

B 12688

31. Jg.

EUR 19,83

# CONTROLLER<sup>®</sup>

Magazin

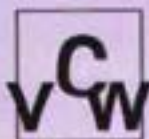
CM CONTROLLER MAGAZIN

November

6/2006

Arbeitsergebnisse aus der Controller-Praxis  
Controlling-Anwendungen im Management

511	Richard Lutz	Auswirkungen der Umstellung von HGB auf IFRS für das Controlling
514	Impressum	
515	Frank Lelke u.a.	Unternehmensentwicklung durch integrierte Innovationsprozesse
519	Werner Gleißner	Integriertes strategisches und wertorientiertes Steuerungssystem
526	C. v. Campenhausen	Management strategischer Risiken
531	Michael Klatt u.a.	Integriertes Standortcontrolling in der Automobilzulieferindustrie
535	Ralf Kesten	Investitionsrechnung und Unternehmensbewertung
549	Markus W. Exler	Wertmanagement mittelständischer Unternehmen
554	Peter W. Weber u.a.	IFRS für den Mittelstand
558	Georg Stadtmann u.a.	Sarbanes Oxley Act – Auswirkungen auf das Risikomanagement
566	Andreas Gadatsch	IT-Controlling-Konzeption und organisatorische Einbindung
574	Klaus R. Kampmann u.a.	Liquiditätsreservebildung unter Risiko- und Rentabilitätsgesichtspunkten
581	A. Biel / M. Piwinger	Interview: Brauchen wir ein Kommunikationscontrolling?
587	Nico Göricke Oliver Kirchhof	Optimierung der Prozesse der Konzernberichterstattung Optimizing Group Reporting Processes
592	Matthias Bauer	IT Controlling und Chargeback
595	Horst Tisson	Inbound-induzierter Vertrieb
599	Elias van Herwaarden Gerd Schwarz	7-stufiges Modell zur optimalen Standortauswahl für ein Shared Service Center
602	Andreas Vollmert	Digitale Signatur – wie ein Brief per Einschreiben
606	Andreas Syska	Organisatorische Verankerung des Controllings im Unternehmen
609	Peter-Julius Herrmann	Best of MatheMagicum
614	Alfred Biel	Literaturforum
624	Int. Controller Verein	ICV im CM



Verlag für ControllingWissen AG - Offenburg und Würthsee/München

ISSN 1616-0495

<http://www.controllermagazin.de>

# Neue Wege in die Zukunft – Controlling mit Durchblick



Als Controller sind Sie der entscheidende Navigator in Ihrem Unternehmen.

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

Die Software von Corporate Planning unterstützt Sie in Ihrer täglichen Verantwortung und liefert Ihnen schnell

und zuverlässig alle relevanten Finanzdaten zur Analyse und Unternehmensplanung.

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



## UND DAS SAGEN UNSERE KUNDEN ZUM CORPORATE PLANNER:



„Durch CORPORATE PLANNER werden dem Management schnell und einfach alle für Entscheidungen relevanten Informationen zur Verfügung gestellt. Durch individuell abgebildete Baumstrukturen, leicht zu erstellende Reports und ein flexibel einsetzbares Grafiksystem wird auch dem weniger erfahrenen EDV-Nutzer die Möglichkeit geboten, sich leicht in die Strukturen einzuarbeiten. Für die Gildemeister Drehmaschinen GmbH ist CORPORATE PLANNER eine wertvolle Unterstützung, um ein professionelles und praxisorientiertes Controlling zu leisten.“

Rainer Mundry, Dipl. Betriebswirt  
Leiter Controlling und Rechnungswesen

**GILDEMEISTER**

Drehmaschinen GmbH

**CP CORPORATE PLANNING AG**

Große Elbstraße 27 • D-22767 Hamburg • Telefon 040 / 43 13 33 - 0 • Telefax 040 / 43 13 33 - 33  
Info@corporate-planning.com • www.corporate-planning.com

## Zuordnung CM-Themen-Tableau

00 07 00 F L S

# AUSWIRKUNGEN DER UMSTELLUNG VON HGB AUF IFRS FÜR DAS CONTROLLING

## Erfahrungsbericht des Deutsche Bahn Konzerns

von Richard Lutz, Berlin

Auszüge aus dem Vortrag beim 31. Congress der Controller, Mai 2006 in München

Liebe Controllerkollegen und -kolleginnen! Ich möchte Ihnen gerne einen kleinen Erfahrungsbericht der Deutschen Bahn aus der Umstellung von HGB auf IFRS geben. Diese Umstellung erfolgte bei uns mit dem Jahresabschluss 2004, ist also noch nicht allzu lange her. Sie war verbunden mit einer ganzen Reihe von Diskussionen auch und gerade in Bezug auf Fragen, die das Controlling berühren. Davon möchte ich in meinem Vortrag berichten.

### Überblick

Um Ihnen ein besseres Verständnis von dieser Diskussion zu geben, möchte ich Ihnen zunächst den DB Konzern und seine Entwicklung in den letzten Jahren näherbringen, etwas zur Steuerungsphilosophie in unserem Unternehmen sagen und auch kurz auf die Umstellung von HGB auf IFRS eingehen, und zwar dahingehend, wie wir die Umstellung projektseitig strukturiert haben und welche wesentlichen bilanziellen Auswirkungen damit verbunden waren. Im Schwerpunkt werde ich dann auf die Wechselwirkungen zwischen IFRS und Controlling im Allgemeinen und das Spannungsfeld zwischen IFRS und Steuerungsfähigkeit am Beispiel des DB Konzerns näher eingehen. Zum Schluss dann ein thesengeleitetes Fazit.

### Steuerungsphilosophie

Die Steuerungsphilosophie im DB Konzern beruht im Prinzip auf zwei

handlungsleitenden Prinzipien: **Komplexität beherrschen** und **Verantwortung adressierbar halten**.

Damit Sie eine Vorstellung von der Komplexität unseres Geschäfts bekommen, nur ein paar kleine Stichpunkte: Im engen Kernbereich Schiene – also Transportbereichen und Infrastruktur – haben wir aufgrund unserer breiten Flächenausdehnung in der Organisation etwa **16.000 Organisationseinheiten** und **55.000 Kostenstellen**. Die Geschäfts- und Legalstruktur bringt außerdem **hohe Leistungsverflechtungen** mit sich. Im letzten Geschäftsjahr 2005 belief sich dieser Betrag auf rund 14 Mrd. Euro. Bezogen auf den Summenabschluss war dies mehr als ein Drittel. Und auch innerhalb der rechtlichen Einheiten haben wir Leistungsverflechtungen zwischen Kostenstellen, die sich im zweistelligen Mrd.-Bereich bewegen. Eine weitere Herausforderung sind die hohen und langen Kapitalbindungen. In den über 40 Mrd. Euro Sachanlagen haben wir teilweise sehr lange Nutzungsdauern. Fahrzeuge schreiben wir zwischen 15 und 30 Jahren ab und in der Infrastruktur sind die Abschreibungsdauern teilweise deutlich länger, bei Bahnkörper, Tunneln und Brücken sogar 75 Jahre. Lange Bauzeiten und lange Investitionszyklen stellen besondere Anforderungen an unsere Investitionspolitik und die langfristige Beurteilung von Märkten.

Unsere **Steuerungsanforderungen** an das Geschäft waren und sind relativ einfach. Was wir gerade angesichts dieser breiten Flächenausdehnung in der Orga-

nisation brauchen, ist eine **durchgängige Top-Down-Verantwortung** für Wertsteuerungs- und Ergebnisthemem. Für jedes Thema, das wir auf Konzernebene haben, muss es eine eindeutige Adresse auf den nächsten Ebenen geben, damit die Verantwortungskette nicht reißt. Das heißt natürlich nicht, dass wir Wertsteuerungskennzahlen wie z. B. ROCE (Return on Capital Employed) bis auf Kostenstellenebene dezentralisieren. Hier findet unterhalb der rechtlichen Einheiten eine **entsprechende „Übersetzung“** statt. Aber wir legen beispielsweise großen Wert auf Kongruenz zwischen Führungsstruktur, Legalstruktur und kaufmännischen Strukturen. **Auf der Führungsebene unterhalb des Konzerns**, den sogenannten **Geschäftsfeldern**, gibt es beispielsweise immer **einen eindeutigen Bezug zu einer oder mehreren Legaleinheiten**, so dass auch immer bilanzielle Daten vorliegen und Wertsteuerungskennzahlen sowohl für Planung als auch Berichtswesen tatsächlich ermittelbar sind. Damit können Wertsteuerungsthemen (ROCE, Kapitalbindung, Investitionen, Working Capital, Verschuldung etc.) „vollständig auf die nächste Ebene heruntergebrochen, geplant und gesteuert werden.“

Eine wichtige Steuerungsanforderung war auch, dass wir **den Turnaround im Kernbereich Schiene unterstützen**. Mit der Bahnreform im Jahr 1994 wurden zwar organisatorische Voraussetzungen für eine unternehmerische Entwicklung der Bahn geschaffen, die eigentliche Sanierung musste aber aus dem Unternehmen heraus kommen, indem am



Dr. Richard Lutz, Leiter Konzern-Controlling, Deutsche Bahn AG, Berlin

Produktportfolio, Auslastungen, Effizienzen, Produktivitäten und Strukturen gearbeitet und eine leistungs- und wachstumsorientierte Investitionspolitik umgesetzt wird. Da von vornherein klar war, dass diese Sanierung ein langfristiger Prozess sein würde, waren für uns Langfrist-Targets immer von großer Bedeutung. Und in jeder Planungsrunde spielen auch Plan-Plan-Vergleiche immer eine wichtige Rolle, damit wir nachhalten können, ob wir in den wichtigen finanziellen Eckdaten auf der einmal formulierten Langfrist-Ziellinie bleiben. In einer Turnaround-Situation ist Planungsstabilität und Gegensteuerungskompetenz von ganz entscheidender Bedeutung, auch in Richtung der externen Stakeholder.

Aus den handlungsleitenden Prinzipien „Komplexität beherrschen“ und „Verantwortung adressierbar halten“ ergaben sich dann bestimmte **Leitlinien für die Steuerung**. Auf die Kongruenz zwischen Führungsstruktur, Legalstruktur und kaufmännischen Strukturen bin ich bereits eingegangen. Wir haben uns dabei auch bemüht, die Organisationsstruktur weitgehend konstant zu halten, weil man mit jeder Strukturveränderung auch ein Stück Steuerungsqualität verliert. Das ist ja auch immer ein Spannungsfeld zwischen Strategen, Organisatoren und Controllern, dem man sich konstruktiv stellen muss. Bei der Definition von Kennzahlen – das galt insbesondere für unsere Wertsteuerungskennzahlen Return on Capital Employed (ROCE), Tilgungsdeckung und Gearing – haben wir uns bemüht, nicht jeden akademischen Schnörkel mitzumachen, sondern die Kennzahldefinition möglichst transparent und nachvollziehbar zu gestalten, so dass diese Steuerungsgrößen auch im operativen Management verstanden und akzeptiert werden. Ein weiterer **Beitrag zur Komplexitätsreduktion war, dass wir von Anfang an externes und internes Rechnungswesen eng miteinander verkoppelt haben**. Damit haben wir eine durchgängige **Kette von der externen Berichterstattung in die interne Planung und Steuerung**. Für Analystengespräche ist dies ein unschätzbare Vorteil und es vereinfacht auch die interne Kommunikation zwischen Bilanzern, Controllern und operativen Managern. Eine weitere Leitlinie in der Steuerung ist, dass wir **Einheitlichkeit in Prozessen und Strukturen, Abläufen und Inhalten anstreben**.

Wir flankieren dies, indem wir Systemlandschaften vereinheitlichen und auf einen einheitlichen Konzernstandard migrieren.

### Umstellung von HGB auf IFRS im DB Konzern

Wenn man rückblickend den Umstellungsprozess Revue passieren lässt, dann haben wir uns im Jahr 2001 zum ersten mal ernsthaft mit IFRS beschäftigt. Das war aber noch keine konzernweite und systematische Betrachtung. Wir haben uns eine große Aktiengesellschaft herausgepickt und uns gefragt, was passieren würde, wenn diese Gesellschaft jetzt auf IFRS umstellen müsste. Mitte 2002 gab es dann den **Kick-Off der offiziellen Projektorganisation**. Beteiligt waren zentrale und dezentrale Bilanzabteilungen, das zentrale Controlling und unsere Abschlussprüfer. Zielsetzung war, die externe Bilanzierung im Konzern mit dem Jahresabschluss 2004 auf IFRS umzustellen und den Geschäftsbericht 2004 nach IFRS zu veröffentlichen. Wegen der von IFRS geforderten Vergleichbarkeit musste auch das Jahr 2003 nach IFRS bilanziert werden; der so genannte Transition-Date war also der 1. Januar 2003.

Im Dezember 2003 haben wir uns dann entschlossen, die **Grundsatzabteilung des Abschlussprüfers direkt in unseren Lenkungsreis mit einzubinden**, um bestimmte Themen einer schnelleren und endgültigen Entscheidung zuzuführen. Die Abstimmung mit dem Abschlussprüfer hinsichtlich der Wertung bestimmter Sachverhalte, die aus der Gründung der Deutschen Bahn AG zum 1.1.1994 herrührten, gestaltete sich als zeit- und diskussionsintensiv und zog sich bis in die Jahresabschlussarbeiten 2004 hinein. Schlussendlich haben wir den Geschäftsbericht 2004 dann im Mai 2005 veröffentlicht.

Die Projektorganisation wurde dann nach Stabilisierung der Regelprozesse aufgelöst. Seit 2005 haben wir in den operativen Buchhaltungen jetzt eine **Parallelbuchführung nach HGB und IFRS**, denn die Einzelgesellschaften müssen ja nach wie vor HGB machen und additiv kommt noch die Steuerbilanz hinzu.

Aus den „Learnings“ der Umstellungsphase haben wir im Sommer 2005 dann

auch einen unregelmäßig tagenden **„DB-Arbeitskreis Bilanzierung“** einberufen. Aufgabe des Arbeitskreises ist im Wesentlichen das Monitoring der **Weiterentwicklung der IFRS-Standards** mit Ableitung konkreter Handlungsempfehlungen für den DB Konzern. Dazu gehört dann die Klärung der Fragen, ob bestimmte Regelungen für uns relevant sind, und – wenn ja – wann wir diese Standards anwenden sollten und welche Implikationen daraus für unsere laufenden Prozesse und Inhalte abzuleiten sind.

Nun zu der Frage, was sich materiell durch die Umstellung von HGB auf IFRS für den DB Konzern geändert hat. Die **bilanziellen Auswirkungen waren durchaus beachtlich**. Unser Eigenkapital, das zum 1.1.2003 im HGB-Abschluss rund 5,7 Mrd. Euro betrug, ist durch die IFRS-Umstellung um rund 2,1 Mrd. Euro auf 7,8 Mrd. Euro angewachsen. Das ist ein Anstieg von mehr als einem Drittel. Auf vier wesentliche Sachverhalte der Umstellung will ich kurz näher eingehen, wobei Sie das alles viel besser und ausführlicher auch in unserem Geschäftsbericht nachlesen können. Der größte Anstieg kam durch die **Aktivierung von latenten Steuern**, das machte rund 0,9 Mrd. Euro aus. Hintergrund für diese Aktivierung sind die steuerlichen Verlustvorträge, die die Bahn noch hat. Auf Basis unserer Mittelfristplanung wurde vorsichtig abgeschätzt, welche Verlustvorträge in den nächsten Jahren verwertet werden können und dann als „fiktiver zukünftiger Erstattungsanspruch“ auf der Aktivseite der Bilanz eingestellt. Ein weiterer Eigenkapitalanstieg von rund 0,8 Mrd. Euro ergab sich durch die **Nichtanerkennung von unter HGB in den Jahren seit 1994 gebildeten Rückstellungen**. Hintergrund ist, dass **IFRS der Rückstellungsbildung deutlich engere Grenzen setzt als HGB**. Der DB Konzern hat aufgrund des hohen Sanierungsbedarfs, der hohen und langfristig wirkenden Investitionen, des gefahrgeneigten Bahngeschäfts und aus der besonderen Situation aus dem Übergang von der Behörde aber ein Risikoprofil, das nach unserer festen Überzeugung auch bilanziell zu berücksichtigen ist, um die Risikosituation auch für einen externen Bilanzleser korrekt wiederzugeben. Mit dieser Auffassung konnten wir uns bei einer Reihe von Sachverhalten aber nicht durchsetzen, wobei es in vielen Fällen sogar behördliche Bescheide gab oder

faktische Verpflichtungsgründe, denen wir uns aber – so die Argumentation auf Basis IAS 37 – im Zweifel ja durch die Einstellung des Verkehrs hätten entziehen können. Ein dritter Effekt war die generelle Passivierung von langfristigen Verpflichtungen zu Barwerten. Weil wir sehr viele langfristige Rückstellungen und sonstige Verbindlichkeiten haben, ist durch die **Abzinsung die passivisch ausgewiesene Verpflichtung im Vergleich zu HGB zurückgegangen** und das Eigenkapital entsprechend erhöht worden, dieser Effekt betrug rd. 0,6 Mrd. Euro. Gegenläufig wirkte schließlich die Bewertung der Pensionsrückstellungen mit insgesamt 0,4 Mrd. Euro. Die Gründe hierfür lagen in einem niedrigeren Zinssatz (Marktzinssatz statt die in HGB unterstellten und auch steuerlich relevanten 6,0 %) und der Unterstellung von bestimmten zukünftigen Trends in Gehaltsentwicklung und Rentenzahlungen.

### Wechselwirkungen zwischen IFRS und Controlling im Allgemeinen

Im Wesentlichen lassen sich zwei Aspekte unterscheiden. Einerseits bringt IFRS eine **Reihe von zusätzlichen Aufgaben für das Controlling** mit sich. Hierzu zählen beispielsweise die Segment-Berichterstattung nach IAS 14 und das Impairmentverfahren nach IAS 36, wo es insbesondere um die Definition der so genannten Cash Generating Units (CGU) und die Methodik der Impairmentberechnung geht. Im DB Konzern spielte außerdem noch die Berechnung der aktiven latenten Steuern (aufgrund der zukünftigen Verwertung von Verlustvorträgen) und die Bilanzierung selbst-erstellter immaterieller Vermögenswerte (aufgrund unseres konzerninternen IT-Systemhauses) eine Rolle. Diese Themen will ich hier nicht weiter vertiefen.

Ich will mich mehr auf den zweiten Aspekt konzentrieren, wo es Berührungspunkte zwischen IFRS und Controlling gibt: nämlich der Frage, ob **IFRS Basis der internen Planung und Steuerung** werden sollte. Gerade weil wir im DB Konzern bislang externes und internes Rechnungswesen eng miteinander verzahnt hatten, war diese Frage von entscheidender Bedeutung für uns. Um diese Entscheidung vorzubereiten, haben wir dem „Framework IFRS“ ein „**Framework Controlling**“ gegenübergestellt mit Kriterien, die für

uns bei dieser Entscheidung als Leitlinie dienen sollten. Auf diese Kriterien will ich nachfolgend etwas näher eingehen.

In Bezug auf die **Vermögens- und Finanzlage** waren uns zwei Aspekte wichtig. Einerseits sollte auf der Aktivseite nur Anlagevermögen stehen, über das wir im DB Konzern auch **wirtschaftliche Verfügungsmacht** hatten. In HGB wird dieser Grundsatz wegen der einheitlichen Leitung im Konsolidierungskreis und aufgrund der Bilanzierungsvoraussetzungen für Vermögensgegenstände ohne Weiteres beachtet. In IFRS gibt es aber zahlreiche Vorschriften, wo dieser Grundsatz in Frage gestellt wird, insbesondere bei den so genannten Special Purpose Entities nach SIC 12, den Regelungen zu Joint Ventures in IAS 31 und der Bilanzierung von embedded financial leases (IAS 17, IFRIC 4). In der Konsequenz führten diese Vorschriften dann bei der Bahn dazu, dass wir im IFRS-Konsolidierungskreis ein assoziiertes Unternehmen in den Konzernabschluss einbeziehen mussten, bei dem wir keine einheitliche Leitung ausüben. Außerdem bilanzieren wir ein Kraftwerk, bei dem wir uns über einen langfristigen Stromliefervertrag eine kalkulierbare und stabile Versorgung gesichert haben. Die Anschaffungskosten dieses Kraftwerks werden in einer fiktiven Rechnung aus dem Liefervertrag abgeleitet und die Stromkosten finden sich jetzt nicht mehr als Materialkosten in unserer Ergebnisrechnung, sondern als virtuelle Abschreibungen und Zinsen auf ein auf der Aktivseite stehendes Kraftwerk, das wir in der realen Welt des DB Konzerns nie zu Gesicht bekommen. Dass nicht nur wir Controller mit solchen Bilanzierungsansätzen Verständnis-schwierigkeiten haben, dürfte unmittelbar einleuchtend sein.

Der andere wichtige Aspekt ist die zutreffende **Abbildung wirtschaftlicher Risiken**. Darauf bin ich ja schon im Kontext der Umstellungsauswirkungen näher eingegangen. Wenn bestimmte Geschäftsrisiken aufgrund der engen Abgrenzung nach IFRS nicht passiviert sind, vermittelt die Bilanz nach unserer Auffassung kein zutreffendes Bild von der tatsächlichen Risikolage. Und wenn diese Belastungen tatsächlich auftreten, dann war im Vergleich zu HGB die Periodisierung der Aufwendungen schlicht nicht zutreffend und hat auch die Ergebnislage falsch wiedergegeben.

Neben der Vermögens- und Finanzlage haben wir auch Kriterien für die **Ergebnislage und -entwicklung** formuliert. Hier war uns wichtig, dass wir einen Maßstab für operative Performance haben, dass zahlenmäßige Verantwortung adressierbar bleibt und die Bilanzierungs- und Bewertungsregeln planbar und steuerungsfähig sind.

Und als dritten Kriterienblock haben wir Wert auf **Verständlichkeit und Akzeptanz** gelegt, nicht nur bei den Spezialisten im Rechnungswesen, sondern auch in der Führungsmannschaft.

Um dem Ergebnis dieser Kriterienprüfung vorweg zu greifen: **wir haben IFRS letztlich auch als Basis für die interne Planung und Steuerung übernommen und so die enge Verzahnung zwischen externem und internem Rechnungswesen beibehalten**. Diese Entscheidung ist uns aber alles andere als einfach gefallen, weil es eine ganze Reihe von Themen gab, die aus Controllingsicht mit unseren Steuerungsanforderungen nicht oder nur bedingt kompatibel waren. Und wenn die eine oder andere Abbildung unter IFRS anders entschieden worden wäre, hätte diese Grundsatzentscheidung auch schnell anders ausgehen können. Es gab beispielsweise Diskussionen zu **zinslosen Darlehen**, die unter IFRS wegen der Barwertbilanzierung (time-value of money) plötzlich zu einer Zinsbelastung führen sollten. Wir hatten Diskussionen zu **Rückstellungen für ökologische Altlasten**, die unser Gesellschafter mit Gründung der Deutsche Bahn AG eingelegt hatte, um uns nicht mit Ergebnissen aus diesen Altlasten zu belasten, die jetzt plötzlich ins Eigenkapital umgegliedert werden sollten – mit der Konsequenz, dass sämtliche Altlasten in Höhe von rund 2,5 Mrd. Euro dann zukünftig unser Ergebnis belastet hätten und die tatsächliche Risikosituation des Unternehmens völlig negiert worden wäre. Und wir hatten jede Menge Diskussionen zu **langfristigen Stromlieferverträgen**, die wir allesamt nicht aus spekulativen Gründen abschließen, sondern wegen der für unser Geschäft wichtigen langfristigen Versorgungssicherheit und weil der bei uns eingesetzte 16,7 Hz-Bahnstrom kein marktfähiges und fungibles Gut ist. Die Frage, ob es für Bahnstrom liquide Märkte gibt, wurde unter IFRS anders eingeschätzt (wer kennt eigentlich das Geschäft und den Markt besser?) und man hat

sich bei all diesen Diskussionen als Controller nur noch verduzt die Augen gerieben, was aus einem langfristigen Stromliefervertrag unter IFRS so alles werden kann: von embedded derivatives mit separater Herauslösung und Bewertung von industrietypischen Preisgleitklauseln bis hin zu Bilanzierung eines Kraftwerks als embedded financial lease.

Nachdem die wesentlichen und kritischen Abbildungsthemen aber einvernehmlich auch unter IFRS gelöst werden konnten und die Grundsatzentscheidung gefallen war, haben wir unser Steuerungskonzept an die neuen IFRS-Anforderungen adjustiert. Hier ging es dann um die Festlegung des Konsolidierungskreises, die Überarbeitung des Wertsteuerungskonzepts und die interne Erfolgsspaltung. Darauf will ich hier aber nicht näher eingehen, weil das fast schon mehr handwerkliche Themen waren.

#### Fazit: eine thesenartige Zusammenfassung

Lassen Sie mich unsere Erfahrungen und Erkenntnisse in folgenden Thesen zusammenfassen.

1. Die **Harmonisierung von Rechnungslegungsvorschriften** ist zu begrüßen. Sie fördert die internationale

Vergleichbarkeit von global agierenden und am internationalen Kapitalmarkt um knappes Kapital konkurrierenden Unternehmen.

2. Die **Verzahnung von externem und internem Rechnungswesen** ist ein „Gut an sich“ und sollte nicht ohne triftigen Grund aufgegeben werden. Sie verbindet externe Investorenkommunikation und interne Unternehmenssteuerung (Wertsteuerung, Ergebnisverantwortung). Verständlichkeit und Akzeptanz nach innen werden erhöht und es besteht Transparenz und Eindeutigkeit in der Zahlenwelt.

3. Die **Abbildungsregeln unter IFRS** führen teilweise zu einer „Entobjektivierung der Bilanz“ und „**virtuellen Bilanzierung**“, die auch nicht mit einem besseren „true-and-fair-view“ zu rechtfertigen sind. Dies spricht gegen die Übernahme von IFRS für Zwecke des Controlling, weil Transparenz und Steuerungsfähigkeit verloren gehen. Die **Dynamik in der Überarbeitung** der Standards und Interpretationen erschwert die Steuerung unter IFRS zusätzlich.

4. Durch eine stärkere Betonung des „**Fair Value**“ bekommen Bilanz- und Ergebnisausweis eine stärkere Volatilität.

Diese **Ergebnis beeinflussenden Marktentwicklungen** müssen integraler Bestandteil von Planung und Steuerung werden. Die Adressierung von Ergebnisverantwortung für diese Bestandteile muss im Rahmen eines internen Erfolgsspaltungskonzeptes geklärt werden.

5. Bestimmte **IFRS-Abbildungsregeln zu Gesellschafts- und Vertragsformen** (z. B. Special Purpose Entities, Joint Ventures, Finanzinstrumente, embedded derivatives, embedded financial leases etc.) sind hoch komplex und lassen Ermessens- und Interpretationsspielräume zu. Dies macht auch die Gestaltung von Gesellschaftsverträgen, langfristigen Lieferbeziehungen und Sicherungsgeschäften zusehends komplexer und hinsichtlich ihrer Abbildung im Rechnungswesen unsicherer.

6. Der **Standard-Setting-Prozess** sollte von Seiten der Industrie sehr viel stärker begleitet werden als bisher.

Gerade bei dem letzten Punkt kann und sollte der Internationale Controller Verein eine wichtige Rolle spielen. Und so wäre dieser Schlusssatz dann auch ein Appell an uns alle, uns in diese Arbeiten aktiv einzubringen. ■

## CONTROLLER MAGAZIN:

ISSN 1616-0495

31. Jahrgang

#### Herausgeber

Dipl.-Kfm. Dr. rer. pol. Albrecht Deyhle, Wörthsee-Ettersschlag  
Vorsitzender des Aufsichtsrats der Controller Akademie AG,  
Gauting/München – [deyhle@t-online.de](mailto:deyhle@t-online.de)

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

Internet-Adresse: [www.controllerverein.com](http://www.controllerverein.com)

#### Redaktion (Adresse unter CM-Organisation)

Dr. Albrecht Deyhle, Christa Kießling, Gundula Wagenbrenner, Mag. art.  
Literaturforum: Dipl.-Betriebswirt Alfred Biel, Fachjournalist (DFJV),  
Beethovenstraße 275, 42655 Solingen  
Internet-Homepage: [www.controllermagazin.de](http://www.controllermagazin.de)

#### E-Mails an CM:

[sfroehlich@wolters-kuwer.de](mailto:sfroehlich@wolters-kuwer.de)

#### Umschlaggestaltung

deyhledesign Agentur für Grafik und Design e.K., Münchner Str. 45,  
82131 Gauting, Tel. 089 / 850 24 00 – [dd@deyhledesign.de](mailto:dd@deyhledesign.de)

#### Herstellung

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

#### Anzeigen

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

## Impressum

#### Verlag

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

#### CM-Organisation und Postanschrift Redaktion

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

#### Abonnement-Verwaltung

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

#### Erscheinungsweise

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

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

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

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

Zuordnung CM-Themen-Tableau					
24	25	35	E	V	S



Dr. Frank Leike, Degussa AG – Creavis Technologies & Innovation, Controlling & Administration, Paul-Baumann-Str. 1, 45768 Marl  
frank.leike@degussa.com



Dr. Peter Ottersbach, Degussa AG – Creavis Technologies & Innovation, Business Ventures  
peter.ottersbach@degussa.com



Dipl.-Volksw. Stephan Rohmer, Degussa AG – Creavis Technologies & Innovation, Controlling & Administration  
stephan.rohmer@degussa.com

## UNTERNEHMENSENTWICKLUNG DURCH INTEGRIERTE INNOVATIONSPROZESSE IN DER STRATEGISCHEN FORSCHUNG

– Creavis Technologies & Innovation

von Frank **Leike**, Peter **Ottersbach** und Stephan **Rohmer**, Marl

Der Beitrag beschreibt die besondere Stellung der Creavis Technologies & Innovation im Konzernverbund der Degussa AG; integraler Bestandteil der Forschung und Unternehmensentwicklung des Konzerns mit Ausrichtung auf die Entwicklung hochprofitabler Geschäftsfelder auf lukrativen Zukunftsmärkten der Spezialchemie. Einleitend werden die organisatorische Einbindung im Konzern sowie die Bereichsstruktur dargestellt. Anschließend erfolgt die Beschreibung von Strategie, Geschäftsmodell und Entscheidungsprozessen zur Identifizierung attraktiver Geschäftsideen. Der Artikel schließt mit einem Ausblick auf zukünftige Herausforderungen.

### 1 Die Creavis im Konzernverbund der Degussa AG

Creavis Technologies & Innovation erschließt als integraler Bestandteil der Forschung und Unternehmensentwicklung von Degussa hochprofitable Geschäftsfelder auf lukrativen Zukunftsmärkten der Spezialchemie, die jährliche Wachstumsraten im zweistelligen Bereich besitzen. Ihre Tätigkeit hat das **strategische Ziel, für Degussa neue Geschäfte auf hohen**

**Wertschöpfungsketten zu entwickeln.** Sie unterstützt damit das Konzernziel, die Position des Konzerns als **weltweite Nummer Eins in der Spezialchemie** zu sichern bzw. auszubauen.

Degussa erwirtschaftete im Geschäftsjahr 2005 mit rund 44.000 Mitarbeitern weltweit einen Umsatz von 11,8 Mrd. Euro und ein operatives Ergebnis (EBIT) von 940 Mio. Euro.

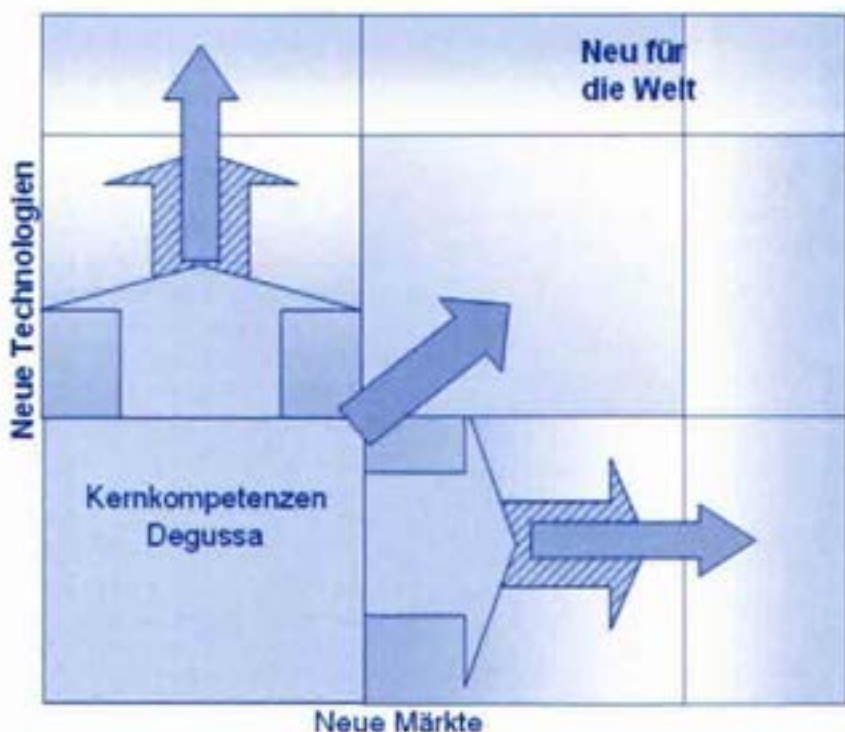


Abb. 1: Portfolioansatz der Creavis

Wie der in Abbildung 1 dargestellte Portfolioansatz veranschaulicht, erweitert Creavis zielgerichtet die Kernkompetenzen des Konzerns im Bereich von Schwellenmärkten und Technologien (markierte Pfeile). Ihr Geschäftsmodell bildet wertsteigernde Innovationsprozesse ab und fokussiert auf die Realisierung attraktiver Wachstumsoptionen.

Innerhalb der Degussa wird Creavis als separate Geschäftseinheit geführt. Abbildung 2 zeigt ihr Organisationsmodell im Überblick.

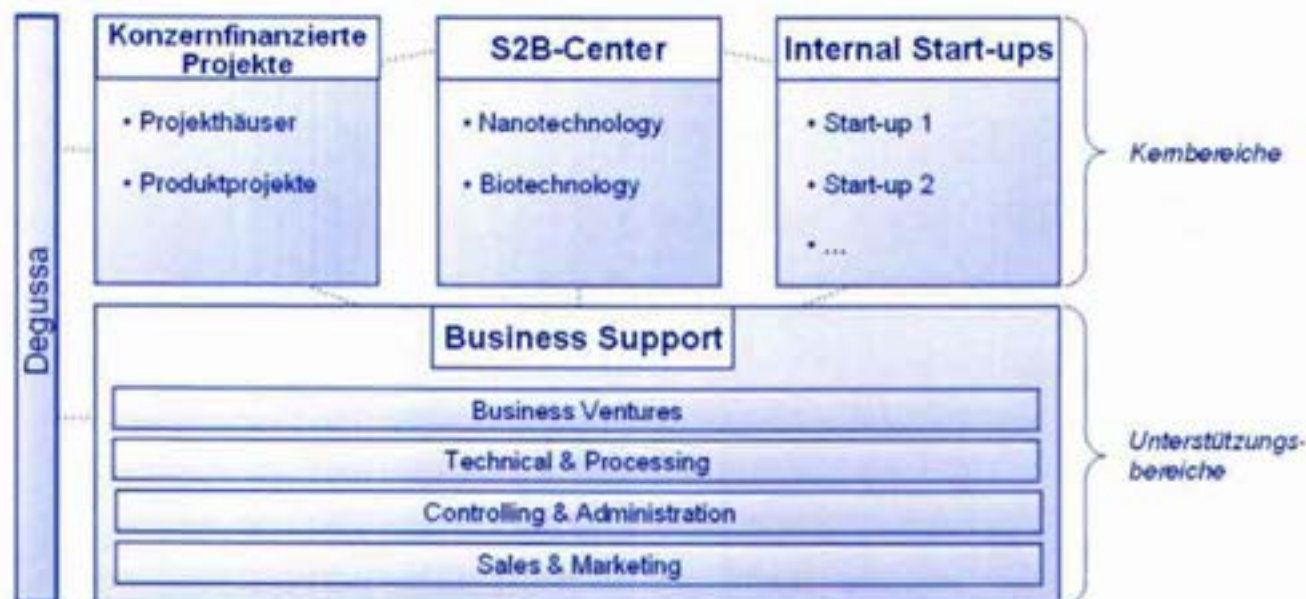


Abb. 2: Organisationsmodell Creavis

Der Bereich Konzernfinanzierte Projekte bündelt zwei Projektformen; Projekthäuser und Produktprojekte. Grundsätzlich sind diese Projekte zeitlich befristet und werden bis zu 50 % durch den Konzern cofinanziert.

**Projekthäuser** stehen unter operativer Führung der Creavis, integrieren aber gezielt Geschäftsbereiche der Degussa. Hierdurch werden im Konzern bereits vorhandene Kompetenzen eingebunden sowie die thematische und finanzielle Beteiligung der Geschäftsbereiche sichergestellt. Die **Laufzeit der Projekthäuser ist auf drei Jahre beschränkt**, wobei jährlich mindestens ein neues Projekthaus initiiert wird. Die Vermarktung der Ergebnisse erfolgt in den beteiligten Bereichen. Produktprojekte werden dagegen unmittelbar in der Verantwortung der beteiligten Geschäftsbereiche durchgeführt und kommerzialisiert.

Die **Science-to-Business-Center**, kurz S2B-Center, repräsentieren die strategi-

gung aller notwendigen Entwicklungskompetenzen unter einem Dach ist die Stärke dieses Ansatzes gegenüber rein virtuellen Entwicklungsverbänden.

**Interne Start-ups kommerzialisieren die Forschungsergebnisse der Creavis auf Basis virtuell abgeschlossener, vollständig auf das jeweilige Geschäftsziel ausgerichteter Profit Center**, die in Aufbau und Anspruch externen Unternehmensgründungen gleichgestellt sind. Lediglich die organisatorische Zuordnung zum Konzern unterscheidet sie von externen, konventionellen Start-ups.

Unterstützt werden sämtliche Bereiche durch verschiedene Querschnittsfunktionen wie Business Ventures<sup>1</sup>, Controlling & Administration und Sales & Marketing. Diese Funktionen begleiten den gesamten Managementprozess, der stringent auf Wachstumsbeschleunigung durch Entwicklung neuer Geschäftsmodelle angelegt ist. Alle Prozesse wer-

den konsequent auf die Optimierung der Steuerungsgrößen (Key Performance Indicators – KPI) hin ausgerichtet, wobei besonderer Wert auf eine reduzierte Kapitalbindung der verbundenen Aktivitäten gelegt wird.

## 2 Geschäftsmodell

Aus der eingangs skizzierten strategischen Ausrichtung der Creavis resultiert ihr Geschäftsmodell, das in Abbildung 3 beschrieben wird.

Creavis konzentriert sich mit ihrer markt- und geschäftsorientierten Organisation auf die Entwicklung kundenspezifischer Systemlösungen, die eine deutliche Differenzierung, hohe Wachstumsraten und eine geringe Zyklizität versprechen: Die Identifizierung neuer Geschäftsideen erfolgt zunächst durch strategische Analysen von Märkten und Kundenbedürfnissen, sich anbahnenden Entwicklungsschwerpunkten in Wissenschaft und Technik sowie darauf aufbauenden soziokulturellen Trends<sup>2</sup>. Die Ergebnisse dieser Analysen **bilden die Eingangsinformation eines Portfolios, das auf Basis einer SWOT- und Branchenstrukturanalyse<sup>3</sup> bewertet wird**. Im Rahmen dieser Bewertung werden der Nutzen und das Risikopotenzial eines Geschäftsidee evaluiert. Eine ausführliche Darstellung und Beschreibung des Entscheidungsmodells zur Bewertung einzelner Geschäftsideen folgt in Kapitel 3.



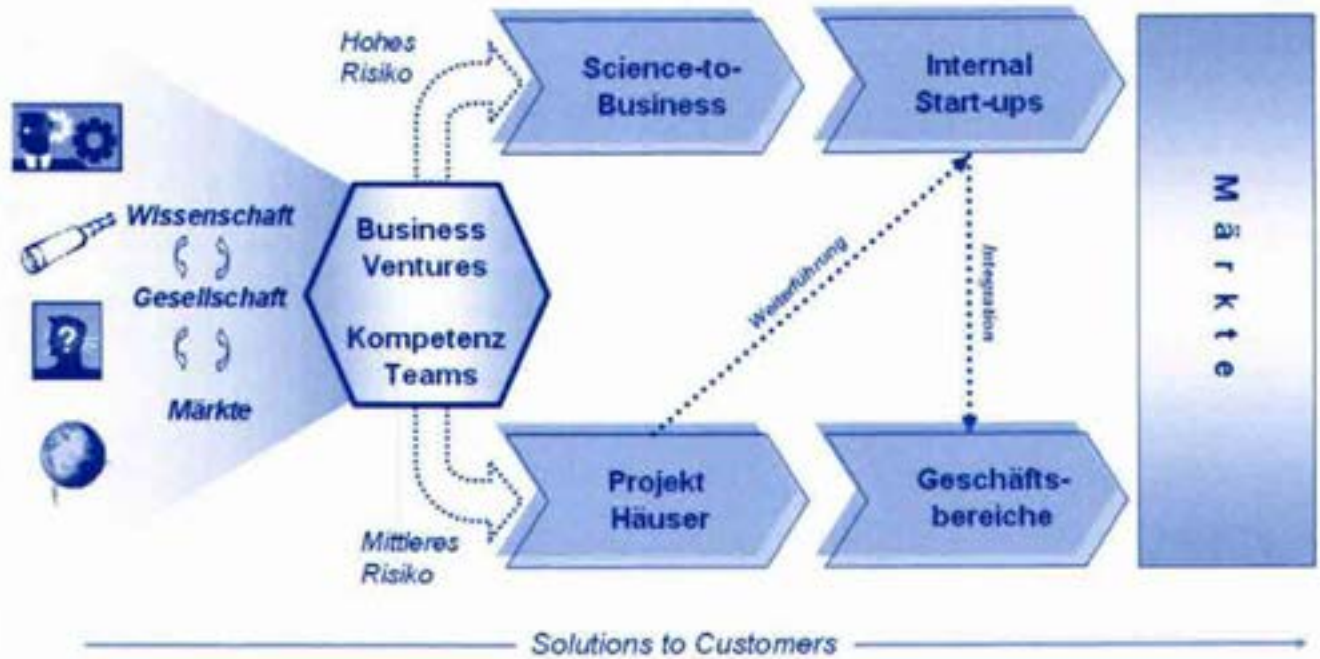


Abb. 3: Geschäftsmodell der Creavis

In Abhängigkeit des evaluierten Risikopotentials werden **unterschiedliche Innovationsprozesse** initiiert: Geschäftsoptionen mit einem mittleren Risikopotential werden in konzernfinanzierten Projekten bzw. Projekthäusern realisiert. Die Verwertung der Ergebnisse erfolgt in den beteiligten Bereichen und durch Einbeziehung in den Innovationsprozess der Creavis.

Geschäftsoptionen mit einem höheren Risikopotential werden als Explorations- und Validierungsprojekt in einem Science to Business Center gestartet und dann abhängig von Reifegrad und strategischem Fit durch ein internes Start-up oder Integration in einen Degussa Geschäftsbereich kommerzialisiert.

Das Geschäftsmodell der Creavis ist damit beispielhaft für den in der modernen Management-Literatur geforderten Wandel von der Grundlagen- und angewandten Forschung hin zu einer anwendungsnahe, kundenbedarfsorientierten Forschung<sup>4</sup>. Darüber hinaus stellt ihr Ansatz den notwendigen Transfer von Forschung in Entwicklung in effizienter Weise sicher<sup>5</sup>.

### 3 Portfolioplanung und -bewertung

In der geschäftlichen Praxis erweist es sich als notwendig, aus

der Vielzahl von Ideen und Projektvorschlägen diejenigen auszuwählen, die das höchste Potenzial auf einen zukünftigen Geschäftserfolg besitzen. Dies gilt insbesondere unter Berücksichtigung der begrenzten finanziellen und personellen Ressourcen, die dem Unternehmen für den Aufbau neuer Geschäfte zur Verfügung stehen. Schnelligkeit und Professionalität im Aufbau und aktives Management des Projektportfolios entscheiden über Erfolg und Zukunftsfähigkeit.

Grundlage einer derartigen Professionalität ist eine umfassende Objektivierung von Entscheidungskriterien, die sich durch Anwendung moderner, innovativer

Controllingtools erreichen lässt. Insbesondere die Punkte Evaluierung, Risikoanalyse, Projekt Management und Reporting besitzen entscheidende Bedeutung. Creavis setzt vor diesem Hintergrund eine speziell auf ihre Bedürfnisse hin fortentwickelte Managementsoftware der Firma Perlitz Strategy Group mit Namen InnoToolBox ein. Abbildung 4 zeigt die Methoden und Instrumente der InnoToolBox im Überblick.

Die InnoToolBox besitzt einen modularen Aufbau, der es gestattet, abhängig von Reifegrad und Zuschnitt eines Projektes zielgenaue Analysen und Szenarien abzubilden. Dies beinhaltet qualitative bzw.

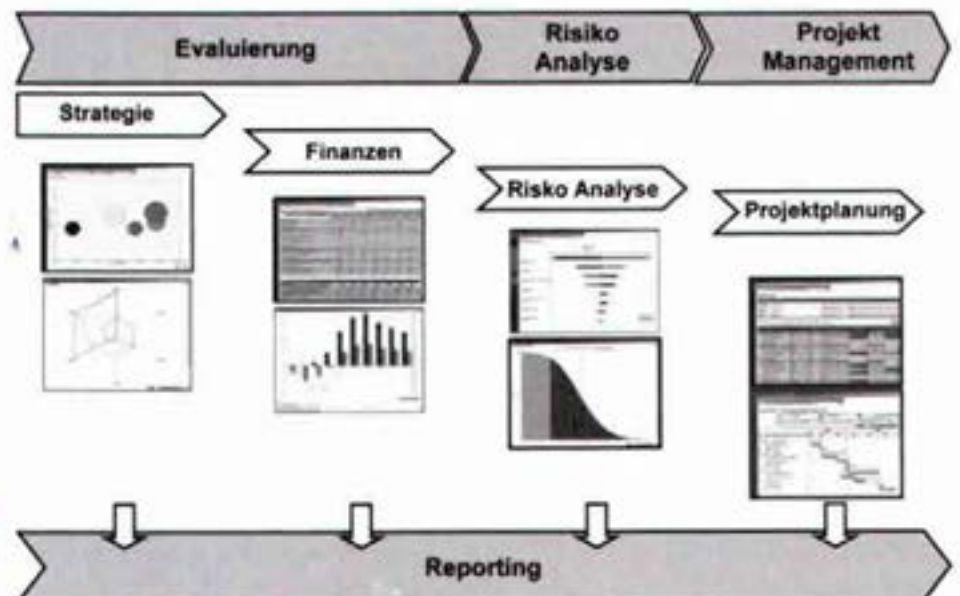


Abb. 4: Instrumente und Methoden der InnoToolBox

semiquantitative Analysen, Entwicklung und Integration projektspezifischer Business Pläne sowie Projekt Monitoring und Reporting im Bereich der Meilensteinplanung und -erreichung. Darüber hinaus besteht für die Projektverantwortlichen und das Management die Möglichkeit, mittels Webinterface weltweit auf die InnoToolBox zuzugreifen, so dass zeitnahe Bewertungen des gesamten Portfolios in Bezug auf Projektfortschritt, Budgeteinhaltung und finanzielle Entwicklung jederzeit problemlos möglich sind.

Aufgrund des hohen Effizienzgewinns, den die Creavis durch Einführung der InnoToolBox-Software erzielt, werden inzwischen auch Projektbewertungen außerhalb ihres unmittelbaren Regelkreises mit Hilfe des Tools durchgeführt. Ein Beispiel hierfür ist der jährliche Prozess zur Auswahl konzerngeförderter F&E-Projekte. In dessen Verlauf werden aus einer Vielzahl von Projektvorschlägen aus allen Bereichen des Konzerns die technologisch und wirtschaftlich lukrativsten ausgewählt. Die Komplexität und Heterogenität der einzelnen Vorschläge stellt hohe Ansprüche an das verwendete Verfahren. Durch Integration der InnoToolBox in den Auswahlprozess und das Monitoring der Projekte konnte der Prozess insgesamt deutlich gestrafft und weithin objektiviert werden.

Hierzu bewertet der Einreicher eines Projektvorschlags folgende 12 Kriterien anhand einer vorgegebenen Skala:

**Markt**

1. Competitiveness,
2. Customers Power,
3. Entry Barriers,
4. Suppliers Power.

**Technologie**

5. Application & Technology Competence,
6. Marketing & Sales Competence,
7. Patent Situation,
8. Production and Engineering Competence,
9. Product Superiority,
10. R & D Competence.

**Geschäftsentwicklung**

11. Umsatz-Erwartung drei Jahre nach erwartetem Markteintritt,

12. EBIT-Erwartung drei Jahre nach erwartetem Markteintritt.

Aus diesen 12 Kriterien werden unter Nutzung der InnoToolBox **prozessspezifische Attraktivitätskennzahlen** ermittelt, die eine fundierte Bewertung der Vorschläge in Bezug auf technologische Reife, Marktumfeld und erwartetem Geschäftserfolg durch lediglich eine resultierende **Gesamtkennzahl (Total Score)** gestatten.

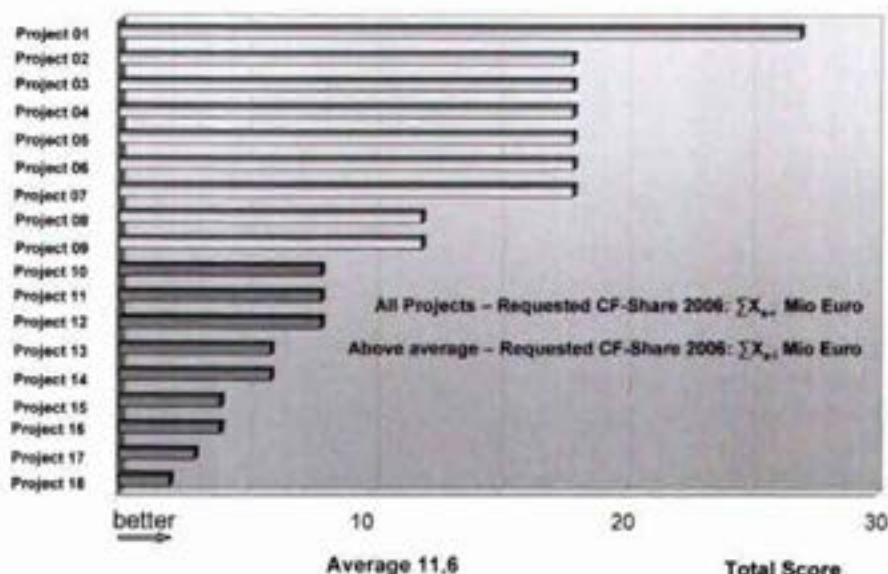
Das beschriebene Verfahren zeichnet sich durch hohe Komplexitätsreduktion,

geblich beeinflussen. Creavis leistet mit hin einen wesentlichen Beitrag zur Stärkung der Wettbewerbsposition des neuen Gesamt Konzerns und seiner öffentlichen Wahrnehmung als zukunftsorientiertem, innovativem Unternehmen sowie verlässlichem Partner von Kunden und Gesellschaft.

[BaCoGu1999] Baum, H.-G.; Coenenberg, A.; Günther, T.: Strategisches Controlling, 2., völlig neu gestaltete Auflage, Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 1999

[BüHaBi1996] Bürgel, H.-D.; Haller, C.; Binder, M.: F&E-Management, München: Vahlen Verlag, 1996

**Total Score**



Objektivität und Effizienz aus, so dass es mittlerweile zum Standardbewertungsverfahren für die Portfoliobewertung avanciert ist.

**4 Ausblick und Literatur**

Degussa, und damit auch Creavis als integraler Bestandteil der Forschung und Unternehmensentwicklung des Konzerns, steht auch künftig großen Herausforderungen gegenüber. Seit Mitte des Jahres 2006 ist die RAG ihr größter und, nach Abschluss des angestrebten Squeeze-out-Prozesses, künftig einziger Anteilseigner. Degussa besetzt im angestrebten Börsengang des „weißen Bereiches“ der RAG die zentrale Rolle des Wachstums- und Ergebnislieferanten. Die erfolgreiche Umsetzung ihrer Innovations- und Wachstumsprozesse, die sie insbesondere mit Hilfe der Creavis realisiert, wird daher die künftige Entwicklung des neuen DAX-Aspiranten maß-

[GuAv2005] Gutsch, A.; Averdung, J.: Innovationsmanagement bei der Degussa AG, Sonderdruck aus dem Werk von Barske, H.; Gerybaldke; Hünninghausen, L.; Sommerlatte, T. (Hrsg.): Innovationsmanagement, xx: Symposium, 2005

[Mit1995] Mittelstrass, 1995 aus BiBüHa 1996-Literaturverzeichnis

[Hand2006] Handelsblatt, Nr. 046, Ausgabe vom 06.03.2006, Handelsblatt Verlagsgruppe Düsseldorf, 2006

[WeAl2001] Welge, M.-K.; Al-Laham, A.: Strategisches Management: Grundlagen - Prozess - Implementierung, 3., akt. Aufl., Wiesbaden: Gabler Verlag 2001

**Fußnoten**

- <sup>1</sup> Anmerkung: Der Bereich identifiziert attraktive Geschäfts- und Technologieoptionen und antizipiert künftige Wissenschafts-, Gesellschafts- und Marktentwicklungen.
- <sup>2</sup> ausführl. in [WeAl2001], S. 183ff.; [BüHaBi1996], S. 76ff.
- <sup>3</sup> vgl. [BaCoGu1999], S. 64ff.
- <sup>4</sup> [BüHaBi1996], S. 20f.
- <sup>5</sup> vgl. [Mit1995], S. 5.

# EIN INTEGRIERTES STRATEGISCHES UND WERTORIENTIERTES STEUERUNGSSYSTEM

von Werner Gleißner, Leinfelden-Echterdingen

## 1. Strategische Steuerung der Werttreiber

Bei der Entwicklung immer leistungsfähigerer Controlling- und Steuerungssysteme im Unternehmen sind einige deutliche Trends erkennbar: **Der Umfang der IT-Unterstützung und die Fähigkeit der Berücksichtigung von Planungsunsicherheit (Risiken) nimmt zu**. Zudem etabliert sich zunehmend der Unternehmenswert oder ein daraus abgeleitetes wertorientiertes Performance-Maß (z. B. Economic Value Added, EVA) als zentraler Erfolgsmaßstab, mit dem der Erfolg von Geschäftsbereichen, Investitionen oder strategischen Handlungsalternativen bewertet werden kann. Wertorientierte Performance-Maße haben dabei den grundlegenden konzeptionellen Vorteil, dass sie neben ihrer Zukunftsorientierung erwartete Erträge (Renditen) und die damit verbundenen Risiken (z. B. im Kapitalkostensatz) miteinander verbinden<sup>1</sup>. Schließlich ist eine verstärkte Integration von operativem und strategischem Controlling festzustellen, was auf eine konsequentere Umsetzung und Steuerung der Strategie abzielt.

In diesem Beitrag sollen Ansatzpunkte für Verknüpfung bekannter und bewährter Instrumente der strategischen Unternehmenssteuerung in einem wertorientierten Controlling-Konzept aufgezeigt werden. Ausgehend von einer klaren Definition des **Unternehmenswerts (Discounted Cashflow)** als zentralen Erfolgsmaßstab sollen **Instrumente des strategischen Managements** (z. B. Ansoff Matrix, Marktportfolio) mit Hilfe der sogenannten **Marakon-Matrix** zu einem wertorientierten strategischen Gesamt-

steuerungskonzept verbunden werden können, das über klar definierte Schnittstellen den Informationsaustausch der bekannten Instrumente gewährleistet.

Jedes wertorientierte (eigentlich jedes erfolgsorientierte) Managementsystem eines Unternehmens basiert auf zwei Säulen. Zum einen benötigt man einen Erfolgsmaßstab, der eine Unterscheidung zwischen „guten“ und „schlechten“ Handlungsoptionen und einen Performance-Vergleich von Aktivitäten und Investitionen ermöglicht (vgl. Abb. 1). Zudem ist erforderlich ein Management-Konzept, das durch betriebswirtschaftliche Planungs- und Steuerungsinstrumente, Arbeitsanweisungen, Organisationsregelungen, IT-Instrumente und auch eine darauf abgestimmte Unternehmenskultur gewährleistet, dass Entscheidungen und Handlungen tatsächlich im Sinne des Erfolgsmaßstabs realisiert werden.

Ausgangspunkt des Aufbaus eines integrierten, strategischen und wertorientier-



Dr. Werner Gleißner, Vorstand FutureValue Group AG und Geschäftsführer RMCE RiskCon GmbH, Leinfelden-Echterdingen  
Kontakt: [w.gleissner@futurevalue.de](mailto:w.gleissner@futurevalue.de)

ten Unternehmenssteuerungssystem (Controllingsystems) ist damit die **Definition eines (wertorientierten) Performance-Maßes**. Aufgrund der oben bereits genannten Aspekte bietet sich als zentraler Erfolgsmaßstab der Unternehmenswert an, der z. B. mit der Discounted Cashflow-Methode (meist in der WACC-Variante) bestimmt werden kann.

Grundsätzlich benötigt man für die Berechnung des Unternehmenswerts (UW) eine **Prognose aller zukünftigen freien Cashflows** und eine **Quantifizierung der Risiken**, um damit den Kapitalkostensatz bestimmen zu können. Mit diesem Kapitalkostensatz werden die entsprechenden erwarteten Zahlungen (freien Cashflows) risiko-adäquat abgezinst, um deren Gegenwartswert (Kapitalwert) zu berechnen. Dies ist die grundlegende Definition des Unternehmenswerts<sup>1</sup>:

(1) Unternehmenswert (UW) =

$$\sum_{t=0}^{\infty} \frac{FCF_t^*}{(1+WACC)^t} - FK_{t_0}$$



Abb. 1: Die 2 Säulen des wertorientierten Managements

Der freie Cash Flow (FCF) ist dabei definiert als EBIT nach unternehmensbezogenen Steuern zuzüglich nichtzahlungswirksamer Aufwendungen (insbesondere Abschreibungen und Veränderungen bei langfristigen Rückstellungen) minus sämtliche Investitionen in (betriebsnotwendige) Sachanlagen und Working Capital (WC).

Die WACC werden zeitinvariant angesehen und berechnen sich für vollkommene Kapitalmärkte gemäß folgender Formel (Milles/Ezzel-Ansatz):

$$(2) WACC = k_{EK} \times \frac{\text{Eigenkapital}}{\text{Eigenkapital} + \text{Fremdkapital}} + k_{FK} \times \frac{\text{Fremdkapital}}{\text{Eigenkapital} + \text{Fremdkap.}} \cdot (1-s)$$

Für unvollkommene Kapitalmärkte (mit Konkurskosten und bewertungsrelevanten unsystematischen Risiken) kann man die WACC in Abhängigkeit des Risikomaßes „Eigenkapitalbedarf“ angeben, der mittels Risikoaggregation berechnet wird<sup>4</sup>:

$$(3) WACC_{mod} = k_{EK} \times \frac{\text{Eigenkapitalbedarf}}{\text{Gesamtkapital}} + k_{FK} \times \frac{\text{Gesamtkapital} - \text{Eigenkapitalbedarf}}{\text{Gesamtkapital}} \cdot (1-s)$$

Dabei steht  $k_{EK}$  und  $k_{FK}$  für die Eigen- bzw. Fremdkapitalkostensätze und  $s$  für den Steuersatz.

Aus der allgemeinen Funktion des Unternehmenswerts gemäß (1) kann durch zusätzliche, vereinfachende Annahmen eine geschlossene Form für den Unternehmenswert angegeben werden. Bekannt ist hier beispielsweise das sogenannte „Werttreiber-Modell“ von Rappaport<sup>5, 6</sup>.

Die gezielte Beeinflussung der sich aus der Bewertungsgleichung ableitbaren Werttreiber zeigen genau die **beeinflussbaren Ansatzpunkte für eine wertorientierte strategische Steuerung** ihre Beeinflussung im Rahmen unternehmerischer Maßnahmen setzt voraus, dass

diese in Abhängigkeit einzelner Maßnahmen und Steuerungsinformationen aus strategischen Instrumenten erklärt werden können.

Insbesondere stellt es über eine Verbindung der Werttreiber mit eher operativen Kenngrößen (wie z. B. Lieferzuverlässigkeit, Debitorenfrist oder Neukundenkontakte) den Bezug zu den Kennzahlen des Unternehmens und letztlich zu einzelnen unternehmerischen Maßnahmen her. Das nachfolgend beschriebene strategische Steuerungssystem nutzt dabei konsequent bewährte Instrumente des operativen und strategischen Managements und ordnet diese in ein umfassendes wertorientiertes Steuerungssystem ein.

Im folgenden wird **beispielhaft ein strategisches und wertorientiertes Steuerungssystem vorgestellt**, das unter anderem das bekannte Marktportfolio, Risikomanagement, Marketing-Strategie (Wachstums-Matrix) und eine Rentabilitätsanalyse integriert. Der so errechnete Unternehmenswert ist die Basis der Bewertung von Strategiealternativen. Er ist – bei gegebenem Umsatz in der Startperiode – abhängig von folgenden (abgeleiteten) Werttreibern:

- EBITDA-Marge,
- Kapitalumschlag (KU),
- Kapitalnutzungsdauer (N),
- (risikoabhängiger) Kapitalkostensatz (WACC),
- Steuersatz (s),
- Umsatzwachstumsrate (w) und
- Wachstumdauer (T).

Aus diesen (primären) Werttreibern lassen sich durch weitere Ableitungen (z. B. Kostenstrukturanalyse bei der EBITDA-Marge) vertiefend weitere (sekundäre) Werttreiber bestimmen, die einen noch detaillierteren Einblick in die Wertgenerierung des Unternehmens erlauben. Durch eine solche weiter-

gehende Analyse lässt sich zudem ein unmittelbarer Bezug zu operativen Steuerungsgrößen herstellen („Werttreiber-Baum“).<sup>7</sup> Bei der Beurteilung strategischer Handlungsalternativen sollten diese hinsichtlich der genannten Werttreiber verglichen werden.

## 2. Marakon-Matrix als Grundmodell der wertorientierten Steuerung

Basis des strategischen Steuerungssystems ist eine modifizierte Marakon-Profitabilitäts-Matrix<sup>8</sup>, die das Zusammenwirken von drei Werttreibern, nämlich Kapitalkostensatz (indirekt also Risikoumfang), Kapitalrendite (ROCE, indirekt als Kapitalumschlag und EBIT-Marge) sowie Umsatzwachstum darstellen kann.

Man erkennt unmittelbar, ob ein Unternehmen oder Geschäftsfeld in der betrachteten Periode einen Wertbeitrag erwirtschaftet. Dies ist nämlich genau dann der Fall, wenn seine Rendite höher als der Kapitalkostensatz ist. Zumindest für all diejenigen Geschäftsfelder, die positive Wertbeiträge erwirtschaften, wäre es offensichtlich wünschenswert, wenn sie wachsen.

Um aufzuzeigen, ob ein Geschäftsfeld Marktanteile gewinnt, ist der Vergleich der Wachstumsrate mit der eingezeichneten Marktwachstumsrate sinnvoll. Marktanteilsgewinne führen nämlich tendenziell über steigende Einkaufsmacht und Größendegressionsvorteile zu einer Verbesserung der relativen Wettbewerbs-

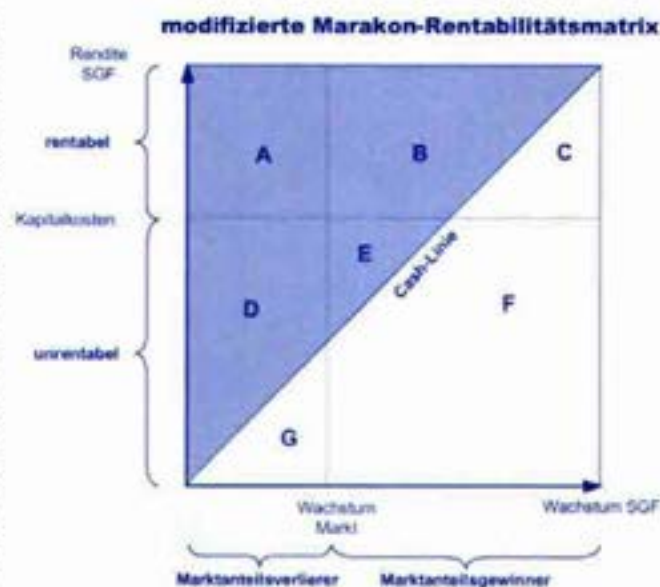


Abb. 2: Marakon-Matrix

position. Anzumerken ist jedoch, dass bei der vergleichenden Darstellung verschiedener Geschäftsfelder aus verschiedenen Branchen die Betrachtung der Marktwachstumsrate relativ kritisch ist; es sei denn, man gibt von vorneherein für alle Geschäftsfelder nur die Wachstumsrate in Relation zum Marktwachstum an.

Erwähnt sei an dieser Stelle ergänzend, dass für den Vergleich von Unternehmensbereichen, die in Märkten mit unterschiedlichem Nachfragewachstum engagiert wird, als Alternative zur Marakon-Matrix die sogenannte „Future Value™-Matrix“ genutzt werden kann (vgl. Abb. 3). Bei dieser wird auf der X-Achse die Veränderung des Marktanteils aufgetragen (was einen impliziten Bezug zu der Nachfrage herstellt), während auf der Y-Achse weiterhin die Überrendite zu finden ist. Im folgenden soll jedoch weiterhin für die Darstellung die bekannte Marakon-Matrix erläutert werden.

Außer den beiden Achsen der Marakon-Matrix, die die Kapitalrendite und die Wachstumsrate beschreiben, enthält die Marakon-Matrix die sogenannte „Cash-Linie“. Alle Geschäftsfelder mit einer Positionierung links oberhalb der Cash-Linie erwirtschaften positive freie Cashflows; alle unterhalb haben negative freie

Cashflows. Die verschiedenen Felder der Marakon-Matrix lassen sich nun wie folgt interpretieren:

**Feld A:** Das Unternehmen generiert einen positiven Wertbeitrag und erwirtschaftet Finanzmittelüberschüsse („Cash-Cow“). Aufgrund der Marktanteilsverluste scheint jedoch die Wettbewerbsposition bedroht und die relative Kostenposition könnte sich in Zukunft verschlechtern.

**Feld B:** Das Geschäftsfeld erwirtschaftet so einen positiven Wertbeitrag und Liquiditätsüberschüsse. Die Verbesserung des Marktanteils zeigt zudem eine hohe Wettbewerbsfähigkeit und bietet die Chancen für eine weitere Verbesserung der relativen Kostenposition (z. B. über den Erfahrungskurveneffekt).

**Feld C:** Die Rentabilität übersteigt zwar die Kapitalkosten und der Marktanteil verbessert sich, das Unternehmen erwirtschaftet jedoch aufgrund des hohen Wachstums negative freie Cashflows. Dieses Segment bezeichnet man als Wachstumsfälle. Eine derartige Positionierung ist nur zeitweise akzeptabel, nämlich dann, wenn langfristig auf dann erhöhtem Umsatzniveau – bei Absinken der Wachstumsrate – wieder positive freie Cashflows erwirtschaftet werden.

**Feld D:** Aufgrund der relativ niedrigen Wachstumsrate in Relation zur Rentabilität wird in Feld D ein Liquiditätsüberschuss generiert. Aber die Kapitalrentabilität ist unter den Kapitalkostensatz gesunken, was auf einen negativen Wertbeitrag hinweist. Die zusätzlich sinkenden Marktanteile deuten auf eine schwache Wettbewerbsposition hin, was wahrscheinlich in Zukunft zu einem weiteren Absinken der Rendite führt. Geschäftsfelder in diesem Segment erwirtschaften zwar noch Cashflow-Überschüsse, sie können jedoch keine adäquate Verzinsung des Eigenkapitals mehr erreichen, was gegen Erweiterungsinvestitionen spricht.

**Feld E:** Diese Positionierung bezeichnet man als Gewinnfälle, weil bei in der Regel vorhandenen Gewinnen ein überdurchschnittliches Marktwachstum erreicht wird. Zudem wird ein Finanzmittelüberschuss erwirtschaftet. Dennoch reichen die erzielten Erträge nicht aus, eine adäquate Verzinsung des Eigenkapitals zu erreichen. Falls sich also durch die Marktanteilsgewinne nicht zukünftig höhere Renditen erwirtschaften lassen, ist auch diese Positionierung nicht dauerhaft unter dem Gesichtspunkt der Wertgenerierung sinnvoll.

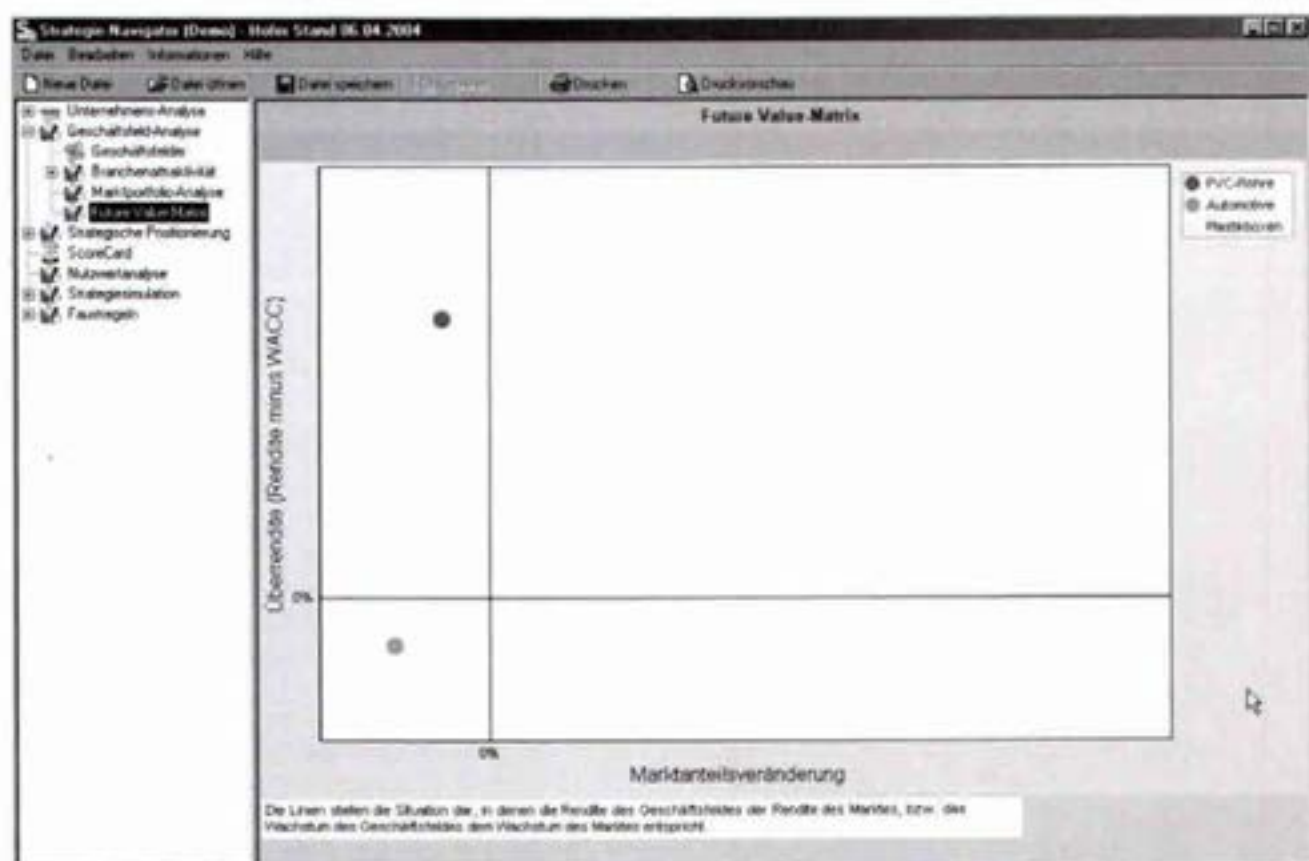


Abb. 3: FutureValue™-Matrix (Quelle: Software „FutureValue™ Strategie-Navigator“)

**Feld F:** In dieser Positionierung mit einem hohen Wachstum bei einer niedrigen Rentabilität zeigt sich sowohl ein aktueller Wertverzehr als auch negative freie Cashflows. Auch diese Positionierung ist auf längere Sicht nicht akzeptabel. Sie ist nur als Zwischenstadium gerechtfertigt, wenn sich durch den Marktanteilsgewinn langfristig deutliche Verbesserungen der Rentabilität ergeben würden.

**Feld G:** Zunehmender Marktanteilsverlust und die zu geringe Rendite sorgen dafür, dass negative freie Cashflows erwirtschaftet werden. Ein sofortiger Ausstieg aus dem Geschäftsfeld ist notwendig, falls diese Situation sich nicht schnell ändern lässt.

Insgesamt zeigt sich, dass dauerhaft akzeptabel nur Positionierung in den Feldern A und vor allem B sind, wobei das Feld A aufgrund der sinkenden Marktanteile die Tendenz hat, dass die Kapitalrendite langfristig unter den Kapitalkostensatz sinkt. Mit Hilfe der Marakon-Matrix ist es somit insgesamt möglich, den Wertbeitrag, den Liquiditätszufluss und die Marktanteile der Entwicklung der Geschäftsfelder aufzuführen. Sie ist daher als Bezugsbasis für eine wertorientierte Unternehmenssteuerung sehr gut geeignet.

Für eine strategische Steuerung ist es jedoch in einem weiteren Schritt erforderlich, die in diesem Modell betrachteten maßgeblichen Größen

- ◆ Kapitalrendite,
- ◆ Kapitalkostensatz und
- ◆ (Umsatz-)Wachstumsrate

zu erklären und steuerbar zu machen. Die grundlegende Kausalstruktur, die in

dieser Form beispielsweise auch in einer Balanced Scorecard zu finden sein sollte, ist die folgende (siehe Abb. 4).

Die primären Werttreiber sind dabei der Finanzperspektive zuzuordnen. Die Erklärung der Entwicklung dieser Werttreiber erfordert jedoch eine Betrachtung der Märkte und der Kundenorientierung des Unternehmens ebenso wie eine Analyse der Effizienz der internen Prozesse. Dabei erklären Kennzahlen aus der Markt- und Kundenperspektive (wie z. B. die Kundentreue) insbesondere den Umsatz bzw. das Umsatzwachstum. Kennzahlen zur Beschreibung der Effizienz der Prozesse erklären die Kostenentwicklung und sind so insbesondere für den Werttreiber EBIT-Marge (bzw. EBITDA-Marge) wesentlich.

### 3. Acht Bausteine einer wertorientierten strategischen Steuerung

Zur Erläuterung der maßgeblichen Werttreiber können in einem umfassenden strategischen Steuerungssystem die folgenden bewährten operativen und strategischen Planungsinstrumente eingesetzt und miteinander vernetzt werden:

1. Rentabilitätsanalyse,
2. Kompetenzstrukturdiagramm,
3. Kapitalkostenberechnung,
4. Wachstumsmatrix (Ansoff),
5. Wettbewerbsvorteilsmatrix,
6. Marktattraktivitätstabelle,
7. Risiko- und Kapitalkostenanalyse,
8. Marktportfolio.

