	9,3 %	+0,1	10 %	↖	leichter Aufwärtstrend, aber noch zu schwach
	Bilanz-Σ	400.000								
Dynamischer Verschuldungsgrad	FK	364.000	7 Jahre	7,1 Jahre	+0,1	6,9 Jahre	–0,2	7 Jahre	~	stabil; solider Wert
	Cashflow	52.000								
Gesamtkapitalrentabilität	Gewinn + FK-Zins	17.000+14.000	7,75 %	7,95 %	+0,2	8,25 %	+0,3	7,5 %	↖	solider Wert
	Bilanz-Σ	400.000								
Umsatz je Quadratmeter	Umsatzerlöse	1.050.000	3.500 €	3.450 €	–50	3.400 €	–50	4.200 €	↘	zu schwach; Sortiment ändern? Teilfläche vermieten?
	Verkaufsfläche	300								

Abb. 8: Tabelle zur Analyse und Interpretation der Kennzahlen (Auszug)

Barth, Klaus/Hartmann, Michaela/Schröder, Hendrik: Betriebswirtschaftslehre des Handels, 6. Aufl., Wiesbaden 2007

Becker, Jörg/Winkelmann, Axel: Handelscontrolling, Optimale Informationsversorgung mit Kennzahlen, 2. Aufl., Berlin/Heidelberg 2008

Blohm, Frank/Jossé, Germann/Krüger, Karl-Heinz/Pepels, Werner: FAQ – Betriebswirtschaftliche Formeln, Kennzahlen und ihre Anwendung, Troisdorf 2004

BMWi: Früherkennung von Chancen und Risiken in kleinen und mittleren Unternehmen, 4. Aufl., Berlin 2002

BMWi-Gründerportal: Die Früherkennungstreppe, unter: www.existenzgruender.de

Coenenberg, Adolf G./Haller, Axel/Schultze, Wolfgang: Jahresabschluss und Jahresabschlussanalyse, 22. Auflage, Stuttgart 2012

Creditreform 2012, Insolvenzen in Deutschland

Exler, Markus, W.: Controllingorientiertes Finanz- und Rechnungswesen. Mit einer durchgängigen Fallstudie; Herne 2010

Handelsverband Deutschland, Jahrespressekonferenz 2013, 31. Januar 2013

Hauschildt, Jürgen/Leker, Jens (2000): Krisendiagnose durch Bilanzanalyse, 2. Auflage, Köln 2000

Hüsgen, Uwe/Strobel, Burkhard: Apothekenmanagement mit Kennzahlen, Stuttgart 2009

Jossé, Germann: Balanced Scorecard, München 2005

Jossé, Germann: Bilanzen – aber locker!, 8. Auflage, Hamburg 2012

Kralicek, Peter/Böhmdörfer, Florian/Kralicek Günther: Kennzahlen für Geschäftsführer, 5. Auflage, Wien 2008

Krystek, Ulrich/Moldenhauer, Ralf: Handbuch Krisen- und Restrukturierungsmanagement, Stuttgart 2007

Preißler, Peter R.: Betriebswirtschaftliche Kennzahlen. Formeln, Aussagekraft, Sollwerte, Ermittlungsintervalle, München 2008

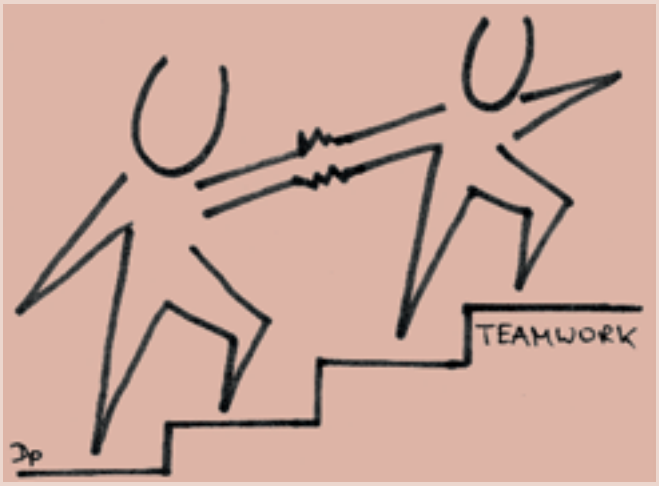
Salm, Matthias: Krisenmanagement. Strategien gegen die Insolvenzgefahr in kleinen und mittleren Unternehmen, Frankfurt/Main 2005

Seefelder, Güter (2007): Krisenbewältigung und Sanierung, Stuttgart 2007

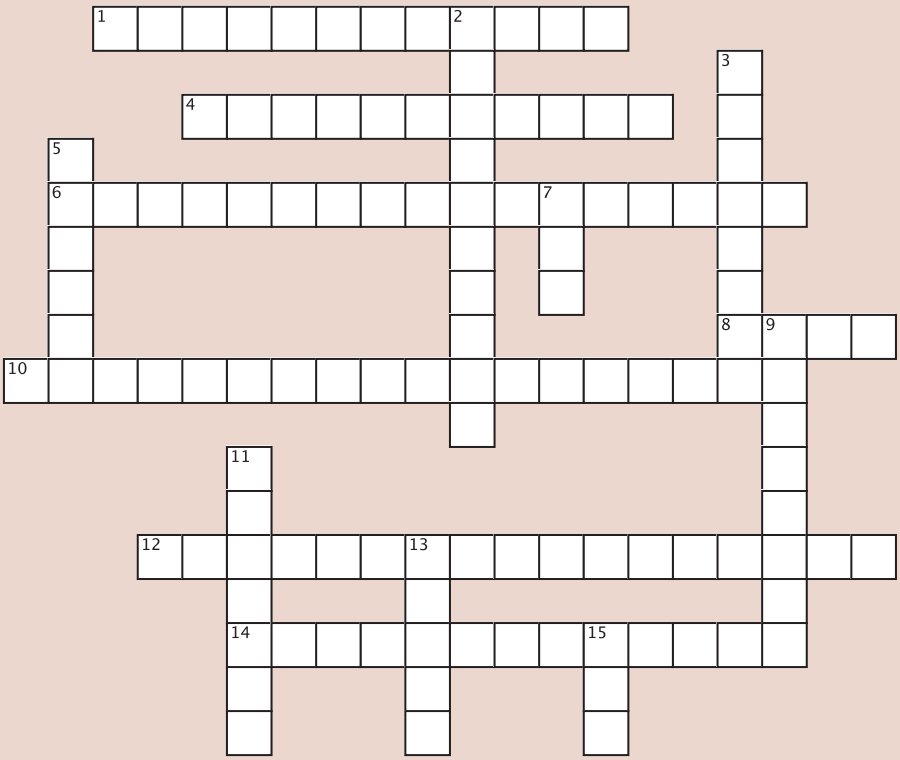
Statistisches Bundesamt: www.destatis.de

Wittwer, Günther (2008): Quicktest – ein unverzichtbares Ergebnis durch Schlüsselkennzahlen, in: Controller Magazin, Heft Mai/Juni 2008, S. 29-32

Dietmar Paschers Controllerrätsel



Dipl.-Ing. Dietmar Pascher
d.pascher@controllerakademie.de



Waagerecht

1. Synomym für Bezugsgröße (SAP)
4. systematischer Arbeitsplatzwechsel
6. Anteil des Eigenkapitals am Gesamtkapital
8. Abk. für Ergebnis vor Zinsen und Steuern
10. Verbindlichkeiten dividiert durch den Bruttocashflow
12. Verhältnis Fremdkapital und Eigenkapital
14. Überleitung zum Bilanzergebnis

Senkrecht

2. Mobiltelefon mit Computerfunktionalität
3. Sitz der Controller Akademie
5. Zeiträume für Erholung
7. Abk. für langfristig gebundene Verbindlichkeiten
9. Kanzlerkandidat
11. Neues Ehrenmitglied des ICV
13. Wofür steht das U in SUCCESS@Hichert
15. Engl. Abk. für Eigenkapitalrendite

Lösung: 1. Leistungsart, 2. Smartphone, 3. Wörthsee, 4. Jobrotation, 5. Ferien, 6. Eigenkapitalquote, 7. LFK, 8. EBIT, 9. Brüderle, 10. Entschuldungsdauer, 11. Horvath, 12. Verschuldungsgrad, 13. UNIFY, 14. Abstimmbrücke, 15. ROE

Ergänzender Online-Service für Leser des Literaturforums
Der Änderungs- und Ergänzungsdienst zum gedruckten Literaturforum bringt Neuauflagen und erscheint als „Online-Literaturforum" unter: **www.controllermagazin.de** (unter News Online-Literaturforum). Chronologisch und gesammelt unter: www.haufe.de/controlling/ durch Eingabe des Suchbegriffs „Online-Literaturforum".

Zur Einstimmung: Zitat dieser Ausgabe:
„Der Fortschritt ist die Verwirklichung von Ideen". (Oscar Wilde)

Sehr geehrte Damen und Herren,
liebe Kolleginnen und Kollegen,

ich freue mich sehr, Sie zur **„Herbst-Ausgabe"** Ihres Literaturforums herzlich begrüßen zu dürfen.

Die vorliegende Ausgabe befasst sich u. a. mit diesen Themen:
Controlling in Zahlen – Transparenz – Controlling in öffentlichen Institutionen – Projektcontrolling – Übungen und Fallstudien – Rechnungslegungstrends – Zukunftsgestaltung – Selbstmanagement – Schreiben – Arbeitsrecht – Essen – Lernen

Allgemeine Hinweise
Die Inhalte dieser Seiten wurden mit großer Sorgfalt erstellt. Die bibliografischen Daten, insbesondere die Preisangaben, entsprechen dem Kenntnisstand des Rezensenten zum Zeitpunkt der Manuskripterstellung und beziehen sich auf den deutschen Buchmarkt. Der Rezensent übernimmt keinerlei Gewähr für die Aktualität, Korrektheit, Vollständigkeit oder Qualität der bereitgestellten Informationen und Hinweise. Auf diese – der weiterführenden Information dienenden – verlinkten Seiten hat der Rezensent keinen Einfluss. Für den Inhalt der verlinkten Seiten sind ausschließlich deren Betreiber verantwortlich. Es wird aus Gründen der Lesbarkeit die geschlechtsneutrale bzw. männliche Form verwandt. Selbstverständlich sind stets sowohl Leserinnen als auch Leser gemeint. Der Rezensent orientiert sich als Ehrenmitglied des Deutschen Fachjournalisten Verbandes (DFJV) am Ethik-Kodex des DFJV.

Literarische Schlaglichter

Beide Studien unterstützen somit die These, dass sich erfolgreiche **Controllerarbeit** positiv auf den Unternehmenserfolg auswirkt. – Aus: Weber: Controlling in Zahlen, S. 64.

Der (…) Wirkungszusammenhang zwischen Transparenz des Geschäftsberichts und Vertrauen der Geschäftsberichtsadressaten in das Unternehmen macht klar, dass der **Geschäftsbericht** als ein geeignetes Instrument zur Herstellung einer glaubwürdigen (…) Selbstdarstellung eines Unternehmens genutzt werden kann. – Aus: Everling et. al: Transparenzrating, S. 70.

Im **Steuerungskonzept** werden wesentliche Festlegungen getroffen, die in ein Reporting einfließen müssen und welche die Ausgestaltung des Reporting-Systems eines Unternehmens grundlegend beeinflussen. – Aus: Fiedler / Gräf: Einführung in das Controlling, S. 331.

Die Controller haben erkannt, dass das **externe Rechnungswesen** für die eigene Arbeit völlig neue Bedeutung gewonnen hat. – Aus: ICV-Arbeitskreis Controlling und IFRS: Rechnungslegungstrends für Controller, S. 5.

Die **Arbeit am Unternehmen** wird in Zukunft noch wichtiger als jene im Unternehmen. – Aus: Gloger: Über_Morgen, S. 224.

Und zum Zweiten gilt die alte Lebenswahrheit, dass Erfolge bei langwierigen und schwierigen Prozessen sich um so zügiger einstellen, je schneller allen Beteiligten die Vorteile und zusätzliche Möglichkeiten der **neuen Systematik** nicht nur vor Augen geführt, sondern im Alltagsgeschäft auch tatsächlich erfahren und erlebt werden können. – Aus: Hirsch / Weber: Strategische Steuerung in öffentlichen Institutionen, S. 124.

Nun ist es gerade im Controlling nicht ganz einfach, fachwissenschaftlich wertvolle Entwicklungen von bloßen **effektheischenden Schlagwörtern** (…) auseinanderzuhalten. Denn auch durchaus wertvolle und weiterführende Ansätze werden im Controlling oft in einer allzu starken Wissenschaftsvermarktung und mit besonders klingenden Namen ins Gespräch gebracht. – Aus: Troßmann: Controlling als Führungsfunktion, S. 319.

Gerade, wenn es um das Thema Controlling geht, müssen auch heute noch Führungskräfte und Mitarbeiter von der Notwendigkeit von Transparenz als Voraussetzung einer zielorientierten und ressourcenschonenden **Verwaltungssteuerung** überzeugt werden. – Aus: Hirsch / Weber: Controlling in öffentlichen Institutionen, S. 224.

Legen Sie im **Projektantrag** fest, wie nach Projektabschluss die erwarteten Nutzeneffekte ermittelt und gemessen werden sollen: Was soll gemessen werden? Wie soll es gemessen werden? Wer soll verantwortlich sein? – Aus: Kütz, Martin: Projektcontrolling in der IT, S. 108.

Aufgrund der immer wichtiger werdenden Rolle des Internets wird auch in Deutschland das **Web-Controlling** immer bedeutender. – Aus: Heuer: Controlling, S. 175.

Eine Verbesserung der Erfolgspotenziale und damit der Zukunftsperspektive eines Unternehmens wirkt sich im Wesentlichen erst dann auf das **Rating** aus, wenn sich diese Verbesserung bereits in den Finanzkennzahlen niedergeschlagen hat. – Aus: Dillerup/Stoi (Hrsg.): Fallstudien zur Unternehmensführung, S. 507.

Um klare Leitlinien zu schaffen und Sachverhalte vorab intern klären zu können, sollte der Arbeitgeber eine Richtlinie zum **Whistleblowing** („Verpfeifen“) aufstellen. – Aus: Muschiol (Hrsg.): Arbeitsrecht, S. 492.

Eine der wichtigsten Voraussetzungen für **Höchstleistungen** ist, dass Ihre persönlichen Lebensmotive und Ihre Werte mit Ihren Zielen übereinstimmen. – Aus: Klimmer: So coachen sich die Besten, S. 25.

Ihre tatsächlichen Fähigkeiten hängen also nicht nur von der Menge oder Tiefe Ihres Fachwissens ab, sondern auch davon, wie Sie Ihre **soziale Kompetenz** anwenden. – Aus: Steck / Nolte: Souverän auftreten, S. 236.

Selbstmanagement-Kompetenz beruht auf dem dynamischen Kernmodell mit den drei Bausteinen Selbstverantwortung, Selbsterkenntnis und Selbstentwicklung. – Aus: Graf: Selbstmanagement – Kompetenz in Unternehmen nachhaltig sichern, S. 351.

Bezogen auf den Bereich Ernährung, geht es etwa um die Bewusstmachung der Konsequenzen, die unser **Lebensstil** auf die gesamte Menschheit und den Globus hat. – Aus: Despeghel, Michael: Was können wir noch essen?, S. 34.

Nur wer überzeugt ist, kann andere **überzeugen**. – Aus: Horger-Thies: 100 Minuten für den kompetenten Auftritt, S. 17.

„Lieblingsbrille“ heißt: Bestimmte Aspekte der Situation fallen einem ins Auge und beflügeln die Vorstellungskraft; andere erscheinen uninteressant und werden vernachlässigt. – Aus: Edding / Schattenhoferl: Einführung in die Teamarbeit, S. 9.

Gutes **Deutsch** ist bewusstes Deutsch – Aus: Duden - Handbuch Korrekt und stilsicher schreiben (aus Online-Darstellung des Buches).

Besprechungen

In der Diskussion: Controlling in Zahlen

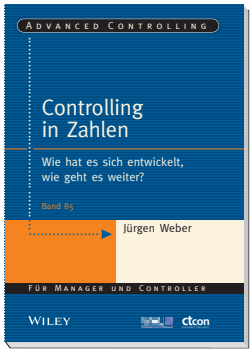
Weber, Jürgen

Controlling in Zahlen

Weinheim: WILEY-VCH Verlag 2013 – 72 Seiten, € 24,90

Überblick

Der Titel erscheint als Band 85 der Reihe Advanced Controlling (Link: www.wiley-vch.de/advanced_controlling/ – Abfrage am 02.03.13), die von Prof. Dr. Dr. h. c. Jürgen Weber herausgegeben wird. Weber ist bedeutender Controlling-Wissenschaftler und Vorsitzender des Kuratoriums des Int. Controller Vereins ICV. Die Arbeitsergebnisse, die mit diesem Band vermittelt werden, beruhen auf dem WHU-Controllerpanel, das 2007 an der WHU gestartet wurde und in Zusammenarbeit mit dem ICV umgesetzt wird (Link: www.whu.edu/forschung/fakultaet/accounting-and-control-group/institut-fuer-management-und-controlling/business/whu-controllerpanel/controllerpanel-d-a-ch/ – Abfrage am 02.03.13). Das Buch steht unter der Fragestellung: Wie hat sich Controlling entwickelt und wie geht es weiter?



Inhalt

Vorstellung des WHU-Controllerpanels – Controller, Controlleraufgaben und Controllerorganisation – Berichtswesen – Periodenbezogene Planung und Kontrolle – Investitionsplanung und -kontrolle – Kostenrechnung – Controlling und Unternehmenserfolg – Zusammenfassung

Einordnung

Der Band bietet eine qualitative und quantitative Bestandsaufnahme des Controllings. Er fügt Stand und Entwicklung des Controllings in ein Betrachtungs- und Bewertungsraster. Weber ordnet wesentlichen Fragestellungen der Controllerpraxis Messwerte und wertende Aussagen zu. Beispielsweise heißt es, über ein Drittel der Panelunternehmen verwenden kein Kennzahlensystem, oder erfolgreiche Unternehmen zeigten eine stärkere Verknüpfung von Strategie und Berichten. Der AC-Band vermittelt eine Fülle praxisrelevanter Orientierungs- und Vergleichsgrößen, die nähere, tiefer gehende Überlegungen anstoßen können. Diese Neuerscheinung ergänzt Controlling-Lehrbücher und legt dar, wie Controlling in der Praxis tatsächlich ausgestaltet ist. Themen und Trends werden deutlich. Ebenso Unterschiede und Ausdifferenzierungen in Abhängigkeit von z. B. Größenverhältnissen. Entwicklungen im Zeitverlauf werden sichtbar. Weber kommentiert die ermittelten Strukturen und Fakten, u. a. heißt es, insgesamt mache das Investitionscontrolling einen etwas vernachlässigten Eindruck. Ein sehr lesenswerter Band zu „Controlling-Zahlen“.

Controllingthemen – Vertiefungen und spezifische Ansätze

Everling, Oliver; Schaub, Peter; Stephan, Rolf (Hrsg.)

Transparenzrating

Wiesbaden: Springer Gabler Verlag 2012 – 242 Seiten, Softcover: € 54,95 / E-Book: € 42,99

Überblick

Die Herausgeber nach Verlagsangaben: Dr. Oliver Everling ist Geschäftsinhaber der Everling Advisory Services und Geschäftsinhaber der RATING EVIDENCE GmbH, Frankfurt am Main. Peter Schaub ist Gesellschafter

und Geschäftsführer der Information Desire Software GmbH, Mainz. Rolf Stephan ist geschäftsführender Direktor und Mitglied des Verwaltungsrates der Soreco International AG, Zug/Schweiz. Die Herausgeber werden durch zahlreiche weitere Mitautoren unterstützt. Diese Neuerscheinung befasst sich mit der Analyse und Bewertung der Unternehmenskommunikation, insbesondere der Finanzkommunikation.

Inhalt

Transparenzratings im Überblick, z. B. Transparenzratings für mittelständische Unternehmen – Transparenz der Rechnungslegung, z. B. der Geschäftsbericht – Transparenz von Immobilienaktiengesellschaften – Transparenz von Systemen und Prozessen, z. B. Wege zur Transparenz im Finanzbereich – Transparenz von Fonds – Transparenz von Forderungsbeständen.

Einordnung

Das Buch widmet sich den wachsenden Anforderungen an die Unternehmensberichterstattung und deren Umsetzungsproblematik bezüglich der anzulegenden Maßstäbe, wie etwa Aktualität, Inhalt und Darstellung. Die Einzelbeiträge vermitteln den Stand der Diskussion und des Erfahrungsniveaus, präsentieren Anforderungen und Entwicklungslinien, heben Probleme und Schwierigkeiten heraus und skizzieren Lösungsansätze. Beispielsweise kommen „aufgeblähte Dokumentationen" und die Auswirkungen der neuen Informations- und Kommunikationstechnologien ebenso zur Sprache wie etwa der Wirkungszusammenhang zwischen Transparenz und Vertrauen oder Transparenz beim Anlegerschutz. Das Spannungsverhältnis von Anspruch und Wirklichkeit kommt vielfältig zur Geltung. Deutlich wird auch, dass ein einfaches „Mehr an Informationen" häufig nicht die Lösung sein kann, sondern auch andere Formen der Informationsvermittlung und des -austausches gesucht werden müssen. Das Buch regt die Diskussion an und rückt eine Fragestellung in die Aufmerksamkeit, die gerade für Controller immer bedeutsamer wird. Das Buch ist lesbar und verständlich geschrieben. Leider ist die Transparenz über die Mitautoren und Beispielfälle nicht voll gegeben.

URL zur Leseprobe (Abfrage am 09.03.13): www.//link.springer.com/book/10.1007/978-3-8349-7170-8/page/1

Hirsch, Bernhard / Weber, Jürgen / Huber, Robert / Gisch, Celina / Erfort, Mathias

Strategische Steuerung in öffentlichen Institutionen

Berlin: Erich Schmidt Verlag 2013 – 153 Seiten, gedruckte Ausgabe / E-Book € 32,95

Überblick

Univ.-Prof. Dr. Bernhard Hirsch und Univ.-Prof. Dr. Dr. h. c. Jürgen Weber lehren an der Universität der Bundeswehr München bzw. der WHU. Dipl.-Kfm. Robert Huber und Dipl.-Kffr. Celina Gisch sind wissenschaftliche Mitarbeiter. Dr. Mathias Erfort ist Principal bei CTcon, einer Managementberatung. Das Buch basiert auf Ergebnissen des Arbeitskreises „Steuerung und Controlling in öffentlichen Institutionen", der die strategische Steuerung im politischen Kontext zu seinem zweiten Jahresthema erhoben hat. Im Arbeitskreis finden sich hochrangige Vertreter aus 17 Bundes- und Landesbehörden zusammen, um gemeinsam die Entwicklung von Steuerung und Controlling im öffentlichen Bereich voranzutreiben. Link zum Arbeitskreis: www.unibw.de/ifc/forschung1/arbeitskreis-steuerung-und-controlling-in-oeffentlichen-institutionen.

Inhalt

Einführung – Politischer Einfluss und strategische Planung – Relevante Kontextfaktoren für die Strategieentwicklung – Aufgaben und Rollen der Controller im Strategieprozess – Verknüpfung von strategischer und operativer Planung – Strategiekommunikation – Zusammenfassung und Ausblick.

Einordnung

Der Band thematisiert die Eigenarten und besonderen Merkmale des Controllings und der strategischen Steuerung in öffentlichen Institutionen und damit auch das Anderssein gegenüber Controlling und Strategie z. B. in der Industrie. Die Autoren skizzieren die Schritte des strategischen Managementprozesses und vermitteln für die einzelnen Phasen sowohl deren konzeptionelle Inhalte als auch praktische Beispiele für deren Anwendung aus den Mitgliedsorganisationen des Arbeitskreises. Die einzelnen Kapitel arbeiten die jeweiligen Problematiken heraus, geben Aspekte in die Diskussion, machen Herausforderungen sowie Aufgabenfelder bewusst und führen jeweils zu konkreten Handlungsempfehlungen. Die Infokästen und Einschübe bieten näheren und recht anschaulichen Einblick in die Arbeit, das Verständnis und die Erkenntnisprozesse der teilnehmenden Organisationen. Das Buch ist vielfältig illustriert und gut lesbar. Insgesamt ein bedeutungsvoller Beitrag zur Weiterentwicklung des Controllings im öffentlichen Bereich.

Leseprobe unter: http://www.esv.info/download/katalog/media/9783503144082/Leseprobe.pdf

Hirsch, Bernhard / Weber, Jürgen / Huber, Robert / Gisch, Celina / Erfort, Mathias

Controlling in öffentlichen Institutionen

Berlin: Erich Schmidt Verlag 2012 – 230 Seiten, gedruckte Ausgabe / E-Book € 39,95

Überblick

Univ.-Prof. Dr. Bernhard Hirsch und Univ.-Prof. Dr. Dr. h. c. Jürgen Weber lehren an der Universität der Bundeswehr München bzw. der WHU. Dipl.-Kfm. Robert Huber und Dipl.-Kffr. Celina Gisch sind wissenschaftliche Mitarbeiter. Dr. Mathias Erfort ist Principal bei CTcon, einer Managementberatung. Das Buch basiert auf Ergebnissen des Arbeitskreises Steuerung und Controlling in öffentlichen Institutionen. Die Initiatoren und Gestalter

des Arbeitskreises „Steuerung und Controlling in öffentlichen Institutionen“, dem neben renommierten Wissenschaftlern hochrangige Vertreter aus 17 Bundes- und Landesbehörden angehören, präsentieren in diesem Buch detaillierte Ergebnisse des ersten Jahresprojektes. Link zum Arbeitskreis: https://www.unibw.de/ifc/forschung1/arbeitskreis-steuerung-und-controlling-in-oeffentlichen-institutionen.

Inhalt

Einführung – Steuerungslogiken und Controlling – Die Rolle des Controllings – Handlungsfelder des Controllings – Erfolgsfaktoren der Controllingeinführung – Fazit und Ausblick

Einordnung

Dieser Band zeigt auf eindrucksvolle Weise, dass Controlling keine statistische Disziplin ist, sondern der ständigen Weiterentwicklung unterliegt, wie beispielsweise der zunehmenden Durchdringung neuer Themen und Bereiche, z. B. der öffentlichen Institutionen. Diese Neuerscheinung ist ein „Branchenband“. Er befasst sich mit grundsätzlichen Überlegungen zur Einführung und Ausgestaltung des Controllings in „Ämtern und Behörden“ etc. Darüber hinaus liefert der Band eine aufschlussreiche „Innensicht“, etwa der Bundesagentur für Arbeit, des Bundesministeriums des Inneren, der Deutschen Bundesbank oder des Deutschen Patent- und Markenamtes. Die Veröffentlichung thematisiert nicht nur das Controlling in öffentlichen Institutionen, sondern ist als „Methodenbuch“ auch eine allgemeine Blaupause, eine Vorlage zur systematischen Bearbeitung einer Controllingkonzeption und der Analyse von Controllingaspekten.

Leseprobe unter (Abfrage am 16.04.13): http://www.esv.info/download/katalog/inhvzch/9783503136773.pdf

Kütz, Martin

Projektcontrolling in der IT

Heidelberg: Dpunkt Verlag 2012 – 313 Seiten, gedrucktes Buch € 39,90 / E-Book € 31,99

Überblick

Prof. Dr. Martin Kütz lehrt angabegemäß Wirtschaftsinformatik an der Hochschule Anhalt und ist geschäftsführender Gesellschafter des Beratungsunternehmens TESYCON GmbH. Das vorliegende Buch sieht Projektcontrolling als Kernaufgabe des Projekt- und Portfoliomanagements in der IT. Es behandelt die die spezifische Ausprägung des Projektcontrollings sowohl aus der Sicht der Lehre als auch der praktischen Erfahrung.

Inhalt

Einleitung – Projekt und Portfolio – Projektorganisation – Projektcontrolling – Portfoliocontrolling – Fazit Projektcontrolling – Anhang

Einordnung

Der Autor befasst sich auf rund 170 Seiten mit spezifischen Aspekten des Projektcontrollings und geht dazu nach Definitionen und Abgrenzungen näher ein auf die Projektinitiierung, die Rentabilität von Projekten, die Projektplanung, Projektdurchführung sowie Projektabschluss und Projektevaluierung. Weitere rund 70 Seiten gelten dem Portfoliocontrolling mit Projektbewertung usw. Aus Controllersicht dürften vor allem die Abschnitte über die Rentabilität von Projekten und Projektevaluierung von Interesse sein, ferner Anstöße aus dem Bereich Portfoliocontrolling. Der Bezug zum Controlling wird bei jedem Kapitel (mit Ausnahme Aufbau eins Projektportfolios) besonders herausgearbeitet durch Fragen des Controllings sowie Empfehlungen für die Praxis. Die behandelten Methoden werden mit Beispielen unterlegt, Abbildungen und Tabellen veranschaulichen die Ausführungen. Das Buch bietet eine vertiefende, anwendungsorientierte Unterstützung bei der Steuerung von Projekten und Projektportfolios. Es ist insgesamt gut lesbar und von hohem Gebrauchsnutzen.

Leseprobe unter (Abfrage am 17.04.13): http://dpunkt.de/leseproben/3344/4_Projektcontrolling.pdf

Controlling und Unternehmensführung – Grundlagen, Aufgaben, Fallstudien

Troßmann, Ernst

Controlling als Führungsfunktion

München: Franz Vahlen Verlag 2013 – 339 Seiten, € 32,90

Überblick

Prof. Dr. Ernst Troßmann leitet dem Vernehmen nach den Lehrstuhl Controlling an der Universität Hohenheim. Das vorliegende Buch gibt eine grundlegende Einführung in das Controlling und seine Methoden.

Inhalt

Controlling im System betrieblicher Führung – Controlling-Instrumentarium – Controlling-Aufgaben – Prinzipien der Kennzahlenanwendung – Berichtswesen – Budgetierung – Controlling bei der Gestaltung betrieblicher Motivationssysteme – Wertorientierte Unternehmenssteuerung – Verhältnis von Controlling und betriebliche Überwachungsfunktionen – Kernlinien ausgewählter Controlling-Konzeptionen – Entwicklungstendenzen

Einordnung

Diese Neuerscheinung vermittelt einen Überblick sowohl über die wissenschaftsbasierte als auch anwendungsorientierte Konzeption des Controllings. Sie versteht sich als „Einführung in die Mechanismen betrieblicher Koordination“. Troßmann sieht Controlling als Führungsfunktion und den Controller als Antwortgeber, und orientiert sich an einem traditionellen Verständnis, „weshalb in diesem Buch der herrschenden koordinationsori-

entierten Sicht des Controllings gefolgt wird". Die Rationalitätssicherung als Aufgabe des Controllings nach Weber/Schäffer gilt hier neben anderen Ansätzen als „alternative Controlling-Definition". Das Buch eignet sich vor allem als Einführungswerk für Studierende und Praktiker, die eine knappe, allgemeine theoretische Fundierung mit Praxisbezug suchen. Diese Einführung in das Grundwissen und die Standardmethodik des Controllings ist betont leserfreundlich gestaltet. Eine tiefe Gliederung, die zweifarbige Textgestaltung, Randbemerkungen, viele Abbildungen sowie Zusammenfassungen in Infokästen laden zum Lesen ein. Eine Leseprobe lag zum Zeitpunkt des Manuskriptes nicht vor.

Heuer, Kai R.