Eine – zunächst etwas kompliziert erscheinende – Übersicht zur Vernetzung

der Instrumente im Kontext eines wertorientierten Steuerungssystems mit der Marakon-Matrix in der Mitte zeigt die Abbildung 5.

In den nachfolgenden Unterabschnitten werden diese Instrumente und ihr Zusammenspiel näher erläutert.

#### 3.1 Die Rentabilitätsanalyse

Zielsetzung der Rentabilitätsanalyse ist es, die Kapitalrendite des Unternehmens zu erklären. Die Kapitalrendite (ROCE) ergibt sich definitorisch als Verhältnis von EBIT zu Capital Employed. Definitorisch kann man zudem ableiten, dass sie sich damit als das Produkt von EBIT-Marge (EBIT / Umsatz) und Kapitalumschlag (Umsatz / Capital Employed) beschreiben lässt. Veränderungen des ROCE lassen sich damit durch Veränderungen von genau zwei Kennzahlen, nämlich

- ➔ EBIT-Marge (EM)
- ➔ Kapitalumschlag (KU)

bestimmen. Dieser Zusammenhang kommt im bekannten DuPont-Schema zum Ausdruck.

In einem weiteren Schritt der Rentabilitätsanalyse muss es somit darum gehen, die EBIT-Marge und den Kapitalumschlag (vgl. 3.3) zu klären.

#### 3.2 Kompetenzstruktur

Die im Unternehmen vorhandenen Kompetenzen sind einerseits maßgeblich für die Erklärung der Stärke der internen Prozesse und damit für die relative Kostenposition und andererseits für die gegenüber den Wettbewerbern erzielbaren Wettbewerbsvorteile. Das Kompetenzstrukturdiagramm zeigt die relative Stärke der Kompetenzen eines Unternehmens im Vergleich zu den Wettbewerbern entlang der maßgeblichen Stufen der Wertschöpfungskette. Für eine überdurchschnittliche Rentabilität und ausgeprägte Wettbewerbsvorteile sind Stärken entlang wesentlicher Stufen der Wertschöpfungskette zwingend erforderlich.

#### 3.3 Kapitaleffizienz

Neben einer Steigerung der EBIT-Marge lässt sich die Rentabilität des Unternehmens über einen effizienteren Kapitaleinsatz steigern. Dazu ist es erforderlich, dass das Verhältnis von Umsatz zu Capital Employed, also der Kapitalumschlag, steigt. Der Kapitalumschlag wird wesentlich bestimmt durch die folgenden Einflussfaktoren:



Abb. 4: Kausalstruktur einer Balanced Scorecard

- ➔ Sachanlagequote (Sachanlagen in Prozent des Umsatzes),
- ➔ Vorratsreichweite (Vorratsbestand in Prozent des Umsatzes oder Vorratsbestand in Prozent des Materialaufwandes),
- ➔ Debitorenfrist (Forderungsstand in Prozent des Umsatzes),
- ➔ Kreditorenfrist (Verbindlichkeiten aus Lieferung und Leistung in Prozent des Umsatzes).

**3.4 Wachstumsmatrix**

In der Wachstumsmatrix wird erklärt, aus welchen „Quellen“ – z. B. neue Märkte oder neue Produkte – zukünftiges Umsatzwachstum entstehen soll; welches also die wesentlichen „Umsatztreiber“ sind. In Anlehnung an die „Ansoff-Matrix“ wird dabei davon ausgegangen, dass für eine Umsatzsteigerung das Unternehmen entweder mehr Umsatz auf bestehenden Märkten oder neuen Märkten erwirtschaften kann.

Unabhängig von dem bearbeitenden Markt besteht darüber hinaus die Möglichkeit, neue Umsätze zu gewinnen durch

- ➔ bestehende Produkte (bzw. Leistungen),
- ➔ neue Produkte,
- ➔ Übernahme neuer Unternehmen (externes Wachstum).

Insgesamt ergeben sich somit **verschiedene Teilaspekte**, aus denen sich das Gesamtumsatzwachstum zusammensetzt (vgl. Abb. 7).

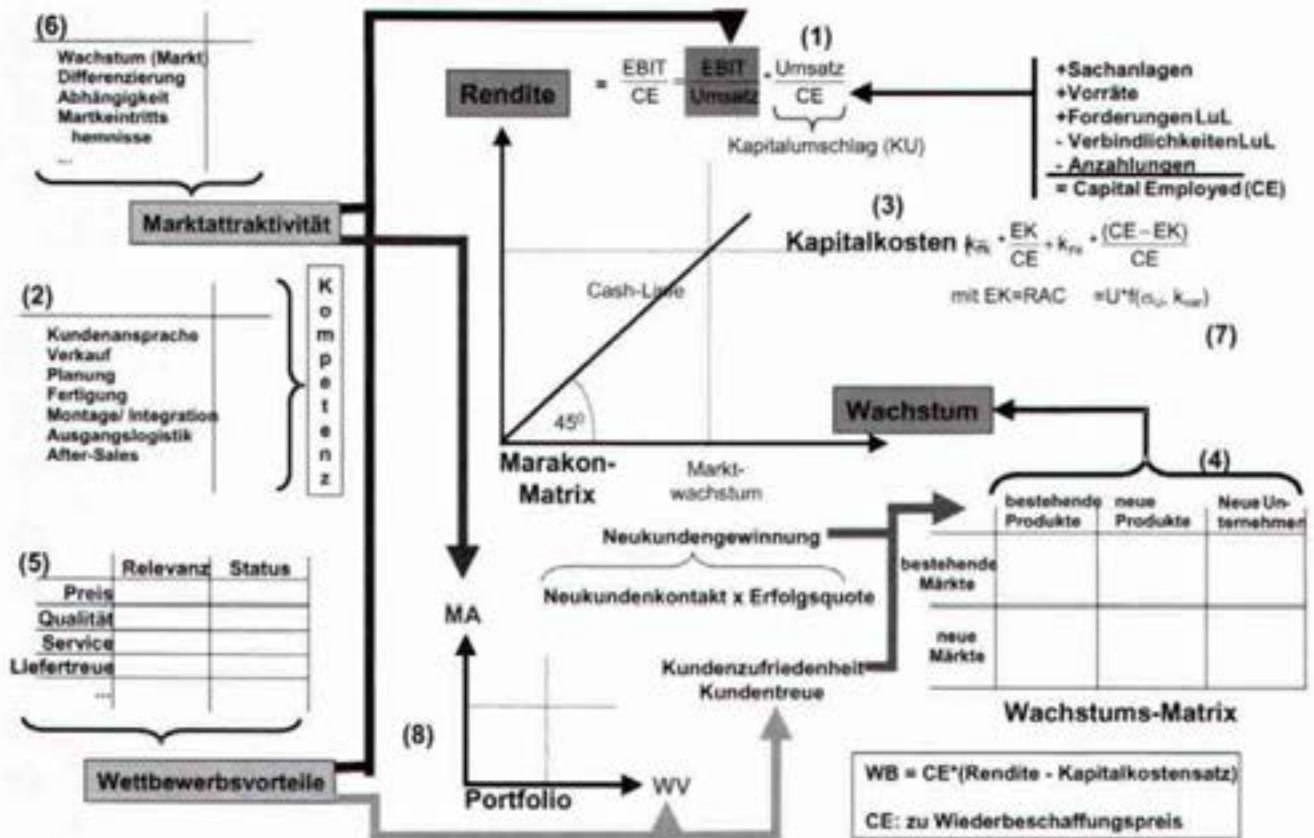


Abb. 5: Übersicht zum strategischen Steuerungssystem

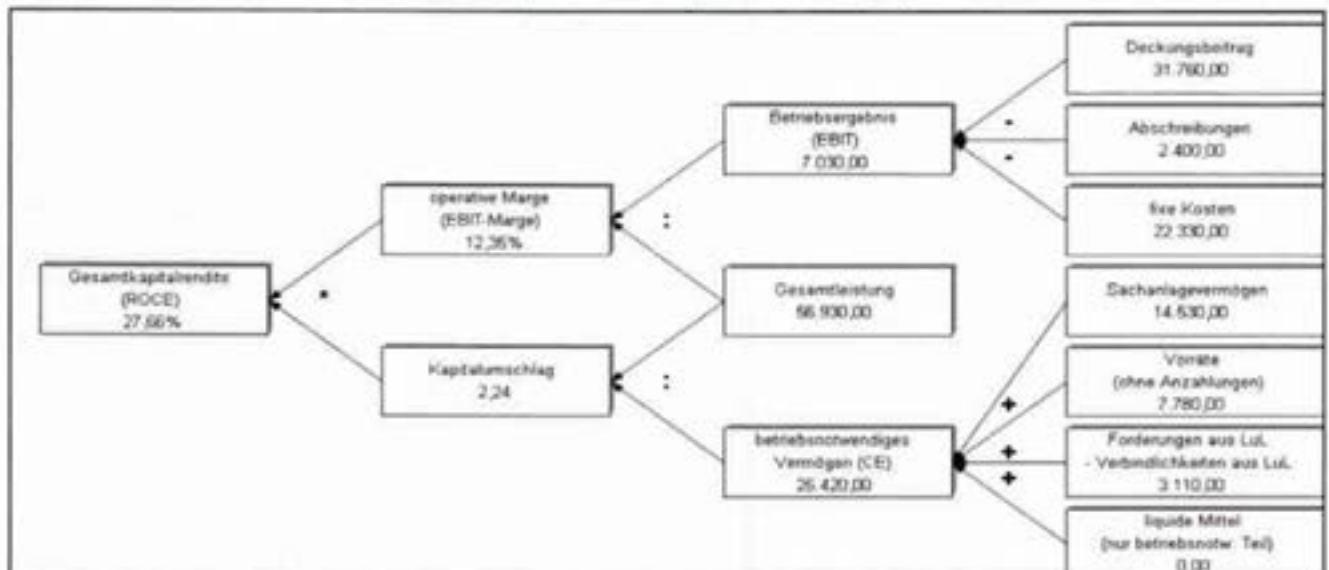


Abb. 6: DuPont-Schema

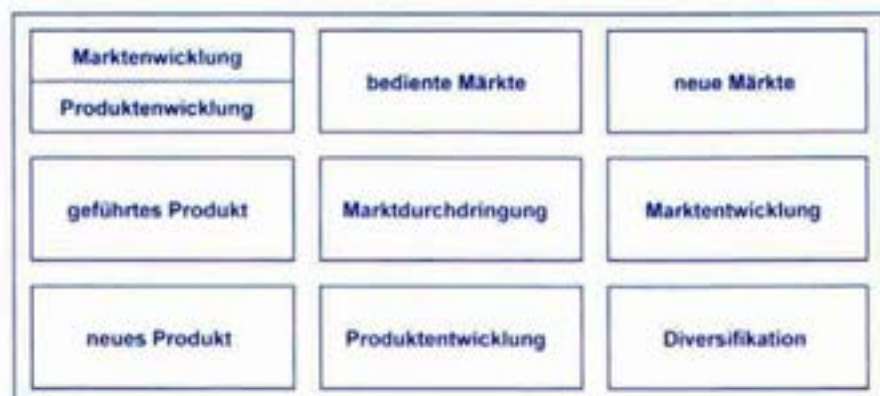


Abb. 7: erweiterte Ansoff-Matrix

### 3.5 Wettbewerbsvorteile

Während die Wachstumsmatrix nur erklärt, über welche „Quellen“ ein Umsatzwachstum zustande kommen soll, erklärt es nicht inhaltlich, wie dieses Wachstum realisiert werden soll. Grundsätzlich maßgeblich für das Umsatzwachstum eines Unternehmens sind – unabhängig von den Produkten und Märkten – zwei zentrale Größen, nämlich

- ➔ die **Kundentreue** ( $\alpha$ ), die wieder maßgeblich durch die Kundenzufriedenheit bestimmt wird und
- ➔ der Umfang von **Neukundenkontakten** sowie die dazugehörige **Vertriebserfolgsquote** ( $\beta$ ).

Einen besonderen Stellenwert unter den hier angegebenen vier Umsatzdeterminanten hat die Kundenzufriedenheit. Sie hängt maßgeblich von dem vom Kunden wahrgenommenen Wettbewerbsvorteil, also dem erkennbaren Vorteil des eigenen Unternehmens gegenüber den Wettbewerbern in Bezug auf die maßgeblichen Kaufkriterien, ab. Zur Erklärung der Kundenzufriedenheit und damit der Kundentreue bietet es sich an, die wesentlichen Kaufkriterien, z. B. Preis, Produkt, Qualität, Service und Liefertreue zunächst festzuhalten und bezüglich ihrer Relevanz zu beurteilen. Anschließend ist das Unternehmen bezüglich der maßgeblichen Wettbewerber in Bezug auf die Kaufkriterien zu bewerten. Eine überdurchschnittliche Kundenzufriedenheit und Kundentreue erfordert eine überdurchschnittliche Positionierung hinsichtlich maßgeblicher Kaufkriterien.

### 3.6 Analyse der Marktattraktivität

Die Kapitalrendite und insbesondere die EBIT-Marge wird nicht nur durch die Wettbewerbsvorteile und die internen Stärken des Unternehmens bestimmt. Daneben sind bestimmte Marktcharakteristika als exogene Größen für die durchschnittliche Rentabilität in einer Branche maßgeblich. Bei günstigen Marktcharakteristika, z. B. hohen Differenzierungsmöglichkeiten und hohen Markteintrittshemmnissen, erzielen die Unternehmen in der Branche im Schnitt höhere Renditen. Für die Herleitung der Rentabilität einer Branche ist eine solche Bewertung der Marktattraktivität erforderlich. Diese **Marktattraktivitätsanalyse** ist angelehnt an den industrieökonomischen Ansatz von Porter<sup>4</sup>. Hierzu werden die wesentlichen Aspekte der Marktattraktivität, z. B.

- ➔ Marktwachstumsrate,
  - ➔ Differenzierungsmöglichkeiten,
  - ➔ Abhängigkeiten von Kunden und Lieferanten,
  - ➔ Möglichkeiten der Kundenbindung,
  - ➔ Markteintrittshemmnisse
- im Vergleich zum volkswirtschaftlichen Durchschnitt bewertet, um daraus auf eine über- oder unterdurchschnittliche Rentabilität der Branche als Ganzes schließen zu können. Anzumerken ist hier jedoch, dass die Renditeunterschiede innerhalb einer Branche größer sind als die Renditeunterschiede zwischen verschiedenen Branchen. So wichtig damit die Auswahl der geeigneten Branchen bzw. Branchensegmente für die eigene Ertragskraft eines Unternehmens ist, darf nicht vergessen werden, dass es durch eine günstige strategische

Positionierung praktisch in jeder Branche möglich ist, eine für einen Wertzuwachs ausreichende Rendite zu erwirtschaften.

### 3.7 Risiko- und Kapitalkostenanalyse

Damit ein Geschäftsfeld einen positiven Wertbeitrag erwirtschaftet, ist es erforderlich, dass die Kapitalrendite (ROCE) mindestens die Höhe der Kapitalkosten (WACC) erreicht. Dieses Kriterium lässt sich dahingehend prüfen, dass

- ➔ die Gesamtkapitalrendite größer ist als die Gesamtkapitalkosten,
- ➔ die Eigenkapitalrendite größer ist als die Eigenkapitalkosten.

Auch die Kapitalkosten sind keine exogene Größe, sondern sie lassen sich durch die eigenen unternehmerischen Maßnahmen beeinflussen. Da sich die Gesamtkapitalkosten als gewogene Mittel aus Kosten des Eigenkapitals und des Fremdkapitals zusammensetzen, besteht zunächst einmal die Möglichkeit, über eine Veränderung des Verschuldungsgrades die Gesamtkosten zu verändern. Darüber hinaus lassen sich die Kapitalkosten, die risikobehaftet sind, natürlich durch die Veränderung des Risikoumfanges beeinflussen. Ansatzpunkte hierfür sind sämtliche **Strategien der Risikobewältigung**, also

- ➔ Risikovermeidung,
- ➔ Risikobegrenzung,
- ➔ Risikoverminderung,
- ➔ Risikoüberwälzung (Risikotransfer).

Eine Senkung der Gesamtkapitalkosten erfolgt, wenn der mittels Simulation (Risikoaggregation) berechnete Eigenkapitalbedarf (Risikomaß) sinkt: weniger

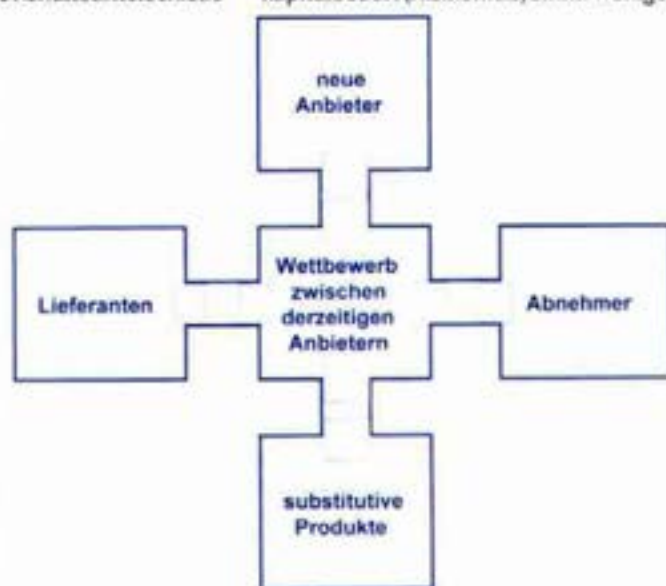


Abb. 8: Porter-Ansatz der Wettbewerbskräfte



Risiko führt zu weniger potentiellen Verlusten und damit Bedarf an teurem Eigenkapital.<sup>10</sup> Wie im Zusammenhang mit der Risikoanalyse näher betrachtet, lässt sich die Höhe der Kapitalkosten auch beeinflussen durch den Anteil der Fixkosten am Umsatz (Kostenstrukturrisiko) sowie den Umfang der an Dritte transferierten Risiken (z. B. mittels Versicherungen oder Derivaten zur Absicherung von Zins-, Währungs- oder Rohstoffschwankungen).

### 3.8 Marktportfolio

Aus den bisher bereits besprochenen strategischen Planungsinstrumenten lässt sich unmittelbar ein sehr bekanntes achtens Planungsinstrument herleiten, nämlich das Marktportfolio. Das Marktportfolio zeigt die Positionierung jedes Geschäftsfeldes bezüglich zweier von einander (normalerweise) unabhängiger Achsen, nämlich

- ➔ der Marktattraktivität (vgl. 3.6),
- ➔ der Wettbewerbsvorteile (vgl. 3.5).

Anhand des traditionellen Marktportfolios ist es im Rahmen des wertorientierten strategischen Managements – quasi zur Prüfung der bisherigen Analysen – möglich, die bisherige Entscheidung über den Wertbeitrag einzelner Geschäftsfelder noch einmal kritisch zu überprüfen. Bekanntermaßen macht – rein qualitativ betrachtet – ein Investment in einem Geschäftsfeld genau dann Sinn, wenn es eine Positionierung rechts oberhalb einer gedachten Diagonalen (von links oben nach rechts unten) aufweist, also möglichst eine hohe Marktattraktivität mit hohen Wettbewerbsvorteilen verbindet.

Nur wertorientierte Steuerungssysteme bieten einen eindeutigen und sinnvollen

#### Marktattraktivität - Wettbewerbsvorteil - Matrix

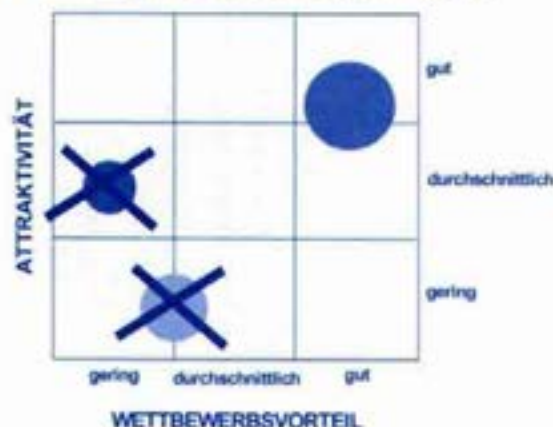


Abb. 9: Marktportfolio

Maßstab zur Bewertung strategischer Entscheidungsalternativen. Insbesondere ermöglichen sie die Einbeziehung auch des sonst oft nicht erfassten Werttreibers „Risiko“, der den Kapitalkostensatz beeinflusst. Durch eine geschickte Kombination und Vernetzung bewährter strategischer und operativer Planungsinstrumente kann ziemlich einfach ein wertorientiertes strategisches Steuerungssystem für ein Unternehmen aufgebaut werden. Die wesentlichen Kennzahlen, die mit diesen Instrumenten erfasst und über Wirkungszusammenhänge verbunden werden, können schließlich auch für den Aufbau einer inhaltlich fundierten Balanced Scorecard genutzt werden.

Zusammenfassend ist festzuhalten, dass mit der modifizierten Marakon-Profitabilitäts-Matrix ein einfacheres Instrument existiert, mit dem man unmittelbar erkennen kann, welche Geschäftsfelder eines Unternehmens

- einen positiven Wertbeitrag generieren,
- ihre Marktposition verbessern und
- Liquiditätsüberschüsse (positive free Cashflow) erwirtschaften.

Dieses Instrument kann als Ausgangspunkt für tiefergehende Analysen dienen, bei denen dann jeweils andere bewährte Instrumente des Managements – z. B. Portfolioanalyse oder Kompetenzprofilanalyse – genutzt werden. So werden die bewährten Instrumente des operativen und strategischen Managements systematisch aufeinander abgestimmt und in den Kontext eines wertorientierten strategischen Steuerungssystems gestellt.

Insgesamt erkennt man, dass bekannte und in vielen Unternehmen genutzte

Instrumente eines strategischen und operativen Managements sehr gut im Rahmen eines integrierten wertorientierten Steuerungskonzeptes miteinander verbunden werden können. Entscheidend ist es dabei, die Informationsschnittstellen klar zu definieren und Informationen aus einem Steuerungs- oder Managementinstrument adäquat und konsistent an anderen Stellen wiederzuverwenden. In letzter Konsequenz müssen immer die

Konsequenzen für die Werttreiber und damit das wertorientierte Performance-Maß aufgezeigt werden. Eine derartige Verknüpfung von strategischen und operativen Instrumenten unter dem Dach des wertorientierten Managements kann natürlich grundsätzlich auch ohne eine IT-Lösung vorgenommen werden. Eine effiziente Umsetzung erfordert jedoch sicherlich eine IT-Unterstützung z. B. durch eine integrierte Business-Intelligence-Lösung oder auch – quasi als Einstieg – eine Excel-Umsetzung (eine Demo-Version einer derartigen Lösung kann unter [info@futurevalue.de](mailto:info@futurevalue.de) angefordert werden). Welchen Weg der technischen Umsetzung man auch immer wählt: Der grundlegende Vorteil eines integrierten, strategischen und wertorientierten Steuerungssystems besteht darin, dass relevante Daten und Überlegungen im Unternehmen konsequent unter Bezug auf die primäre Zielgröße (Erfolgsmaßstab) ausgewertet werden, was die Voraussetzung für wertsteigernde Entscheidungen und Handlungen ist.

<sup>1</sup> Vgl. Gleißner/Piechota, *Advanced Controlling – Eine Ideenskizze*, in: *Controller Magazin*, 5/2002; Gleißner/Romeike, *Risikomanagement*, 2005.

<sup>2</sup> Vgl. Gleißner, *Risikomaße und Bewertung*; Teil 1: Grundlagen – Entscheidungen unter Unsicherheit und Erwartungsnutzentheorie / Teil 2: Downside-Risikomaße – Risikomaße, Safety-First-Ansätze und Portfoliooptimierung / Teil 3: Kapitalmarktmodelle – Alternative Risikomaße und Unvollkommenheit des Kapitalmarkts, in: *Risikomanager*, 12/13/14/2006, S. 1-11/17-23/14-20.

<sup>3</sup> Text teilweise in Anlehnung an Gleißner, *Future Value – 12 Module für eine strategische wertorientierte Unternehmensführung*, 2004.

<sup>4</sup> Vgl. Gleißner, W., *Future Value – 12 Module für eine strategische wertorientierte Unternehmensführung*, 2004, S. 263 und Gleißner, W., *Kapitalkostensätze: Der Schwachpunkt im wertorientierten Management – und die Potentiale des Risikomanagements*, in: *FINANZ BETRIEB*, 4/2005.

<sup>5</sup> Vgl. Rappaport, *Shareholder Value*, 1999.

<sup>6</sup> Vgl. zur Bewertung strategischer Handlungsalternativen am Fallbeispiel Gleißner, *Bewertung alternativer Strategien*, in: *UM 07/2004* und Gleißner, *Future Value*, 2004.

<sup>7</sup> Derartige Methoden werden beispielsweise auch beim Aufbau einer Balanced Scorecard angewendet, vgl. Gleißner, *Aufbau einer Balanced Scorecard in der Unternehmenspraxis*, in: *Bilanzbuchhalter und Controller*, 6/2000.

<sup>8</sup> Vgl. z. B. Fröhling, *KonTraG und Controlling*, 2000, S. 56-60.

<sup>9</sup> Vgl. Porter, *Wettbewerbsvorteile*, 1985.

<sup>10</sup> Vgl. Gleißner/Romeike, *Risikomanagement*, 2005.

#### Zuordnung CM-Themen-Tableau

23	24	25	G	E	F
----	----	----	---	---	---

# MANAGEMENT STRATEGISCHER RISIKEN

von Claus von Campenhausen, New York

Strategische Risiken sind die wichtigsten und zugleich auch die schwierigsten Risiken des Unternehmens. Oft wird beim Thema des Managements derselben auf Erfahrungswerte verwiesen. Dementsprechend werden diese Risiken unsystematisch und eher ad-hoc behandelt. Der Autor zeigt einen methodischen Ansatz in Anlehnung an Schlange/Juttner (1997) mit illustrativen Beispielen aus der Versicherungswirtschaft.

## I. Strategische Risiken sind die wichtigsten Risiken des Unternehmens

Strategische Risiken sind eine von drei Unternehmensrisikokategorien. Zusätzlich gibt es noch Finanzrisiken und operationale Risiken. Strategische Risiken umfassen alle Umfeldrisiken wie Technologie (Ein Beispiel für Technologie-Risiko haben die Buggles im Jahre 1979 auf ihrer Debutsingle aufgeführt: „Video Killed the Radio Star“. Interessanterweise war dieses auch der erste Song, der als Video beim Start des Musikkanals MTV im Jahre 1981 mit Video gespielt wurde) und Wettbewerb. Zusätzlich werden Risiken im Rahmen von Kooperationen und M&A-Aktivitäten dazugezählt. Auch die Kommunikation mit dem Kapitalmarkt gehört dazu. Die lockere, fast undifferenzierte Aufzählung zeigt, dass strategische Risiken die Risiken sind, die durch die anderen beiden Risikokategorien nicht erfasst werden.

Strategische Risiken haben erheblich größere Auswirkungen als finanzielle

oder operationale Risiken. Oxford Metrica hat die 100 größten Kursschwankungen auf deren Ursache hin untersucht und dabei festgestellt, dass die Ursachen für Unternehmenswertveränderungen – sprich Aktienkurs – zu über 50 % in den strategischen Risiken zu sehen sind (Abb. 1). Deshalb hat das Risiko-Management der strategischen Risiken eine besondere Bedeutung und gehört zu den Aufgaben der Unternehmensleitung. Auch inhaltliche Gründe sprechen für die Verantwortung der Unternehmensleitung.

Wie in der Abbildung 2 zu sehen ist, ist die Behandlung von Risiken erst der dritte und finale Schritt eines Prozesses. Vorher muss das Risiko erst erkannt und akzeptiert werden. Das Erkennen und Akzeptieren der Finanzrisiken ist relativ trivial. In welchem Ausmaß beispielsweise Wechselkurschwankungen Auswirkungen auf den Unternehmensgewinn haben, ist einfach nachweisbar. Dazu müssen nicht, wie in der Abbildung 2 zu sehen ist, kulturelle Barrieren überwunden werden. Dagegen ist das Wahrnehmungsrisiko bei strategischen Risiken deutlich größer. Die Festlegung, was als strategisches Risiko anzuse-



Dr. Claus von Campenhausen, [claus.von.campenhausen@alumni.unisg.ch](mailto:claus.von.campenhausen@alumni.unisg.ch), studierte an der London School of Economics und promovierte an der Hochschule St. Gallen. Er ist Beteiligungscontroller bei der Siemens Corporation in New York. Vorher war er lange Jahre als Senior Manager bei Accenture, Western Europe Strategic Services, im Bereich Corporate Finance & Risk Management als Berater tätig.

sehen ist und was nicht, obliegt der Unternehmensleitung. Sie trägt die Verantwortung für die Unternehmenskultur und damit auch für das Wahrnehmungsrisiko und das Risiko der Inflexibilität.

Hier wird nicht gesagt, dass die Unternehmensleitung mit mehr Sachverstand und Finesse an das Problem „Strategische Risiken“ herangeht. Der Grund, warum die Unternehmensleitung das Thema „Strategische Risiken“ zu behandeln hat, liegt vielmehr in der oben geschilderten großen Bedeutung derselben und der Verantwortung für die Unternehmenskultur.

Risiko-Management der strategischen Risiken ist kein kontinuierlicher Prozess, der ununterbrochen stattfindet. Veränderungen werden erst sichtbar, wenn zwischen den Untersuchungen Abstände liegen. Diese Abstände sind branchen-

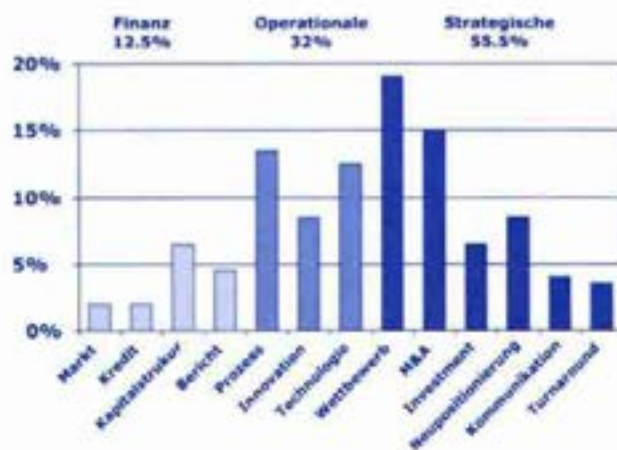


Abb. 1: Top 100 Value Shifts by Risk Class, Oxford Metrica (2002)

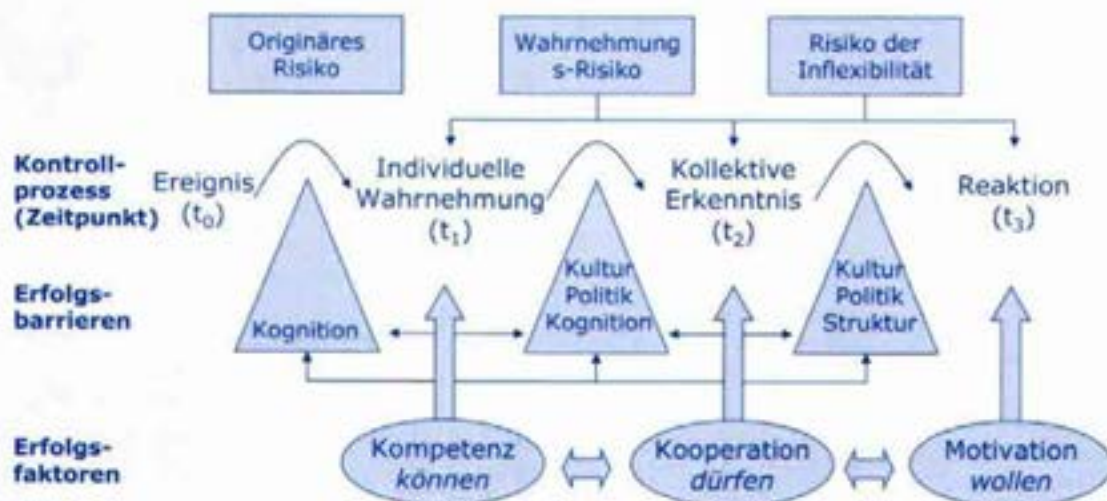


Abb. 2: Erfolgsbarrieren und -faktoren im Umgang mit Risiken, Schäfer (2001), Seite 141

und unternehmensspezifisch. In Industrien mit langsameren Veränderungszyklen findet strategisches Risiko-Management selten, in „schnellen“ Industrien entsprechend häufiger statt.

## II. Entwicklungsstufen des Managements von strategischen Risiken

Das Management strategischer Risiken durchlief im Laufe der Zeit verschiedene Entwicklungsstufen. Die einzelnen durchlaufenen Entwicklungsstufen sollen am Beispiel der politischen Risiken erläutert werden, da diese von den Unternehmen relativ früh als Risiken strategischer Natur erkannt wurden. In den 1960er Jahren waren einzelne Manager, meist ältere leitende Angestellte, für den Aufbau von Bindungen ins Ausland zuständig. Sie verbrachten einen Großteil ihrer Zeit mit der Entwicklung von Beziehungen zu den lokalen geschäftlichen und politischen Eliten der Zielländer. Diese **Grand Tours** genannte Verfahrensweise wurde in den 1970er Jahren durch die als „Old Hands“ bezeichnete Arbeitsweise abgelöst. Unternehmen beschäftigten jetzt nicht mehr eigene Angestellte mit dem Aufbau von Bindungen ins Ausland, sondern engagierte externe Fachkräfte, die bereits Erfahrungen in den relevanten Zielländern besaßen. In den 1980er Jahren wurde die sogenannte „Delphi-Methode“ bei der Risikobewertung von Auslandsaktivitäten eingesetzt. Hierbei identifiziert und reiht eine Gruppe von Experten die Risiken. Ein Unternehmen kann diese Daten dann zur Absicherung und Rechtfertigung einer zu treffenden Entscheidung, beispielsweise, ob eine Produktionsstätte im spe-

ziellen Gastland errichtet wird, nutzen. Seit den 1990er Jahren werden sogenannte **integrierte Methoden angewandt, um Risiken zu bewerten**. Dies bedeutet, dass Unternehmen typischerweise eine Kombination verschiedener qualitativer und quantitativer Bewertungsmethoden einsetzen. Denkbare Methoden sind Clusteranalysen, Entscheidungsbaumverfahren, die Delphi-Technik, Diskriminanzanalyse, Szenario-Technik, Sensitivitätsanalysen oder andere. Abbildung 3 führt nochmals die erwähnten Entwicklungsstufen übersichtlich auf.

Instrument	Vorherrschend
Grand Tour	1960er
Old Hands	1970er
Delphi Technik	1980er
Integrierte Methoden	1990er

Abb. 3: Entwicklungsstufen des Management von strategischen Risiken, in Anlehnung an Spar et al. (1997)

## III. Das Management strategischer Risiken am Beispiel von unternehmensinternen Faktoren

Nachfolgend wird ein systematischer Ansatz zur Analyse von unternehmensinternen strategischen Risiken dargestellt. Es gibt unterschiedliche Methoden für unterschiedliche strategische Risiken. So können beispielsweise **Marktrisiken relativ gut mit einer Szenarioanalyse bewertet und beantwortet werden**. Nachfolgend exemplarisch ein Ansatz zur Analyse von unternehmensinternen strategischen Risiken. Dieser wird anhand

des klassischen Risikomanagementprozesses **Identifizieren, Bewerten und Berichten** dargestellt.

### 1. Identifizieren

Im Gegensatz zu den Finanzrisiken müssen bei den strategischen Risiken erst die relevanten kritischen Erfolgsfaktoren und -funktionen in einem mehr-

stufigen Prozess identifiziert werden. Es muss festgestellt werden, welche Faktoren für den Unternehmenserfolg besonders wichtig sind und wie sich deren Veränderungen auf das Unternehmen auswirken.

Es handelt sich hier um einen systemorientierten Ansatz. Das System „Unternehmen“ besteht aus vielen Faktoren, die untereinander in Beziehung stehen. Jeder Faktor kann sich aufgrund von endogenen Entscheidungen und exogenen Faktoren verändern und so das Gesamt-

system „Unternehmen“ grundlegend verändern. Deshalb geht es um die Analyse dieser Abhängigkeiten und um das Treffen sowie die Umsetzung entsprechender risikominimierender Entscheidungen.

Bei Finanzrisiken ist dies relativ einfach. Veränderungen von Marktpreisen können simuliert und die Auswirkungen auf die Bilanz analysiert werden. Bei strategischen Risiken ist dieses komplexer. Zum einen ist unklar, welche Faktoren und Funktionen überhaupt für das Unternehmensziel relevant sind, zum anderen ist die Beziehung zwischen einzelnen

Faktoren nicht so eindeutig wie bei Währungsschwankungen und Fremdwährungsforderungen.

Im Rahmen eines „Brainstormings“, einer kurzen, vielleicht 60 Minuten dauernden Übung, werden die wichtigen Erfolgsfaktoren erfasst. Dazu werden in bereichsübergreifenden Teams insgesamt fünf bis sechs Dutzend Faktoren, die auf die Strategie Einwirkung haben können, erhoben. Die Angabe einer sehr ungenauen Zahl zeigt schon, dass es weniger auf Genauigkeit und Qualität, sondern eher auf Vollständigkeit und Umfassendheit ankommt.

Dieses Brainstorming kann mittels des MindMapping (mehr dazu im Internet. Mit [www.google.de](http://www.google.de) nach „Mind Map“ suchen oder Buzan (2002). Mind Map ist ein eingetragenes Markenzeichen) geschehen. Illustrativ für eine MindMap ist nachfolgend das System eines Versicherungsunternehmens dargestellt. So sind zu dem Punkt „Prozesse“ verschiedene interne Prozesse, wie zum Beispiel Underwriting, Anlage und Schadenabwicklung aufgeführt.



Abb. 4: Illustrative Darstellung des Systems „Versicherung“

Alternativ kann auch eine generische Liste von Unternehmensfaktoren genommen und im Ausschlussverfahren auf die Anwendbarkeit im Unternehmen hin untersucht werden. Dies ist zwar einfacher, kann aber nur als Ausgangspunkt einer größeren Diskussion gesehen werden, an deren Ende eine umfassende Liste mit den relevanten Erfolgsfaktoren für das System „Unternehmen“ steht.

In einem zweiten Schritt wird diese Liste, egal mit welcher Methode erstellt, zur

einfacheren Analyse auf circa 6 bis 18 zusammenfassende Kategorien reduziert. Dies geschieht in einer kleineren Arbeitsgruppe von Entscheidern.

## 2. Bewerten

Die Bewertung von strategischen Faktoren ist immer eine subjektive Bewertung. Der Planungshorizont ist zudem auch meist so lang, dass die Verlässlichkeit der Daten nicht sehr hoch ist. Deshalb ist die Bewertung nicht ausschließlich rein mechanisch zu sehen. Dies ist nicht ein Vorgang, an dessen Ende ein absolutes Ergebnis steht, sondern ein Lernprozess, der dem besseren Verständnis des Systems „Unternehmen“ dient. Mit dem gewonnenen Wissen lassen sich dann verbesserte strategische Entscheidungen fällen.

Die in dem vorangegangenen Schritt erstellte Liste von relevanten unternehmensinternen Erfolgsfaktoren wird nun einzeln und detaillierter bewertet. Dazu werden die Abhängigkeiten untereinander in einer **Abhängigkeits-Matrix** zusammengestellt. Wie in der Abbildung 5

für keinen Einfluss und 3 für einen starken Einfluss. So hat beispielsweise in dem illustrativen Beispiel für ein Versicherungsunternehmen, das Abbildung 5 zeigt, „Marketing“ auf das „Prämien-einkommen“ einen mittleren Einfluss. Deshalb wird eine „2“ eingetragen. In dem untenstehenden Beispiel sind diese Ergebnisse in Fettschrift markiert.

Anschließend wird die **Passive Summe** durch Addition aller Zahlen einer Spalte gebildet. Die Passive Summe beschreibt, in welchem Maße einer der beeinflussten Faktoren von den treibenden Faktoren abhängig ist. Eine höhere Zahl bedeutet, dass dieser Faktor mehr von anderen Faktoren abhängig ist. In dem Beispiel hat das „Prämien-einkommen“ einen Wert von 8 und ist damit einer der weniger beeinflussbaren Faktoren. Dagegen ist „Profitabilität“ mit dem Wert von 13 sehr von den internen, treibenden Faktoren beeinflusst.

Entsprechend ist die **Aktive Summe**, also die Summe der Zeilenwerte, der Wert, der angibt, in welchem Ausmaß ein treibender Faktor mit den beeinflussten Faktoren korreliert. Entsprechend der **Passiven Summe** gilt auch hier: Ein höherer Wert zeigt eine größere Relevanz an.

Die in der ganz rechten Spalte (Abb. 5) eingetragenen Werte für die Beeinflussbarkeit geben an, in welchem Ausmaß die Unternehmensleitung Einfluss auf diesen Faktor nehmen kann. In einem späteren Schritt wird dieser Wert benötigt. Daher soll auf diesen Wert an dieser Stelle noch nicht näher eingegangen werden.

Die in der Abhängigkeits-Matrix erhobenen Werte werden anschließend – auf einer vergleichbaren Skala von 0 bis 20 normiert (die Normierung erfolgt durch die folgende Formel:  $\text{Koordinatenwert} = \frac{[\text{Wert in der Matrix} - \text{Minimalwert}] \cdot 20}{(\text{Maximalwert} - \text{Minimalwert})}$  – in ein Koordinatenkreuz abgetragen. Illustrativ ist dieses in der Abbildung 6 geschehen.

Entsprechend der Aktiven und Passiven Summen ergibt sich eine Einteilung der Faktoren in einen der **vier Quadranten: Reaktiv, inaktiv, aktiv und kritisch**. Basierend auf dieser Matrix besteht die Möglichkeit, die Relevanz der internen Erfolgsfaktoren für die Strategie zu bewerten und zu visualisieren. Die in dem

dargestellt, werden dazu in einer Tabelle die **relevanten Erfolgsfaktoren sowohl horizontal als auch vertikal abgetragen**.

Anschließend werden die Beziehungen in die entsprechenden Schnittpunkte eingetragen. Es wird jeweils gefragt, wie der Faktor auf der vertikalen Achse den Faktor, der auf der horizontalen Achse aufgetragen ist, beeinflusst. Je nachdem, wie stark der **Einfluss des treibenden Faktors auf den beeinflussten Faktor ist**, wird eine Zahl eingetragen. Dabei steht 0

**beeinflusster Faktor**

treibender Faktor	beeinflusster Faktor											Aktive Summe	Beeinflussbarkeit
	Wertschöpfungsgrad	Marketing	Prämieinkommen	Profitabilität	Rating	Anlagekompetenz	Underwriting	Produktvielfalt	Preis	Schadenabwicklung	Kosten		
Wertschöpfungsgrad	0	2	0	0	0	0	1	0	0	0	0	3	0
<b>Marketing</b>	3	2	2	1	0	2	1	1	0	0	2	14	7
Prämieinkommen	0	0	3	2	2	0	1	0	0	0	2	10	4
Profitabilität	0	1	0	3	3	0	0	0	0	0	0	8	4
Rating	0	1	0	0	2	0	0	0	0	0	0	3	3
Anlagekompetenz	0	1	0	0	0	2	2	0	0	0	2	7	6
Underwriting	2	3	2	0	0	0	3	3	3	1	17	4	
Produktvielfalt	3	3	2	0	0	0	1	3	0	2	14	9	
Preis	2	0	0	0	0	0	3	0	0	0	5	6	
Schadenabwicklung	0	0	0	3	2	1	1	1	0	0	8	7	
Kosten	0	1	0	2	2	1	0	1	1	0	8	5	
<b>Passive Summe</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>8</b>	<b>13</b>	<b>10</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>13</b>	<b>9</b>	<b>3</b>	<b>9</b>		

Abb. 5: Abhängigkeits-Matrix, Beispiel in Anlehnung an Schlange/Juttner (1997)

oberen rechten Quadranten aufgezeichneten Faktoren sind besonders zu beobachten. Deshalb werden sie als „kritisch“ bezeichnet. Diese Faktoren sind sowohl besonders aktive Faktoren, da sie andere Faktoren beeinflussen, als auch Indikatoren für andere Faktoren, da sie in einem größeren Maße beeinflussbar sind. In diesem Beispiel sind es das Marketing und die Produktvielfalt. Beide Systemfaktoren sind also die Faktoren, die im

Vergleich zu den anderen sowohl einen besonderen Einfluss auf andere Faktoren ausüben als auch besonders dem Einfluss der anderen Faktoren unterliegen.

Das „Portfolio der treibenden Faktoren“ dient dem besseren Verständnis des Systems „Unternehmen“. Aus diesem Portfolio leiten sich keine Handlungsprämissen ab. Es hebt nur hervor, welche Faktoren wichtig und welche unwichtig

sind. Das Ableiten von Handlungsprämissen erfolgt im letzten Schritt, dem Berichten.

**3. Berichten**

Das in der Abbildung 6 dargestellte Portfolio und das entsprechend gewonnene Verständnis der **Beziehungen von treibenden und beeinflussbaren Faktoren untereinander** dient als Basis für die abschließende Analyse der strate-

1. Wertschöpfungsgrad
2. **Marketing**
3. Prämieinkommen
4. Profitabilität
5. Rating
6. Anlagekompetenz
7. Underwriting
8. **Produktvielfalt**
9. Preis
10. Schadenabwicklung
11. Kosten

**Aktive Summe**

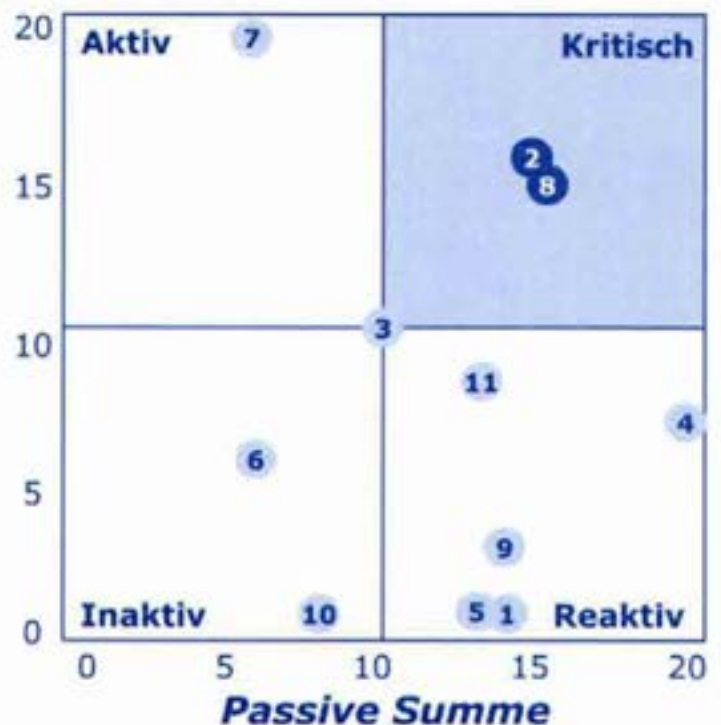


Abb. 6: Portfolio der treibenden Faktoren, Beispiel in Anlehnung an Schlange/Juttner (1997)

1. Wertschöpfungsgrad
2. **Marketing**
3. Prämieinkommen
4. Profitabilität
5. Rating
6. Anlagekompetenz
7. Underwriting
8. **Produktvielfalt**
9. Preis
10. Schadenabwicklung
11. Kosten

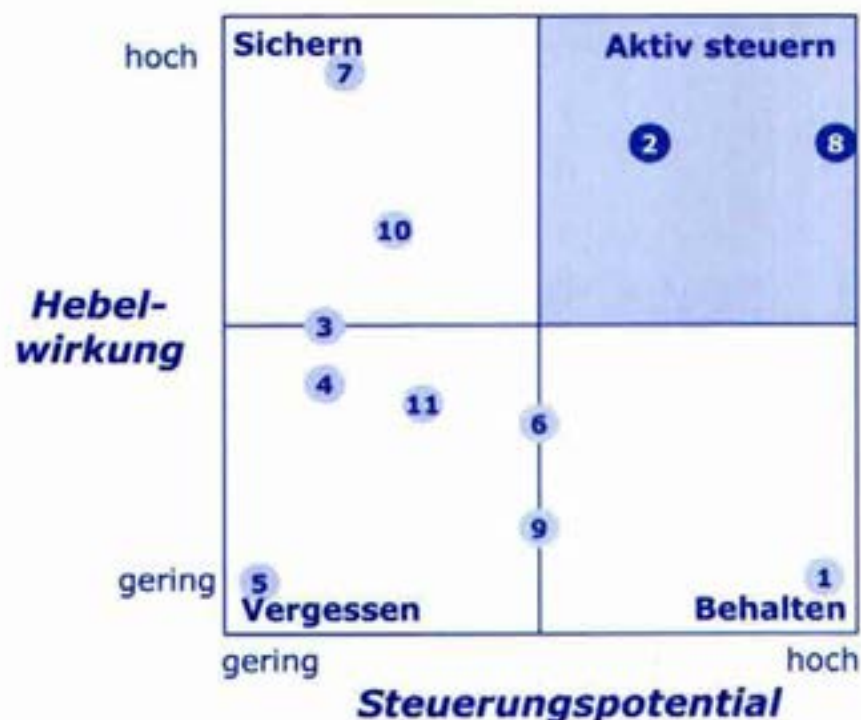


Abb. 7: Strategy Matrix, Beispiel in Anlehnung an Schlange/Juttner (1997)

**gischen Handlungsprämissen.** In einem weiteren Koordinatenkreuz werden die Faktoren in einer Teamdiskussion priorisiert. In diesem neuen Koordinatenkreuz wird auf der x-Achse das Steuerungspotenzial und auf der y-Achse die Hebelwirkung abgetragen. Das Steuerungspotenzial ist die Einflussmöglichkeit des Unternehmens und des Managements auf die Faktoren. Es entspricht der in der Teamdiskussion gewonnenen Bewertung des Faktors „Beeinflussbarkeit“. Dieser ist der in Abbildung 5 in der ganz rechten Spalte erhobene Wert. Die Hebelwirkung ist die Bedeutung des Faktors für die Beeinflussbarkeit anderer Faktoren. Dieses ist die „Aktive Summe“ aus der Abbildung 5, die ebenso in der Abbildung 6 Verwendung fand.

Entsprechend der Positionierung der einzelnen Faktoren in den Quadranten ergeben sich strategische Handlungsmaßnahmen:

**Sichern**

Die in diesem Quadranten enthaltenen Faktoren haben eine hohe Hebelwirkung auf andere Faktoren, das Unternehmen hat aber nur eine geringe Einflussmöglichkeit auf sie. Dementsprechend ist Hedging zu überlegen, auch Notfallpläne sind auszuarbeiten.

**Vergessen**

Diese Faktoren haben wenig Bedeutung und sind auch kaum zu beeinflussen. Deshalb kann man sie bis auf weiteres außer Acht lassen.

**Behalten**

Diese Faktoren zeichnen sich durch eine geringe Hebelwirkung mit großer Steuerungsmöglichkeit aus. Bei diesen Faktoren ist darauf zu achten, dass das Unternehmen seine Wettbewerbsposition behält.

**Aktiv steuern**

Die wichtigen Faktoren sind in diesem Quadranten. Es besteht eine große Steuerungsmöglichkeit und zugleich eine große Hebelwirkung. Hier ergeben sich gute und zugleich auch wichtige Möglichkeiten, die strategische Wettbewerbsposition durch geschicktes Management dieser Faktoren zu beeinflussen.

**IV. Schlussbetrachtung**

Der dargestellte Ansatz zur Analyse der unternehmensinternen Faktoren bei strategischen Risiken ist nur ein Denkmodell. Das Modell gibt keine direkten Antworten. Durch die Diskussion und Analyse der strategischen Risiken steigt der Wissensstand im Unternehmen und

damit die Fähigkeit, strategische Risiken zu erkennen und zu bewältigen.

**V. Literatur**

Campenhausen, Claus von, 2006, Risikomanagement. Was der Manager wissen muss, Orell Füssli

Oxford Metrica, 2002, Risks That Matter: Sudden Increases and Decreases in Shareholder Value

Schäfer, Joachim G., 2001, Das Überwachungssystem nach § 91 Abs. 2 AktG unter Berücksichtigung der besonderen Pflichten des Vorstands, Josef Eul Verlag, Lohmar

Schlange, Lutz E.; Juttner, Uta, 1997, Helping Managers to Identify the Key Strategic Issues“, Long Range Planning 5 (October 1997), 777-786

Spar, Debora; Deringer, Heidi; Wang, Jennifer (1997): Note on Political Risk Analysis, Harvard Business School Note, 1997

Zuordnung CM-Themen-Tableau					
04	24	25	G	F	V

## Zuordnung CM-Themen-Tableau

02	26	31	R	S	T
----	----	----	---	---	---

## INTEGRIERTES STANDORT- CONTROLLING in der Automobilzulieferindustrie



Dipl.-Kfm. Michael M. Klatt ist Leiter Konzern-Controlling der Woco Gruppe, Bad Soden-Salmünster. Mail: [MKlatt@de.wocogroup.com](mailto:MKlatt@de.wocogroup.com). Vgl. auch Klatt, Kortegast, Schubert in CM 1/05.



Dipl.-Kfm. Stefan Kortegast ist als Mitglied der Geschäftsleitung verantwortlich für den Zentralbereich Finanzen und Controlling der Woco Gruppe, Bad Soden-Salmünster. Mail: [SKortegast@de.wocogroup.com](mailto:SKortegast@de.wocogroup.com)

von Michael Klatt und Stefan Kortegast, Bad Soden-Salmünster

### 0 DIE WOCO GRUPPE

Die Woco Gruppe ist ein weltweit agierendes, mittelständisches Familienunternehmen der Automobilzulieferindustrie mit den Schwerpunkten Schwingungstechnik, Akustik und Fahrzeugkomfort. Das Unternehmen ist in 18 Ländern bzw. 5 Kontinenten aktiv.

### 1 AUSGANGSSITUATION UND HERAUSFORDERUNG

Die Automobilzulieferindustrie sieht sich weiter in einem zunehmend schärferen Wettbewerb. Dies im Spannungsfeld verschärfter Konkurrenz untereinander, auch als Folge der Ertragsschwäche der Original Equipment Manufacturer (OEM) sowie steigender Rohstoffpreise.

In Zeiten, in denen ein hoher Qualitätsstandard als selbstverständlich erachtet wird, Innovationsfähigkeit nur in immer kürzeren Zyklen die Wettbewerbsvorteile erhöht, ist und bleibt **Kostensenkung ein wesentlicher Pfeiler**, auch für den Fortbestand der mittelständischen Industrie. Trotz schmelzender Margen und einhergehenden geringeren finanziellen Spielräumen ist eine **Globalisierungsstrategie für die Branche daher seit Jahren unabdingbar**. Dies eben, nicht nur aufgrund wachsender Märkte außerhalb der sogenannten „Triade“, sondern auch, um nachhaltig Kostenvorteile zu erlangen.

In diesen volatilen und komplexen Netzwerken kommt einem weltumspannenden Standortcontrolling eine zunehmend herausragende Bedeutung zu.

Standortcontrolling ist nicht neu für die Automobilzulieferindustrie. Vielmehr ist die Branche bereits seit Jahren gezwungen, die zunehmende Globalisierung mit einem geeigneten Controlling zu flankieren.

Ein weiterentwickelter, integrierter Ansatz zum Standortcontrolling, der sich an wachsenden Informations- und Steuerungsbedürfnissen ausrichtet und systematisch die Aspekte aller Standorte berücksichtigt und Auswirkungen auf das Gesamtunternehmen aufzeigt, scheint jedoch ein geeignetes Mittel für die erfolgreiche Weiterentwicklung von derart gewachsenen Strukturen zu sein.

Der vorliegende Artikel beschreibt einen Ansatz zur Erarbeitung und zum Ausbau eines solchen integrierten Controllings.

### 2 ZIEL UND GEGENSTAND EINES INTEGRIERTEN STANDORTCONTROLLING

Ein integrierter Ansatz zum Standortcontrolling soll insbesondere die gestiegenen Anforderungen an eine effiziente und effektive Überwachung gewährleisten. Dabei sollte das Controlling nicht nur über ausreichende Instrumente zur zeit-

nahen Identifizierung von Verbesserungspotenzialen verfügen, sondern auch kurzfristig darauf hinweisen, dass Ziele nicht erreicht werden und entsprechende Gegenmaßnahmen vorschlagen.

Daneben sollte ein solcher Ansatz die Vergleichbarkeit von Standorten verbessern, um so stärker eine „interne Marktsituation“ herbeizuführen.

Aber nicht nur sachgemäße Instrumente sind unabdingbar. In Zeiten globalisierter Organisationen kommt den Menschen, die in ihnen arbeiten, eine noch größere Bedeutung zu.

Eine weltweite Controllingorganisation bedarf daher einer Managementstruktur, die kulturelle Unterschiede erkennt, respektiert und als Wettbewerbsvorteil nutzt.

### 3 ANSATZ FÜR EIN INTEGRIERTES STANDORTCONTROLLING

Ein wirkungsvolles Standortcontrolling basiert auf 5 Kernelementen, die es gilt, ganzheitlich zu vernetzen (s. Abb. 1).

Bei diesen Kernelementen stehen unterschiedliche Controllingaspekte im Vordergrund. Während beim Thema Standards und EDV Aspekte, wie Benchmarkfähigkeit sowie kostenoptimale Prozesse dominieren, kommt bei den Kernelementen Balanced Scorecard / Risikomanage-



Abb. 1: Kernelemente des Standortcontrolling

ment und Mitarbeiter eher der individuelle Charakter der jeweiligen Werke zum Ausdruck.

### Standards setzen

Fundament eines funktionsfähigen Controllings, und somit auch eines wirkungsvollen Standortcontrollings, sind konzernweit gültige Standards, deren Einhaltung regelmäßig zu prüfen ist. Dazu zählen u.a.

- ➔ ein standardisiertes Berichtswesen (GuV, Bilanz, Cashflow, Produktionsauswertungen),
- ➔ Bilanzierungsvorschriften,
- ➔ Kalkulationsanweisungen,
- ➔ Investitionsrichtlinie,
- ➔ Planungshandbuch,
- ➔ Treasuryrichtlinie,
- ➔ Vorgaben zum standardisierten Verlagerungsmanagement,
- ➔ Transferpreisrichtlinie.

Aufgrund der globalen Ausrichtung vieler Automobilzulieferer, die zu einem weltweiten Netzwerk von Entwicklungs-, Vertriebs- und Produktionsstandorten mit entsprechend komplexen innerbetrieblichen Waren- und Zahlungsströmen führt, kommt den Themen **Segmentierung und Transferpreise eine herausragende Bedeutung zu**.

So zeigt sich regelmäßig, dass die Benchmarkfähigkeit eines reinen Produktionsstandortes mit einem kombinierten Forschungs-, Vertriebs- und Produktionsstandort nicht gegeben ist. Es bedarf also zunächst einer funktionalen **Segmentierung von Werksleistungen, um vergleichbare Leistungen quantifizierbar zu machen**. Darüber hinaus wird jedoch die Performance eines Werkes nicht unwesentlich durch die Gestaltung von in-

nerbetrieblichen Transferpreisen beeinflusst, wenn nicht gar in Einzelfällen verzerrt. Eindeutige Transferpreise sind daher unabdingbar, um die Leistungsfähigkeit von Standorten vergleichbar zu machen.

Wir erachten dabei einen Ansatz als erfolgversprechend, der davon ausgeht, dass das Stammhaus in allen Geschäftsvorfällen als sog. Entrepreneur agiert, während die Standorte als Dienstleister auftreten. Diese erhalten dann vom Stammhaus Fertigungs-, Vertriebs- bzw. Produktionsaufträge, die zu konzern einheitlich definierten Verrechnungssätzen (**cost plus bzw. resale minus Methode**) vergütet werden.

Neben der Vergleichbarkeit einzelner Produktionsstandorte können so auch die unternehmerischen Risiken, z. B. am Beschaffungsmarkt, dort gebündelt werden, wo auch entsprechende Ressourcen zu deren Eindämmung vorgehalten werden – nämlich in der Konzern- bzw. Regionenzentrale.

Beim Thema Standards ist jedoch zu beachten, dass die Akzeptanz, deren Wirkung auf die Mitarbeiter und der Einhaltungsgang von Kulturkreis zu Kulturkreis verschieden ist. So erkennen wir **eine wesentlich positivere Einstellung zu den gesetzten Standards bei den Kollegen in Osteuropa**, während in Lateinamerika, aber auch in ausgewählten Ländern Westeuropas das Verhältnis zu Standards – z. B. zu Termintreue und Datenqualität – das Headquarter in Deutschland regelmäßig vor große Herausforderungen stellt.

### EDV

Zur Sicherstellung kurzer Reaktionszeiten benötigt das Controlling Steuerungsprozesse, die auf **vereinheitlichten ERP- und Managementinformationssystemen basieren**. Aufgrund der Dynamik von Standortentscheidungen in der Automobilzulieferindustrie sollten Reportingsysteme **auf Internet-basierten Anwendungen** aufbauen. Nur so kann es dem Controlling gelingen, zeitnah neue Standorte anzubinden und somit den Markteintritt in vielversprechende neue Märkte, wie z. B. Indien oder Russland, zu unterstützen. Darüber hinaus bietet es sich an, das Managementinformationssystem in ei-

nem **Konzern-Business Warehouse** abzubilden. So wird die Integrität der von den Werken, den Geschäftsbereichen und der Konzernzentrale benutzten Zahlen sichergestellt – nicht-wertschöpfende Diskussionen über unterschiedliches Zahlenmaterial entfallen.

Des Weiteren bietet ein integriertes Data Warehouse die Möglichkeit, Daten lediglich einmal von den Werken abzufragen, und in unterschiedlichen Auswertungssystemen weiterzuverarbeiten (z. B. für Treasury- bzw. Personalcontrolling-Zwecke).

Der Wunsch der EDV, aber auch des Controllings, **alle Werke auf eine einheitliche ERP Plattform umzustellen, scheint hingegen für viele Unternehmen nach wie vor unerreichbar**.

### Organisatorische Einbindung

Als weiterer Erfolgsfaktor kann die organisatorische Einbindung der Controllingstruktur angeführt werden. Klar definierte Aufgabenfelder, verbunden mit einer eindeutigen Verantwortungsverteilung, bilden hierzu die Voraussetzung (**eindeutige Zuordnung von Accountability und Responsibility**). Organisatorische Befugnisse sind nur ohne Reibungsverluste durchsetzbar, wenn Belobigungs- bzw. Sanktionierungsmöglichkeiten klar möglich bzw. umsetzbar sind.

In der hier diskutierten Matrix-Organisationsform werden in den nach Produktgruppen aggregierten Geschäftsbereichen Funktionen direkt ausgeführt (z. B. Vertrieb und Entwicklung), während andere Funktionen zentral (z. B. Produktion, Einkauf und Logistik) wahrgenommen werden.

Die mehrdimensionale Performance-Steuerung (Geschäftsbereich/Region) der gesamten Gruppe wird durch eine unternehmensweit zentralisierte Controllingstruktur sichergestellt (s. Abb. 2).

Die Messung der Performance der Geschäftsbereiche erfolgt durch einen **Geschäftsbereichscontroller, der als Businesspartner des Geschäftsbereichsleiters fungiert, aber an den Konzerncontroller berichtet**. Er greift auf Analysen des Konzerncontrollings zurück (z. B. für Investitionen, Entwicklungsprojekte, BAB) und kontrolliert sowie steuert alle direkt wie indirekt erbrachten Leistungen des Geschäftsbereichs.



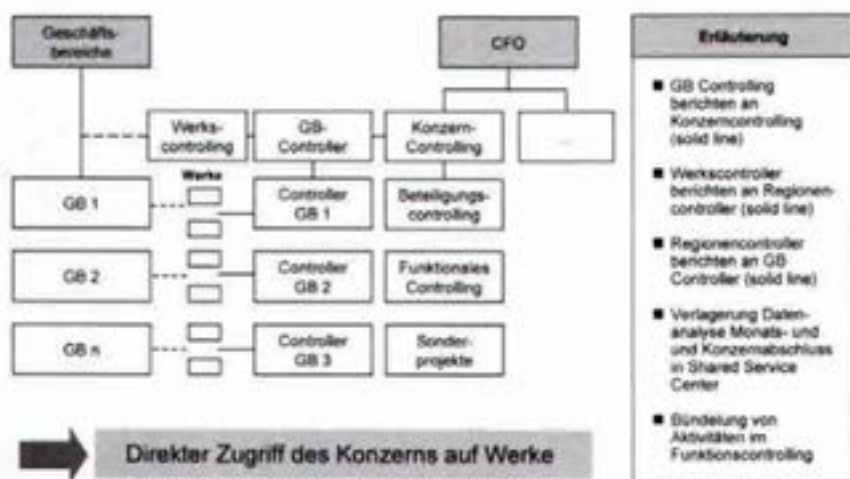


Abb. 2: Organisatorische Einbindung

Die Controller in den Werken steuern die Performance ihrer Standorte und berichten ihren „Legal Entity Report“ in die Konsolidierungsabteilung des Zentralbereichs, die dann den Geschäftsbereichscontrollern die Segmentinformationen inkl. Konsolidierung zur Verfügung stellt.

Das „zentrale Durchgriffsrecht“ auf die Werkscontroller wird durch den zentralen Geschäftsbereichs-Controller sichergestellt, der die Regionencontroller disziplinarisch führt. Die Werkscontroller berichten an diese regionalen Controller.

Grundsätzlich ist zu berücksichtigen, dass die Strukturen abhängig sind von den Größen der Werke und der Regionen. So ist erst ab einem bestimmten Volumen und einer bestimmten Komplexität ein eigener Werkscontroller vorgesehen. Ansonsten werden die Controllingfunktionen in den regionalisierten Controllingstrukturen wahrgenommen.

Die hier vorgestellte zentralisierte Matrix-Organisationsform führt dazu, dass der Werkscontroller zwei „Hüte“ auf hat – den des Controllers und den des kaufmännischen Gewissens des Werkes. In seiner Rolle als Controller stehen seine globalen Aufgaben im Vordergrund, während er in der Funktion des kaufmännischen Gewissens des Werkes den lokalen Gegebenheiten Rechnung zu tragen hat. In der hier beschriebenen Matrixorganisation können Reibungsverluste, insbesondere durch interkulturelle Netzwerke, die sowohl in der Controlling- als auch in der Geschäftsbereichsorganisation verankert sind, reduziert werden.

Die in der Literatur häufig favorisierte Dotted-line Controlling-Organisation (das Geschäftsbereichscontrolling ist nur fachlich dem Konzerncontrolling unterstellt; s. Weber 2004) erachten wir für die mittelständische Automobilzulieferindustrie als nur bedingt durchsetzungsstark.

**Balanced Scorecard / Risikomanagement**

Bekanntlich scheitern viele Unternehmen nicht an einer schlechten Strategie, sondern an einer unzureichenden Umsetzung. Dies gilt nicht nur auf Konzern-, sondern auch auf Werksebene. Daher sollte spätestens im Rahmen der Umsetzung des Standortcontrollings auch das Thema Werks Scorecard aufgegriffen werden.

Die Ausgestaltung der Werks-Scorecard wird einerseits vorgegeben durch die Konzern- und Geschäftsbereichs-Scorecards (Kaskadierung der Ziele auf die ope-

rativen Ebenen). Dies führt zu einer gewissen Standardisierung der Werks-Scorecards. So werden regelmäßig die Finanz- aber auch die Personalkennzahlen in den Werken identisch sein, wenn auch die hinterlegten Maßnahmen und Zielwerte unterschiedlich sein werden. Die spezifischen strategischen Stoßrichtungen eines Standortes kommen dagegen andererseits insbesondere in der Markt- und Prozessperspektive zum Ausdruck.

Folgendes Beispiel eines Produktionsstandortes, z. B. in Indien, soll dies verdeutlichen: Das Werk wurde in einem sog. Low-cost-Standort gegründet, um als Auftragsfertiger Artikel für einen deutschen Geschäftsbereich zu produzieren und die ausländischen Produktionsstätten der OEM zu beliefern (reine Intercompany Umsätze). In der Aufbauphase führen starke Schwankungen in der Produktqualität und lange Durchlaufzeiten in Verbindung mit mangelnder Performance lokaler Lieferanten dazu, dass im Konzern-Benchmarking signifikant mehr Liquidität im Umlaufvermögen gebunden wird als erwartet.

- Die Strategie dieses Standortes besteht darin
- das Geschäftspotenzial mit anderen OEM in der Region des Werkes zu erschließen (externe Umsätze);
  - durch Modifikation (Anpassungsentwicklung) bestehender Produkte Umsatzwachstum mit bestehenden Kunden zu erzielen;
  - die Prozessbeherrschung auf Konzernniveau zu heben.

Abbildung 3 stellt die Ursache-Wirkungskette dieses Werkes dar.

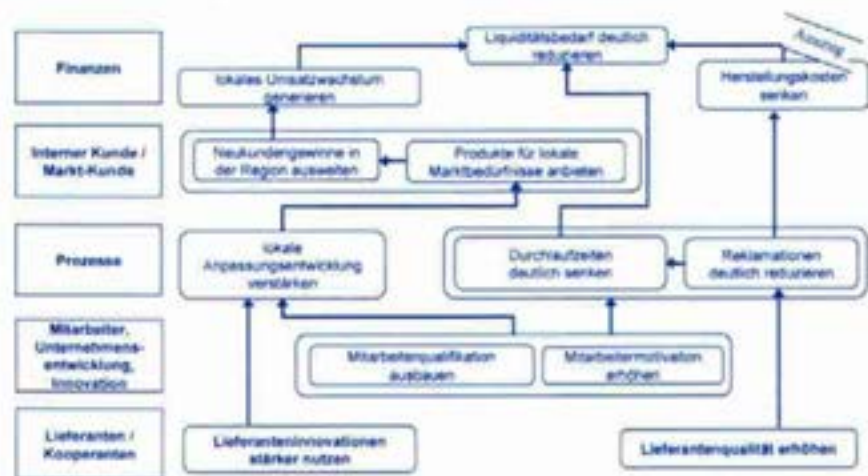


Abb. 3: Ursache-Wirkungskette einer Werks-Scorecard

Aufgrund der konzerneinheitlichen Transferpreise beinhaltet die Finanzperspektive keine Gewinnziele, da diese vom Werksleiter nur bedingt beeinflusst werden können (s. Abb. 4). Vielmehr wird auf Cash-Ziele fokussiert, in die der Gewinn als eine Teilkomponente einfließt.

ten Standards, den unterstützenden EDV-Systemen, der Organisation oder dem eingesetzten Zielsystem. Vielmehr sind die Qualität, das Engagement und die Motivation der Mitarbeiter der Schlüssel für unternehmerischen Erfolg. Häufig steht bei der Beurteilung von Mitarbeitern des

Zur Beurteilung der Qualität von Controllern empfiehlt es sich daher, neben der Fachperspektive ganz bewusst auch soft skills zu berücksichtigen. Auch wenn die Personalentwicklung über wesentlich ausgefeiltere Bewertungstools verfügt, reicht in der Praxis häufig zunächst eine Bewertung anhand der in Abbildung 5 dargestellten Skala aus.

Perspektive	Ziel	Messgröße	Auszug
Finanzen	Liquiditätsbedarf deutlich reduzieren	- Kapitalunterdeckung (Netto-Cash-Flow-Bedarf) in TE - A Capital Employed	
Finanzen	Umsatzwachstum im lokalen Markt gebohren	- Anteil Umsatzerlöse mit Dritten	
Kunden	Neukundengewinne in der Region ausweiten	- Aufnahme in die Lieferantendatenbanken der regionalen Zielkunden - Anteil Auftragsvolumen mit regionalen Zielkunden	
Prozesse	Durchlaufzeiten deutlich senken Hoher Qualitätsstandard	- Time to market - Fehlerkosten p M	
Mitarbeiter, Entwicklung, Innovation	Aktive Mitarbeiterkompetenz	- Übersetzung Kompetenz der Mitarbeiter mit Anforderungsprofil (Bewertung durch Vorgesetzten nach Konzernnormen)	
Lieferanten	Lieferantenqualität erhöhen	- Reklamationsrate in ppm - Fehler- und Fehlerfolgekosten (in ct. pro Stück)	

Abb. 4: Werks-Scorecard

Die hohe Bedeutung der eigenen Zulieferer (Tier 2 bzw. Tier 3) haben uns veranlasst, die Geschäftsbereichs- und Werks-Scorecards um eine Lieferantenperspektive zu erweitern.

Um das Tool Balanced Scorecard allumfassend zu nutzen, empfiehlt es sich, das interne Bonussystem an die Erreichung der Ziele gemäß Konzern-, Geschäftsbereichs- und Werks-Scorecard zu koppeln.

Eine enge Verzahnung von Balanced Scorecard und Risikomanagement – sowohl prozessual, organisatorisch als auch systemtechnisch – trägt dazu bei, in den Werken Doppelarbeiten zu vermeiden.

Gerade auch das Risikomanagement verdeutlicht noch einmal eindrucksvoll den Spannungsbogen zwischen Standards einerseits und Standortspezifika andererseits. Natürlich gelten für jeden Standort identische Risikokategorien und die Risikoarten sind ebenfalls standardisiert. Unterschiede ergeben sich jedoch je Standort bei der Risikobewertung, da Eintrittswahrscheinlichkeiten und Schadenshöhe vom jeweiligen Standort wesentlich beeinflusst werden. Es sollte daher der Grundsatz gelten: Konzernweit standardisierte Erfassung der Risiken, aber Standort-individuelle Bewertung.

### Mitarbeiter

Letztendlich steht und fällt der Erfolg des Standortcontrollings nicht mit den gesetz-

Controllings insbesondere die fachliche Expertise im Vordergrund, wie z. B. das Beherrschen von Prozesskostenrechnung, Verlagerungsmanagement oder IFRS. Ein weltweit erfolgreich agierendes Unternehmen benötigt aber weit mehr als diese Methodenspezialisten. Sog. **Menschen-spezialisten sind gefragt**, die aufgrund ihrer emotionalen Intelligenz und ihres interkulturellen Einfühlungsvermögens überhaupt erst effektives Zusammenarbeiten über Kulturkreise hinweg ermöglichen. Gerade im Controlling lassen sich nicht alle relevanten Informationen über standardisierte Reports einsammeln. Vielmehr sind häufig für die Konzernzentrale Informationen wichtig, die – basierend auf einem ausgeprägten Vertrauensverhältnis – informell weitergegeben werden.

Gerade diese Informationen haben häufig einen Frühwarncharakter und nehmen somit wesentlichen Einfluss auf die Performance des Controllings. Zudem führt gerade das emotionale Interesse der Zentrale an den Empfindungen der Werkscontroller dazu, dass die Reibungsverluste, die einer Matrixorganisation immanent scheinen, stark reduziert werden.

Basierend auf den Beurteilungsergebnissen werden individuelle Entwicklungsmaßnahmen abgeleitet. So lässt sich regelmäßig das Verständnis von Mitarbeitern des Konzerncontrollings für die Kollegen aus den Werken durch zeitlich befristete Auslandseinsätze steigern (**cross cultural job rotation**). Denn nur wer die kulturellen Unterschiede kennt, kann Gemeinsamkeiten entdecken.

Neben der Steigerung der interkulturellen Intelligenz der einzelnen Mitarbeiter entsteht so quasi nebenbei ein enges, international verzahntes Controlling-Netzwerk. Dieses Netzwerk schafft dem Unternehmen bedeutenden Nutzen durch:

- \* Austausch von Best Practices, Benchmarks und Erfahrungen;
- \* Identifizieren und Heben von Synergiepotentialen;
- \* Weiterentwicklung und -qualifikation der Controllingorganisation.

### 4 AUSBLICK

Im Zeichen der Globalisierung gewinnen Eigenschaften an Bedeutung, für deren Beherrschung das Controlling bis dato nicht stand. Neben einer fundierten Methodenkompetenz wird interkulturelle Managementkompetenz mehr denn je zu einem entscheidenden Erfolgsfaktor. Vom modernen Controller wird also eine Art Metamorphose erwartet – vom Frosch zum Prinzen. **Diese Verwandlung macht aus einem nüchternen Zahlenspezialisten einen kommunikativ feinfühligem „Menschenspezialisten“**, der sich spielend durch unterschiedliche Kulturkreise bewegt und so die Unternehmensziele nachhaltiger erreicht, als nach „alter Schule“.

Name	Engagement	Fachexpertise	Interkulturelle Skills	Team spirit	Develop. potential	Overall
Mitarbeiter 1						
Mitarbeiter 2						
Mitarbeiter n						

Abb. 5: Kriterien für ein Mitarbeiter-Assessment

## Zuordnung CM-Themen-Tableau

21	23	38	F	S	T
----	----	----	---	---	---

# FITNESS-CHECK „INVESTITIONSRECHNUNG UND UNTERNEHMENS- BEWERTUNG“:

## Ergebnisse einer empirischen Untersuchung

von Ralf Kesten, Elmshorn



Prof. Dr. Ralf Kesten, Fachgebietsleiter für Rechnungswesen und Controlling an der NORDAKADEMIE – Hochschule der Wirtschaft, Elmshorn  
Mail: ralf.kestn@nordakademie.de

### Vorwort

Der vorliegende Aufsatz gibt die Ergebnisse einer von mir initiierten **Fragebogenaktion** im zweiten Halbjahr 2005 zu den Bereichen „Investitionsrechnung“ und „Unternehmensbewertung“ wieder. **Im Mittelpunkt steht eine Standortbestimmung:** Welche Probleme empfindet die Praxis als besonders lösungsbedürftig? Welche Verfahren zur Bewertung, aber auch zur Berücksichtigung der Unsicherheit werden präferiert – und aus welchen Gründen? Mittels welcher Instrumente erfolgen Datenprognosen? Wie beurteilen die Unternehmen den Zweck von Investitionskontrollen? Sind die Methoden international „auf der Höhe der Zeit“? Bei welchen Themen besteht aus Praxissicht verstärkter Forschungsbedarf? Zur Mitwirkung animiert wurden die mit der NORDAKADEMIE aktuell kooperierenden Unternehmen.

### 1 Executive Summary in Stichpunkten

#### Oberste Unternehmensziele

(in entsprechender Reihenfolge)

1. Profitabilität steigern
2. Nachhaltige Existenzsicherung
3. Shareholder Value
4. Unternehmenswachstum forcieren

#### Hauptprobleme bei Investitionsplanungen

- Ermittlung operativer Daten
- Berücksichtigung der Datenunsicherheit

- Festlegung eines repräsentativen Zustandes vor bzw. ohne Investition
- Finden (weiterer) Investitionsalternativen

#### Risikoeinstellung und Erfassung der Unsicherheiten

- Rund 3/4 der Unternehmen bezeichnen sich als risikoneutral bis leicht risikofreudig
- Unsicherheitserfassung wichtig und durch geeignete Methoden unterstützungswürdig
- Varianten-/Sensitivitätsrechnungen sowie subjektive Risikozuschläge dominieren
- Geringe Verwendung von Kapitalmarktdaten zur Objektivierung von Risikoprämien

#### Datenprognose und Investitionsverfahren

- Interne Expertensitzungen und persönliche Intuition bevorzugt
- Kleinere Unternehmen suchen einfache Lösungen und vertrauen den statischen Investitionsverfahren
- Größere Unternehmen setzen auch mindestens gleichberechtigt dynamische Verfahren ein und stellen sich damit den höheren Anforderungen an die Datenprognose

#### Investitionskontrolle

- Übertroffene Bedeutung von Kontrollen im Rahmen der Nutzungsphase, aber Ausprägung relativ schwach aufgrund vielfältiger Erfassungs-, Verantwortlichkeits- und Methodenprobleme

- Earned Value-Methodik bei den befragten Unternehmen nicht im Einsatz, obwohl sich diese zur Fortschrittmessung von Projekten sowie zur Prognose von Budget- und Terminüberschreitungen sehr gut nutzen lässt, sofern Methodenkenntnis und Mitarbeitermotivation stimmen

#### Unternehmensbewertung

- Neben Sensitivitätsanalysen stellen Intuition, Teambesprechungen und Erfahrungsaustausch mit externen Beratern wichtige Instrumente zur Unsicherheitsbewältigung dar
- Hohe Zweifel an der Glaubwürdigkeit von operativen Wachstumsannahmen und an der Datenherkunft
- Ertragswertverfahren vertrauter als die international dominierende DCF-Verfahrensgruppe
- Befragungsergebnisse signalisieren Wissensdefizite zu den Varianten der DCF-Verfahren und ihrer kapitalmarktorientierten Gedankenwelt; hier sollte die Praxis angesichts zunehmender Internationalisierung der Bewertungsszenarien nacharbeiten
- Der praxiserprobte APV-Ansatz ist bei über 70 % der Unternehmen unbekannt
- Mehrheit der Unternehmen sieht (zurecht) keinen bzw. allenfalls geringen Einfluss internationaler Rechnungslegungsnormen auf den Unternehmenswert (im Sinne von Ertrags- bzw. DCF-Wert)



Abb. 1: Struktur der mitwirkenden Unternehmen nach Mitarbeiteranzahl

## 2 Zur Struktur der mitwirkenden Unternehmen

Die Fragebogenaktion stützt sich ausschließlich auf aktuelle Kooperationsunternehmen der privaten NORDAKADEMIE – Hochschule der Wirtschaft, Elmshorn bei Hamburg. Die Erhebung fand im Jahr 2005 statt. Die Rücklaufquote liegt bei rund 15 %.

durch konsequente Betonung des ökonomischen Prinzips realisierbar zu sein.

## 3 Fitness im Bereich „Investitionsrechnung“

Investitionsentscheidungen sind vielfach Entscheidungen unter Unsicherheit bzw. riskante Zukunftshandlungen. Gefragt

dar Nachhaltige Existenzsicherung wird vielfach als ein grundlegend strategisches Basisziel angesehen. Aus Sicht der Unternehmen scheint dies vor allem

betrachtet sich als **risikoneutral** (Chancen und Gefahren werden von 36 % gleichwertig in die Entscheidungsfindung einbezogen) bzw. als **leicht risikofreudig** (Chancen werden von 40 % etwas stärker in der Entscheidungsfindung berücksichtigt als erkannte Bedrohungen). Dies hat unmittelbare Auswirkungen auf die Risikoerfassung in den Methoden der Investitionsrechnung: Bewertungen erfolgen **ohne signifikante Risikozuschläge beim Kalkulationszinssatz** bzw. ohne erhebliche Risikoabschläge bei den erwarteten Gewinnsteigerungen bzw. Einsparungen, wenn die Einstellung zum Risiko vornehmlich neutral ist. Folglich ist zu erwarten, dass sich die intern zu setzenden Renditeziele bevorzugt an einem langfristigen sicheren Basiszinssatz orientieren bzw. lediglich geringe Risikoprämien erhoben werden.

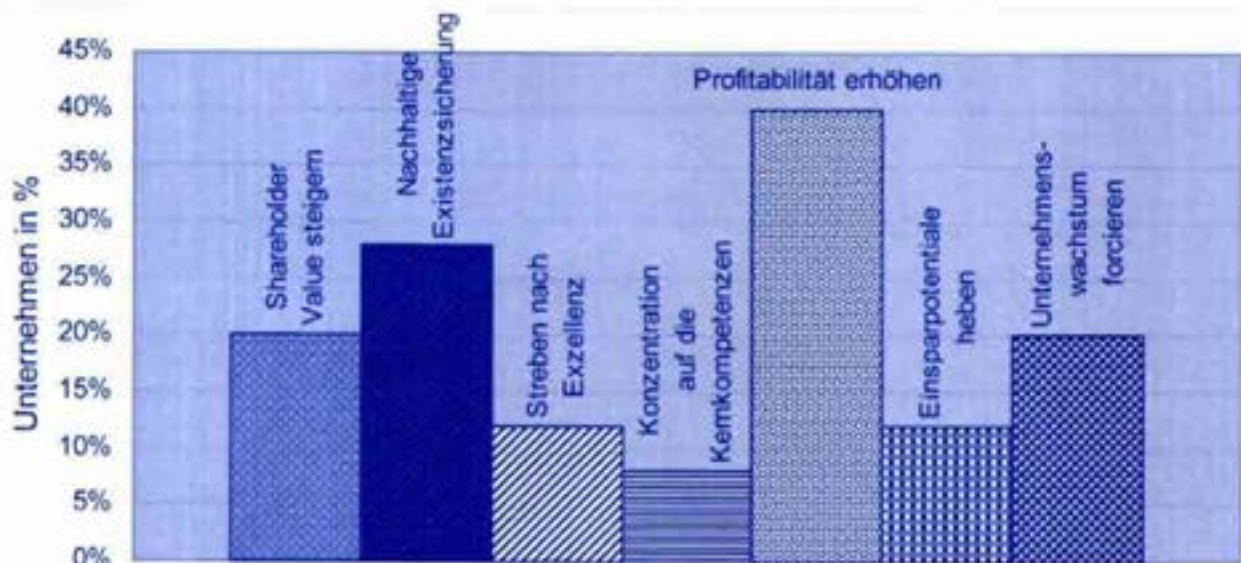


Abb. 2: Struktur der wichtigsten Unternehmensziele

Da insbesondere in größeren Unternehmen vermehrt über bedeutende Investitions- bzw. Bewertungsprojekte zu entscheiden ist, war bei diesen das Interesse an der Fragebogenaktion besonders ausgeprägt (vgl. Abb. 1).

Um die Thematik hinsichtlich Praxisrelevanz und Aktualität der Problemstellung einschätzen zu können, wurden die wichtigsten strategischen Ziele aus Sicht der zuständigen Fachbereiche abgefragt (vgl. Abb. 2). „Steigerung der Profitabilität“ kann danach die meisten Nennungen auf sich vereinen. Ebenfalls relevante Ziele stellen die sog. „nachhaltige Existenzsicherung“ sowie „Shareholder Value“ und „Unternehmenswachstum forcieren“

wurde deshalb nach der Risikoeinstellung der in Verantwortung stehenden Manager bzw. Gesellschafter (vgl. Abb. 3).

Interessant ist der insgesamt **recht geringe Anteil an risikoscheuem Verhalten aus Sicht der befragten Unternehmen** (15 % und 3 % = 18 %). Eine deutliche Mehrheit (76 %) wurde deshalb nach der Risikoeinstellung

Abb. 4 zeigt die Befragungsergebnisse zur Höhe der Vor-Steuer-Renditeziele: Die mehrheitlichen Nennungen liegen zwischen 5 % und 15 %, was gut mit der empfundenen Risikoeinstellung (Abb. 3)

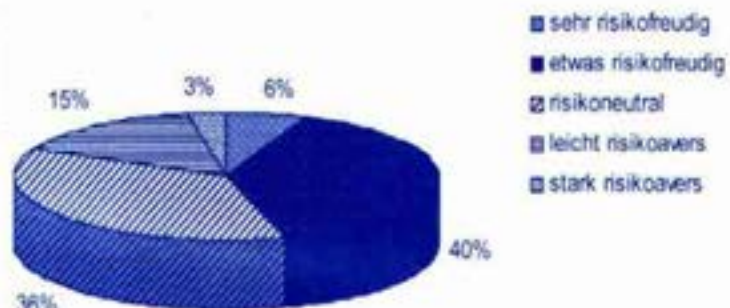


Abb. 3: Risikoeinstellung im Investitionsmanagement der Unternehmen

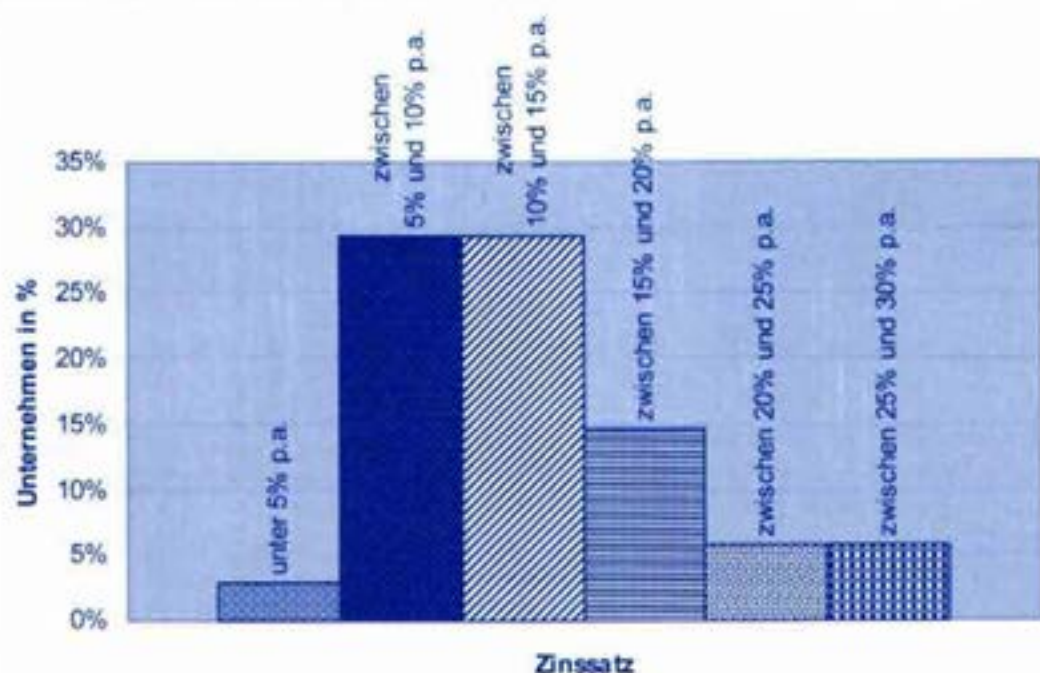


Abb. 4: Renditeziele der Unternehmen (vor Ertragsteuern) im Euro-Raum

harmonisiert: Die antwortenden **Kooperationsunternehmen der NORDAKADEMIE** setzen aufgrund ihrer eher neutralen Risikoeinstellung **bevorzugt moderate Renditeziele für das zu investierende Kapital**. Erwartungswerte der finanziellen Konsequenzen und ihre Sicherheitsäquivalente entsprechen sich. Dank einer eher neutralen Risikoeinstellung werden einige Datenprognoseprobleme entschärft: Beim Einsatz dynamischer Investitionsverfahren und damit verknüpften Risikoinstrumenten (bspw. Entscheidungsbaumverfahren) kann mit sicheren Zinsen (bspw. auf Basis Umlaufrendite öffentlicher Anleihen oder Industrieobligationen) kalkuliert werden. Moderate Renditeziele und Risikoneutralität sprechen für

- eine eher rationale Thematisierung von investiven Fragestellungen im Unternehmen mit noch offenem Ausgang zu Beginn der Planungsüberlegungen;
- Investitionsüberlegungen in einem eher als stabil empfundenen Umfeld;
- einen relativ hohen Anteil an Praxiserfahrung aus bisherigen Investitionsprojekten, die auch zur Lösung künftiger Investitionsentscheidungen nutzbringend verwendet werden kann;
- einen nicht unerheblichen Anteil an zwar modifizierten, sich aber im Wesenskern identisch wiederholenden Investitionen.

Wer sich in einem stabilen Problemumfeld bewegt, hat tendenziell weniger Probleme

mit Datenprognosen und Ex-post-Überraschungen. Das Risiko gravierender Fehlinvestitionen wird tendenziell geringer eingestuft. Betrachtet man die Antworten zum Wiederholungscharakter der zu treffenden Investitionsentscheidungen (vgl. Abb. 5), so antworten lediglich 21 % der Unternehmen, dass es sich primär um einmalige Investitionsvorgänge im Unternehmen handelt. Für diese Projekte dürfte ein tendenziell größeres Prognoseproblem bestehen. Im Umkehrschluss lässt sich folgern, dass sich die bei vergangenen Investitionen gemachten Erfahrungen auch auf künftige Problemstellungen mit ähnlicher Struktur relativ gut übertragen lassen.

In Abb. 6 werden die Antworten zur Bedeutung einer überlegten Investitionsplanung wiedergegeben. Für 46 % der Unternehmen besitzt diese Phase eine hohe Bedeutung; lediglich 12 % weisen ihr einen schwachen Einfluss auf den späteren Investitionserfolg zu. Ent-



Abb. 5: Einmaligkeits- oder Wiederholungscharakter der Investitionsprojekte

sprechend ist davon auszugehen, dass die meisten befragten Unternehmen **über ein internes Planungssystem für die Bearbeitung von Investitionsanträgen verfügen** und die wirtschaftliche Vorteilhaftigkeit kritisch hinterfragen.

Allerdings hat dies nicht unmittelbar die Gründung eigenständiger Abteilungen zur Folge: 72 % der Unternehmen gaben an, dass ihre Mitarbeiter – neben anderen Aufgaben – je nach konkretem Bedarf investive Fragestellungen bearbeiten. 25 % sagten, dass sie speziell

für investive Fragestellungen Mitarbeiter beschäftigen, wovon 6 % in eigenen Abteilungen organisiert sind. Auf externe Unterstützung in Form von Beratungsleistungen greifen nur 3 % der Unternehmen regelmäßig zurück.

Fragt man, woran sich eine bedeutende Investition erkennen lässt (vgl. Abb. 8), so rangieren zwei Antworten weit vor allen anderen: „Höhe des Investitionsbetrages“ und „Unterstützung strategischer Ziele“. Das erst genannte Kriterium hat den Vorteil einer sehr einfachen Messbarkeit von „Bedeutung“; hingegen erfordert es **zusätzliche Anstrengungen, den strategischen Wert einer Investition abzuschätzen**. Wie letzteres gelingen kann, blieb in der Befragung offen.

Überraschend sind die wenigen Nennungen für die Höhe des finanziellen Zielwertes eines Investitionsprojektes, der sich auch bspw. zur Messung des strategischen Wertes heranziehen ließe. Mög-

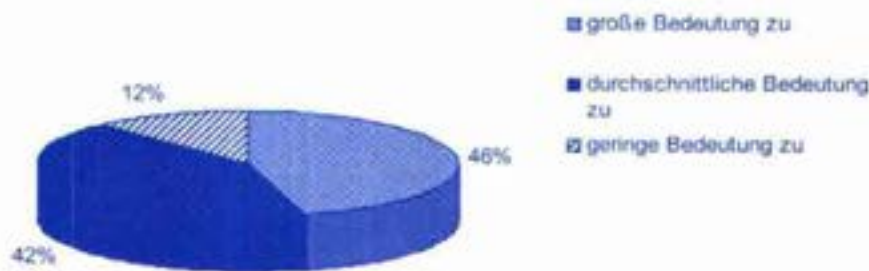


Abb. 6: Bedeutung der Vorbereitung von Investitionsentscheidungen

licherweise wird das Motiv des Einkommensstrebens als quasi selbstverständlich von den Unternehmen angesehen bzw. gilt als fest mit der Erreichung strategischer Ziele verbunden. Im Zusammenhang mit den wichtigsten Unternehmenszielen (vgl. Abb. 2 „Steigerung der Profitabilität“) hätte man zu dieser Frage einen höheren Anteil an Nennungen erwartet.

Insbesondere in der Planungsphase kommen in der Praxis verschiedene Methoden der Investitions- bzw. Wirtschaftlichkeitsrechnung zum Einsatz. Über ihren Verbreitungsgrad, sortiert nach Unternehmensgrößen (hier: Mitarbeiteranzahl), informiert Abb. 9.

Interessant an Abb. 9 ist die **starke Häufung der statischen Investitionsverfahren**. Hiernach stützen sich die kleineren Unternehmen vollständig bzw. überwiegend auf diese Verfahrensguppe

bei der Vorbereitung ihrer Investitionsentscheidungen. Man könnte diesbezüglich auch von einem „Ignorieren dynamischer Ansätze“ sprechen. Anders das Bild bei den größeren Unternehmen: Hier fällt die stark gleichmäßige Streu-

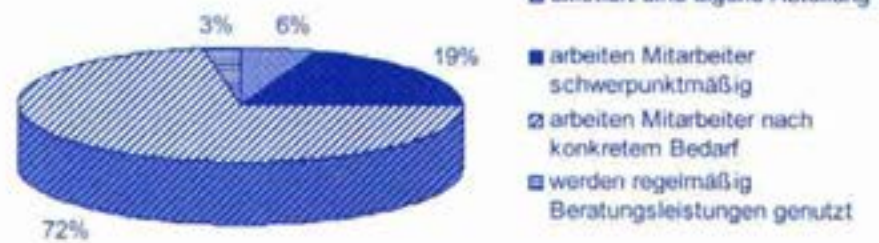


Abb. 7: Keine eigenen Abteilungen zur Bearbeitung von Investitionen

ung des Methodensets ins Auge. Dynamische Verfahren (dynamische Amortisationsrechnung, Interner Zinssatz und Kapitalwert) liegen knapp vorne, aber auch der einfache Kosten- und Rent-

abilitätsvergleich sowie die Break-Even-Analyse scheinen weiterhin eine hohe Akzeptanz bei den Anwendern zu haben.

Die entscheidenden Vorzüge der statischen Investitionsverfahren sind aus Sicht der Praxis:

- ➔ die Kalküle sind einfach aufgebaut und deshalb auch für „Investitionslaien“ leicht verständlich,
- ➔ die erforderliche Datenmenge zur „Fütterung“ der statischen Kalküle ist gering und damit
- ➔ wird in der Praxis meist eine direkte Prognose von als „repräsentativ empfundenen Durchschnittswerten“ abgegeben; sowohl eine zeitliche Differenzierung als auch eine Differenzierung hinsichtlich unterschiedlicher Szenarien unterbleibt.

- existiert eine eigene Abteilung
- arbeiten Mitarbeiter schwerpunktmäßig
- arbeiten Mitarbeiter nach konkretem Bedarf
- werden regelmäßig Beratungsleistungen genutzt

Aus Sicht der Theorie, aber auch seitens von Beratungsunternehmen, wird der Praxis jedoch der Einsatz dynamischer Verfahren aus folgenden Gründen besonders empfohlen:

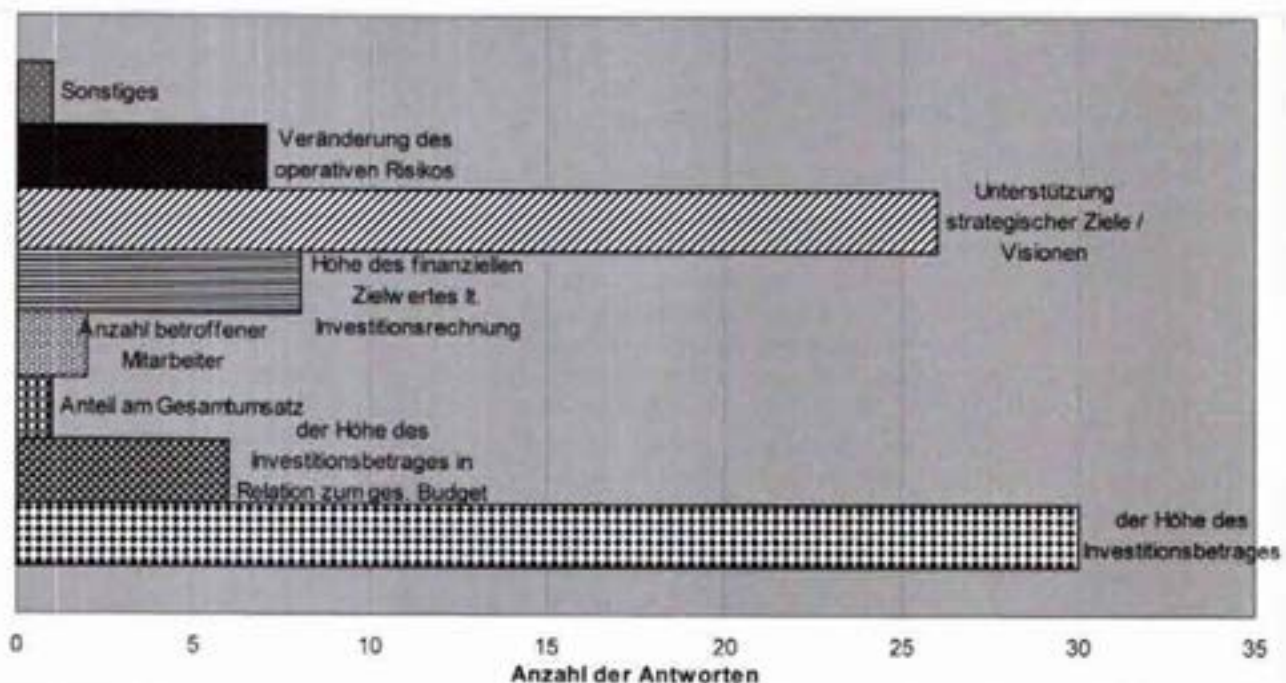


Abb. 8: Kriterien zur Erfassung der Bedeutung einer Investition

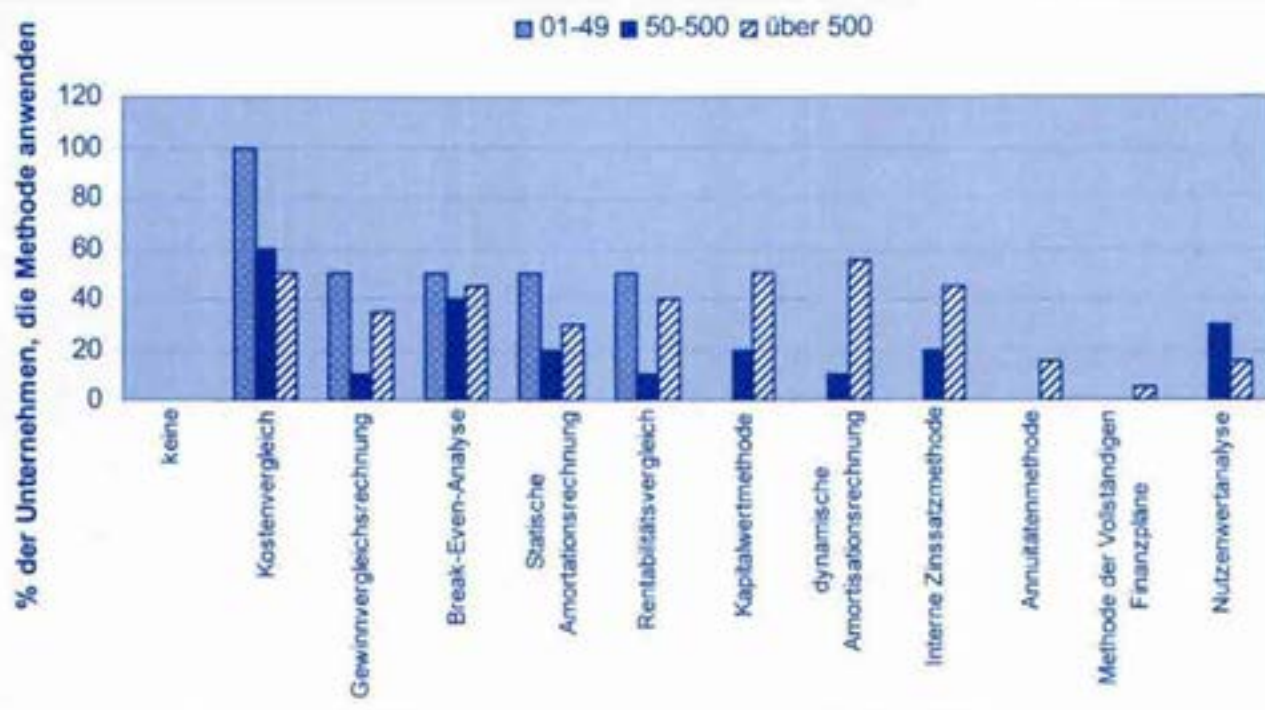


Abb. 9: Methoden der Investitionsrechnung nach Unternehmensgrößen

- die finanziellen Wirkungen von Investitionen erstrecken sich über mehrere Perioden,
- die Wirkungen sind oftmals nicht über die Jahre gleich verteilt (bspw. Absatzsaisonalitäten, Konjunkturzyklen, Kaufzurückhaltung kurz vor Modellwechseln, Gewinnzyklen von Start-up-Investitionen usw.),
- neben dem reinen Markt- oder Nutzungszyklus sind vor- sowie nachgelagerte Zyklen (F + E, Entsorgung, Verwertung/Liquidation usw.) mit zu berücksichtigen im Sinne einer Life Cycle-Analyse,
- nur in einer mehrperiodigen Betrachtung kann die Frage einer finanzoptimalen Nutzungsdauer problematisiert und kompetent beantwortet werden,
- langfristige Kompatibilität zu den obersten Unternehmensstrategien bzw. -zielen erfordert mehrperiodige Kalkulationen,
- ein sinnvoller Investitionsvergleich (also im Falle eines Wahlproblems) muss explizite Annahmen treffen über Unterschiede bei den zu vergleichenden Alternativen (insbesondere bezüglich Kapitaleinsatz, Nutzungsdauer und Risiko),
- da sich Kapital über Kapitalmärkte unter Beachtung von Risikoaspekten beschaffen, aber auch zwecks Alternativenvergleichbarkeit anlegen lässt, ist die Nutzung von Kapital-

marktdaten oder -annahmen ein sinnvoller Baustein dynamischer Verfahren, was erheblich zur Objektivierung der Modelldaten beiträgt.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die dynamischen Verfahren höhere Ansprüche an den Anwender stellen, ihn damit aber gleichzeitig auffordern, über die vielfältigen Facetten eines Investitionsproblems näher nachzudenken („Anregungsfunktion“ dynamischer Modelle). Dem steht quasi als „trade-off“ die schnelle (aber gegebenenfalls eher unreflektierte) Anwendung mittels statischer Verfahren gegenüber: Je größer der Zeitdruck und je überschaubarer die finanziellen Folgen erscheinen, desto eher werden diese genutzt.

Die hohe Popularität statischer Ansätze kann auch in Zusammenhang mit den Hauptproblemen, die Manager mit der Durchführung von Wirtschaftlichkeitsanalysen in der Planungsphase verbinden, verdeutlicht werden (vgl. Abb. 10).

Erwartungsgemäß fällt der Praxis mehrheitlich die operative Datenermittlung schwer; sie nimmt regelmäßig mit Abstand die meiste Zeit der Wirtschaftlichkeitsanalyse in Anspruch. Eng damit verknüpft ist das Problem der Datensicherheit. Dabei geht es der Praxis nicht nur um die Frage, welcher Wertansatz bei welchem Szenario gut begründet

angesetzt werden kann. Aus eigener Erfahrung wissen wir, dass sich ab zunehmender Planungsreichweite keine unterscheidbaren Informationen mehr wahrnehmen lassen. Dann sind mehrwertige Prognosen praktisch unmöglich. Je früher nun die Differenzierungsfähigkeit endet, umso weniger machen dynamische Rechenansätze Sinn. Wenn man für ein einzelnes Jahr die gleiche Wirkung ausrechnet wie für bspw. weitere 10 Jahre, kann die optimale Handlungsempfehlung gleich aus einem repräsentativen „Normaljahr“ abgeleitet werden, was die Nutzung statischer Verfahren begünstigt.

Zudem ist zu bedenken, dass Prognosewerte in Investitionsanalysen manchmal auch einen verbindlichen Zielerreichungscharakter erhalten; die Projektleitung wird dann für die spätere Zielerreichung (bspw. Einhaltung des Investitionsbudgets, Erzielung geplanter Umsätze oder Einsparungen) unmittelbar verantwortlich gemacht. Dies verschärft das Problem der Datenprognose zusätzlich. Nach eigenen Erfahrungen besteht aber in den meisten Unternehmen ein gewisses Verständnis für sich ergebende Abweichungen innerhalb einer bestimmten Toleranzbreite.

Ebenfalls zu den dringlichsten Problemen der Investitionspraxis zählen das Finden weiterer geeigneter Investitions-

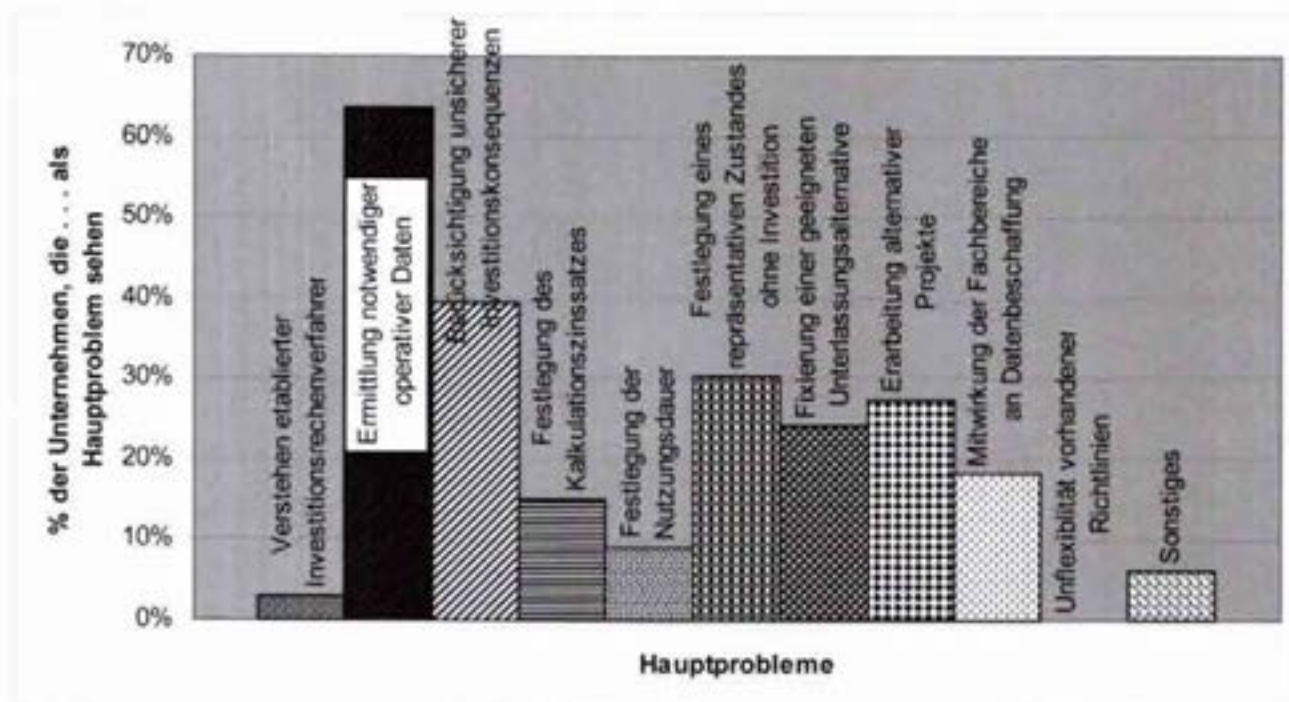


Abb. 10: Hauptprobleme bei der Durchführung von Investitionsrechnungen in der Planungsphase

alternativen (meistens wird sehr schnell eine Investitionsvariante favorisiert) sowie die **Festlegung eines repräsentativen Zustandes im Unternehmen vor bzw. ohne die geplante Investitionsmaßnahme**: Da Investitionen Veränderungen bewirken, dürfen auch nur die durch die Maßnahme ableitbaren (finanziellen) Wirkungen berücksichtigt werden. Da sich Unternehmen aber permanent verändern bzw. sich in keiner Laborsituation befinden, fällt das Konservieren eines Vergleichszustandes schwer. **Dieser Aspekt ist auch bei der Investitionsnachrechnung**, bei der der Eintritt der geplanten Effekte im Rahmen der Nutzungsphase analysiert werden soll, praktisch bedeutsam.

Ein praktisches Problem besteht (insbesondere bei Anwendung dynamischer Verfahren) in der Festlegung einer Nutzungsdauer. Bei den befragten Unternehmen wird dies aber nicht als ein Hauptproblem interpretiert (vgl. Abb. 10). Lediglich 13 % der Unternehmen meinen, dass den Nutzungsdauer- und Ersatzterminproblemen eine relativ hohe Bedeutung zukommt (vgl. Abb. 11).

Mögliche Ursachen für diese Einschätzung können sein:

- ➔ hoher Anteil an ähnlichen Investitionsprojekten (Nutzungsdauer bereits bekannt) bzw. permanente Wiederholung der Investitionsvorgänge;

- ➔ bevorzugter Einsatz statischer Investitionsverfahren auf Basis einer einzelnen Repräsentativperiode;
- ➔ Prognoseprobleme führen zu unvollständigen dynamischen Kalkülen (bspw. können keine laufzeitabhängigen Liquidationserlöse abgeschätzt werden);
- ➔ Festhalten an definierten Standards (bspw. verbindliche Orientierung an einer Investitionsrichtlinie);
- ➔ fehlender theoretischer Hintergrund über die formalen Zusammenhänge zwischen laufender periodischer Performancemessung (bspw. über Residualgewinnkonzepte) und Nutzungsdaueroptimierung bei ein- sowie mehrmaligen Investitionsprozessen;
- ➔ Unkenntnis darüber, dass eine Auswertung von Vergangenheitsdaten kein Nutzungsdauer- oder Ersatzzeitpunktproblem hilfreich unterstützen bzw. lösen kann (gleiches gilt

auch für die Vorbereitung von Desinvestitionsentscheidungen).

Wie geht nun aber die Unternehmenspraxis bei der **als besonders kritisch eingestuften Datenprognose methodisch vor**? Abb. 12 zeigt, dass **interne Expertensitzungen die beliebteste Methodik darstellt**. Auf Platz 2 folgt die „Methode der Intuition bzw. der persönlichen Erfahrung“, knapp gefolgt von Stärken/Schwächen-Betrachtungen (SWOT) und Marktforschungsanalysen. Insgesamt wird durch Abb. 12 die allgemeine Dominanz subjektiver Prognosen in der Unternehmenspraxis bestätigt.

Abb. 10 nannte als weiteres praktisches Hauptproblem die Berücksichtigung der Unsicherheit. Entsprechend erwarten die Unternehmen umfangreiche methodische Hilfestellungen (vgl. Abb. 13): So sehen 21 % der Unternehmen derartige

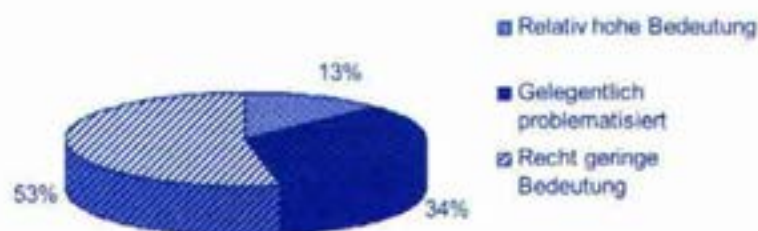


Abb. 11: Geringe praktische Bedeutung von Nutzungsdauer- und Ersatzterminproblemen



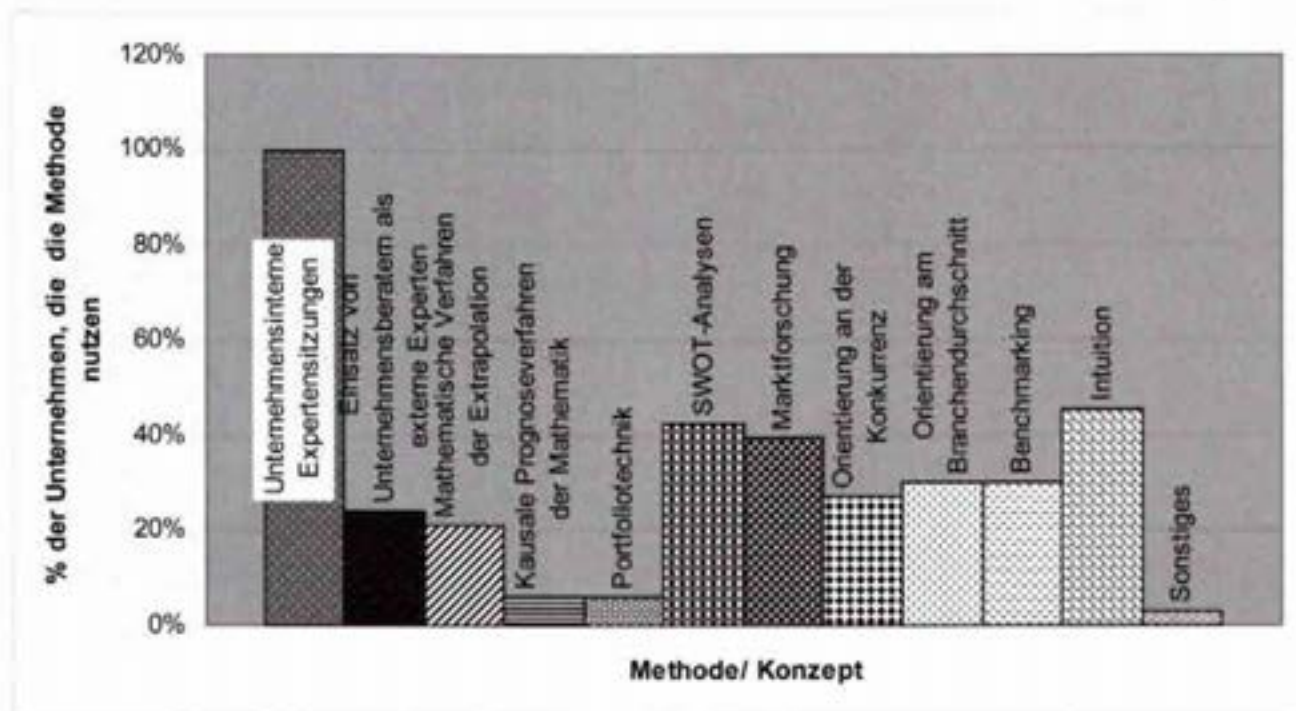


Abb. 12: Methoden zur Datenprognose in der Unternehmenspraxis

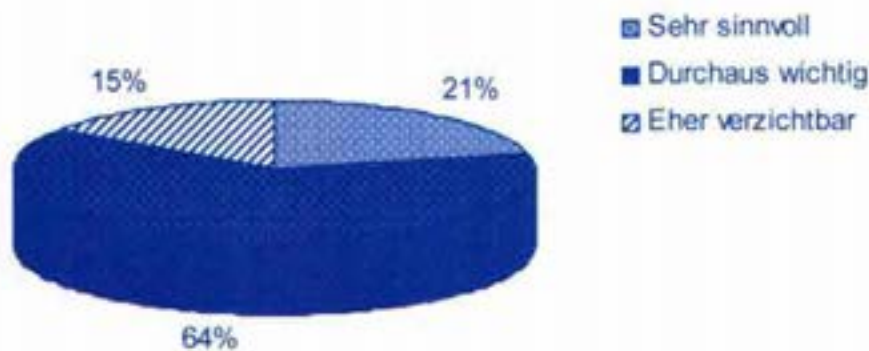


Abb. 13: Hohe praktische Relevanz von Methoden zur Unsicherheitsberücksichtigung

Methoden als sehr sinnvoll an; weitere 64 % empfinden sie als durchaus wichtig.

Über die vornehmliche Methodennutzung der Unternehmen bezüglich der Datenunsicherheit informiert Abb. 14.

Demnach kann man in der Praxis drei, die Unsicherheit erfassende Konzepte differenzieren:

- ➔ Varianten- bzw. Sensitivitätsrechnungen;
- ➔ Bilden von Sicherheitsreserven bei der Bewertung bzw. pauschale Risikofassungen durch Zuschläge beim Kalkulationszinssatz bzw. durch Abschläge bei Gewinn- bzw. Zahlungsgrößen,
- ➔ Vertrauen auf die eigene Intuition bzw. persönliche Erfahrung.

„Theorieelastige Konzepte“ (bspw. Monte Carlo Simulationen im Rahmen statisti-

scher Risikoanalysen, Entscheidungsbaum- oder Realloptionsansätze) finden kaum bzw. gar keine Beachtung. Vor dem Hintergrund der als sehr bedeutend empfundenen Datenerfassungsproblematik verwundert dieses Ergebnis nicht. Allerdings rücken damit a priori bestimmte Risikoaspekte erst gar nicht in das Problembewusstsein von Entscheidungsträgern: So kann man bspw. den Optionsansatz zwar als praktisch nicht anwendbar klassifizieren; **die systematische Auseinandersetzung mit möglichen Handlungsflexibilitäten** erweitert aber (quasi als rein mentales Modell) den Problembewusstsein und steigert so ggf. auch die Lösungsqualität.

Rund 10 % der Nennungen entfallen auf den „Erwerb von Finanzderivaten“ sowie „Abschluss von Versicherungen“. Beides sind eher Vorsorgemaßnahmen, die besonders unliebsame Ex-post-Über-

raschungen begrenzen sollen und nicht so sehr Instrumente, die über das Ausmaß von Risikoquellen oder Datenunsicherheiten im Vorfeld informieren.

Ein populäres Verfahren zur Berücksichtigung von Risiko stellt die sog. **Risikozuschlagsmethode** dar (vgl. Abb. 14). Hierbei werden Risikokomponenten beim Kalkulationszinssatz berücksichtigt, wobei man in Theorie und Beratungspraxis vielfach zwischen einem Kapitalstrukturrisiko und einem operativen Geschäftsrisiko unterscheidet. Beide Risiken werden mittels eines Zuschlagssatzes zu einem sicheren Basiszinssatz (meistens in der Form einer öffentlichen Anleihe mit bester Bonität) addiert. Damit hat der **Kalkulationszinssatz** insgesamt die Aufgabe, eine **risikovergleichbare Opportunität** (alternative Investitionsmöglichkeit) **abzubilden**, gegen die ein betrachtetes Investitionsprojekt anzutreten hat. Ein Projekt ist demnach erst vorteilhaft bzw. wirtschaftlich, wenn es mehr finanzielle Früchte als die im Zinssatz abgebildeten Einkommensmöglichkeiten tragen wird.

Abb. 15 zeigt die wichtigsten Bestandteile, die nach Sicht der befragten Unternehmen den Kalkulationszinssatz determinieren:

- ➔ Mit knapp 30 % aller Nennungen bildet ein sicherer Basiszinssatz den Startpunkt bei der Formulierung des Diskontierungszinssatzes. Dieser hohe

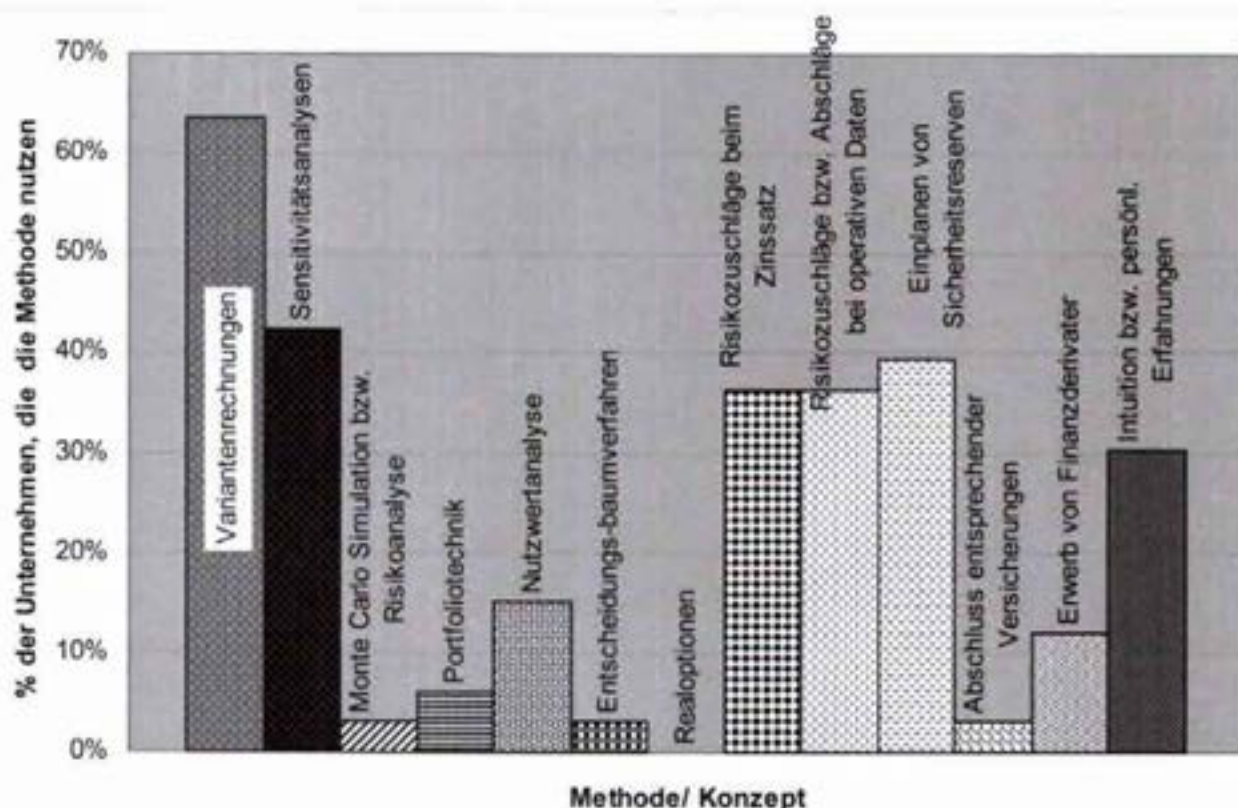


Abb. 14: Methodennutzung zur Berücksichtigung der Unsicherheit in der Praxis

Anteil erklärt sich sicherlich auch mit der Einschätzung der Unternehmen, eher risikoneutral bis leicht risikofreudig temperiert zu sein (vgl. Abb. 3). Ein risikoneutraler Entscheider verzichtet auf explizite Risikozuschläge, da er Chancen und Risiken gleichbedeutend würdigt und nur auf Basis von (subjektiven) Erwartungswerten urteilt.

➔ Rund 15 % der Nennungen entfallen auf Zuschläge zum operativen Investitionsrisiko. Dies bedeutet, dass diese Unternehmen das gesamte Investitionsrisiko im Zinssatz berücksichtigen. Risikoreduzierende Diversifikationsüberlegungen (bspw. aufgrund von mehreren Geschäftsbereichen im Konzernverbund) werden nicht mit einbezogen.

➔ Addiert man alle Nennungen zum Thema „operativer Risikobeitrag“, so erkennt man anhand der Summe der Nennungen (gut 30 %), dass derartige Risikozuschläge eine hohe Praxisrelevanz besitzen. Allerdings zeigt der geringe Anteil an der Orientierung am Geschehen des Aktienmarktes (ca. 3 %), dass es sich primär um subjektiv geschätzte Risikozuschläge

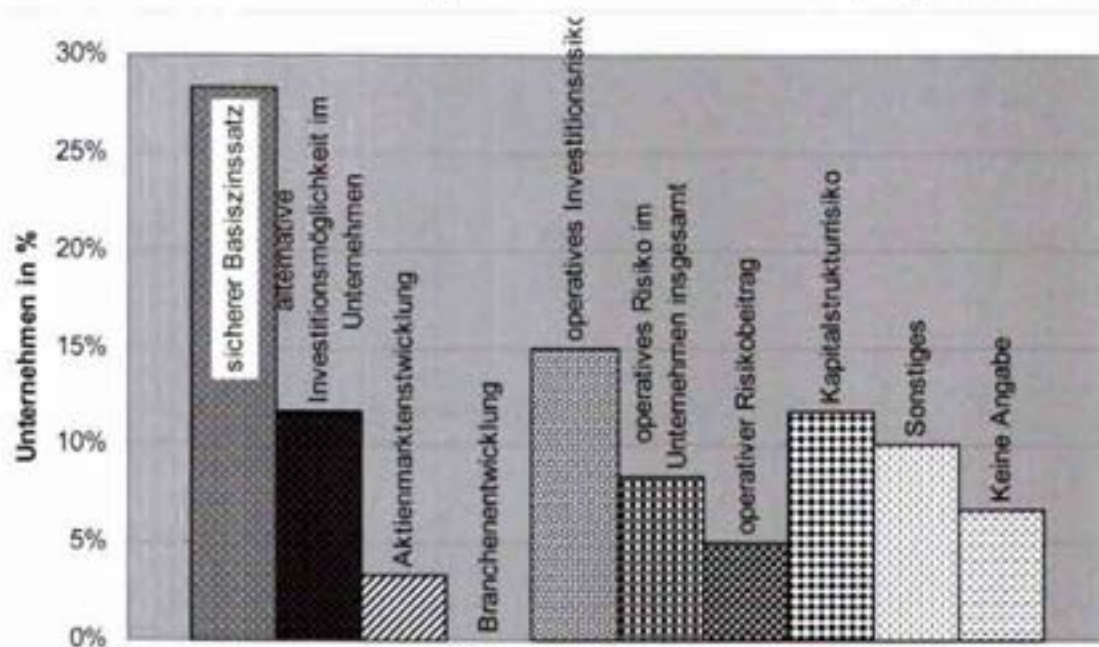


Abb. 15: Bestandteile des Kalkulationszinssatzes aus Praxissicht



Abb. 16: Investitionskontrollen in der Realisierungsphase finden...

handeln dürfte, bei denen moderne Kapitalmarktmodelle (bspw. das auch mittlerweile in Deutschland recht populäre CAPM) keine Rolle spielen.

- Ein Kapitalstrukturrisiko, das insbesondere den Einfluss der Verschuldung beachtet, integrieren lediglich rund 11 % der Unternehmen. Dafür dürfte einerseits die in Deutschland geringe Akzeptanz dieser Risikoquelle verantwortlich sein. So besitzt bspw. das sog. MM-Theorem, entgegen der

- Ebenfalls mit 11 % der Nennungen bilden alternative Investitionsmöglichkeiten im Unternehmen das Referenzsystem für die Beurteilung aktueller Projekte – und nicht etwa eine Renditeerwartung an den internationalen Kapitalmärkten. Offensichtlich verfügen diese Unternehmen über interessante, um Finanzressourcen konkurrierende Projekte im eigenen Konzern („In-House-Opportunität“).

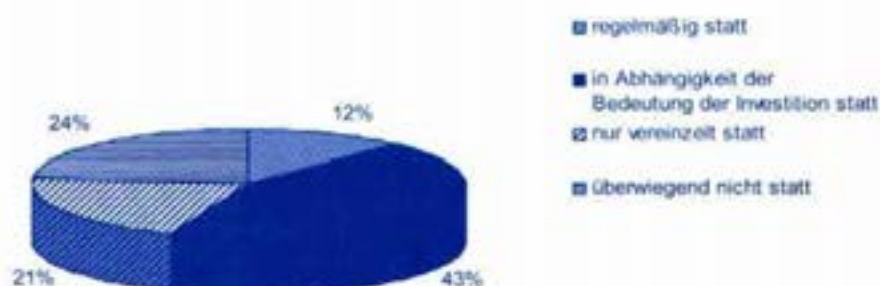


Abb. 17: Investitionskontrollen in der Nutzungsphase finden...

US-amerikanischen Praxis, im deutschen Unternehmertum keine signifikante Verbreitung. Des Weiteren werden Tochterunternehmen internationaler Konzerne bevorzugt über ein Cash-Pooling-System mit Eigenmitteln ausgestattet.

Abschließend wurden die Unternehmen zum Themenkomplex der Investitionskontrolle befragt (vgl. Abb. 16 bis Abb. 20). In der Theorie wird das Thema Kontrolle von Investitionsprojekten recht „stiefmütterlich“ behandelt. Vielfach wird dies mit dem Einmaligkeitscharakter von Investi-

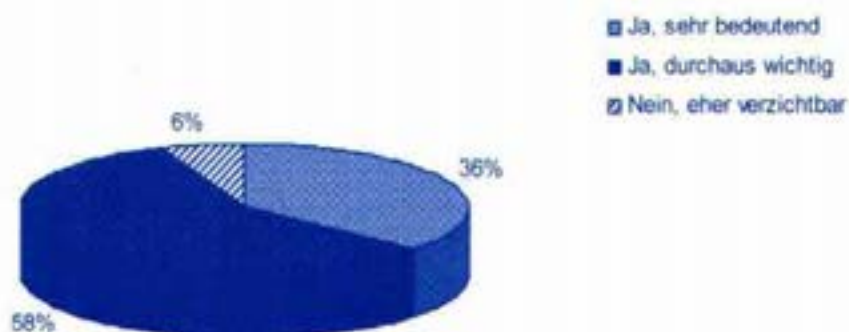


Abb. 18: Bedeutung von Investitionskontrollen in der Nutzungsphase

tionen sowie mit dem „Nicht-mehr-ändern-können“ von negativen Abweichungen im Rahmen einer Endergebniskontrolle begründet. Wie sieht dies die Praxis?

Entsprechend Abb. 16 führen fast 80 % der Unternehmen Kontrollen regelmäßig bzw. bei bedeutenden Investitionsvorhaben durch. Die Kontrolle in der Realisierungsphase betrifft den geplanten Ressourcenverzehr (bspw. Bau einer Fabrik). Beliebte Kontrollobjekte sind in dieser Phase das Investitionsbudget (geplante oder genehmigte Investitionsauszahlung) sowie die geplanten Fertigstellungstermine.

Betrachtet man die Nutzungsphase (vgl. Abb. 17), so gehen die Nennungen, die auf regelmäßige bzw. fallweise Kontrollen entfallen, auf 55 % zurück, obwohl nach Abb. 18 94 % der Unternehmen der Ansicht sind, dass Kontrollen sehr bedeutend bzw. durchaus wichtig wären. Hier offenbart sich eine gewisse Diskrepanz zwischen „Wunsch und Wirklichkeit“, die auf den ersten Blick überraschen muss: Gerade in der Nutzungsphase soll das Projekt das in der Realisierungsphase ausgegebene Geld einschließlich geforderter Verzinsung wieder einspielen. Dies begünstigt von der Sachlage her die Initiierung begleitender Wirtschaftlichkeitsanalysen.

Fragt man nach den Gründen für diese Diskrepanz, so lassen sich folgende Punkte anführen:

- Sanktionierungen sind auf das genehmigte Investitionsbudget, also auf die meist recht sicher einschätzbare Investitionsauszahlung, beschränkt.
- Organisatorische Trennung von Projekt- und Betriebsverantwortung, wobei die laufende Betriebsverantwortung sich meistens auf einen ganzen Geschäftsbereich und nicht immer auf einzelne Investitionsprojekte erstreckt.
- Konzentriert sich die Betriebsverantwortung auf einen ganzen Geschäftsbereich, werden auch die Sanktionierungen bzw. Prämienzahlungen auf den Bereich fokussiert, so dass es **keine projektspezifische Prämien-gestaltung** gibt und sich der Anreiz zu einer laufenden Erfolgsmessung stark verringert.
- Finanzielle Effekte in der Nutzungsphase werden nicht isoliert vom Rechnungswesen des Unternehmens bzw.

Geschäftsbereichs erhoben bzw. können nicht getrennt erfasst werden (insbesondere dann, wenn Effekte in mehreren Unternehmensbereichen stattfinden sollen); so existieren zwar Auftragsabrechnungssysteme zur Verfolgung des Investitionsbudgets, nicht aber zu den künftig erwarteten laufenden Erfolgsdaten.

- ➔ Finanzielle Wirkungen in der Nutzungsphase nicht erhebungsfähig, da viele Investitionen auch vor dem Hintergrund einer Schadensabwehr bzw. Vermeidung von finanziellen Nachteilen initiiert werden (bspw. soll die Degeneration eines Marktsegmentes gestoppt werden; die Vorteilhaftigkeit der investiven Maßnahme liegt dann im Nicht-Eintreten von Gewinnschmälerungen begründet).
- ➔ Fehlen einer laborähnlichen Situation, bei der sich gezielt „Wirkungsexperimente“ durchführen lassen könnten.
- ➔ Isolierung von Abweichungseffekten gegenüber der Planung, durch die echte Planungs- bzw. Ausführungsfehler aufgedeckt würden, nahezu unmöglich. Da man bekanntlich nach Realisierung der Investition einen anderen (besseren) Informationsstand besitzt, wäre es nicht korrekt, diesen neuen Wissensstand sofort mit demjenigen zum Planungszeitpunkt zu vergleichen und ggf. Schuldzuweisungen auszuteilen. Vielmehr ist

die Planungsqualität auf der Basis identischer Informationen zu beurteilen, was zur Rekonstruktion einer Entscheidungssituation zwingt, die lediglich den damaligen Wissensstand, den man gehabt haben konnte, zum Ausgangspunkt für die Identifikation von Planungs- bzw. Prognosefehlern nimmt. Hatte man bspw. zum Planungszeitpunkt ein sorgfältig erstelltes Gutachten über Bodenschätze und wird dies beim Bergungsversuch nicht bestätigt, kann man wohl kaum von einem Planungsfehler (sowohl was die Prognose als auch die Ausführung anbelangt) sprechen.

Einige der eben skizzierten Ursachen für die nachlassende Kontrolltätigkeit der Praxis finden sich auch in der Abb. 19 wieder. Neben dem Problem der Datenermittlung und der Separation von Abweichungen, die echte Prognose- bzw. Ausführungsfehler darstellen, werden immerhin mit einem Anteil von knapp 20 % aller Nennungen zwei weitere Kernprobleme genannt: Aus Sicht der Praxis fehlt es derzeit auch an geeigneten Verfahren zur Nachrechnung sowie zur Abweichungsanalyse, was den Forschungsbedarf im Rahmen von Investitionskontrollen weiter erhöht.

Welche Konzepte nutzt die Praxis im Rahmen von Investitionskontrollen? Nach Abb. 20 wird mit einem Anteil von

rund 90 % die „mitlaufende Kontrolle“ genannt, wobei sich die Methodenutzung über die Realisierungs- und Nutzungsphase erstreckt. Offen bleibt allerdings, wie das System „mitlaufende Kontrolle“ in den Unternehmen gestaltet ist (bspw. Art und Umfang von Abweichungsanalysen, Generierung von Kennzahlen und Reports usw.). Mit deutlichem Abstand (30 %) folgen Sitzungen durch Investitionskommissionen und mit rund 20 % spielt eine erfolgsabhängige Entlohnung der Projektleitung eine Rolle.

Ein sehr mächtiges Instrument, das bspw. beim US-Verteidigungsministerium oder der Air Force im Einsatz ist, die sog. **Earned Value-Methodik**, spielt bei den befragten Unternehmen keine Rolle, obwohl diese nach eigenen Erfahrungen bei entsprechender Methodenkenntnis und Mitarbeitermotivation zur zielorientierten Steuerung von Investitionsbudgets beiträgt sowie zudem zur Prognose von Budget- und Terminüberschreitungen sehr gut geeignet erscheint.

#### 4 Fitness im Bereich „Unternehmensbewertung“

Entsprechend Abb. 21 sind gut 3/4 der mitwirkenden Unternehmen intensiv oder immerhin gelegentlich mit Fragen der Unternehmensbewertung beschäftigt.

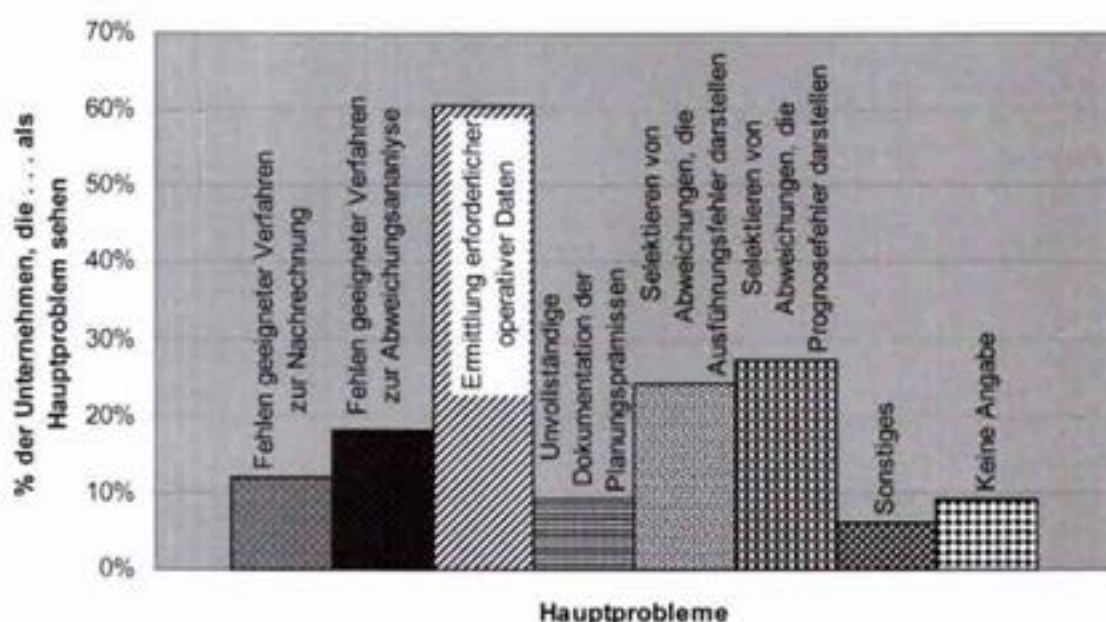


Abb. 19: Hauptprobleme von Investitionskontrollen in der Nutzungsphase

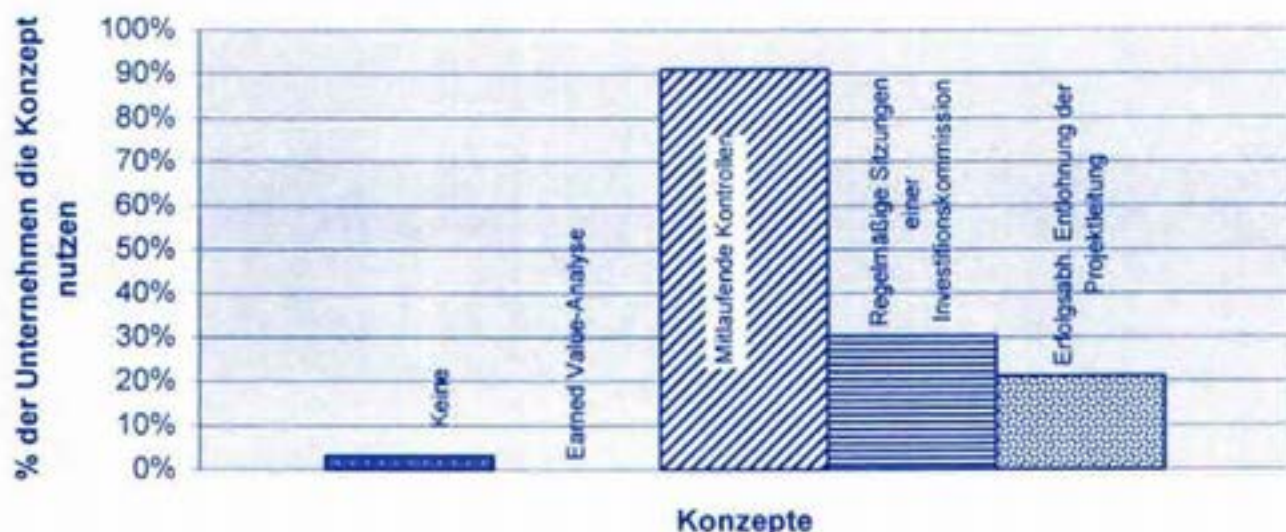


Abb. 20: Konzepte zur Budget-, Arbeitsfortschritt- und Terminkontrolle

Auffällig ist im Gegensatz zum Fragenkomplex „Investitionsrechnung“, dass der Anteil externer Beraterleistungen signifikant ansteigt (vgl. Abb. 22). Dies hängt mit der als wesentlich höher empfundenen Komplexität des Themas zusammen: Oftmals werden bei Investitionsrechnungen bspw. juristische oder steuerliche Aspekte vernachlässigt. Bei Unternehmensbewertungen dominieren differenziertere Betrachtungen.

und zugleich als „geeignet“ einstufen. Auf der anderen Seite findet man doch viele Angaben zu „Verfahren unbekannt“ bei den Varianten der DCF-Methodik (hier: Equity-Approach bzw. Flow To Equity, Entity-Approach bzw. WACC-Approach), was einige Zweifel an der Aussage „DCF ist uns bekannt“ aufkommen lässt: „DCF – haben wir von gehört!“ würde ein glaubwürdigeres Bild ergeben. Es ist deshalb zu vermuten, dass gerade deutsche Unter-

zusätzlich ein „verfahrenstechnischer Umweg“ über den Flow-To-Equity-Ansatz gegangen wird, der dem Ertragswertverfahren deutscher Prägung sehr nahe steht, was im Beratungsgespräch eine schnellere Vertrauensbasis schafft. Bei internationalen Transaktionen muss zudem zwischen FTE- und WACC-Approach vermittelt werden. Angesichts der Internationalisierung auf dem Felde der Unternehmensbewertung sollten sich die Unternehmen verstärkt um eine Erweiterung ihrer DCF-Kenntnisse bemühen.



Abb. 21: Wie intensiv beschäftigen Sie sich mit Unternehmensbewertungen?

Besonders interessiert hat die Frage, für wie geeignet die Praxis einige Verfahren zur Unternehmensbewertung einschätzt. Es wurden den Unternehmen 27 Verfahrensnamen zum Ankreuzen vorgeschlagen, die sich aber teilweise inhaltlich entsprechen. In der Abbildung 23 werden letztlich nur zwei Verfahrensgruppen wiedergegeben, die besonders häufig mittels Schulnoten bewertet wurden, wobei die Note „0“ für „Verfahren unbekannt“ steht. Es handelt sich dabei zum einen um das deutsche Ertragswertverfahren sowie um die in der internationalen Bewertungsszenarie dominierende DCF-Verfahrensgruppe.

Interessant ist, dass sehr viele Unternehmen die DCF-Verfahren als „bekannt“

nehmen noch einen „Aufklärungsbedarf“ zur Gedankenwelt und den Varianten der DCF-Verfahren haben. Eigene Praxiserfahrungen zeigen, dass noch erheblicher Erklärungsbedarf besteht: So ist der aus theoretischer und meiner Ansicht nach auch aus praktischer Sicht zu präferierende APV-Ansatz (Adjusted Present Value) vielen Entscheidungsträgern nur schwer vermittelbar (und wie Abb. 24 zeigt, auch über 70 % der Unternehmen unbekannt!), weshalb in der Beratungspraxis des Öfteren



Abb. 22: Organisation von Unternehmensbewertungen in den Unternehmen

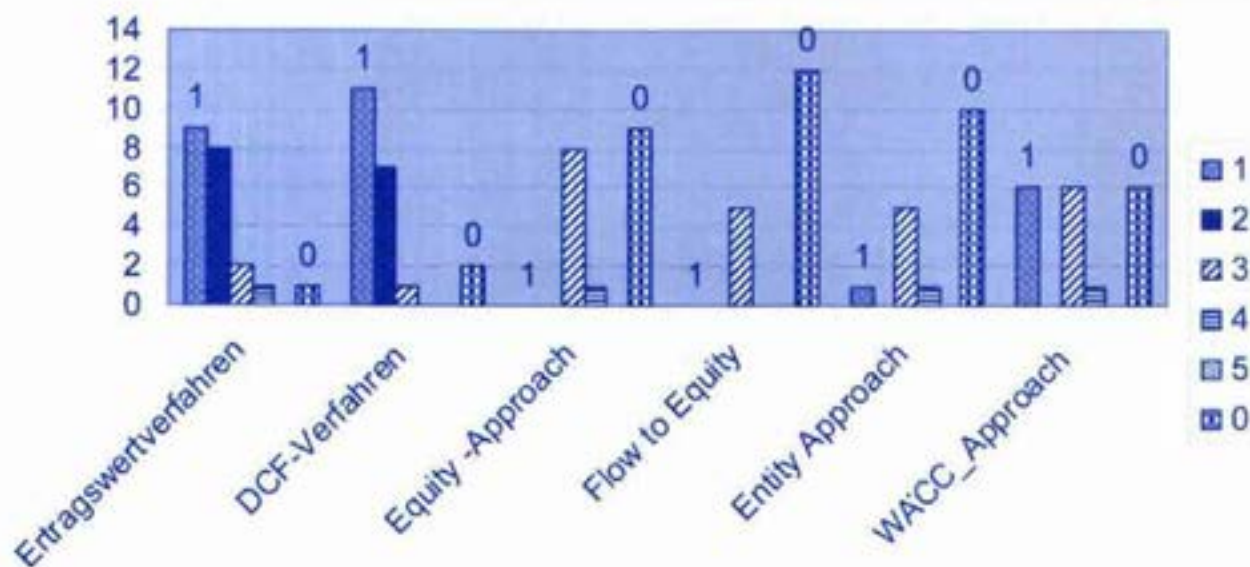


Abb. 23: Eignung von Verfahren aus Sicht der Praxis: Schulnoten (0: unbekannt)

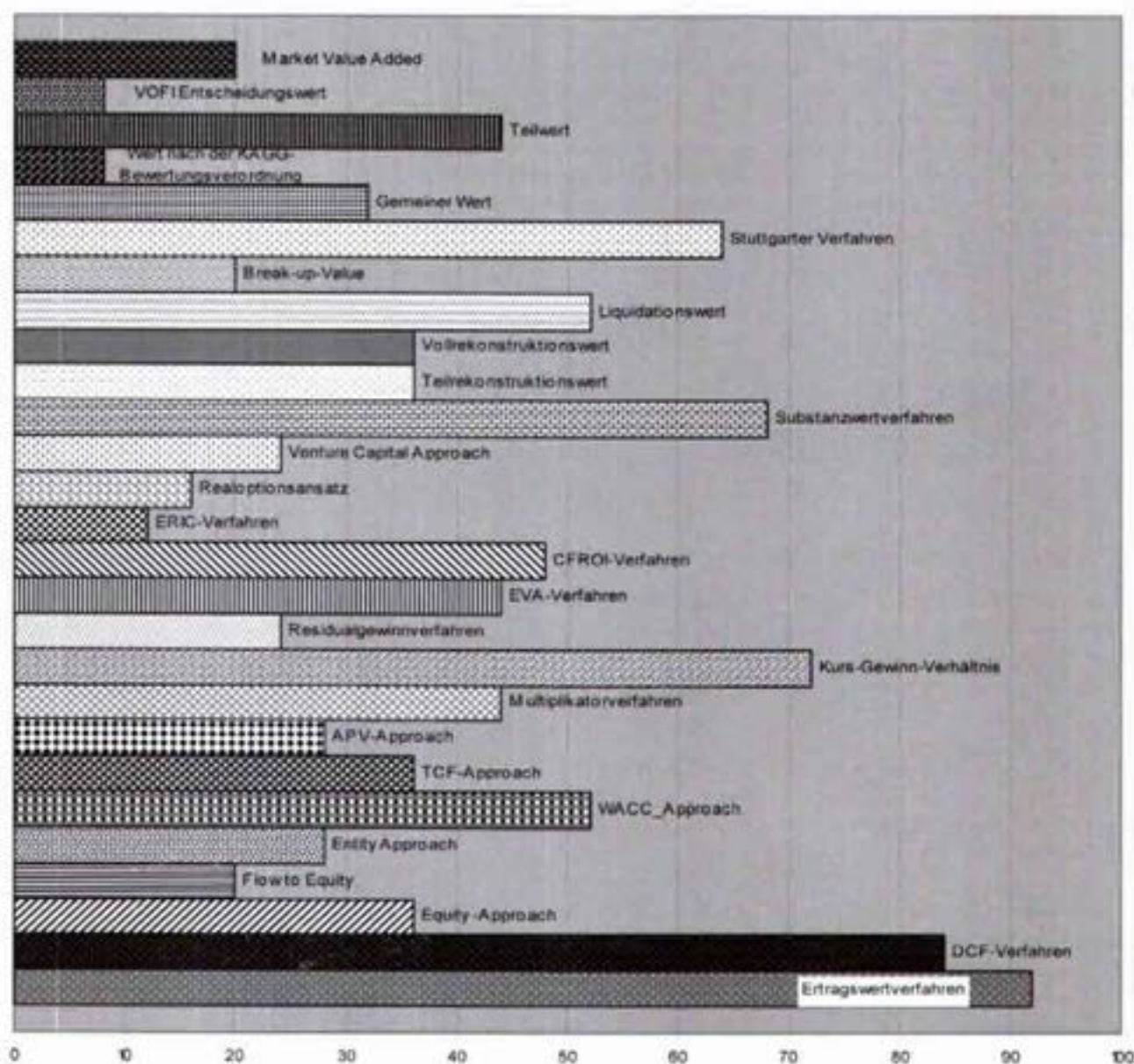


Abb. 24: Bekanntheitsgrad von Bewertungsverfahren

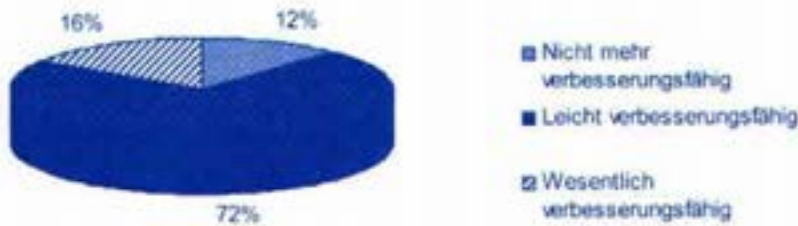


Abb. 25: Beurteilung der Berücksichtigung der Datenunsicherheit

Unternehmensbewertung ist letztlich eine spezielle Form der Investitionsrechnung, wobei es meistens um das Identifizieren von „Grenzpreisen“ bzw. „subjektiven Entscheidungswerten“ geht. Man könnte deshalb auch von einer „Investitionsrechnung für Unternehmenstransaktionen“ sprechen. Es wäre deshalb zu erwarten, dass die befragten Unternehmen in der Unsicherheitsproblematik eine ähnlich hohe Lösungsbedürftigkeit empfinden würden, wie bei Investitionsprojekten in Abb. 13 geäußert. Um so überraschender informiert Abb. 25, dass lediglich 16% „ernste Probleme“ mit der Berücksichtigung der Datenunsicherheit haben.