Controlling

München: Oldenbourg Verlag 2011 – 346 Seiten, € 34,80

Prof. Dr. Kai R. Heuer, Hochschule Wismar, legt ein Lehrbuch mit Basislerneinheiten und Fallstudien einschließlich Lösungen vor. Das Werk vermittelt Controlling nach dem bewährten Prinzip der „Case-Studies". Es unterstützt, Grundlagenwissen nicht nur zu erwerben, sondern auch einzuüben und zu reflektieren. Der Band deckt ein breites Themenspektrum und vielfältige Anwendungssituationen ab. Darüber hinaus finden die Besonderheiten und spezifische Merkmale verschiedener Branchen Beachtung. Inhaltsüberblick: Controlling im öffentlichen Bereich, in Schulen, in Bibliotheken, im Krankenhaus, im Altenheim, im Hotel- und Gaststättengewerbe, bei Standortentscheidungen, im E-Commerce, Logistik-Controlling sowie ausgewählte Instrumente des operativen und strategischen Controllings.
Leseprobe unter (Abfrage am 19.03.13): http://www.oldenbourg-verlag.de/wissenschaftsverlag/controlling/9783486586404

Fiedler, Rudolf / Gräf, Jens

Einführung in das Controlling

München: Oldenbourg Verlag 2012 – 395 Seiten, € 39,80

Dieser Band aus der Reihe „Managementwissen für Studium und Praxis" liegt in 3., vollständig überarbeiteter und erweiterter Auflage vor. Nach Verlagsangaben lehrt Prof. Dr. Rudolf Fiedler Controlling an der Hochschule für angewandte Wissenschaften in Würzburg. Jens Gräf ist Prinzipal im Competence Center Controlling und Finanzen bei Horváth & Partners. Daneben sind weitere Mitarbeiter von Horváth & Partners sowie der kaufmännische Leiter einer IT-Services GmbH an diesem Buch beteiligt. Der Band bietet eine knappe Darstellung der Grundlagen des Controllings; bespricht das operative und strategische Controlling; behandelt einige ausgewählte Instrumente und Aufgabenstellungen, z. B. Prozesscontrolling und Working Capital Management; gibt einen Überblick über das Management Reporting und thematisiert die IT-Unterstützung für das Controlling. Der Band sichert kapitelweise den Lernerfolg durch Fallbeispiele sowie Aufgaben und Kontrollfragen mit Lösungen. Das durchgehende Beispiel eines fiktiven Unternehmens verstärkt die Anschaulichkeit und den hohen Anwendungsbezug des Buches. Eine Vielzahl an Abbildungen sowie eine betont leserfreundliche Darstellung laden zum Lesen und Arbeiten ein. Offenbar sind vielfältige Beratungserfahrungen eingeflossen.
Leseprobe unter: http://www.oldenbourg-verlag.de/wissenschaftsverlag/einfuehrung-controlling/9783486584332

Dillerup, Ralf / Stoi, Roman (Hrsg.)

Fallstudien zur Unternehmensführung

München: Vahlen Verlag 2012 – 561 Seiten, € 34,90 / E-Book € 29,99

Die vorliegende 2., überarbeitete und erweiterte Auflage ergänzt das Lehrbuch zur Unternehmensführung der Verfasser, das in der 3. Auflage ebenfalls im Vahlen Verlag erschienen ist. Dieser Sammelband enthält eine Vielzahl praktischer Fallstudien zur Unternehmensführung mit Lösungsvorschlägen. Das Werk ist nach den Ebenen und Funktionen der Unternehmensführung gegliedert. Die einzelnen Fallstudien beginnen mit einem Überblick, der Lernziele definiert und eine thematische Einordnung vornimmt. Relativ ausführliche Beschreibungen münden in Aufgaben, zu denen eingehende Lösungsvorschläge angeboten werden. Das Buch vermittelt ein Verständnis für betriebliche Aufgabenstellungen, bietet komprimiertes Praxiswissen und enthält umfangreiches Übungsmaterial zur Aneignung und Entwicklung von Umsetzungskompetenz. Ein bemerkenswerter Band, der die Brücke von der Theorie zur Praxis und Anwendung schlägt.
Leseprobe unter (Abfrage am 19.03.13): http://www.vahlen.de/productview.aspx?product=868114

Rechnungslegung

ICV-Arbeitskreis Controlling und IFRS (Hrsg.)

Rechnungslegungstrends für Controller

Freiburg: Haufe Gruppe 2012 – 244 Seiten, € 69,–

Überblick

Der Fachkreis „Controlling und IFRS" des Int. Controller Verein (ICV) besteht aus Wissenschaftlern, Praktikern und Beratern. Er befasst sich

schwerpunktmäßig mit der Internationalen Rechnungslegung und deren Auswirkung auf das Controlling. Er thematisiert die sich ergebenden Chancen und Probleme (Link: http://www.controller-verein.com/AK-Portrait.91151.html – Abfrage am 09.04.13). Im Mittelpunkt der Veröffentlichungen stehen controllingrelevante Regelungen von IFRS und HGB.

Inhalt

Standpunkt (Experteninterview) – Grundlagen und Konzepte (z. B. Auswirkungen der BilMoG-Umsetzung auf das Controlling) – Umsetzung und Praxis (z. B. Aktivierung von Entwicklungsleistungen nach HGB IFRS) – Organisation und IT (z. B. IKS-Dokumentationspflichten) – Literaturanalyse

Einordnung

Die Controller haben erkannt, was es heißt, dass das externe Rechnungswesen für die eigene Arbeit völlig neue Bedeutung gewonnen hat. Ein kompetentes und in Fragen der Rechnungslegungstrends für Controller besonders engagiertes Autorenteam behandelt in Einzelbeiträgen ausgewählte Aspekte der Themenstellung. In diesem Buch erläutern die Experten, wie sich die Rechnungslegung verändert hat und wie sie sich voraussichtlich weiter entwickeln wird. Sie geben Tipps und Hinweise und raten, wie Controller mit diesem Veränderungsprozess umgehen sollten. Die Autoren verweisen auf die stärkere Ausrichtung des externen Rechnungswesens an ökonomischen Überlegungen und auf die damit verbundene engere Verzahnung von externem und internem Rechnungswesen. Ferner machen sie darauf aufmerksam, dass die neuen Anforderungen auch die Entwicklung des Unternehmenswerts und damit auch die Unternehmenssteuerung beeinflussen. Eine Leseprobe lag zum Zeitpunkt des Manuskriptes nicht vor.

Wulf, Inge / Wieland, Jeremy

Kennzahlen IFRS-Abschluss / Ratios IFRS-Financial Statements

Weinheim: Wiley-VCH Verlag 2013 – 288 Seiten, 14,95 €

Prof. Dr. Inge Wulf ist Inhaberin des Lehrstuhls für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Unternehmensrechnung, an der Technischen Universität Clausthal. Jeremy Wieland ist angabegemäß Doktorand an der Universität Hohenheim. Das vorliegende Taschenbuch bietet eine Darstellung von über hundert wichtigen IFRS-Kennzahlen in Deutsch und Englisch. Vermittelt werden jeweils die Formel, ein Rechenbeispiel, die Aussagekraft der Kennzahl sowie die jeweiligen Vor- und Nachteile. Das Werk erscheint im handlichen Taschenformat (Pocketbuch), ist übersichtlich (je Seite eine Kennzahl, synoptische Gegenüberstellung von Deutsch und Englisch) und bietet kompaktes Praxiswissen. Allerdings kann die sehr kleine Schrift die Benutzerfreundlichkeit einschränken. Eine Leseprobe lag zum Zeitpunkt der Manuskripterstellung nicht vor.

Führung und Management

Edding, Cornelia / Schattenhofer, Karl

Einführung in die Teamarbeit

Heidelberg: Carl-Auer-Systeme Verlag 2012 – 127 Seiten, € 13,95

Dr. phil. Dipl.-Psych Cornelia Edding ist nach Verlagsangaben Trainerin für Gruppendynamik (DAGG) und Organisationsberaterin. Dr. phil. Dipl.-Psych. Karl Schattenhofer Trainer für Gruppendynamik (DGGO) und Supervisor (DGSv). Das Autorenteam stellt mit dieser Einführung einen praxisgerechten und problemorientierten Leitfaden zur Verfügung. Der Veröffentlichung liegt ein Teammodell mit drei Anforderungen zugrunde (Bewältigung der Aufgabe, Zufriedenheit des Einzelnen und Erhalt des Systems). Danach werden Arbeitsbedingungen und ihre Wirkung analysiert. Von besonderem Nutzen sind die Praxisfälle sowie die Themen Analyse, Intervention und Methoden. Betrachtungen, wie man Teamarbeit lernt, beschließen diesen nützlichen Ratgeber.

Leseprobe unter (17.04.13): http://www.carl-auer.de/pdf/leseprobe/978-3-89670-762-8.pdf

Gloger, Axel

Über_Morgen

Wien: Linde Verlag 2012 – 230 Seiten, gebundenes Buch € 24,90 / E-Book € 18,99

Überblick

Axel Gloger ist angabegemäß Chairman von Trend Intelligence. Diese Denkfabrik erschließt Zukunftswissen für Unternehmer und Top-Entscheider. Gloger arbeitet als Beirat und Aufsichtsrat mehrerer Unternehmen, er betreibt den Blog „ueber-morgen.net“ (Link: http://www.ueber-morgen.net/ – Zugriff am 08.04.13). Das Buch steht unter dem Untertitel „Was Ihr Unternehmen in Zukunft erfolgreich macht“. Gloger entwirft verschiedene Szenarien möglicher zukünftiger Entwicklungen und wirft die Frage auf, womit sich die Unternehmen auseinandersetzen sollten.

Inhalt

Umfeld und Rahmen für die Erfolge von morgen – Innovation und digitale Welt – Strategie und Zukunftsmanagement – Mitarbeiter und Führung – Aufbruch in die Wissensökonomie

Einordnung

Das Buch setzt sich in 18 Kapiteln mit Zukunftsaspekten auseinander, beschreibt und interpretiert mögliche Entwicklungslinien der nächsten

etwa 15 Jahre – aus der Sicht des Autors. Es richtet sich, so der Autor, an die „Gestalter von Unternehmen“ und soll ein „Begleiter sein für die Reise in die Zukunft“. Das Werk lässt sich als Handreichung für die strategische Arbeit nutzen und verstehen. Gloger vermittelt aus seiner Erfahrungs- und Deutungswelt vielfache Impulse und bietet vielfältige Informationen und Argumente, die der weiterführenden Überlegung wert sind, aber auch der prüfenden Betrachtung bedürfen. Eine zentrale Aussage ist, die Arbeit am Unternehmen werde in Zukunft noch wichtiger als jene im Unternehmen. Der Nutzen des Buches liegt darin, dass es den Leser anhält, sich rechtzeitig und umfassend um das Wie des zukünftigen Geschäfts zu kümmern. Beispielsweise mit diesen Fragen: Wie lassen sich qualifizierte Mitarbeiter in der Demografiekrise finden? Wie verändern sich die Märkte unter Einfluss der modernen Informationstechnologie? Welche Formate des Lernens bilden sich heraus? Wie wird in Zukunft der Wert der Mitarbeiter ermittelt und in die Berichterstattung einbezogen?

Leseprobe unter: http://www.lindeverlag.de/titel-2-2/ueber_morgen-4731/titel/leseprobe/9783709303818.pdf

Hammer, Richard

Planung und Führung

München: Oldenbourg Verlag 2011 – 350 Seiten, € 34,80

Die vorliegende 8., völlig neu bearbeitete Auflage behandelt das System der Unternehmensführung, z. B. die Kernkompetenzen der Führung, und wägt Kontrolle und Controlling ab, diskutiert die Planung als zentrales Element der Unternehmensführung mit der Unterteilung strategische und operative Führung und befasst sich mit der strategischen Unternehmensführung, u. a. mit einer Erörterung der Entwicklungslinien der strategischen Unternehmensführung.

Leseprobe unter (Abfrage am 28.04.13): http://www.oldenbourg-verlag.de/wissenschaftsverlag/planung-und-fuehrung/9783486586800

Selbstmanagement – sich selber führen und steuern

Graf, Anita

Selbstmanagement-Kompetenz in Unternehmen nachhaltig sichern

Wiesbaden: Springer Gabler 2012 – 353 Seiten, € 44,95

Überblick

Prof. Dr. Anita Graf ist angabegemäß Dozentin und Projektleiterin für Human Resource Management an der Hochschule für Wirtschaft FHNW (Fachhochschule Nordwestschweiz) und selbstständig in den Bereichen Coaching, Consulting und Training tätig. Dieses Buch entstand mit Unterstützung der Schweizerischen Gesellschaft für Organisation und Management (SGO Stiftung). Das Buch beruht auf der Feststellung wachsender Bedeutung der Selbstmanagement-Kompetenz. Als Antwort auf diese steigenden Anforderungen bietet die Autorin ein Modell und vielfältige Denkanstöße und Hinweise.

Inhalt

Einleitung, Bedeutung und Begriff – Selbstmanagement-Ansätze – Modell der Selbstmanagement-Kompetenz – Selbstverantwortung – Selbsterkenntnis – Selbstentwicklung – Ziele – Zeit und Information – Physische und psychische Gesundheit – Soziale Beziehungen – Selbstkontrolle und Selbstregulation – Aspekte der Persönlichkeit – Modell in der Anwendung

Einordnung

Ziel der Selbstmanagement-Kompetenz, wie sie hier vermittelt wird, ist, die eigene Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft kurz- und langfristig zu fördern und zu sichern. Das Modell der Autorin fußt auf den Bausteinen Selbstverantwortung (Werte- und Haltungsebene), Selbsterkenntnis (Reflexionsebene) sowie Selbstentwicklung (Umsetzungsebene) und wird um weitere Elemente ergänzt. Einführend werden Bedeutung und Begriff der Selbstmanagement-Kompetenz erläutert, danach werden verschiedene Ansätze aus Psychologie und Managementliteratur ausgeführt. Im weiteren Verlauf folgt eine vertiefende Betrachtung des vorgetragenen Modells. Das Buch ist theoretisch fundiert und mit vielfältigen Quellen unterlegt. Ein fachwissenschaftlicher Beitrag, Leistung und Wohlbefinden zu erreichen und auch in Balance zu halten. Angesichts des Anwendungsbezugs sowie der Übungen und der Praxis-Beispiele spricht das Buch Praktiker ebenfalls deutlich an. Dabei geht es um Verantwortung und Maßnahmen sowohl des Einzelnen als auch der Unternehmen. Vielfältige Probleme und Spannungsverhältnisse werden ebenso deutlich wie Entwicklungen im Beruf und in Gesellschaft. Insgesamt ein gehaltvoller, anregender und nützlicher Beitrag.

Leseprobe unter (Abfrage am 18.03.13): http://link.springer.com/book/10.1007/978-3-8349-7150-0/page/1

Steck, Sabrina / Nolte, Jo B.

Souverän auftreten

Freiburg: Haufe-Lexware 2012 – 318 Seiten, € 14,95

Sabrina Steck ist Karriere-Coach für Führungskräfte in der Wirtschaft. Ihre Schwerpunkte sind Moderations- und Persönlichkeitstraining (Link: www.casting-coaching.com – Abfrage am 12.03.13). Jo B. Nolte ist als Business Coach und Outdoor Management Trainerin selbstständig tätig. Sie berät Führungskräfte und High Potentials in Fragen Business-Etikette sowie Vertrieb und Marketing (Link: www.jobee.net – Abfrage am 12.03.13). Der vorliegende Praxisratgeber befasst sich mit Aspekten der Persönlichkeitsentwicklung und mit Stilfragen im Berufsalltag. Das Buch

behandelt u. a.: Charismaziel, Unverwechselbarkeit, Lebensmotto, Erscheinungsbild, Kommunikationskultur, Umgangsformen etc. Die beiden Autorinnen bieten vielfältige praktische Tipps und Hinweise und weisen Wege, die eigene Persönlichkeit zu entwickeln und in Stilfragen sicherer zu werden. Eine Fülle von Übungen und Tests aktiviert den Leser und sichert den Praxistransfer. Ein gut lesbares und interessantes und zudem preiswertes Buch für Leser, die an sich arbeiten möchten.

Leseprobe unter (Abfrage am 12.03.13): http://shopmedia.haufe-group.com/ShopData/productpdfs/00388-0001_ReadingSample.pdf

Klimmer, Marion

So coachen sich die Besten

München: Redline Verlag 2012 – 279 Seiten, € 24,99

Marion Klimmer ist Inhaberin von Klimmer Coaching & Training in Hamburg. Sie bereitet Fach- und Führungskräfte, Amateur-und Profi-Golfer auf deren Höchstleistungsmomente vor. (Link: http://www.klimmercut.de/ – Abfrage am 12.03.13). Die Autorin vermittelt Coaching-Strategien, die helfen sollen, persönliche Höchstleistungen zu erzielen. Die Kernbotschaft „keine Höchstleistungen ohne Emotionsmanagement" und Erfolgssäulen der Höchstleistung (u. a. Einklang von Zielen und Motiven, Ziel-Management, Fokussierung und Konzentration, Selbstvertrauen sowie Fitness und Gesundheit usw.) bestimmen das Buch. Hintergründe und Zusammenhänge vermitteln einen tieferen Einblick. Erfolgsprinzipien sollen zum Selbstcoaching verhelfen. Zusätzlich geben 28 namhafte Persönlichkeiten in Interviews kompakten Einblick in persönliche Höchstleistungs-Strategien. Insgesamt ein anregendes, inhaltsreiches und leicht lesbares Buch.

Leseprobe unter (Abfrage am 12.03.13): http://www.m-vg.de/media-files/article/pdfdemo/978-3-86881-324-1.pdf

Schreiben und Kommunizieren

Duden Ratgeber

Handbuch Korrekt und stilsicher schreiben

Berlin: Dudenverlag 2013 – 604 Seiten, € 19,99

Dieser neue Band der Reihe Duden Ratgeber vermittelt fehlerfreies Deutsch für Schule, Studium und Beruf. Das Handbuch befasst sich mit stilsicherem Schreiben, der Rechtschreibung und ihren Stolpersteinen, der Zeichensetzung sowie der Grammatik mit ihren Stolpersteinen. Formen und DIN-Normen im Schriftverkehr und eine umfangreiche Sammlung von Sprachtipps ergänzen das Werk. Zahlreiche Beispiele und Aufgaben mit Lösungen sowie Tabellen und Übersichten erhöhen den Gebrauchswert des recht benutzerfreundlichen Nachschlagewerks. Das Buch erhöht die Sicherheit in Zweifelsfällen und fördert die Sprachkompetenz.

Leseprobe unter (Abfrage am 11.03.13): http://www.duden.de/shop/duden-ratgeber-handbuch-korrekt-und-stilsicher-schreiben

Duden

Redewendungen

Berlin: Dudenverlag 2013 – 928 Seiten, € 22,99 € / E-Book € 14,99

Dieser Band ist Teil der Reihe Duden 1-12 und erscheint als Duden Band 11 in 4. neu bearbeiteter und aktualisierter Auflage. Ein vierfarbiges Wörterbuch über Herkunft, Bedeutung und Gebrauch von – nach Verlagsangaben – über 10 000 festen Wendungen, Redensarten und Sprichwörtern. Zahlreiche moderne Neuaufnahmen wie „im falschen Film sein" sind bereits integriert. Ein Nachschlagewerk für Reden und Präsentationen, aber auch eine recht unterhaltsame Lektüre zur Steigerung von Sprachkompetenz und Sprachgefühl.

Leseprobe unter (Abfrage am 11.03.13): http://www.duden.de/shop/redewendungen-4

Brockhaus WAHRIG

Rechtschreibung auf einen Blick

Gütersloh: Wissenmedia 2013 – 96 Seiten, € 9,95 / E-Book € 5,95

Das vorliegende Taschenbuch vermittelt exakt, anschaulich und beispielhaft die Grundregeln der deutschen Orthografie (Buchstabenschreibung, Getrennt- und Zusammenschreibung, Schreibung mit Bindestrich, Groß- und Kleinschreibung, Worttrennung am Zeilenende sowie Zeichensetzung). Der Erwerb des Buches berechtigt zudem zum Download des E-Book und zur befristeten Nutzung des Sprachservices online.

Was ist zu persönlichen Themen und Kompetenzen erschienen?

Muschiol, Thomas (Hrsg.)

Arbeitsrecht

Freiburg: Haufe-Lexware 2013 – 627 Seiten, € 49,95

Ein Expertenteam legt ein Nachschlagewerk zum Arbeitsrecht, zu arbeitsrechtlichem Praxiswissen für Unternehmen, vor. Das Handbuch informiert in 32 Kapiteln über wesentliche arbeitsrechtliche Fragen im Zusammenhang mit Einstellungen, der Schließung von Arbeitsverträgen, laufenden Arbeitsverhältnissen sowie der Beendigung von Arbeitsverhältnissen. Ein Überblick über das kollektive Arbeitsrecht (Betriebsrat und Gewerkschaften) beschließt die Arbeit. Das Buch ist verständlich, gut lesbar und mit hohem Praxisbezug geschrieben. Hervorhebungen mit Hinweisen, Beispielen und Tipps erhöhen den Gebrauchswert. Online-Arbeitshilfen erweitern und vertiefen das Informationsangebot, wie der Online-Test zeigte.
Leseprobe unter (Abfrage am 21.03.13): http://shopmedia.haufe-group.com/ShopData/productpdfs/04127-0001_ReadingSample.pdf

Duden

Frisches Wissen

Berlin: Bibliographisches Institut 2013 – 128 Seiten, € 8,99

Dieses Taschenbuch aus der Reihe Duden Allgemeinbildung bietet einen Überblick über mehr als 500 Begriffe, Personen und Ereignisse, die neu und prägend sind für das vergangene Jahrzehnt. Der Leser erfährt auf kompakte und unterhaltsame Weise, was dazugekommen ist oder was sich verändert hat und worüber man heute spricht. Beispiel digitales Zeitalter: Android, Phishing, Skimming, Touchscreen, Bluetooth, Flatrate, iPad usw.

Despeghel, Michael

Was können wir noch essen?

München: Riva Verlag in Münchner Verlagsgruppe 2013 – 218 Seiten, € 16,99

Den Angaben zufolge ist Dr. Dr. Michael Despeghel Sportwissenschaftler und Spezialist für gesunde Lebensführung sowie Lehrbeauftragter am Institut für Sportwissenschaft der Justus-Liebig-Universität Gießen. Das Buch stellt unsere Lebensmittel auf den Prüfstand, aber auch unsere Einstellungen und Verhaltensweisen unter dem Motto „Essen ohne schlechtes Gewissen“. Einleitend erörtert Despeghel Fragen der gesunden Ernährung und beschäftigt sich mit nachhaltigen und ethischen Aspekten der Ernährung. Im Hauptteil werden unsere Lebensmittel einzeln betrachtet von Obst und Gemüse über Fisch und Fleisch bis Fast Food, Zucker und Süßigkeiten. Tabellen zeigen auf einen Blick die jeweiligen Eigenschaften und Inhaltsstoffe der Produkte. Hohe Benutzerfreundlichkeit, Verständlichkeit und Anschaulichkeit stehen bei diesem mehrfarbigen Buch im Vordergrund. Das Buch hilft, sich unter gesundheitlichem, aber auch unter ökologischem und ethischem Blickwinkel im „Ernährungsdschungel“ zu orientieren und persönliche Entscheidungen zu treffen.
Leseprobe unter (Abfrage am 13.04.13): http://www.m-vg.de/media-files/article/pdfdemo/978-3-86883-263-1.pdf

Ebbert, Birgit

Effektiver lernen für Dummies

Weinheim: Wiley-VCH Verlag 2013 – 327 Seiten – gedruckte Ausgabe € 14,95 / E-Book € 12,99

Dr. Birgit Ebbert ist Diplom-Pädagogin und beschäftigt sich den Angaben zufolge seit vielen Jahren damit, wie Schüler, Studenten und andere Erwachsene effektiv lernen können. Das Buch aus der „Dummies-Reihe“ (Link: http://www.wiley-vch.de/dummies/ – Abfrage am 15.04.13) befasst sich mit dem breiten Spektrum des erfolgreichen Lernens. Auf lockere und unterhaltsame Weise behandelt die Autorin Grundsätzliches zum Lernen, vermittelt viele kleine Schritte zum Lernerfolg und zeigt auf, was den Lernerfolg beeinflussen kann. Anhand ausgewählter Lernziele, wie Referate, Prüfungen usw. erfolgt eine konkretisierende und vertiefende Umsetzung der allgemeinen Regeln. Ein nützlicher Beitrag zur Bewältigung sowohl des zielbezogenen akuten Lernens als auch des allgemeinen „lebenslangen Lernens“. Eine Leseprobe lag zum Zeitpunkt der Rezension nicht vor.

Horger-Thies, Sibylle

100 Minuten für den kompetenten Auftritt

Wiesbaden: Springer Vieweg 2011 – 161 Seiten, gedrucktes Buch € 24,99 / E-Book € 19,99

Sibylle Horger-Thies trainiert angabegemäß in Industriebetrieben Menschen in Kommunikation, im Führungsverhalten und in der Persönlichkeitsentwicklung. In ihrer Beratungspraxis arbeitet sie als Coach. Sie lehrt an einer Hochschule für Ingenieurwissenschaften. Das Buch bietet ein Persönlichkeitstraining. Ziel des Buches ist es, so die Autorin, Hinweise über innerpsychische Vorgänge zu geben. Der gut lesbare Ratgeber be-

fasst sich mit der Ausstrahlung, mit Überzeugungen und Zielen, Kompetenzstärkung, Stresssituationen usw.
Leseprobe unter (Abfrage am 17.04.13): http://link.springer.com/book/10.1007/978-3-8348-8201-1/page/1; Online-Material unter (Abfrage am 17.04.13): http://www.springer.com/springer+vieweg/it+%26+informatik/book/978-3-8348-1538-5

Das Schreib- und Medien-ABC

Wie gelingen leserfreundliche Texte? – Lesbarkeit durch Kürze –

Eine wesentliche Voraussetzung auf dem Weg zu einem „ankommenden Text" ist die Textverständlichkeit. Ein verständlicher Text ist ein Text, der leicht zu erfassen und zu begreifen ist. Ein Text, der klar und deutlich geschrieben ist. In Zeiten der allgemeinen Informationsüberflutung eine dringende Notwendigkeit, um wahrgenommen zu werden. Angesichts der Bedeutung der Textverständlichkeit ist es naheliegend, dass die an Texte zu richtenden Anforderungen Wissenschaftler und Experten in vielfältiger Weise beschäftigten. Auch die Linguistik, also die moderne Sprachwissenschaft, setzt sich intensiv mit Grundlagen und Bedingungen verständlicher Texte auseinander. Dabei ist Verständlichkeit nicht nur ein sprachliches Thema. Die Problematik liegt u. a. darin, dass nicht nur das „Sprachverstehen" für die Verständlichkeit maßgebend ist, sondern darüber hinaus in der Regel auch Sachkenntnisse, oft auch Fachwissen notwendig sind, um Inhalt und Sinn richtig wahrnehmen und einordnen zu können.

Ein namhaftes Sprachlexikon, Metzler Lexikon Sprache, spricht von folgenden Bedingungen und Faktoren der Verständlichkeit: „Kurze Sätze, prägnante, verständliche Ausdrücke, übersichtliche Gliederung und Organisation, Veranschaulichung und Verbildlichung abstrakter Zusammenhänge, keine Über- oder Unterforderung des Rezipienten usw."[1] Ein Rezipient, wie hier angesprochen, ist ein Begriff der Kommunikationswissenschaft und bezeichnet den Empfänger oder Adressaten, m. a. W. jemanden, der einen Text, ein Werk der bildenden Kunst, ein Musikstück o. Ä. aufnimmt. In der „Normalsprache" ein Hörer, Leser oder Betrachter. Verständlichkeit ist damit ein facettenreiches Thema. Eine wesentliche Facette ist die Lesbarkeit als eine wesentliche Voraussetzung und Vorstufe der Verständlichkeit. Wir sprechen beispielsweise von „maschinenlesbaren Daten" oder „für den Computer lesbar", Chipkarten sind maschinell lesbar usw. Damit sind bestimmte technische Eigenschaften oder Merkmale gemeint, die das Einlesen ermöglichen. Aber wann ist ein Text für den Menschen lesbar, gut lesbar? Eine grundsätzliche Voraussetzung liegt zunächst darin, das die Texte für die Augen zu entziffern und damit rein optisch lesbar sind. Texte sind jedoch im engeren Sinne dann gut lesbar, wenn ihre Lektüre keine Schwierigkeiten bereitet. Beispielsweise werben Verlage damit, „das Fachbuch ist auch für Laien gut lesbar."[2] Bei dieser Fragestellung geht es darum, welchen Anteil die sprachliche Textgestaltung an der Lesbarkeit hat. Die inhaltliche Seite steht auf einem anderen Blatt. Ein wesentliches Element der Lesbarkeit liegt im Satzbau. Sätze sind die sprachlichen Einheiten, aus denen Texte bestehen und damit eine wesentliche Gestaltungsgröße. Nur was man messen kann, kann man auch steuern, heißt es im Controlling. Daher stellt sich die spannende Frage, kann man auch verständliche, lesbare Sätze messen? Die Sprachwissenschaftlicher gelangen zu einer zustimmenden Feststellung. Entscheidend ist die Satzlänge, „weil Lesen keine Konzentrationsübung sein soll."[3] Man hat immer wieder versucht herauszufinden, welche Satzlänge für die Lesbarkeit optimal ist. Ein Duden-Ratgeber fasst zusammen: **„Sätze mit 15 bis 20 Wörtern haben gute Chancen, den Lesern zu erreichen."**[4] Ergänzend heißt es, „in deutschen Zeitungen und Sachbüchern stehen übrigens Sätze mit durchschnittlich 14 bis 16 Wörtern; diese Länge dürfte wohl als leicht verständlich bezeichnet werden". Eine wissenschaftliche Arbeit zur Textverständlichkeit und Textoptimierung von Marco Prestel gelangt zu folgender Kategorisierung:[5]

- Sehr leicht verständlich: bis 13 Wörter pro Satz.
- Leicht verständlich: 14-18 Wörter pro Satz.
- Verständlich: 19-25 Wörter pro Satz.
- Schwer verständlich: 25-30 Wörter pro Satz.
- Sehr schwer verständlich: 31 und mehr Wörter

Es gibt durchaus unterschiedliche Meinungen und Ergebnisse, wie der Klarheit halber anzumerken ist. Weitgehender Konsens herrscht hinsichtlich der Beurteilung: „Mit der Kürze wächst grundsätzlich die Verständlichkeit."[6] Natürlich kann man einwenden, dass das Texten ein kreativer, gestalterischer Prozess sei, der sich mit dem „Erbsenzählen" nicht vertrage. Natürlich kann es sich nur um Faustformeln und Orientierungshilfen handelt. Sprache ist stets etwas Individuelles, Persönliches und setzt „mechanischen Regeln" Grenzen. Aber nur wenige Menschen haben ein Sprachgefühl wie etwa Thomas Mann oder Franz Kafka oder andere Sprachgewaltige, deren Bandwurmsätze sprachliche Eleganz vermitteln. Auch geht es hier nicht um Poesie, sondern praktische Hilfen für nüchterne Gebrauchstexte.

Zu guter Letzt

Vorschläge und Hinweise zur Gestaltung Ihres Literaturforums nehme ich gerne entgegen. Bis zum nächsten Mal herzliche Grüße. Bis dahin Ihnen persönlich und beruflich alles Gute.

„Ihr Bücherwurm" Alfred Biel
E-Mail: alfred.biel@gmx.de

Fußnoten

[1] Glück, Helmut (Hrsg.): Metzler Lexikon Sprache, 4. Auflage, Stuttgart 2010, S. 753.
[2] Duden - Deutsches Universalwörterbuch, 7. Aufl. Mannheim 2011 [CD-ROM].
[3] Duden – Handbuch Korrekt und stilsicher schreiben, Berlin 2013, S. 115.
[4] Duden – Handbuch Korrekt und stilsicher schreiben, Berlin 2013, S. 116.
[5] Entnommen: www.marcoprestel.de/text14.html (Zugriff am 11.03.13)
[6] Schneider, Wolf: Deutsch!, Reinbeck 2005, S. 131.

Welchen Wert schafft Risikomanagement?

Wegen Rendite-Risiko-Paradoxon, viel mehr, als vermutet!

Dr. Werner Gleißner

Die Bedeutung der Werttreiber „Risiko“ und „Rating“, das wieder vom Risikoumfang abhängig, wird noch immer unterschätzt – und damit auch die potentielle Bedeutung des Risikomanagements! Dies zeigt z. B. eine aktuelle Studie der Universität Regensburg.

Die Theorie vollkommener Kapitalmärkte (und speziell das CAPM) impliziert, dass mehr Risiko zu höheren Kapitalkosten (erwarteten Renditen) führt und die Bewältigung unternehmensspezifischer Risiken keine Werte schafft – was aber so nicht zutrifft. Schon lange ist bekannt, dass mit dem auf unrealistischen Annahmen basierenden CAPM Aktienrenditen nicht erklärt werden können. Neue Studien zur sogenannten „Volatilitätsanomalie“ belegen sogar einen „inversen“ Rendite-Risiko-Zusammenhang: mehr Risiko führt zu weniger Rendite! Dies bestätigt nun auch mit Fundamental-Daten der Unternehmen (statt Kapitalmarktdaten) Walkshäusl (2013) in einer empirischen Studie für den deutschen Aktienmarkt (Juli 1983 bis Dezember 2011): *Fundamentalrisiken und Aktienrenditen: Auch hier gilt, mit weniger Risiko zu einer besseren Performance, in: Corporate Finance biz, 3 / 2013, S. 119 – 123).* Er zeigt, dass Industrieunternehmen mit niedrigeren fundamentalen Unternehmensrisiken eine überdurchschnittliche Rendite am Aktienmarkt erreichen und eine höher bilanzielle Rentabilität (was vorher auch schon für die USA gezeigt wurde). Das aggregierte Ertragsrisiko (Gewinnfluktuation) wird als Variationskoeffizient des Gewinns über die vergangenen drei Geschäftsjahre operationalisiert und der Verschuldungsgrad (Leverage) definiert als Verhältnis des Fremdkapitals zum Eigenkapital (gemäß Bilanzwert). Er ist ein einfacher Rating-Indikator. Weniger Risiko muss also nicht mit weniger Rendite erkauft werden; im Gegenteil.