Bei der Abfrage der Kernproblematiken einer Bewertung ergab sich allerdings ein

verändertes Bild: Nach Abb. 26 ist die Datenunsicherheit mit auf den vorderen Plätzen – allerdings scheinen die befragten Unternehmen über zufrieden stellende Lösungen zu verfügen (vgl. Abb. 25). Freilich ist auch denkbar, dass die in Abb. 25 wiedergegebene Frage nach der aktuellen Beurteilung der Datenunsicherheit so verstanden wurde, was man denn noch an sinnvollen Maßnahmen zur Verbesserung dieses „Dauerproblems“ tun könne – „viel mehr geht nicht mehr“ könnte dann die zur Abb. 25 sinnigere Antwort sein.

Auffallend an den genannten Kernproblemen im Rahmen einer Unternehmensbewertung sind darüber hinaus:

➔ Mit 60 % der Nennungen besteht große Skepsis an der Glaubwürdig-

keit der künftigen Wachstumsannahmen, die in einem Zwei- oder Drei-Phasen-Modell im sog. „Wachstumsabschlag“ im Renten- bzw. Restwertzeitraum abgebildet werden. Hier sind Bewertungsanteile von 80 % oder mehr (bei Start-up-Unternehmen auch über 100 %) denkbar. Obwohl mit Beginn der Rentenphase der „Datennebel“ am dichtesten ist, befindet sich dort der überwiegende Anteil des Unternehmenswertes. Entsprechend können die Werte durch Wachstumsparameter überhöht sein (man denke nur an die Phase der sog. „New Economy“!).

➔ Über 50 % der Nennungen entfallen auf die Glaubwürdigkeit der Datenherkunft; erst in einer späten Phase der Analyse wird bspw. dem Kaufinteressenten über die Due Diligence die Chance einer Datenprüfung eingeräumt, aber die Zukunft, auf die die Bewertungen mehrheitlich fokussieren, unterliegt weiterhin einer gewissen „Glaubensfrage“. Dies lässt sich auch sinngemäß auf das Problem „Synergieeffekte“ übertragen, das gut 30 % Nennungen erhielt.

Werden im Rahmen der Unternehmensbewertung andere Instrumente zur Bewältigung der Unsicherheitsproblematik genutzt als bei den Sachinvestitions-

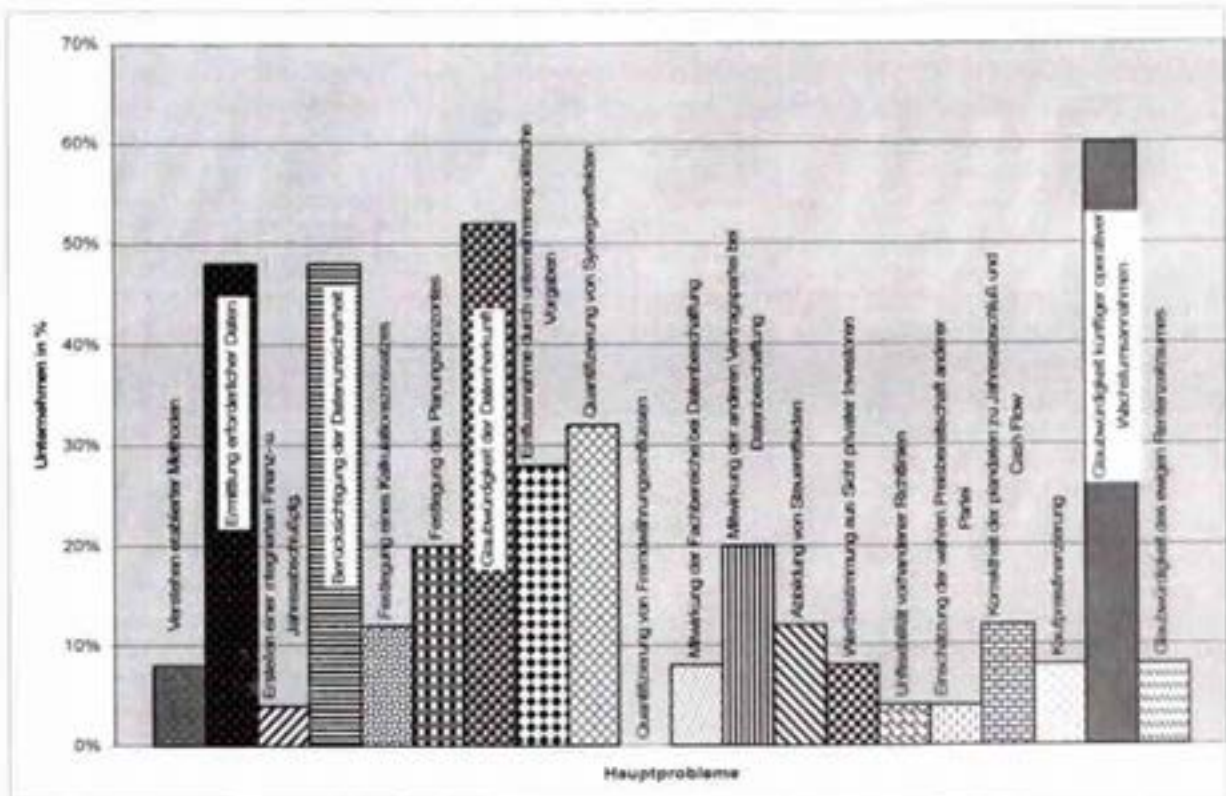


Abb. 26: Hauptprobleme einer Unternehmensbewertung

künftigen Zahlungsüberschüsse an die Kapitalgebergruppen den Wert eines Unternehmens dar. Entscheidend für die Beantwortung der Frage ist demnach die Einschätzung, ob IAS/IFRS diese Free Cash Flows spürbar beeinflussen kann. 60% der befragten Unternehmen sehen keinen bzw. einen eher geringen Einfluss. Diese Einschätzung erscheint sehr plausibel: Solange die Rechtsnormen bzw. die

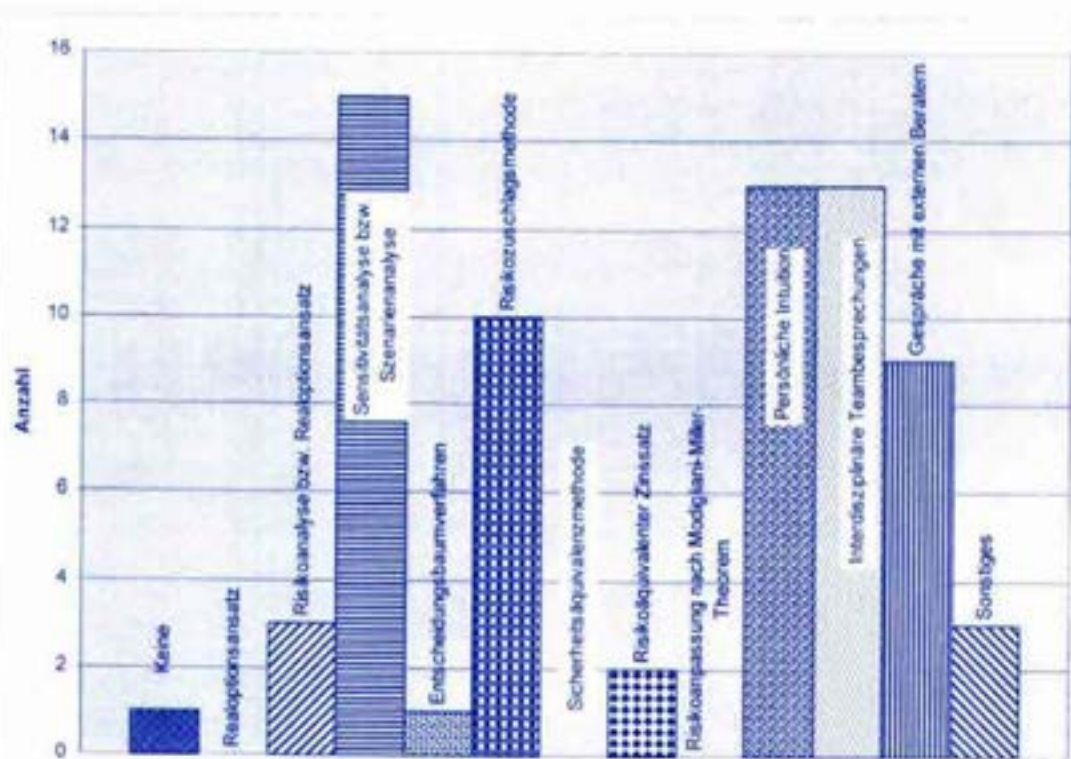


Abb. 27: Konzepte zur Berücksichtigung der Unsicherheit bei Unternehmensbewertungen

projekten? Nach Abb. 27 besteht eine gewisse Methodenähnlichkeit, die aber anders akzentuiert wird:

- ➔ Sensitivitätsanalysen werden auch hier mehrheitlich genannt.
- ➔ Intuition, Teambesprechungen, intensives Datenstudium sowie Gedankenaustausch mit externen Beratern folgen dicht dahinter.
- ➔ Die Risikozuschlagsmethode steht an dritter Position der Verfahrensskala.

„Theoriebeladene“ Verfahren werden nur vereinzelt genutzt (bspw. Risikoanalyse und Entscheidungsbaumverfahren).

Letztlich dominiert der Meinungs- bzw. Gedankenaustausch, was angesichts der vielfältigen Aspekte sinnvoll erscheint. Allerdings gilt leider auch: Nicht immer reduzieren Informationsbeschaffungsaktivitäten die Entscheidungskomplexität bzw. nicht immer wird die Entscheidungsfreudigkeit der in Verantwortung stehenden Manager durch neue Daten positiv angeregt. Ein beliebtes Praxisbeispiel stellen die Auswertungsergebnisse von Sensitivitätsanalysen dar: Viele Informationen, wann welcher Wert die Investition zum Fehltritt werden lässt. Aber wie glaubwürdig erscheint dies? Welche Daten ändern sich mit? Was sind sinnvolle Annahmenkombinationen? Welchen Umwelteinflüssen können wir

erliegen? Was sollte man gegen gravierende Fehlschläge vorbeugend einplanen? Keine Methode also, die Managern die Entscheidung oder gar die Verantwortung dafür abnehmen kann. So gibt es durchaus manche intuitive Spontantentscheidung, die sich ex-post als erfolgreich herausgestellt hat und die möglicherweise bei längerem Nachdenken und Recherchieren nicht getroffen worden wäre. „Business Valuation“ ist eben nicht nur „Science“, sondern auch ein gutes Stück Kunst: Erkennen ohne bewusstes Reflektieren, gepaart mit entschlossenem Handeln.

Aufgrund der hohen Aktualität internationaler Rechnungslegung (IAS/IFRS) wurde abschließend nach dem vermuteten Einfluss auf künftige Unternehmensbewertungen gefragt (vgl. Abb. 28).

Folgt man der outputorientierten Bewertungsphilosophie von Ertragswert- und DCF-Verfahren, so stellen allein die

Bewertungsvorschriften (seien sie nun nationaler oder internationaler Art) keinen Einfluss auf die Zahlungsströme in Unternehmen nehmen, so lange interessiert dies eine outputorientierte Bewertung nicht. Oder wie Dieter Schneider es mal formulierte: „Der Pfad betriebswirtschaftlicher Tugend führt über den Weg der Zahlungsströme.“ So ist der Einfluss des nationalen Steuerrechts auf die Unternehmensbewertung wesentlich wertrelevanter, da hier Steuerzahlungen die Ausschüttungen und Opportunitäten der Kapitalgeber unmittelbar berühren. Aus einem Konzernabschluss auf Basis IFRS folgen keine direkten Zahlungskonsequenzen; er will ja nur aus einer Vogelperspektive heraus informieren. Amerikaner nennen das so: „Cash is fact. Profit is opinion.“

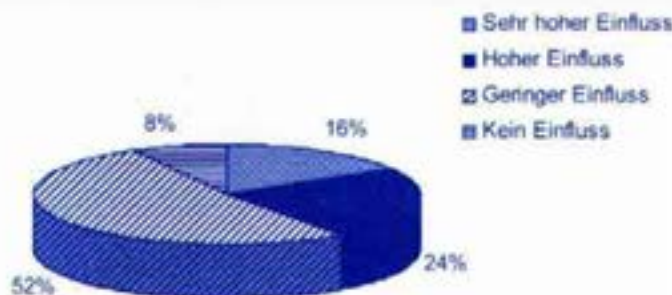


Abb. 28: Hoher Einfluss internationaler Rechnungslegung eher verneint!



## Zuordnung CM-Themen-Tableau

04	23	37	G	F	S
----	----	----	---	---	---

## WERTMANAGEMENT MITTELSTÄNDISCHER UNTERNEHMEN

von Markus Exler, Wien

Mittelständische Unternehmer sind häufig der Meinung, dass ein Nachdenken über den Wert des Unternehmens nur bei einer möglichen Veräußerung einen relevanten Stellenwert einnimmt. Dem kann entgegen gehalten werden, dass sich **jede unternehmerische Tätigkeit für die Kapitalgeber rechnen muss**. Die Banken möchten eine **marktübliche Verzinsung ihrer ausgereichten Kredite**, während die Investoren konsequenterweise an einer, gemäß ihrem eingegangenen Risiko, **adäquaten Rendite des jeweiligen Eigentümeranteils** interessiert sind. Der zu erwirtschaftende Wertbeitrag des Unternehmens muss also über den Bedienungsansprüchen der Kapitalgeber liegen und darüber hinaus sukzessive zu einer Substanzsteigerung beitragen können, um auch in der Zukunft als ein attraktives Investitionsobjekt wahrgenommen zu werden. Für das operative Geschäft bedeutet das die **Ausrichtung an der Steigerung des Wertbeitrages**, was nichts anderes heißen soll, als dass Kapital bindende Maßnahmen wie **Expansion mittels Investitionen oder Umsatzsteigerung auf ihre Wert erhöhenden Wirkungen hinterfragt** werden müssen, bzw. mindestens die Kapitalkosten decken sollten. Der Wertbeitrag ist eine Größe, welche gedanklich für die Rückzahlung der Kreditverbindlichkeiten, für Ersatzinvestitionen innerhalb des Unternehmens oder für Investitionen außerhalb des Unternehmens herangezogen werden kann.

### 1. WERTKREISLAUF

Die langfristige erfolgreiche Präsenz auf einem Markt wird einem Unternehmen nur gelingen, wenn die entsprechenden besseren Problemlösungen für seine Kunden generiert werden können und diese sich konsequenterweise auch in entsprechend hohen Umsatzrückflüssen niederschlagen. Die auf dem Absatzmarkt realisierten Preise müssen im Idealfall nicht nur alle liquiditätswirksamen Kosten, sondern auch die nur buchhalterischen Größen abdecken können. Das soll heißen, dass das in den Investitionen gebundene Kapital nur dann gerechtfertigt werden kann, wenn die gebildeten Abschreibungsbeträge vollständig in den Verkaufspreisen berücksichtigt und über die Umsätze in liquider Form ins Unternehmen zurückfließen. Die so im Rahmen der Innenfinanzierung als Desinvestition **über die Absatzpreise verdienten Abschreibungsgegenwerte** als kalkulatorische Größen unterscheiden sich von der in der Bilanz verwendeten Berechnungsbasis, da diese nicht auf die Anschaffungs- oder Herstellungskosten begrenzt sind. Dementsprechend generieren die höheren Umsätze einen positiveren Jahresüberschuss, der wiederum das Ausschüttungspotenzial an die Kapitalgeber verbessert. Unter dem Primat des Gläubigerschutzes, dessen Intention die Substanzerhaltung des Unternehmens ist, werden Buchverluste in Form von bilanziellen Abschreibungen gebil-



Dr. Markus W. Exler, Professor der Betriebswirtschaftslehre an der Fachhochschule Kufstein und Mitinhaber der M.A.C. Mergers & Acquisitions-Consulting GmbH, Wien  
markus.exler@fh-kufstein.ac.at

det, die das Jahresergebnis und entsprechend die Ausschüttungsmöglichkeit reduzieren. Die dadurch „gesparte“ Liquidität ist dann das Investitionspotenzial für renditestarke Vermögenswerte, die im Idealfall einen weiteren positiven Wertbeitrag leisten und zu einer Steigerung des Unternehmenswertes beitragen können.

Das strategische Ziel der Unternehmensleitung muss es sein, den Unternehmenswert über die Folgeperioden sukzessive zu steigern. In diesem Zusammenhang kann der Periodenerfolg, der anhand des Betriebsergebnisses, also dem Gegenrechnen der betrieblichen Aufwandsgrößen zu den betrieblichen Ertragspositionen, dargestellt wird, nur eine kurzfristige Betrachtungsweise ermöglichen, da dieser in Bezug auf eine langfristige Wertsteigerung sehr häufig ein gegenläufiges Bild aufweist. Das kann im Einzelnen bedeuten, dass die zur Disposition stehenden liquiden Mittel alternativ investiert werden könnten. Zum einen in die Ersatzinvestition abgeschriebener Sachanlagevermögensteile, zum anderen in eine Investition zur Ausweitung der Forschungs- und Entwicklungstätigkeiten. Betrachten wir diesen Sachverhalt unter dem Primat einer zukünftigen Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens, dann würden beide Investitionsalternativen üblicherweise zu einer Steigerung beitragen können. Untersuchen wir aber diesen Sachverhalt auf die bilanzpolitischen Auswirkungen für die darauf

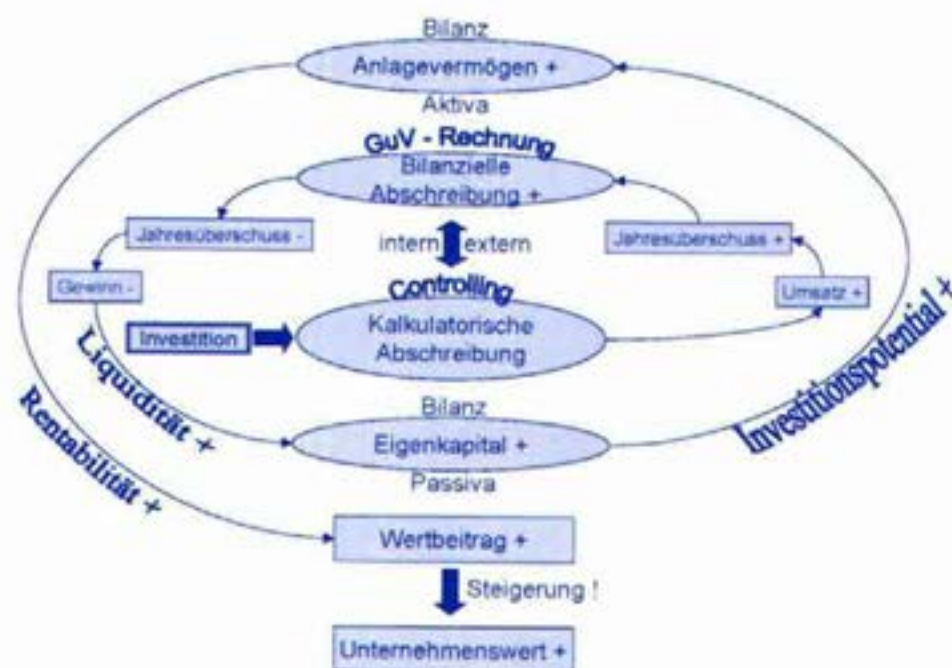


Abb. 1: Die Wertsteigerungsspirale nach Exler

folgenden Geschäftsabschlüsse, dann würde die Investition in das Sachanlagevermögen eher nur kurzfristig zu einer Erhöhung des operativen Ergebnisses beitragen, während Investitionen in Forschungs- und Entwicklungsprojekte in der Regel einen langfristigen Erfolg nach sich ziehen. Die nach geltendem Handels- und Steuerrecht fehlende Aktivierung von Forschungs- und Entwicklungskosten zum Zeitpunkt des Kapitalabflusses lässt nämlich kurzfristig keinen Betriebserfolg generieren. Für die Unternehmensleitung bedeutet das, Erfolgsgrößen zu definieren, die eine Abkehr von einer eher kurzfristigen Gewinnhin zu einer langfristigen Wertorientierung leisten sollten.

## 2. CASH ORIENTIERTER WERTBEITRAG

Wertorientierte Unternehmenssteuerung muss demzufolge bedeuten, dass sämtliche Investitionsentscheidungen unabhängig vom aktuell zu erwartenden Jahresabschlussausweis getroffen werden. Die zu tätigen Investitionsleistungen in Bezug auf das Anlage- und Umlaufvermögen müssen die quantifizierbaren Erwartungen der Kapitalgeber befriedigen können. Diese Forderung ist im Wesentlichen an die Verzinsung des im Unternehmen eingesetzten Eigenkapitals gerichtet, die aber im Jahresabschluss nicht als aufwands-

gleiche Kosten veranschlagt wird. Zwar wird bei einem mittelständischen Unternehmer, der sehr häufig als geschäftsführender Gesellschafter in einer Doppelrolle, auch im Sinne eines Doppelverdieners, tätig ist, die Managementleistung über dessen Geschäftsführergehalt entsprechend erfolgswirksam verbucht, die Kapitalverzinsung für das eingesetzte Kapital aber steht als eine erfolgsneutrale Größe außerhalb des Saldos der Gewinn- und Verlustrechnung. Im Rahmen eines gewinnorientierten Managementansatzes wird bis dato als Mindestanspruch nur die Deckung der betrieblichen und finanziellen Aufwandspositionen angestrebt.

Demzufolge sind die für die Erfolgsdarstellung verwendeten Kennziffern wie die **Verzinsung des Eigenkapitals (ROE als Return on Equity)** und der Rentabilität des gesamten im Unternehmen eingesetzten Kapitals (**ROI als Return on Investment**) aufgrund der fehlenden Berücksichtigung der Eigenkapitalkosten als Controllingkennziffern wenig aussagekräftig. Ein wirkungsvollerer Ansatz wäre die **Quantifizierung des zusätzlichen Wertbeitrages**, der mit der Investition der von den Kapitalgebern zur Verfügung gestellten monetären Mittel, welche in den einzelnen Vermögenswerten gebunden sind, erreicht wird. In Analogie zu den Kennziffern „ROE“ und „ROI“ hat sich in Deutschland bei einer Vielzahl von börsennotierten Unternehmen für die Darstellung der Verzinsung des im

Unternehmen eingesetzten Kapitals der Wertbegriff „ROCE“ (als Return on Capital Employed) durchgesetzt, der über die Verzinsung der im Unternehmen investierten Vermögensgegenstände gemessen wird und auch im Mittelstand erfolgreich implementiert werden kann. Dieser ist der Quotient aus dem bereinigten operativen, nachsteuerlichen Ergebnis im Zähler und dem betrieblich gebundenen Vermögen im Nenner.

### 2.1 Betriebliches Ergebnis

Ausgangsmedium für die Berechnung des echten operativen bzw. betrieblichen Ergebnisses ist die Gewinn- und Verlustrechnung, bestehend aus den Teilergebnissen Betriebs-

Finanz- und außerordentliches Ergebnis sowie der Steueraufwand. Im Rahmen der unternehmerischen Tätigkeit, die anhand der Umsatzerlöse abgebildet wird, müssen ausschließlich die um alle neutralen Aufwands- und Ertragsbestandteile sowie kalkulatorischen Kosten bereinigten Material-, Personal-, Abschreibungs- und sonstige betriebliche Aufwandspositionen sowie der Steueraufwand verdient werden, was im Umkehrschluss bedeutet, dass konsequenterweise auch **der den Eigentümern gehörende Jahresüberschuss ohne Finanzergebnis und außerordentlichem Ergebnis** als operative Größe herangezogen werden kann, aber mit der Addition der Zuführungsgrößen der Pensionsrückstellungen und unter Abzug der Steuervorteile aufgrund der Abzugsfähigkeit des Zinsaufwandes. International wird das (bereinigte) operative Ergebnis nach Steuern als „NOPAT“ (**Net Operating Profits After Taxes**) bezeichnet.

Bei der Erfassung der „Bereinigungsgrößen“ muss innerhalb des Betriebsergebnisses bei den Ertrags- und Aufwandsgrößen jede einzelne Position auf ihre betriebsfremden, periodenfremden, außerordentlichen und bewertungsbedingten Bestandteile hinterfragt werden, die dann entsprechend kalkulatorisch dem Ergebnis addiert bzw. abgezogen werden. Zu einem besseren Verständnis sollen einige Beispiele genannt werden:

- Zzgl. betriebsfremder Aufwand: Überhöhte Gehaltsteile des geschäftsführenden Gesellschafters;
- Zzgl. periodenfremder Aufwand: Steuernachzahlung an das Finanzamt;
- Zzgl. außerordentlicher Aufwand: Aufwandsgrößen in Bezug auf die Aktiva mit Investitionscharakter;
- Zzgl. bewertungsbedingter Aufwand: Differenzbetrag der bilanzierten Abschreibungsbeträge gegenüber niedriger angesetzten kalkulatorischen Größen.

Auf der anderen Seite gibt es aber eine Reihe von Wertgrößen, die ausschließlich in der Kalkulation erfasst sind, demzufolge nicht in der GuV-Rechnung berücksichtigt werden. Diskutiert werden diese als kalkulatorische Kosten, die bei einer Bereinigung des Erfolges entsprechend in Abzug gebracht werden müssen, wie beispielsweise

- Abzgl. kalkulatorischer Unternehmerlohn: Zu niedrig angesetzte Gehaltsteile des geschäftsführenden Gesellschafters;
- Abzgl. kalkulatorische Miete: Betriebsimmobilie im Privatvermögen der Gesellschafter, ohne Mietaufwand in der Betreibergesellschaft.

Dieses bereinigte Ergebnis ist das operative bzw. das echte betriebliche Ergebnis nach Steuern, welches als Zählerwert mit dem betrieblichen Vermögen des Nenners den Quotienten der Verzinsung des betrieblichen Vermögens ergibt.

## 2.2 Betriebliches Vermögen

Die im Unternehmen **operativ in Wert gesetzten Vermögenspositionen** sind vom Grundsatz der Summe der **bilanzierten Buchwerte der Bilanzaktiva** zu entnehmen wie die immateriellen Vermögensgegenstände, das Sachanlagevermögen, die Vorräte, die Forderungen aus Lieferungen und Leistungen und der sonstigen Vermögensgegenstände sowie die aktiven Rechnungsabgrenzungsposten. Nicht im investierten Vermögen enthalten sind die Finanzanlagen, die betriebsfremden Beteiligungen und die Anlage kurzfristiger liquider Mittel, da deren Verzinsung über das Finanzergebnis abgebildet wird. Hingegen werden Vermögensgegenstände, die nicht

bilanziert sind, dennoch aber innerhalb des eigentlichen Betriebszwecks dienlich sind, zum Ansatz gebracht. Häufig stehen diese im Zusammenhang mit so genannten „Off-balance Finanzierungen“, wie Leasing- oder auch Mietobjekte. Da es bei den betrieblichen Aufwandspositionen einzelne gibt, die aufgrund von Ansatzvorschriften keine Aktivierung mit sich bringen, dennoch aber Investitionscharakter haben, wie beispielsweise selbst erstellte Vermögensgegenstände, werden diese, wie auch die kumulierten Abschreibungen auf Firmenwerte oder zu hoch angesetzte Abschreibungen des Sachanlagevermögens, dem betrieblichen Vermögen zugeordnet.

Hingegen werden bilanzierte, aber nicht benötigte Vermögensgegenstände des Sachanlagevermögens, unverzinsten Rückstellungen und Verbindlichkeiten **in Abzug gebracht**. Bei Letzteren handelt es sich üblicherweise **um kurzfristige Positionen wie Steuerrückstellungen, Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen sowie den sonstigen Verbindlichkeiten**. International wird das betriebliche Vermögen als „CE“ (**Capital Employed**) bezeichnet. Bei signifikanten Abweichungen der bilanzierten Stichtagswerte von den üblicherweise im Unternehmen vorhandenen **durchschnittlichen Größenordnungen eingesetzter Vermögensgegenstände wäre zu raten, entsprechende Korrekturen vorzunehmen**. Eine Renditeoptimierung der betrieblich genutzten aktivierten Vermögensgegenstände kann vernünftigerweise mit entsprechend gewählten Liquidationsvorgängen, die als aktivische Finanzierung diskutiert werden, sei es mittels Verkauf oder über die Bildung von periodischen Abschreibungsgrößen, erreicht werden.

## 2.3 Vermögensrendite

Mit den Größen des Quotienten aus dem betrieblichen Ergebnis und dem betrieblichen Vermögen lässt sich die Verzinsung des im Unternehmen durchschnittlich im Jahresverlauf eingesetzten Vermögens wie folgt rechnen:

Vermögensrendite = (Betriebliches Ergebnis / Betriebliches Vermögen) x 100 bzw.

$$ROCE = (\text{NOPAT} / \text{CE}) \times 100$$

Ein höherer Wertbeitrag zur Steigerung des Unternehmenswertes wird dann geschaffen, wenn die Vermögensrendite über die Höhe der Kapitalkosten angehoben werden kann, also der Ertrag des Unternehmens die Höhe der Gesamtfinanzierung übersteigt. Demzufolge wird von der einzelnen Investition eine Verzinsung mindestens in Höhe der Kapitalkosten gefordert, da die betriebliche Wertschöpfung auf dem Absatzmarkt (Desinvestition) mehr erwirtschaften muss, als an Ressourcen auf dem Beschaffungsmarkt (Investition) nachgefragt wird.

## 2.4 Kapitalkosten

Die Kosten des im Unternehmen investierten Kapitals setzen sich aus den Bedienungsansprüchen der Fremd- und Eigenkapitalgeber zusammen. Bei mittelständischen Unternehmen wird das Fremdkapital in der Regel mehrheitlich durch die langfristig verbrieften Konditionen der Kreditverbindlichkeiten gegenüber Banken repräsentiert. Gibt es mehrere unterschiedliche Kreditengagements bei einer oder auch mehreren Instituten, empfiehlt sich die Ermittlung eines **durchschnittlichen Zinssatzes ( $r_{FK}$ )**. **Da die Fremdkapitalzinsen bei der Berechnung der zu versteuernden Gewinngröße abzugsfähig sind**, wird der Fremdkapitalzins um die relative Größe des Ertragsteuersatzes ( $s$ ) als „Tax Shield“ relativiert und je nach Fremdkapitalquote ( $FK/CK$ ) als für die Periode geltenden **Fremdkapitalkosten nach Steuern** in Ansatz gebracht.

Die Verzinsungsansprüche der Eigenkapitalgeber werden näherungsweise mit Hilfe des aus der Portfoliotheorie entwickelten **„Capital Asset Pricing Model“ (CAPM)** ermittelt, welches sich aus den Komponenten risikoloser Zinssatz ( $i$ ), Marktprämie ( $r_M - i$ ) als eine langfristig zu beobachtende Differenz zwischen der Rendite eines in Aktien investierten Marktportfolios ( $r_M$ ) und dem risikolosen Zinssatz ( $i$ ), als ein Risikoaufschlag für die Übernahme eines unternehmerischen Risikos, welche mit der unternehmensspezifischen Risikoprämie, dem Betafaktor ( $\beta$ ), gewichtet wird, zusammensetzen und mit der jeweiligen individuellen Eigenkapitalquote ( $EK/CK$ ) multipliziert **als Eigenkapitalkosten nach Steuern** in den Gesamtkapitalkosten enthalten sind. **In Bezug auf die Bewertung von kleinen**

und mittleren Unternehmen in Deutschland, die nicht an der Börse notiert sind, kann näherungsweise gelten:

- Risikoloser Zinssatz: Bundesobligation mit 5 Jahren Laufzeit;
- Marktprämie: Üblicherweise 5,0 % bis 6,0 %;
- Beta-Faktor: Üblicherweise 1,0 bis 1,2 (dieser gilt als Risikoausdruck einer einzelnen Kapitalanlage im Verhältnis zum Wert des Marktportfolios, wie beispielsweise dem deutschen Aktienindex DAX.)

Der für die Berechnung des Wertbeitrages zugrunde zu legende Kapitalkostensatz, der die Bedienung der Verzinsungsansprüche der gesamten am Unternehmen beteiligten Kapitalgeber anzeigt, wird durch den „WACC“ (**Weighted Average Cost of Capital**) als dem gewichteten durchschnittlichen Kapitalisierungszinssatz nach Steuern repräsentiert, der sich wie folgt zusammensetzt:

$$r_{WACC} = [r_{FK} \times (1-s) \times \frac{FK}{GK}] + [i + (r_{EK} - i) \times \beta] \times \frac{EK}{GK}$$

Das von den Eigentümern und Gläubigern überlassene Kapital wird mit dem WACC verzinst. Demzufolge muss im **Kontext einer erfolgreichen wertorientierten Unternehmensführung die Nettorendite des eingesetzten Kapitals**, welche oben transparent gemacht wurde, **über den Kapitalkosten der Kapitalgeber liegen**, um eine langfristige Steigerung des Unternehmenswertes zu erreichen. Ob ein Unternehmen oder ein im Unternehmen definierter einzelner Geschäftsbereich pro Periode den Unternehmenswert mehr oder mindert, wird über einen entsprechend hohen Wertbeitrag gemessen.

### 2.5 Wertbeitrag

Als **relativer Wertbeitrag** wird die Differenz der Rendite des betrieblich eingesetzten Vermögens abzüglich der Bedienstungsansprüche der Kapitalgeber verstanden und zeigt den operativen Erfolg, der über die Kosten des eingesetzten Kapitals hinaus erwirtschaftet wird. Multipliziert mit dem eingesetzten betrieblichen Vermögen erhält man den **absoluten Wertbeitrag** in €, auch als „Cash Value Added“ (CVA) bezeichnet, der als Wertbeurteilung von Investitio-

nen oder auch als Parameter für Bonuszahlungen an die Belegschaft herangezogen werden kann.

$$\text{Wertbeitrag (CVA)} = [(Vermögensrendite (ROCE) - Kapitalkosten (WACC)) \times \text{Betriebliches Vermögen (CE)}$$

International wird der relative Wertbeitrag häufig auch als **EVA (Economic Value Added)** definiert. Dieser Begriff ist ein eingetragenes Warenzeichen der Unternehmensberatungsgesellschaft Stern Stewart & Co., New York. Die Intention ist, den unternehmerischen Erfolg in Bezug auf einzelne Geschäftsfelder und Strategien in erster Linie aus dem ganzheitlichen Blickwinkel potentieller Investoren und Gläubiger zu beurteilen, um diejenigen strategischen Maßnahmen im Unternehmen zu implementieren, die bezüglich eines gesteigerten Unternehmenswertes, also nach Abzug des Marktwertes des Fremdkapitals, den höchsten Wertbeitrag garantieren, was konsequenterweise auch bedeuten muss, dass sich die Mittelverwendung für Investitionen im Anlage- und Umlaufvermögen an der Einflussnahme auf die Verzinsung des gesamten im Unternehmen gebundenen Vermögens ausrichtet. Auch bei mittelständischen Unternehmen sollte das Wertmanagement als die Differenz der Vermögensverzinsung gegenüber den Kapitalkosten im Mittelpunkt der strategischen Ausrichtung stehen.

### 3. PRAXISBEISPIEL

Wir wollen im Folgenden versuchen, den Wertbeitrag für ein mittelständisches

Produktionsunternehmen mit einem Umsatz von 20,8 Mio. €, einem Jahresüberschuss von 1,2 Mio. € und 46 Mitarbeitern zu bestimmen.

Aus den Daten der Bilanz, der Gewinn- und Verlustrechnung sowie der Betriebsbuchhaltung lassen sich die folgenden bereinigten Ergebnisse bestimmen.

- > **Betriebliches Ergebnis** (in T€): 1.237  
1.214 Jahresüberschuss
- + 218 Finanzergebnis
- + 90 Verluste aus dem Abgang von Vermögensgegenständen
- + 45 Betriebsfremde Aufwandsteile der ordentlichen betriebl. Aufwendungen
- 300 Erträge aus der Auflösung von Sonderposten mit Rücklageanteil
- 10 Erträge aus der Auflösung von Rückstellungen
- 20 Zusätzlicher Kalkulatorischer Unternehmerlohn
- > **Betriebliches Vermögen** (in TE): 6.874  
137 Immaterielle Vermögensgegenstände
- + 3.009 Sachanlagen
- + 1.853 Vorräte
- + 2.227 Forderungen aus Lieferungen und Leistungen
- + 907 Sonstige Vermögensgegenstände
- + 68 Aktive Rechnungsabgrenzungsposten
- 451 Unverzinsten Rückstellungen
- 871 Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen
- 5 Sonstige Verbindlichkeiten
- > **Kapitalkosten**: 7,6 %  
9,8% Kreditzinsen ( $r_{FK}$ )  
35,0% Steuerliche Abzugsfähigkeit der Kreditzinsen (s)  
70,0% Fremdkapitalanteil ( $\frac{FK}{GK}$ )  
3,8% Verzinsung einer Bundesobligation (i)  
5,5% Marktprämie ( $r_m - i$ )  
1,2 Beta-Faktor ( $\beta$ )  
30,0% Eigenkapitalanteil ( $\frac{EK}{GK}$ )

<b>A. Anlagevermögen</b>		<b>A. Eigenkapital</b>	
I. Immaterielle Vermögensgegenstände		I. Stammkapital	878
1. Konzessionen und Schutzrechte	79	II. Gewinnrücklagen	680
2. Geschäfts- oder Firmenwert	58	III. Jahresüberschuss	1.214
II. Sachanlagen		<b>B. Rückstellungen</b>	
1. Grundstücke und Gebäude	2.459	1. Steuerrückstellungen	119
2. Technische Anlagen und Maschinen	10	2. Sonstige Rückstellungen	332
3. Betriebs- und Geschäftsausstattung	540	<b>C. Verbindlichkeiten</b>	
<b>B. Umlaufvermögen</b>		1. Bankverbindlichkeiten	4.373
I. Fertige Erzeugnisse und Waren	1.853	2. Verbindlichkeiten aus LL	871
II. Forderungen und sonstige Vermögensgegenstände		3. Sonstige Verbindlichkeiten	5
1. Forderungen aus LL	2.227		
2. Sonstige Vermögensgegenstände	907		
III. Kassenbestand und Bankguthaben	271		
<b>C. Rechnungsabgrenzung</b>	68		
Summe	8.472	Summe	8.472

Abb. 2: GmbH - Bilanz 2005 (in T€)

Abb. 3: GmbH - Gewinn- und Verlustrechnung 2005 (in T€)

1. Umsatzerlöse	20.786
2. Erhöhung des Bestandes an fertigen und unfertigen Erzeugnisses	95
<b>3. Gesamtleistung</b>	<b>20.881</b>
4. Sonstige betriebliche Erträge	
a. Sonstige ordentliche Erträge	89
b. Erträge aus der Auflösung von Rückstellungen	10
c. Erträge aus der Auflösung von Sonderposten mit Rücklageanteil	300
d. Sonstige Erträge im Rahmen der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit	1
5. Materialaufwand	
a. Aufwendungen für Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe und für bezogene Waren	13.308
b. Aufwendungen für bezogene Leistungen	35
6. Personalaufwand	
a. Löhne und Gehälter	1.331
b. Soziale Abgaben und Aufwendungen für Altersversorgung und für Unterstützung	268
7. Abschreibungen auf immaterielle Vermögensgegenstände des Anlagevermögens und Sachanlagen	233
8. Sonstige betriebliche Aufwendungen	
a. Ordentliche betriebliche Aufwendungen	4.267
b. Verluste aus Wertminderungen und aus dem Abgang von Gegenständen des Umlaufvermögens und Einstellung in die Pauschalwertberichtigung	162
c. Sonstige Aufwendungen im Rahmen der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit	2
9. Sonstige Zinsen und ähnliche Erträge	9
10. Zinsen und ähnliche Aufwendungen	227
<b>11. Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit</b>	<b>1.457</b>
12. Steuern vom Einkommen und vom Ertrag	242
13. Sonstige Steuern	1
<b>14. Jahresüberschuss</b>	<b>1.214</b>

> **Relativer Wertbeitrag:**  
 $(1.237 \text{ T€} / 6.874 \text{ T€}) \times 100 = 17,85\%$   
 10,4 %

> **Absoluter Wertbeitrag:**  
 $6.874 \text{ T€} \times 0,104 = 714.896 \text{ €}$

Die Verzinsung des im Unternehmen eingesetzten Vermögens von 18,0 % liegt deutlich über den von den Kapitalgebern geforderten 7,6 %. Das entspricht einem Wertbeitrag von 10,4 % bzw. 714.896 €, der den Kreditverbindlichkeiten und den Investitionsleistungen gegenübergestellt sowie als Maßstab in Bezug auf eine Tantiemevergütung der Geschäftsleitung und auch aller übrigen Mitarbeiter des Unternehmens herangezogen werden kann.

#### 4. RESÜMEE

Der Focus nicht börsennotierter Unternehmen liegt im Wesentlichen immer noch auf dem Periodenerfolg in der Größe des

operativen aktuellen Betriebsergebnisses, welcher ausschließlich in der Gewinn- und Verlustrechnung seine Erfassung findet. Langfristig sollte aber der „echte Gewinn“ bzw. Wertzuwachs ermittelt und gesteigert werden können. Für den Unternehmer bedeutet das einen Wechsel der Betrachtung, der weg von einer ausschließlichen (kurzfristigen) Gewinnorientierung und hin zu einem langfristigen Wertmanagement als zentrales Steuerungsinstrument, welches über die Ermittlung des unternehmenswertabhängigen Wertbeitrages transparent gemacht wird. Eine Steigerung des Unternehmenswertes wird zum einen mittels Kostensenkung und zum anderen mittels Umsatzsteigerung erreicht. Als Orientierungsempfehlung bietet sich ein Mix aus Erwartungen der Gesellschafter, dem Marktumfeld, dem Vergleich mit Konkurrenten sowie der aktuellen Kapitalrendite an. Eine wertorientierte Unternehmenssteuerung muss darüber hinaus erreichen, dass sämtliche Investitionsentscheidungen unabhängig

vom aktuellen zu erwartenden Jahresabschlussergebnis getroffen werden. Ein modernes Controllingssystem berücksichtigt neben den Faktoren Produkte, Märkte und Innovationskraft zusätzlich das richtige Verhältnis aus Eigen- und Fremdkapitalanteilen. Das strategische Ziel eines unternehmenswertorientierten Controllings ist die Steigerung des Unternehmenswertes, um die Mindestverzinsungsansprüche der Kapitalgeber nicht nur zu erreichen, sondern die Rendite des eingesetzten Vermögens darüber hinaus zu steigern. Entscheidend ist der Wertbeitrag, um den das eingesetzte Kapital besser oder schlechter verzinst wird als die gewichteten Kosten an die Kapitalgeber.

Eine umfangreiche Darstellung im Zusammenhang mit der Diskussion einer wertorientierten Unternehmensführung finden Sie in: Exler, MidCap M&A, Management für den Verkauf und die Bewertung von mittelständischen Unternehmen, Herne/Berlin, 2006. ■

Zuordnung CM-Themen-Tableau					
02	34	37	F	S	G

## IFRS FÜR DEN MITTELSTAND

Ein praxisgerechter Extrakt aus der Vielzahl von Richtlinien

von Peter W. Weber, Gauting, und Kerstin Weidenbach-Koschnike, München

### 1. Antrieb zur Veränderung

- Die Internationalisierung der Märkte ist nicht aufzuhalten; und dies gilt selbstverständlich auch für unsere mittelständische Wirtschaft. Im Besonderen sind die Finanzmärkte international deutlich verknüpft; und eben hier gilt die Devise, dass es im Zeitalter der Globalisierung schon fast ein Muss ist, einen finanzkräftigen Partner aus dem europäischen Umfeld an sich zu binden.
- Nun wird allseits lamentiert, dass die Eigenkapitalausstattung unserer Mittelstandsbetriebe weit unter dem europäischen Durchschnitt liegt und wir deshalb im internationalen Vergleich schnell an Attraktivität verlieren. Dass dies nicht zuletzt auf steuerlich getriebene Bilanzierungsmethoden und Bewertungsrichtlinien aus dem HGB zurückzuführen ist, wird parallel diskutiert; und was tun wir dagegen?
- Abhilfe aus dem internationalen Vergleichsdilemma ist schnell gefunden: die Ansätze der IAS (International Accounting Standards)/IFRS (International Financial Reporting Standards) können, mit relativ geringem Aufwand, hilfreich sein, die Braut Unternehmung chancengleich darzustellen, d. h. auf eine mit dem potenziellen Partner vergleichbare Ebene zu bringen.
- Fast nebenbei schaffen wir es, in diesem Zuge, falls noch nicht ge-

schehen, die **längst fällige Reorganisation des Rechnungs- und Informationswesens in Angriff zu nehmen** und unsere diesbezügliche Performance auf den neuesten Stand zu bringen. **Auch der klassische Partner Hausbank wird dies mit einem Plus im Rating honorieren.**

### 2. Der Geschäftsbetrieb muss warten

Dieser Eindruck drängt sich auf, wenn wir die Herausforderung IFRS für den Mittelstand näher beleuchten. Anders als das vertraute HGB schaffen die internationalen Rechnungslegungsstandards **keinen Schonraum für kleine und mittlere Unternehmen durch Größenerleichterungen, sondern fordern auch beim kleinsten Anwender eine lückenlose Umsetzung aller Vorgaben.**

Im Dienste der Vergleichbarkeit der Jahresabschlüsse ist die Einheitlichkeit der Anwendung sicherlich zu begrüßen; vergleichbar sind jedoch nicht die Startbedingungen für eine IFRS-Bilanzierung: auf der einen Seite eine große, hoch qualifizierte Rechnungslegungsabteilung und unterstützende Stabsstellen mit einem noch größeren Heer an Beratern und einem entsprechenden Budget im Großunternehmen; auf der anderen Seite **der Leiter Rechnungswesen mit seiner Buchhaltungskraft, verloren und verlassen zwischen dem HGB-Abschluss, der Steuerbilanz und jetzt eben noch den IFRS.**



Prof. Dr. Peter W. Weber ist Berater und Trainer mit dem Schwerpunkt Controlling. Er lehrt Betriebswirtschaft an der internationalen Wirtschaftsuniversität der Universität Stettin und leitet das von ihm gegründete Institut für angewandte Betriebswirtschaft PeWeCo in Gauting bei München.



Dipl.-Kfz. Kerstin Weidenbach-Koschnike, Wirtschaftsprüferin, Steuerberaterin (KWEIKOS@AOL.com) ist Inhaberin der gleichnamigen Steuerberatungs- und Wirtschaftsprüfungskanzlei in München mit den Schwerpunkten betriebswirtschaftliche Steuerberatung und internationales Rechnungswesen.

Es ist keineswegs verwunderlich, wenn so mancher nach gutem Willen im Kampf mit den 41 IAS, 5 IFRS sowie unzähligen Exposure Drafts die Flügel streckt. Auch jüngste Studien zeigen, dass sich der deutsche Mittelstand in der Auseinandersetzung mit der Globalisierung eher auf die Aussagekraft seines längst eingeschliffenen Rechnungswesens und seine Überzeugungskraft bei der Erläuterung des Jahresabschlusses verlässt, oder besser gesagt, zurückzieht.

Oft gleich das Bemühen, dem Unvermeidlichen zu entrinnen, dem Versuch, auf der Autobahn nicht den Anschluss an einen Sportwagen zu verlieren, während man selbst mit dem Roller unterwegs ist: erschöpfend und gefährlich.

### 3. Selektives Herangehen an die IFRS

In Zusammenhang mit der internationalen Rechnungslegung geht der Blick gewöhnlich auf den Pflichtenkatalog, beginnend mit der Aufstellungspflicht für alle börsennotierten Unternehmen, deren Konzernabschluss mit Ausnahmen ab 1.1.2005 nun dem Diktat der IFRS zu gehorchen hat.

Für einen Großteil des deutschen Mittelstandes folgt dann ein erleichtertes Aufatmen, denn börsenorientiert ist man ja nicht – und einen internationalen Konzernabschluss brauchen wir auch nicht. Das Nicht-Müssen wird gerne missver-

standen als nicht betroffen zu sein. Man sieht sich einer lästigen Pflicht entledigt ohne auch nur zu prüfen, ob in des Einen Pflicht nicht auch des Anderen Chance liegt.

Bezüglich der Notwendigkeit und Wichtigkeit hat das Rechnungswesen längst seinen hohen Stellenwert im Unternehmen gesichert. Für eine Investitionsentscheidung „IFRS ja oder nein“ gilt es dagegen zunächst, den nötigen Aufwand zu beleuchten, um entscheiden zu können. Und wie hoffentlich stets, sollte man sich auch hierbei auf das Nötige und Sinnvolle beschränken.

Es ist selbstverständlich richtig, dass der IAS 1 für einen ordnungsgemäßen IFRS-Abschluss fordert, dass alle IFRS Regelungen lückenlos eingehalten werden; für unsere oben angesprochenen Ziele ist jedoch kein testierfähiger Abschluss erforderlich; **vielmehr reicht ein Zahlenwerk aus, das die IFRS-Werte innerhalb einer vertretbaren Rundungsgenauigkeit wiedergibt.**

Wie bei der Kundenselektion oder der Klassifizierung von Beschaffungsgütern leistet in diesem Zusammenhang die ABC-Analyse gute Dienste; denn sie hilft uns, das Wesentliche zu erkennen und uns darauf zu beschränken; das verkürzt den Arbeitseinsatz und senkt mittelstandsorientiert die Kosten, ohne den Aussagegehalt in Mitleidenschaft zu ziehen.

Wie wollen wir vorgehen? Im ersten Schritt verschaffen wir uns zunächst einen **Überblick über die Abweichungen der IFRS-Rechnungslegung von der HGB-Rechnungslegung.** Die Abweichungen werden wir dann in einem nächsten Schritt auf ihr Auftreten im Unternehmen überprüfen. Im dritten Schritt ist die voraussichtliche Abweichungshöhe zu quantifizieren; die Relation der Abweichungshöhe zur Gesamtabweichung (Bilanz: Bilanzsumme, GuV: negative und positive Ergebnisveränderungen) erlaubt letztlich den Rückschluss auf die Bedeutung der jeweiligen Position im Rahmen der Überleitung. Tatsächlich übergeleitet werden dann nur alle Abweichungen und Teile der B-Abweichungen, bis der gewünschte Genauigkeitsgrad erreicht ist.

#### 4. Generelle Abweichungen zwischen den IFRS und dem HGB

Das ABC-Verfahren soll auch für die anschließenden Ausführungen gelten. Die

vorgenommene A-Auswahl spiegelt, ohne Anspruch auf Vollständigkeit, die als mehrheitlich vermuteten bzw. empirisch unterlegten Schwerpunktbereiche einer mittelständischen Überleitung wider. **Im Folgenden vorgestellt werden die herausragenden Abweichungen zwischen IFRS- und HGB-Regelungen.**

##### 4.1 Anlagevermögen

- Anknüpfungspunkte für den Ansatz und die Bewertung des Anlagevermögens (IAS 16) bieten Zugangswert, Abschreibung und Zeitwert.
- Der **Zugangswert** kann, gegenüber dem HGB-Ansatz, in den IFRS nach oben abweichen, da durch die dynamischere Bilanzauffassung tendenziell **mehr Aufwendungen zu aktivieren sind**; anzusprechen wären hier insbesondere **Großreparaturen**. Des Weiteren werden Rückstellungen im Zusammenhang mit dem Vermögenswert ebenfalls als Anschaffungskosten erfasst. Gegenläufig ist der Ansatz von Gemeinkosten im Besonderen bei Herstellungsvorgängen regressiver.
- Die **Abschreibungssätze** richten sich nach der tatsächlichen Nutzungsdauer, die technisch oder wirtschaftlich bestimmt und unternehmensindividuell zu definieren ist. **Allgemeine Abschreibungstabellen sind unbekannt.**
- Anders als das an das Anschaffungskostenprinzip gebundene HGB eröffnen die IFRS **als erlaubte Variante die Möglichkeit zur Neubewertung des Anlagevermögens zum Zeitwert am Neubewertungsstichtag.** Die Entscheidung Neubewertung oder Verbleib bei den Anschaffungskosten ist nur insgesamt für eine homogene Gruppe von Anlagegütern zu treffen, für die auch ein aktiver Markt existiert. **Schlägt man einmal den Pfad der Neubewertung ein, so muss diese Prozedur, will man den Regelungen folgen, regelmäßig, d. h. alle 3 Jahre, vorgenommen werden.**
- Die Anpassung der Abschreibungssätze an die tatsächliche Nutzungsdauer und die Neubewertung von beispielsweise Grundstücken und Gebäuden führt fast regelmäßig zur Anhebung des Vermögens und daraus resultierend des Eigenkapitals.

##### 4.2 Immaterielle Vermögenswerte

- Der Begriff der immateriellen

Vermögenswerte geht nach IAS 38 über den nach HGB hinaus; nach IFRS wird lediglich gefordert, dass dem Unternehmen aus dem Vermögenswert wahrscheinlich ein zukünftiger Nutzen zufließen wird und die Kosten verlässlich ermittelt werden können (Definition des assets). Dies gilt **auch für intern geschaffene immaterielle Vermögenswerte.**

- Eine Sonderregelung greift für **Forschungs- und Entwicklungskosten** insoweit, als sie den **Ansatz von Entwicklungskosten** bei Erfüllen diverser Kriterien **kategorisch fordert, den Ansatz von Forschungskosten jedoch mit einem Verbot belegt.**
- Die Abschreibungen richten sich auch im Rahmen der immateriellen Vermögenswerte nach der unternehmensindividuell zu bestimmenden betriebsgewöhnlichen Nutzungsdauer. Ist diese unbestimmt, **greift keine planmäßige Abschreibung; vielmehr sind im Rahmen des Tests zur außerplanmäßigen Abschreibung (impairment) mindestens einmal jährlich die Wertansätze auf Wertdeckung zu untersuchen.**
- Für Folgebewertungen stehen auch für die immateriellen Vermögenswerte die Möglichkeiten der Neubewertung offen.
- Der gegebenenfalls höhere Ansatz von immateriellen Werten und Forschungs- und Entwicklungskosten wird, so zeigt es die Praxis, in vielen Fällen zu einer Höherbewertung des Anlage- oder Umlaufvermögens führen. Mit der Umstellung auf die IFRS kann also auch hier der wünschenswerte Effekt einer Eigenkapitalverbesserung eintreten.

##### 4.3 Vorratsvermögen

- Vorratsvermögen ist mit seinen Anschaffungs- oder Herstellungskosten bzw. seinem niedrigeren Nettoveräußerungspreis zu bewerten (IAS 2).
- Die Anschaffungskosten umfassen den Anschaffungspreis sowie eventuelle Nebenkosten, soweit sie einzeln zurechenbar sind.
- Die Herstellungskosten setzen sich aus den Einzelkosten und allen direkt zurechenbaren produktionsbedingten Gemeinkosten zusammen.
- Für Finanzierungskosten räumt der IAS 23 ein Wahlrecht ein.

- Zur Bewertungsvereinfachung sind Fifo-Verfahren und die Durchschnittskostenmethode zulässig.
- Der Nettoveräußerungswert wird im Rahmen der retrograden Wertermittlung aus dem geschätzten Verkaufspreis des Absatzgeschäftes, vermindert um alle noch anfallenden Kosten, ermittelt.
- Mit der **verstärkten Einbindung des Veräußerungswertes** wird ein realitätsnäherer Ansatz der Vorräte erreicht. Das sich intensive Befassen mit der Werthaltigkeit wird auch die Vorratsoptimierung fördern. Oftmals liegt **der sich aus dem voraussichtlichen Veräußerungswert und noch anfallenden Kosten ergebende Wertansatz über dem HGB-immanenten Niederstwert.**

#### 4.4 Fertigungsaufträge

- Zieht sich die Leistungserstellung über mehrere Berichtsperioden hin und handelt es sich um eine kundenspezifische Fertigung von Gegenständen, haben wir es mit Fertigungsaufträgen zu tun, für die die Sonderregelungen des IAS 11 greifen.
- Bei Erfüllung bestimmter Voraussetzungen werden die Aufwendungen und Erträge aus dem Auftrag nicht erst bei Auftragsabschluss und Übergang von Chancen und Risiken (completed contract) erfasst, sondern ratiertlich mit Auftragsfortschritt (percentage of completion). **An Voraussetzungen sind zu nennen:**
  - Zuverlässige Ermittelbarkeit der gesamten Auftragserlöse,
  - Wahrscheinlicher Nutzenzufluss aus dem Vertrag an das Unternehmen,
  - Zuverlässige Ermittelbarkeit der noch anfallenden Kosten sowie des Fertigstellungsgrades,
  - Klare Identifizierung der vom Vertrag zuzurechnenden Kosten.
- Der Grad der Fertigstellung bemisst sich entweder nach den leistungsanteilig angefallenen Kosten oder nach der Vervollendung eines physischen Teils der Auftragsarbeit.
- Ergibt sich aus dem Fertigungsauftrag ein Verlust, so ist dieser Verlust sofort in voller Höhe zu berücksichtigen.
- Das Bewertungsverfahren wird betriebswirtschaftlich auch als **Prospektiv-Retrograde-Leistungsermittlung** bezeichnet; der Begriff

verdeutlicht nochmals die Vorgehensweise: **nach vorne denken (aktualisierte Restkalkulation) und rückwärts rechnen (Ermittlung des Leistungsanteils nach dem Kostenverlauf** und dem voraussichtlichen Gesamt-Deckungsbeitrag). Das Verfahren kann zu höheren Vermögenswerten führen, muss aber nicht. Was jedoch wünschenswert und sicher eintritt, **ist eine wirklichkeitsnahe Beurteilung des jeweiligen Periodenerfolgs.** Für die betriebswirtschaftliche Steuerung ist das Vorgehen ein Muss!

#### 4.5 Rückstellungen

- Rückstellungen werden im IAS 37 definiert als gegenwärtige rechtliche oder faktische Verpflichtungen aus einem Ereignis der Vergangenheit, die zu einem wahrscheinlichen Ressourcenabfluss in der Zukunft führen und deren Höhe verlässlich geschätzt werden kann. Hierfür ist ein Ansatz in der Bilanz sowie Erläuterung im Anhang zwingend notwendig.
- Darüber hinaus kennen die IFRS den Begriff der Eventualschulden. Dabei handelt es sich um mögliche Verpflichtungen aus einem Ereignis der Vergangenheit, deren Existenz noch von einem zukünftigen Ereignis, das nicht vollständig unter Kontrolle des Unternehmens steht, abhängig ist; alternativ kann es sich um eine gegenwärtige Verpflichtung aus einem Ereignis der Vergangenheit handeln, deren Ressourcenabfluss nicht wahrscheinlich oder deren Höhe nicht verlässlich abschätzbar ist. Ein Bilanz-Ansatz in der Bilanz unterbleibt für Eventualschulden, sie sind jedoch im Anhang zu erläutern.
- Die **Bewertung der Rückstellung folgt dem best-estimate-Konzept**; d. h. eine einzelne Verpflichtung wird mit ihrem wahrscheinlichsten Wert angesetzt; für eine homogene Vielzahl von Verpflichtungen kann eine Bewertungseinheit geschaffen werden, die mit einem entsprechend deren Eintrittswahrscheinlichkeiten gewichteten Erwartungswert zum Ansatz kommt.
- Birgt die Rückstellung einen wesentlichen Zinseffekt, so ist der Verpflichtungsbetrag abzuführen. Hierbei ist der aktuelle fristenkongruente und risikoadäquate Marktzins vor Steuern heranzuziehen. In späteren

Perioden erfolgt die Aufzinsung des Zinsaufwandes.

- Zukünftige Ereignisse sind bereits dann in die Betrachtung mit einzubeziehen, wenn ausreichend objektive und substantielle Hinweise auf deren Eintritt vorliegen.
- Nur in der GuV darf der Effekt von Ansprüchen aus Rückgriffsrechten saldiert werden.
- Im Rahmen der Rückstellungen ist die betriebswirtschaftliche Beurteilungsfähigkeit gefordert. Richtig angewandt, wird eine höhere Risikotransparenz erreicht. Gegenüber den HGB-Verfahren können Kapitalabweichungen in beide Richtungen entstehen. Die bisherige Erfahrung im mittelständischen Unternehmen zeigt jedoch, dass meist nur geringe Veränderungen auftreten.

#### 4.6 Besonderheiten von Drohverlustrückstellungen und Rückstellungen für Restrukturierung

- Die IFRS gehen von einem drohenden Verlust aus, wenn die unvermeidbaren Kosten den erwarteten wirtschaftlichen Nutzen übersteigen.
- Unter die unvermeidbaren Kosten fällt der niedrigere Betrag aus den Erfüllungskosten, d. h. den dem Vertrag zuzurechnenden Einzelkosten und produktionsbedingten Gemeinkosten oder den Strafzahlungen bei Nichterfüllung.
- Die gesamte Differenz zum Ertrag aus dem Vertrag ist in voller Höhe erfolgswirksam zu erfassen, sobald sich ein Verlust aus dem Vertrag abzeichnet.
- Bei Schließung, Stilllegung, Verlegung oder wesentlicher Reorganisation werden die absehbaren Kosten im Rahmen einer Restrukturierungsrückstellung erfasst, wenn bestimmte Voraussetzungen erfüllt sind:
  - Bindender Verkaufsvertrag,
  - Faktische Verpflichtung aus einem detaillierten Plan (betroffener Geschäftsbereich, wichtigste betroffene Standorte, Standort, Funktion, Anzahl der Arbeitnehmer, entstehende Ausgaben, Zeitpunkt der Umsetzung),
  - Vor dem Bilanzstichtag wurde mit der Umsetzung begonnen,
  - Vor dem Bilanzstichtag wurden die Betroffenen über die wesentlichen Bestandteile informiert.



#### 4.7 Besonderheiten der Ertragsrealisierung

- Ist der Vertragsgegenstand eine Lieferung, so kann grundsätzlich der Ertrag aus diesem Rechtsgeschäft auch **erst bei Lieferung/Abholung realisiert werden**. Als Ausnahme von dieser Regel lassen die IFRS sogenannte **bill-and-hold-Transaktionen** zu. Hier darf der Ertrag bereits bei Fertigstellung vereinnahmt werden, wenn der Käufer, nicht der Verkäufer, nach einer bill-and-hold-Transaktion (Rechnungsstellung ohne Auslieferung) verlangt hat und der Käufer auch einen ökonomischen Grund dafür hat.
- Teilweise umfasst der Liefer- und Leistungsgegenstand nicht nur ein Werk, sondern bildet ein Konglomerat aus Hauptleistung und Nebenleistungen, die eventuell zu unterschiedlichen Zeitpunkten erbracht werden. Sie bilden einen **Mehrkomponentenvertrag**. Solche Verträge können bilanziell nach zwei Methoden behandelt werden. **Umsatzaufgliederung**: Der Vertrag wird in seine Einzelkomponenten zerlegt und jede Einzelkomponente wird separat bilanziert. Dies ist das Vorgehen der IFRS. **Kostenabgrenzung**: Der gesamte Umsatz wird erst bei Erfüllung der Hauptleistung realisiert. Noch zu erbringende Restleistungen werden in einer Rückstellung passiviert. Dies ist das Vorgehen nach HGB.
- Sind in einem Vertrag eine Vielzahl von Leistungen zusammengeschlossen,

stellt sich die Frage nach der **Segmentierungsmöglichkeit zur Einzelbewertung einzelner Leistungen**. Dies ist nach HGB ausgeschlossen. IAS 11 erlaubt eine solche Segmentierung, wenn

- getrennte Angebote für jede Einzelleistung vorliegen,
- separat über jede Einzelleistung verhandelt wurde,
- Kosten und Erlöse pro Einzelleistung ermittelbar sind.

Ein Folgeauftrag kann demzufolge auch separat behandelt werden. Wenn

- er sich hinsichtlich Design, Technologie oder Funktion vom Ursprungsvertrag unterscheidet,
- Preisverhandlungen losgelöst vom Ursprungsbetrag geführt werden.

- Die Möglichkeit, **erstellte Leistungen, die einer festen Verkaufsvereinbarung folgen oder sachlich in eine größere Auftragseinheit zu integrieren sind, mit den Verkaufspreisen zu bewerten, wird, richtig angewandt, zu höheren Aktivposten und damit wiederum zu einer höheren Eigenkapitalbasis** führen. Eine eingehende Durchleuchtung der Leistungsbestände und Vertragsstrukturen wird der Bewertung vorausgehen müssen. Die Chancen, einen höheren Wert auszuweisen, stehen, wiederum aus den ersten Anwendungserfahrungen, gut.

<sup>1</sup> P. W. Weber, Controlling Management, Zukunftssicherung mit einem leistungsorientierten Steuerungskonzept, Gabler Verlag, Wiesbaden, 1996, S. 20

#### 5. Anforderungen an den Controllerdienst

##### 5.1 Strukturanforderungen

Der Bilanzierung nach IFRS ist eine höhere Genauigkeit und ein gesteigerter Informationsgehalt zu attestieren. Dies basiert zum einen auf den Rechnungslegungsvorschriften an sich, zum anderen aber auch darauf, dass die Rechnungslegungsvorschriften in ihrer Substanz bereits andere und/oder erweiterte Informationen als Ausgangspunkt der Bilanzierung einfordern.

**Externes und internes Rechnungswesen führen hier keine, wie bisher, friedliche Coexistenz mehr, sondern sie bedingen einander.** Für die Bilanzierung ausschlaggebend sind die Angaben, die der Controllerdienst dem Bereich Jahresabschluss liefert.

Die geforderten Angaben erfordern ein Controlling Management, das mit ganzheitlichen leistungs- und ergebnisorientierten Organisations- und Abrechnungsprozessen verwoben ist. Merkmale einer solchen Organisations- und Abrechnungsstruktur sind wie folgt zu definieren:

- Das Unternehmen versteht sich als Gesamtheit einer Vielzahl von Erfolgszentren, in denen Verantwortung, Kompetenz, Kosten, Leistung und Erfolg organisatorisch verknüpft sind.<sup>1</sup> Im Besonderen sind damit IFRS-Voraussetzungen für ein hohes Maß an Zurechenbarkeit von Kosten und



## HESSENBRUCH

PERSONALBERATUNG & VERMITTLUNG

WIR VERMITTELN DEUTSCHLANDWEIT!

#### FACH- UND FÜHRUNGSKRÄFTE FÜR DAS FINANZ- UND RECHNUNGSWESEN

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

- Personalvermittlung
- Arbeitnehmerüberlassung
- interim Services
- Outplacement
- Outsourcing
- Personalentwicklung

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

Ertrag bis hin zu den Einzelaufträgen bzw. -projekten geschaffen.

- Der Leistungsaustausch und die Abrechnung zwischen den Erfolgswertungen erfolgt via nachvollziehbaren Verrechnungspreisen.
- Eine permanente Gemeinkostenanalyse ist organisatorisch gesichert. Tatsächlich benötigte Leistungen werden kontrolliert bereitgestellt; nicht mehr nachgefragte Bereiche effektivitätssteigernd ausgesondert.

IFRS-Bewertungen setzen **eine hohe Transparenz der Gemeinkosten** hinsichtlich Ort, Ursache und Höhe ihrer Entstehung voraus. Struktur- und Controlling-gestützte Informationen fließen direkt in die Bilanzierung nach IFRS ein; sie helfen, produktionsbedingte von nicht produktionsbedingten Gemeinkosten zu unterscheiden, Leerlaufkosten auszu-sondern und spezifische Projektkosten zu ermitteln. Hilfreich herangezogen werden kann hierzu auch die im Besonderen entwickelte Leistungswertanalyse.

### 5.2 Informationsanforderungen

Für die Überleitungsbereiche nach IFRS sind die Hauptinformationsbedarfe aus dem Controllingdienst des Unternehmens zusammenzustellen.

Erwartungsgemäß stehen **eine ausgeprägte Betriebsabrechnung und Kalkulation im Vordergrund**. Die Kosten-/Leistungsrechnung liefert die Kosten- und Mengengrößen, die Leistungsverrechnungssätze und Verrechnungen auf die zu bewertenden Bereiche, Aufträge und externe wie interne Projekte.

Controlleraufgaben, wie Machbarkeitsstudien, Zeitanalysen, Risikobeurteilungen sind wichtige Informationsbedarfe für Entwicklungskostenansätze, die Bewertung von Fertigungsaufträgen oder die Einschätzung von Rückstellungen.

Die Praxis findet hier schnell zu strukturierten Unterlagen, EDV-gestützten Tabellen und Aufzeichnungsverfahren, so dass die Informationsgewinnung, -verarbeitung und -bereitstellung an die externen oder internen Bilanziers in überschaubare Routinen münden. Eine erste externe Unterstützung kann hier durchaus sinnvoll und hilfreich sein.

### 5.3 Überleitungsspezifische Informationsbedarfe Anlagevermögen

- Großreparaturenplan

- Tatsächliche Einsatzdauern
- Zeitwerte

### Entwicklungskosten

- Zeitplan
- Kosten
- Budget
- Zeitwerte / Barwerte der Vermarktung

### Vorratsvermögen

- Betriebsabrechnungsbogen (BAB)
- Kostenträgerrechnung
- Kostenstellenrechnung
- Veräußerungserlöse
- Gemeinkostenklassifikation
- Interne und externe Zinssätze

### Fertigungsaufträge

- Gebundenes Kapital
- BAB
- Kostenträgerrechnung
- Kostenstellenrechnung
- Auftragslöse
- Fertigstellungsgradberechnung
- Vorkalkulation
- Mitlaufende Kalkulation

### Rückstellungen

- Risiko-Management-System
- Risikokalkulation
- Interne und externe Zinssätze
- Gebundenes Kapital
- Rückgriffsrechtbewertung
- BAB
- Kostenträger-/Kostenstellenrechnung

### 5.4 Wertung von Informationslücken

Oftmals zeigt sich bei der Umsetzung, dass einige Informationen nur lückenhaft, andere scheinbar gar nicht beschafft werden können. Ebenso oft wird die Schuld und Ursache darin gesucht, dass die IFRS-Messlatte allzu hoch hängt.

In Wahrheit **erwarten die IFRS nichts Außergewöhnliches, sie legen vielmehr mit ihren Anforderungen nur den Finger in die Wunde**. Sie zeigen auf, wo Organisation und betriebliches Geschehen nicht optimal zueinander passen. Abteilungen und Bereiche mit gewachsenen Mischfunktionen sind hierfür bestes Beispiel; auch im Rechenwerk lässt sich ein solches Gemisch unterschiedlichster Prozesse und Inhalte dann nicht mehr trennen.

Nur überschlägige, d. h. ungenaue Kalkulationen oder nicht stringent durchgeführte Betriebsabrechnungen mit anschließend ebenso unsicherer Kostenträgerzuordnung führen oft zu Kopfschütteln über

die Wertansätze, die die IFRS auf einer solchen Datenbasis bestimmen. Existenzbedrohlich werden Informationslücken dann, wenn Unternehmer und Unternehmen vom Verlust überrascht und die falschen Wertansätze wenig hinterfragt als Grundlage betrieblicher Entscheidungen herangezogen werden.

So sind die IFRS nicht nur ein Instrument, für dessen Einsatz der Controllingdienst Leistungen erbringt, er bekommt auch hilfreiche Rückmeldungen. Sehr schnell zeigt sich, wo Unstimmigkeiten auftreten, Ungenauigkeiten beseitigt werden müssen und Strukturen anzupassen sind. Ohne die IFRS bedingte Zusammenarbeit stehen einem feed-forward oder feedback zwischen handelsrechtlichem Abschluss und Controllingauswertungen unterschiedliche Sichtweisen im Wege. Im Besonderen durch die Zeitwertorientierung der IFRS erfolgt, wenn auch zwangsläufig, eine starke Annäherung der Disziplinen. Die IFRS ist daher auch als Chance zu begreifen.

### 6. Fazit

Die Anwendung der internationalen Rechnungslegung ist keine Alles-oder-Nichts-Entscheidung. Gerade im Rahmen der Freiwilligkeit ergeben sich Chancen, die man mit relativ kleinem Aufwand für sich und seine Vorhaben nutzen sollte. **Globalisierung, Zukunftsorientierung, Unternehmenssicherung und IFRS sind strategisch zusammenzuschneiden, um erfolgreich zu sein.**

Die wesentlichen Unterschiede herauszuarbeiten, ist einfacher als man zunächst vermutet. Die Einbindung der IFRS in die Unternehmensrechnung bietet Anknüpfungspunkte zur Harmonisierung von internem und externem Rechnungswesen sowie für permanente Verbesserungsprozesse. Das Unternehmen wird international vergleichbar und für eventuelle Partner einschätzbar. Nicht zuletzt bestehen gute Chancen, mit der IFRS Sicht der Vermögensbewertung oftmals rechtlich und steuerlich getriebene Eigenkapitalschwächen zu beheben.

Externe Unterstützung bei der Umsetzung ist sicherlich zweckmäßig; die Praxis zeigt jedoch, dass die Hinzuziehung eines Externen Beraters in der Regel auf die Initiierungsphase zu beschränken ist. ■

## Zuordnung CM-Themen-Tableau

02	12	17	G	F	R
----	----	----	---	---	---

## SARBANES-OXLEY ACT –

### Auswirkungen auf das Risikomanagement und die Risikoberichterstattung deutscher Emittenten in den USA



Georg Stadmann arbeitet als Privatdozent an der WHU – Otto Beisheim School of Management (Vallendar) und ist Research Fellow des Institute for Development Strategies der Indiana University (Bloomington, USA)



Markus Wissmann ist externer Doktorand am Lehrstuhl von Prof. Dr. Jürgen Weigand und Mitglied der Forschungsgruppe G/R/D an der WHU

von Georg Stadmann und Markus F. Wissmann, Koblenz-Vallendar

#### 1. PROBLEMSTELLUNG UND GANG DER UNTERSUCHUNG

Das In-Kraft-Treten des Sarbanes Oxley Acts (SOX) in den USA im Jahr 2002 als Reaktion auf die Bilanzskandale zum Beispiel bei Enron und Worldcom hat die Berichtspflichten sowie die Haftungsrisiken der an einer US-Börse notierten Gesellschaften erheblich erweitert. Das SOX enthält keine Ausnahmeregelung für ausländische Emittenten mit Zweitnotierung an einer US-Börse (Foreign Private Issuers). Mit den verschärften Compliance-Anforderungen ist eine erhebliche Kostenbelastung der betroffenen Firmen verbunden.<sup>1</sup> In den Fokus der Öffentlichkeit ist hierbei insbesondere die Section 404 SOX gerückt, die von den Gesellschaften eine ausführliche Dokumentation und Tests der Funktionsfähigkeit des internen Kontrollsystems verlangt.

Im Rahmen dieser empirischen Untersuchung wurde in Form einer Befragung von den deutschen Emittenten in den USA zunächst deren Einschätzung im Hinblick auf Angemessenheit und Konkretisierung der deutschen Vorschriften in Bezug auf Risikomanagement und Risikoberichterstattung erbeten. Anschließend wird untersucht, welche Auswirkungen von SOX auf Risikomanage-

ment und Risikoberichterstattung ausgehen und ob eventuelle Synergien zwischen den Corporate Governance Systemen beider Jurisdiktionen existieren. Abschließend werden Kosten und Nutzen der Implementierung von SOX aus Sicht der betroffenen Emittenten erfragt. Eine sich anschließende Kosten-Nutzen-Analyse steht in einem direkten Zusammenhang mit der Diskussion um Delisting bzw. Deregistrierung ausländischer Emittenten in den USA.<sup>2</sup>

#### 2. REGULATORISCHES UMFELD

Sowohl im deutschen als auch im amerikanischen Corporate Governance System wurden unlängst die Themen Risikomanagement und internes Kontrollsystem Regelungen neu gestaltet. Ökonomisch soll hierdurch die Prinzipal Agenten Problematik gelöst werden, die zwischen den Eigentümern der Gesellschaft, also den Aktionären, und den angestell-

*"When President Bush signed the law, he claimed 'it was one of the most far-reaching reforms of American business practices since the time of Franklin Delano Roosevelt.' The President significantly understated the case because the Act does much more than reform the laws applicable to U.S.-based issuers – a substantial number of the Act's provisions reach overseas to affect foreign private issuers whose securities trade in the U. S."*  
Perino (2003, p. 1).

ten Managern besteht. Im Rahmen dieser Beziehung ist die Finanzberichterstattung einer Gesellschaft von besonderer Bedeutung, gibt sie dem einzelnen Aktionär doch wesentliche Informationen im Hinblick auf die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage.<sup>3</sup> Ein funktionierendes internes Kontrollsystem ist ein Instrument, um den Aktionären eine hohe Transparenz im Hinblick auf die Finanzberichterstattung der Gesellschaft zu verschaffen.<sup>4</sup>

Das SOX erzielt durch die Einbeziehung ausländischer Emittenten auch extratoriale Wirkung. Dies ist aus mehreren Gründen der Fall: Zum einen betrifft das SOX direkt jene Unternehmen, welche ein Dual Listing in den USA vorgenommen haben. Zum anderen müssen auch deutsche Tochterunternehmen US-amerikanischer börsennotierter Unternehmen ihre Berichterstattung an die Vorgaben des SOX anpassen.<sup>5</sup> Indirekte Auswirkungen ergeben sich ferner für

alle inländischen Unternehmen, falls die SOX Gesetzgebung sich als Benchmark guter Corporate Governance entwickeln sollte. Es besteht die Möglichkeit, dass die Finanzmarktakteure das SOX als ein **grundsätzliches Element für die Funktionsfähigkeit eines Corporate Governance Systems ansehen**. Dies hätte zur Folge, dass im Rahmen von Investitionsentscheidungen ggf. ein Bewertungsabschlag von jenen Unternehmen verlangt wird, die nicht dem SOX entsprechen. Somit könnten deutsche Unternehmen gezwungen sein, das SOX zu übernehmen, obwohl sie formal juristisch nicht dazu verpflichtet sind.

SOX sieht grundsätzlich keine Ausnahmeregelung für Foreign Private Issuers, also ausländische zweitgelistete Unternehmen, die bei der SEC registrierungspflichtig sind, vor.<sup>6</sup> De facto werden ausländische, in den USA gelistete Unternehmen damit dem Corporate Governance System der USA unterworfen. Dies stellt beispielweise eine **Verschärfung der bisherigen Praxis für jene Unternehmen dar, die an der New York Stock Exchange (NYSE) gelistet sind**. Deren Regelwerk betreffend die Corporate Governance zweitgelisteter Unternehmen schreibt lediglich vor, signifikante Unterschiede der Corporate Governance Vorschriften der Heimatbörse zu den Corporate Governance Regelungen der NYSE offen zu legen.<sup>7</sup>

## 2.1 Risikomanagement & Risiko-berichterstattung im Sarbanes Oxley Act

Der Fokus der Öffentlichkeit im Hinblick auf SOX liegt insbesondere auf der Section 404. Diese schreibt den Unternehmen vor, ihr internes Kontrollsystem der Finanzberichterstattung detailliert zu dokumentieren und dessen Funktionsfähigkeit intern zu prüfen. Auf Basis dieser Prüfung ist dem Jahresbericht ein Bericht des Managements über das interne Kontrollsystem der Finanzberichterstattung beizufügen.<sup>8</sup> Die Funktionsfähigkeit des internen Kontrollsystems der Finanzberichterstattung ist durch den Abschlussprüfer zu testieren. Im Fall der Feststellung einer Significant Deficiency oder Material Weakness ist dies sowohl dem Management als auch dem Audit Committee schriftlich zu melden.<sup>9</sup> Eine Significant Deficiency bzw. Material

Weakness ist laut PCAOB dann gegeben, **wenn eine gewisse Wahrscheinlichkeit besteht, dass die Kontrollschwäche zu einem falsch gemeldeten Betrag in der Finanzberichterstattung führen kann**, der nicht als belanglos einzustufen ist bzw. in eine wesentliche Falschmeldung münden kann.<sup>10</sup>

Section 302 bezieht sich auf Disclosure Controls and Procedures, also Kontrollen und Verfahren zur Offenlegung. Durch die Einrichtung dieser Kontrollen und Verfahren soll die Ordnungsmäßigkeit der veröffentlichungspflichtigen Informationen sichergestellt werden. Section 302 umfasst sowohl finanzielle als auch nicht finanzielle Informationen. **Gemäß Section 906 SOX haben der CEO und der CFO der Gesellschaft eidesstattliche Erklärungen abzugeben, in denen sie bestätigen, dass die finanzielle Lage des Unternehmens korrekt dargestellt ist** und die zu veröffentlichenden Berichte einer kritischen Prüfung unterzogen wurden.<sup>11</sup> Ebenfalls müssen sie bestätigen, dass die notwendigen Verfahren und Kontrollen zur Offenlegung eingerichtet wurden. **Section 906 sanktioniert Falschangaben in dieser Erklärung mit Geldstrafen von 1 Mio. US\$ und/oder einer Haftstrafe von bis zu zehn Jahren**. Bei Vorsatz erhöht sich das Strafmaß auf 5 Mio. US\$ und/oder 20 Jahre Freiheitsstrafe.

Ausländische Unternehmen haben einen Internal Control Report unter dem Formblatt F-20 bei der SEC einzureichen. Hierin hat das Management zu erklären, dass es für die Einrichtung und Unterhaltung von Financial Controls verantwortlich zeichnet. Ebenfalls ist die Funktionsfähigkeit der internen Kontrollen zu bestätigen, Material Weaknesses sind darzulegen.<sup>12</sup>

## 2.2 Vergleichende Betrachtung zum deutschen System

Zwar bezieht sich das nach Section 404 einzurichtende Kontrollsystem auf das interne Kontrollsystem der Finanzberichterstattung und das nach dem AktG einzurichtende Überwachungssystem auf bestandsgefährdende Risiken, jedoch könnten beide Systeme im Zuge eines integrierten Risikomanagements miteinander verknüpft werden.<sup>13</sup> Es stellt sich mithin die Frage, inwieweit deutsche

cross gelistete Unternehmen bei der Einführung von Section 404 SOX auf ein bereits bestehendes (Sub-)System zurückgreifen können. Gruson/Kubicek (2003b) sind der Auffassung, dass die Anforderungen der Section 404 SOX durch die §§ 91 AktG, 317 Abs. 4 und 321 Abs. 4 HGB erfasst werden.

Section 302 SOX bezieht sich allgemein auf alle wesentlichen Informationen, das KonTraG stellt lediglich auf bestandsgefährdende Risiken ab. Die Veröffentlichungspflicht entsprechend Section 302 SOX ist also wesentlich weiter gefasst.<sup>14</sup> Die Einrichtung eines Publizitätskontrollgremiums durch den Vorstand ist allerdings gem. § 76 Abs. 1 AktG eine zulässige Maßnahme der Geschäftsführung.<sup>15</sup>

Die Bildung eines Prüfungsausschusses steht im Einklang mit § 107 Abs. 3 AktG, wonach der Aufsichtsrat Ausschüsse bilden kann. Nach DCGK 5.3.2 soll ein Prüfungsausschuss eingerichtet werden. Hinsichtlich der von Section 301 SOX geforderten Unabhängigkeit der Mitglieder des Audit Committees stellt sich die Frage, ob nach dem Mitbestimmungsgesetz entsandte Arbeitnehmervertreter als unabhängig zu betrachten sind, da sie ja Angestellte des Unternehmens bleiben. Die Unabhängigkeit wurde jedoch von der SEC bejaht (Rule 10 A-3 (b) (iv) C zum Exchange Act). Altersbezüge für ehemalige Vorstandsvorsitzende, die nicht im Zusammenhang mit der Tätigkeit im Audit Committee stehen, beeinträchtigen nach den Regelungen der SEC ebenfalls nicht die Unabhängigkeit (Rule 10 A-3 (b) (1) (ii) (A) zum Exchange Act). Hinsichtlich der Bestellung und Auftragserteilung an den Wirtschaftsprüfer ist festzuhalten, dass zwar gem. Section 301 SOX hierfür das Audit Committee verantwortlich ist, es jedoch nach Auffassung der SEC keine Verletzung von SOX darstellt, wenn das Recht des Heimatlandes des Emittenten vorschreibt, dass die Wahl des Abschlussprüfers durch die Hauptversammlung erfolgt.<sup>16</sup> Die Beaufsichtigung der Wirtschaftsprüfer obliegt gem. Section 301 SOX dem Audit Committee, dies steht nicht im Widerspruch zum deutschen Recht.<sup>17</sup>

## 3. AUFBAU DER EMPIRISCHEN UNTERSUCHUNG

Befragt wurden jene deutschen Unternehmen, die zum Zeitpunkt der Befragung

(Mitte 2005) an einer US-Börse gelistet sind. Von den 18 befragten Unternehmen antworteten 16, dies entspricht einer Quote von 88,9 %. Von den in den USA gelisteten Unternehmen sind 16 an der NYSE und zwei an der NASDAQ gelistet. Die Befragung erfolgte im Zeitraum Juni/Juli 2005 mittels eines schriftlichen Fragebogens. Die Versendung wurde durch das Deutsche Aktieninstitut durchgeführt. Vor Versendung wurde der Fragebogen in umfangreichen Pre-Tests eingesetzt, um Ungenauigkeiten auszuräumen.

Der Fragebogen wurde so aufgebaut, dass im ersten Teil Fragen zur Angemessenheit und Konkretisierung der Vorschriften zu Risikomanagement und -berichterstattung im System der deutschen Corporate Governance erstellt werden. Teil zwei beinhaltet Fragen zu Risikomanagement und -berichterstattung im Rahmen der SOX Gesetzgebung. Hierbei wird zum einen auf Risikomanagement und -berichterstattung eingegangen sowie auf die Wahrnehmung der Unternehmen im Hinblick auf die Verknüpfung von Risikomanagementsystem und internem Kontrollsystem abgestellt. Ebenfalls werden organisatorische Fragen zum Prüfungsausschuss und der Einrichtung eines Disclosure Committees gestellt. Abschließend wird auf die Notwendigkeit der Verschiebung der Entsprechung mit Section 404 SOX für Foreign Private Issuer durch die SEC eingegangen.

In Teil drei werden Fragen zu etwaigen Überschneidungen zwischen deutscher und amerikanischer Corporate Governance gestellt. Dies geschieht insbesondere vor dem Hintergrund der Möglichkeit der Verknüpfung der Systeme Risikomanagement und internem Kontrollsystem. Teil drei des Fragebogens gibt Aufschluss über die Kostentreiber im Rahmen der Entsprechung mit SOX. Der vierte Teil beschäftigt sich mit Fragen zum Projektmanagement der Implementierung von SOX, insbesondere mit den bereits angefallenen Kosten und den geschätzten, noch entstehenden Kosten. Letztendlich werden in Teil vier Fragen zu Kosten-Nutzen-Aspekten von SOX gestellt. Der letzte Teil des Fragebogens ist wieder direkt mit der Frage der Attraktivität des U.S.-Kapitalmarktes und dem Nutzen eines Zweitlistings in den USA verbunden.

### 3.1 Risikomanagement und -berichterstattung in der deutschen Corporate Governance

Ein Fokus liegt insbesondere auf der Wahrnehmung, der Präzisierung und der Angemessenheit der bestehenden deutschen Vorschriften zu Risikomanagement und Offenlegung. Wie zuvor ausgeführt, bestehen zwar entsprechende gesetzliche Regelungen, diese weisen jedoch nur einen geringen Detaillierungsgrad auf. So kommt eine Studie von Fischer/Vielmeyer (2004) zur risikoorientierten Unternehmenspublizität für die Geschäftsberichte der DAX 100 Unternehmen für die Geschäftsjahre 1999 bis 2002 zu dem Ergebnis, dass die Risikoberichterstattung maßgeblich durch die Zugehörigkeit zu einem Börsenindex (DAX-30 oder MDAX) determiniert wird. Ferner wurden die Anforderungen des DRS 5 nur teilweise umgesetzt, da zu meist unpräzise und nicht verifizierbare Informationen publiziert wurden.

Die Fragen zu Risikomanagement und Offenlegung sind insbesondere vor dem Hintergrund einer geplanten **Neufassung der 4. und 7. EU-Richtlinie bezüglich Risikomanagement und Berichterstattung zum internen Kontrollsystem relevant**. Der Vorschlag der EU-Kommission sieht eine Beschreibung des internen Kontroll- und Risikomanagementsystems des Unternehmens im Lagebericht vor. Das EU-Parlament hingegen sieht diese Notwendigkeit momentan nicht. Es bleibt somit abzuwarten, wie die Richtlinienänderung letztendlich ausfällt.<sup>18</sup>

Die Vorschriften zur Einrichtung eines Überwachungssystems werden von 81,3 % der Unternehmen als ausreichend angesehen. Hingegen sehen nur 68,8 % die bestehenden Vorschriften als hinreichend konkret an.

Die Vorschriften zur externen Risikoberichterstattung werden ebenfalls von 81,3 % der antwortenden Unternehmen als ausreichend angesehen. Für 62,5 % der Unternehmen sind sie auch hinreichend konkret formuliert. Lediglich 12,5 % der befragten Unternehmen vertreten jedoch die Ansicht, dass die Vorschriften des DCGK zum Prüfungsausschuss und Risikomanagement verpflichtend sein sollten.

**Insgesamt werden die deutschen Vorschriften zu Risikomanagement und**

**-berichterstattung von der Mehrheit der Unternehmen als ausreichend und hinreichend konkret angesehen. Das System der deutschen Corporate Governance wird aus Unternehmenssicht mithin als adäquat erachtet.**

### 3.2 Risikomanagement und -berichterstattung im Rahmen des SOX

Für 68,8 % der Unternehmen hat sich das Risikomanagement durch die Einführung von SOX sowohl erweitert als auch verändert. Die Erweiterungen beziehen sich hierbei schwerpunktmäßig auf die ausführliche Implementierung und Dokumentation der Kontrollen für die Finanzberichterstattung. Hierbei wurde auf dem COSO<sup>19</sup> Rahmenwerk aufgesetzt. Andere Modelle für das interne Kontrollsystem der Finanzberichterstattung wie etwa Guidance on Assessing Control des kanadischen Instituts der Chartered Accountants oder der Turnbull Report des Instituts der Chartered Accountants in England und Wales wurden nicht genannt. Besonders herausgestellt wurde von acht Unternehmen die umfassende Dokumentation. Ebenfalls wurde die Verknüpfung von Risikomanagement und dem internen Kontrollsystem von sieben Unternehmen hervorgehoben. Veränderungen ergaben sich in organisatorischer Hinsicht. So wurden von drei Unternehmen **neue Abteilungen wie etwa Global Risk Management eingerichtet**.

Im Hinblick auf Erweiterungen bzw. Veränderungen der Risikoberichterstattung gaben 50,0 % der Unternehmen an, dass sich dieser erweitert bzw. verändert hat. Hierbei wurde keine Ausstrahlungswirkung auf den handelsrechtlichen Lagebericht festgestellt. Die Erweiterungen und Veränderungen schlugen sich schwerpunktmäßig im US Reporting der Unternehmen (Form F-20) sowie der Zertifizierung durch CEO und CFO gem. Section 302 SOX nieder. Dementsprechend hat sich die interne Risikoberichterstattung der Unternehmen augenscheinlich dahingehend verändert, dass die Beurteilung der Wirksamkeit des internen Kontrollsystems der Finanzberichterstattung in das Management Reporting für CEO und CFO einbezogen wurde. Dies gaben sechs Unternehmen als Kommentar an (37,5 %).

**Die SOX Gesetzgebung bezieht sich schwerpunktmäßig auf das interne**

**Kontrollsystem der Finanzberichterstattung und nicht allgemein auf das Risikomanagement.** Wie jedoch unter Abschnitt 2.3 ausgeführt, sind beide Systeme zu einem gewissen Grade miteinander verknüpft und interdependent. 43,8 % der Unternehmen geben an, dass die Fokussierung der Section 404 SOX durchaus geeignet ist, dem Kapitalmarkt Defizite beim Risikomanagement aufzuzeigen. Im Hinblick auf das interne Risikomanagement der Unternehmen ergeben sich für 62,5 % Auswirkungen durch die Implementierung von Section 302 und 404 SOX. Hingegen wird die Risikoberichterstattung nur bei 37,5 % der Unternehmen durch die Implementierung von Section 302 und 404 beeinflusst. Die Wirkungen von SOX erscheinen aus Unternehmenssicht somit primär nach innen gerichtet. Wie schon zuvor ausgeführt, scheint im Rahmen der Risikoberichterstattung hauptsächlich das interne Management-Reporting betroffen zu sein.

Das von der SEC präferierte COSO Rahmenwerk stellt aus Sicht von 87,5 % der Unternehmen eine adäquate Verknüpfung zum Risikomanagement dar. Diese Verknüpfung von Risikomanagement und internem Kontrollsystem wurde im Rahmen des COSO Rahmenwerks durch die Ausarbeitung und Fortentwicklung von COSO 2 Enterprise Risk Management noch einmal explizit herausgestellt. 56,3 % der Unternehmen gaben an, dass die Implementierung von Section 404 SOX in das Enterprise Risk Management der Gesellschaft eingebunden ist. Hierdurch wird noch einmal die Interdependenz der beiden Systeme Risikomanagement und internes Kontrollsystem deutlich. Hierin liegt auch ein potenzieller Nutzen von SOX, haben doch die Unternehmen die beiden Systeme miteinander verknüpft, also die Validierung der in das Risikomanagement einfließenden Zahlenwerke der Finanzbuchhaltung sichergestellt.

In allen befragten Unternehmen ist im Prüfungsausschuss ein Financial Expert – wie von Section 407 SOX gefordert – vertreten. Diese Unternehmen können hiervon auch im Zuge der Kodexrevision von Ziffer 5.3.2 Satz 2 DCGK vom 02.06.2005 profitieren, wird hier doch ebenfalls gefordert, dass ein Financial Expert Mitglied des Prüfungsausschusses sein soll.<sup>23</sup> Der Prüfungsausschuss im

deutschen Two Tier System ist jedoch nur bedingt mit einem Audit Committee im amerikanischen One Tier System zu vergleichen. Jedoch kommt dem Audit Committee im Rahmen von Section 301 SOX eine besondere Bedeutung zu. Um den Anforderungen von SOX zu genügen, wurde insbesondere auf die Unabhängigkeit der Mitglieder des Prüfungsausschusses unter Beachtung der Sonderregelungen für ausländische Gesellschaften abgestellt. Dieses wurde von vier Unternehmen genannt.

Zwei Unternehmen gaben an, dass der Prüfungsausschuss in organisatorischer Hinsicht keine Änderung erfahren hat und den Anforderungen genügt. Jedoch wurde in einem Unternehmen das Aufgabenspektrum des Prüfungsausschusses erweitert. Die Implementierung eines Prozesses zur Vergabe von Prüfungsdienstleistungen und sonstigen durch Wirtschaftsprüfer angebotenen Leistungen durch den Prüfungsausschuss wurde von drei Unternehmen genannt.

Die Einrichtung eines Disclosure Committees wurde von 81,3 % der Unternehmen bejaht. Zielsetzung eines **Disclosure Committees** ist die Erfüllung der Vorgaben von Section 302 SOX. Ihm kommt die Aufgabe zu sicherzustellen, dass alle offenzulegenden Informationen korrekt und zeitnah veröffentlicht werden.<sup>24</sup>

Die von der SEC beschlossene Verschiebung des Entsprechensstermins der Section 404 SOX für Foreign Private Issuer auf Geschäftsjahre, die am 15. Juli 2006 oder später enden, wird von 50,0 % der Unternehmen als notwendig erachtet, um den gestellten Anforderungen gerecht zu werden. 43,8 % der Unternehmen geben an, dass sie es trotz Verschiebung schon heute als vorteilhaft erachten, diesen in der Wahrnehmung der Öffentlichkeit als streng erachteten Vorschriften zu unterliegen.

### 3.3 Überschneidungen zwischen deutscher und amerikanischer Corporate Governance

Wie unter Abschnitt 2.2 ausgeführt, stellt das nach dem KonTraG einzurichtende Überwachungssystem auf bestandsgefährdende Risiken ab, das nach Section 404 SOX geforderte interne Kontrollsystem auf die Finanzberichterstattung.

Beide Systeme beinhalten aus unserer Sicht bis zu einem gewissen Ausmaß jedoch komplementäre Elemente.<sup>25</sup> Die Kosten der Implementierung des internen Kontrollsystems entsprechend SOX 404 werden also in nicht unerheblichem Maße dadurch determiniert, inwieweit auf bereits bestehenden Kontroll- oder Überwachungssystemen aufgebaut werden kann. 75,0 % der Unternehmen gaben jedoch an, dass das nach dem KonTraG einzurichtende Überwachungssystem keine adäquate Ausgangsbasis zur Implementierung von Section 404 SOX ist. Jedoch sehen 62,5 % der Unternehmen Überschneidungen zwischen beiden Systemen. Allerdings können nur 37,5 % der Unternehmen Synergien zwischen beiden Systemen nutzen. Diese Unternehmen sehen sich auch prinzipiell in der Lage, Erkenntnisse, die im Rahmen der Implementierung von SOX 404 gewonnen werden, in der Lageberichterstattung zu verwenden. Je geringer die Überschneidungen zwischen beiden Systemen sind, umso geringer sind die zu generierenden Synergien und umso höher sind die anfallenden Kosten.

Wie zuvor ausgeführt, ist ein Prüfungsausschuss des deutschen Two Tier Systems nicht gleichzusetzen mit einem Audit Committee im One Tier System. Interessanterweise sehen jedoch 81,3 % der Unternehmen einen Prüfungsausschuss, der entsprechend nach deutschem Aktienrecht und DCGK eingerichtet wurde, prinzipiell in der Lage, die Aufgaben eines Audit Committees im Sinne von SOX zu übernehmen (DCGK Deutscher Corporate Governance Kodex).

### 3.4 Projektmanagement der Implementierung des SOX

Im Rahmen der Diskussion der Entsprechung mit SOX stehen insbesondere **die Kosten, die den betroffenen Unternehmen entstehen, im Vordergrund.** Diese sind wiederum eine Funktion der auszuführenden Dokumentations-, Kontroll- und Testarbeiten. Von der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft Ernst & Young wurde die Kostenbelastung amerikanischer Unternehmen im Rahmen von Umfragen erhoben. Ernst & Young hat die Unternehmen zu drei verschiedenen Zeitpunkten befragt und zwar im Dezember 2003, Mai 2004 und September 2004. Wurde in der ersten Umfrage für Unternehmen

mit weniger als 1 Mrd. US\$ Umsatz mit rund 8.000 Stunden Arbeitsaufwand gerechnet, und bei Unternehmen mit mehr als 20 Mrd. US\$ Umsatz mit 80.000 Stunden,<sup>23</sup> so hat sich diese Einschätzung im Zeitablauf signifikant geändert. In der Umfrage im September 2004 erwarteten nahezu 30 % der Unternehmen zu diesem Zeitpunkt einen Anstieg von mehr als 50 % zu ihrer ursprünglichen Einschätzung. 50 % der Unternehmen mit Umsätzen von mehr als 20 Mrd. US\$ erwarteten mehr als 100.000 Stunden aufzuwenden.<sup>24</sup>

Um die Kosten für die deutschen Emittenten in den USA abzuschätzen, wurden drei Kostenkategorien gebildet. Diese Kategorien wurden mit gering (bis 2,5 Mio. EUR), mittel (2,5 Mio. bis 5 Mio. EUR) und als hoch (mehr als 5 Mio. EUR) bezeichnet. Korrespondierend wurde das von den Unternehmen zu erbringende Stundenvolumen als gering (weniger als 25.000 Stunden), mittel (mehr als 25.000 Stunden und weniger als 50.000 Stunden) und als hoch (mehr als 50.000 Stunden) bezeichnet. Erfragt wurden die zum Zeitpunkt der Befragung bereits angefallenen Kosten sowie die geschätzten, noch anfallenden Kosten für die erstmalige Entsprechung mit SOX 404. Tabelle 1 gibt Aufschluss über das Kostenvolumen.

**Tabelle 1: Kostenvolumen Erstentsprechung SOX 404**

	Bereits angefallene Kosten		Noch anfallende Kosten	
	Anzahl der Nennungen	in %	Anzahl der Nennungen	in %
Gering: bis 2,5 Mio. EUR	7	43,8 %	8	50,0 %
Mittel: 2,5 Mio. EUR bis 5 Mio. EUR	4	25,0 %	2	12,5 %
Hoch: Mehr als 5 Mio. EUR	5	31,2 %	6	37,5 %
<b>Gesamtanzahl</b>	<b>16</b>	<b>100,0 %</b>	<b>16</b>	<b>100,0 %</b>

*Tabelle 1: Kostenvolumen Erstentsprechung SOX 404*

Ca. ein Drittel der Unternehmen hat bereits mehr als 5 Mio. EUR für die Erstentsprechung mit SOX aufgewendet bzw. erwartet noch anfallende Kosten von mehr als 5 Mio. EUR. Dies verdeutlicht die enormen Kostenbelastungen, die durch die SOX Gesetzgebung entstanden sind. Auf Unternehmensseite werden die Bereiche Rechnungswesen, interne Revision, Recht und Informationstechnologie schwerpunktmäßig als eingebundene Bereiche genannt.

### 3.5 Kosten und Nutzen aus der Befolgung von SOX

Wie unter Abschnitt 3.4 ausgeführt, erwachsen den Unternehmen durch die Entsprechung mit SOX erhebliche Kosten und binden auch die Personalressourcen des Unternehmens in erheblichem Maße. Der letzte Abschnitt des Fragebogens geht auf etwaige Nutzenpotenziale ein, die sich aus der Entsprechung mit SOX ergeben können. In Abbildung 1 werden die gegebenen Antworten der Unternehmen graphisch aufbereitet.



*Abb. 1: Auswirkungen SOX auf Unternehmensebene*

Obwohl ein Kernstück von SOX, Section 404, explizit auf das interne Kontrollsystem der Finanzberichterstattung abstellt, sind für 25 % der Unternehmen lediglich geringe Auswirkungen auf die Verbesserung der Abläufe des internen Kontrollsystems festzustellen. 43,8 % sehen mittlere Auswirkungen und lediglich 31,2 % sehen hohe Auswirkungen. Dies überrascht umso mehr, da das primäre Anliegen der SOX Gesetzgebung gerade ist, das interne Kontrollsystem zu

stärken. Ein möglicher Hauptnutzen fällt für ca. zwei Drittel der Unternehmen mittel oder gering aus.

Das Anliegen von SOX, das Vertrauen der Investoren zum einen durch die Verbesserung der Abläufe des internen Kontrollsystems der Finanzberichterstattung und zum anderen durch eine Verschärfung der Haftungsvorschriften von CEO und CFO zu erreichen, würde vermuten lassen, dass sowohl Eigen- als auch Fremdkapitalgeber dies mit geringeren Kapitalkosten belohnen würden. Aller-

dings sieht die breite Mehrheit der Unternehmen (81,3 %) hier lediglich geringe Auswirkungen, 18,7 % sehen immerhin noch mittlere Auswirkungen.

Bestandsgefährdende Risiken werden ebenfalls nicht durch die Verstärkung der Abläufe des internen Kontrollsystems identifiziert, 81,3 % sehen auch hier lediglich geringe Auswirkungen und 18,7 % sehen mittlere Auswirkungen.

**Mögliche Vorteile aus der Befolgung von SOX sind für die betroffenen Unternehmen also eher marginal.** Bei den aufgeführten Kostenstrukturen hat sich dementsprechend auch die Attraktivität des Kapitalmarktes der USA für 56,3 % verschlechtert. **Die zukünftige Attraktivität des Kapitalmarktes der USA wird für potenzielle neue ausländische Emittenten von 87,5 % der Unternehmen als gesunken eingestuft.** Abbildung 2 verdeutlicht die gegebenen Antworten.

der deutschen Emittenten in den USA ist die Attraktivität des Kapitalmarktes USA jedenfalls gesunken. Dieser Effekt scheint sich generell für ausländische Unternehmen zu bestätigen. Wie gezeigt wurde, ist das Verhältnis von Neulistungen ausländischer Unternehmen zu den Gesamtneulistungen an der NYSE stark gesunken. Allerdings berichtet zum Beispiel die Schweizer SBB AG von der Umsetzung von SOX auf freiwilliger Basis, jedoch zugeschnitten auf die unter-

durch die Erhöhung der Transparenz des internen Kontrollsystems angegeben.<sup>26</sup>

#### 4. SCHLUSSBEMERKUNG UND FUSSNOTEN

Anhand der Ergebnisse der Umfrage wurde aus Unternehmenssicht gezeigt, dass das Risikomanagement und die Risikoberichterstattung im System der deutschen Corporate Governance ausreichend und hinreichend konkret sind. Überschneidungen zwischen dem nach KonTraG zu implementierenden Überwachungssystem und dem internen Kontrollsystem der Finanzberichterstattung gem. Section 404 SOX werden zwar zu einem gewissen Umfang gesehen, jedoch wird deutlich, dass für die Mehrzahl der Unternehmen das Überwachungssystem kein adäquater Ausgangspunkt für die Implementierung von SOX 404 ist. Lediglich eine Minderheit ist in der Lage, hieraus Synergien zu generieren. Allerdings wird sehr wohl der Zusammenhang zwischen Risikomanagement und internem Kontrollsystem gesehen, wobei die Auswirkungen durch SOX hier primär nach innen gerichtet erscheinen. Die



Abb. 2: Attraktivität des US Kapitalmarktes nach SOX

Die Einschätzung der Unternehmen im Hinblick auf die Attraktivität des Kapitalmarktes der USA wird für die NYSE auch durch das Verhältnis der neuen Listungen ausländischer Emittenten zur Anzahl der Gesamtneulistungen belegt, wie die folgende Abbildung verdeutlicht.

Die Abbildung 3 und 4 zeigen, dass die Anzahl der Listungen ausländischer Emittenten seit dem Jahr 2000 fällt, während die Anzahl der U. S. Firmen, die an der NYSE gelistet sind, ansteigt. Es ist durch SOX mithin kein Bonding an die US Corporate Governance festzustellen. Bonding beschreibt das Phänomen, dass Gesellschaften aus einer anderen Jurisdiktion sich den Regeln eines Corporate Governance Systems unterwerfen, welcher als effizienter angesehen wird.<sup>23</sup>

Eine alternative Erklärung für die geringeren Listingaktivitäten ausländischer Emittenten besteht darin, dass durch die bereits erwähnten Bilanzskandale im Vorfeld der Verabschiedung von SOX die Reputation des U. S. Corporate Governance Systems insgesamt gesunken ist und ebenfalls die Entscheidung einer Zweitlistung in den USA negativ beeinflusst.

**Insgesamt erscheint der Nutzen aus SOX in keinem ausgewogenen Verhältnis zu den Kosten zu stehen.** Aus Sicht

nehmensspezifischen Erfordernisse der SBB AG. Als Hauptnutzen wurde die Verstärkung der Corporate Governance

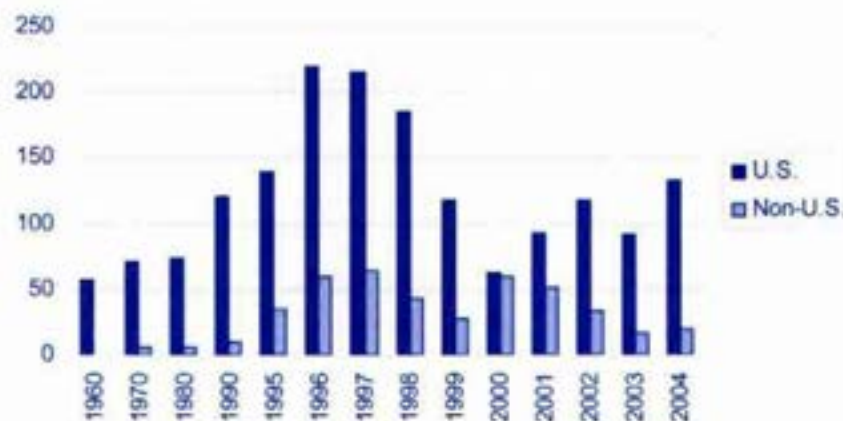


Abb. 3: Listingaktivitäten in den USA nach Herkunft

#### Abbildung 4: Anteil ausländischer neuer Listings an Gesamtlistings

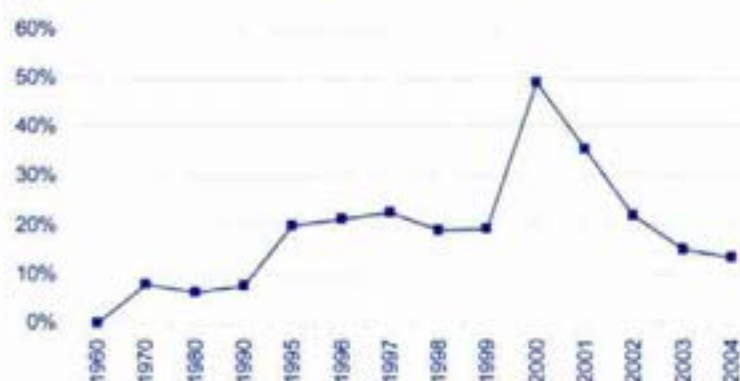


Abb. 4: Anteil ausländischer neuer Listings an Gesamtlistings



entstandenen Kosten, insbesondere durch die Bindung interner und externer Personalressourcen stehen in keinem Verhältnis zu dem etwaigen Nutzen. Selbst eine hohe Auswirkung auf die Verbesserung der Abläufe des internen Kontrollsystems, einem Hauptanliegen der SOX Gesetzgebung, wird nur von einer Minderheit der Unternehmen gesehen. Die Attraktivität des Kapitalmarktes der USA scheint sowohl für bereits gelistete Unternehmen, als auch für Neulistungen durch die Verabschiedung von SOX gesunken zu sein. Diese Unattraktivität des Kapitalmarktes der USA ist direkt verknüpft mit der Diskussion um die Vorschriften zur Deregistrierung bereits gelisteter Unternehmen bei der SEC.

Es bleibt abzuwarten, ob auf europäischer Ebene mit der Neufassung der 4. und 7. Richtlinie ein ähnlicher Weg wie mit SOX in den USA beschritten wird. Sollte sich die Initiative der EU-Kommission durchsetzen, würde es zu einer Konvergenzbewegung in Richtung auf die amerikanische Corporate Governance kommen. Die im Rahmen dieser Studie ermittelten Ergebnisse lassen uns diese Initiative eher skeptisch beurteilen, zumal der Nutzen, der sich aus der weitergehenden Regulierung ergibt, für die Unternehmen doch sehr gering zu sein scheint.

(2003a), S. 346/347 mit weiteren Quellenangaben.

- <sup>17</sup> Vgl. Gruson/Kubicek (2003a), S. 347.  
<sup>18</sup> Vgl. Europäisches Parlament (2005).  
<sup>19</sup> COSO steht für das „Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission“ (COSO 1992). Ursprünglich in 1985 gegründet als Initiative der Wirtschaftsverbände in den USA mit dem Ziel, die National Commission on Fraudulent Financial Reporting dahingehend zu unterstützen, dass die Ursachen für Bilanzbetrug (Fraudulent Financial Reporting) erforscht wurden und entsprechende Empfehlungen zur Vermeidung von Bilanzbetrug an die Aufsichtsbehörden (etwa die SEC) und die Wirtschaftsprüfer zu geben. Der Chairman der National Commission war James C. Treadway, ein früherer Commissioner der SEC.  
<sup>20</sup> Vetter (2005), S. 1699 schlägt vor, den Anforderungskatalog für die Qualifikation des Financial Expert gem. Section 407 SOX auch für Ziffer DCGK 5.3.2 Satz 2 n.F. heranzuziehen.  
<sup>21</sup> Vgl. Vater (2004), S. 474-476 zu den grundlegenden Aufgaben eines Disclosure Committees.  
<sup>22</sup> So auch Lanfermann/Maul (2002), S. 1727.  
<sup>23</sup> Vgl. Ernst & Young (2003), S. 3.  
<sup>24</sup> Vgl. Ernst & Young (2004), S. 5.  
<sup>25</sup> Vgl. Wójcik/Clark/Bauer (2004), S. 2.  
<sup>26</sup> Vgl. Bigler (2004), S. 1051.

## LITERATURVERZEICHNIS

Alles, Michael G.; Datar, Srikanth M. (2003): How do you stop the books from being cooked? A management control perspective on financial accounting standard setting and the section 404 requirements of the Sarbanes Oxley Act; Arbeitspapier Rutgers Business School/Harvard Business School, Stand: 4. Dezember 2003, SSRN-Working Paper, [http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=494226](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=494226).

Bigler, Ernst (2004): Umsetzung von Sarbanes Oxley auf freiwilliger Basis, in: Der Schweizer Treuhänder, 78. Jg., Heft 12/2004, S. 1051-1056.

Böcking, Hans-Joachim, Dutzi, Andreas; Müßig, Anke (2004): Ökonomische Funktion des Prüfungsausschusses im deutschen Corporate Governance System, in: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, 5/2004, S. 417-440.

COSO (1992): Internal Control-Integrated Framework – Executive Summary, [http://www.coso.org/publications/executive\\_summary\\_integrated\\_framework.htm](http://www.coso.org/publications/executive_summary_integrated_framework.htm).

Ernst & Young (2003): Emerging trends in internal control, initial survey, December 2003, URL: <http://www.ey.com/global/content.nsf/US/AABS-Assurance-InternalControlsSummariesLibrary>.

Ernst & Young (2004): Emerging trends in internal control, third survey, October 2004, URL: <http://www.ey.com/global/content.nsf/US/AABS-Assurance-InternalControlsSummariesLibrary>.

Europäisches Parlament (2005): Vorschlag des Rechtsausschusses für eine Richtlinie des Europäischen Parlaments und des Rates zur Abänderung der Richtlinien 78/660/EWG und 83/349/EWG hinsichtlich der Jahresabschlüsse bestimmter Arten von Unternehmen und konsolidierter Abschlüsse (KOM(2004)0725 – C6-0164/2004 – 2004/0250(COD)), [http://www.europarl.eu.int/meetdocs/2004\\_2009/documents/pr/565/565714/565714de.pdf](http://www.europarl.eu.int/meetdocs/2004_2009/documents/pr/565/565714/565714de.pdf).

Färber, Nikolaus; Wagner, Thomas M. (2005):

Adaption des internen Kontrollsystems an die Anforderungen des Sarbanes-Oxley Act, in: Controlling, 17. Jg., Heft 3/2005, S. 155-161.

Fischer, Thomas M. und Uwe Vielmeyer (2004): Analyse von Risk Disclosure Scores: Risikoorientierte Unternehmenspublizität der DAX 100 Unternehmen, in: Zeitschrift für kapitalmarkt-orientierte Rechnungslegung, 4. Jg., Nr. 11, 2004, S. 459-474.

Fischer zu Cramburg, Ralf; Hannich, Fabian und Ziegert, Nikolaus (2004): Delisting und Deregistrierung deutscher Emittenten in den USA – Status Quo, Änderungsvorschläge und Ergebnisse einer Befragung US notierter Unternehmen, in: Studien des Deutschen Aktieninstituts, Heft 28.

Gruson, Michael / Kubicek, Matthias (2003a): Der Sarbanes-Oxley Act, Corporate Governance und das deutsche Aktienrecht (Teil I), in: Die Aktiengesellschaft, 48. Jg., Nr. 8/2003, S. 337-352.

Gruson, Michael / Kubicek, Matthias (2003b): Der Sarbanes-Oxley Act, Corporate Governance und das deutsche Aktienrecht (Teil II), in: Die Aktiengesellschaft, 48. Jg., Nr. 8/2003, S. 394-406.

Hannich, Fabian; Heinrich, Tobias A., Kachel, Petra; von Oppen, Matthias N. (2005): Dual Listing – Eine ökonomische und juristische Analyse der Auslandsnotierungen deutscher Unternehmen, in: Studien des Deutschen Aktieninstituts, Heft 30.

Lanfermann, Georg und Maul, Silja (2002): Auswirkungen des Sarbanes-Oxley Acts in Deutschland, in: Der Betrieb, 55. Jg., Nr. 34, S. 1725-1732.

Menzies, Christof (2004): Sarbanes-Oxley Act, Professionelles Management Interner Kontrollen, Stuttgart 2004.

New York Stock Exchange: Final NYSE Corporate Governance Rules, [http://www.nyse.com/pdfs/section303A\\_final\\_rules.pdf](http://www.nyse.com/pdfs/section303A_final_rules.pdf).

Perino, Michael A. (2003): American Corporate Reform Abroad: Sarbanes-Oxley and the Foreign Private Issuer, SSRN Working Paper, <http://ssrn.com/abstract=439501>.

PCAOB (2004): Auditing Standard – an Audit of Internal Control Over Financial Reporting Performed in Conjunction With an Audit of Financial Statements (Release No. 2004-01), [http://www.pcaobus.org/Rules/Docket\\_008/2004-03-09\\_Release\\_2004-001\\_all.pdf](http://www.pcaobus.org/Rules/Docket_008/2004-03-09_Release_2004-001_all.pdf).

SEC (2005): Management's report on internal control over financial reporting and certification of disclosure in exchange act periodic reports of non-accelerated filers and Foreign Private Issuers, <http://www.sec.gov/rules/final/33-8545.htm>.

SEC: Final Rule: Management's Reports on Internal Control over Financial Reporting and Certification of Disclosure in Exchange Act Periodic Reports, <http://www.sec.gov/rule/final/33-8238.htm>.

van den Brink, Gerrit Jan und Romeike, Frank (2005): Corporate Governance und Risikomanagement im Finanzdienstleistungsbereich, Stuttgart 2005.

Vater, Hendrik (2004): Bedeutung, Funktion und Konzeption von Disclosure Committees nach den Vorgaben des Sarbanes-Oxley Act, in: Zeitschrift für kapitalmarkt-orientierte Rechnungslegung, 4. Jg., Nr. 11, 2004, S. 474-479.

Vetter, Eberhard (2005): Update des Deutschen Corporate Governance Kodex, in: Betriebs Berater, 60. Jg., Nr. 32.

von Rosen, Rüdiger (2004): Kapitalmarkt und Corporate Governance unter Einbeziehung der Rechnungslegung, in: Der Konzern, 2. Jg., Heft 5/2004, S. 325-332.

Wójcik, Dariusz; Clark, Gordon L.; Bauer, Robert (2004): Corporate Governance and Cross-listing: Evidence from European Companies, SSRN-Working Paper, <http://ssrn.com/abstract=593364> ■

<sup>1</sup> Vgl. Ernst & Young (2004). Siehe Abschnitt 2.2 für einige Konkretisierungen (Ausnahmen) in Bezug auf das deutsche Corporate Governance System.

<sup>2</sup> Vgl. Fischer zu Cramburg et al. (2004) sowie Hannich et al. (2005).

<sup>3</sup> Vgl. von Rosen (2004), S. 326-327.

<sup>4</sup> Vgl. Alles/Datar (2003), S. 2.

<sup>5</sup> Vgl. Menzies (2004), S. 13.

<sup>6</sup> Die SEC hat für Foreign Private Issuers jedoch den Entsprechstermin in Bezug auf Section 404 auf Geschäftsjahre, die am 15. Juli 2006 oder später enden, verschoben. Als Begründung wird unter anderem angeführt, dass eine große Anzahl der ausländischen Emittenten aus der EU stammt und diese bereits mit der IFRS-Einführung für kapitalmarkt-orientierte Unternehmen belastet seien (vgl. SEC 2005).

<sup>7</sup> Vgl. Final NYSE Corporate Governance Rules Abschnitt 11.

<sup>8</sup> Vgl. im Detail die Final Rule der SEC zu Section 404.

<sup>9</sup> Vgl. Menzies (2004), S. 105/106.

<sup>10</sup> Vgl. PCAOB (2004), S. 20-21.

<sup>11</sup> Vgl. hierzu detailliert Gruson/Kubicek (2003), S. 393-395.

<sup>12</sup> Vgl. Gruson/Kubicek (2003), S. 398.

<sup>13</sup> Vgl. van den Brink/Romeike (2005), S. 8.

<sup>14</sup> Vgl. Färber/Wagner (2005), S. 156 sowie Menzies (2004), S. 39.

<sup>15</sup> Vgl. Gruson/Kubicek (2003), S. 395.

<sup>16</sup> Vgl. hierzu ausführlich Gruson/Kubicek

# IT-CONTROLLING – KONZEPTION UND ORGANISATORISCHE EINBINDUNG

von Prof. Dr. Andreas Gadatsch, Sankt Augustin

## 1 IT-CONTROLLING: DEFINITION UND ZIELE

Durch den gestiegenen Kostendruck wird IT-Controlling oft mit Kostenreduktion in der IT verwechselt. Ursache dafür ist die stärkere Durchdringung der Geschäftsprozesse mit Informations- und Kommunikationstechnologien und der hierdurch zwangsläufig **angestiegene IT-Kostenanteil**. Mangelnde Transparenz dieses Kostenblocks führt bei der Unternehmensleitung oft zu dem Eindruck, dass die IT-Kosten reduziert werden müssen. Stellvertretend für diese **kostenorientierte Einstellung** kann das Aufgabenfeld der Abteilung „DV-Controlling“ eines deutschen Versicherungsunternehmens dienen:

- Ermittlung des EDV-Budgets im Rahmen der Jahresplanung,
- Mitzeichnung der Genehmigung von DV-Projekten in monetärer Hinsicht,
- Monatlicher Soll/Ist-Vergleich und Prognose der DV-Kosten,
- Verursachungsgerechte Zuordnung der DV-Kosten (Kostenrechnung und Leistungsverrechnung),
- Plan-Ist-Vergleiche der IT-Projektbudgets,
- Kontrolle der Projektplanung und des Projektfortschrittes in DV-Projekten sowie Aufzeigen von Überlastsituationen.

Der IT-Controller wird in diesem Praxisbeispiel zum Kostenkontrolleur und Kostensenker degradiert.

Eine **leistungsorientierte Sichtweise** erkennt, dass der ITEinsatz mit Leistungssteigerung und Effizienzverbesserung

vernetzt ist. Zunehmend wird erkannt, dass die **IT nicht eine „Handwerkerabteilung“, sondern ein Kernelement zur Sicherstellung der Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens darstellt**. Die IT wird wie z. B. bei der Volkswagen AG als „Gestalter der Geschäftsprozesse“ im Unternehmen betrachtet (vgl. Mühleck, 2006). Sie sieht ihre Ziele und Aufgaben u. a. darin, Prozesse, Organisationsstrukturen und Systeme zu optimieren, Standards zu setzen und Synergien für das Unternehmen auszunutzen und auch zusätzliches Geschäft zu generieren. Der IT-Controller unterstützt den ITEinsatz und die Ziele des CIOs im Unternehmen im Rahmen eines IT-Controlling-Konzeptes (vgl. Gadatsch/Mayer, 2006). Stellvertretend für diese leistungs- und serviceorientierte Sichtweise kann die Definition für IT-Controlling eines deutschen Dienstleistungsunternehmens gelten: „IT-Controlling ist ein System der Unternehmensführung, das die Planung, Überwachung und Steuerung aller IT-Aktivitäten unterstützt und insbesondere die notwendige Transparenz herbeiführt“.

Der IT-Controller plant, koordiniert und steuert die Informationstechnologie und ihre Aufgaben für die Optimierung der Geschäftsorganisation (Geschäftsprozesse und Aufbauorganisation). Einen praxisnahen Katalog typischer Fragestellungen, auf die das IT-Controlling geeignete Antworten für das Management liefert, haben Müller et. al. (2005, S. 101-102) zusammengestellt:

- Welche Chancen eröffnen innovative IT-Systeme zur Steigerung der Wettbewerbsposition?



- Wie können die Risiken der zunehmenden Abhängigkeit von der IT beherrscht werden?
- Wie können die vielfältigen IT-Anwendungen priorisiert werden?
- Wie können die IT-Projekte in einem ganzheitlichen Programm-Management optimal aufeinander abgestimmt werden?
- Wie kann der Beitrag der IT zur Optimierung der Geschäftsprozesse beurteilt werden?
- Wie kann ex ante die Wirtschaftlichkeit der IT-Anwendungen beurteilt werden?
- Wie kann die Effizienz der Infrastruktur und der Leistungserbringung der IT beurteilt werden?
- Wie kann die Qualität der Zusammenarbeit mit internen und externen Partnern gemessen werden?
- Wie kann der Leistungsaustausch zwischen IT- und Fachabteilung effizient bewertet und gesteuert werden?
- Wie kann die Gesamtleistung der IT in einem ganzheitlichen System gemessen werden?

## 2 GESTALTUNGSOPTIONEN UND WERKZEUGE

### 2.1 Gestaltungsoptionen

Betrachtet man Geschäftsprozesse in der IT, d. h. die **Prozess-Schritte Strategische Planung, Entwicklung und Betrieb von Software**, dann lassen sich die in Abbildung 1 aufgeführten Aufgaben des Informationsmanagements als **Wirkungsnetz** darstellen.

# Abbildung 1: Geschäftsprozesse in der IT (IT-Prozessmodell)

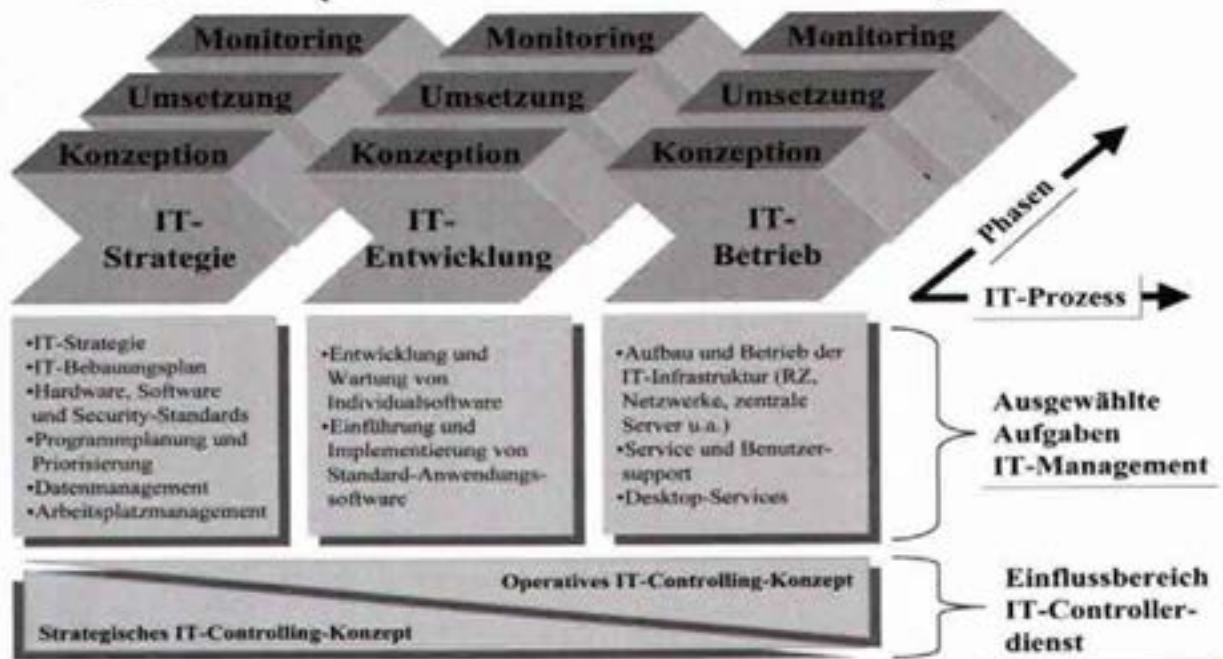


Abb. 1: Geschäftsprozesse in der IT (IT-Prozessmodell)

Im Rahmen des Prozess-Schrittes IT-Strategie wird zunächst eine umfassende IT-Strategie konzipiert, welche die Umsetzung und Überwachung von IT-orientierten Maßnahmen zur Erreichung der strategischen Unternehmensziele übernimmt. Die wesentlichen Inhalte der IT-Strategie umfassen:

- Formulierung eines zukünftigen **Sollzustandes** (Wohin wollen wir?),
- Aufzeigen des **Handlungsbedarfs** (Was müssen wir tun? Wo sind die Schwachstellen?),
- Ermittlung von **Handlungsoptionen** (Was haben wir für Alternativen?),
- **Setzen von Zielen und Definieren von Maßnahmen** (Was soll konkret gemacht werden? Bis wann sollen die Ziele erreicht werden?),
- **Festlegung der Verantwortung** (Wer führt die Maßnahmen durch?),
- **Bestimmung von Messgrößen für das Ziel-Monitoring** (Wann haben wir die Ziele erreicht?).

Als ein Kernelement der IT-Strategie gilt die **Entwicklung eines IT-Bebauungsplanes**. Er ist auch unter einer Reihe anderer Begriffe bekannt: Unternehmensbebauungsplan, Bebauungsplan, IS-Plan bzw. Informationssystemplan, IT-Masterplan oder Rahmenarchitekturplan. **Der**

**IT-Bebauungsplan beantwortet folgende Fragen:**

- Welche Informationssysteme haben wir derzeit im Einsatz?
- Wer hat die Verantwortung für diese Informationssysteme?
- Wann wurde ein Informationssystem eingeführt und welchen aktuellen Releasestand benutzen wir?
- Wann wird das nächste Release produktiv und wann wird es abgelöst?
- Über welche Verbindungsstellen (Schnittstellen) werden die verschiedenen Informationssysteme im Unternehmen verknüpft?
- Welche Informationen werden an den Verbindungsstellen ausgetauscht?
- Welches Informationssystem ist das „führende“ System, z. B. für Kundendaten oder Produktdaten?
- Durch welche Abteilung mit welchem Informationssystem werden unternehmensweite Daten (z. B. Kundendaten) erfasst und geändert?
- Wohin werden die Änderungen weitergeleitet?
- Wo (welche Organisationseinheiten) und wofür (welche Geschäftsprozesse) setzen wir im Konzern bzw. im Unternehmen Standardsoftware des Herstellers XYZ ein?

→ Wo und wofür lässt sich Standardsoftware weiterhin einsetzen?

Vom IT-Controller sind in Zusammenarbeit mit dem IT-Management **Hardwarestandards** (z. B. Standard-PCs), **Softwarestandards** (z. B. Bürosoftware für Textverarbeitung und Mail) und **Sicherheitsstandards** (z. B. Verschlüsselungs- und Virenschutzprogramme) festzulegen und verbindlich zu verabschieden.

Der Prozess-Schritt IT-Entwicklung unterstützt die Entwicklung und Wartung von Individualsoftware sowie die Einführung und Implementierung von Standard-Anwendungssoftware, wie etwa SAP® R/3®. Nach der Einführung der Individual- oder Standardsoftware folgt der Prozess-Schritt IT-Betrieb. Hier stehen zum einen die Planung und der Aufbau der IT-Infrastruktur, also dem Rechenzentrum, Unternehmensnetz, zentralen Servern für die Datenhaltung u. a. an. Weiterhin ist die im Einsatz befindliche Software zu betreiben und für einen regelmäßigen Service und Benutzersupport (Hotline etc.) zu sorgen.

Alle genannten Aufgaben durchlaufen die Phasen Konzeption, Umsetzung und Monitoring. In allen Phasen ist das



Abb. 2: Merkmale des IT-Controlling-Konzeptes

IT-Controlling, oder besser formuliert: der „IT-Controllerdienst“ im Sinne eines Dienstleisters gefordert. Der Übergang zwischen dem strategischen und operativen Controlling-Konzept ist vernetzt und fließend.

## 2.2 Werkzeuge

Das strategische IT-Controlling (vgl. Abbildung 2) orientiert sich ohne Zeithorizont am Gesamtunternehmen. Es dient der Steigerung der Effektivität des Unternehmens. Die Kernfrage des Strategischen IT-Controlling lautet: Welche Aufgaben müssen wir für die Zukunft lösen? („to do the right things“). Die IT (als Wettbewerbsfaktor) unterstützt die Erreichung der Unternehmensziele als strategischer Baustein im Werkzeugkasten.

Die richtige Werkzeugauswahl lässt sich langfristig am Unternehmenswert und der Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens messen.

Der operative IT-Controlling-Werkzeugkasten steigert die Effizienz der vom strategischen IT-Controlling vorgegebenen Maßnahmen. Die Kernfrage lautet: Wie lassen sich die Maßnahmen optimal durchführen („to do the things right“)? **Das operative IT-Controlling-Konzept** (vgl. Abbildung 2) arbeitet innerhalb ei-

nes definierten Zeithorizontes und betrachtet ausgewählte Geschäftsprozesse, Informationssysteme oder einzelne Kostenstellen und dient der konkreten Prozessunterstützung.

Der Einsatz des operativen IT-Controlling-Werkzeugkastens wird am Gewinn, der Liquidität und der Rentabilität des Unternehmens bzw. von IT-Projekten gemessen. Damit wird deutlich, dass sich die IT voll hinter die Geschäftsziele des Unternehmens stellen muss.

Dem IT-Controller stehen mehrere Werkzeuge zur Verfügung. Sie werden in der

Praxis leider oft nicht ausreichend genutzt. Strategische IT-Controlling-Werkzeuge dokumentiert Abbildung 3. Sie unterstützen das IT-Management bei der Formulierung, Umsetzung und laufenden Überwachung (Monitoring) der IT-Strategie des Unternehmens. Die IT-Strategie arbeitet mit IT-Standards (z. B. Betriebssystemen, Office-Produkten), die vom IT-Management erarbeitet und für IT-Verantwortungsträger verbindlich vorgegeben werden. Der IT-Controllerdienst kann das IT-Management wirkungsvoll unterstützen, wenn nur mit standardkonformen Maßnahmen gesteuert wird.



Abb. 3: Strategische IT-Controlling-Werkzeuge

Die Überwachung eingeleiteter Maßnahmen unterstützt die **Balanced Scorecard-Methode**, die für den IT-Bereich zunehmend eingesetzt wird. Die Mitwirkung im IT-Portfolioausschuss für strategisch wichtige IT-Projekte ist anzustreben. Dort werden langfristig wirkende Entscheidungen vorbereitet, verabschiedet und, im Rahmen des IT-Portfolio-Managements, IT-Projekte priorisiert.

Den operativen IT-Controlling-Werkzeugkasten dokumentiert Abbildung 4.



Abb. 4: Operative IT-Controlling-Werkzeuge

Hier steht die **klassische Kosten- und Leistungsrechnung**, angepasst an die Belange der IT, zur Verfügung. Nur eine funktionierende IT-Kostenrechnung liefert detaillierte Analysen. Bei IT-Projekten ist es üblich, **externe Dienstleister einzubinden**. Ein funktionierender IT-Controllerdienst **vernetzt ein umfassendes Vertrags- und Beratermanagement für ein zeitnahes Benchmarking der eingebundenen Geschäftspartner**. **Service-Level-Agreements** sichern einen hohen Leistungsgrad der Geschäftspartner und erlauben es dem IT-Controllerdienst, bei Vertragsverletzungen rechtzeitig einzugreifen. Hierzu gehört auch ein **Vertragscontrolling** zur Sicherstellung der inhaltlichen, terminlichen, organisatorischen und finanziellen Ziele, die mit den IT-Verträgen verbunden sind (vgl. Klotz/Dorn, 2005, S. 98, Tab. 1). Auf der technischen Seite wird das Vertragscontrolling durch den Einsatz spezieller Vertragsmanagementtools ergänzt, um die Vielzahl der IT-Verträge (insbesondere Kauf-, Leasing-, Miet-, Beratungsverträge) zu verwalten. Zahlreiche IT-Verträge werden

Die **aktive Mitarbeit des IT-Controllers in IT-Projektteams** erlaubt es, frühzeitig IT-Projekte beeinflussen zu können. Die Genehmigung von IT-Projekten wird durch ein formalisiertes Genehmigungsverfahren des IT-Controllerdienstes standardisiert. Es **verhindert den Start riskanter und unwirtschaftlicher Projekte**. Regelmäßige Reviews kontrollieren laufende Projekte, um frühzeitig Schwachstellen und Fehlentwicklungen zu korrigieren. Das innerbetriebliche Projektbenchmarking garantiert einen Wettbewerb zwischen den IT-Projekten. Plan-Ist-Vergleiche und Kennzahlenanalysen lassen sich dann leichter durchführen.

In vielen Unternehmen werden Geschäftsprozesse modelliert, um eine Dokumentation und Basis für laufende Prozessverbesserungen zu erhalten. Kernprozesse des Unternehmens wie Vertriebsabwicklung, Fertigung usw. werden bevorzugt. Auch IT-Prozesse wie die Entwicklung von Individualsoftware, die Einführung von Standardsoftware usw. sind einzubeziehen. Die **Prozesskostenrech-**

**nung** liefert für typische Verwaltungsprozesse wie z. B. im Vertrieb Kostenanalysen von Geschäftsprozessen. Die Kosten für den IT-Bereitstellungsprozess, also die Beschaffung, Installation, Betrieb und Entsorgung von IT-Arbeitsplätzen sind in das Prozessmanagement einzubeziehen. Sie benötigen oft große Anteile des gesamten IT-Budgets.

Das **IT-Assetmanagement** übernimmt die **Inventarisierung und Verwaltung der IT-Ressourcen** im Unternehmen. Der IT-Controllerdienst kann auf die Bestands- und Analysedaten der Asset-Software zugreifen, eine Optimierung der IT-Bestände (z. B. Arbeitsplatzsysteme, Laptops, Drucker, Organizer) steuern. Outsourcing von IT-Leistungen wird seit Jahren zur Vereinfachung der IT-Prozesse und deren Reduktion praktiziert. Zunehmend wird die Verlagerung in Niedriglohnländer (Offshoring) diskutiert und auch praktiziert.

### 3 ORGANISATORISCHE EINBINDUNG

#### 3.1 Rollenverteilung und Abgrenzung zum IT-Management

Oft wird in großen Unternehmen die Aufgabenverteilung zwischen dem Leiter IT-Controlling und dem Leiter des Informationsmanagements, dem CIO „Chief Information Officer“ (treffender „Corporate Information Officer“) diskutiert. In Großunternehmen ist der IT-Controllerdienst entweder dem CIO unterstellt oder als gleichrangiger Partner im Unternehmen etabliert (Partnerschaftsmodell). Im Mittelstand ist der IT-Controllerdienst dem Leiter Finanzen/Controlling unterstellt. Beide Modelle sind in der Praxis anzutreffen.

Das **CIO-Konzept**, entwickelt in den USA, wird seit einigen Jahren von deutschen Großunternehmen adaptiert. Deutsche Unternehmen haben einen CIO eingestellt, um die Bedeutung des Informationsmanagements zu dokumentieren. Der CIO ist, anders als seine Controllerkollegen, in Deutschland i.d.R. nicht auf

der Vorstandsebene, sondern in der zweiten Führungsebene zu finden. Im Finanz- und Versicherungswesen dagegen ist der CIO auf Vorstandsebene positioniert (vgl. Heinzl, 2001). Die Allianz AG hat beispielsweise zwei Vorstandsmitglieder mit IT-Aufgaben benannt, die dem Aufgabenumfang des CIO entsprechen (vgl. Klostermeier 2004b, S. 18). **In den USA ist der CIO vielfach im „Management Board“ gleichrangig mit dem CFO (Chief Finance Officer) oder COO (Chief Operating Officer) zu finden und kann die Interessen des Informationsmanagements stärker vertreten.**

Die Abgrenzung des CIOs zum klassischen IT-Leiter zeigt die enge Verbindung seiner Aufgaben mit dem IT-Controllerdienst. Der IT-Leiter ist Leiter der Datenverarbeitung. Sein Aufgabenbereich besteht in der Softwareentwicklung und dem RZ-Betrieb. Er ist schwerpunktmäßig mit der Bereitstellung technischer Lösungen für aktuelle Geschäftsprozesse betraut und verfügt vorwiegend über technisches IT-Know-how. **Der CIO dagegen ist Leiter des Informationsmanagements.** Er konzentriert sich auf das Informations-, Wissens- und Technik-Management, erarbeitet Visionen und Konzepte für zukünftige technische Möglichkeiten, berät die Fachbereiche bei der Gestaltung ihrer Geschäftsprozesse. Sein Berufsbild ist analog dem IT-Controller interdisziplinär strukturiert, erfordert vernetztes fachliches, technisches und Management-Know-how.

**Der Aufgabenbereich des CIO umfasst:**

- ➔ **Entwicklung und Umsetzung einer IT-Strategie** für das Informations-, Wissens- und Informationsmanagement. Der IT-Controllerdienst unterstützt den CIO bei dieser Aufgabe im Hinblick auf die Erreichung der Unternehmensziele.
- ➔ **Erarbeitung, Festlegung und Durchsetzung von IT-Standards** zur Sicherstellung kompatibler und integrierter Informationssysteme. Der CIO unterstützt gemeinsam mit dem IT-Controllerdienst die Geschäftsprozesse durchgängig mit vernetzten IT-Lösungen.
- ➔ **Unterstützung der Fachbereiche bei der Entwicklung und Optimierung von Lösungen für deren Geschäftsprozesse.** Wichtig ist der ganzheitliche Fokus, d. h. Prozessanalyse und Prozessoptimierung sind

wichtiger als der reine Technikeinsatz. Der IT-Controllerdienst ist bei dieser Aufgabe beratend tätig, um die Wirtschaftlichkeit der IT-Projekte sicherzustellen.

- ➔ **Identifikation und Einführung von so genannten „Best Practices“ für das Unternehmen.** Der CIO identifiziert bewährte State-of-the-Art-Lösungen für das Auftragsmanagement oder die Kostenreduktion.
- ➔ **Kommunikation im IT-Umfeld anregen und moderieren:** Der CIO fördert den Informationsfluss zwischen allen Gruppen des Unternehmens, die an IT-Lösungen arbeiten bzw. mit diesen arbeiten. Der IT-Controllerdienst stellt sich hierbei als aktiver Gesprächspartner zur Verfügung und unterstützt den CIO bei der Erfüllung seiner Aufgaben.
- ➔ **IT-Budgets und IT-Kosten:** Planung, Überwachung und Analyse der IT-Budgets und IT-Kosten sowie Initiierung und Überwachung von Kostensenkungsprogrammen (z. B. TCO-Analysen, Einführung von Service-Level-Agreements). Bei einer Aufgabentrennung zwischen CIO und IT-Controllerdienst fallen diese Aufgaben primär dem IT-Controllerdienst zu. Der CIO liefert Mengengerüste, der IT-Controllerdienst stellt Methoden und Werkzeuge sowie Kosteninformationen zur Verfügung.

Der CIO arbeitet in einem betriebswirtschaftlich-technisch-organisatorischen Umfeld. Er muss die Anforderungen des Managements nach einer Unterstützung der Geschäftsprozesse durch die IT erfüllen. In Zusammenarbeit mit dem IT-Controllerdienst gewährleistet er die Effizienz und Wirtschaftlichkeit der IT. Die Zufriedenheit der Endbenutzer im Umgang mit Arbeitsplatzcomputern stärkt den Rückhalt des CIO im Unternehmen. Der CIO muss sicherstellen, dass sich Chancen und Risiken des technischen Fortschritts durch die permanente Weiterbildung des IT-Personals optimal nutzen bzw. bewältigen lassen. Eine sinnvolle Zusammenarbeit zwischen dem CIO und dem IT-Controllerdienst lässt sich wie folgt empfehlen: Der IT-Manager (CIO = Chief Information Officer) hat die Entscheidungs- und Umsetzungsverantwortung für IT-Maßnahmen. Er informiert und beteiligt den IT-Controllerdienst in wesentlichen Fragen.

**3.2 Aufgaben des IT-Controllers**

**Der IT-Controller ist der unabhängige Berater des IT-Managers (CIO).** Er liefert betriebswirtschaftliche Methoden und Werkzeuge, ist verantwortlich für die Steuerung des IT-Controllerdienstes und auch „Anwalt“ der Endbenutzer, überwacht aber auch deren IT-Projekte.

In der Praxis tauchen häufig Rollenkonflikte zwischen dem IT-Controllerdienst und dem CIO auf, wenn die Frage der Unterstellung bzw. Gleichstellung beider Positionen im Organigramm nicht klar geregelt ist. Dies kann z. B. dann der Fall sein, wenn die Beurteilung der Wirtschaftlichkeit eines durchzuführenden strategisch wichtigen IT-Projektes ansteht und der IT-Controller zu anderen Ergebnissen kommt als der CIO. Gerade wenn es um eine „Go-or-Not-Go“-Entscheidung geht, prallen Zuständigkeitsfragen aufeinander. Aus diesem Grunde ist im Organigramm eine präzise Rollenverteilung zwischen beiden Verantwortungsträgern zu dokumentieren.

Abbildung 5 informiert über die Rollenverteilung für Informationsflüsse und Beziehungen. Das IT-Management erstellt IT-Strategien und Standards, erteilt Aufträge zur Umsetzung an interne und externe IT-Dienstleister. Der IT-Controller unterstützt das IT-Management und wird in den Informationsprozess eingebunden. Der IT-Controllerdienst führt ein Kosten-Monitoring der IT-Projekte durch. Es umfasst eigene IT-Projekte des IT-Managements und IT-Projekte der Endbenutzer (Fachbereiche), die bei internen und externen Dienstleistern IT-Projekte vergeben können. **Die Beziehungen sind als Rollen- und nicht als Organisationsmodell zu verstehen.** Diese Unterscheidung ist wichtig, da sich in der Praxis die Aufgaben des IT-Controllerdienstes wegen der starken Vernetzung nicht immer von denen des IT-Managements trennen lassen. Häufig werden Aufgaben des IT-Controllerdienstes durch den CIO (IT-Management) wahrgenommen. Letztlich ist jedoch entscheidend, dass sie überhaupt wahrgenommen werden. Der Name der ausführenden Organisationseinheit ist von sekundärer Bedeutung.

**Praxisbeispiel: IT-Organisation in Großunternehmen**

Ein weiteres Beispiel zeigt die IT-Organisation eines Tochterunternehmens eines

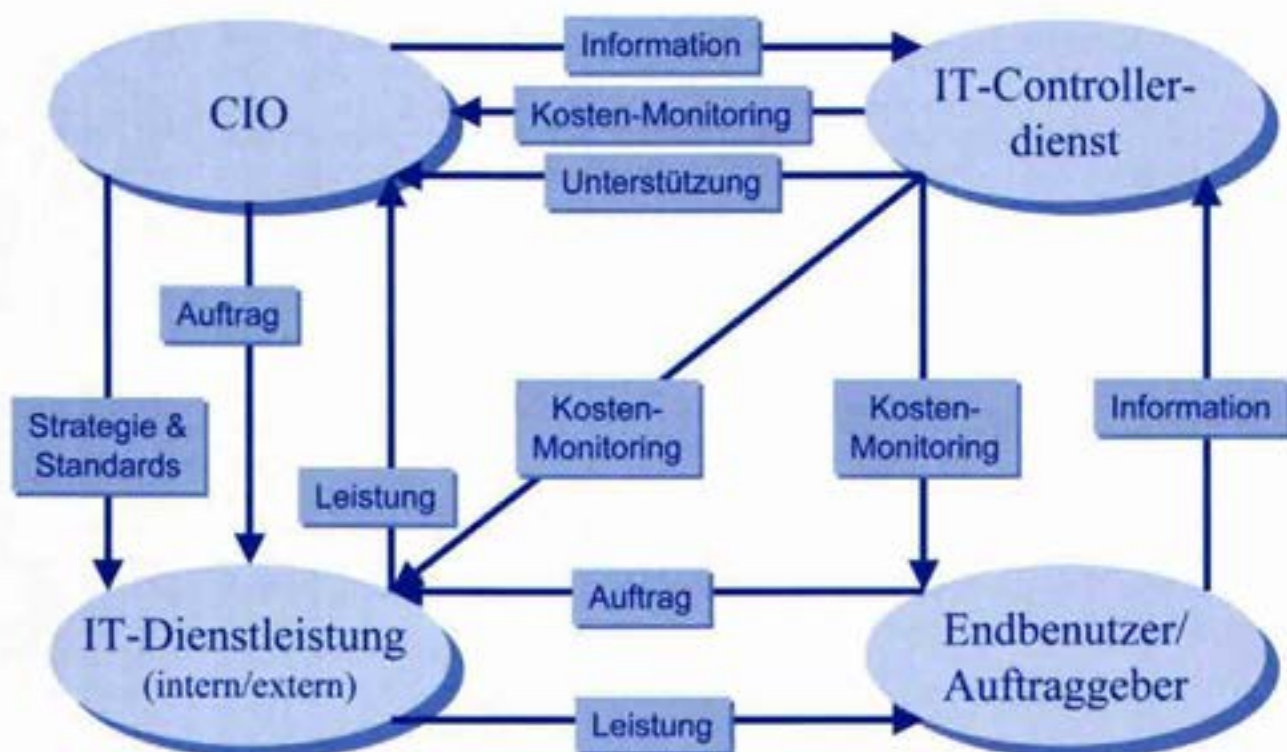


Abb. 5: Rollenverteilung zwischen IT-Controllerdienst und CIO

Dienstleistungskonzerns mit mehr als 100.000 Mitarbeitern (vgl. Abbildung 6). Es verfügt über keine IT-Abteilung. Die operativen IT-Prozesse (Softwareentwicklung und RZ-Betrieb) wurden an externe Dienstleister übergeben. In diesem Beispiel wurde der IT-Controllerdienst in den Aufgabenumfang des Chief-Information-Officers integriert.