Risikomanagement ist also wichtig, wenn man diesem – wie zu empfehlen - alle Aktivitäten, die den Umfang von Chancen und Gefahren (Risiken) beeinflussen, zuordnet. Der aggregierte Risikoumfang, also der Umfang der in der Studie betrachteten Ergebnisschwankungen, wird wesentlichen durch die strategische Aufstellung (und damit z. B. die Konjunkturabhängigkeit), Großinvestitionen, Risiken bei Akquisitionen sowie Refinanzierungs- und Finanzrisiken bestimmt.

Diese Ergebnisse zeigen, wie wichtig es für ein erfolgversprechende „risiko- und wertorientierte“ Unternehmensführung ist, einen ganzheitlichen Risikomanagement Ansatz zu wählen und gerade bei strategischen Entscheidungen erwartete Erträge und Risiken gegeneinander abzuwägen (Viele Risiken „bringen nichts“). Dies ist die Kernidee eines wertorientierten Managements, das nicht mit „reiner Kapitalmarktorientierung“ verwechselt werden darf, und gerade auch für langfristig orientierte mittelständische Unternehmen geeignet ist. Notwendig ist dabei zu verstehen, dass bei der Vorbereitung unternehmerischer Entscheidungen die „Renditeanforderungen“, also die Kapitalkosten, vom aggregierten Umfang der Ertragsrisiken abhängen müssen – nicht von historischen Aktienkursschwankungen (sog. „Beta-Faktor“ des CAPM). Und gerade die Risikomanager müssen klarstellen, dass weniger Risiko sogar zusätzlich mehr Rendite bringen kann. Gutes Risikomanagement ist also nicht ein Rendite- und Wachstumshemmnis, sondern ein Erfolgsfaktor und Werttreiber.

Die damit einher gehenden Herausforderungen bei der gemeinsamen Weiterentwicklung von Controlling, Strategie und Risikomanagement wird – neben anderen – im Beitrag von Füser/ Gleißner „Planung, Rating, wertorientierte Unternehmensführung und Risikomanagement: die Herausforderungen“ beleuchtet. Man sieht: es gibt noch viel unerschlossene Potentiale einer risikoorientierten Unternehmensführung und es lohnt diese zu erschließen.

Wir würden uns freuen, wenn Sie uns Fachtexte für zukünftige Ausgaben des Controller Magazins vorschlagen würden, die erläutern, wie das Zusammenspiel von Risikomanagement, Planung, Rating, Controlling, Strategie in Ihrem Unternehmen funktioniert – aber natürlich sind wir auch neugierig auf andere Themenvorschläge:
Tel. 0711/79735830, fachartikel@futurevalue.de

TOPEVENTS

23./24. September 2013 – RMA Jahreskonferenz, Frankfurt/Main

24. September 2013 – Mitgliederversammlung der RMA, Frankfurt/Main

25. September 2013 – Beginn des ERM-Qualifizierungsprogramms, Würzburg

20. November 2013 – RMA-Regionalkonferenz, Wien

Impressum

Dr. Roland Franz Erben
Vorsitzender des Vorstands der
Risk Management Association
roland.erben@rma-ev.org | V.i.S.d.P.

RMA-Geschäftsstelle
Risk Management Association e. V.
Englmannstr. 2
D-81673 München
Tel.: +49.(0)1801 – RMA TEL (762 835)
Fax: +49.(0)1801 – RMA FAX (762 329)
E-Mail: office@rma-ev.org
web: www.rma-ev.org

Dr. Werner Gleißner
fachartikel@futurevalue.de,
Tel.: +49.(0)711- 79 73 58 30

RMA Regional-Konferenzen zu Risiken des 21. Jahrhunderts

Im Uhrzeigersinn von links oben: Dr. Steffen Bunnenberg, Prof. Dr. Tilman Allert, Podiumsdiskussion, Plenum.

Am **24. Juni 2013** fand die erste **Regionalkonferenz der RMA in Düsseldorf** zu den Risiken des 21. Jahrhunderts statt. Mit mehr als 40 Teilnehmern wurden Themen wie Reputationsrisiken, Cloud Computing und Social Media diskutiert. Dabei kamen psychosoziale Faktoren der Cloud-Rezeption durch Prof. Allert von der Goethe Universität Frankfurt genauso zur Sprache wie Chancen und Risiken des Cloud Computing aus IT- und rechtlicher Sicht, anschaulich präsentiert von Experten der BDO Wirtschaftsprüfungsgesellschaft. Hilfreiche Praxistipps hatte auch Dr. Bunnenberg, Berliner Rechtsanwalt und Mediator, zum Umgang mit Reputations- und Social Media Risiken parat. Die Veranstaltung wurde im Auftrag der RMA durch die Horizon5 GmbH durchgeführt.
Auch die nächste **Regionalkonferenz in Wien am 20. November 2013** wird sich diesen und weiteren aktuellen Themen der Risikomanager-Welt im 21. Jahrhundert widmen. //
Anmeldungen sind über http://regionalkonferenzen.rma-ev.org/ möglich.

LITERATUR

„Unternehmensbewertung"

Ein ebenso fundiertes wie verständliches und praxisorientiertes Grundlagenwerk zum Thema Unternehmensbewertung, das sich insbesondere auch kritisch mit den Schwächen der etablierten Methoden in diesem Bereich auseinandersetzt.

Manfred J. Matschke/Gerrit Brösel: Unternehmensbewertung: Funktionen – Methoden – Grundsätze, 4., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, Springer Gabler Verlag, Wiesbaden 2013, ISBN 978-3-8349-4053-7, 897 Seiten, 49,95 Euro.

RMA-Mitarbeit an der Überarbeitung des Standards „Prüfung des Risikomanagement"

Das Deutsche Institut für Interne Revision e. V. (DIIR) überarbeitet derzeit den Revisionsstandard Nr. 2 „Prüfung des Risikomanagements". Neben der Abbildung der aktuellen Rechtslage geht es bei der Neuauflage auch darum, den Prüfern eine bessere praktische Hilfestellung bei der Revision von Risikomanagementsystemen und -prozessen zu geben. Daher engagiert sich Ralf Kimpel, Vorstandsmitglied der RMA und bei Hubert Burda Media für Interne Revision und Risikomanagement verantwortlich, in dieser Arbeitsgruppe des DIIR. //

Mängel bei der Datensicherheit bergen hohe Risiken für Unternehmen

Laut dem „Cyber Risk Survey 2013“ des Versicherungsmaklers Marsh unterschätzen viele europäischen Unternehmen immer noch die Risiken für ihre Kunden und die eigene Reputation aufgrund von Cyber-Angriffen. Dementsprechend würden sie diesen Gefahrenpotenzialen nur mit unzureichenden Maßnahmen begegnen. Zudem sei bei einem Großteil der Unternehmen das Ausmaß der Schäden, die beispielsweise aus dem Verlust von Kunden- oder Mitarbeiterdaten aufgrund eines Hacker-Angriffs entstehen können, noch immer nicht umfassend in deren Risikomanagementstrategien integriert.

Konkret gaben 71 Prozent der Befragten an, dass ihre Bedenken im Hinblick auf Cyber-Risiken in den vergangenen zwölf Monaten zugenommen hätten. Weiterhin sagten 54 Prozent, dass ihr Unternehmen erst kürzlich Ziel eines Cyber-Angriffs gewesen sei. Während 17 Prozent der Befragten die möglichen finanziellen Schäden ihres Unternehmens aus einem Cyber-Angriff auf über fünf Millionen. US-Dollar bezifferten, gaben 22 Prozent zu, in ihrem Unternehmen sei bislang keine dezidierte Abschätzung der finanziellen Folgen eines Cyber-Angriffs vorgenommen worden. Was ihre Einschätzung zum Reifegrad des Risikomanagements im Bereich Datensicherheit in ihrem Unternehmen anbelangt, waren nur 23 Prozent der Ansicht, dass die Steuerung von Cyber-Risiken vollständig in die Risikomanagementprozesse ihres Unternehmens eingebettet und optimal ausgestaltet sei.

Gegenläufige Entwicklung bei Verbraucher- und Unternehmensinsolvenzen

Laut einer Erhebung der Creditreform haben im ersten Halbjahr 2013 deutschlandweit 15.430 Unternehmen Insolvenz angemeldet, 3,4 Prozent mehr als im entpsprechenden Vorjahreszeitraum. Während insbesondere bei sehr kleinen Betrieben sowie im Mittelstand infolge der eingetrübten wirtschaftlichen Rahmenbedingungen ein Anstieg der Insolvenzen zu beobachten war, hätten große Unternehmensinsolvenzen eine rückläufige Entwicklung gezeigt.

Im Gegensatz zur steigenden Anzahl der Unternehmenspleiten habe sich bei den Verbraucherinsolvenzen ein positiver Trend gezeigt: So waren laut der Studie in den ersten sechs Monaten dieses Jahres 47.930 Personen betroffen, was ein Minus von 4,2 Prozent gegenüber dem ersten Halbjahr 2012 bedeute. Die Insolvenzschäden hätten sich auf insgesamt 16,5 Mrd. Euro erhöht, ein geringfügiges Plus von 300.000 Euro gegenüber den ersten sechs Monaten des Vorjahres. Bundesweit seien 148.000 Arbeitslätze infolge von Insolvenz des Arbeitgebers gefährdet bzw. abgebaut worden. Das sei eine etwas geringere Zahl an Betroffenen als im gleichen Zeitraum des Vorjahres, als 150.000 Beschäftigte um ihren Arbeitsplatz fürchteten. Hier machte sich der Rückgang von Großinsolvenzen positiv bemerkbar.

digital spirits und HTWG Konstanz gründen Forschungszentrum für Compliance

Der Berliner Compliance-Dienstleister digital spirit und die Hochschule Konstanz – Technik, Wirtschaft und Gestaltung (HTWG) haben eine Forschungskooperation in den Bereichen Corporate Compliance, Business Ethics und Integrity Management vereinbart. Das neu gegründete Forschungszentrum Center for Business Compliance & Integrity (CBCI) werde sich insbesondere mit der Entwicklung von Methoden und Standards für das Compliance Management der mittelständischen Wirtschaft befassen. Compliance sei in deutschen Großunternehmen bereits ein fester Bestandteil.

Doch wie verhält es sich im Mittelstand? Die Einhaltung gesetzlicher und regulatorischer Anforderungen sowie interner Regeln und Verhaltensstandards würden auch hier immer mehr an Bedeutung gewinnen. Aber wie sehen heute Compliance-Mindestanforderungen für mittelständische Unternehmen aus, die entscheidend für ein erfolgreiches Compliance-Management sind? Mit der Beantwortung dieser und anderer Fragen wird sich das neu gegründete Forschungszentrum beschäftigen. Das CBCI werde als Think Tank erforschen, welche besonderen Bedürfnisse gerade der Mittelstand im Bereich Compliance, Ethics und Integrity habe. Es soll als eine Vordenker-Institution sowohl wissenschaftliche wie auch praxisorientierte Diskurse initiieren. Organisatorisch sei das CBCI am Konstanz Institut für Corporate Governance (KICG) der HTWG angesiedelt. //

PERSONALIE

Frederik C. Köncke hat zum 1. Juli seine Tätigkeit als Managing Director EMEA des Geschäftsbereichs Crisis Management bei Towers Watson (Re)Insurance Brokers GmbH aufgenommen. Köncke war zuvor beim Risikomanagement- und Versicherungsdienstleister BDJ Versicherungsmakler in Hamburg beschäftigt und dort in der Geschäftsleitung für Business Development und Vertrieb zuständig. Von 2000–2010 war er in der international arbeitenden Aon-Gruppe tätig, zuletzt als Leiter von Aon Crisis Management Deutschland. //

Joachim Oechslin wird zum 1. Januar 2014 Tobias Guldimann als Chief Risk Officer der Credit Suisse Group ablösen. Oechslin, derzeit Chief Risk Officer der Munich Re, wird zudem Mitglied der Geschäftsleitung der Credit Suisse. Zeitgleich soll Guldimann die Rolle des Head of Reputational Risk, Corporate Responsibility and Regulatory Policy übernehmen. Über die Nachfolge von Joachim Oechslin bei der Munich Re soll in den nächsten Wochen entschieden werden. //

RMA intern

Neuer Arbeitskreis „Neuro-Risikomanagement“: Wenn die Wissenschaft hilft

Links: Andreas Fornefett, Initiator des neuen Arbeitskreises „Neuro-Risikomanagement“. Rechts: Teilnehmer des AK am Steuer einer Boeing B737 im Simulator.

Anfang Juli traf sich der neu gegründete RMA-Arbeitskreis zum Thema „Neuro-Risikomanagement“ in Frankfurt am Main. Das Expertenteam um den kommissarischen Arbeitskreisleiter Andreas Fornefett hat sich zum Ziel gesetzt, entlang von Risikomanagement-standards (wie ISO 31000) Verbesserungspotenziale auf Basis neurowissenschaftlicher Erkenntnisse zu erarbeiten.

Hierzu zählen beispielsweise auf der Ebene der einzelnen Person: die Schärfung des Risikobewusstseins und der Haltung gegenüber dem Risikomanagement, auf der Ebene der Organisation: die Entwicklung einer Risikokultur. Die Verbesserungen sollen eine komplexe Betrachtung von „Risiko“ und ein integriertes Management von Chancen und Gefahren unterstützen. „Im Grunde geht es um ein neues Verständnis unseres Gehirns, das es für das Risikomanagement nutzbar zu machen gilt, um Lernprozesse zu ermöglichen und so Fehlentscheidungen besser vorzubeugen“, erklärt Andreas Fornefett. Und er ergänzt: „Methoden, die dabei zum Einsatz kommen, sind insbesondere Kommunikationstechniken, zum Beispiel solche, die uns über eine verstärkte Selbstwahrnehmung erlauben unsere Emotionen zu regulieren. Dazu gehören aber auch Modellierungs- und Simulationsverfahren, die Denk- und Entscheidungsprozesse transparent und nachvollziehbar und damit leichter kommunizierbar machen.“ //

Das nächste Treffen des Arbeitskreises Neuro-Risikomanagement ist für Oktober 2013 vorgesehen. Interessenten können sich an Andreas Fornefett unter andreas.fornefett@epotech-ag.de oder Ralf Kimpel, Stellvertretender Vorstandsvorsitzender der RMA, unter ralf.kimpel@rma-ev.org wenden.

RMA
RiskManagement Association e. V.
www.rma-ev.org

Erfolgreiches Chancen- und Risiko-management in volatilen Märkten

Jahreskonferenz der Risk Management Association e. V.
am 23. & 24. September 2013 in Frankfurt/Main

Prof. Dr. Peter Bofinger
Universität Würzburg
Staatsschuldenkrise: Was wird aus unserem Geld?

Jun.-Prof. Dr. Philipp Hübl
Universität Stuttgart
Das Risiko der freien Entscheidung Handlungen aus philosophischer Sicht

Themen:
- Globale Risikolandkarte im Umbruch
- Business Continuity & Krisenmanagement
- Risikomanagement als strategisches Steuerungsinstrument
- Moderne Frühwarnsysteme
- Risikokultur in der Praxis

Mit Praxisberichten von:
- adidas Group
- sennheiser electronic
- Oerlikon Leybold Vacuum
- United Internet
- Universität Stuttgart

Controlling in unsicheren Zeiten

Wir leben in einer volatilen Welt

Die Frequenz und die Stärke der Ausschläge in der Wirtschaft nehmen sowohl in Richtung Wachstum als auch in Richtung Rezession in den letzten Jahrzehnten ständig zu. Kein Unternehmer kann sich mehr auf die Dauerhaftigkeit seines Geschäftsmodells verlassen. Die abrupten Sprünge in den Märkten erschüttern heute jedes Unternehmen. Jede Unternehmensführung steht vor der Herausforderung, wie diese Sprünge abzufedern oder zu dämpfen sind.

Der Controller ist gefordert!

Der Controller als Business Partner muss sich in einem volatilen Umfeld bewähren. Er muss der Führung helfen, die Steuerbarkeit des Unternehmens sicherzustellen. Aber wie? Er muss es schaffen, das zu meistern, was mein geschätzter Kollege Heimo Losbichler unlängst als „Triple A-Controlling" bezeichnete. Zu dessen Elementen zählen sowohl „Agility", die Fähigkeit eines Unternehmens, sich auf kurzfristige Marktschwankungen einzustellen, als auch „Adaptability", Reaktionsfähigkeit, sich rechtzeitig an strukturelle Marktänderungen anzupassen. Zudem ist ein konsequentes „Alignment", eine zielgerichtete Ausrichtung und Koordination globaler, dezentraler Unternehmensstrukturen, essentiell.

Die Ideenwerkstatt des ICV hat die Bedeutung des Themas für den Controller erkannt und im Rahmen des Dream Car-Berichts 2013 „Vorsprung vor Boom und Krise | Das Controlling volatilitätsfest gestalten" Lösungsansätze entwickelt. Die zwei Kernbotschaften für den Controller sind:

- Sie müssen analysieren, welche Volatilitätsfaktoren gerade in Ihrem Unternehmen von besonderer Bedeutung sind und mit welchen Indikatoren diese zu verfolgen sind.
- Sie müssen durch Flexibilisierung, Beschleunigung und Vereinfachung Ihr Steuerungssystem volatilitätsfest machen.

Was muss der ICV noch tun?

Die Arbeit der Ideenwerkstatt soll ein erster Impuls für die Controller-Community sein. Der Internationale Controller Verein, als Themen-„Scout" der Controller, hat die Aufgabe, Themen und Lösungsansätze so zu vertiefen und zu kommunizieren, damit aus der Problemerkenntnis Lösungspraxis wird. Arbeitskreise sind da ein bewährtes Vehikel. Das Thema Volatilität muss Eingang in die Arbeit des ICV finden, was die Ideenwerkstatt durch Publikationen und Vorträgen auf den Regionalveranstaltungen unterstützen wird.

Mit freundlichen Grüßen,
Péter Horváth,
Co-Leiter der Ideenwerkstatt im ICV

Wenn Sie mehr wissen wollen, lesen Sie die aktuelle Studie der Ideenwerkstatt!

Top-Themen

- **Risiko-Management bei BA**
- **Neues Controller-Leitbild**
- **Erfolg in Barcelona**

Top-Events

- 20. September: **24. Controller-Tagung Schweiz,** Dättwil
- 21. September: **13. CIB Controlling Innovation Berlin**
- 26. September: **Internationale Controller Gesundheitstagung,** Wien
- 17./18. Oktober: **13. ACC Adriatic Controlling Conference,** Bled, Slovenia
- 5. November: **1. Internationaler Controller Congress Kroatien**, Zagreb
- 14. November: **9. CAB Controlling Advantage Bonn**
- 22. November: **12. CIS Controlling Insights Steyr**
- 28. November: **11. CCS Controlling Competence Stuttgart**

Infos und Anmeldungen:
ICV-Geschäftsstelle
Telefon +49 (0) 8153 88 974-20
www.controllerverein.com
> Veranstaltungen

„Community & Content“ soll künftige ICV-Webpräsenz prägen

Am 26./27. Juli hat sich der Vorstand des Internationalen Controller Vereins im Lufthansa Training & Conference Center Seeheim zu seiner turnusmäßigen Sitzung getroffen. Im Mittelpunkt standen das weitere Vorgehen beim Content-Management-System-Projekt (CMS) des ICV, Ergebnisse und Aufgaben des neuen Teams PR/Neue Medien, die zukünftige Gestaltung des ControllingWiki sowie die Vorbereitung der ICV-Führungskräftetagung am 30. November.

Die ICV-Vorstände Karl-Heinz Steinke, Conrad Günther, Siegfried Gänßlen, Prof. Dr. Heimo Losbichler und Dr. Walter Schmidt mit dem Leiter PR / Neue Medien, Hans-Peter Sander (v.l.n.r.).

Zum Thema „Neue Website / CMS-Umstellung“ wurden eingangs die vom CMS-Team in den vergangenen Wochen erarbeiteten Handlungsoptionen intensiv beraten. Dem Team gehören die ICV-Vorstände Dr. Walter Schmidt und Karl-Heinz Steinke sowie die PR-Team-Mitglieder Brigitte Dienstl-Arnegger, Silke Neunzig und Hans-Peter Sander an. Erörtert wurden sowohl die Entwicklung einer eigenen Website auf der Basis der CMS-Software Typo 3 als auch eine extern entwickelte und gehostete Partnerlösung. Im Ergebnis der konstruktiven Diskussion legte der ICV-Vorstand das weitere Vorgehen für die kommenden Monate fest. Er sieht im CMS-Projekt eine Chance, den ICV-Webauftritt inhaltlich und technisch auf die einzigartigen Stärken des ICV – „Wissen und Community“ – fokussiert auszurichten und den ICV als „die internationale Controlling-Kompetenzadresse“ zu positionieren. Entsprechend sollen jetzt für die präsentierten Varianten und für weitere Optionen – diese kann die Entwicklung einer neuartigen, kooperativ gestaltbaren, neutralen Plattform umfassen – inhaltliche, technische und finanzielle Grundlagen ausgelotet werden. Auf der nächsten Vorstands-Telefonkonferenz Ende September werden erste Gesprächsergebnisse mit potentiellen Kooperationspartnern vorgestellt und das weitere Vorgehen beraten.

Wie kann das ControllingWiki den höchsten Nutzen für den ICV stiften? – Diese grundsätzliche Überlegung prägte die Beratungen zur zukünftigen Gestaltung dieses Mediums. Im Vorstand übernimmt Dr. Walter Schmidt die Verantwortung für das ControllingWiki, zur Koordination des Wiki-Beirats soll ein anerkannter Controlling-Experte gewonnen werden. Auf der Grundlage der vom Vorstand regelmäßig beschlossenen Jahresthemen des Vereins und dem ICV-Publikationsplan sollen verstärkt inhaltliche Impulse für neue Begriffe im ControllingWiki gegeben werden. Bei der forcierten Internationalisierung dieses Mediums hat die englische Sprache Priorität. ■

Das neue Controller-Leitbild der IGC

Die Vollversammlung der International Group of Controlling (IGC) hat auf ihrer Vollversammlung am 8.6.2013 in Bukarest ein überarbeitetes Controller-Leitbild verabschiedet. Das überarbeitete Controller-Leitbild ersetzt die vom Geschäftsführenden Ausschuss der IGC formulierte und bislang gültige Version von 2002:

Altes Leitbild:

Controller gestalten und begleiten den Managementprozess der Zielfindung, Planung und Steuerung und tragen damit Mitverantwortung für die Zielerreichung.

Das heißt:

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

Neues Leitbild:

Controller leisten als Partner des Managements einen wesentlichen Beitrag zum nachhaltigen Erfolg der Organisation.

Controller ...

- **gestalten und begleiten den Management-Prozess der Zielfindung, Planung und Steuerung, sodass jeder Entscheidungsträger zielorientiert handelt.**
- **sorgen für die bewusste Beschäftigung mit der Zukunft und ermöglichen dadurch, Chancen wahrzunehmen und mit Risiken umzugehen.**
- **integrieren die Ziele und Pläne aller Beteiligten zu einem abgestimmten Ganzen.**
- **entwickeln und pflegen die Controlling-Systeme. Sie sichern die Datenqualität und sorgen für entscheidungsrelevante Informationen.**
- **sind als betriebswirtschaftliches Gewissen dem Wohl der Organisation als Ganzes verpflichtet.**

Fachkreis „Risikomanagement“ tagt bei der Bundesagentur für Arbeit

„Das Risikomanagement in der Bundesagentur für Arbeit“ – unter diesem Motto tagte der ICV-Fachkreis „Controlling und Risikomanagement“ am 1. und 2. Juli in der Führungsakademie der Bundesagentur für Arbeit (BA) in Lauf a.d. Pegnitz. Im Fokus des Treffens stand die Frage, welche Entwicklungsperspektiven es für das etablierte Risikomanagementsystem der BA, insbesondere durch eine engere Verknüpfung mit dem Controlling, geben kann.

Teilnehmer aus Privatwirtschaft, Wissenschaft und öffentlichem Sektor profitierten vom Fachkreis-Treffen.

Seit 2012 ist die Bundesagentur für Arbeit (BA) in dem FAK „Controlling und Risikomanagement“, der im Juli 2008 auf Initiative des Internationalen Controller Vereins (ICV) und der Risk Management Association e.V. (RMA) gegründet wurde, vertreten. Dass beide Seiten von diesem Austausch profitieren, zeigte sich in Lauf in lebhaften Diskussionen und einem intensiven fachlichen Austausch.

Vorreiter bei den Behörden

Die BA verfügt bereits seit 2004 über ein institutionalisiertes Risikomanagement. Damit hat sie im öffentlichen Sektor eine Vorreiterrolle eingenommen, der sogar der Bundesrechnungshof in einer Prüfmitteilung Vorbildcharakter attestiert hat. Bereits seit mehreren Jahren steht die BA immer wieder mit unterschiedlichen Verwaltungen auf Bundesebene in Kontakt, um sich behördenübergreifend über die Organisation und den Aufbau eines Risikomanagementsystems in Verwaltungen auszutauschen.

Nun ist die BA einen Schritt weiter gegangen und hat sich dem Vergleich mit der Privatwirtschaft gestellt, um das bestehende Risikomanagementsystem einem kritischen Blick zu unterwerfen.

Der wesentliche Unterschied zwischen Behörden und Unternehmen liegt im Bezug auf Risikomanagement darin, dass das Risikomanagement in Unternehmen in aller Regel die mögliche Bestandsgefährdung als Worst-Case-Szenario im Fokus hat, während bei Behörden die Aufgabenerfüllung im Vordergrund steht. Entsprechend lassen sich die möglichen Auswirkungen bzw. Schäden bei Risikoeintritt für Unternehmen in Geldbeträgen beziffern und unter Bezugnahme auf Bilanzzahlen bewerten.

Die Möglichkeit zur quantitativen Risikobetrachtung besteht in der BA nicht, da die BA als Sozialbehörde weder eine Bilanz erstellt, noch Gewinne erwirtschaftet. Nichtsdestotrotz wurden, obwohl hier nur bedingt ein Anknüpfungspunkt gegeben ist, im Rahmen der Fachkreis-Sitzung Möglichkeiten einer engeren Verknüpfung von Risikomanagement und Controlling identifiziert. Dabei wurde beispielsweise intensiv darüber diskutiert, inwieweit aus dem vorhandenen Kennzahlenset des Controllings Schwellenwerte generiert werden können. Durch eine Erweiterung der qualitativen Risikobetrachtung um quantitative Aspekte sind validere Aussagen über die einzelnen und die kumulierten Auswirkungen von Risiken möglich.

Organisation und Prozesse im Fokus

Die Diskussion ging jedoch weit über den reinen Bewertungsansatz hinaus. Auch die Organisation mit dem damit verbundenen Komplexitätsgrad und die Prozesse des Risikomanagements in der BA wurden in ihrer Gesamtheit betrachtet und Optimierungsansätze in Bezug auf die darin liegenden Chancen erörtert. Dies gilt z.B. für die Fragestellung, inwieweit neben der Zentrale der Bundesagentur und den zehn regionalen Mittelinstanzen auch die Arbeitsagenturen und Jobcenter vor Ort in den Risikomanagementprozess der BA besser integriert werden können.

Die Mischung der Teilnehmer des Arbeitskreises aus Privatwirtschaft, Wissenschaft und öffentlichem Sektor trug dazu bei, dass sehr konstruktive Ergebnisse erarbeitet und viele Denkanstöße und Hinweise gegeben wurden. Insgesamt konnten alle Vertreter voneinander profitieren und die jeweiligen Sichtweisen um den Blick von außen erweitern. Als in Behörden und Unternehmen gleichermaßen schwieriges, aber stets vorhandenes Thema wurde die Risikokultur identifiziert.

„Beispielgebende Zusammenarbeit“

Die BA beabsichtigt, die im Arbeitskreis erzielten Ergebnisse zu nutzen, um sie kurz- und mittelfristig in das bestehende Risikomanagementsystem zu implementieren. Über den Stand der Umsetzung und die gewonnenen Erfahrungen soll der Fachkreis kontinuierlich informiert und gegebenenfalls in einer weiteren Sitzung auch thematisch eingebunden werden. Als Fazit des Treffens wurden von den Teilnehmern die Zusammenarbeit von BA und ICV-Fachkreis als beispielgebend gelobt. ■

Dr. Roland Deinzer,
Leiter Strategisches Controlling und Risikomanagement, Bundesagentur für Arbeit

Die 8. Jahreskonferenz der Risk Management Association e.V. (RMA) findet am 23./24. September in Frankfurt/Main statt.

Viel beachtete Controllinginhalte von ICV-Experten in Barcelona

Der V. Katalanische Kongress über Buchhaltung und Management, organisiert von der ACCID (Associació Catalana de Comptabilitat i Direcció) mit Unterstützung des Internationalen Controller Vereins (ICV), hat am 6./7. Juni in Barcelona mit mehr als 850 Teilnehmern erfolgreich stattgefunden.

Insgesamt 6 Plenarkonferenzen und 28 simultane Arbeitssitzungen besuchten an der Universitat Internacional de Catalunya Wirtschaftsprüfer, Finanzbuchhalter, Steuerberater, Hochschullehrer, Wissenschaftler sowie Manager und Controlling-Experten aus Unternehmen und öffentlichen Verwaltungen. Das erstmals erweiterte Angebot an Controllingthemen hatte der ICV-Arbeitskreis Spanien organisiert.

Ein Schwerpunkt bei Vorträgen und Diskussionen wurde mit Blick auf die aktuelle wirtschaftliche Situation in Europa auf Lösungsansätze zur Förderung von Wachstum gelegt. Den ICV repräsentierten als Referenten Karl-Heinz Steinke, ICV-Vorstandsmitglied, Dietmar Pascher, Trainer und Partner der Controller Akademie, und vom ICV AK Spanien Mario Krcho, Alejandro Serra sowie der Leiter des ICV-AK Spanien, Ulrich Müller Bosom.

Ulrich Müller Bosom beurteilt den Erfolg des V. Katalanischen Kongresses in Barcelona für den ICV als „sehr hoch“: „Dieser Kongress gehört zu den wichtigsten Veranstaltungen zur Finanzthematik in Katalonien – die ACCID hat mehr als 10.000 Mitglieder. Durch das Engagement des ICV wurde der Kongress um Controllinginhalte erweitert. Sowohl die zwei Plenarkonferenzen mit Karl-Heinz Steinke und Dietmar Pascher, als auch die drei vom ICV durchgeführten simultanen Arbeitssitzungen hatten viele

Mehr als 850 Gäste zählte der V. Katalanische Kongress in Barcelona.

Teilnehmer, und diese bewerteten das Gebotene als sehr gut und interessant. Somit hat sich der ICV Spanien als Mitveranstalter für den nächsten Kongress, voraussichtlich Ende Mai 2015, einen Platz gesichert. Positiv ist auch, dass von mehreren Teilnehmern Interesse an einer Mitgliedschaft im ICV geäußert wurde.“ ■

ICV-Referenten in Kaliningrad

Am 28. Juni hat in Kaliningrad die 6. Internationale Controlling-Konferenz stattgefunden. Organisiert wurde die Tagung vom „Klub der Controller“ Kaliningrad, unterstützt durch den ICV. Beide Organisationen kooperieren seit 2007.

Die diesjährige Kaliningrader Tagung, initiiert und moderiert von Valentin Usenkov, Fa. Konsultant-Servis, Präsident des Kaliningrader Klubs der Controller und ICV-Mitglied, stand unter dem Titel „Praktisches Controlling“. Thematisiert wurden z. B. wertorientiertes Controlling, Vertriebs-, Prozess- und Finanz-Controlling, Kostenmanagement sowie Mergers & Acquisitions. Die 11 Referenten – großteils Firmeneigentümer, Geschäftsführer und Finanzchefs aus dem Kaliningrader Gebiet – gaben Einblicke in verschiedene Bereiche des Controllings ihrer Unternehmen.

Als internationale Gäste sprachen Edyta Szarska aus Warschau und Robert Panufnik aus Gdansk, beide jeweils in der Leitung eines regionalen ICV-Arbeitskreises in Polen, sowie Hans-Peter Sander, Leiter PR / Neue Medien aus der ICV-Geschäftsstelle.

Eine Besonderheit der Kaliningrader Tagung ist der hohe Anteil (ca. 20 %) von Firmeneigentümern unter den Zuhörern – in diesem Jahr waren es insgesamt 60 – die sich mit praktischen Fragen des Controllings befassen. ■

Die 7. Internationale Controlling-Konferenz findet am 13. Juni 2014 in Kaliningrad statt.

Valentin Usenkov, Präsident des Kaliningrader Clubs der Controller, ICV-Mitglied.