Die Einordnung des IT-Controllers in die Unternehmenshierarchie ist sehr unterschiedlich geregelt. Folgende Grundvarianten sind in der Praxis anzutreffen:

- ➔ Partnerschaftsmodell (IT-Controller gleichrangig mit CIO),
- ➔ CIO-Mitarbeiter-Modell (IT-Controller als CIO-Mitarbeiter),

➔ Controlling-Modell (Mitarbeiter im Controlling).

Beim Partnerschaftsmodell ist der Leiter IT-Controlling direkt der Unternehmensleitung unterstellt und damit auf der gleichen Hierarchiestufe wie der CIO und Leiter Unternehmenscontrolling angesiedelt (vgl. Abbildung 7). Die in Abbildung 5 beschriebene Rollenverteilung zwischen CIO und Leiter IT-Controlling ist damit ideal realisiert und vollständig abbildbar.

Das Mitarbeitermodell (vgl. Abbildung 8) ordnet den Leiter IT-Controlling dem CIO unter. Die in Abbildung 5 vorgestellte Rollenverteilung zwischen CIO und dem

IT-Controllerdienst ist wegen der disziplinarischen Einordnung nur teilweise realisierbar.

Das Controlling-Modell (vgl. Abbildung 9) betrachtet IT-Controlling als Teilaufgabe des Unternehmenscontrolling. Der Leiter IT-Controlling berichtet an den Leiter Controlling. Er ist damit gegenüber dem CIO nicht weisungsgebunden.

Ein Praxis-Beispiel für das „Controlling-Modell“ aus einem mittelständischen Softwarehaus (etwa 250 Mitarbeiter) ist in Abbildung 10 dokumentiert. Das IT-Controlling wird hier durch die zentrale Abteilung „Projektcontrolling“ repräsentiert, welche für die kaufmännische Planung, Steuerung und Überwachung der IT-Projekte verantwortlich ist. Dezentrale Projektcontroller sind den IT-Projektleitern zugeordnet und arbeiten mit dem zentralen Projektcontrolling zusammen.



Abb. 6: IT-Organisation in einem Großunternehmen

#### 4 STELLENBESCHREIBUNG FÜR IT-CONTROLLER

Die typischen interdisziplinär ausgerichteten Aufgaben eines „IT-Controllers“ gibt die modifizierte Stellenanzeige eines Dienstleistungsunternehmens wieder. Praxisbeispiel: Stellenangebot IT-Controller: Für die Organisationseinheit



Abb. 7: Partnerschaftsmodell



Abb. 8: Mitarbeitermodell



Abb. 9: Controlling-Modell

IT-Management suchen wir zum nächstmöglichen Termin eine/n Referent IT-Controlling – m/w

**Hauptaufgaben:**

- ➔ Vernetzung des IT-Kosten- und IT-Projektcontrollings in Abstimmung mit dem Bereich Projektmanagement,
- ➔ Planung, Nachhaltung und Analyse der gesamten IT-Kosten im Rahmen einer mittelfristigen Planung,
- ➔ Identifizierung von Kostentreibern und Plan-/Ist-Abweichungen sowie Erarbeitung von Maßnahmen zur Gegensteuerung,
- ➔ Konzeption und Umsetzung von Methoden und Verfahren zum Externen-, Vertrags- und SLA-Management (insbesondere Etablierung von Regularien / Steuerungsgrößen zur Messung interner/externer IT-Leistungen),
- ➔ Etablierung und Durchführung des IT-Controlling-Werkzeugkastens im Bereich Geschäftspartner-, Vertrags- und SLA-Management,
- ➔ kontinuierliches Ausbau des IT-Berichtswesens,
- ➔ Erstellen, Durchführen, Bewerten und Verhandeln von Ausschreibungen für IT-Systeme,
- ➔ Planung, Analyse und Optimierung der externen Anwendungskosten,
- ➔ die Position ist dem Leiter IT-Management unterstellt.

**Fachliche Voraussetzungen:**

- ➔ abgeschlossenes Hochschulstudium der Fachrichtungen Betriebswirtschaftslehre, Informatik oder vergleichbare Ausbildung,
- ➔ mehrjährige Berufserfahrung in entsprechender Funktion bei Softwarehäusern, Konzernen oder bei Beratungsgesellschaften,
- ➔ sehr gute Kenntnisse der IT-relevanten Planungs- und Steuerungsprozesse,
- ➔ fundierte Kenntnisse der inhaltlichen und rechtlichen Gestaltung von SLAs,
- ➔ fundierte Kenntnisse im Outsourcing-Bereich und Steuerung von externen Dienstleistern.

**Persönliche Voraussetzungen:**

- ➔ analytische und konzeptionelle Fähigkeiten,
- ➔ Engagement und Motivation,
- ➔ verbindliches und sicheres Auftreten,





**Unternehmen: Tochtergesellschaft in einem Dienstleistungskonzern mit > 100.000 MA und weltweiten Aktivitäten**

Abb. 10: IT-Projektcontrolling in einem Softwarehaus

- Belastbarkeit und selbständige Arbeitsweise,
- Teamfähigkeit,
- Präsentations- und Moderationssicherheit,
- verhandlungssicheres Englisch.

Gadatsch, A.; Mayer, E.: Masterkurs IT-Controlling, 3. Aufl., Wiesbaden 2006

Heinzl, A.: Die Rolle des CIO in der Unternehmung, in: Wirtschaftsinformatik, 43. Jg., 2001, Heft 4, S. 408-420

Klostermeier, J.: Stephen McGuckin, DHL, Der Pragmatiker, in: CIO-Magazin, Heft 6, 2004a, S. 68-70

Klostermeier, J.: Prozessunterstützung im Allfinanzkonzern. Zweimal IT im Vorstand, in: CIO-Spezial, Heft 1, 2004b, S. 18-19

Klotz, M.; Dorn, D.: Controlling von IV-Beschaffungsverträgen - Bedeutung, Ziele und Aufgaben, in: Praxis der Wirtschaftsinformatik, Heft 241, Februar 2005, S. 97-106

Mühleck, H.: Die IT als Gestalter der Geschäftsprozesse, 12. Handelsblatt Jahrestagung, Bonn 2006, Vortragsunterlagen

Müller, A.; Thienen, L. von; Schröder, H.: IT-Controlling: So messen Sie den Beitrag der Informationstechnologie zum Unternehmenserfolg, in: Der Controlling Berater, Heft 01, 2005, S. 99-122

**5 LITERATUR**

Mayer, E./Freidank, D.-C., (Hrsg.): Controlling-Konzepte, 6. Aufl., Wiesbaden 2003

Gadatsch, A.: IT-Controlling realisieren, Wiesbaden 2005

Zuordnung CM-Themen-Tableau					
02	04	39	F	L	P

# TREUENFELS

Personal für das Finanz- und Rechnungswesen

**EXPERTEN FÜR IHR FINANZ- UND RECHNUNGSWESEN**

Unsere Experten finden pragmatische und kostengünstige Lösungsansätze. Sie bringen mehrjährige Linienerfahrung aus dem Controlling und der Buchhaltung mit und wissen, was es heißt, mit knappen Personalresourcen auf immer neue gesetzliche und betriebliche Anforderungen reagieren zu müssen. TreuenFels bietet Ihrem Unternehmen passende Spezialisten oder stellt ganze Teams. Wir freuen uns auf Ihren Anruf:

Hamburg 040 / 376 44-444 · Frankfurt 069 / 710 456-222 · Berlin 030 / 88 706-2031  
 Düsseldorf 0211 / 88 242-140 · Stuttgart 0711 / 222 54-130 · München 089 / 288 90-300

[www.treuenfels-personal.de](http://www.treuenfels-personal.de)

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

# LIQUIDITÄTS- RESERVEBILDUNG UNTER RISIKO- UND RENTABILITÄTS- GESICHTSPUNKTEN



Prof. Dr. Klaus R. Kampmann, Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Rechnungswesen und Finanzierung, Fachhochschule Gelsenkirchen, Fachbereich Wirtschaft, Neidenburger Str. 43, 45877 Gelsenkirchen – E-Mail: klaus.kampmann@fh-gelsenkirchen.de



Dipl.-Betriebswirtin Kerstin Glawe, Assistentin der Geschäftsführung, IOT Institut für Organisations- und Technikgestaltung GmbH, Buschgrundstr. 25, 45894 Gelsenkirchen

von Klaus R. Kampmann und Kerstin Glawe, Gelsenkirchen

Ausgehend von dem Grundgedanken, dass Risiken – sofern sie quantifizierbar sind – prinzipiell in die Finanzplanung einfließen und zur Liquiditätssicherung beitragen sollten, wird im vorliegenden Beitrag ein **integrativer Planungsansatz für die Liquiditätsreserve** vorgeschlagen, der die klassische Finanzplanung mit den spezifischen Bewertungsmethoden des Risikomanagements verknüpft. Bei der Bestimmung der optimalen Liquiditätsreserve werden neben den Informationen aus dem Risikomanagement sowohl das Liquiditäts- als auch das Rentabilitätsziel der Finanzplanung berücksichtigt. Nach der allgemeinen Darstellung des vorgeschlagenen Risiko- und Liquiditätsreservemodells folgt die exemplarische Umsetzung anhand eines Zahlenbeispiels. Abschließend wird eine Beurteilung unter theoretischen und praktischen Gesichtspunkten vorgenommen.

## 1 GRUNDKONZEPT DES INTEGRATIVEN LÖSUNGSANSATZES

Das vorgestellte Konzept zur Liquiditätsreserveplanung bezieht sich auf eine jahresbezogene Finanzplanung mit monatlichen Planungsperioden – die Standardstruktur der betrieblichen Planungssystematik. Die Liquiditätsreserve soll dabei so ermittelt werden, dass sowohl die (z. B. im Rahmen der Auftragsvorfinanzierung) geplanten als

auch die ungeplanten Zahlungsdefizite abhängig von ihrer Eintrittswahrscheinlichkeit gedeckt sind. Die Ursachen ungeplanter Defizite lassen sich zunächst grob in folgende Kategorien einteilen:

- ➔ **Fehlende terminliche Synchronisation der Ein- und Auszahlungen innerhalb der Planungsperiode:** Umfasst die Planungsperiode mehr als einen Tag (z. B. Woche, Monat), kann es innerhalb der Planungsperiode zu Zahlungsschwierigkeiten kommen.<sup>1</sup>
- ➔ **Abweichungen der Istwerte von den geplanten Ein- und Auszahlungen:** Unsicherheiten über zukünftiges Zahlungsverhalten und andere Planungsparameter sind unausweichlich. Die Zuverlässigkeit der Planwerte ist u. a. abhängig von der Verfügbarkeit und zukünftigen Gültigkeit historischer Zeitreihen (Umweltstabilität), ermittelter Ursache-Wirkungsbeziehungen (Einflussstabilität) oder abgegebener Expertenschätzungen. Zum Planungszeitpunkt nicht absehbare Ereignisse entziehen sich einer systematischen Planung und können nur pauschal in den Finanzplan integriert werden.<sup>2</sup>

Im Folgenden wird aufgezeigt, wie die verfügbaren Informationen über Art und Ausmaß von liquiditätsbelastenden Risiken möglichst vollständig in die Liquiditätsreserveplanung eingehen.

## 1.1 Zielsetzung und Prämissen

Der Lösungsansatz zur Bestimmung des Liquiditätsreserveumfangs zielt auf eine dynamische und monatsgenaue Reserveplanung – unter Berücksichtigung der unternehmerischen Risikoneigung sowie des unternehmerischen Rentabilitäts- und Liquiditätsziels – ab. Dazu ist eine **enge Verknüpfung der Liquiditätsplanung mit der leistungswirtschaftlichen Planung notwendig**, da bei grundlegenden negativen Abweichungen in der Regel eine Revidierung der leistungswirtschaftlichen Pläne notwendig ist, um die Ertragskraft und damit häufig auch die Zahlungsfähigkeit des Unternehmens zu sichern. **Die Liquiditätsreserve wird somit regelmäßig nicht in Höhe des finanzwirtschaftlichen Gesamtrisikos zu bilden sein, sondern lediglich in Höhe der nach Nutzung der leistungswirtschaftlichen Anpassungsmaßnahmen verbleibenden Liquiditätsrisiken.**<sup>3</sup> Es wird im folgenden daher von folgenden Prämissen ausgegangen:

- ➔ **Funktionierendes Risikomanagement im Unternehmen:** Es fließen nur solche Risiken zum vollen Wert ein (Bruttowert), für die es keine leistungswirtschaftlichen Steuerungsmaßnahmen gibt oder die – z. B. zur Nutzung von Chancen – bewusst toleriert werden. Alle weiteren Risiken fließen zum Nettowert ein, d. h. mit dem Wert, der nach Risikosteuerung (z. B. durch Versicherung, Kooperation, Diversifikation) verbleibt.

- Keine Berücksichtigung der Liquiditätsreservestruktur: Die Liquiditätsreserve besteht aus sofort verfügbaren Finanzmitteln, Kosten der Vorhaltung/Inanspruchnahme dieser Mittel bleiben unberücksichtigt.

Zusammenfassend lässt sich das betrachtete Risikofeld gemäß Abbildung 1 eingrenzen, wobei im folgenden auf die einzelnen Komponenten der Liquiditätsreserve näher eingegangen wird.

volumen und den Zahlungsstrukturen abhängig. Dabei gilt:

- Maximales Risiko, d. h. maximaler Liquiditätsengpass in Höhe der Summe aller geplanten monatlichen Auszahlungen,
- Risikominderung bei einer hohen Anzahl von Zahlungen mit kleinen Beträgen.

Hierbei handelt es sich um bewusst eingegangene Planungsgenauigkeiten. Der

wirkungen (Korrelationen) – vertretbar. Zur Bewertung von Einzelrisiken wird im Risikomanagement häufig der Erwartungswert herangezogen. Dieses Risikomaß beurteilt das Gefährdungspotenzial eines Risikos als Produkt der Dimensionen „Eintrittswahrscheinlichkeit“ und „Schadensausmaß“. Zur Bestimmung des Liquiditätsrisikos ist der Erwartungswert allerdings kein geeignetes Maß, da im Falle des Risikoeintritts das gesamte Schadensausmaß getragen werden muss. Stattdessen sollte eine der folgenden Bewertungsmethoden herangezogen werden.<sup>5</sup>

- **Bewertung der Risiken zum Maximum Possible Loss (MPL):** Hier wird stets das höchstmögliche Schadensausmaß (Worst-Case) eines Risikos betrachtet. Das verbleibende Liquiditätsrisiko ist somit sehr klein. Probleme ergeben sich aus den pessimistischen Annahmen des Worst-Case und der damit extrem hohen Reservebildung.

- **Bewertung der Risiken zum Probable Maximum Loss (PML):** Hier liegt das Prinzip eines wahrscheinlichen Höchstschadens zugrunde, der für ein gewünschtes Vertrauensniveau ermittelt wird. Der PML lässt mit einer gewissen Wahrscheinlichkeit den Fall zu, dass der tatsächliche Schaden den als wahrscheinlich ermittelten Höchstschaden deutlich übersteigt und das Unternehmen in eine Liquiditätskrise stürzt.

Eine Liquiditätsreserve in Höhe der finanzwirtschaftlichen Maximalgefahr vorzuhalten, ist aus finanziellen und pragmatischen Gründen kaum sinnvoll. In vielen Fällen werden Risiken bei ihrer Konkretisierung zu grundlegenden Veränderungen der Datenkonstellation führen und daher durch Sondermaßnahmen, z. B. durch Desinvestitionen oder Verschiebung von Investitionen, ganz oder zu einem Großteil abgedeckt. Zur Quantifizierung der Liquiditätsreserve für allgemeine Unternehmensrisiken werden daher die – unter Berücksichtigung von Sondermaßnahmen bei Schadenseintritt neu bewerteten – Schadensausmaße addiert.



Abb. 1: Eingrenzung des betrachteten Risikofeldes

## 1.2 Drei Liquiditätsreservekomponenten

Zur weiteren Problemstrukturierung ist eine planungsspezifische Typologisierung der Ursachen, die zu Liquiditätsunsicherheiten und damit zur Notwendigkeit der Reservebildung führen, sinnvoll. Dabei lassen sich nach dem Kriterium der Planbarkeit der Liquiditätsinanspruchnahme drei „Reservetöpfe“ unterscheiden: Reserve für Planungsgenauigkeiten, Reserve für allgemeine Unternehmensrisiken und Reserve für zukunfts-spezifische Zahlungsdefizite.

### 1.2.1 Reserve für Planungsgenauigkeiten

Hierbei handelt es sich um eine Reserve für die Gefahr kurzfristiger Liquiditätsengpässe innerhalb einer Planungsperiode, die durch die **fehlende Synchronisation der Zahlungsströme** in den einzelnen Planungsperioden (hier: Monate) besteht.

Das Ausmaß dieser Reserve ist im Wesentlichen vom jeweiligen Zahlungs-

Reservebetrag wird in Anlehnung an Zahlungsvolumen und -struktur sowie aus Erfahrungswerten bestimmt.

### 1.2.2 Reserve für allgemeine Unternehmensrisiken

Hierunter fallen Risiken, die in jedem Zeitpunkt des Planungshorizonts (hier: ein Jahr) in vollem Umfang eintreten können, da sie unabhängig von den zukünftigen Geschäftsentwicklungen sind. Beispiele hierfür sind:

- Reparaturkosten bei Maschinenschäden,
- Haftungsrisiken für verkaufte Produkte.

Diese Risiken stellen eine konstante Gefährdung dar und sind über den gesamten Planungshorizont abzudecken. Daher werden sie im folgenden Berechnungsmodell separat betrachtet.

Die Wahrscheinlichkeitsverteilungen dieser Risiken lassen sich aus historischen Häufigkeiten oder pragmatischen Schätzungen ableiten. Somit erscheint für diese Risiken eine Einzelbetrachtung – ohne die Berücksichtigung von Verbund-

Dabei stellt sich die Frage nach dem Umfang der monatlich vorzuhaltenden Reserve. Eine Reserve in Höhe des gesamten Risikobetrages ist nicht opportun, da es äußerst unwahrscheinlich ist, dass alle Risiken in vollem Umfang innerhalb eines Monats eintreten. Die pauschale Division des Betrages durch die Anzahl der Monate ist wiederum mit hohen Liquiditätsrisiken verbunden. Daher ist – entsprechend der Risikoneigung der Unternehmensleitung – ein Kompromiss zu finden. Die Abwägung zwischen Liquiditätsrisiken und Liquiditätskosten kann mithilfe der Risikosimulation erfolgen, indem im Verlauf des Geschäftsjahres (für das ausgewählte Vertrauensniveau) sichere, zukunftspezifische Zahlungsüberschüsse mit der Reserve für allgemeine Unternehmensrisiken verrechnet werden.

### 1.2.3 Reserve für zukunftspezifische Zahlungsdefizite

In dieser Reserve werden Zahlungsdefizite berücksichtigt, deren Höhe durch das Zusammenwirken betrieblicher Planvorgaben und zukünftiger Unternehmensrisiken bestimmt wird. Bei den zukunfts-spezifischen Unternehmensrisiken können zwei Risikotypen unterschieden werden:

1. Unternehmensrisiken, die einem bestimmten Zeitpunkt zugeordnet werden können. Beispiele: Auslaufende Verträge mit Lieferanten (Preisrisiko) oder Gesetzesinitiativen (z. B. Umweltabgaben);
2. Unternehmensrisiken, die keinem spezifischen Zeitpunkt zugeordnet werden können, sondern aus der grundsätzlichen Unsicherheit über zukünftige Entwicklungen entstehen. So können sich sowohl einzelne Planungsgrößen als auch Ursache-Wirkungsbeziehungen in der Zukunft anders entwickeln als erwartet. Beispiele: Wechselkurs-, Nachfrageschwankungen oder Wirksamkeit von Werbemaßnahmen.

Da Wechselwirkungen zwischen den einzelnen Risiken dazu führen können, dass die Einzelrisiken sich gegenseitig verstärken oder kompensieren, sind die Interdependenzen bei der Bewertung zu berücksichtigen. Eine Möglichkeit zur Risikoaggregation unter Berücksichtigung von Risikowechselwirkungen (Korrelationseffekten) ist die Berechnung des Value at Risk<sup>6</sup> (VaR). Beim VaR handelt es sich um ein ursprünglich aus dem

Bankenbereich stammendes Risikomaß für potenzielle Marktwertänderungen von Vermögenspositionen. Bei der Anwendung im Nichtbankensektor wird der VaR modifiziert, um den abweichenden Rahmenbedingungen Rechnung zu tragen: das vorrangige Interesse bei Industrieunternehmen liegt in der Bestimmung von Cash Flows, die sich aus betrieblichen Leistungsprozessen ergeben und damit in ihrer Struktur komplexer sind als Cash Flows aus Finanzinstrumenten; des weiteren ist der betrachtete Zeitraum unternehmerischer Cash Flows in der Regel wesentlich länger.<sup>7</sup> Daher wird der VaR-Ansatz modifiziert eingesetzt. In der Literatur wird zum Teil der Begriff des Cash Flow at Risk (CFaR) verwendet.<sup>8</sup>

„Der CFaR lässt sich definieren als der niedrigste Cash Flow, der mit einer vorgegebenen Wahrscheinlichkeit in einer bestimmten Periode mindestens erreicht wird.“<sup>9</sup>

Für die Prognose der unsicheren Stromgrößen (z. B. Cash Flow, EBIT) wird in der Literatur die Monte-Carlo-Simulation<sup>10</sup> empfohlen. Die Monte-Carlo-Simulation weist folgende wesentliche Merkmale auf:

- ➔ Approximation der realen zukünftigen Abläufe und Situationen durch eine große Anzahl zufällig ausgewählter Simulationsläufe (durch Generierung von Zufallszahlen);
- ➔ Verteilungs- und Korrelationsannahmen der Risikoparameter unterliegen keinen Restriktionen (beliebige Verteilungsannahmen, Berücksichtigung auch nicht-linearer Zusammenhänge);
- ➔ Flexibilität und tendenzielle Genauigkeit (bei zutreffenden Verteilungs- und Korrelationsannahmen).

Dabei basiert die Monte-Carlo-Simulation auf einem erweiterten Planungsmodell des Cash Flows. Folgende Angaben sind zusätzlich in das Finanzplanungsmodell zu integrieren:

- Bestimmung der Abhängigkeit der risikobehafteten Zielgrößen (Positionen) von den sie beeinflussenden Risikofaktoren (Einzelrisiken);
- Beschreibungen der Risikofaktoren durch Verteilungen und deren gegenseitige Abhängigkeiten durch Korrelationskoeffizienten<sup>11</sup>.

Zur Ermittlung der monatlichen Reserven zum Ausgleich von zukunfts-spezifi-

fischen Zahlungsdefiziten werden die Reserven für Planungsungenauigkeiten und allgemeine Unternehmensrisiken nicht in die Simulation integriert. Die zukunfts-spezifischen Defizite sind dann sofort sichtbar und es sind keine Korrekturen – bedingt durch die anderen beiden Reservebeträge – notwendig.<sup>12</sup>

Das Planungsmodell der Simulation (hier: Cash Flow vor Steuern) ist wie folgt aufzubereiten:

1. Identifikation der unsicheren Größen, z. B. Absatzmenge, Materialverbrauch, Wechselkurse, Preisschwankungen;
2. Bestimmung der Wahrscheinlichkeitsverteilungen der unsicheren Größen, z. B. Normalverteilung, Gleichverteilung;
3. Bestimmung von Wechselwirkungen (Korrelationen), z. B. zwischen Absatzmenge und Verkaufspreis.

Anschließend wird die Monte-Carlo-Simulation anhand der aufbereiteten Finanzplanungsrechnung durchgeführt und für jeden einzelnen Monat das maximal zu erwartende Zahlungsdefizit bzw. der mindestens zu erwartende Zahlungsüberschuss (für das ausgewählte Vertrauensniveau) ermittelt. Darauf aufbauend wird der Reservebetrag für zukunfts-spezifische Zahlungsdefizite bestimmt. Beinhaltet die Reserve die Aufnahme von Krediten, sind die anfallenden Zinsen zu berücksichtigen.

Im Rahmen dieses Beitrages wird der – für das gewählte Vertrauensniveau – mindestens zu erwartende Jahres-Cash Flow mit Hilfe der Monte-Carlo-Simulation ermittelt. Ist dieser mindestens erwartete Jahres-Cash Flow positiv bzw. wird ein vorgegebener Schwellenwert nicht unterschritten, wird die Liquiditätsreserve in vollem Umfang gebildet. Bei einer Gefährdung der Ertragskraft, d. h. der mindestens erwartete Jahres-Cash Flow ist kleiner 0, bzw. unter dem geforderten Schwellenwert, sind Maßnahmen des leistungswirtschaftlichen Risikomanagements zu ergreifen. Eine Deckung aller leistungswirtschaftlichen Risiken über die Liquiditätsreserve ist weder möglich noch sinnvoll.

Zuordnung CM-Themen-Tableau

21	29	37	F	V	Z
----	----	----	---	---	---

## 2 ERLÄUTERUNG DES INTEGRATIVEN PLANUNGSANSATZES ANHAND EINES ZAHLENBEISPIELS

Zur Übersichtlichkeit des Zahlenbeispiels werden einige vereinfachende Annahmen getroffen:

- keine Schulden oder zinsbringende Finanzanlagen zu Beginn des Geschäftsjahres,
- Betrachtung „vor Steuern“, d. h. keine integrierte Ertrags-, Finanz- und Vermögensplanung erforderlich,
- beispielhafte Auswahl einzelner Finanzplanpositionen und -risiken.

Betrachtet wird ein Produktzweig eines Unternehmens, bei dem sich die monatliche Plan-Produktionsmenge aus 90 % des Planabsatzes des laufenden Monats und 10 % des Absatzes des Folgemonats ergibt.

Den Monatsumsätzen liegen folgende Daten zugrunde:

Monat	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Absatz	500	600	650	700	800	850	850	900	900	950	950	1000	1000
Preis	365	365	365	365	365	365	365	365	365	365	365	365	365

Tabelle 1: Plandaten für den Umsatz (Zahlenbeispiel)

Es fallen folgende variable Kosten pro Produkteinheit (PE) an:

- ➔ 3 Materialeinheiten (ME) zum Preis von 60 \$ je ME, Wechselkurs 1,20 \$/€.
- ➔ 4 Fertigungsstunden zum Stundenlohn von 45 €.

Des Weiteren treten Fixkosten auf:

- ➔ monatliche Miete: 3.500 €.
- ➔ monatliche Verwaltungs- und Vertriebskosten: 10.000 €, ab Monat 7: 11.000 €.
- ➔ Sonderkosten für Werbung: monatlich 1.500 €, der Betrag sinkt alle 4 Monate um 500 €.

Aus diesen Daten ergibt sich ein traditioneller Finanzplan mit Endbeständen von -800 € im ersten Monat bis + 141.250 € im letzten Monat (siehe auch Tabelle 5). Zur Bestimmung einer risikoadäquaten Liquiditätsreserve sind die Planungsungenauigkeiten und Risiken einzubeziehen und die Finanzplanung um die Verteilungen und Korrelationen der unsicheren Einflussgrößen des Cash Flow zu ergänzen. Dabei werden folgende Risiken berücksichtigt (siehe Tabelle 2).

Risiko	Risikoursache
Absatzschwankungen	keine festen Abnahmeverträge mit Kunden
Preisschwankungen	unklare Preispolitik der Konkurrenz
Währungsrisiko	Material ist in US-\$ zu bezahlen, Verzicht auf Sicherungsinstrumente aus spekulativen Gründen
Maschinenschaden	unbekannt (Schaden bereits früher aufgetreten)
Fertigungsrisiken: erhöhter Material- und Arbeitseinsatz	- individuelles Arbeitstempo - kleinere technische Schwankungen
Haftungsrisiko für verkaufte Produkte	lückenhafte Produkthaftpflichtversicherung
steigende Materialkosten	auslaufender Lieferantenvertrag

Tabelle 2: Risiken des Geschäftsjahres (Zahlenbeispiel)

Auf Basis der Grundlagenplanung erfolgt schrittweise die Bestimmung der Liquiditätsreserve:

**Reserve für Planungsungenauigkeiten:** Es wird eine auf Erfahrungswerten basierende Pauschale von 5.000 € zugrunde

Maschinenschaden ist nicht durch die Liquiditätsreserve abzudecken, da im Falle seines Auftretens eine grundlegende Änderung der Datenkonstellation vorliegt. Für diesen Fall ist der Verkauf eines Grundstücks (Verkehrswert 160.000 €) vorgesehen. Für die Übergangszeit bis zum Liquidationserlös wird ein Kapitalbedarf von 20.000 € geschätzt, welcher

gelegt. Der Betrag ist abhängig von der Konstanz der Ein- und Auszahlungen und der Anzahl der Zahlungsvorgänge.

**Reserve für allgemeine Unternehmensrisiken:** Hierzu gehören die Haftungsrisiken für bereits verkaufte Produkte, da der mögliche Eintritt sowie das Ausmaß dieser Risiken unabhängig von den zukünftigen Entwicklungen ist. Der Maschinenschaden wird ebenfalls dazugezählt, da hierfür keine spezifischen Ursachen ermittelt werden konnten. Diese Risiken sollen zum Probable Maximum Loss bewertet werden. Es liegen folgende Daten vor:

Allgemeine Unternehmensrisiken		
Risiko	Max. Schadensausmaß	Wahrscheinlichkeitsniveau
Produkthaftung	10.000	90 %
Maschinenschaden	150.000	90 %

Tabelle 3: Allgemeine Unternehmensrisiken (Zahlenbeispiel)

Dabei soll das Produkthaftungsrisiko im Falle seines Eintritts komplett durch die Liquiditätsreserve abgedeckt werden. Der

Reserve vorzufinanzieren ist. Somit ist für die allgemeinen Unternehmensrisiken ein Gesamtbetrag von 30.000 € vorzuhalten.

**Reserve für zukunftspezifische Zahlungsdefizite:** Hier sind die Wahrscheinlichkeitsverteilungen<sup>13</sup> und Korrelationen für die Preis- und Absatzschwankungen, das Währungsrisiko, die Fertigungsrisiken sowie der auslaufenden Lieferantenverträge zu ermitteln, um die Monte Carlo-Simulation auf der Basis eines erweiterten Finanzplans durchführen zu können.

Für die möglichen Preis- und Absatzschwankungen sowie die schwankende Fertigungszeit wurde als Verteilungsform die Dreiecksverteilung ausgewählt.

Diese Verteilungsform ist sehr flexibel (symmetrische und asymmetrische Verteilungen sind möglich) und vermeidet

Dreiecksverteilung			
	Untergrenze	Erwartungswert	Obergrenze
Absatz	Planwert * 80%	Planwert (s. Finanzplan)	Planwert * 110%
Preis	355	365	370
Fertigungszeit	3,95	4	4,1

Tabelle 4: Wahrscheinlichkeitsverteilung von Absatz und Preis (Zahlenbeispiel)

problematische Grenzwerte (z. B. negative Werte bei der Normalverteilung).

Zwischen der Entwicklung der Preis- und Absatzdaten ist zudem eine aus Vergangenheitswerten ermittelbare negative Korrelation von -0,30 unterstellt. Für den Absatz wird zudem eine Trendentwicklung erwartet: Zwischen dem Absatz eines Monats zum Vormonat wird eine Korrelation von 0,35 geschätzt.

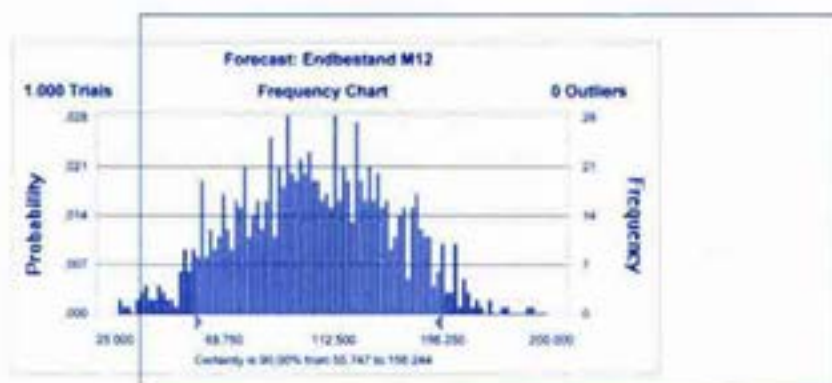
Für den Wechselkurs wird eine symmetrische Schwankung um einen erwarteten Kurs von 1,20\$/€ bei einer Standardabweichung von 5 % unterstellt. Der Materialverbrauch je Produkteinheit soll aus technischen Gründen leichten Schwankungen unterliegen (Erwartungswert = 3,0, Standardabweichung = 0,05). Für den auslaufenden Lieferantenvertrag und das daraus resultierende Preisrisiko wird die Gleichverteilung für eine Preisspanne von 57 \$ bis 63 \$ zugrunde gelegt.

Die Ergebnisse der Monte-Carlo-Simulation:

Für das gewählte Konfidenzniveau von 90 Prozent ergibt sich somit ein maximal ausgleichendes zukunftsspezifisches Zahlungsdefizit in Höhe von 10.319 €. Aufgrund der deutlichen Diskrepanzen zwischen den Werten des Finanzplans und den simulierten Endbeständen ist durch eine Analyse der Ertragskraft zu prüfen, ob eine zukunftsspezifische Liquiditätsreserve in dieser Höhe vertretbar ist. Der mindestens zu erwartende simulierte Endbestand des Monats 12 ist positiv und beträgt 55.747 € (wird mit einer Wahrscheinlichkeit von 5 % unterschritten):

Zur Ermittlung des Mindest-Cash Flows des Geschäftsjahres ist dieser Wert um den Reservebetrag für allgemeine Unternehmensrisiken zu verringern. Dabei ist der Teilbetrag für den drohenden Maschinenschaden nicht abzuziehen. Dieser dient nur zur Vorfinanzierung und ist bei einer Inanspruchnahme nicht ergebniswirksam, da er nach dem Grundstücksverkauf in die Zahlungsmittelbestände zurückfließt.

Abb. 2: Simulierte Wahrscheinlichkeitsverteilung des Cash Flows (Zahlenbeispiel)



Plan-Endbestände und simulierte Endbestände (Konfidenzniveau 90%)						
	Monat 1	Monat 2	Monat 3	Monat 4	Monat 5	Monat 6
<b>Geplanter Endbestand</b>	-800	3.550	9.650	15.850	27.700	42.950
<b>Simulierter minimaler Endbestand (90%)</b>	-9.439	-10.319	-8.828	-9.059	-1.428	7.089
	Monat 7	Monat 8	Monat 9	Monat 10	Monat 11	Monat 12
<b>Geplanter Endbestand</b>	55.550	71.550	86.400	104.650	121.250	141.250
<b>Simulierter minimaler Endbestand (90%)</b>	14.037	22.341	27.567	28.588	43.278	55.747

Tabelle 5: Plan-Endbestände und simulierte Endbestände (Zahlenbeispiel)

Es verbleibt abzüglich des Reserveteils für die allgemeine Unternehmensrisiken in Höhe von 10.000 € ein positiver Mindest Cash Flow in Höhe von 45.747 €. Somit hat die Liquiditätsreserve – unter Zugrundelegung des vereinfachten Lösungsansatzes zur Sicherstellung der unternehmerischen Ertragskraft – alle ermittelten zukunfts-spezifischen Zahlungsdefizite komplett abzudecken. Die Reserve für zukunfts-spezifische Zahlungsdefizite des Geschäftsjahres beträgt damit 10.319 €.

Nach der Auswertung der Monte-Carlo-Simulation kann nun der **Liquiditätsreservebedarf für das gesamte Geschäftsjahr** – durch Addition der einzelnen Komponenten – bestimmt werden:

Reservebestandteil	Reservebetrag
Reserve für Planungsungenauigkeiten	5.000
+ Reserve für allgemeine Unternehmensrisiken	30.000
+ Reserve für zukunfts-spezifische Zahlungsdefizite	10.319
= SUMME Liquiditätsreserve	45.319

Tabelle 6: Liquiditätsreservebedarf des Geschäftsjahres (Zahlenbeispiel)

Anschließend ist die Höhe der monatlichen Reserven festzulegen. Da die **Reserve für Planungsungenauigkeiten** unabhängig von der Inanspruchnahme jeden Monat wieder zur Verfügung stehen muss, bildet die **Jahrespauschale gleichzeitig den monatlichen Betrag**.

Die monatliche **Reserve für zukunfts-spezifische Defizite** ergibt sich direkt aus der Simulation:

jahres entstehen (für das ausgewählte Vertrauensniveau) keine neuen zukunfts-spezifischen Zahlungsdefizite. Somit sind folgende monatliche Reserven vorzuhalten:

Monat 1	Monat 2	Monat 3 bis Monat 12
9.439	10.319 – 9.439 = 880	0

Tabelle 8: Monatliche Reserve für zukunfts-spezifische Defizite

Mithilfe der Simulationsergebnisse ist **eine Senkung der Reserve für allgemeine Unternehmensrisiken ab dem dritten Monat des Geschäftsjahres möglich**. Da nur in den ersten zwei Monaten zukunfts-spezifische Zahlungsdefizite ent-

stehen, welche im jeweiligen Monat durch die dafür vorgehaltene Reserve ausgeglichen werden, werden ab dem dritten Monat Zahlungsüberschüsse erwirtschaftet. Somit ist die Reserve für allgemeine Unternehmensrisiken in den ersten zwei Monaten mit 30.000 € anzusetzen. In den folgenden Monaten kann sie schrittweise – in Höhe der erwirtschafteten Überschüsse – gesenkt werden.

Die Sensibilität des Simulationsergebnisses bei Parameterveränderungen kann mit der in der verwendeten Simulationssoftware (Crystal Ball) enthaltenen Sensitivitätsanalyse ohne

### 3 BEURTEILUNG DES INTEGRATIVEN LIQUIDITÄTSPLANUNGSANSATZES

Der vorgestellte Ansatz zur Bestimmung der Liquiditätsreserve gewährleistet eine differenzierte Berücksichtigung von Planungsungenauigkeiten und -unsicherheiten. Dabei wird die **klassische Finanzplanung mit den Bewertungsmethoden des Risikomanagements verknüpft**,

um den systematischen Einbezug unsicherer Einflussgrößen des Cash Flows zu gewährleisten. Die Anwendung des Lösungsansatzes zur Reservebestimmung führt zu Werten, die von den im Unternehmen vorhandenen Risikoeinschätzungen profitieren und so die vorhandene Informationsbasis besser nutzen als andere Planungssysteme. So kann eine gezielte Liquiditätssicherung – unter Berücksichtigung der eigenen Risikoneigung – durchgeführt werden, die das Unternehmen auch bei der Erfolgsplanung unterstützen. Ferner werden die Leistungsbereiche und die Unternehmensleitung durch den Einsatz der Sensitivitätsanalyse über die unternehmensweit kritischsten Einflussgrößen informiert.

Allerdings bleibt der vorgeschlagene Planungsansatz auch mit einigen Schwierigkeiten behaftet, die sich zum einen bei der theoretischen Herleitung und zum anderen bei der praktischen Anwendung ergeben:

Auf theoretischer Ebene sind insbesondere folgende Kritikpunkte zu nennen:

- > Es erfolgt eine vereinfachte Abgrenzung, bis zu welcher Höhe ein Zahlungsdefizit durch die Liquiditäts-

Simulierte Endbestände (Konfidenzniveau 90%)					
Monat 1	Monat 2	Monat 3	Monat 4	Monat 5	Monat 6
-9.439	-10.319	-8.828	-9.059	-1.428	7.089
Monat 7	Monat 8	Monat 9	Monat 10	Monat 11	Monat 12
14.037	22.341	27.567	28.588	43.278	55.747

Tabelle 7: Simulierte Endbestände (Zahlenbeispiel)

Das maximal zu erwartende Zahlungsdefizit liegt in Monat 2 und beträgt 10.319 €. Im weiteren Verlauf des Geschäfts-

großen Aufwand festgestellt und so eine optimale Zone für die Reserve bestimmt werden.

reserve zu tragen ist und ab wann Eingriffe in den Leistungsprozess notwendig sind.

- > Die Ergebnisse der Monte-Carlo-Simulation sind eine Näherungslösung.<sup>14</sup>
- > Eine Reserve für Planungsungenauigkeiten kann nur anhand einer Pauschale gebildet werden.
- > Die monatsgenaue Planung der Reservebeträge ist aufgrund des konstanten Gefährdungspotenzials der allgemeinen Unternehmensrisiken nur bedingt möglich.

Auf praktischer Ebene ergeben sich im Wesentlichen folgende Kritikpunkte:

- > Zur Simulationsdurchführung sind differenzierte Informationen über Wahrscheinlichkeitsverteilungen unsicherer Planungsgrößen erforderlich, die, wenn sie nicht im Rahmen des Risikomanagements systematisch erhoben werden, in ihrer Ermittlung Unternehmen vor erhebliche Probleme stellen.
- > Die exakte Ermittlung der zukunfts-spezifischen Zahlungsdefizite ist in der Praxis aufgrund der komplexen Gegebenheiten nur eingeschränkt möglich, so dass lediglich eine optimale Reservezone bestimmt werden kann.

Trotz dieser Kritikpunkte erscheint der integrative Planungsansatz zur Bestimmung des Liquiditätsreserveumfangs für praktische Anwendungen durchaus als geeignet. Dafür sprechen zum einen die solide theoretische Fundierung und zum anderen die Möglichkeit, durch eine bewusst kritische Anwendung des Verfahrens die aufgezeigten Schwierigkeiten gezielt zu vermindern. Das unternehmerische Risikomanagement und die Sicherung der Liquidität durch eine risiko-

orientierte Finanzplanung können so im Dienst der unternehmerischen Existenzsicherung verbunden werden.

## LITERATURVERZEICHNIS / FUSSNOTEN

Diederichs, Marc (2004): Risikomanagement und Risikocontrolling, München 2004.

Glaser, Horst (1982): Liquiditätsreserven und Zielfunktionen in der kurzfristigen Finanzplanung: Lineare Ansätze zur Finanzplanung, Wiesbaden 1982.

Gleißner, Werner (2001): Identifikation, Messung und Aggregation von Risiken, in: Werner Gleißner, Günter Meier (Hrsg.): Wertorientiertes Risikomanagement für Industrie und Handel: Methoden, Fallbeispiele, Checklisten, Wiesbaden 2001, S. 111-137.

Hager, Peter (2004): Corporate Risk Management: Cash Flow at Risk und Value at Risk, Frankfurt am Main 2004.

Hartung, Joachim (2002): Statistik: Lehr- und Handbuch der angewandten Statistik, 13. Aufl., München 2002.

Kremers, Markus (2002): Risikoübernahme in Industrieunternehmen – Der Value-at-Risk als Steuerungsgröße für das industrielle Risikomanagement, dargestellt am Beispiel des Investitionsrisikos, Sternenfels 2002.

Mensch, Gerhard (2001): Finanzcontrolling, München 2001.

Olfert, Klaus / Reichel, Christopher (2003): Finanzierung, 12. Aufl., Ludwigshafen (Rhein) 2003.

Wieben, Hans-Jürgen (2003): Credit Rating und Risikomanagement: Vergleich und Weiterentwicklung der Analysekonzepte, Wiesbaden 2004.

Witte, Eberhard (1964): Zur Bestimmung der Liquiditätsreserve, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 34. Jg., 1964, S. 763-772.

<sup>1</sup> Vgl. Witte (1964), S. 769-770.

<sup>2</sup> Vgl. hierzu z. B. Mensch (2001), S. 58-59; S. 61-62; S. 71-72; S. 81.

<sup>3</sup> Vgl. Glaser (1982), S. 61-62.

<sup>4</sup> Vgl. Olfert/Reichel (2003), S. 123; Witte (1964), S. 766-767.

<sup>5</sup> Vgl. Kremers (2002), S. 114-117; Wieben (2004), S. 190-191.

<sup>6</sup> Vgl. Diederichs (2004), S. 165, 166; Kremers (2002), S. 120, 123.

<sup>7</sup> Vgl. Diederichs (2004), S. 178-179.

<sup>8</sup> Vgl. Hager (2004), S. 205-206; Diederichs (2004), S. 178-181.

<sup>9</sup> Diederichs (2004), S. 171.

<sup>10</sup> Vgl. Kremers (2002); Diederichs (2004), S. 174.

<sup>11</sup> Vgl. Diederichs (2004), S. 182-184; ähnlich Gleißner (2001), S. 125-126. Gleißner verwendet in diesem Zusammenhang auch den Begriff des VaR.

<sup>12</sup> Es wird vereinfachend von einem konstanten Betrag für Planungsungenauigkeiten und von einem Reservebetrag für allgemeine Unternehmensrisiken in Höhe des abzudeckenden Risikobetrages des gesamten Planjahres ausgegangen, so dass keine Aufstockung dieser Reservebeträge innerhalb des Planjahres erforderlich ist. Wäre eine Aufstockung erwünscht, könnte diese z. B. durch eine fixe Auszahlung im Vormonat in das Planungsmodell integriert werden.

<sup>13</sup> Zu den Verteilungen vgl. z. B. Hartung (2002), S. 195-196; S. 142-147; S. 151-154.

<sup>14</sup> Hier ist ebenfalls die Bestimmung eines kritischen Bereichs (durch die Durchführung mehrerer Simulationen) möglich. Eine andere Möglichkeit ist die Anwendung der weniger bekannten Latin Hypercube-Methode, welche die Simulation auf der Basis einer geschichteten Stichprobe durchführt. ■



### Nachruf Prof. Dr. Dirk Meissner

Mit großer persönlicher Betroffenheit haben wir die Nachricht vom Tod unseres langjährigen Mitglieds Prof. Dr. Dirk Meissner zur Kenntnis genommen. Dirk Meissner verstarb am 22. September 2006 im Alter von 59 Jahren nach schwerer Krankheit.

Frau Meissner verliert ihren Mann, die beiden Söhne ihren Vater. Seine Studenten nehmen Abschied von einem Hochschullehrer, der seine Aufgabe mit viel Ernsthaftigkeit, großer Sachkunde und beachtlichen Verantwortungsbewusstsein wahrgenommen hat. Die Unternehmen, die mit ihm Projekte durchgeführt haben, müssen auf einen hervorragenden und erfahrenen Fachmann verzichten, der sich vor allem im Mittelstand große Verdienste erworben hat. Dem Internationalen Controller Verein e. V. (ICV) war er ein profiliertes Mitglied und weithin bekannter Vorkämpfer, der in vielfacher Weise die Arbeit des ICV unterstützt und vorangebracht hat. Darüber hinaus war er der erste Leiter des

Redaktionsausschusses des Internationalen Controller Verein e. V. Unter seiner Regie ist eine große Anzahl „Controller Statements“ entstanden. Der heutige Leiter des Redaktionsausschusses, Alfred Biel, erklärte mit großem Respekt, es sei für ihn eine bleibende und bedeutende Verpflichtung, die von Meissner begründete Redaktionsarbeit in dessen Sinne fortzuführen.

Alle, die Dirk Meissner kannten, haben ihn als liebenswürdigen, heiteren und gewinnenden Menschen kennengelernt, dessen Nähe man zu schätzen wusste. Viele haben ihn aber auch als Menschen erfahren, der sich redlich und hilfsbereit für die Belange anderer interessierte und einsetzte. Sein profundes Wissen und sein kritischer Verstand waren immer gefragt. Viele aus seinem Umfeld haben ihn geschätzt und geachtet und nicht wenigen ist er ein Freund geworden.

Er wird uns menschlich und fachlich sehr fehlen. Wir danken ihm für seine großartigen Leistungen für den Internationalen Controller Verein e. V. Wir werden ihm ein ehrendes Andenken bewahren und in seinem Sinne weiterarbeiten. Wir sprechen seiner Familie unser herzliches Beileid aus.

Vorstand und Kuratorium des Internationalen Controller Verein e. V. sowie Vorstand und Aufsichtsrat der Controller Akademie AG



Im Gespräch

## BRAUCHEN WIR EIN KOMMUNIKATIONS-CONTROLLING?



Dipl.-Ing. Manfred Piwinger

Fachjournalist (DFJV) Diplom-Betriebswirt Alfred **Biel**, Leiter des Redaktionsausschusses des Internationalen Controller Verein e. V. (ICV) im Gespräch mit Dipl.-Ing. Manfred **Piwinger**, Unternehmens- und Kommunikationsberater in Wuppertal (<http://www.piwinger.de>)

**Biel(B):** Herr Piwinger, Frau Karen Ehrhardt, PR-Referentin, GWV Fachverlage GmbH, hat freundlicherweise dieses Interview vermittelt, da Sie Mitherausgeber des im Gabler Verlag erschienenen Buches „Kommunikations-Controlling“ sind. Schön, dass Sie sich spontan zu diesem Dialog bereit gefunden haben.

Bitte lassen Sie mich aus einem Vortrag zitieren, den Sie am 21. Mai 2003 in Stuttgart auf dem „Public Relations Forum live“ zu dem Thema „Rechnet sich PR?“ gehalten haben: „Ziel ist der Aufbau eines Kommunikations-Controllings, welches den Weg zu einer ergebnisbasierten Ressourcenallokation und Kostenkontrolle im Kommunikationsbereich weist. Daran müssen wir arbeiten. Aber dazu brauchen wir Verbündete: Controller, Wirtschaftsprüfer, Revisoren u. a. Wir müssen es zuallererst selbst wollen und uns nicht hinter Floskeln verstecken. Sonst verlieren wir Kompetenz und Ansehen.“

Ihre Aussage ist für mich geradezu eine Aufforderung, Ihre Überlegungen zum Kommunikationscontrolling für diese Zeitschrift, die zugleich Organ des Internationalen Controller Vereins e. V. ist, zu hinterfragen. Derzeit wird die Diskussion zum Kommunikationscontrolling überwiegend von Journalisten bzw. aus dem Medien- und PR-Bereich geführt, weniger von „klassischen Controllern“. Ziel dieses Interview ist es daher, dieser Diskussion auch in der Controller-Community einen Anstoß zu geben.

Wir beobachten, dass vermehrt Veröffentlichungen und mündliche Diskussionsbeiträge zum Kommunikationscontrolling bzw. einzelnen Aspekten des Kommunikationscontrollings erfolgen. Beispielsweise beschäftigen wir uns im Deutschen Fachjournalisten Verband e. V. ([www.dfjv.de](http://www.dfjv.de)), für den ich mich engagiere, zunehmend mit dieser Fragestellung. In einem sehr aktuellen Buch „PR für Fachmedien“, das der Deutsche Fachjournalisten Verband gemeinsam mit Prof. Dr. Günter Bentele, dem „PR-Papst“ Ihrer Universität herausgibt, widmet sich auch ein Kapitel dieser Thematik. Auch im Internationalen Controller Verein e. V. ([www.controllerverein.com](http://www.controllerverein.com)) wird diskutiert, ob man z. B. in Form eines Arbeitskreises das Kommunikationscontrolling thematisieren soll.

**Was sind die Thementreiber?** Geht mit dem Bedeutungszuwachs auch eine

steigende Rechenschaftspflicht der Unternehmens- und Organisationskommunikation einher? Dient Kommunikationscontrolling vielleicht als Instrument zur Legitimation von Kommunikations- und PR-Bereichen? Oder geht es doch mehr um Professionalisierung und Optimierung der Kommunikationsprozesse und um effizientere Etatkontrolle?

**Piwinger (P):** Alles hat mit allem zu tun. Zunächst verzeichnen wir ganz allgemein ein deutlich stärkeres Interesse an Fragen der Kommunikation. Der Beitrag der Kommunikation zur Wertschöpfung in Unternehmen und Institutionen ist in letzter Zeit stärker ins Bewusstsein der Unternehmensvorstände getreten. Der Erfolg, besonders der bilanzielle Erfolg, ist in hohem Maße abhängig von der öffentlichen Positionierung eines Unternehmens. Themen, die als wichtig empfunden

**Zur Person:** Dipl.-Ing. Manfred Piwinger verfügt als Kommunikationsmanager über mehr als dreißig Jahre Praxiserfahrung in der Industrie. Er war ursprünglich Journalist und ist seit 1998 als Unternehmens- und Kommunikationsberater tätig.

**Arbeitsschwerpunkte:** Allgemeine Öffentlichkeitsarbeit, Gestaltung der Unternehmenskultur, Prozesse der Wertschöpfung und Imagebildung, Investor Relations.

**Aufgaben und Funktionen:** Lehrbeauftragter am Institut für Medien- und Kommunikationswissenschaft der Universität Leipzig. Mitglied im Deutschen Rat für Public Relations und von 2000 bis 2005 Vorsitzender der Jury für den Deutschen PR-Preis; weiterhin Mitglied dieses Gremiums. Mitglied im Beirat der econet AG (München). Umfangreiche Publikationen zu Kommunikationsthemen, u. a. jeweils Herausgeber eines Standardwerks der Investor Relations und der Unternehmenskommunikation.

**Auszeichnungen:** 1997 in Helsinki Auszeichnung mit dem „PR-Oscar“, dem Golden World Award der IPRA; 1995 mit dem Deutschen PR-Preis.

werden, finden auch eine entsprechende Aufmerksamkeit. Die wachsende Bedeutung der Fragen der Kommunikation und damit auch des Kommunikationscontrollings wiederum ist auf verschiedene aktuelle Trends und daneben auch auf einige Umbrüche in den Unternehmen und im Umfeld zurückzuführen. **Kommunikation hat sich zu einer eigenständigen Managementdisziplin entwickelt und wird als Erfolgsfaktor gesehen.** Wir stellen heute höhere Anforderungen an das Kommunikationsmanagement und erheben verstärkt die Frage, in welchem Umfang Kommunikation zum Unternehmenserfolg beiträgt. Wie u. a. auch Ihre Veröffentlichungen zeigen, erfahren **die so genannten immateriellen Faktoren seit einiger Zeit eine deutliche Aufwertung.** Und die interne und externe Unternehmenskommunikation zählen zu den wichtigsten immateriellen Ressourcen. Dem steigenden Bewusstsein für deren Bedeutung entsprechend, gehen **immaterielle Vermögenswerte in immer größerem Maße in die Bewertung von Unternehmen und bei Mergers & Acquisitions ein.** Weshalb jetzt das Thema „Wertschöpfung durch Kommunikation“ so wichtig geworden ist? – Nun, wie Sie selbst wissen, geht ein wichtiger Impuls von den neuen Rechnungslegungsvorschriften und Managementsystemen aus wie Value Based Management, Economic Value Added Concept, Balanced Score Card sowie zahlreichen Markenbewertungsmodellen. Darüber hinaus steigt der Kostendruck. Sowohl die Rechnungslegungsregulierung über die Deutschen Rechnungslegungsstandards (DRS) als auch die International Financial Reporting Standard (IFRS) setzen neue Maßstäbe. Schlagwortartig sei in diesem Zusammenhang auf den Impairmenttest, den Goodwill oder auch auf die Diskussion zur Erweiterung der Berichterstattung um immaterielle Vermögenswerte verwiesen.

**B:** Der Marktwert eines Unternehmens beruht zum einen auf dem finanziellen Vermögen, auf den physischen, materiellen Ressourcen, und zum anderen auf dem immateriellen Vermögen. Wie sehen Sie unter diesem Aspekt die Bedeutung und den Einfluss des Immateriellen und damit auch der Kommunikation?

**P:** Ihre Frage lenkt völlig zu Recht den Blick auf den in der Vergangenheit maß-

los unterschätzten Einfluss des Immateriellen Vermögens auf den Unternehmenswert. Es ist ja allgemein bekannt und wird gestützt durch eine Untersuchung von PwC, dass heutzutage mehr als die Hälfte des Unternehmenswertes nicht mehr in den materiellen Vermögenswerten zu finden ist, sondern in – wie es heißt – schwer Fassbarem, dem nicht-finanziellen bzw. den immateriellen Werten bzw. den Intangible Assets. Die Berichterstattungspflichten über immaterielle Vermögenswerte sind wesentlich erweitert worden. Während also eine eng gefasste Bilanz nur die tatsächlich im Preis ausgedrückte Position enthält, muss eine erweiterte Bilanz oder Rechenschaftslegung die so genannten ergebnisbeeinflussenden Faktoren mit berücksichtigen. Dazu gehören neben Image und Basisgoodwill **weitere vorökonomische Größen wie Managementfähigkeiten, Prozessgeschwindigkeit, Standortfaktoren, das Ausbildungsprofil der Mitarbeiter, Kompetenzen zur internen und externen Unternehmenskommunikation etc.** Zu prüfen ist dabei, welchen anteiligen Einfluss einzelne dieser Faktoren auf Preis, Ergebnis und Firmenwert haben. Die erwähnten Berichtspflichten betreffen sowohl Controller als auch Kommunikationsmanager – in unterschiedlichen Phasen und in unterschiedlicher Aufgabenstellung. Eine beiderseitige Befassung liegt insoweit nahe.

**B:** Wie gehen nach Ihrem Eindruck die Controller mit den immateriellen Größen und insbesondere mit dem Erfolgsfaktor Kommunikation um?

**P:** Die Aufwandsseite lasse ich hier einmal beiseite. Die Betrachtung nämlich der Wertentwicklung und deren strategische Steuerung durch das Controlling. Daran hapert es zur Zeit. Es fehlen ganz einfach gemeinsame Grundlagen. Unsere **Erfahrung ist aber auch die, dass Controller wenig von Kommunikation verstehen, und umgekehrt Kommunikationsleute wenig vom Controlling verstehen.** Nein, um eine Selbstlegitimation oder ein Upgrading geht es nicht. Wir wollen nur zusammenbringen, was zusammen gehört. Unternehmenskommunikation ist doch wahrlich kein der Strategie nachgeordneter Prozess. Einen vernünftigen Grund, Kommunikation im Controlling als quantitate negligible zu behandeln, gibt es vernünftigerweise nicht. Umgekehrt gilt das genau so.

**B:** Ich wollte zu Beginn unseres Dialoges folgenden Aspekt herausarbeiten: Wenn wir die Kommunikation zum Thema des Controllings erheben wollen, müssen wir zunächst einen **Nachweis führen, dass Kommunikation wirklich controlling-relevant ist.** Ihre engagierten Antworten lassen bereits jetzt den Schluss zu, dass wir dies bejahen können. Angesichts der Bedeutung dieses Aspektes lassen Sie uns bitte dennoch an dieser Stelle unsere Überlegungen etwas vertiefen. Ist die Kommunikation in diesem Sinne ein Werttreiber? Sie hatten ja bereits den Bezug der Kommunikation zum Unternehmenswert genommen und herausgestellt, dass die Kommunikation eine wesentliche Einfluss- und Bestimmungsgröße des Firmen- bzw. Geschäftswertes bzw. des Goodwill ist.

**P:** Genau das ist der Punkt. Schauen Sie, kein Mensch gibt Geld für etwas aus, von dem er sich nichts verspricht. Jeder Euro wäre verschwendet, wenn er nicht wertschaffend eingesetzt würde. Unternehmen sind nicht naiv. Image, Reputation, Ruf, Ansehen und Vertrauenswürdigkeit sind Wettbewerbskategorien. Sie dienen der Vorteilsverschaffung. Es wäre ein Fehler, sie als Sekundärtugenden anzusehen. Für die Wertschöpfung ist – ich folge damit Volkmann – nicht nur eine effiziente Bewirtschaftung des Realkapitals, sondern auch des intellektuellen Kapitals erforderlich. Parameter für die Wertgenerierung könnte die (zurechenbare) Veränderung des Goodwills sein – unter Einbeziehung wettbewerbsrelevanter Faktoren. Und wenn dies unser Ziel und Anspruch ist, dann müssen wir in der Tat auch eine Diskussion über die Notwendigkeit sowie über geeignete Formen der Wirkungs- und Erfolgsmessung führen. Kommunikation ist immer wertschöpfend, wenn ihr Einsatz ohne eine Alternative ist. Die Betriebswirtschaftslehre hat sich lange Zeit nur peripher mit diesem Thema befasst.

Wenn Sie einen Blick auf **viele Intangible Assets werfen**, um den oft gebrauchten Fachausdruck zu benutzen, **kommen diese fast ausschließlich in Verbindung mit Kommunikation zur Geltung und Wirkung.** Beispielsweise ist der Markenwert, sind das Unternehmensimage, die Kompetenzen der Mitarbeiter und Führungskräfte, die Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit, das Ansehen bei den Stakeholdern, um einige Beispiele zu nennen, nur auf der Grundlage einer

professionellen Kommunikation vorstellbar. Und was wäre ein Unternehmen ohne z. B. eine entsprechende Reputation in der Öffentlichkeit und am Kapitalmarkt oder ohne eine von den Mitarbeitern verstandene Unternehmensvision, Planung und Führung? Insofern schließt sich der Kreis.

**B:** Wenn wir Kommunikation als wichtigen Werttreiber erkennen, kommt im Rahmen unserer betriebswirtschaftlichen Betrachtung die Frage auf, wie ordnen wir die Kommunikation im Wertschöpfungsprozess ein? Ist vielleicht der klassische Begriff der Wertschöpfung zu eng?

**P:** Das ist schon möglich. Wertänderungen zu messen, setzt das Vorhandensein von Werten voraus. Wir müssen uns klar machen, um welche Werte es dabei im Einzelnen geht. Um den Reputationswert? Die Kapitalverzinsung? Den Wert des Immateriellen Vermögens bzw. der Intangible Assets? Den Goodwill? Oder vielleicht noch andere Wertkategorien. Nicht immer ist der Marktwert die entscheidende Größe. Genauso gut kann ich eine ganz andere Betrachtung anstellen. Kommunikation ist eng mit der Führungsaufgabe im Unternehmen verbunden. Wenn durch die Bereitstellung entscheidungsrelevanter Faktoren die Führungsqualität verbessert wird, ist das doch wohl auch Wertschöpfung – oder nicht? Es besteht aber noch keine Begriffsklarheit. Einheitliche Begriffsauffassungen bilden wiederum die Voraussetzung der Kostenzuweisung von Information und Kommunikation. Bezogen auf den Wertschöpfungsprozess ist es doch beispielsweise wichtig, Information und Kommunikation zu trennen. Informationsprozesse laufen anders als Kommunikationsprozesse. Anhand der Pflicht- und Regelpublizität kann ich sehr wohl Maßstäbe für die Informations-

qualität finden. Das hat zunächst mit Kommunikation überhaupt nichts zu tun. In der Funktion als Führungs- und Entscheidungsinstrument hingegen hat Kommunikation eine ganz andere Rolle als Information. **Kommunikation ist das Medium, womit die Transaktionsprozesse im Unternehmen laufen.** Der Versuch einer Einordnung zeigt aber, dass sich der Relevanzbereich von Kommunikation über alle Arten des Intellektuellen Kapitals erstreckt. Information und Kommunikation sind eng an die Strategie gebunden und deren Bestandteil. Die mir notwendig erscheinende Verknüpfung mit dem betriebswirtschaftlichen Controlling ist nur die logische Konsequenz aus dieser Funktion.

**B:** Wenn wir den Begriff der „klassischen Wertschöpfung“ aus der Sicht unserer Themenstellung als zu eingeschränkt ansehen, fragt sich, ob wir auch den „klassischen Risikobegriff“ weiter fassen müssen. Schließlich gibt es z. B. einige bemerkenswerte Beispiele, wo Vorstandsvorsitzende, Finanzvorstände oder andere bedeutende Unternehmensvertreter mit einigen lockeren Bemerkungen in der Öffentlichkeit ihrem jeweiligen Unternehmen deutlich geschadet haben.

**P:** Ich bin froh, dass Sie dieses Thema erwähnen. Den Begriff „Kommunikationsrisiko“ gibt es nicht – noch nicht. Wenn Sie sich die Risikoberichte der großen Unternehmen ansehen: „Nix da“ muss man sagen. „Reputationsrisiko“ hingegen kommt vereinzelt, man kann sagen erst seit 2005, vor (SAP, Deutsche Bank, Commerzbank). Die Commerzbank definiert Reputationsrisiko als die Gefahr von Verlusten, sinkenden Erträgen oder einem verringerten Unternehmenswert aufgrund von Geschäftsvorfällen, die das Vertrauen in die Bank in der Öffentlichkeit, bei Ratingagenturen, Investoren oder Geschäftspartnern mindern. Ruf- und

Imagebeschädigung, Vertrauensverlust sind essentielle Risiken. Der Goodwill kann schnell verspielt werden. Bemerkenswert ist in diesem Kontext eine Bemerkung des Finanzvorstands von ThyssenKrupp, der auf einer Tagung der Schmalenbach Gesellschaft sich weit zum Fenster hinaus gelegt hat, indem er vortrug, **statt auf Sachrisiken müssten Unternehmen ihr Augenmerk zunehmend auf Reputationsrisiken richten.** Es entsteht allmählich ein Bewusstsein dafür. Was auffällt ist, dass der Wert von Reputation meistens in der Negativabgrenzung zum Tragen kommt. Auf dem Gebiet des Risikomanagements zeigen sich ebenso wie an anderen Beispielen vorher enge Verbindungslinien zum betriebswirtschaftlichen Denken und den Überlegungen der Controller. Auch das Reputationsrisiko lässt sich ja als positiver Unternehmenswert gegenrechnen. **Wert verlieren kann doch nur etwas, was schon vorher einen Wert besessen hat. Oder sehe ich das falsch?**

**B:** Zum Abschluss unserer kleinen betriebswirtschaftlichen Diskussion rund um die Kommunikation drängt sich noch die Frage auf, sehen Sie die Ausgaben, die mit kommunikativen Tätigkeiten verbunden sind, eher als Aufwand bzw. Kosten oder vielmehr als Investition oder kommt es vielmehr auf den Einzelfall an?

**P:** Es kommt weniger auf den Einzelfall als vielmehr auf den Zweck an. Tatsächlich macht uns die Abgrenzung zwischen Kosten und Investition noch zu schaffen. Darin offenbart sich die Erfassungs- und Zuteilungsproblematik. Wenn ich in **Ansehenswerte wie Reputation, Image, Marke, Vertrauenswürdigkeit u. a. investiere**, rentiert sich die Investition nicht kurzfristig. Hinzu kommt ein weiterer wichtiger Punkt. Ihre „Herstellung“ ist, anders als bei materiellen Vermögen, kein zeitlich begrenzter Prozess. Solche Aufwendungen zählen nach den kaufmännischen Regeln eindeutig zu den Investitionen. Der ROI kann im Goodwill, soweit es den Unternehmenswert betrifft, dem Ranking und der Marktstellung u. a. festgestellt werden. Im Unterschied zu Investitionen in Sachanlagen handelt es sich nämlich bei den Investitionsaufwendungen für die Reputation eines Unternehmens um **Investitionen in Meinungen, Bindungen, Wertschätzungen und Ansehen.** Vor- oder Nachteil einer solchen Auffassung – da gibt es

Dieses Interview kam auf Vermittlung des Gabler Verlages innerhalb der GWV Fachverlage GmbH, mit dem beide Gesprächspartner zusammenarbeiten, zustande. Darüber hinaus waren der Deutsche Fachjournalisten Verband (DFJV) e. V., der Internationale Controller Verein (ICV) e. V. sowie die Deutsche Public Relations Gesellschaft (DPRG) e. V. hilfreich und nützlich. Dieses Interview erkennt die Kommunikation als wesentlichen Faktor des Unternehmenserfolgs und folgert, dass alle für den Unternehmenserfolg wesentlichen Faktoren Gegenstand des Controlling sein müssen. Die Diskussionspartner sehen daher die Notwendigkeit eines Kommunikationscontrollings. Die Konzeption und Umsetzung eines Kommunikationscontrollings steht noch am Anfang. Die Interviewpartner fordern zu einer Belebung der Diskussion zum Kommunikationscontrolling und dazu auf, dass im Interesse einer erfolgreichen Bewältigung dieser Herausforderung die Kommunikations- und die Controllingseite aufeinander zugehen und intensiver zusammenarbeiten.

unterschiedliche Interessen: Kommunikation hätte sich zunächst den allgemeinen Investitionsrichtlinien zu unterwerfen wie eine Sachinvestition. Ein Vorteil, den ich hierbei für uns sehe ist der, dass Kommunikationsaktivitäten als Folge auch in den normalen Planungsrhythmus eines Unternehmens eingehen und periodisch nachgehalten werden. Manche unserer Kollegen scheuen diesen Weg, weil für die meisten immateriellen Vermögenswerte zurzeit keine monetären Bewertungsverfahren vorliegen. Eingesetzt wird in vielen Fällen die Balanced Score Card und daran angelehnte Instrumente. Das sind reine Indikatorenmodelle, die nicht nutzlos sind, aber noch nicht das ausgereifte Instrumentarium darstellen, welches wir uns wünschen. Anders verhält es sich bei Aufwendungen, z. B. für die Pflicht- und Ad-hoc-Publizität oder andere Informations-tätigkeiten, die in den entsprechenden Aufwand- bzw. Kostenkonten erfasst werden. Ruud/Pfister haben in unserem Controlling-Buch zu Recht darauf hingewiesen, dass die Problematik der Bestimmung von Informations- und Kommunikationskosten weniger in der Erfassung liegt, als vielmehr in der Zuteilung. Daraus allerdings die Annahme abzuleiten, eine vernünftige Zuteilung der anteiligen Kosten sei spekulativ, ist falsch. In manchen Fällen können wir mit **Schätzkosten auskommen**. Es muss auch nicht alles und jedes erfasst werden, insbesondere dann nicht, **wenn die Kosten der Erhebung den Nutzen übersteigen**. Oft hilft es auch, wenn die Begriffe unternehmensspezifisch eingeschränkt werden. Worüber wir hier sprechen, ist freilich noch längst nicht gängige Praxis. Was ich vereinzelt gesehen habe ist, dass Aufwendungen für Öffentlichkeitsarbeit, Werbung und Repräsentation unter „Verwaltungskosten“ gebucht werden. Dienstzeitaufwendungen u. a. sind darin vermutlich nicht enthalten.

**B:** Wir haben die Relevanz der Kommunikation für betriebswirtschaftliche Fragestellungen bejaht und sind auch gemeinsam der Überzeugung, dass Kommunikation Gegenstand des Controllings sein muss. Kritiker bemängeln einen gewissen Begriffswirrwarr. Wir stoßen bei dieser Diskussion auf eine Vielzahl von Begriffen, die mehr oder weniger präzise voneinander abgegrenzt werden wie z. B. Evaluation, Wirkungskontrolle, Effect Controlling, Erfolgskontrolle, Effizienz,

Effektivität usw. Mein früherer Interviewpartner Dr. Ali Arnaout und Mitautor Ihres Buches rückt in Ihrem eingangs erwähnten Sammelband das Kommunikationscontrolling relativ dicht an das „allgemeine Unternehmenscontrolling“. Spiegelt diese Sichtweise auch die ansatzweise zu beobachtenden Entwicklungen in der Unternehmenspraxis wider?

**P:** Sie müssen sehen: Die Diskussion um und über ein Kommunikationscontrolling hat gerade erst begonnen; wir stehen **erst am Anfang der Diskussion und der praktischen Umsetzung**. Wir sind wirklich **noch ganz am Anfang**. Der Anstoß kommt von der Kostenseite. **Die Pflicht- und freiwilligen Informations- und Kommunikationsaufwendungen haben insbesondere bei börsennotierten Unternehmen mittlerweile Größenordnungen erreicht, die früher keiner für möglich gehalten hat**. Die Crux ist, dass die tatsächlichen Aufwendungen keiner wirklich kennt; schlicht deshalb nicht, weil sie nicht sachgerecht zusammengeführt werden. Unternehmensführer erleben diesen Umstand als Kontrollverlust und drängen von daher auf eine stärkere Einbindung in das betriebliche Rechnungswesen und die Einbindung in das strategische Controlling. Für Kommunikation kann es aus meiner Sicht keinen Ausnahmetatbestand geben. Es müssen dieselben Regeln gelten wie für alle, Begriffs- und Zielklarheit eingeschlossen. Ob uns das nun passt oder nicht. Ziel ist der Aufbau eines **Kommunikationscontrollings, welches den Weg zu einer ergebnisbasierten Ressourcenallokation und Kostenkontrolle im Kommunikationsbereich** weist. So hatten Sie mich anfangs zitiert. Dabei bleibe ich.

**B:** Die in der Controller-Community weit verbreitete Definition von Controlling der International Group of Controlling lautet: „Controlling ist der gesamte Prozess der Zielfestlegung, der Planung und Steuerung im finanz- und leistungswirtschaftlichen Bereich“. Controller werden analog definiert: „Controller gestalten und begleiten den Managementprozess der Zielfindung, Planung und Steuerung und tragen damit Mitverantwortung für die Zielerreichung“. Kommt diese hier dargelegte Sichtweise dem von Ihnen publizierten Prozessmodell der Kommunikation entgegen?

**P:** Absolut. Allerdings müssen im Kommunikationsbereich noch die entsprechenden Voraussetzungen geschaffen werden. Dazu gehört neben eindeutigen Zielfestlegungen auch ein Prozessmodell von Kommunikation sowie ferner ein Kommunikationsplanungs- und Kontrollsystem. Wie wollen Sie denn sonst planen und steuern und in laufende Prozesse eingreifen können? Auf der anderen Seite wäre aber auch zu wünschen, dass sich das Controlling auf den Kommunikationsbereich zubewegt oder sich überhaupt einmal eingehend mit den Bedingungen in der modernen Kommunikationsgesellschaft auseinandersetzt. Mir persönlich wäre es am liebsten, wir könnten aus beiden Disziplinen heraus ein praxistaugliches Instrumentarium entwickeln. Angesichts der wachsenden Bedeutung von Kommunikation als Werttreiber und der Forderung nach einem Nachweis des Wertes nicht-finanzieller Vermögenswerte laufen wir sowieso aufeinander zu. Vielleicht kann ich das noch mit einem passenden Zitat von Gracian ergänzen. **„Wert haben und ihn zu zeigen verstehen, heißt zweimal Wert haben.“** Die Erkenntnis ist also nicht ganz neu.