Jetzt anmelden zu den ICV-Herbsttagungen 2013!

Den Auftakt zu den regionalen Herbsttagungen des ICV macht am 20. September die **24. Controller-Tagung Schweiz** in Dättwil, Baden. Es folgen am 21.09. die **13. CIB Controlling Innovation Berlin – CIB 2013** in Berlin, am 26.09. die **Internationale Controller Gesundheitstagung/Forum Gesundheitswesen Österreich 2013** in Wien, am 17./18.10. die **13. ACC Adriatic Controlling Conference** in Bled, Slowenien, am 26.10. das Treffen der **ICV-Arbeitskreise in der Region Nord** in Lübeck, am 05.11. die **1. Internationale Controller-Tagung** in Zagreb, am 14.11. die **9. Controlling Advantage Bonn** – CAB 2013 in Bonn, am 22.11. die **12. Controlling Insights Steyr** – CIS 2013 in Steyr und schließlich am 28.11. die **11. Controlling Competence Stuttgart** – CCS 2013 in Ehningen (bei Stuttgart).

Die **24. Controller-Tagung der Schweizer ICV-Arbeitskreise** findet am 20. September im Euler-Auditorium des Forschungszentrums der ABB in Dättwil bei Baden statt. Auf der Agenda der von Marcus Haegi, Vorstand des Internationalen Controller Verein (ICV) moderierten Konferenz, stehen diese Vorträge:

- „Wesentliche Unterschiede in der (IFRS-) Bilanzierung zwischen Versicherungs- und Industrie-/Handelsunternehmen“, Pierre Girard, Baloise Group, CH-Basel;
- „Big Data: Was der Controller davon wissen sollte und eine realistische Einschätzung des Nutzens“, Heinz Steiner, Trivadis AG, CH-Glattbrugg;
- „Leanmanagement nur ein Thema der Fertigung – oder auch in anderen Bereichen einsetzbar?“, Markus Spörri, STS Systemtechnik, CH-Schänis;
- „Auswirkungen der externen Rechnungslegung auf das Controlling – am Beispiel des Wertminderungstests nach IAS 36“, Thomas Amann, iaf Institute for Accounting & Finance SE, D-Wörthsee;
- „Jucker Farm vom planwirtschaftlichen Bauernhof zum marktwirtschaftlichen Unternehmen“, Martin Jucker, Jucker Farm AG, CH-Seegräben;
- „‘Beraten Sie schon oder controllen Sie noch?‘ alternativ: ‚Effektivitäts- und Effizienzsteigerung im Controlling‘“, Prof. Dr. Ulrich Krings, FH Nordwestschweiz.

Die ICV-Regionaltagung **Controlling Innovation Berlin – CIB 2013** findet am 21. September in Berlin-Adlershof statt und steht in diesem Jahr unter dem Motto: „Flexibilität ist planbar“. Die veranstaltenden Arbeitskreise der ICV-Region Ost haben ein abwechslungsreiches Tagungsprogramm erstellt.

- Die CIB-Key-Note „Unternehmenssteuerung und Controlling: Immer noch ein Hort weitgehender Inflexibilität?“, wird Prof. Dr. Rainer Kalwait, Professor (em.) für Controlling und Int. Management, FH Coburg, Leiter des ICV-Fachkreises „Controlling und Risikomanagement“, halten.
- Ihm folgt Kristin Gruner-Ziegler, Leiterin Stab des Präsidenten Hauptverwaltung Sachsen und Thüringen, Deutsche Bundesbank, Leipzig, mit dem Vortrag: „Schuldenkrise und ihre Auswirkungen“.
- „Die Beherrschbarkeit des Unbeherrschbaren – Kommunikationssteuerung in bewegten Zeiten“, beleuchtet Harald Stender, Bereichsleiter New Media Kommunikationssteuerung, Commerzbank AG, Frankfurt/Main, vom ICV-Fachkreis „Kommunikations-Controlling“,
- gefolgt vom AK-Leiter Thüringen. Thomas Gross, CFO Armaturenwerk Hötensleben GmbH: „Wege zur Zielerreichung“.
- Die Lösung des ControllerPreis-Träger 2013 stellt Andy Böhme, Manager Finanzen und Steuerung, Deutsche Lufthansa AG, Frankfurt/Main, vor: „Simulation und Risikoaggregation in der Mittelfristplanung“.
- Ein Höhepunkt wird wieder die Verleihung des Controlling-NachwuchsPreises sein.
- Den Schlussvortrag, „Der ‚Biltroller‘ – Vision oder bereits Realität?“, hält Gerhard Radinger, Geschäftsführender Direktor des iaf Institute for Accounting & Finance SE, Wörthsee.

Die **14. Internationale Controller Gesundheitstagung/Forum Gesundheitswesen Österreich 2013,** organisiert vom ICV-Branchenarbeitskreis Gesundheitswesen Österreich in Kooperation mit dem Österreichischen Controller Institut (ÖCI), findet am 26. September im AKH in Wien statt. Ein Vorabendtreffen ist am 25.09., 19 Uhr, geplant. Ausgewiesene Experten werden auf der Gesundheitstagung zu diesen Themen referieren:

- „PatientInnenversorgung, Forschung und Lehre – Herausforderung für eine erfolgreiche Unternehmenssteuerung” (DI Herwig Wetzlinger, stv. Direktor AKH Wien, und Dr. Volkan Talazoglu, Projektleiter an der Medizinischen Universität Wien),
- „Der Lagebericht der Krankenhaus-GmbH – Gesetzliche Vorgaben, relevante Kennzahlen“ (MMag. Thomas Stranzinger LL.M. SOLIDARIS Wirtschaftsprüfungsgesellschaft mbH),
- „Wirkungssteuerung/-controlling im Gesundheits- und Sozialbereich“ (Dr. Christian Horak, Contrast Management-Consulting GmbH, Vorsitzender des österreichischen Controllerinstituts),
- „Kennzahlenbasierte Bereichssteuerung – Von der Vision zur Umsetzung“ (Mag. (FH) Andreas Tichy, Projektleiter Neuorganisation MIS-System, Barmherzige Brüder Österreich),
- „‘Von jetzt auf gleich‘ – Aufbau eines Controlling-Systems in einem psychiatrischen Krankenhaus“ (Dipl. Kfm. Thomas Zauritz, Geschäftsführer der AWO Niedersachsen gGmbH),
- „Ergebnisqualitätsmessung durch Austrian Inpatient Quality Indicators (A-IQI)“ (Dr. Silvia Türk, Bundesministerium für Gesundheit, Abteilung Qualitätsmanagement und Gesundheitssystemforschung),
- „Kostenoptimierung durch automatische Geräteüberwachung im Küchenbereich (Projektbeispiel UKH Graz)“ (Dr. Günter Wolf, Diversey Austria Trading GmbH),
- „Green Controlling“ (Albin Knauder, MSc und Mag. Arndt Waditzer, KABEG-Management, Stabstelle Ökologie bzw. Nicht-med. Controlling).

Informationen & Online-Anmeldungen zu allen ICV-Herbsttagungen unter: www.controllerverein.com > „Veranstaltungen“ > „Regionalveranstaltungen“

Fachkreis Kommunikations-Controlling diskutiert bei Treffen in Zürich „Werthaltigkeit und Reputation“

Am 20./21. Juni hat der Fachkreis „Kommunikations-Controlling“ getagt; Gastgeber war die HWZ Hochschule für Wirtschaft Zürich. Der erste Tag war der HWZ-Fachtagung „Communications Controlling“ gewidmet, auf der die FAK-Spezialisten Dr. Reimer Stobbe (FAK-Leiter), Dr. Mark-Steffen Buchele und Rainer Pollmann (stv. FAK-Leiter) Vorträge hielten.

Die Lenkungskreismitglieder des ICV-FAK Kommunikations-Controlling mit Experten der HWZ.

Das abendliche Get-Together der Fachkreismitglieder nutzten einige externe Interessenten spontan, sich näher mit dem FAK vertraut zu machen. Am Freitag (21. Juni) erörterte der Fachkreis zunächst die Ergebnisse des Strategieprozesses der letzten Treffen von Schiltach und Bonn, anschließend wurden künftige Themen und die Arbeitsweise des FAK vereinbart. Die Fachkreisarbeit soll künftig in drei Kompetenzgruppen organisiert und damit die Interessen der Mitglieder stärker berücksichtigt und gebündelt werden: 1. „Praxis-Gruppe: Einführung von Kommunikationscontrolling“; 2. „F+E-Gruppe: Weiterentwicklung des Modells“; 3. „Management-Gruppe: Positionierung der Kommunikation im Vorstand“.

Künftig sollen Fachkreistreffen bereits Donnerstagnachmittag um 14 Uhr starten, um in den Kompetenzgruppen das Freitags-Thema vorzubereiten. Anschließend gibt es ab 16.00 Uhr wie bisher einen Praxisvortrag. Dieser soll anschließend in Gruppenarbeit reflektiert und diskutiert werden. Am Freitag, dem zweiten Tag des FAK-Treffens, wird das Tagungsthema nach dem Input der Gruppen vom Vortag in – ggf. mehrfacher – Gruppenarbeit schließlich einer gemeinsamen Lösung zugeführt. Themen werden im jeweils vorangehenden FAK-Treffen bestimmt.

Auf die organisatorischen Fragen folgte ein Fachvortrag, „Werthaltigkeit und Reputation“, von Dr. Walter Schmidt, Mitglied im ICV-Vorstand und im Fachkreis. Danach diskutierten die Teilnehmer in zwei Gruppen, welche Fragen und Widersprüche sich aus dem Inhalt ergeben und welche Anpassungen nötig sind.

Die nächsten FAK-Treffen sind am 14./15. November 2013 bei der Commerzbank AG in Frankfurt, am 20./21. März 2014 bei der Siemens AG, Energy Sector, in Erlangen, und am 19./20. Juni 2014 – wieder in Zürich bei der HWZ mit Teilnahme an der alljährlichen Fachtagung – geplant. ■

Viel beachteter Grundlagenvortrag auf „prevero forum.13“

Am 4. Juni hat das Anwendertreffen des ICV-Kooperationspartners prevero AG mit dem Leitthema Volatilität stattgefunden. Prof. Dr. Heimo Losbichler, Stv. ICV-Vorstandsvorsitzender und Vors. der International Group of Controlling (IGC), hielt einen Grundlagenvortrag „Controlling – Die Unternehmenssteuerung von morgen“. Anhand von Beispielen skizzierte Prof. Losbichler eine weltweit zunehmend komplexe wie volatile Wirtschaft. Er lieferte Denkanstöße, wie in einem solchen Wettbewerbsumfeld Unternehmen geführt werden müssen. Der Vortrag im Plenum fand großen Anklang, und während des prevero-Forums folgende Referenten bezogen sich wiederholt auf Losbichlers Thesen. ■

Prof. Dr. Heimo Losbichler (Mitte) mit den prevero-Vorständen Matthias Thurner (links) und Alexander Springer (Vorstandsvorsitzender).

Landkreis Potsdam-Mittelmark beeindruckt mit strategischer Planung

Über das 52. Treffen des AK Berlin-Brandenburg am 11./12. April in Niemegk berichtet Herwig Friedag: „Am Donnerstagabend berichteten Markus Ulbrich, Fachdienstleiter Zentrale Steuerung im Landkreis Potsdam-Mittelmark, und sein Kollege Tobias Kothe über die Controlling-Aktivitäten des Landkreises. Sein engagierter Vortrag zeigte uns auf, dass PM – im Berliner Jargon ‚Posemuckel' genannt – im strategischen Controlling auch manchen Unternehmen gegenüber ziemlich voraus ist. Wie im Landkreis Potsdam-Mittelmark strategische Planung erfolgt ist beispielhaft."

Am zweiten Tag der AK-Sitzung stand das Thema „Was wir aus der Hirnforschung für das Controlling ableiten können – Warum wir so ticken, wie wir ticken" auf dem Programm. Sechs Themen wurden von der Vorbereitungsgruppe in je einem Vortrag vorgestellt und dann in Teams weiter bearbeitet: „Management der Aufmerksamkeit" (Jörn Ney), „Erkenntnisse aus der Hirnforschung und deren Relevanz für das Controlling" (Stefanie Fürst), „Wie können wir die Aufmerksamkeit steuern? " (Heike Neumann), „Darstellung des Kultur-Modells" (Walter Schmidt), „Anwendung des Kultur-Modells auf den Planungsprozess" (Kerstin Hoffmann), „Analyse kultureller Elemente bei U2T und Ableitung eines Aufmerksamkeitsmanagements" (Jörn Ney). Arbeitsgruppen diskutierten im Anschluss, „wie erreiche ich als Controller Aufmerksamkeit bei meinem Chef" bzw. „Aufmerksamkeit bei Vorträgen". ■

Die Präsentationen sind unter www.controllerverein.com auf der AK-Seite Berlin-Brandenburg unter „Berichte" online.

16 Mitglieder des AK Berlin-Brandenburg trafen sich in Niemegk zur 52. AK-Sitzung.

Frank Ahlrichs leitet Fachkreis

Der ICV-Fachkreis „Controlling & Qualität" hat einen neuen Leiter. Frank Ahlrichs folgt in diesem Ehrenamt auf den Mitgründer und langjährigen FAK-Leiter, Rainer Vieregge. Der Vorstand hat den Wechsel bestätigt. Er wünscht Frank Ahlrichs viel Freude und Erfolg als Fachkreisleiter. Zugleich dankten die Vorstände Rainer Vieregge für sein großes Engagement und verdienstvolles Wirken. Frank Ahlrichs, der vielfältige Funktionen im ICV bekleidete, war Anfang 2013 als stv. FAK-Leiter gewählt worden.

Der FAK „Controlling und Qualität" war 2005 gegründet worden, um mit der Deutschen Gesellschaft für Qualität (DGQ) zunächst das Finden einer gemeinsamen Sprache zu fördern. 2014 erscheint ein ICV-Statement zu „Controlling und Qualität". ■

AK Heilbronn-Künzelsau sucht Green-Controlling-Ansätze

Der ICV-Arbeitskreis Heilbronn-Künzelsau traf sich am 17. Mai zu seiner 16. Tagung in Abstatt. Gestartet wurde mit Vorträgen der AK-Mitglieder Kerstin Macht: „Klein aber fein – Der Unternehmer vor Ort im Konzernnetzwerk" und Matthias Wendler: „Energiewende in Baden-Württemberg". Bei der anschließenden Gruppenarbeit ging es um die Frage, „Green-Controlling – Energiewende: Welche Ansatzpunkte sehe ich für mein Unternehmen?" Zum Abschluss des Treffens berichtete AK-Leiter Rainer Linse über „Neues aus dem ICV".

Aus ControllingWiki:

Zum Begriff: Zahlungsmittel-generierende Einheit

Eine zahlungsmittelgenerierende Einheit (ZMGE) ist die kleinste identifizierbare Gruppe von Vermögenswerten, die den möglicherweise wertgeminderten Vermögenswert (Impairment Test) beinhaltet und das Abgrenzungskriterium der weitestgehend unabhängigen Mittelzuflüsse erfüllt (IAS 36.6; IAS 36.68). Letzteres ist dabei das relevante Abgrenzungskriterium. Die Vorschriften des IAS 36 quantifizieren den Begriff der kleinsten identifizierbaren Gruppe jedoch nicht näher. Eine Gruppe muss dabei aber aus mindestens zwei Vermögenswerten bestehen, da eine ZMGE erst zu bilden ist, wenn für einen einzelnen Vermögenswert kein erzielbarer Betrag bestimmt werden kann.

Im Detail

Ein Unternehmen erzielt Mittelzuflüsse durch den Verkauf von Erzeugnissen oder die Erbringung von Dienstleistungen, welche durch den Einsatz von Vermögenswerten produziert bzw. erstellt werden. Eine Gruppe im Sinne der ZMGE ist also dann identifizierbar, wenn in ihr die Vermögenswerte zusammengefasst werden, die zur Produktion von Erzeugnissen oder zur Erstellung von Dienstleistungen erforderlich sind (IAS 36.70). Diese Gruppe von Vermögenswerten generiert somit Cashflows, die von denen anderer Vermögenswerte weitestgehend unabhängig sind und auf deren Grundlage sich ein Nutzungswert für die ZMGE bestimmen lässt. Letzterer kann im Rahmen des Impairment Test vom Unternehmen als erzielbarer Betrag einer ZMGE angesetzt werden (IAS 36.74). Von der Ermittlung des Nettoveräußerungswerts kann abgesehen werden, wenn der Nutzungswert der ZMGE bereits deren Buchwert übersteigt oder wenn kein Nettoveräußerungswert bestimmt werden kann, weil keine Transaktion zu Marktbedingungen zwischen sachverständigen, vertragswilligen Parteien als Grundlage vorhanden ist (IAS 36.74 i. V. m. IAS 36.19-20). Die Ermittlung des erzielbaren Betrags einer ZMGE ist vergleichbar mit den Regelungen für einzelne Vermögenswerte.