**B:** Auf dem 31. Congress der Controller im Mai 2006 haben der Internationale Controller Verein eV und die Wissenschaftliche Hochschule für Unternehmensführung (WHU) eine umfassende Studie „Controlling 2006 – Stand und Perspektiven“ vorgestellt, die unter der Leitung des Controllingwissenschaftlers Professor Dr. Jürgen Weber erstellt wurde. Gemäß dieser Studie **sehen die meisten Controller „Controlling als Rationalitätssicherung der Führung“**. Könnte man Kommunikationscontrolling auch als „Rationalitätssicherung der externen und internen Unternehmenskommunikation“ verstehen? Könnte es in diesem Sinne z. B. eine Inputrationalität, eine Prozessrationalität und eine Ergebnisrationalität geben? Oder verbietet der von Ihnen vertretene „Integrationsansatz“ eine eigenständige Definition?

**P:** Ich hatte vorhin schon gesagt, dass ich Kommunikation eng mit der Führungsaufgabe im Unternehmen verknüpft sehe. Die wichtigste Funktion des Kommunikationscontrollings ist diejenige als Führungs- und Entscheidungs-instrument. Wir wollen Kommunikation

nicht separieren, sondern integrieren. Insoweit verbietet sich tatsächlich eine eigene Definition. Das wäre aus meiner Sicht eher kontraproduktiv. Unabhängig hiervon haben wir selbstverständlich ein starkes Interesse an der Klärung der Rolle und der Wertigkeit von Kommunikation mit allen ihren Konsequenzen. Aber innerhalb der bestehenden und weitgehend erprobten Unternehmensprozesse. Schließlich entscheidet das intellektuelle Kapital immer stärker über den wirtschaftlichen Erfolg von Unternehmen. Und wir wissen alle – wie bereits betont –, dass ein erheblicher Anteil des intellektuellen Kapitals auf das Ergebnis von Kommunikation zurückzuführen ist. Gleichzeitig gerät das intellektuelle Kapital stärker in das Blickfeld und das Bewusstsein von Investoren, Analysten, Banken und Ratingagenturen. Es muss von uns deswegen in der Unternehmensrechnung erklärt und detailliert ausgewiesen werden – für sich gesehen wird hierbei weiterer „Mehrwert“ geschaffen. Schließlich ist das Kommunikationscontrolling ein Mittel, immer wieder über die eigene Rolle im Markt und in der öffentlichen Arena nachzudenken.

**B:** Bitte lassen Sie mich einschleichen, dass Controlling in unserem Sinne nicht nur Messen und Bewerten bedeutet – und darauf beziehen sich aber die meisten Beiträge aus dem Bereich Medien und PR –, sondern auch Steuern. Ist ein derartiges und eher umfassendes Controllingverständnis auch für das Kommunikationscontrolling geeignet und praxistauglich?

**P:** Ich kenne diesen eher einengenden und begrenzenden Standpunkt, teile ihn jedoch nicht. Er ist für manche sehr bequem. Deshalb gibt es auch ein gewisses Beharrungsvermögen in unserer Branche. Es geht bei einer solchen Betrachtung nicht so sehr um das Controlling, sondern ganz allgemein darum, den Objektbereich „Information und Kommunikation“ in das betriebswirtschaftliche Inventar zu überführen und an die moderne betriebswirtschaftliche Methodik anzubinden – und rechtlich abzusichern, wenn Sie mir dies als Zusatz gestatten. Die Aufgabe ist erkannt. So gibt es innerhalb unseres Berufsverbandes DPRG (Deutsche Public Relations Gesellschaft – [www.dprg.de](http://www.dprg.de)) einen Arbeitskreis „Wertschöpfung“. Das Thema findet daneben Eingang in Studienfächer und Seminar-

angebote. Etliche neue Buchveröffentlichungen zeigen letztlich, dass wir schon ein gutes Stück auf dem Weg vorangekommen sind. Für uns in der Kommunikationsbranche ist das kein Modethema, sondern eine ernsthafte Aufgabe, an der wir engagiert arbeiten.

**B:** Eine ernsthafte Auseinandersetzung mit unserer Thematik erfordert es auch, sich der Frage zu stellen, warum Kommunikationscontrolling in der Praxis nur ansatzweise oder häufig nur in einer eher minimalen Ausgestaltungsform vertreten ist. In der Tat gibt es vielfältige Hürden und Schwierigkeiten zu überwinden. PR-Fachleute sowie Evaluationsexperten nennen immer wieder ähnliche Gründe, weshalb Kommunikationscontrolling nicht oder nur unzureichend stattfindet. Da wird auf die begrenzten Ressourcen verwiesen, die man lieber in die Maßnahmen selbst als in deren Messung, Bewertung und Steuerung investieren möchte, zumal anspruchsvolle Verfahren komplex und aufwändig sind. Es wird auf fehlende praxistaugliche Methoden und Instrumente verwiesen sowie auf die Problematik der Quantifizier- und Qualifizierbarkeit des Kommunikationserfolges. Ganz besonders wichtig erscheint, dass sich Wirkungszusammenhänge und -beziehungen nicht isoliert bestimmten Kommunikationsmaßnahmen zurechnen lassen. Nicht zuletzt mag auch die Angst vor Transparenz und möglichen negativen Ergebnissen eine Rolle spielen. Sie beschäftigen sich schon länger mit dem Kommunikationscontrolling, daher interessiert Ihre Sicht zu diesen Einwänden ganz besonders.

**P:** Alles ist richtig, was Sie sagen. Aber damit müssen wir leben. Mit der Messbarkeit verhält es sich wie mit Allem im Leben. Was ich nicht definiere, kann ich nicht messen. Ich habe schon bei mehreren Gelegenheiten gesagt: Es fehlt uns nicht an Methoden und Instrumenten, sondern an präzisen Zielen, die sich messen und bewerten lassen. Das wiederhole ich hier gerne. Nein, das Methodeninstrumentarium ist reichhaltig aus anderen Disziplinen und der eigenen vorhanden. Als Ausrede würde ich das nicht gelten lassen wollen. Die Problematik der Quantifizier- und Qualifizierbarkeit des Kommunikationsergebnisses besteht hingegen wie bei allen nicht-finanziellen Leistungsindikatoren tatsächlich. Denn

die Wirtschaftlichkeit kann nur beurteilt werden, wenn der Erfolg in den gleichen Dimensionen gemessen wird wie die Aufwendungen, nämlich in Währungseinheiten (Euro). Wobei ich dies bei der Qualifizierbarkeit etwas zurücknehme. In der externen Berichterstattung werden zumindest börsennotierte Unternehmen durch die neuen Vorschriften zur Rechnungslegung in die Pflicht genommen. Mit der Zeit werden sich als weitere Kriterien der Rechnungslegung praxistaugliche Standards herausbilden. Deswegen bin ich mir ganz sicher. Wissensbilanzen und andere Ansätze sind erste Hinweise darauf. Dann haben Sie noch die Angst vor Transparenz angesprochen. Gemeint ist wohl die Transparenz der eigenen Leistung. Der Faule wird sie haben, der Tüchtige nicht.

**B:** Lassen Sie uns bitte noch einmal auf unseren Ausgangspunkt zurückkommen. Für Controller sind Methoden und Instrumente stets besonders wichtig. Um die Kommunikation konsequent an der Wertsteigerung des Unternehmens auszurichten, ihren Erfolg zu evaluieren, brauchen wir, um mit dem Herausgeber unserer Zeitschrift zu sprechen, einen „Werkzeugkasten“. In den einschlägigen Veröffentlichungen werden verschiedene „Werkzeuge“ genannt. Das Spektrum reicht von Scorecard-Ansätzen und dem Value Based Management bis zur integrierten Markenbewertung und Reputationsanalyse. Häufig werden auch Indikatorenmodelle vorgeschlagen. Welche Instrumente und Methoden halten Sie für geeignet und vor allem für praxistauglich?

**P:** Sie haben sich sehr geschickt die schwierigste Frage bis zum Schluss aufgehoben. Praxistauglich sind im Grunde sämtliche Modelle. Die Frage ist eher, welche Ergebnisse Sie damit erzielen und was Sie damit bezogen auf unser Thema anfangen können. Wir sind noch in einer Inkubationsphase. Es existiert noch vieles nebeneinander. Das muss ja auch nicht schlecht sein. **Jedem Anfang wohnt ein Zauber inne.** Ich habe Sie aber eher so verstanden, dass Sie fragen wollten, ob wir von den richtigen Anforderungen/Fragestellungen ausgehen. Ob richtig oder falsch kann ich im Einzelfall nicht beurteilen. Aber gewiss ist es nicht falsch, vom Ende her zu denken. Welche Fakten und Auskünfte benötige ich für die externe und interne Kommunikation? Welche

Informationen sind entscheidungsrelevant für die Unternehmensführung? Wie kann ich die Wertschöpfungsfaktoren identifizieren und strategisch im Sinne der Unternehmensentwicklung sinnvoll einsetzen? In welchen Feldern ist Kommunikation ohne Alternative und nicht durch ein anderes Herangehen zu ersetzen? Der Einsatz von Kommunikation gehorcht anderen Gesetzen als der Einsatz von materiellen Gütern. Und vielleicht noch die Frage: Wo schafft Kommunikation einen Mehrwert oder wann entstehen Windfalleffekte? Darüber könnte man noch lange sprechen.

**B:** Am Ende unseres interessanten Dialogs verbleibt noch zu fragen, welche Empfehlungen möchten Sie unseren Leserinnen und Lesern mit auf den Weg geben? Wie sehen Sie die voraussichtliche weitere Entwicklung des Kommunikationscontrollings?

**P:** Die Forderung nach einem Kommunikationscontrolling ist unabweisbar. Da spricht die Macht des Faktischen mit. Auf jeden Fall ist es sinnvoll, wenn beide Seiten, die hiermit befasst sind, aufeinander zugehen und die Wasser nicht zu tief sind. Sowohl die Controllingseite als auch die Kommunikationsseite sollten ihr jeweiliges Fachwissen zusammenbringen und sich auf dann akzeptierte, standardisierte und praxiserprobte Standards einigen. Grundlagen müssen dafür auch im Rechnungswesen erarbeitet werden, geeignet erscheint mir dabei z. B. eine Prozesskostenrechnung. Voraussetzung zur Umsetzung eines Kommunikationscontrollings ist in erster Linie, dass die beteiligten Gruppen dessen Notwendigkeit anerkennen. Vielleicht verhilft ja diese Veröffentlichung dazu.

**B:** Ihren Wunsch, dass unsere Veröffentlichung zu Erkenntnisfortschritten führt und die praktische Diskussion zum Controlling des Erfolgsfaktors Kommunikation belebt, teile ich nachhaltig. Dies war und ist – in Abstimmung mit unserem Herausgeber, Herrn Dr. Albrecht Deyhle – Ziel und Anlass dieses Interviews. Ich habe in den letzten Tagen als Pressegast an einer zweitägigen Konferenz zum Strategischen Management der Unternehmensberatung Horváth & Partners teilgenommen und war sehr beeindruckt, wie stark viele Manager den Erfolgsfaktor Kommunikation betonten. Beispielhaft und stellvertretend für viele andere

darf ich – mit freundlicher Genehmigung – Herrn Dr. Dietmar Voggenreiter von der AUDI AG erwähnen, der es auf die griffige Formel brachte: „Ohne Kommunikation läuft nichts“.

Bitte lassen Sie mich **zum Schluss ein kleines Resümee ziehen**.

- ▷ Sie haben zunächst die herausragende Bedeutung der immateriellen Werte am Beispiel der Kommunikation deutlich gemacht. Insofern unterstützen Sie nachhaltig die Bemühungen innerhalb der Controller Community, den – lange verkannten – immateriellen Werten eine ungleich größere Aufmerksamkeit als bisher zu widmen und sie stärker in das Bewertungs- und Steuerungskonzept einzubinden. Als Ihr Interviewpartner bin ich Ihnen für dieses klare Bekenntnis zu den immateriellen Werten dankbar im Sinne einer Ermutigung und Unterstützung meines Publikationsvorhabens im Rahmen der Reihe Controlling Beispielhefte des Verlags für ControllingWissen AG, in dem auch das Controller Magazin erscheint. Wie wir wissen, umfassen die immateriellen Werte einen großen Teil des Unternehmenswertes, oft die Hälfte, sie sind aber zu einem großen Teil nicht aktivierbar.
- ▷ Mit Ihrer Sicht der Kommunikationssachverhalte bauen Sie eine Brücke zwischen Kommunikationsprofis wie Journalisten, PR- und IR-Leuten einerseits und Controllern andererseits.
- ▷ Bemerkenswert ist Ihre an der Zielorientierung ausgerichtete Unterscheidung zwischen Kommunikationsausgaben als Investition oder alternativ als Aufwand, ebenso wie Ihre Unterscheidung zwischen Information und Kommunikation.
- ▷ Sehr respektabel ist Ihr Eintreten für eine „neue Sicht“, d. h. dass sich die Kommunikation auf das Denken und auch auf die Verfahren und Methoden von Rechnungswesen und Controlling einlassen muss und künftig die Wertbeiträge der Kommunikation auch ökonomisch nachzuweisen sind.
- ▷ Nach einer Definition von Bruhn bedeutet Kommunikation die Übermitt-

lung von Informationen und Bedeutungsinhalten zum Zweck der Steuerung von Meinungen, Einstellungen, Erwartungen und Verhaltensweisen bestimmter Adressaten gemäß spezifischen Zielsetzungen. Wir dürfen hinzufügen, dass wir den Anspruch verfolgen, dass eine so verstandene Kommunikation hinsichtlich ihres Erfolgsbeitrages zu bewerten ist.

- ▷ Angesichts der Komplexität und des innovativen Charakters der Themenstellung konnten wir zwar nur einen groben Überblick vermitteln, aber es dürfte deutlich geworden sein, dass wir es mit einem wichtigen Zukunftsthema zu tun haben, das uns herausfordert – dies war zugleich Anlass und Motivation für dieses Interview.
- ▷ Wir müssen aber auch deutlich machen, dass wir sowohl konzeptionell und noch mehr umsetzungsseitig am Anfang stehen. So verbleibt uns abschließend als gemeinsame Herausforderung, diese Diskussion in die Kommunikations- und Controller-Community weiterzutragen, mit dem Ziel – wie Sie es treffend ausgedrückt haben –, dass beide Seiten bei dieser Aufgabenstellung intensiver zusammenarbeiten und aufeinander zugehen.

Nicht zuletzt ist es mir eine besondere Aufgabe, Ihnen – auch im Namen unseres Herausgebers, Herrn Dr. Deyhle, sowie unseren Leserinnen und Lesern – herzlich für dieses Interview zu danken.

Als Interviewpartner darf ich Ihnen auch ganz persönlich danken für die vielen anregenden Gespräche und für die „Wohlfühlatmosphäre“ während unserer Zusammenarbeit. Für Ihre weiteren Arbeiten und für Ihre Bemühungen als Protagonist auf diesem Gebiet wünsche ich Ihnen weiterhin viel Erfolg und gutes Gelingen Ihrer Vorhaben. ■

Zuordnung CM-Themen-Tableau

05	09	11	G	P	V
----	----	----	---	---	---

## Zuordnung CM-Themen-Tableau

04	37	39	G	F	Z
----	----	----	---	---	---

Vgl. auch Aufsatz der Autoren in IM  
Zf.Information Management Nr. 3/2006

# OPTIMIERUNG DER PROZESSE DER KONZERNBERICHT- ERSTATTUNG

## Optimizing Group Reporting Processes

von Nico Göricke, Bonn, und Oliver Kirchhof, Düsseldorf



Nico Göricke ist Senior Expert im Zentralbereich Konzernrechnungswesen und -controlling, Deutsche Telekom AG, Bonn, E-Mail: [nico.goericke@telekom.de](mailto:nico.goericke@telekom.de)  
Internet: [www.dtag.de](http://www.dtag.de)



Oliver Kirchhof ist Senior Project Manager und Prokurist im Competence Center Media & Telecom bei Horvath & Partner GmbH, Düsseldorf, E-Mail: [okirchhof@horvath-partners.com](mailto:okirchhof@horvath-partners.com)  
Internet: [www.horvath-partners.com](http://www.horvath-partners.com)

### 1. Ansätze zur Optimierung des Rechnungswesens einer Holding

Im Rahmen des Reporting müssen Konzerne verschiedenste Adressaten mit Daten für Steuerungs- und Informationszwecke versorgen und zahlreiche Vorschriften zur Rechnungslegung erfüllen. So haben Unternehmen, die am Kapitalmarkt tätig sind, in der externen Darstellung neben HGB jetzt auch die Rechnungslegungsvorschriften nach IFRS und zum Teil auch nach US-GAAP zu erfüllen. **Aufbereitet werden diese Informationen sowohl für interne Berichtsempfänger wie Holding Management sowie Top Management und Aufsichtsrat als auch für externe Adressaten wie z. B. Investoren** (Abbildung 1).

Des Weiteren müssen die Rechnungswesen-Prozesse den Anforderungen von SOX hinsichtlich Nachvollziehbarkeit und Stabilität gerecht werden. Hinzu kommt der Wunsch des Kapitalmarktes, möglichst zeitnah Informationen zur wirtschaftlichen Situation zu erhalten. Dieser Anforderung wird in der Praxis mittels Fast

Close Ansätzen Rechnung getragen (vgl. Danne et al., 2004, S. 131 ff.).

Die Erfüllung dieser Anforderungen bedeutet zum einen eine Belastung der betroffenen Fachbereiche, bietet zum anderen jedoch auch Chancen, bestehende Prozesse und Aufgabenverteilungen einer kritischen Prüfung zu unterziehen und hinsichtlich Optimierungspotentialen zu analysieren.

Einen Ansatzpunkt zur Optimierung bietet die Harmonisierung des internen und externen Rechnungswesens

und die Nutzung von Synergiepotentialen (vgl. Teichmann, 2002, S. 93-112). In der Vergangenheit haben sich diese Bereiche eher unabhängig voneinander entwickelt:

- > Während das Controlling sich sehr stark auf die schnelle Generierung von ergebnisrelevanten Zahlen und die Abbildung der Management-Sicht fokussiert hatte,
- > stand beim externen Rechnungswesen die gesetzlich geforderte Abschlussqualität und die Abbildung der legalen Konzernstruktur im Vordergrund.



Abb. 1: Schwerpunkte des Holding Rechnungswesens

Diese unterschiedlichen Schwerpunkte haben sich jedoch zum Teil aufgelöst. Die **Steuerung nach wertorientierten Ansätzen lenkt das Augenmerk des Controlling verstärkt auf die Bilanz.** Darüber hinaus ist der Trend zu erkennen, dass Unternehmen zunehmend **Monthly Hard Close Ansätze verfolgen, d. h. auch beim Monatsabschluss die gleiche Abschlussqualität wie im Quartal anstreben.** Aufgrund dieser inhaltlichen Integration (Abb. 2) ist eine verstärkte Annäherung von internem und externem Rechnungswesen zu beobachten.

- > Doppelaufwand in der Datenerfassung der Reporting Units;
- > Langwierige Aktivitäten hinsichtlich Validierung und IC-Abstimmung der Daten durch das Wechselspiel zwischen Reporting Units und Holdingbereichen;
- > Aufwendige Abstimmung von Daten und Buchungen zwischen internem und externem Rechnungswesen insbesondere im Quartal.

Das Problem lösen Konzerne heute zunehmend dadurch, dass **sie einen ge-**

werden Legalberichte zumeist noch quartalsweise, Controllingberichte jedoch monatlich erstellt. Nichts desto trotz bedarf es einer Harmonisierung der Erstellungsprozesse, da die Zahlen in der internen und externen Berichterstattung konsistent sein müssen. Nur auf diese Weise können aufwendige Kontrollprozesse bei den Adressaten vermieden und das Vertrauen in die Aussagekraft der Zahlen gesteigert werden.

Bezüglich der Berichtsinhalte sind Tendenzen erkennbar, sowohl Zeitreihen in die interne Berichterstattung aufzunehmen als auch verstärkt **Plan-/Ist-Vergleiche und Key-Performance-Indicators (KPIs) in der extern getriebenen Berichterstattung darzustellen.**

Die **Berichtsverteilung von internen und externen Berichtswerken** läuft idealerweise synchronisiert und in enger Abstimmung von internem und externem Rechnungswesen ab. Außerdem werden heute Berichtsinhalte häufig in einer Form zur Verfügung gestellt, die es den Empfängern ermöglicht, die Inhalte ohne großen Aufwand für ihre Zwecke weiter zu verarbeiten (z. B. Präsentation etc.).

Eine weitere Möglichkeit der Optimierung bietet die Verzahnung und das Monitoring der Prozessschritte Datengenerierung, Berichtserstellung und Berichtsdatenverteilung (prozessuale Integration gemäß Abb. 2). Dieser Prozess zeichnet sich auch heute noch bei vielen Konzernen durch hohen manuellen Aufwand mit zahlreichen Schnittstellen und Systembrüchen aus.

## 2. Herausforderungen bei der Optimierung des Berichtsprozesses

Ist die Datengenerierung mit der Konsolidierung abgeschlossen, müssen die Zahlen in das Reportingformat gebracht, gegebenenfalls weiter bearbeitet und kommentiert werden. Viele Berichtsprozesse zeichnen sich dabei durch folgende Schwachstellen aus:

- Durchführung nicht wertschöpfender Aktivitäten wie

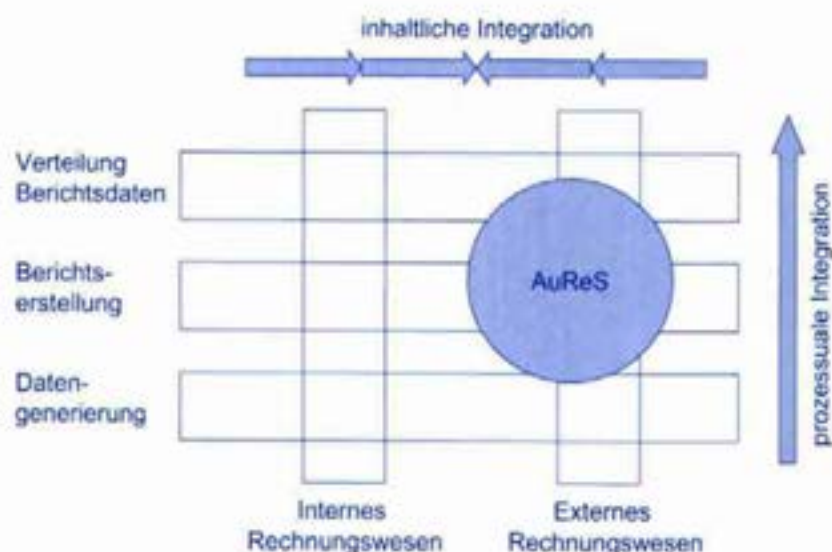


Abb. 2: Inhaltliche und prozessuale Integration

Neben der inhaltlichen Integration streben Konzerne zunehmend auch eine Optimierung der Prozessschritte Datengenerierung, Berichtserstellung und Berichtsdatenverteilung an (Abb. 2).

Im Bereich der Datengenerierung (Erfassung, Validierung, IC-Abstimmung, Währungsumrechnung, Konsolidierung) gab es in der Vergangenheit häufig zwei separate, parallele Berichtsstränge mit entsprechend unterschiedlichen IT-Tools. D. h. **die Reporting Units mussten ihre Daten in zwei separate Systemlösungen einspielen.** Anschließend wurde dann im internen und im externen Rechnungswesen unabhängig voneinander validiert, die IC-Abstimmung durchgeführt und konsolidiert. Daraus resultierten insbesondere folgende Probleme:

- > Auseinanderlaufen von Konsolidierungskreisen und Positionsnummernkatalogen;
- > Abweichungen bei den Einstellungen der Konsolidierungsmaßnahmen;

**meinsamen Prozess der Datengenerierung für internes und externes Rechnungswesen aufsetzen.** Ermöglicht wird dies unter anderem durch immer leistungsfähigere Konsolidierungslösungen. Häufig sind diese Lösungen heute in Corporate Performance Management (CPM) Suites (vgl. Oehler, 2006) integriert wie z. B. das SAP SEM (Strategic Enterprise Management, vgl. Meier et al., 2004), die auch umfangreiche Planungs- und Reportingfunktionalitäten mit anbieten.

**Im Bereich der Berichtserstellung werden sicher auch zukünftig andere Anforderungen an das interne als an das externe Reporting bestehen** (vgl. z. B. Mertens/Griese, 2002, S. 69 ff.). Während das Controlling sehr stark auf die Kommentierung von Plan-/Ist-Vergleichen sowohl von Financials als auch von Non-Financials fokussiert ist, stehen beim legalen Reporting Ist-/Ist-Vergleiche von Financials im Vordergrund. Außerdem



- manuelle Übernahme der Berichtsdaten aus der Konsolidierung,
- aufwendige Abstimmigkeiten zur Sicherstellung der Richtigkeit der Daten;
- > Einsammeln von Zusatzinformationen wie Kommentierungen, KPIs u. ä. bei den Reporting Units über verschiedenste Formate;
- > verteilte Ablage von Berichtsdaten in diversen Microsoft Excel Dateien;
- > fehlender Überblick über den Erstellungsfortschritt.

Ist der Bericht erstellt und freigegeben, werden die Berichtsexemplare an die verschiedensten Adressaten wie

- > Aufsichtsrat und Vorstand,
- > Management,
- > Investor Relations und
- > Unternehmenskommunikation verteilt. Diese Empfänger bzw. die entsprechenden Stäbe verarbeiten die Zahlen wiederum in Präsentationen u. ä. weiter. Werden die Berichte rein in Papierform oder als PDF-Dokument weitergegeben, so ergibt sich wieder das Problem der manuellen Übernahme von Zahlen. Werden Zahlen in weiterverarbeitbarer elektronischer Form übermittelt, müssen definierte Datenbestände nachvollziehbar übergeben werden.

### 3. AuReS Lösungsansatz

Zur Optimierung der Berichtserstellung hat der Bereich Group Accounting and Reporting in der Deutschen Telekom das Tool AuReS (Automatisiertes Reporting System) mit der Zielsetzung eingeführt:

- den Berichtsprozess zu beschleunigen,
- Systembrüche zu reduzieren,
- nicht wertschöpfende Aktivitäten zu vermeiden und
- die Fehleranfälligkeit des Prozesses zu minimieren.

Der Bereich erstellt den **Quartals Report Bilanzen (QRB)**, der sowohl

- detaillierte Informationen für das Management;
- als auch die Zahlenbasis für:
  - Quartalsberichterstattung,
  - Jahresabschluss,
  - Präsentationen für den Aufsichtsrat,
  - Backup für Analysten Meetings,
  - Backup für Pressekonferenzen bereitstellt.

Der QRB umfasst Informationen zu Konzern-Bilanz und Gewinn- und Verlustrechnung (GuV) sowie Detailaufrisse ausgewählter Informationen, GuVs der strategischen Geschäftsfelder, Cash-Flow Rechnung und weitere ausgewählte Kennzahlen. Aus dem Ursprung des Legal Reporting heraus werden Ist-/Vorjahres-Vergleiche mit entsprechenden Abweichungen dargestellt. Im Rahmen der Erweiterung des Informationsangebots, insbesondere für die nachgelagerten Bereiche, wurde der QRB jedoch um Budgetwerte und damit Plan-/Ist-Vergleiche erweitert. Diese Erweiterung war ohne größeren Aufwand möglich, da die Budgetinformationen im zentralen Konsolidierungs-Business Information Warehouse (BW) zusammen mit den Ist-Daten abgelegt sind.

AuReS unterstützt den Reportingprozess bei folgenden Schritten:

1. Automatisierte Übernahme der Daten aus der Konsolidierung – die Daten werden über Business Explorer (Bex) Abfragen aus dem SAP BW (vgl. z. B. Chameni et al., 2005 und Marx Gómez et al., 2006), in dem die Konsolidierungsdaten abgelegt sind, in Microsoft Excel Mappen übernommen;
2. Bereitstellung von Funktionalitäten zur Bearbeitung (Rundungen und Restatements) der Daten und zentrale Ablage der geänderten Daten;
3. Prozesssteuerung auch dezentraler Arbeitsschritte durch Statusverwaltung;
4. Versionierung (es ist transparent und nachvollziehbar, wer mit welchen Datenständen arbeitet);
5. Generierung und Versionierung der Berichtsmappen (vgl. z. B. Kemper et al. 2004, S. 110ff.).

Außerdem werden AuReS-Daten in elektronischer Form u. a. dem Vorstand Finanzen sowie den Bereichen Investor Relations und Unternehmenskommunikation zur Verfügung gestellt, **so dass eine manuelle Übernahme von Daten zur Weiterverarbeitung für diese Bereiche nicht mehr notwendig ist.**

Bei AuReS handelt es sich um eine Lösung, die **speziell nach den Bedürfnissen der Deutschen Telekom aufgebaut wurde.** Bei AuReS werden die Standard-IT-Komponenten

- Microsoft Excel,

- SAP BW,
- SAP SEM BPS (Business Planning and Simulation, vgl. z. B. Freyburger et al., 2005),
- Microsoft SQL Server eingesetzt. **Als Nutzeroberfläche wird aufgrund der Formatierungsmöglichkeiten Microsoft Excel verwendet.** Da für die Bereitstellung der Konsolidierungsdaten SAP BW eingesetzt wird, hat man sich auch bei AuReS für diese Technologie entschieden. **D. h., die Originärdaten werden aus dem zentralen Konsolidierungs-BW gezogen** und nach der Bearbeitung in das AuReS BW mittels BPS Funktionalitäten gespeichert. Kommentierungen und Informationen zu Statusverwaltung und Versionierung werden in einer Microsoft SQL Datenbank gehalten (Abb. 3).

Je Berichtsblatt im QRB gibt es eine Microsoft Excel Berichtsdatei. Jede Microsoft Excel Berichtsdatei besteht grundsätzlich aus einem Parameterblatt, einem Erfassungsbericht, einem Ausgabebericht und verdeckten Sheets für die BW Queries (vgl. Mehrwald 2005) sowie die BPS (Business Planning and Simulation) Send-Sheets von SAP (siehe Abb. 4).

Über das Parameterblatt erfolgen das Login des jeweiligen Nutzers, die Auswahl von Periode und Version, die Aktualisierung der Daten im Bericht und die Einstellung des Berichtsstatus. Bei dem Login handelt es sich um ein Single-Signon für die AuReS-Datei, SAP BW (zentrales BW und AuReS BW) und die SQL-Datenbank. Für die AuReS-Dateien ist ein **Berechtigungskonzept hinterlegt.** Bezüglich AuReS BW gelten die Berechtigungen entsprechend dem zentralen BW. Die Versionen werden zentral für alle Excel-Dateien über das Administrationstool durch den Administrator vergeben und geöffnet bzw. geschlossen. Auf diese Weise wird sichergestellt, dass alle Nutzer nur in der gültigen Version Änderungen vornehmen. Der Anwender setzt für den Bericht den Status. Es können die Status „offen“, „bearbeitet“ und „geschlossen“ gesetzt werden. Über diese Status hat der Koordinator für den Gesamtbericht die Möglichkeit abzufragen, wie weit die Erstellung des Gesamtberichts fortgeschritten ist.

Im Änderungsblatt werden sowohl die aktuellen Daten aus dem zentralen BW, die Daten aus dem zentralen BW beim

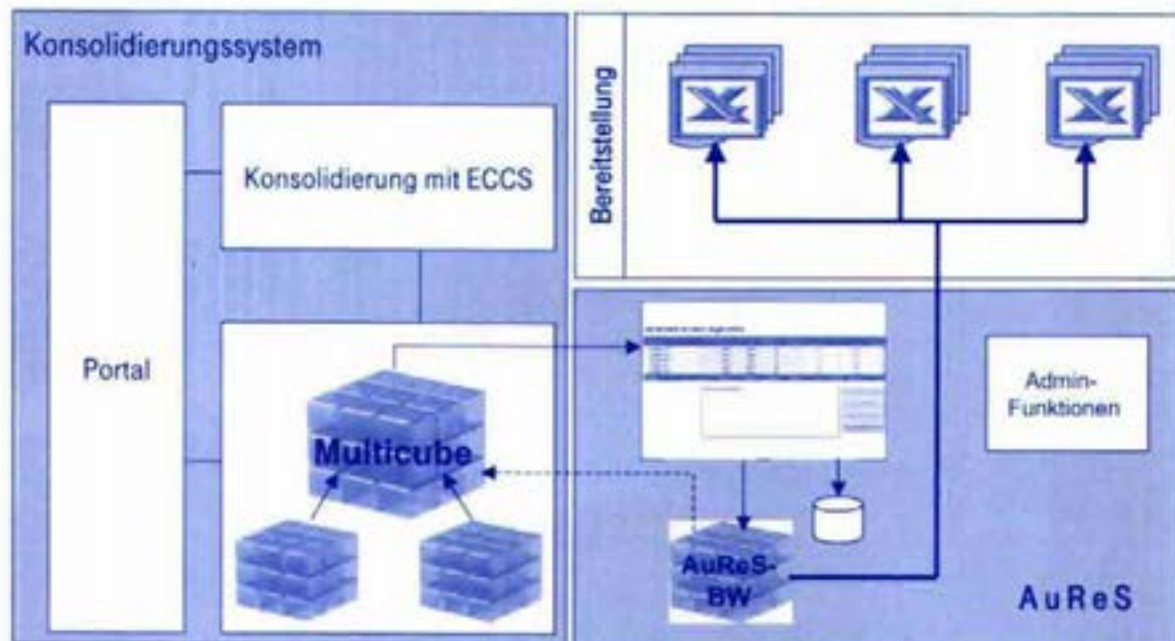


Abb. 3: AuReS-Architektur



Abb. 4: Aufbau der AuReS-Berichtsdateien

letzten Login als auch die zuletzt bearbeiteten und gespeicherten Daten angezeigt (Abb. 5). Zusätzlich gibt es eine Eingabespalte, in der Daten eingegeben werden können. Mit Hilfe der genannten Spalten ist es für den Nutzer transparent, ob es während des Erstellungsprozesses noch Änderungen aus den Meldedaten oder aus der Konsolidierung gibt. In die Eingabespalte können per Knopfdruck entweder die Daten aus der Spalte „Bearbeiteter DB-Stand“ oder der Spalte „Stand letztes Login“ übernommen und bei Bedarf bearbeitet werden. Bei Betätigung des Speicher-Buttons werden die Zahlen aus der Spalte „Zentrales DWH aktueller Stand“ in „Stand letztes Login“ und „Bearbeitung Eingabe“ in „Bearbeiteter DB-Stand“ übernommen. Gleichzeitig werden die Daten aus „Zentrales DWH aktueller Stand“ und „Bearbeitung Eingabe“ im AuReS-BW Cube gespeichert. Auf diese Weise sind alle relevanten Daten zentral abgelegt.

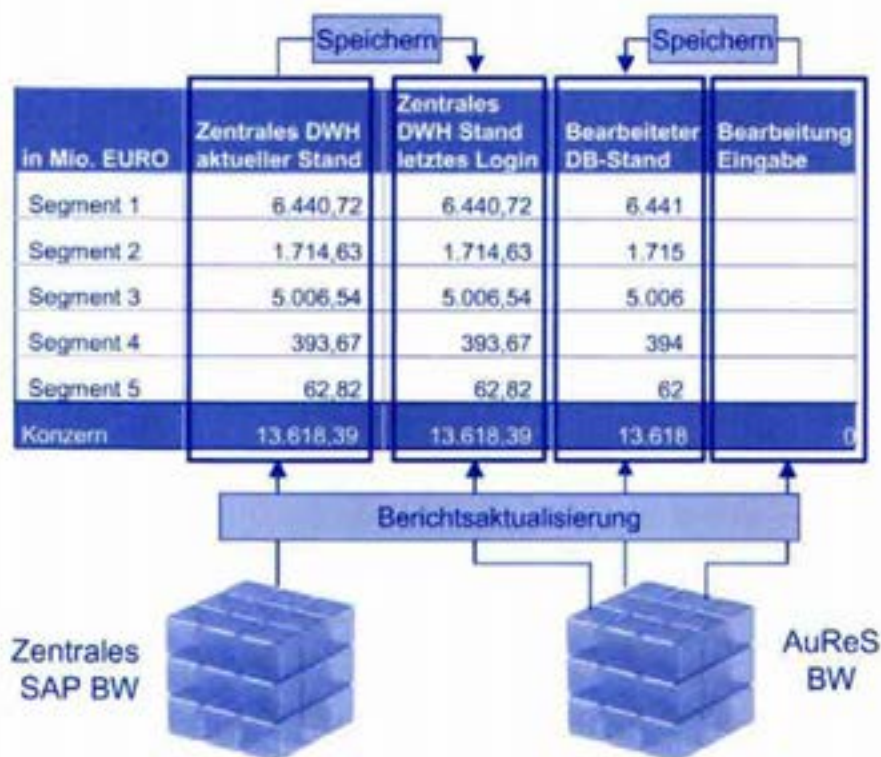


Abb. 5: Datenfluss in den AuReS-Berichtsdateien

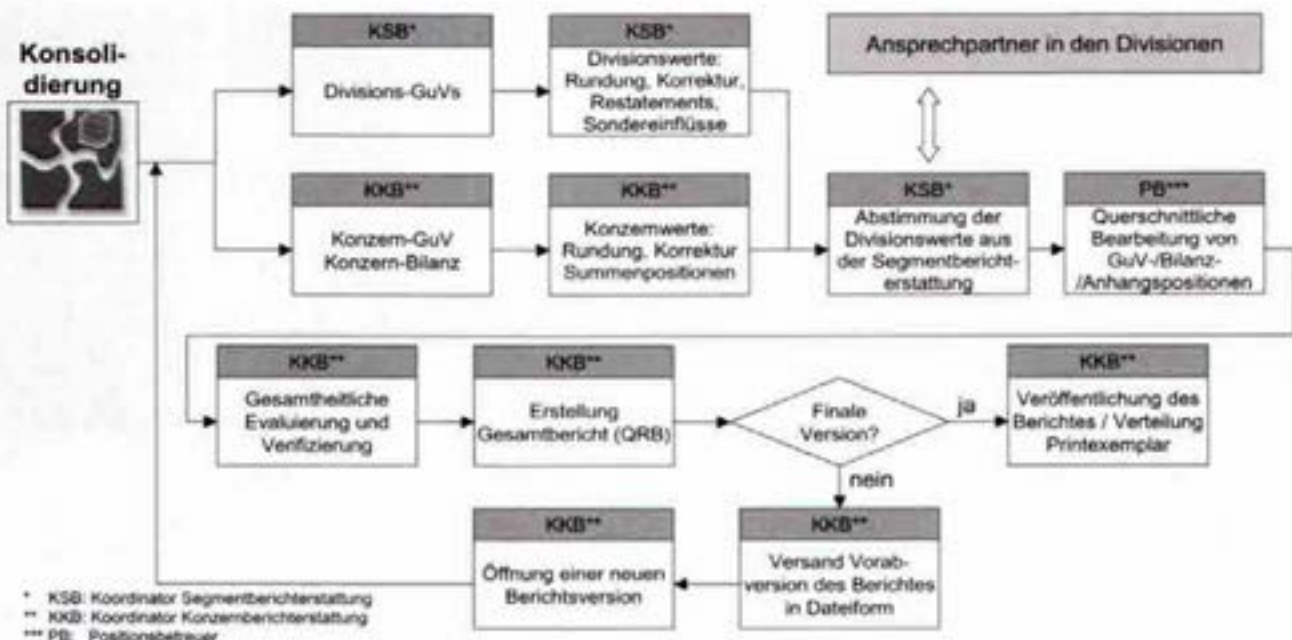


Abb. 6: Schematischer Ablauf der Erstellung des QRB

Der QRB besteht aus rund 80 Einzelberichten. In der Erstellung bauen viele Berichte auf Informationen aus anderen Berichten auf, d. h., die Fertigstellung dieser Berichte kann erst abgeschlossen werden, wenn die vorgelagerten Berichte bereits abgeschlossen sind. Dieser Workflow (Abb. 6) ist über das Zusammenspiel zwischen Microsoft Excel Mappen und SAP BW Datenbank abgebildet. Sind für einen vorgelagerten Bericht noch keine Daten im BW gespeichert, so werden auch noch keine Daten in nachgelagerten Berichten angezeigt. Wichtig ist in dem Zusammenhang, dass alle Abhängigkeiten zwischen den Berichten über das BW abgebildet sind, d. h. es bestehen **keine direkten Verlinkungen zwischen den Microsoft Excel Dateien, da dies sehr fehleranfällig und pflegeintensiv ist.**

In AuReS wird ein Administrationstool zur Verfügung gestellt, über das nach abgeschlossener Befüllung der Berichte die Berichtsmappe konfiguriert werden kann. D. h. die Reihenfolge, in der die Berichte in die PDF-Mappe eingehen, wird festgelegt. Gegebenenfalls können noch weitere Excel-Sheets in die Berichtsmappe integriert und die Berichtsmappe einschließlich Inhaltsverzeichnis automatisch erstellt werden.

Inhalte aus dem QRB werden von nachgelagerten Bereichen wie z. B. Investor Relations oder Unternehmenskommunikation in Chartsätzen u. ä. weiterverarbeitet. Werden diesen Bereichen die

Daten in Papier- oder PDF-Form zur Verfügung gestellt, so ist eine aufwändige manuelle Übernahme erforderlich. Bei direktem Zugriff der genannten Bereiche auf das AuReS BW besteht die Gefahr, dass nicht die gewünschten Daten abgefragt werden, da es sich um ein sehr komplexes Datenmodell handelt. Daher wurde der Weg gewählt, zusätzlich zur Papier- und PDF-Form extra auf die **Bedürfnisse der nachgelagerten Bereiche zugeschnittene Microsoft Excel Extrakte zu erzeugen** und den Bereichen zur Verfügung zu stellen. Die Bereiche können dann mit ihren Chartsätzen direkt auf diese Extrakt-Dateien verlinken. Eine direkte Erstellung der Chartsätze aus AuReS heraus wurde nicht umgesetzt, da die Anforderungen an Inhalt und Layout häufigen Änderungen unterworfen sind.

#### 4. Zusammenfassung und Literatur

Konzerne müssen im Reporting umfangreiche Anforderungen der verschiedensten Stakeholder erfüllen und die Anforderungen nehmen sogar noch zu. Um diesen Anforderungen mit vertretbarem Aufwand gerecht zu werden, muss sowohl die inhaltliche als auch die prozessuale Integration vorangetrieben werden. Die prozessuale sowie die inhaltliche Integration im Reporting der Deutsche Telekom wird mit dem leistungsstarken AuReS Tool unterstützt, das die Brücke zwischen Generierung der Daten für das Reporting und Verteilung der Daten an die Berichtsempfänger schlägt. **AuReS integriert die Leistungsfähigkeit von**

**SAP BW mit der Flexibilität von MS Excel.** Mit Hilfe des Tools werden Schnittstellen und Aufwände reduziert und die Datenqualität optimiert.

Chamoni, Peter; Gluchowski, Peter; Hahne, Michael (2005): Business Information Warehouse. Perspektiven betrieblicher Informationsversorgung und Entscheidungsunterstützung auf der Basis von SAP Systemen. Berlin: Springer.

Danne, Olaf; Daus, Timo; Steinhilber, Dieter (2004): Fast Close: Die Deutsche Telekom beschleunigt die Berichterstattung an den Kapitalmarkt um fast 40 %. In: BearingPoint (Hg.): Financial Excellence. Köln: Josef Eul.

Freyburger, Klaus; Lehmann, Peter; Seufert, Andreas; Grasse, Sven; Suhl, Christian; Zirn, Wolfgang (2005): Unternehmensplanung mit SAP BW. Stuttgart/Berlin: Steinbeis Edition.

Kemper, Hans-Georg; Mehanna, Wald; Unger, Carsten (2004): Business Intelligence – Grundlagen und praktische Anwendungen. Eine Einführung in die IT-basierte Managementunterstützung. Wiesbaden: Vieweg.

Márz Gómez, Jorge; Rautenstrauch, Claus; Cisek, Peter; Grahler, Björn (2006): Einführung in SAP Business Information Warehouse. Berlin: Springer.

Mehrwald, Christian (2005): Datawarehousing mit SAP BW 3.5. Architektur, Implementierung, Optimierung. Heidelberg: dpunkt.

Meier, Marco; Sinzig, Werner; Mertens, Peter (2004): SAP Strategic Enterprise Management/ Business Analytics. Integration von strategischer und operativer Unternehmensführung: mit 16 Tabellen. Berlin: Springer (Reihe SAP Kompetenz).

Mertens, Peter; Gries, Joachim (2002): Integrierte Informationsverarbeitung 2. Planungs- und Kontrollsysteme in der Industrie. 9. Aufl. Wiesbaden: Gabler.

Oehler, Karsten (2006): Corporate Performance Management mit Business Intelligence Werkzeugen. München: Hanser.

Teichmann, Wolfgang (2002): Internationale Rechnungslegung: Chance zum Reengineering im Controlling. In: Controlling Berater Heft 5/2002. Freiburg: Rudolf Haufe. ■



Automatisierung der IT Prozesse wie das Anlegen, Ändern und Löschen von Benutzerkonten und deren Berechtigungen.

Alle Prozesse des Order-Managements können ebenfalls mit ActiveEntry abgebildet werden. Es besteht die Möglichkeit des Bestellens von Assets sowie von Software. Mit den darüber hinaus integrierten Funktionen des Hardware- und Software-Inventory als Grundlage aller technischen Informationen über den Ist-Zustand der IT-Ausstattung eines Mitarbeiters und seines Arbeitsplatzes können alle Prozesse des Asset-Managements sowie des Lizenz-Managements von der Bestellung über Installation, Reparatur, Tausch und Verschrottung auf einfache Art und Weise abgebildet werden.

Das führt zu dem Ergebnis, dass alle Veränderungen des Datenbestandes – gleich ob Mitarbeiterinformationen, Unternehmensstammdaten oder Asset Informationen – von ActiveEntry erfasst und in einer History gespeichert werden. Damit ist die Grundlage für das Change und Configuration-Management gelegt und die notwendige Basis zur Erfüllung regulatorischer Anforderungen sowie Transparenz und Kontrolle von IT-Prozessen und -Kosten geschaffen.

Die über das Identity- und Asset-Management gesammelten Stammdaten bzgl. organisatorischer Strukturen, Mitarbeitern, Konten, Berechtigungen und Assets bilden die Grundlage für das IT-Controlling und Chargeback.

### Identity-Management als Informationsbasis

Durch das integrierte Identity-Management sind folgende Informationen in ActiveEntry bekannt:

- organisatorische Stammdaten,
- Standorte,
- Kostenstellen,
- Abteilungen,
- sonstige organisatorische Strukturen (Rollen, Projekte etc.),
- Mitarbeiter und ihre Strukturmitgliedschaften.

### Asset Informationen

- Hardware,
- Software,
- IT-Informationen,
- Konten und ihre Berechtigungen,

- IT-Warenkorb mit Produktinformationen,
- Basisinformationen für das IT-Controlling,
- Kostenstellen-Budgets.

### Warenkorb der IT-Dienstleistungen

Ein von der IT-Abteilung erstellter Warenkorb ist die Grundlage für IT-Controlling und Chargeback. Er definiert die von ihr angebotenen Dienstleistungen und wird dabei in Warengruppen zur Kategorisierung unterteilt. Typische Warengruppen sind

- Hardware,
- Zubehör,
- Software,
- Konten und Berechtigungen,
- Dienstleistungen.

Die IT-Dienstleistungen werden in dem Warenkorb als Produkte geführt. Zu einem Produkt werden Informationen wie Bezeichnung, Beschreibung, Leistungsart, Kostenelement, Preise, Bild, Verfügbarkeit usw. hinterlegt.

### Preismodelle

Mit ActiveEntry können alle gängigen Preismodelle definiert werden, so auch je Produkt oder Produktgruppe:

- Servicepreis (Preis für die Bereitstellung eines Komplettservices, z. B. SAP R/3 als Anwendung);
- Projektpreis nach Vereinbarung;
- gestaffelte Flatrate (z. B. Plattenplatz bis 100 MB, 100 bis 500 MB, 500 bis 1000 MB...);
- Ressourcenverbrauch Preis (z. B. Plattenplatzverbrauch je MB, wenn nötig auch im Durchschnitt über eine definierte Periode);
- direkte Kosten bei Dienstleistungen (Kosten je Zeiteinheit für einen Umzug);
- Nutzungspreis je Produkt (z. B. PC oder MS Office).

### Verursachergerechte Verbrauchbestimmung

Informationen über die verursacherbezogene Nutzung der IT-Dienstleistungen werden in ActiveEntry gesammelt. Dabei können die Informationen aus unterschiedlichen Quellen stammen.

### a) Informationen aus der Datenbasis von ActiveEntry

Aus den in ActiveEntry gehaltenen Daten kann auf einfache Art der Verbrauch der folgenden beispielhaften IT-Dienstleistungen ermittelt werden:

- Hardware Assets,
- Software und Lizenzen,
- Konten inkl. Größe von persönlichem Verzeichnis und Postfach,
- Berechtigungen in verschiedensten Zielsystemen.

### b) Informationen aus anderen Datenquellen

Informationen aus Datenquellen, die nicht in ActiveEntry abbildbar sind, können auf flexible Art mit modernsten Standardschnittstellen (OLEDB, XML, Web Service etc.) integriert werden. Beispiele aus der Realität sind:

- individuelle Telefongesprächskosten,
- Größe Abteilungsablagen,
- Nutzung SMS/Faxdienst,
- genutzte Datenbanken und deren Größe,
- Anzahl von Helpdesk Calls,
- Dienstleistungen, wie z. B. angefallene Leistungen, für Umzüge, Vorort-Einsätze, Projekte,
- in anderen Systemen gemessener Verbrauch (z. B. Menge Bytes über bestimmte LAN/WAN-Verbindungen).

Jeweils zum Ende einer Abrechnungsperiode erfolgt die Bestimmung der Kosten einer Kostenstelle, die sich aus dem Verbrauch für alle innerhalb der vergangenen Periode genutzten IT-Leistungen ergeben.

ActiveEntry liefert für das Bestimmen des Verbrauches spezielle Agenturen, die in den ActiveEntry-Prozessketten auf flexible und einfache Art konfiguriert werden. Für jede genutzte Leistung wird in ActiveEntry genau ein Datensatz angelegt mit den Informationen

- Periode,
- Produkt,
- wer hat verbraucht,
- wann,
- Kostenstelle,
- Preis

Ergebnis: Verursachergerechte Bestimmung der Kosten, die in einer Periode durch in Anspruch genommene IT-Leistungen entstanden sind (Wer hat wann, was und wie viel davon verbraucht und was kostet ihn das?).

## Chargeback

Die in ActiveEntry bestimmten Verbrauchskosten werden für das Chargeback an das jeweils im Unternehmen eingesetzte ERP-System (z. B. SAP R/3) weitergeleitet. Diese Weiterleitung erfolgt automatisiert über die für den Zugriff auf das ERP-System verfügbaren Schnittstellen. Bei der Übergabe können übergeben werden:

- die einzelnen Datensätze,
- zusammengesetzte Datensätze (z. B. Kosten je zu belastender Kostenstelle und Leistungsart).

Die endgültige Belastung und Entlastung von Kostenstellen und das Erstellen der rechtlich wirksamen Rechnung erfolgt dann im jeweils eingesetzten ERP-System.

## IT-CONTROLLING

In einem Unternehmen können verschiedene Mitarbeiterfunktionen realisiert sein, die grundsätzlichen Nutzen aus einem Werkzeug für IT-Controlling ziehen können. Um den unterschiedlichen Bedürfnissen der Mitarbeiterfunktionen zu entsprechen, werden drei Sichten definiert:

### ➔ **Kostenstellenverantwortlicher (i.d.R. Abteilungsleiter)**

Die Aufgaben des Kostenstellenverantwortlichen bestehen insbesondere in der Budgetplanung und in der Budgetüberwachung. Beide Aufgaben können als unterschiedliche Prozesse interpretiert werden, die zu unterschiedlichen Zeiten und mit einer unterschiedlichen Zielstellung durchgeführt werden.

### ➔ **Controller**

Dem Controller kommt es zu, für die Geschäftsleitung wichtige Basisdaten und Kennzahlen bereitzustellen und auf kostenseitige Entwicklungen hinzuweisen. Dementsprechend wird dem Controller ein detaillierter Einblick in die IT-Kostenstruktur und deren historische Entwicklung ermöglicht.

### ➔ **Produktverantwortlicher**

Aufgabe des Produktverantwortlichen ist es, den Einsatz „seiner“ Produkte im Unternehmen zu überwachen, damit die vorhandenen Lizenzen möglichst effizient genutzt werden. Weiterhin muss das Unternehmen gegenüber dem Lizenzgeber auskunftsfähig in Bezug auf die Anzahl der installierten Applikationen und die Art und Weise der Zuweisung sein.

Um die Abbildung dieser unterschiedlichen Anforderungen zu realisieren, wird in ActiveEntry neben den bisher beschriebenen Informationen auch die Pflege und Definition der IT-Budgets einer Kostenstelle für eine Zeitperiode sowie von Teilbudgets für einzelne Warengruppen ermöglicht.

### In Verbindung mit den im Rahmen des Chargeback gesammelten Informationen werden die folgenden Funktionen realisiert:

- Reporting über den Kostenstellenverbrauch, die daraus entstandenen Kosten und den Budgetverbrauch.
- Ermittlung von Controlling-Kennzahlen je Kostenstelle und Warengruppe oder einzelner Produkte.
- Internes Kostenstellen-Benchmarking. Dabei wird das Benchmarking von Kostenstellen mit vergleichbaren Aufgaben (Vergleich von Vertriebs-Entwicklungs- oder Produktionskostenstellen), aber auch von Kostenstellen innerhalb eines Unternehmensbereiches ermöglicht.

## Nutzen des Chargeback

Erfahrungen von Anwendern zeigen, dass Unternehmen einen sehr vielfältigen Nutzen aus einem sinnvoll und zuverlässig begründeten Chargeback ziehen können.

Dazu gehört die Unterstützung der IT-Investitionsstrategie: Aus den Informationen des Chargeback kann abgeleitet werden, welche Leistungen in welchem Umfang angefordert und genutzt werden. In diese Richtung zielt auch die durch Chargeback mögliche Beeinflussung des „Kundenverhaltens“, nämlich das der IT-Benutzer: Durch „politische“ Preise für bestimmte Leistungen kann die Nachfrage gesteuert werden. Ansonsten regeln hier – wie in einem offenen Markt – Angebot und Nachfrage den Preis. Sie werden so zur wirtschaftlichen Entscheidungsgrundlage für die inanspruch-

nahme jeder Dienstleistung.

Planung und Budgetierung werden durch Chargeback nachhaltig unterstützt, denn die Entwicklung des Verbrauches der IT-Leistungen unterliegt einer detaillierten Dokumentation. Sie liefert für Folgeperioden wichtige Informationen für die Budgetplanung. Der Nachweis über Verbrauchszahlen gibt Aufschluss darüber, welche Leistungen intensiviert oder durch z. B. neue Programme verbessert werden können.

**Jeder Kostenstellenverantwortliche wird in die Lage versetzt, die Kosten gegen das Budget zu verfolgen.** Er kann seinen aktuellen Budgetverbrauch ermitteln und basierend auf diesen Informationen gezielten Einfluss auf die Nutzung von IT-Leistungen durch seine Mitarbeiter nehmen (durch Entzug einer Berechtigung oder Nutzung einer preisgünstigeren Ersatzleistung). Ferner erkennt die IT-Abteilung, welche Ressourcen einen Engpass darstellen anhand von Trends und nicht erst, wenn der Notfall eintritt. Sie kann somit rechtzeitig eine Priorisierung von Ressourcen einleiten. Die Refinanzierung der IT-Kosten wird durch die verursachergerechte Kostenermittlung und eine daraus resultierende, sinnvolle Umlage der in der IT anfallenden Kosten für die Bereitstellung der notwendigen Infrastruktur und Prozesse in die Wege geleitet. ■

## Seminarprogramm 2007 CA Controller Akademie



**Aus der Praxis für die Praxis**

liegt einem Teil dieser Auflage bei

## INBOUND- INDUZIERTER VERTRIEB

### Begriff und Ansatz für ein Controlling-Modell (2. Teil)

von Horst Tisson und  
Florian Schümann, Rosengarten

In der September-Ausgabe des Controller Magazins wurde der Inbound-induzierte Vertrieb (iIV) als möglicher Ansatz für ein Cross / Up Selling in einem Call Center beschrieben. Wesentliche Voraussetzung für eine Beschäftigung mit dieser Thematik ist die Berücksichtigung der besonderen Eigenschaften und Modellbildungen in dieser Organisationseinheit zwischen Unternehmen und Kunde. **Inbound Call Center sind stochastische Systeme, weil weder die Anzahl noch die Zeitpunkte der eingehenden Anrufe exakt vorhersehbar sind und auch das Aufgeverhalten und die Bearbeitungszeiten zufälligen Prozessverläufen unterliegen.** Die besondere Herausforderung bei der Steuerung von Call Centern liegt deshalb in der kapazitiven und betriebswirtschaftlichen Planung wie auch der Kenntnis über die Wirkungszusammenhänge der relevanten Kennzahlen. Das Modell des iIV stellt insofern eine besondere Herausforderung für das Call Center Controlling dar, weil zusätzliche Umsatz- und Kostenkomponenten in der Steuerung Berücksichtigung finden müssen und beispielsweise veränderte Skill-Anforderungen sowie Bearbeitungszeiten unmittelbaren Einfluss auf Servicelevel, Auslastungsquoten, Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit haben können.



Dipl.-Kfm. Horst Tisson ([horst.tisson@coronet-online.de](mailto:horst.tisson@coronet-online.de)) war nach seinem Studium der Betriebswirtschaftslehre Berater bei IBM und Andersen Consulting/Accenture. Seit über 10 Jahren ist er selbständiger Berater und Business Coach für Change Management, Controlling und Informationssysteme. Er promoviert an der Universität Hamburg über Call Center Controlling und den iIV bei Versicherungen.

In dem vorliegenden Artikel wird ausgehend von einem serviceorientierten Call Center und der Unternehmensentscheidung, einen iIV einzuführen, eine **modellhafte Call Center-Steuerung entwickelt**. Steuerungsrelevante Kennzahlen werden unter Einbeziehung einer iIV-Deckungsbeitragsrechnung auf Basis eines Balanced Scorecard-Ansatzes dargestellt und die Problematik der Wirkungszusammenhänge kurz beleuchtet.

#### Das Beispiel Call Center

Für die Überlegungen ist ein Call Center mit einem jährlichen Verkehrsaufkommen von 2,19 Mio eingehenden Anrufen zugrunde gelegt. Ein solcher Erwartungswert basiert in der Regel auf historischen Daten und zukünftigen Planungen verschiedener Unternehmensbereiche, wie beispielsweise dem Marketing, dem Vertrieb oder den Servicefunktionen. Zur Planung und Steuerung insbesondere der Personalkapazitäten sind jedoch in einem Call Center kürzere Intervalle notwendig. Hierzu wird das **erwartete Anrufaufkommen auf ein typisches Intervall umgerechnet**, z. B. eine volle Stunde. Bei 365 Tagen und einer Servicezeit von 12 Stunden pro Tag ergeben sich in



Dr. Florian Schümann ([florian.schuemann@coronet-online.de](mailto:florian.schuemann@coronet-online.de)) ist Unternehmensberater sowie Dozent für Unternehmensführung und Controlling an der Fachhochschule für Ökonomie und Management (FOM).

1. Teil Nr. 5/06,  
Seite 480 ff.

der Modellrechnung somit 500 Anrufe für das betrachtete Intervall.<sup>1</sup>

#### Personalkapazität

Die benötigte Personalkapazität ergibt sich auf der Grundlage eines **wahrscheinlichkeitstheoretischen Modells<sup>2</sup>** und unter Berücksichtigung nicht produktiver Arbeitszeiten (npA) und Absentismus. Unter der Annahme eines **Servicelevels (SL)** von 80/20<sup>3</sup> und einer **Bearbeitungszeit AHT (Average Handling Time)** von 180 Sekunden ergibt sich bei einer Servicezeit von 12 Stunden/Tag und 7 Servicetagen/Woche folgende Rechnung (siehe Abb. 1 auf der nächsten Seite).

Die Bruttokapazität ergibt sich auf Basis des Berechnungsschemas der Abb. 2.

Sind die benötigten Personalkapazitäten bekannt, schließt sich in der Praxis für das operative Tagesgeschäft die so genannte Schichtplanung an, bei der die benötigten Personalkapazitäten den Arbeitsschichten meist in Abstimmung mit den betroffenen Agenten und unter Berücksichtigung externer Faktoren, wie den Bestimmungen des Arbeitsrechts, zugewiesen werden. Sowohl im kurzfristigen Bereich als

<b>Call Center Berechnung Personalbedarf</b>	
AHT (Sek.)	180
SL (%)	80
SL (Sek.)	20
Netto-Kapazität I	30
Quote nicht produktiver Arbeitszeiten (%)	30%
Netto-Kapazität II	43
Netto-Kapazität (Wochenstunden)	3612
Netto-Kapazität III	94
Absentismusquote (%)	23%
Brutto-Kapazität (FTE)	123

 Abb. 1: Berechnung des Personalbedarfs in einem Call Center<sup>4</sup>

auch für das Jahresbudget können auf dieser Basis die Personalkosten und weitere Kostenarten für das Call Center geplant werden. Im Weiteren wird von dem Gesamtbudget ausgegangen (siehe Abb. 3).

### Kostensatz pro Gespräch

In einer einfachen Division der Gesamtkosten des Call Centers durch die Anzahl der Gespräche kann ein Kostensatz pro Gespräch ermittelt werden. Dieser beinhaltet sowohl variable wie auch fixe Kostenbestandteile. Neben den typischen Fixkosten für Räume, EDV und allgemeine Administration sind auch die Personalkosten in dem Masse als fix anzusehen, wie es dem Call Center Manager nicht möglich ist, auf Beschäftigungsschwankungen (Verkehrsaufkommen

<b>Bruttokapazität Berechnungsschema</b>	
<b>Nettokapazität I</b>	
J. (1 - npA)	
= Nettokapazität II	
* Servicestunden/Tag	
* Servicetage/Woche	
= Nettokapazität II (Wochenstunden)	
J. 38,5 Wochenstunden	
= Nettokapazität III	
J. (1 - (Urlaubs- + Krankheits- + Seminarquote + sonst. Quote))	
= Bruttokapazität (FTE)	

Abb. 2: Schema zur Berechnung der Bruttokapazität

und Gesprächsdauern) zu reagieren. Bei Erreichung der prognostizierten Anruferzahlen, der Bearbeitungszeiten und einer Variabilisierung des Personalein-

angesetztes durch Teilzeit- und Aushilfskräfte kann der ermittelte Kostenwert/Call ein erster Hinweis zur Kalkulation eines Verrechnungssatzes für Call Center-Dienstleistungen sein.

Plant das Unternehmen die Einführung eines IIV, wird sich im Call Center infolge der veränderten Planungsparameter auch die Kostensituation verändern. Basierend auf dem vorherigen Beispiel wird von einem unveränderten Verkehrsaufkommen ausgegangen, für die Durchführung des IIV sind zusätzlich notwendige Agenten in der Planung zu berücksichtigen. Kosten für die Leitung und Administration sowie EDV werden als konstant

### Betriebskosten eines Inbound Call Centers

<b>Anrufe</b>	2.190.000		
<b>Agenten (FTE)</b>	123		
<b>Arbeitsplätze</b>	93		
<b>Personalkosten</b>			
	<b>Kostensatz</b>	<b>Anzahl</b>	<b>Gesamt</b>
Call Center Manager(in)	63.000	1	63.000
Teamleiter/Supervisor	37.500	2	75.000
Agenten	26.400	123	3.247.200
Assistent(in)	25.000	1	25.000
<b>Summe Personalkosten</b>			<b>3.410.200</b>
Raumkosten (Miete, Strom etc. - €/qm*qm*12)	15	776	139.680
EDV (Support, Wartung, Verwaltung)			175.000
Personal-Recruiting (20% Flukt.)	1.500	25	36.900
Weiterbildungskosten (Agenten, CCM, Supervisor)	1.200	126	151.200
<b>Laufende Kosten</b>			<b>3.912.980</b>
<b>pro Arbeitsplatz</b>			<b>42.075</b>
<b>pro Gespräch</b>			<b>1,79</b>

Abb. 3: Beispiel der Betriebskosten eines Call Centers



erhöhten Weiterbildungskosten ist zusätzlich berücksichtigt, dass sich die Anforderungen an die Agenten zum Beispiel im Hinblick auf verbesserte Gesprächsführungen und Produktkenntnisse erhöhen.

### Sekundäre Verkaufshandlung

Es wird ausschließlich von einer so genannten Sekundären Verkaufshandlung<sup>3</sup> ausgegangen, d. h. initiiert durch ein originäres Beratungs-/Verkaufsgespräch wird ein weiterer Verkaufsprozess (Cross / Up Selling) durchgeführt, der jeweils im Durchschnitt weitere (geschätzte) 180 Sekunden benötigt. Die gesamte Bearbeitungszeit erhöht sich somit auf 360 Sekunden. Für die Netto-Kapazität I erhöht sich der Wert um 27 auf 57, die Brutto-Kapazität ergibt sich dann nach der oben vorgestellten Berechnungsmethode in Höhe von 233 FTEs. Die veränderten Betriebskosten ergeben sich wie folgt:

sekundäres Verkaufsgespräch geführt werden kann, d. h. 1.314.000 Gespräche müssen einen entsprechend positiven Deckungsbeitrag erbringen, um einen IIV unternehmerisch sinnvoll einführen zu können. Das heißt, in einer Gesamtbetrachtung müssen diese Gespräche mindestens die zusätzlichen Kosten in Höhe von € 3.281.480 abdecken.

### Scorecard im Call Center

Um den IIV erfolgreich etablieren zu können, müssen vor allem auch aus Sicht des Auftraggebers die **Wirkungszusammenhänge in einem Call Center** bekannt sein und sämtliche relevanten Kennzahlen in einer ausgewogenen Scorecard permanent verfolgt werden. Insbesondere müssen in dieser Scorecard auch die „**weichen Faktoren**“ Berücksichtigung finden, eine Call Center-Steuerung auf Basis rein finanzieller Kennzahlen ist unzureichend und in der Regel nicht zielführend. Wichtig in die-

außendienst besitzen (Versicherungsunternehmen), sind wegen möglicher Interessenkollisionen bei Einführung eines IIV zusätzlich die Vertriebspartner als Perspektive aufzunehmen. Eine entsprechende Call Center Scorecard könnte dann wie in Abb. 5 dargestellt aussehen.

Ein Balanced Scorecard-basierender Controlling-Ansatz ist im Call Center **deshalb besonders gut geeignet, weil nur die Ausgewogenheit der Kennzahlen zur Erreichung der übergeordneten Ziele**, hier der Einführung des IIV, führen kann. **Ein Umsatz/Call in Höhe von € 2,50** müsste mindestens erreicht werden, um die Kosten des IIV decken zu können. Aus unternehmerischer Sicht wäre damit allerdings noch nicht einmal das Risiko von Planabweichungen abgedeckt. Liegt beispielsweise das Verkehrsaufkommen 10 % unter dem der Planung zugrundeliegenden Wert und kann das Call Center Management auf die Beschäftigungsschwankungen nicht zeitnah reagieren,

### Betriebskosten eines Inbound Call Centers

<b>Anrufe</b>	2.190.000		
<b>Agenten (FTE)</b>	233		
<b>Arbeitsplätze</b>	175		
<b>Personalkosten</b>			
	<b>Kostensatz</b>	<b>Anzahl</b>	<b>Gesamt</b>
<b>Call Center Manager(in)</b>	63.000	1	63.000
<b>Teamleiter/Supervisor</b>	37.500	2	75.000
<b>Agenten</b>	26.400	233	6.151.200
<b>Assistent(in)</b>	25.000	1	25.000
<b>Summe Personalkosten</b>			6.314.200
<b>Raumkosten (Miete, Strom etc. - €/qm*qm*12)</b>	15	1.432	257.760
<b>EDV (Support, Wartung, Verwaltung)</b>			175.000
<b>Personal-Recruiting (20% Flukt.)</b>	1.500	47	69.900
<b>Weiterbildungskosten (Agenten, CCM, Supervisor)</b>	1.600	236	377.600
<b>Laufende Kosten</b>			7.194.460
<b>pro Arbeitsplatz</b>			41.111
<b>pro Gespräch</b>			3,29

Abb. 4: Beispiel der Betriebskosten eines Call Centers nach Entscheidung für den IIV

Es ist nicht davon auszugehen, dass in jedem Gespräch ein weiterer Umsatz erzielt werden kann. Vertragliche Rahmenbedingungen, situative Bedingungen wie Gesprächsverlauf und Atmosphäre oder spezifische Bedingungen im Umfeld des Agenten (Skills, Arbeitszufriedenheit, Motivation) führen oft dazu, dass eine Sekundäre Verkaufshandlung entweder erfolglos ist oder erst gar nicht angestoßen wird<sup>4</sup>. Es wird deshalb abweichend von dem o.g. Beispiel angenommen, dass in 60 % der Gespräche ungefähr ein erfolgreiches

sem Zusammenhang ist die Kenntnis über die Bedürfnisse und Anforderungen der beteiligten Anspruchsgruppen, denn der Einfluss der Individuen auf die Call Center Performance und damit das Controlling ist immens. Es liegt deshalb nahe, Kennzahlen und Ziele in einer Struktur zu definieren, die einer Anspruchsgruppenlogik folgt. In einem ersten Perspektivenmodell für Call Center sind das Management<sup>5</sup>, die Kunden und die Agenten jeweils mit ihren Zielsetzungen zu definieren. Bei Unternehmen, die einen gewichtigen Vertriebs-

dann ergibt sich ein benötigter Umsatz pro Gespräch in Höhe von € 2,77, ein positiver Deckungsbeitrag könnte damit noch nicht erzielt werden. Welche weiteren Effekte können aber aus der veränderten Situation entstehen und wie wirken sich diese u. U. nochmals indirekt auf die monetären Größen aus?

Durch das verringerte Verkehrsaufkommen und die fehlende Variabilität insbesondere in der Personaleinsatzplanung wird sich die Auslastungsquote

Call Center Scorecard		
Perspektive	Ziel	mögl. Kennzahlen
Management	Wirtschaftlichkeit, Qualität	Verkehrsaufkommen, Umsatz, Kosten, DB/Gewinn(gesamt), DB/Call, Servicelevel, Gesprächsqualität
Kunden	Kundenzufriedenheit	Servicelevel, Wartezeit, Lost Calls, First Call Solution Rate, Gesprächsqualität
Agenten	Arbeitszufriedenheit	Auslastung, Arbeitsklima, Kollegen- und Vorgesetztenverhalten, Entlohnung
Vertriebspartner	VP-Zufriedenheit	Umsatz (Provisionen), Servicelevel, Wartezeit, Gesprächsqualität

Abb. 5: Perspektiven einer Call Center Scorecard

für die Agenten „verbessern“, sie verringert sich. Gleichzeitig wird sich der Servicelevel verbessern. Auf den ersten Blick scheinen damit die in den jeweiligen Perspektiven definierten Kennzahlen erfüllt oder sogar übertroffen und mit der Deckungsbeitragsverschlechterung zumindest die Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit erreicht zu sein. Leider funktionieren Call Center (und Menschen) aber anders, so dass sich vermutlich folgende Wirkungskette einstellen wird: **mit Verringerung der Auslastungsquote beginnen sich ab einem bestimmten Wert Agenten zu langweilen.** Entweder entstehen als Konsequenz ungeplante Pausen oder die Gespräche werden bewusst oder unbewusst in die Länge gezogen. Als Konsequenz kann sich innerhalb kürzester Zeit die Auslastungsquote wieder in die andere Richtung verändern und auch der Servicelevel wird sich signifikant verschlechtern. Es entstehen für die Anrufer zusätzliche Wartezeiten, das Aufgeverhalten verändert sich, die Quote der Anrufwiederholungen steigt stark an. Dadurch werden Auslastungsquote und Servicelevel nochmals verschlechtert, das gesamte System kann plötzlich völlig aus den Fugen geraten.

Im Ergebnis der beiden Artikel kann festgehalten werden, dass aufgrund der veränderten Märkte und dem zunehmenden Wettbewerb dem Kundenbindungsmanagement eine besondere Beachtung zu schenken ist **und Inbound-Prozesse ideal zur Ausnutzung von Cross / Up Selling-Potenzialen genutzt werden können.** Gleichwohl kann es nicht ausreichen, einen IIV ausschließlich über finanzielle Kennzahlen zu steuern. Viel-

mehr bedarf es insbesondere einer ausgewogenen Call Center-Steuerung, um die übergeordneten Ziele des IIV zu erreichen. Inwieweit dabei die Ansprüche von Management, Kunden, Agenten und weiteren Anspruchsgruppen zu berücksichtigen sind, wurde kurz skizziert.

### Literatur

[Helber/Stolletz, 2004] Helber, S. und Stolletz, R., Call Center Management in der Praxis – Strukturen und Prozesse betriebswirtschaftlich optimieren, Springer, Heidelberg 2004.

[Schümann, 2003] Schümann, F., Arbeitszufriedenheit und Wirtschaftlichkeit von Call-Centern. Eine Untersuchung der Wirtschaftlichkeit von Inbound-Call-Centern unter besonderer Berücksichtigung der Auslastung, Diss. Univ. Hamburg, Dr. Kovac, Hamburg 2003.

[Schümann/Risson, 2006] Schümann, F. und Tisson, H., Call Center Controlling, Gabler, Wiesbaden 2006.

[Stolletz, 2003] Stolletz, R., Performance Analysis and Optimization of Inbound Call Centers, Springer, Heidelberg 2003.

### Fußnoten

<sup>1</sup> In der Praxis sind die Berechnungen des Verkehrsaufkommens in den verschiedenen Intervallen weitaus anspruchsvoller, da das Anrufverhalten von unterschiedlichsten Eingangsvariablen wie beispielsweise Jahres- und Ferienzeit, Monatsanfang und -ende, Tageszeiten oder auch Marketing- und Vertriebskampagnen abhängig ist. Für eine möglichst genaue Schätzung des Verkehrsaufkommens in den jeweiligen Intervallen werden historische Verteilkurven oder besondere

Schätzverfahren eingesetzt, auf die an dieser Stelle aus Vereinfachungsgründen nicht weiter eingegangen werden soll.