Entscheidend für die Abgrenzung einer ZMGE als kleinste identifizierbare Gruppe ist das Vorliegen eines der beiden folgenden Kriterien:

- Die Mittelzuflüsse sind weitestgehend unabhängig von den Mittelzuflüssen anderer Vermögenswerte oder anderer Gruppen von Vermögenswerten (IAS 36.6; IAS 36.68) und stammen von Parteien außerhalb des Unternehmens (IAS 36.69).

- Es liegt ein aktiver Markt für die von der Gruppe von Vermögenswerten produzierten Erzeugnisse und erstellten Dienstleistungen vor, an dem diese – wenn auch derzeit ganz oder teilweise intern genutzt – zur Erzielung von Cashflows veräußert werden könnten (IAS 36.70).

Ersteinsteller: ***Dr. Jens Reinke, Hamburg***

Zum Begriff: Zwischenberichterstattung

Die Zwischenberichterstattung ist ein pflichtgemäßes eigenständiges Instrument der Rechnungslegung für Inlandsemittenten von Aktien. Sie kann aufgrund gesetzlicher, gesellschaftsvertraglicher Verpflichtung oder auch freiwillig erfolgen. Innerhalb der Zwischenberichterstattung werden von einem Unternehmen über eine kürzere Periode als dem Geschäftsjahr an die jeweiligen Adressaten quantitative und qualitative Informationen in unterschiedlichem Umfang mitgeteilt. Die zentrale Problemstellung im Rahmen der Aufstellung eines Zwischenabschlusses für die Zwischenberichterstattung stellt die unterjährige Erfolgsabgrenzung dar. Hierfür gibt es im Wesentlichen drei Grundkonzeptionen: den integrativen, den eigenständigen sowie den zwischen den beiden ersteren vermittelnden kombinierten Ansatz. IAS 34 regelt die Zwischenberichterstattung für Rechnungslegende nach IFRS und berücksichtigt die nationalen Eigenheiten der verschiedenen Länder hinsichtlich der Häufigkeit der Berichterstattung und der Veröffentlichungsfristen.

Zentrale regelnde Normen sind § 37w WpHG, IAS 34 und DRS 16.

Ersteinsteller: ***Univ.-Prof. Dr. Stefan Müller***

Zum Begriff: XBRL

XBRL (eXtensible Business Reporting Language) ist eine frei verfügbare elektronische Sprache, basierend auf XML, für das Financial Reporting, also den Austausch von Informationen von und über Unternehmen, insbesondere von Jahresabschlüssen. XBRL bietet einen Standard für das Erstellen, Verbreiten/Veröffentlichen, Auswerten und den Vergleich solcher Informationen. Die Entwicklung eines einheitlichen Standards für das eReporting wird seit 1998 vom American Institute of Certified Public Accountants (AICPA) unterstützt. XBRL wird mit dem Ziel entwickelt, ein international anerkanntes elektronisches Standardformat für die Darstellung und die Kommunikation von Geschäftsdaten zu etablieren. Auch die E-Bilanz nutzt XBRL als Datenaustauschformat.

Ersteinsteller: ***Univ.-Prof. Dr. Stefan Müller***

Lesen Sie die vollständigen Artikelbeiträge auf www.controlling-wiki.com, der Wikipedia-Plattform für Fachbegriffe rund ums Controlling des ICV.

Machen Sie mit!

Haben Sie interessante Beiträge und Lust, selbst Wiki-Autor zu werden? Schauen Sie rein und werden Sie aktiv. Oder senden Sie Ihre Beiträge für unser Controlling-Wiki an Hans-Peter Sander, presse@controllerverein.de

Region West: Neun Arbeitskreise unter einem Dach

Sieben Arbeitskreise, ein Branchenarbeitskreis und ein Fachkreis bilden die ICV-Region Deutschland West. Ihr Ziel: Gemeinsam verpflichten sie sich dem Nutzen der aktiven Arbeitskreis-Mitglieder und geben diesen Orientierung in der Fülle bestehender und neuer Controlling-Themen. Durch die gemeinsame Arbeit im Arbeitskreis fördern sie die fachlichen Qualifikationen und den Erfahrungsaustausch mit und zwischen Controllern und Führungskräften und die Gelegenheiten, neue Kontakte auf jeder Unternehmensebene zu knüpfen. In den Arbeitskreisen erhalten die Mitglieder Einblicke in zukunftsorientierte Trends und Entwicklungen im Controlling. Die Arbeitskreistreffen dienen als praxisorientierte und kostenlose Fortbildung. Die Arbeitskreise der ICV-Region West organisieren darüber hinaus gemeinsam die CAB Controlling Advantage Bonn als regionales Forum zum Wissens- und Erfahrungsaustausch.

Delegierter ICV
Region Deutschland West
Martin Herrmann
M. Herrmann
ICC Interims-Controlling-Consulting
Johannesweg 3
D-53819 Neunkirchen-Seelscheid
Tel.: +49 - (0)2247/2574
eMail:
AK-West3@Herrmann-Controlling.de

Der AK West I

besteht seit 1977 und ist einer der ältesten Arbeitskreise mit 35 aktiven Mitgliedern. Während einer Arbeitskreissitzung stehen die Vorstellung der gastgebenden Firma und die hier eingesetzten Controlling-Konzepte, Fragestellungen und Lösungsansätze im Mittelpunkt.
Leiter: Dieter Wäscher
dieter.waescher@t-online.de

Im AK West II

engagieren sich verschiedenste Funktionsträger und Unternehmenskulturen aus unterschiedlichen Branchen. Konzerne lernen von Kleinunternehmen, Produzenten von Dienstleistern. „Controlling am Puls der Zeit" heißt das Motto.
Leiter: Bernd Voss, b.voss@voss-federn.de

Der AK West III

wurde im Herbst 1988 gegründet. „Den Arbeitskreis verstehen wir auch als Trainingsstätte für das methodische Rüstzeug des Controllers – dort geht es neben den fachlichen Fragen auch um das „wie bringe ich es rüber".
Leiter Martin Herrmann
designierte Nachfolgerin: **Britta Metzen**
Britta.Metzen@me.com

Der AK Aachen-Lüttich-Maastricht

gegründet im Herbst 2009 in Kooperation mit der Industrie- und Handelskammer Aachen als Plattform für eine berufs- und länderübergreifende Kommunikation.
Die Arbeitskreisarbeit ruht derzeit. Interessenten an einer Mitarbeit nehmen bitte Kontakt mit dem Regional-Delegierten, Martin Herrmann, auf.

Der AK Rhein-Main

wurde im Oktober 2003 als Plattform für gleichgesinnte „Controlling-Infizierte" gegründet. Der Erfahrungsaustausch dient der persönlichen Professionalisierung. Neben den AK-Sitzungen finden regelmäßig Round-Tables zum Networking statt.
Leiterin: Anja Gondolf
Gondolf_AK-Rhein-Main@gmx.de

Der AK Rhein-Mosel-Saar

wurde unter dem Motto „Vereint im Interesse der Lösungen" im März 2006 gegründet. Aktive Mitwirkung ist das Kernelement des Arbeitskreises: der Arbeitskreis lebt vom Engagement seiner Mitglieder und von ihrer Begeisterung für das Controlling.
Leiter: Wilfried Schneider
icv-ak-rms@co-and-bi.com

Der AK Westfalen

ist noch jung: Die Gründungssitzung fand im Oktober 2011 statt. „Wir suchen keine fertigen Rezepte, sondern erarbeiten sie aus den praktischen Erfahrungen unserer aktiven Mitglieder".
Leiterin: Christiane Strathaus
info@strathaus-berufswegberatung.de

Der Branchenarbeitskreis Energie + Wasser

Die Liberalisierung der Energiemärkte bedeutet für die Controller: Theoretische Ausbildung und eigene praktische Erfahrungen reichen oft nicht aus. Der Erfahrungsaustausch ist essenziell. Im Jahr 2000 wurde dazu der Branchenarbeitskreis gegründet.
Leiter: Ulrich Dorprigter
ulrich.dorprigter@t-online.de

Der Fachkreis Controlling und Qualität

tagt bis zu fünf Mal jährlich am Kölner Flughafen. Auf diese Weise haben die Mitglieder des erst 2009 gegründeten Fachkreises bereits mehr als 30 Sitzungen absolviert.
Leiter: Frank Ahlrichs
frank.ahlrichs@konsequent-sein.de

Die Regionalveranstaltung CAB

Die 9. Controlling Advantage Bonn – CAB 2013 findet am 14. November 2013 statt. Mehr als 100 Teilnehmer der CAB 2012 waren ein deutliches Indiz für den Bedarf an Orientierungshilfen und fachlichen Anregungen.

Details auch unter www.controllerverein.com > Veranstaltungen > Regionalveranstaltungen

Arbeitskreis-Termine

Arbeitskreis Berlin-Brandenburg
Themenabend: „Neueste Erkenntnisse aus der Hirnforschung – wie können wir sie für uns nutzen?“
28.08.2013, 18:00 Uhr
Berliner Volksbank, 10787 Berlin

Arbeitskreis West III
57. Sitzung
19.09.2013, 15:59 Uhr, bis
20.09.2013, 17:00 Uhr

Arbeitskreis Westfalen
5. Sitzung
Themen: Change Management und Innovationen controllen
26.09.2013, 16:00 Uhr, bis
27.09.2013, 16:00 Uhr
Schmitz Cargobull, Horstmar oder Altenberge

Arbeitskreis Österreich II
Vortragsreihe
Vortragender: Mag. Gernot Pagger, Industriellenvereinigung Steiermark
03.10.2013, 12:00 Uhr
FH Johanneum Campus Kapfenberg, Audimax

Arbeitskreis Sachsen
Herbsttagung
11.10.2013 bis 12.10.2013

Fachkreis Controlling und Qualität
34. Fachkreissitzung
11.10.2013, 10:00 Uhr
Flughafen Köln

Arbeitskreis Österreich II
Vortragsreihe
Vortragender: Gerald Grohmann, CEO Schöller-Bleckmann Oilfield Equipement AG
17.10.2013, 18:30 Uhr
FH Johanneum Campus Kapfenberg, Audimax

Arbeitskreis Zürich-Ostschweiz
Arbeitskreistagung
Thema: Risikocontrolling
18.10.2013, 13:00 Uhr
PricewaterhouseCoopers AG, Zürich

Internationales Arbeitskreistreffen
Österreich-Slowenien
24.10.2013, 17:00 Uhr, bis
25.10.2013, 15:00 Uhr
Dobrna, Slowenien

Arbeitskreis Nord III
55. Treffen
Nordtagung: Controlling Norddeutsch – volle Kraft voraus
24.10.2013, 17:30 Uhr, bis
25.10.2013, 16:00 Uhr
Lübeck

Arbeitskreis West I
68. Sitzung
25.10.2013
EGGER Holzwerkstoffe Brilon GmbH & Co.KG
Brilon

Arbeitskreis Nordwestschweiz/Regio
Tagung
25.10.2013, 13:00 Uhr
Rivella AG, Rothrist

Branchenarbeitskreis Banken
53. Sitzung
07.11.2013 bis 08.11.2013
Frankfurt

AK Berlin-Brandenburg
53. Sitzung
Thema: Effizientes Reporting – mehr Zeit fürs eigentliche Controlling
07.11.2013, 16:00 Uhr, bis
08.11.2013, 17:00 Uhr
Hotel Residenz am Motzener See

Fachkreis Projektcontrolling
35. Forum
08.11.2013 bis 09.11.2013

Arbeitskreis Stuttgart
60. Sitzung
14.11.2013 bis 15.11.2013
Stuttgart

Arbeitskreis Franken
AK-Treffen
14.11.2013 bis 15.11.2013
Adidas AG, Herzogenaurach

Fachkreis Kommunikations-Controlling
20. Treffen
14.11.2013, 16:00 Uhr, bis
15.11.2013, 17:00 Uhr
Commerzbank, Frankfurt a. Main

Arbeitskreis Bodensee/Allgäu
Herbsttagung 2013
Themen: IFRS und Controlling; Führung/Leadership
15.11.2013, 09.30 Uhr
Schwäbische Zeitung, Ravensburg

Arbeitskreis Weser-Harz
32. AK-Treffen
21.11.2013, 17:00 Uhr, bis
22.11.2013, 17:00 Uhr
Bad Nenndorf

Arbeitskreis Thüringen
Herbsttagung
22.11.2013, 17:00 Uhr, bis
23.11.2013, 23:30 Uhr
Altenburg

Arbeitskreis Wien
11. Tagung
28.11.2013, 17:00 Uhr

Arbeitskreis Rhein-Neckar
9. Treffen
29.11.2013, 08:30 Uhr
Mannheim

Letztes informelles Treffen des ehemaligen Ausschusses für Öffentlichkeitsarbeit

Herwig Friedag, Anna Wlodarczyk, Michael Spina.

Am letzten Juli-Wochenende haben sich einige Mitglieder des ehemaligen Ausschusses für Öffentlichkeitsarbeit sowie der ehemalige Ausschuss-Leiter Herwig Friedag in Berlin getroffen, um „das Projekt“ abzuschließen. Nachdem Herwig Friedag zur Mitgliederversammlung 2013 sein Amt niedergelegt hatte, war auch der Ausschuss in seiner bisherigen Form nicht weitergeführt worden. Stattdessen hat der ICV nun ein PR-Team unter der Leitung von Hans-Peter Sander.

Weitere Informationen und Anmeldung auf
www.controllerverein.com > Arbeitskreise
sowie auf
www.controllerverein.com > Veranstaltungen

Artikelbeiträge senden Sie bitte an Hans-Peter Sander (Redaktion), hp.sander@eastwestcom.net

Controller Akademie
Unternehmenssteuerung in der Praxis

Auszüge aus unserem Trainingsprogramm 2013

Einstieg ins 5-stufige Controller Trainingsprogramm

Stufe I
07. bis 11. Oktober in Feldafing (in englisch)
14. bis 17. Oktober in Köln (City-Training)
21. bis 25. Oktober in Feldafing
28. bis 31. Oktober in Frankfurt (City-Training)
04. bis 08. November in Feldafing
18. bis 22. November in Feldafing

Einstieg in Wirtschaftskompetenz für Führungskräfte – WIKO

Strategie, Businessplan und Wertorientierung
15. bis 17. Oktober in Köln

Vertriebs- und Produktmanagement
19. bis 21. November in Hohenkammer bei München

CAP – Controller's Advanced Program

Projekte erfolgreich durchsetzen
23. bis 27. September in Feldafing

Entscheiden
21. bis 25. Oktober in Feldafing

Konfliktmanagement für Controller
25. bis 27. November in Hamburg

Aus unserer Fachseminar-Reihe

Konzern-Controlling
07. bis 09. Oktober in Starnberg

Strategieentwicklung
07. bis 09. Oktober in Feldafing

Gemeinkosten-Controlling
14. bis 16. Oktober in Starnberg

Einkaufs-Controlling
14. bis 16. Oktober in Bernried

Prozess-Controlling
21. bis 23. Oktober in Starnberg

Managementberichte
21. bis 23. Oktober in Feldafing

Business Charts mit Excel
24. bis 25. Oktober in Feldafing

Investitions-Controlling
28. bis 30. Oktober in Starnberg

Prozesskostenrechnung
28. bis 30. Oktober in Bernried

Personal-Controlling
04. bis 06. November in Feldafing

NEU: Fachtagung Business Intelligence
24. Oktober in München

Buchung und Information unter:
+49 (0)8153-889 74-0 oder
www.controllerakademie.de

controller akademie®
Unternehmenssteuerung in der Praxis

"*Corporate Planner Finance – auch ein Teil von uns.*"

CP-Entwicklungsteam, verantwortlich für die Entwicklung von Corporate Planner Finance, 2013

TOP 100

Top-Innovator 2013

Corporate Planner Finance – Die Softwarelösung für Integrierte Finanzplanung.

Corporate Planning hat gemeinsam mit Controllern mittelständischer Unternehmen eine einzigartige Software entwickelt, die operatives Controlling, Integrierte Finanzplanung und Konsolidierung vereint.

Das Ergebnis: Praxiserprobt. Einfach. Überzeugend. www.cp-finance.de

Corporate Planning

www.corporate-planning.com