- <sup>2</sup> Eines der bekanntesten Rechenmodelle ist ErlangC (Beispiel und Download-Möglichkeit eines Rechners: <http://www.coronet-online.de>). Dieses Modell schätzt die Kapazitäten tendenziell zwar etwas zu hoch, weil es auf der Annahme unendlicher Warteschlangen und geduldiger Anrufer basiert, liefert aber dennoch recht gute und anwendbare Ergebnisse, und ist über das Internet kostenlos und einfach zu beziehen.
- <sup>3</sup> 80 % der Anrufer werden innerhalb der ersten 20 Sekunden bedient.
- <sup>4</sup> Sämtlichen Überlegungen liegt die vereinfachende Annahme zugrunde, dass es sich bei den Anrufern und deren Anliegen sowie auch auf der Agentenseite um homogene Strukturen handelt, d. h. eine differenzierte Planung unterschiedlich benötigter Skills nicht notwendig ist.
- <sup>5</sup> An eine Originäre Verkaufshandlung schließt sich im Modell von Schümann (2003) eine Sekundäre Verkaufshandlung an, d. h. es findet innerhalb des Gesprächs ein Cross / Up Selling statt. In einer weiteren Arbeit beschäftigt sich der Verfasser mit einer konzeptionellen Erweiterung des Ansatzes (Schwerpunkt Finanzdienstleistungsbranche), der im Anschluss an das Gespräch weitere (generische) Prozesse definiert (z. B. Beratungs-, Kampagnen- oder Informationsprozess).
- <sup>6</sup> Genaugenommen müsste bei variablen gesprächsabhängigen Kosten die gesamte Kalkulation angepasst werden, wenn der Prozess der Sekundären Verkaufshandlung nicht angestoßen wird. Aus Vereinfachungsgründen wird an dieser Stelle angenommen, dass der ursprünglich geschätzte Zeitbedarf besteht.
- <sup>7</sup> Das Management als Anspruchsgruppe steht stellvertretend für den Unternehmer bzw. die Shareholder und verfolgt die wirtschaftlichen Zielsetzungen des Unternehmens. ■

### Zuordnung CM-Themen-Tableau

31	32	35	V	K	P
----	----	----	---	---	---

Vgl. Buchbesprechung im Literaturforum auf Seite 616

# 7-STUFIGES MODELL ZUR OPTIMALEN STANDORTAUSWAHL

für ein Shared Service Center



Elias van Herwaarden ist European Service Leader bei Deloitte Business Locations in Brüssel und hat mehr als 280 Standort-Projekte durchgeführt



Dr. Gerd Schwarz, MBA, MBL-HSG, LL.M. ist Mitherausgeber des Bestsellers „Outsourcing“ und absolviert zur Zeit einen Forschungsaufenthalt an der Harvard University

von Elias van Herwaarden, Brüssel, und Gerd Schwarz, Cambridge (MA)

**Shared Service Center (= SSC) sind ein bewährtes Konzept zur unternehmensinternen Bereitstellung standardisierter Dienstleistungen.** Während Unternehmen, die zu den SSC-Pionieren gehörten, nun bereits zu „virtuellen“ Centern übergehen, werden klassische Center-Konzepte, vor allem für die Funktionen Finanz- und Rechnungswesen, IT und HR, in Deutschland auch zunehmend vom Mittelstand eingesetzt.

Der **Aufbau eines SSC ist mit erheblichen Investitionen verbunden und kurzfristig irreversibel.** Eine der grundlegenden Entscheidungen ist die Standortwahl. Es gilt dabei, eine Vielzahl von Variablen zu berücksichtigen, die in ihrer Gesamtheit über Erfolg oder Misserfolg des Centers entscheiden können. Internationale Unternehmen haben die Bedeutung der richtigen Standortwahl erkannt und evaluieren verschiedene Standortoptionen sorgfältig.

Bei nationalen Unternehmen gibt es einen deutlichen Gegensatz: Eine von Deloitte im Jahr 2004 bei 56 deutschen Unternehmen durchgeführte Untersuchung zeigt, dass nur 19 Prozent der Unternehmen, die die Einrichtung eines Shared Service Centers planen, die Standortwahl als erfolgskritischen Faktor ansehen. Dies beweist, dass die Komplexität der Thematik unterschätzt wird und die **räumliche Ansiedlung des Centers noch nicht ausreichend im Blick der Center-Konzipierung steht.** Dies ist vor allem deshalb kritisch zu beurteilen, da Personalkosten häufig bis zu zwei

Drittel der in einem SSC anfallenden Kosten ausmachen. Durch die Wahl eines Standortes in einem Niedriglohland können deshalb die Gesamtkosten stark reduziert werden.

## Systematische Standortauswahl

Die Analyse und Auswahl eines geeigneten Standorts sollte mittels einer Methodik erfolgen, die sicherstellt, dass alle wesentlichen Aspekte berücksichtigt und zum richtigen Zeitpunkt innerhalb des Gesamtprojekts durchgeführt werden. Zudem muss die Standortanalyse ein Risikomanagement-Instrumentarium darstellen, welches Stärken und Schwächen der einzelnen Standorte gegenüberstellt und bewertet. Aufgrund der großen Auswahl an verfügbaren Standorten ist der Prozess der Standortwahl primär ein

Eliminieren von verschiedenen Optionen. Die daraus folgende Komplexität der Entscheidungsfindung verlangt eine systematische und dennoch praktikable Methodologie. Nachfolgend soll ein Best-Practice-Ansatz vorgestellt werden, der aus sieben Hauptschritten besteht.

## Schritt 1 – Strategischer Kontext und Projektdefinition

Bereits in der Initialisierungsphase des Shared-Service-Projekts müssen neben Grundsatzentscheidungen, wie zum Beispiel der Auswahl der auszulagernden Prozesse, des Center-Betriebsmodells sowie der Größe des SSC, Kriterien für die Standortwahl berücksichtigt werden. Zweckmäßig ist es, entscheidende („must have“) und weniger wichtige („nice to have“) Kriterien zu differenzieren.

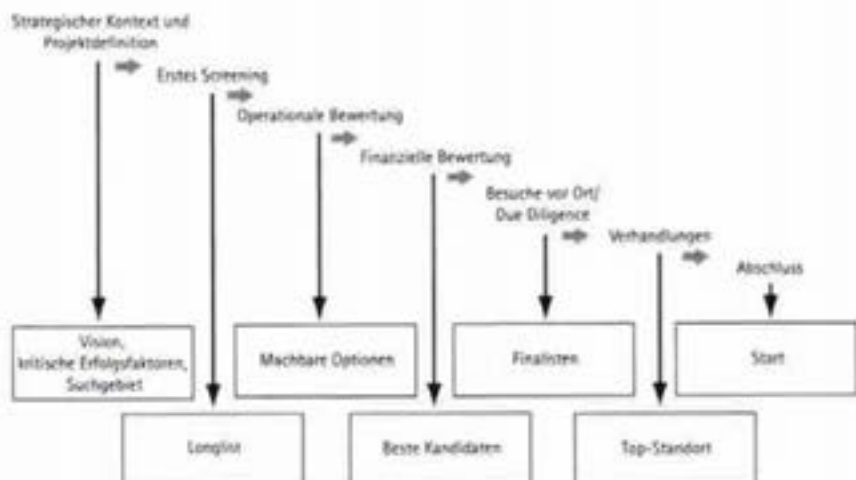


Abb. 1: Methodologie zur Standortwahl

Neben den unternehmensspezifischen Kriterien gibt es stets eine Anzahl gemeinsamer Faktoren, die im Entscheidungsprozess berücksichtigt werden sollten. In Abbildung 2 sind einige der wichtigsten Parameter zur Standortauswahl angeführt.

- ❖ Politisches und makroökonomisches Umfeld
  - > Politische/wirtschaftliche Stabilität – insbesondere hinsichtlich der wirtschaftlich relevanten Gesetzgebung
  - > Wirtschaftswachstum
  - > Inflation
- ❖ Human Resources
  - > Verfügbarkeit der entsprechenden Ausbildung
  - > Sprachkenntnisse
  - > Gehalt und Gehaltsnebenkosten
  - > Arbeitsmentalität und -einstellung
  - > Häufigkeit von Streiks etc.
  - > Flexibilität des Arbeitsmarkts
- ❖ Betriebliches Umfeld
  - > Verlässlichkeit von IT- und Telekommunikationsinfrastruktur
  - > Korruptionsfreiheit
  - > Existenz ähnlicher Business Centers und Cluster
  - > Verfügbarkeit geeigneter Immobilien
- ❖ Lebensqualität
  - > Umfeld für Expatriates
  - > Lebenshaltungskosten
  - > Kulturelles Angebot und Freizeiteinrichtungen
  - > Verfügbarkeit von internationalen Schulen
- ❖ Erreichbarkeit
  - > Flughafen mit guten innereuropäischen Verbindungen
  - > Flughafen mit guten transatlantischen Verbindungen
  - > Hochgeschwindigkeitszugnetz
  - > Autobahnnetz und Business Parks
  - > Öffentliche Nahverkehrsmittel
- ❖ Kosten
  - > Einmalkosten (Gebäude, Ausrüstung, Ausstattung, IT)
  - > Laufende Kosten (Löhne, Mieten, Schulung)
  - > Incentives: Anlaufkosten (in Bezug auf Schaffung von Arbeitsplätzen, Kapitalinvestition und Schulung), laufende Kosten (Steuernachlässe, verringerte Sozialversicherungskosten)

Abb. 2: Wesentliche Standortfaktoren

In einem nächsten Schritt wird unter Zuhilfenahme der erstellten Liste ein Suchbereich bestimmt. Die Auswahl von Standorten bedingt dabei die Entscheidung zwischen zwei unterschiedlichen Ansätzen: **Zum einen kann ein SSC an einem bereits vorhandenen Standort etabliert werden, an dem die bereitzustellende Leistung schon zuvor erbracht wurde („Brownfield Approach“). Zum anderen kann ein neuer Standort für das Center eingerichtet werden („Greenfield Approach“).**

Abbildung 3 zeigt, dass bei deutschen Unternehmen die Variante des „Brownfield Approach“ dominiert. **81 Prozent der in der bereits erwähnten Deloitte-Studie befragten Unternehmen, die bereits Shared Services im Einsatz haben, gaben an, dass eine Orientierung an bestehenden Standorten ausschlaggebend für die Standortwahl ist.** 55 Prozent der Unternehmen erachteten zudem das Angebot an qualifizierten Fachkräften relevant. Wenig Bedeutung wurde jedoch den „weichen Faktoren“, z. B. kulturelle Aspekte, Zeitzonen und Sprachen beigegeben. In der Praxis ergeben sich jedoch gerade aus deren Vernachlässigung Konfliktpotenziale zwischen SSC und den internen Kunden.

In der Praxis hat es sich bewährt, zunächst mit einer längeren Liste von möglichen Standortkandidaten zu beginnen. Dabei sollen auch einige unkonventionelle Vorschläge enthalten sein. Müssen zu einem späteren Zeitpunkt neue Standorte hinzugefügt werden, verursacht dies zumeist wesentlich höhere Kosten und Verzögerungen, als von Beginn an mehrere Optionen zu berücksichtigen.

### Schritt 2 – Erstes Screening

Ziel dieser Phase ist die Reduktion der Longlist auf ty-

pischerweise 6 bis 8 sinnvolle Standorte. Alle in Frage kommenden Kandidaten müssen dabei bestimmte Mindestanforderungen erreichen.

Die Qualität der Auswahlentscheidung hängt dabei wesentlich von der Qualität der zur Verfügung stehenden Daten ab. Dabei liegt die Herausforderung darin, Daten aus der richtigen Quelle zu beziehen und deren Vergleichbarkeit zu gewährleisten. Problematisch sind dabei unter Umständen inhomogene Daten durch regional und national unterschiedliche Definitionen sowie eine mangelnde Aktualität.

### Schritte 3 und 4 – Operationale und finanzielle Bewertung

In diesen Phasen wird die Liste der Standortkandidaten unter Bezugnahme der im ersten Schritt definierten Kriterien tiefergehend analysiert, um die besten Kandidaten zu identifizieren. Eine Hauptaufgabe in diesen Phasen ist es, relevante Daten zu erheben, um mit Tatsacheninformationen anstelle subjektiver Einschätzungen arbeiten zu können.

Die operativen und finanziellen Daten können in einer „Trade-off-Grafik“ zusammengebracht werden. Diese positioniert



Abb. 3: Kriterien für die Standortwahl von Shared Service Center

jeden Standort auf zwei Achsen. Eine Achse bezieht sich auf die Eigenschaften des Standorts im Hinblick auf das Geschäftsumfeld. Hier wird angegeben, wie gut die Charakteristika des Standorts den Bedürfnissen des SSC entgegenkommen. Die zweite Achse konzentriert sich auf Kostenfaktoren. Hier benutzt man typischerweise die derzeitigen Nettokosten. Die in diesem Diagramm entstehenden Cluster gruppieren unterschiedliche Standortoptionen und machen diese transparent und vergleichbar.

Organisationen zur wirtschaftlichen Entwicklung bieten eine Vielzahl von Incentive-Programmen, um die Attraktivität ihrer Region für Unternehmen zu fördern. Sowohl finanzielle als auch nicht-finanzielle Incentives können dabei zu signifikanten Einsparungen führen. Dennoch sollte deren Einfluss auf die Entscheidungsfindung wohlüberlegt sein: Nicht immer ist die Vergabe und Gewährleistung von Subventionen transparent und nachvollziehbar; zudem unterliegen Incentives aufgrund strenger EU-Regle-

scheidung. Die Vielfalt der bei der Standortentscheidung zu berücksichtigenden Variablen erfordert ein strukturiertes Vorgehen, um sicherzustellen, dass keine wesentlichen Faktoren übersehen werden. Eine systematische Methodologie ist deshalb essentiell für die optimale Standortauswahl.

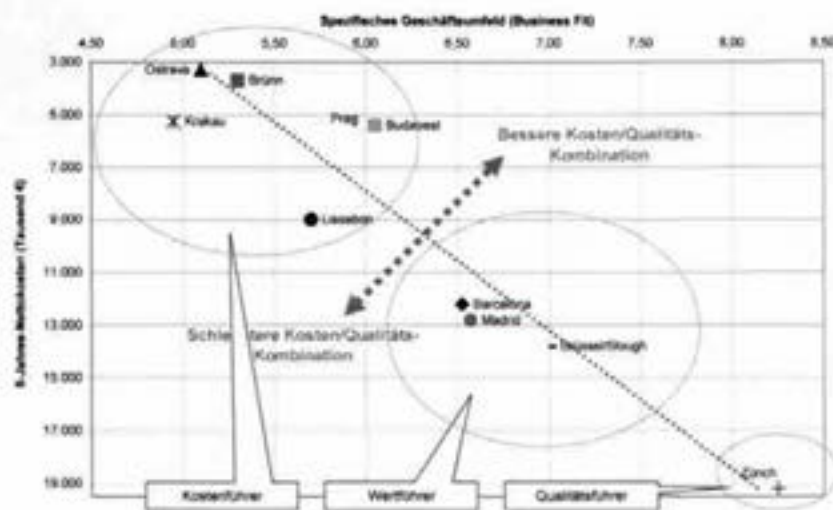


Abb. 4: Standort-Trade-off-Grafik (Beispiel)

### Schritt 5 – Besuche vor Ort / Due diligence

Es ist unabdingbar, dass für die zwei bis drei finalen Kandidaten eine detaillierte Standort-Due-Diligence durchgeführt wird. Bisher gesammelte Informationen müssen bewertet werden, um den optimalen Standort sowie eine Fallback-Option zu bestimmen. Typische Elemente, die in dieser Phase berücksichtigt werden müssen, sind:

- ➔ **Peer Interviews** – Gespräche mit anderen SSC-Leadern, um deren Erfahrungen in Bezug auf den Standort zu hören;
- ➔ **Bewertung des Arbeitsmarkts** – Treffen mit Arbeitsvermittlungen und öffentlichen Agenturen, Universitäten und anderen Bildungsinstitutionen;
- ➔ **Prüfung der Verfahren zur Erlangung offizieller Papiere und Genehmigungen** – Treffen mit den zuständigen Behörden zur Überprüfung und Bestätigung der notwendigen Verfahren und Eignungskriterien sowie der Dauer bis zur Erteilung aller Genehmigungen.

mentierung häufigen Änderungen. Im Entscheidungsprozess sollten daher Incentives nur bei Standorten berücksichtigt werden, die alle operationalen Kriterien erfüllen. Keinesfalls sollte eine Standortentscheidung allein aufgrund verlockender Incentive-Konditionen getroffen werden.

### Schritte 6 und 7 – Verhandlungen und Abschluss

Verhandlungen mit lokalen Personen und Institutionen dienen der Verifizierung der in den ersten Phasen aufgestellten Annahmen. In den finalen Phasen werden zudem Grundstücke, Gebäude und Geschäftsausstattung gekauft, gemietet oder geleast und Arbeitskräfte eingestellt. Auch die Verhandlungen über den Erhalt von Incentives müssen an dieser Stelle zu Ende geführt werden. Lokale Kontakte sowie die Kenntnis der Verhandlungsgepflogenheiten vor Ort sind dabei sehr hilfreich.

### Fazit | Literatur

Die Standortauswahl für ein SSC ist eine strategische, kurzfristig irreversible Ent-

Balling, J. und M. Gössl. 2001. Mit Shared Services Supportprozesse optimieren. In *io Management*, 70. Jg., 9-21-25.

Bergeron, B. 2003. *Essentials of Shared Services*. New Jersey: Wiley.

Campanhausen, v. C. und A. Rudolf. 2001. Shared Services – profitabel für vernetzte Unternehmen. *Harvard Business Manager*, 23. Jg., 1-82-93.

Chapman, K. und D. Walker. 1987. *Industrial Location*. Blackwell: Oxford

Dressler, S. 2005. Offshoring of Controlling Services. *Controller Magazin* 1: 87-92.

Hermes, H.-J. und G. Schwarz. 2005. *Outsourcing*. Haufe: München

Jost, P.-J. 2000. *Organisation und Koordination. Eine ökonomische Einführung*. Wiesbaden: Gabler.

Kagelmann, U., 2001. *Shared Services als alternative Organisationsform*. Wiesbaden: Gabler.

Krüger, W. und M. Danner. 2004. Einsatz von Shared Service Centern für Finanzfunktionen. *Controller Magazin* 3: 215-220.

McCann, P. 2002. *Industrial Location Economics*. Elgar: Cheltenham.

Mucchielli, L.-L. und T. Mayer. 2004. *Multinational Firm's Location and the New Economic Geography*. Elgar: Cheltenham.

Quinn, B., R. Cooke und A. Kris. 2000. *Shared Services. Mining for Corporate Gold*. London: Financial Times Press.

Schimank, C. und G. Strobl. 2002. Controlling in Shared Service Centern. In R. Gleich, et. al. *Controllingfortschritte*. München: Vahlen.

Schulmann, D., J. Dunleavy, M. Harmer und J. Lusk. 1999. *Shared Services. Adding Value to the Business Units*. New York: Wiley.

Schuermans, L. und C. Stoller. 1998. Der Shared Service Center Trend. *io Management*, 67. Jg., 6-37-41.

Schwarz, G. und D. Axer. 2004. Kennzahlenbasierte Identifikation und Realisierung von Kostensenkungspotenzialen. *Controller Magazin* 2: 166-169.

Schwarz, G. und J. Schiele. 2004. Es muss nicht gleich Outsourcing sein. *Personalwirtschaft* 7: 40-43.

Sure, M. 2003. *Shared Services. Entwicklungsschritte und Probleme bei der Etablierung*. Zeitschrift für Management 9: 19-21.

Weber, J. 2004. *Einführung in das Controlling*. 10. Auflage. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Werder v., A. und J. Grundel. 2004. Konzeptionelle Grundlagen der Center-Organisation: Gestaltungsmöglichkeiten und Effizienzbewertung. In A. v. Werder und H. Stöber, *Center-Organisation*, S. 11-54. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Wiskirchen, F. und H. Mertens. 1999. Der Shared Services Ansatz als neue Organisationsform von Geschäftsbereichsorganisationen. In F. Wiskirchen, *Outsourcing – Projekte erfolgreich realisieren*, S. 79-111. Stuttgart: Schäffer-Poeschel. ■

### Zuordnung CM-Themen-Tableau

21	26	31	R	F	L
----	----	----	---	---	---

## DIGITALE SIGNATUR –

### Wie ein Brief per Einschreiben

von Andreas Vollmert, Darmstadt

Unternehmen lagern immer mehr Geschäftsprozesse an externe Dienstleister aus, mit denen sie intensiv kommunizieren müssen. Die Menge an digitalen Dokumenten wächst stetig. Die qualifizierte digitale Signatur macht Online-Daten dabei zu schreibgeschützten, verschlüsselten Urkunden. Und hilft so, die Effizienzpotenziale des digitalen Dokumentenmanagements freizusetzen.

#### Geschäftsprozesse von spezialisierten Dienstleistern

Der Trend ist eindeutig, er zeigt sich unabhängig von Betriebsgröße und Branche: Immer mehr Unternehmen prüfen, welche Leistungen sie an externe Partner abgeben können und welche ihrer Geschäftsprozesse von spezialisierten Dienstleistern erledigt werden sollen. Dennoch hat die dadurch erzielte Kostenersparnis und Transparenz auch eine Kehrseite, denn **die Zahl der externen Kommunikationsschnittstellen nimmt zu**. Die vernetzte Wirtschaft baut immer stärker auf den Austausch digitaler Dokumente und Daten, um mit dieser Komplexität fertig zu werden.

Die Informationstechnologie spielt beim Outsourcing von Geschäftsprozessen eine herausragende Rolle, aber auch die Kommunikation zwischen Unternehmen und ihren Lieferanten, mit Behörden und Kunden wird immer häufiger digital abgewickelt. Unternehmen verschicken ihre Angebote und Rechnungen ins E-Mail-

Postfach ihrer Kunden, statt sie per Post zu versenden. Lieferanten tauschen über das Internet Bestelldaten aus, und Finanzinstitute, Verwaltungen und Gerichte gehen dazu über, Akten, Protokolle und juristische Schriftsätze in elektronischer Form anzufordern.

#### Sensible digitale Dokumente

Solche sensiblen digitalen Dokumente müssen mindestens dasselbe leisten, was ein Brief per Einschreiben kann: Alle Beteiligten wollen eindeutig wissen, **von wem eine Sendung gekommen ist**. Niemand soll die Dokumente auf ihrem Weg über die verschiedenen elektronischen Netzwerke manipulieren können. Nur der soll sie am Ende lesen, an den sie adressiert sind – und dazu muss er ihren Empfang auch sicher bestätigen können. Das Internet an sich ist dazu nicht in der Lage. **IT-Experten scherzen manchmal, dass eine E-Mail in etwa so privat ist wie eine Postkarte**. Zudem sind herkömmliche digitale Dokumente nicht oder nur eingeschränkt rechtsverbindlich – ihnen fehlt die gültige Unterschrift.

#### Signatur-Verfahren

Hier kommt die qualifizierte elektronische Signatur ins Spiel, an die der Gesetzgeber hohe Anforderungen stellt: Beim Signatur-Verfahren unterschreibt der Nutzer elektronische Daten **mit Hilfe einer speziellen Software – rechtsgültig**



Andreas Vollmert, Lösungsmanager Signtrust, Deutsche Post

**wie bei einer Urkunde von Hand**. Danach versiegelt ein virtueller Briefumschlag die Sendung, und unbemerkte Manipulationen sind nicht mehr möglich. Denn die Signatur zeigt eindeutig, wer unterschrieben hat, und sie verschlüsselt die Nachricht nach Bedarf so gut, dass mit Sicherheit nur der Empfänger sie lesen kann.

Die dafür nötige Technologie selbst aufzubauen, widerspricht natürlich dem Gedanken einer schlanken, kostentransparenten Organisation, die ihre eigenen Leistungen auf die Kernkompetenzen beschränkt. Outsourcing-Spezialisten übernehmen also nicht nur den Aufbau und die Pflege eines digitalen Dokumentenmanagements und binden das System in die internen Arbeitsabläufe ein. Sie sorgen auch für das Herzstück – die Möglichkeit, digitale Dokumente mit Hilfe der qualifizierten digitalen Signatur zu versiegeln.

#### Trustcenter „Signtrust“

Die Deutsche Post hat das Trustcenter „Signtrust“ aufgebaut, das nach den Hochsicherheitsstandards der zuständigen Bundesnetzagentur akkreditiert ist. **In einem speziellen Rechenzentrum in Darmstadt** werden alle Daten und die Codes für die Erstellung der Signatur verwaltet. Die IT-Experten der Deutsche Post haben in den vergangenen Jahre viel Erfahrung mit komplexen unternehmensinternen Prozessen gesammelt und

gelten als Spezialisten für das digitale Dokumentenmanagement. Sie haben ein einfaches und effektives Verfahren für die elektronische Signatur entwickelt.

Signtrust-Kunden melden sich mit ihren persönlichen Daten zunächst im Internet an und müssen dann **nur einmal zum nächsten Postschalter gehen**, um ihre Identität mit dem „Post-Ident“-Verfahren bestätigen zu lassen. Ein Post-Angestellter lässt sich dazu den Ausweis vorlegen und schaltet die eingegebenen Daten des neuen Signaturinhabers frei. Jetzt erzeugt die Software im akkreditierten Trustcenter der Post alle Stammdaten und einen unverwechselbaren Signatur-Schlüssel zur Person. Dieser Prozess findet nicht nur hinter physischen Sicherheitsschleusen statt, sondern ist auch bestens gegen Hacker abgeschirmt. Dann werden die Daten unveränderbar auf eine Smart-Card gebrannt, die **Signtrust Card**.

### Signtrust Card

Mit dieser Karte kann der Inhaber nun seine Dokumente so abzeichnen, als würde er sie von Hand unterschreiben – die Signtrust Card ist sozusagen der Füller für die elektronische Signatur. Alle anderen Signtrust-Teilnehmer müssen nur online im Trustcenter prüfen, ob der öffentliche Teil der Signatur gültig ist. So können sie die Identität des Signaturinhabers prüfen.

Die Digitale Signatur lässt sich auch auf verschiedene Unternehmensgrößen und Branchenanforderungen zuschneiden: Die Deutsche Post etwa bietet Signtrust als **Einsteigerpaket „Signtrust Set“** für kleine Unternehmen, Freiberufler oder Einzelunternehmer an. **Außer der Smart-Card und dem Kartenleser für den eigenen PC** ist eine spezielle Software zum Signieren von Dokumenten im Paket enthalten. Außer für elektronische Geschäftsprozesse ist die Signatur-Technik etwa im Gesundheitswesen einsetzbar: In Österreich hat die Deutsche Post unlängst die Signaturen für die neue elektronische Sozialversicherungskarte „e-Card“ beigesteuert. In Deutschland laufen derzeit Pilotprojekte für die **Ausgabe elektronischer Heilberufsausweise an Ärzte**.

Mit dem Signieren durch die Karte lassen sich Dokumente für Unbefugte un-

leserlich machen. Denn zur qualifizierten digitalen Signatur gehört eine ausgefeilte Verschlüsselungstechnik: Wer eine digitale Nachricht verschicken will, benutzt einen öffentlichen Schlüssel, um sie zu codieren. Jeder kann nun sehen, mit welchem Schlüssel das digitale Siegel erstellt worden ist – um es zu öffnen, braucht der Adressat dann wieder seinen eigenen privaten Signtrust-Schlüssel. Auf dem Chip der Signtrust-Karten lassen sich auch besondere Befugnisse des Besitzers hinterlegen – oder Zugangsbeschränkungen: zum Beispiel die Höchstsumme, bis zu der ein Karteninhaber Verträge abschließen darf.

### Batchsignaturen

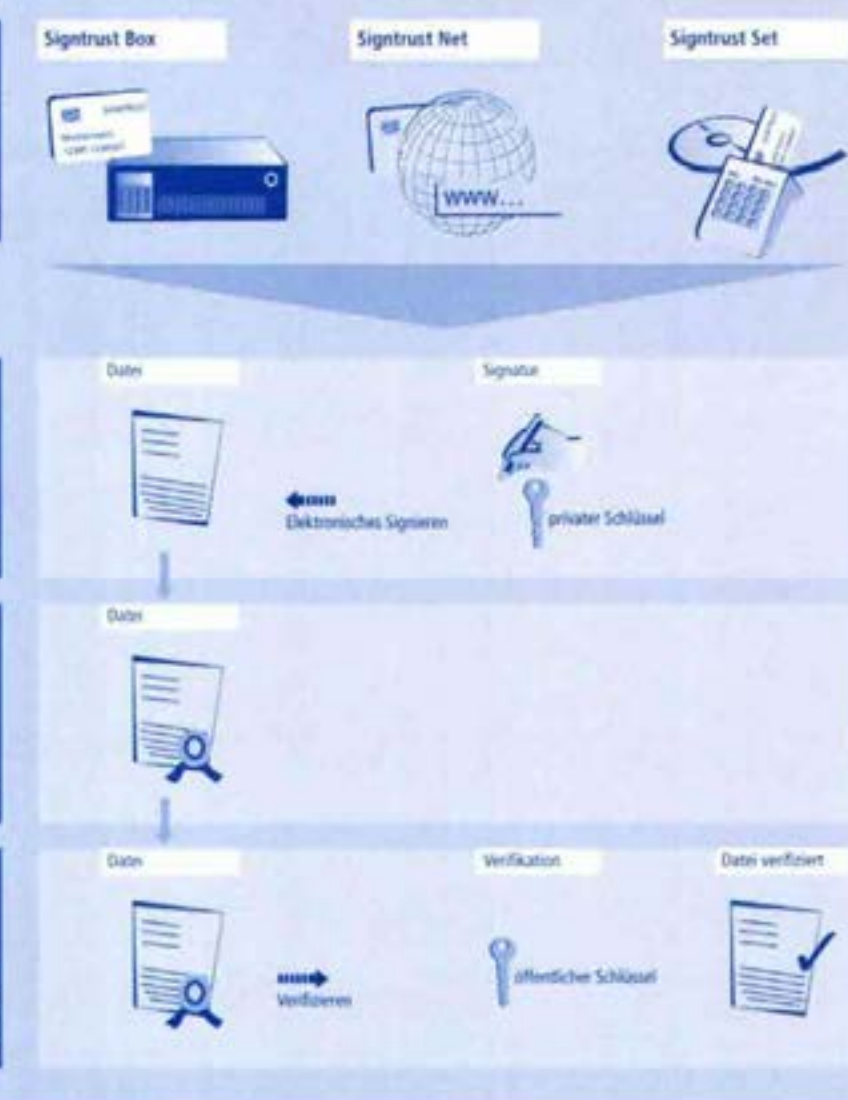
Indes muss nicht zwangsläufig jedes Dokument einzeln auf diese Weise signiert werden. Für stark standardisierte, häufig

vorkommende Geschäftsprozesse funktionieren auch Massensignaturen, so genannte Batchsignaturen. Dabei gibt der Anwender nicht für jede Signatur einzelnen Signatur-Pin ein, sondern er setzt den Prozess einmal in Gang und kann dann beliebig viele Dokumente abzeichnen. Batchsignaturen eignen sich vor allem für die elektronische Rechnungsvorverarbeitung oder die Archivierung. **Bei elektronischen Rechnungen verlangt das Umsatzsteuergesetz ausdrücklich eine qualifizierte digitale Signatur.** Bei der Archivierung muss der Mitarbeiter, der Papier-Dokumente einscannet, beim Scannen jedes Mal per Digital-Signatur bestätigen, dass die Originale echt sind.

### Signtrust Net

Solche Massensignaturen bietet die Post unter dem Namen „Signtrust Net“ an.

## Deutsche Post – Geschäftsfeld Signtrust



Das Verfahren läuft komplett online ab: Kunden schicken ihre Dokumente direkt an das Trustcenter, das sie signiert und zurückschickt. Als On-Demand-Lösung verursacht diese Variante keinerlei Hardware-Kosten, die ansonsten zumindest für Kartenleser anfallen, die am PC angeschlossen werden müssen. Kunden zahlen nur eine Grundgebühr für die Kommunikationsschnittstelle und ein Entgelt pro Signatur. Bei elektronischen Rechnungen übernimmt die Post den kompletten Dienst vom Trustcenter aus, inklusive IT-Infrastruktur und Personal, Zertifizierung und Sicherheitsgarantie. Als Application Service Providing (ASP) bedeutet diese Konstruktion für den Kunden keine Einmalinvestitionen, sondern verursacht nur variable, mengenabhängige Mietkosten.

### Dokumenten-Management

Wer das Dokumenten-Management gleich komplett an einen externen Dienstleister

wie die Deutsche Post übergibt, kann nicht nur seine internen Abläufe nachweislich verbessern, sondern auch Kosten einsparen. Denn die Spezialisten digitalisieren Papierdokumente preiswerter, sammeln sie auf speziellen Hochleistungsservern und legen die elektronischen Daten mit den besten verfügbaren Systemen ab. So sind alle notwendigen Daten jederzeit für die eigenen Abläufe abrufbar, und es bleibt mehr Zeit für das Kerngeschäft. Nach einer aktuellen Studie der Unternehmensberatung IDC wenden europäische Betriebe bis zu 15 Prozent ihres Umsatzes für das Dokumentenhandling auf. Etwa für die Suche nach älteren Unterlagen: Nach Berechnungen der Fachhochschule Berlin kostet das pro Seite im Schnitt immerhin 1,66 Euro. Kein Wunder, dass der Markt für **Projekte zum Geschäftsprozess-Outsourcing (GPO)** in Deutschland rasant wächst: Bis 2009 wird er nach IDC-Analysen um über 17 Prozent jährlich zulegen. Es gibt eine Menge aufzuholen: Die USA und Großbritannien haben Experten zufolge etwa fünf Jahre Vorsprung.

Alle Fragen rund um ein externes digitales Dokumentenmanagement sind Vertrauenssache, denn Arbeitsunterlagen – also Rechnungen, Personal- und Kundenakten, Produktdokumentationen oder Schadensberichte – sind meist eng an interne Prozesse gekoppelt. Um eine einfache Rechnung zu prüfen, muss ein Sachbearbeiter unter Umständen Zugriff auf das ursprüngliche Angebot haben, die Leistungsdaten abrufen und die Verträge einsehen können. **Die Deutsche Post hat sich seit ihrer Privatisierung im Jahr 1995 nicht nur zu einem weltweiten Logistikdienstleister entwickelt, sondern auch zu einem der führenden Anbieter von Outsourcing-Lösungen für das gesamte Dokumentenmanagement.**

### Digitaler Posteingangs-Service

Sie bietet unter anderem den „Digitalen Posteingangs-Service“ an. Eingehende Briefe werden in eigenen Digitali-

## Systemlösungsgeschäft Deutsche Post





sierungsstationen der Post gescannt und sofort in den elektronischen Workflow des Kunden weitergeleitet. Vorgänge lassen sich schneller bearbeiten, weil die Unterlagen in kürzerer Zeit beim Empfänger ankommen und direkt auf dem Bildschirm bearbeitet werden können. Die Deutsche Post übernimmt auf Wunsch auch das Kreditorenmanagement: eingehende Rechnungen auf Papier werden wieder im Post-Scan-Center digitalisiert und anschließend nach einem vorher genau festgelegten Verfahren geprüft, bevor sie an die Buchhaltung des Kunden weitergereicht werden.

Über den **Dokumentenservice Online (DSO)** lassen sich digitale Rechnungen auch direkt in den Workflow des Unternehmens einspeisen. Mehrere Unterneh-

men können DSO als Konsolidierungsplattform für den Rechnungsverkehr untereinander nutzen. In Verbindung mit der digitalen Signatur und dem Signtrust-Verfahren ermöglicht DSO ein komplett elektronisches Zahlungsmanagement, das alle Vorteile der herkömmlichen analogen Kommunikation bietet – gleichzeitig aber sehr viel schneller und effizienter ist. Signtrust-Zertifikate und -Produkte genügen allen Anforderungen des Industriestandards ISIS/MTT: Dieser stellt sicher, dass Produkte und Services der verschiedenen Trustcenter und Softwarehersteller zwischen den beteiligten Partnerunternehmen ausgetauscht werden können.

Derweil weitet die Deutsche Post ihr Angebot aus und entwickelt neue Signatur-

lösungen für verschiedene Einsatzgebiete. Im Laufe des Jahres kommen weitere Kombinationen aus Kartenleser, Karte und Software hinzu. Unter anderem wird speziell für kleine Unternehmen das Software-Grundset um einen PDF-Generator erweitert, und außerdem um eine Archivierungslösung aufgestockt. Die digitale Kommunikation zwischen Unternehmen, Behörden und Kunden wird damit in immer mehr Bereichen einfach und alltäglich – und so sicher wie ein Brief per Einschreiben. ■

Zuordnung CM-Themen-Tableau					
04	12	39	G	P	F

## Graduate School Rhein-Neckar



Die Graduate School Rhein-Neckar, eine Einrichtung der Hochschule Mannheim und der Fachhochschule Ludwigshafen, bietet Ihnen in Zusammenarbeit mit zahlreichen renommierten Unternehmen der Region **modulare Master- und Zertifikatsprogramme** an. Erleben Sie **Weiterbildung auf höchstem Niveau** und starten Sie mit uns ab 02.02.2007 durch zum:

### MBA Business Information Systems

- ▶ 3-semesteriger, akkreditierter, berufsbegleitender MBA-Studiengang
- ▶ für Fach- und Führungskräfte aus Informatik, Controlling, Personal und Marketing
- ▶ mit den Schwerpunkten Unternehmensführung und Informationstechnologie

### Business Intelligence Engineer ★

- ▶ 4-monatiger berufsbegleitender Zertifikats-Studiengang
- ▶ für Fach- und Führungskräfte aus DV / Organisation und Controlling
- ▶ mit den Schwerpunkten BI, ERP, DW und CPM

*Sinzigartig  
in Europa*

### Data Warehouse Administrator ★

- ▶ 3-monatiger, berufsbegleitender Zertifikats-Studiengang
- ▶ für Fach- und Führungskräfte aus der Informationstechnologie
- ▶ mit den Schwerpunkten DW, ETL, Datenbanken und Internet Portals

Wir garantieren Ihnen höchste Praxisorientierung und direkte Umsetzbarkeit des erworbenen Wissens. Für Auskünfte stehen wir Ihnen gern zur Verfügung. Rufen Sie uns einfach an unter (06 21) 52 03 350 oder per E-Mail [info@graduate-school.de](mailto:info@graduate-school.de), [www.graduate-school-rn.de](http://www.graduate-school-rn.de).

\*Module einzeln buchbar und auf MBA anrechenbar

# ORGANISATORISCHE VERANKERUNG DES CONTROLLINGS IM UNTERNEHMEN

von Andreas Syska, Mönchengladbach

Die befragten Unternehmen gaben zu 72,2 % an, eine eigenständige Controllingabteilung zu unterhalten. Dies führt zu der Annahme, dass Controlling eine grundlegende Unternehmensaufgabe ist. Bei 47,4 % der Unternehmen wird Controlling von den Fachabteilungen durchgeführt, jeweils 30,9 % des Controllings wird von der Geschäftsleitung bzw. von Controlling-Stabsstellen praktiziert. Weitere 29,9 % der Unternehmen sehen im Controlling eine Aufgabe der Konzernzentralen. Nur 1,0 % der Befragten konnten nicht einordnen, wo in ihrem Haus Controlling angesiedelt ist. Alle der antwortenden Unternehmen gaben an, Controlling zu betreiben.

Mehrfachnennungen waren möglich, da Controlling in unterschiedlichen Organisationseinheiten parallel angesiedelt sein kann. Um den Durchdringungswert für die organisatorische Verankerung des Controllings im Unternehmen zu erhalten, wurden die Prozentzahlen aller Teilbereiche kumuliert. Über alle Beteiligten

ergibt sich ein Durchdringungsmittelwert von 206, d. h. 2,06 Stellen des Unternehmens beschäftigen sich zeitgleich mit Controlling.

## Differenzierung nach Unternehmensart

Die rechtlich eigenständigen Tochterunternehmen, siehe Abbildung 2, setzen bei Controlling-Aufgaben überdurchschnittlich auf Controllingabteilungen (80,6 %). Die Zusammenarbeit mit Konzernzentralen ist eng; in 45,2 % der Fälle nimmt die Zentrale Controlling-Aufgaben wahr. Allgemein gesehen, ist das Controlling dort eher unterdurchschnittlich in die Geschäftsprozesse integriert. Geschäftsleitungen und Controlling-Stabsstellen weisen einen ähnlichen Prozentanteil auf. Dies ist ein Hinweis darauf, dass die Stabsstelle auf einer Hierarchie-Ebene mit der Geschäftsleitung zusammenarbeitet.



Prof. Dr. Andreas Syska lehrt Produktionsmanagement und Betriebswirtschaft am Fachbereich Wirtschaftswissenschaften der Hochschule Niederrhein in Mönchengladbach

Niederlassungen (Abbildung 3) haben überdurchschnittlich häufig eine Controlling-Stabsstelle (44,4 %), die sich um Controlling-Aufgaben im Betrieb kümmert. Die Konzernzentrale nimmt sowohl bei den Niederlassungen als auch bei den rechtlich eigenständigen Tochterunternehmen Controlling-Aufgaben zu ca. 45 % wahr, was in beiden Fällen auf starke Kooperation mit dem Mutterkonzern schließen lässt.

Aus Sicht der Konzernzentralen werden Controlling-Aufgaben in allen abgefragten Organisationseinheiten überdurchschnittlich eingesetzt. Daraus kann man folgern, dass in Konzernzentralen viele Unternehmensabläufe und daraus resultierende Entscheidungen durch den Einsatz von Controlling-Instrumenten getroffen werden. Als Untermauerung dieser Aussage zeigt sich in Abbildung 4 ein Durchdringungswert von 300.



Abb. 1: Verankerung des Controllings im Unternehmen



Abb. 2: Verankerung des Controllings der rechtlich eigenständigen Tochterunternehmen

Verankerung des Controllings im Unternehmen

- Niederlassungen -

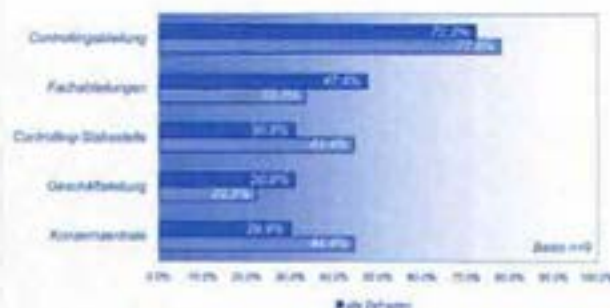


Abb. 3: Verankerung des Controllings der Niederlassungen

Verankerung des Controllings im Unternehmen

- Konzernzentralen -

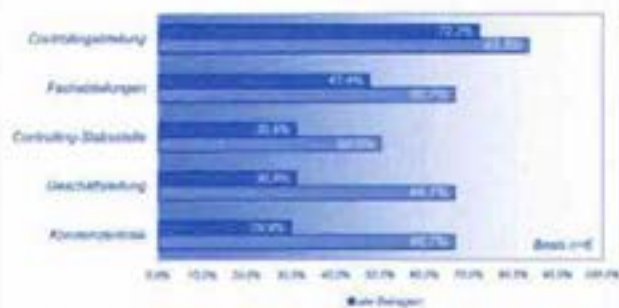


Abb. 4: Verankerung des Controllings der Konzernzentralen

### Differenzierung nach Rechtsform

Die Rechtsform der Unternehmen (AG, GmbH, GmbH & Co. KG) hat auf die organisatorische Verankerung des Controllings im Unternehmen **keinen signifikanten Einfluss**. In AGs sind die Durchdringung und die Verteilung der Controlling-Aufgaben etwas größer als bei den GmbH & Co. KGs und den GmbHs (Verankerung von Controllingabteilungen in AGs: 81,0 % im Vergleich zu 73,7 % in GmbH & Co. KGs und 66,7 % in GmbHs; Verankerung von Controlling in Fachabteilungen in AGs: 52,4 % im Vergleich zu 47,4 % in GmbH & Co. KGs und 43,1 % in GmbHs; Durchführung von Controlling durch die Geschäftsleitung bei AGs: 28,6 % im Vergleich zu 21,1 % bei GmbH & Co. KGs und 21,6 % bei GmbHs). Ein Erklärungsansatz dafür könnte sein, dass sich AGs vor ihren Aktionären und dem Vorstand erklären müssen und sich ihre Entscheidungen und deren Folgen anhand von Kennzahlen gut dokumentieren lassen.

GmbH und Co. KGs haben eine stärkere Durchdringung des Controllings durch eine Stabsstelle, welches Parallelen zu

der Durchdringung der Niederlassungen erkennen lässt (Verankerung von Controlling-Stabsstellen in GmbH & Co. KGs: 42,1 % im Vergleich zu 33,3 % in AGs und 21,6 % in GmbHs). Andererseits sind rechtlich eigenständige Tochterunternehmen oft als GmbH & Co. KGs etabliert, was die hohe Controllingdurchdringung durch die Konzernzentrale erklärt (Durchführung von Controlling durch die Konzernzentrale bei GmbH & Co. KGs: 42,1 % im Vergleich zu 21,6 % bei GmbHs).

### Differenzierung nach Branche

In der Dienstleistungsbranche ist Controlling unterdurchschnittlich verbreitet, siehe Abbildung 5. Dies führt zu der Erkenntnis, dass der Dienstleistungsbereich Controlling nicht als zentralen Aspekt zur Unternehmensführung ansieht.

Auch wenn man die vergleichsweise geringe Basis von 5 Unternehmen berücksichtigt, verwundert es doch, dass die Geschäftsleitung in der Branche „Food“ (Diagramm 6) keine Controlling-Aufgaben tätig. Daraus leitet sich die Schlussfolge-

rung ab, dass Niederlassungen, die im Food Bereich weit verbreitet sind, von der Konzernzentrale angewiesen werden. Es existieren also interne Controllingabteilungen in den Niederlassungen, die direkt mit der Konzernzentrale zusammenarbeiten. Dies ist auch eine mögliche Erklärung für die geringe Beteiligung der Geschäftsleitung von Niederlassungen an Controlling-Aufgaben.

In der Chemiebranche sind Controlling-Aufgaben stärker in Konzernzentralen als in der Geschäftsleitung und Fachabteilungen angesiedelt. Die dezentralen Organisationseinheiten der Chemiekonzerne werden ähnlich wie bei den Branchen „Pharma“ und „Food“ hinsichtlich Controlling durch die Konzernzentrale geführt (Abb. 7).

Der Maschinenbau ist eine Branche, die das Controlling intensiv nutzt. Dafür spricht auch der Durchdringungswert von 272. Controllingaufgaben werden hauptsächlich von Controllingabteilungen (72 %), der Geschäftsleitung (50 %), der Konzernzentrale (50 %) und Fachabteilungen (61 %) durchgeführt, zu ersehen in Diagramm 8.

Verankerung des Controllings im Unternehmen

- Dienstleistung -

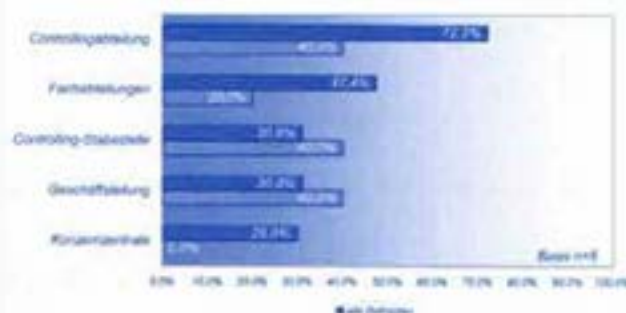


Abb. 5: Verankerung des Controllings der Dienstleister

Verankerung des Controllings im Unternehmen

- Food -

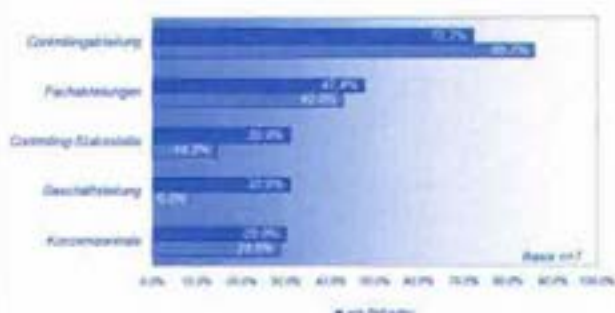


Abb. 6: Verankerung des Controllings der Foodbranche

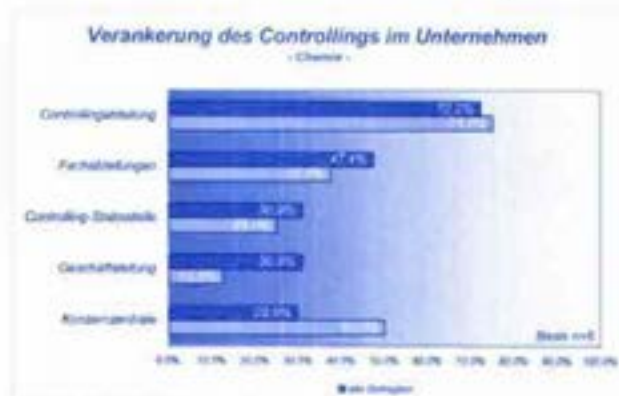


Abb. 7: Verankerung des Controllings der Chemiebranche



Abb. 8: Verankerung des Controllings der Maschinenbaubranche



Abb. 9: Verankerung des Controllings der Elektrobranche

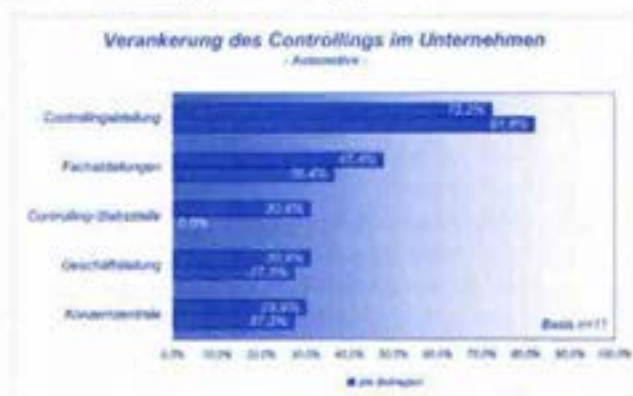


Abb. 10: Verankerung des Controllings der Automotivebranche



Abb. 11: Verankerung des Controllings bei einem Umsatz von 10 bis 50 Mio. €



Abb. 12: Verankerung des Controllings bei einem Umsatz von 50 bis 100 Mio. €

Die Elektrotechnikbranche wächst in ihrer Bedeutung und ist mittelständisch geprägt. Dies würde die unterdurchschnittliche Controlling-Durchdringung durch die Konzernzentrale (14 %) erklären (Diagramm 9). Die Controlling-Aufgaben werden in 45,5 % der Fälle durch eine Controlling-Stabsstelle abgedeckt.

Es ist auffällig, dass Controlling im Bereich Automotive nicht so stark verbreitet ist; die Durchdringung beläuft sich laut Diagramm 10 auf 177. Dies liegt an der Tatsache, dass die befragten Unternehmen zu mehr als 70 % Automobilzulieferer sind und überwiegend durch

**externe Vorgaben der Automobilhersteller** geprägt werden. Die Automobilhersteller haben erfahrungsgemäß eine sehr hohe Controlling-Durchdringung, desto mehr verwundert es, dass die Zulieferer kaum Controlling durchführen. **Es besteht eine große Kluft in Bezug auf den Einsatz von Controllinginstrumenten zwischen den Automobilherstellern und den Automobilzulieferern.**

#### Differenzierung nach Umsatzklassen und Mitarbeiterzahl

Analog zu den Mitarbeiterzahlen steigen der Umsatz und zeitgleich auch die In-

tensität des Einsatzes von Controlling im Unternehmen. In Unternehmen, die bis zu 10 Mio. € Umsatz pro Jahr erwirtschaften, werden die Controlling-Aufgaben hauptsächlich von der Geschäftsleitung und Fachabteilungen wahrgenommen (jeweils 42,9 %), gefolgt von der Controlling-Stabsstelle mit 35,7 %, der Controllingabteilung mit 28,6 % und den Konzernzentralen mit 21,4 %. Betriebe, bei denen der Umsatz zwischen 10 und 50 Mio. € Umsatz pro Jahr liegt, lassen ihr Controlling vornehmlich durch Controllingabteilungen durchführen (vgl. Abbildung 11).



Abb. 13: Verankerung des Controllings bei 251 bis 500 Mitarbeitern



Abb. 14: Verankerung des Controllings bei 501 bis 1000 Mitarbeitern

Bei Unternehmen, die 50 bis 100 Mio. € Umsatz pro Jahr erwirtschaften, liegt die überwiegende Controlling-Verantwortung ebenfalls in den Controllingabteilungen, gefolgt von den Konzernzentralen, deren Controllingdurchdringung in diesem Umsatzbereich stark überdurchschnittlich ist (vgl. Abb. 12).

Unternehmen und Konzerne, die zwischen 100 und 500 Mio. € Umsatz pro Jahr ausweisen, haben ihr Controlling verstärkt in Controllingabteilungen (90,0 %), Fachabteilungen (53,3 %) und in der Konzernzentrale (43,3 %) angesiedelt, gefolgt von der Controlling-Stabsstelle (26,7 %) und der Geschäftsleitung (23,3 %). Großunternehmen und Konzerne, die mehr als 500 Mio. € Umsatz pro Jahr bilanzieren, haben ihr Controlling gleichmäßig in Controllingabteilungen, Controlling-Stabsstellen und in der Geschäftsleitung verankert (jeweils 55,6 %), gefolgt von den Fachabteilungen mit 44,4 % und der Konzernzentrale mit 33,3 %. Die Durchdringung der Unternehmen durch den Einsatz von Controlling-Instrumenten steigt analog zum wachsenden Umsatz von 167 auf 236. In Betrieben mit bis

zu 50 Beschäftigten wird Controlling kaum eingesetzt (Verankerung des Controllings in Controlling-Stabsstellen, Fachabteilungen und in der Geschäftsleitung zu jeweils 50 %). Dadurch ist Controlling bei einer Mitarbeiterzahl bis zu 50 Beschäftigten und, analog dazu, Umsatzgrößen bis zu 10 Mio. € schwächer ausgeprägt und erreicht jeweils einen Durchdringungswert von 167 bzw. 168.

Unternehmen mit einer Beschäftigtenzahl von 51 bis 250 Mitarbeitern haben ihr Controlling hauptsächlich in Controllingabteilungen (69,9 %) und Fachabteilungen (52,2 %) angesiedelt, gefolgt von der Geschäftsleitung (30,4 %), Controlling-Stabsstellen (26,1 %) und Konzernzentralen (21,7 %). In **mittelständisch geprägten Unternehmen**, mit einer Mitarbeiterzahl von 251 bis 1000 Beschäftigten, liegt die Controlling-Verantwortung hauptsächlich bei den Controllingabteilungen und den Fachabteilungen (vgl. Abbildung 13 und 14).

Sowohl aufgrund steigenden Umsatzes als auch steigender Mitarbeiterzahlen ist eine deutlich verstärkte Controlling-

Durchdringung durch die Konzernzentrale auszumachen: extrem ausgeprägt bei den Umsatzzahlen – von 8,0 % bei einem Umsatz von 10 bis 50 Mio. € auf 53,3 % bei einem Umsatz von 50 bis 100 Mio. €, aber auch bei der Mitarbeiterzahl – von 35 % bei einer Mitarbeiterzahl von 251 bis 500 Beschäftigten auf 40 % bei einer Mitarbeiterzahl von 501 bis 1000 Beschäftigten. Ein Grund dafür ist die verstärkte Ausgliederung von Unternehmensbereichen in Form von Niederlassungen ab einer bestimmten Unternehmensgröße.

Erreicht ein Unternehmen eine Größenordnung von über 1000 Mitarbeitern und über 500 Mio. € Umsatz, so wird Controlling auch hier verstärkt von den Controllingabteilungen (75 %) und den Fachabteilungen (50 %) durchgeführt, gefolgt von der Geschäftsleitung (35 %), der Konzernzentrale (30,0 %) und der Controlling-Stabsstelle (20 %). ■

#### Zuordnung CM-Themen-Tableau

	02	12	F	P
--	----	----	---	---

## BEST OF MATHEMAGICUM

von Peter-Julius Herrmann, München

Die Nachfrage einer Controller Kollegin aus dem Leserkreis nach dem Fingereineins damals in den 90er Jahren in Kloster Zangberg hat mich gefreut. Hier sind 2 Methoden beschrieben von Rechenmethoden aus alten Zeiten. Die erste Methode beruht auf dem Rechnen im Dualsystem, das im CM 2/06 schon an dem Beispiel des Häuptlingswechsels

erwähnt ist. Die zweite Methode ist das Fingereineins und stammt wohl aus dem heutigen Italien. Doch vorneweg möchte ich eine Bemerkung über Zahlensysteme einschieben.

Wie Sie vermutlich wissen, lässt sich zu jeder Zahl ein Zahl- bzw. Rechensystem errichten, ähnlich wie beim Dual- und beim üblichen Zehnersystem. Man hat dann so viele Ziffern, wie die Zahl vorgibt, und verfährt analog zum Dualsystem; z. B. im Fünfersystem so: 0, 1, 2, 3, 4, ..., 10, 11, 12, 13, 14 ... 20, 21, 22, 23, 24 ... Diese Zahlenreihe entsteht im Fünfer-

oder Pentasystem. In Funktionsschreibweise könnte man schreiben  $Penta(6) = 11$ ,  $Penta(9) = 14$  oder  $Penta(12) = 22$ . Zahlensysteme sind ein winziges Teilgebiet der Zahlentheorie. Innerhalb der mathematischen Theorien nimmt die Zahlentheorie eine altherrenwerte Rolle ein. Sie reicht zurück bis in die Antike, findet sich in den ältesten Kulturen, z. B. Kabbala, das Mayazahl- und Zeitsystem. Das **Hexadezimalsystem**, also das 16er Zahlensystem bildet die sprachliche Grundlage der Computersprache, weil bei der Chipproduktion Chips mit 10 Steckstiften produziert wurden, zwei

davon haben Kontrollfunktion, bleiben acht für die eigentliche Information. Die **Stifte können unter Spannung stehen oder nicht, das ergibt zwei Zustände**. Zwei Zustände von acht Informationsstiften ergibt 16. Damit ist man beim Hexadezimalsystem, also beim 16er System.

Mit einem gewissen Schmunzeln kann man behaupten, die „Welt ist Zahl“ ebenso wie die „Welt ist Klang“; denn es gibt eine direkte Entsprechung der Obertonreihe mit der Primzahlreihe, schon Pythagoras hat damit experimentiert, und die geometrischen Symmetrien in der Natur sind augenscheinlich. Also können Sie sich sicher vorstellen, dass die Zahlentheorie eine Faszination ausüben kann.

### Die abessinische Bauernmethode

Sie haben die Zahlen nebeneinander wohl schon auch mal in den Sand gekritzelt, dann die *linke* Zahl durch 2 geteilt und das Ergebnis ohne Rest unter diese *linke* Zahl geschrieben, während Sie die *rechte* Zahl verdoppelt unter die *rechte* Zahl schrieben. Dann hieß es sozusagen im Volksmund: „**Gerade Zahlen bringen Unglück**“ und die Zeilen, deren erste Zahl eine gerade Zahl ist, wurden durchgestrichen. Die zweite Spalte addiert, durchgestrichene Zahlen natürlich nicht mitgerechnet, ergibt die Summe 391. Und diese **Summe ist das Ergebnis der Multiplikation der linken Zahl mit der rechten Zahl**.

Die abessinischen Bauern multiplizieren zwei Zahlen folgendermaßen.

Im Beispiel 17 und 23:

17 x 23
8    46
4    92
2    184
1    368
391

Die Methode ist sicher verblüffend, auch wenn man weiß, dass sie auf dem Dualsystem beruht. Als Hinweis möchte ich erwähnen, dass die Dualzahl 10001 = Dual(17) ermittelt werden kann, indem man den *nicht durchgestrichenen* Zeilen eine 1 und den *durchgestrichenen* Zeilen

eine duale 0 zuordnet. Diese Zahlreihe von „unten nach oben“ nebeneinander geschrieben ergibt gerade die duale Zahl der linken Zahl. Noch ein Beispiel? 14 und 27.

Im Beispiel 14 und 27:

14 x 27
7    54
3    108
1    216
378

Und wenn Sie die Zuordnung beachten, sehen Sie **sofort (?)**, dass Dual(14) = 1110.



Dipl.-Mathematiker Dr. rer. nat. Peter-Julius Herrmann war immer fasziniert von der Schönheit abstrakten Denkens, mathematischer Argumentationsketten... vergleichbar mit einem schönen Schachspiel. Wenn Sie mehr über ihn wissen wollen, dann e-Mail: [pjmann@arcor.de](mailto:pjmann@arcor.de)

Abessinien ist der alte Name für das heutige Äthiopien und ich stelle mir vor, dass venezianische und florentinische Kaufleute mit den äthiopischen Bauern und Kaufleuten Handel betrieben haben. Der Erfinder der Buchhaltung Luca Pacioli beschreibt in seinem Buch, wie damals der Handel auf der Straße und auf dem Marktplatz von statten ging. Ergibt als ihr Erfinder, weil er die buchhalterische Praxis der venezianischen Kaufleute aufschrieb, er war ein Freund Leonardo da Vincis, und sein Leben hat ihn von Borghe über Venedig, Perugia, Mailand, Florenz nach Rom geführt. Die Käufer boten mit Hilfe der Hände, indem sie ihr Gebot mit Hilfe von Zahlzeichen durch Hand- bzw. Fingerhaltungen signalisierten.

### Das Fingereinmaleins

Luca Pacioli beschreibt auch eine italienische Methode, zwei Zahlen miteinander zu multiplizieren. Diese Methode beruht auf dem Fünfersystem. Sie nah-

men dabei ihre Hände zu Hilfe. Allerdings ist diese Methode der abessinischen Methode unterlegen, da man mit ihr nur zwei Zahlen aus derselben Dekadenhälfte miteinander multiplizieren kann. Dekadenhälften sind jeweils die Zahlen: 1, 2, 3, 4, 5 oder 6, 7, 8, 9, 10 oder 11, 12, 13, 14, 15 ...usw. Die Methode funktioniert nicht für die erste Dekadenhälfte 1, 2, 3, 4, 5, sondern erst ab der zweiten.

### Die Multiplikation von 6 und 8

Nehmen wir als erstes Beispiel die Zahlen 6 und 8. Die Zahlen gehören zu der selben Dekadenhälfte 6, 7, 8, 9, 10. Nehmen Sie dann ihre Hände zu Hilfe. Halten Sie die Handflächen Ihnen zugewandt vor sich und nummerieren Sie die Finger von den kleinen Fingern ab gezählt von unten nach oben mit den Zahlen der zugehörigen Dekadenhälfte 6, 7, 8, 9, 10.



Kompakt und fundiert:

# Controlling mit IT und von IT...



Mit vielen Abbildungen,  
Checklisten,  
Fall- und Produktbeispielen

Kaum ein Controlling-Konzept lässt sich ohne IT-Unterstützung umsetzen. Zudem ist die Informationstechnologie zu einem signifikanten Wettbewerbsfaktor und Kostenblock im Unternehmen geworden.

Für das Controlling mit IT und von IT präsentiert der Autor **Lösungen, Produktbeispiele und Marktstudien.**

Hess  
**IT-Basics für Controller**  
2006, XVII, 200 S., 97 s/w Abb. Geb., € 39,95  
ISBN 3-7910-2473-6

Hier bestellen

Fax: 0600/7777770 (gebührenfrei)  
[www.schaeffer-poeschel.de](http://www.schaeffer-poeschel.de)

**SCHÄFFER  
POESCHEL**

mehr wissen  
mehr erreichen

# Risiken erkennen, begrenzen und kontrollieren



Wettbewerbsdruck und dynamische Märkte sorgen für immer neue Risiken. Mit welchen Risikomodellen kann man den Herausforderungen begegnen? Die Autoren präsentieren aktuelle Konzepte des Risikomanagements und des Risk Controllings der Unternehmen Clientis, Dresdner Bank, UBS, Helvetia Patria, Münchner Rück u. a.

Schierenbeck (Hrsg.)  
**Risk Controlling in der Praxis**  
2., vollständig überarb. Auflage 2006,  
470 S., 158 Abb. Geb., € 79,95  
ISBN 3-7910-2533-3

Hier bestellen

Fax: 0600/7777770 (gebührenfrei)  
[www.schaeffer-poeschel.de](http://www.schaeffer-poeschel.de)

**SCHÄFFER  
POESCHEL**

mehr wissen  
mehr erreichen

Sie sehen auf dem Bild, dass der Finger Nummer 6 der linken Hand nach unten abgespreizt ist. Ebenso sind die Finger ab dem Finger Nummer 8 nach oben abgespreizt. Diese nach unten abgespreizten Finger nennen wir die *unteren Finger* und die anderen Finger der jeweiligen Hände nennen wir die *oberen Finger*. So könnte man funktional schreiben  $O(6) = 4$ , bzw.  $O(8) = 2$ . Die oberen Finger von der Zahl 6 aus sind eben die oberen 4 Finger. Und ebenso bezeichnet man mit  $U(6) = 1$  und  $U(8) = 3$  die Anzahl der unteren Finger für die Zahlen 6 und 8.

Es ist etwas aufwendig, aber dann doch verblüffend. Um das Gesamtergebnis zu erhalten, müssen Sie nun 2 Teilergebnisse addieren. Das erste Teilergebnis ist die Gesamtzahl der unteren Finger mit 10 multipliziert  $((U(6) + U(8)) \times 10 = (1 + 3) \times 10 = 40$

Das zweite Teilergebnis ist das Produkt  $O(6) \times O(8) = 4 \times 2 = 8$ .

Das Gesamtergebnis der Multiplikation von 6 und 8 ist also 48. Das ist richtig.

Noch ein Beispiel:

**Die Multiplikation von 12 und 14**

Wieder nummerieren Sie die Finger mit den Zahlen aus der zugehörigen Dekadenhälfte, hier 11, 12, 13, 14, 15.



Nun müssen Sie in Kauf nehmen, dass sich die Regel bei dieser Finger-Multiplikation in den verschiedenen Dekadenhälften verändert. Das macht die Methode schwerfällig. Ich möchte Ihnen gleich die ganze Tabelle mitteilen, aus der man die angewandte Rechenregel für die der ersten 10 Dekadenhälften entnehmen kann. Sie erinnern sich, dass man bei der Multiplikation von 6 und 8 die Summe der Multiplikation der oberen Finger  $O(6) \times O(8) = 8$  und der Anzahl der unteren Finger mal dem Wert 10 errechnet hat. Bei der Multiplikation in

höheren Dekadenhälften verändert sich dieser Wert 10, mit dem die Anzahl der unteren Finger gewichtet werden. Sie können der dritten Spalte in der Tabelle den für die zugehörigen Dekadenhälften jeweilig gültigen Wert entnehmen.

Wenn Sie die Tabelle betrachten, können Sie wohl auch einsehen, dass man von oberen und unteren Dekadenhälften sprechen kann. 1-5, 11-15, 21-25, ... sind untere Dekadenhälften, weil sie unten in

Dekade	Dekadenhälfte	Wert der unteren Finger	Additive Konstante
1-10	1-5	entfällt	entfällt
	6-9	10	0
11-20	11-15	10	100
	16-20	20	200
21-30	21-25	20	400
	26-30	30	600
31-40	31-35	30	900
	36-40	40	1.200
41-50	41-45	40	1.600
	46-50	50	2.000

**Also als Resultat:** Bei der Multiplikation werden 3 Einzelsummanden addiert. Erstens das Produkt  $U(12)$  und  $U(14)$ ,  $U(12) \times U(14) = 2 \times 4 = 8$ ; zweitens die Anzahl der unteren Finger  $U(12) + U(14) = 6$ , bewertet/multipliziert mit 10 ergibt 60; drittens die additive Konstante 100. Im Ergebnis:  $U(12) \times U(14) + (U(12) + U(14)) \times 10 + 100 = 8 + 60 + 100 = 168$ .

Hoffentlich ist das alles für Sie nachvollziehbar. Es ist mühselig, aber wenn man es einmal kann, dann ist es sehr einfach. Weshalb man diese Mühe auf sich nehmen sollte? Ich erinnere mich noch gut an die Mühe, das kleine Einmaleins auswendig zu lernen; und als meine Tochter im Einmaleins-Alter war, zeige ich ihr diese Methode. Sie zeigte die Methode ihren MitschülerInnen und ihrer Lehrerin, und die SchülerInnen waren in der Pause im Hof vollauf damit beschäftigt, sich gegenseitig diese Methode zu zeigen. Einige sicher auch zu Hause ihren Eltern. Eventuell können Sie dieses Fingereinmaleins auch einmal in Ihrem eigenen privaten oder beruflichen Umfeld gebrauchen. ■



## Römer-Kolumne

## Wer den Controller vorher fragt, muss das Rad nachher nicht zum 2. Mal erfinden

von Gerhard Römer, Hamburg

Führende Agrarökonomien und Landwirtschaftsberater postulieren als den entscheidenden Erfolgsmaßstab in der Landwirtschaft die Arbeitsproduktivität. Dabei richten sie ihre Strategievorschläge auf eine Flächenausweitung mit Arbeitskräfteabbau aus, indem sie eine Fruchtwechselwirtschaft propagieren mit Getreide, Zuckerrüben, Kartoffeln, Raps, dazu vielleicht noch Milch- oder Fleischerzeugung. Die Konsequenz dieser Agrarpolitik war und ist, dass die Bauern in eine immer größere Subventionsabhängigkeit geraten sind.

Nun schlägt ein ehemaliger Landwirtschaftsberater und Wirtschaftsredakteur (Klaus Kemper: Tomaten statt Weizen, Plädoyer für eine Neuorientierung in der Agrarökonomie, Dt. Fachverlag, Frankfurt/M, 2005) einen radikalen Wechsel des Erfolgsmaßstabes vor: nicht die Arbeitsproduktivität, sondern der Verkaufserlös je Flächeneinheit. Damit kommt neben der Rentabilität auch die **Marktnähe der landwirtschaftlichen Erzeugung zum Zuge**. Denn es soll die tatsächlich erbrachte Leistung – ohne Direktzahlungen, staatliche Preisstützung und Dauersubventionierung – honoriert werden. Als Bezugsgröße für die Kalkulation gilt dann die Höhe des real erzielten Verkaufserlöses, reduziert um die realen Einstandskosten. Dann spielt der Inhalt der landwirtschaftlichen Erzeugung und ihre Produkte keine Rolle mehr, sondern nur die Art und Weise des Leistungserstellungsprozesses.

Mit der Hervorhebung des Leistungsreizes soll genau das bewirkt werden, was die bisherige Agrarsubventionspolitik nicht erreicht haben: den Rückzug der landwirtschaftlichen Erzeugung aus der durch staatliche Anreize fehlgeleiteten Massen- und Überschussproduktion. Ziel ist eine leistungsstarke, von nationalen und/oder EU-Unterstützung befreite Landwirtschaft.

Diesen schönen Vorsatz kann jeder Controller wie im Schlaf aus seinem Instrumentenkasten erfüllen. Er braucht sich nur die unterschiedlichen Entscheidungssituationen oder Fragestellungen anzusehen, die z. B. mit einer Deckungsbeitragsrechnung bedient werden:

1. Der Erfolg einer Periode wird dann am größten, wenn die Absatzmenge mit dem höchsten absoluten Stückdeckungsbeitrag maximiert werden kann. Dies ist dann der Fall, wenn freie Kapazitäten seitens des Erzeugers und freie Finanzmittel seitens des Konsumenten vorhanden sind.

2. Wird jedoch der Verkaufserlös zum Engpaß, weil sich die Bonität des Konsumenten verschlechtert hat oder seine Finanzmittel begrenzt sind, dann wird das Kriterium „Stückdeckungsbeitrag in Prozentpunkten vom Verkaufserlös“ zum entscheidenden Erfolgsmaßstab.

3. Liegt hingegen ein Engpaß im Leistungserstellungsprozess selbst vor, dann ist als Erfolgsmaßstab das Kriterium „Stückdeckungsbeitrag, bezogen auf die Engpaßbelastung, also Maschinenbelegungszeiten, Fertigungs- oder Mitarbeiterstunden“ zu empfehlen.

4. Bei Vorliegen von mehreren betrieblichen Engpässen verbietet sich der Einsatz der Deckungsbeitragsrechnung. Stattdessen wird die Simplexmethode der Linearen Programmierung empfohlen. Aber Controller der Praxis scheuen oft ihre Komplexität. Sie verweisen dann gern auf die Elastizitäten der Preistheorie, mit denen eine deckungsbeitragsbezogene Umstrukturierung des Herstellungsprogramms herbeigeführt werden kann. Mit Deckungsbeitrags-Elastizitäten lässt sich die Kapazität geradezu klassisch optimieren, da insbesondere in der Landwirtschaft die Leistungserstellungsprozesse homogen sind und äußerst flexibel ablaufen. Die Deckungsbeitrags-Elastizitäten stellen einen direkten Bezug zwischen einer vorzunehmenden Mengenänderung bei einem (oder mehreren) Produkten und ihre Auswirkungen auf das Deckungsbeitrags-Ergebnis des Produktionsprogramms her. Damit wird zwar keine Simultanlösung angeboten, aber mit ihren sukzessiven Verbesserungsvorschlägen liefert sie ein klar interpretierbares Ergebnis und weitere Hinweise auf Verbesserungspotentiale in der Mengenstruktur des Herstellungsprogramms.

Mithin hatte und hat das Controlling schon längst bereitliegen, wovon die Landwirtschaftsberater erst noch träumen.



### Zuordnung CM-Themen-Tableau

	34	35	T	S
--	----	----	---	---

## LITERATURFORUM

Ein Büchersatz ist wie  
ein geistiger Baum.  
Th. Carlyle

### Auf ein Wort

Sehr geehrte Damen und Herren!  
Liebe Kolleginnen und Kollegen!

Ich freue mich, dass Sie wieder dabei sind und ich Sie zur „Weihnachtsausgabe 2006“ begrüßen darf. Ich habe mich in den letzten Wochen wieder als „Bücher-Kundschafter und Testleser“ betätigt. Hiermit stelle ich das Ergebnis meiner Arbeit vor. Sie finden in dieser Ausgabe:

#### Im Blickpunkt

- „In der Diskussion: Ein Buch, das eine neue Thematik kreativ aufgreift. Dieses Mal „Organisations-Controlling“.
- „Das aktuelle Thema“: Ein Thema, intensiv und kontrovers diskutiert. In dieser Ausgabe: Das AGG (Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz).
- „Das wissenschaftliche Buch“: Die Leserinnen und Leser des Literaturforums fragen hauptsächlich Praxisratgeber nach, aber auch in gewissem Umfang Bücher, die sich auf einer grundsätzlichen und abstrakten Ebene mit controlling-relevanten Themen befassen. Dies um so mehr, da das Literaturforum im beachtenswerten Umfang auch in den Hochschulen gelesen wird. Heute geht es um „Wertschöpfung in Netzwerken“. Im Übrigen enthält fast jede Ausgabe eine oder mehrere Dissertationen, so auch dieses Mal.
- „Das andere Buch“: Anders in dem Sinne, nicht für Controller geschrieben, aber gleichwohl für Controller anregend und aufschlussreich. Hier: Fach-PR.

#### Themenbesprechungen

- „Neues zum Controlling“: Die vorliegende Ausgabe zeigt zum einen auf, wie facettenreich Controlling ist und zum anderen, dass es neue Themensetzungen gibt.
- „Immaterielle Werte“: Die Auseinandersetzung mit immateriellen Werten wird zunehmend zu einem wichtigen Trendthema für Controller. Das Literaturforum greift diese Entwicklung auf.
- „Internes und externes Rechnungswesen“: In dieser Ausgabe finden Sie wieder klassische betriebswirtschaftliche Literatur im modernen Stil.
- „IFRS – immer noch und immer wieder“: Auf vielfältigen Wunsch finden sich wieder Neuerscheinungen zu diesem „Super-Thema“.
- „IT-Management“: Ein Thema, zwar bei Controllern nicht immer besonders beliebt, aber gleichwohl wichtig.
- „Der ganze Controller bzw. in eigener Sache“: Gemäß den Wünschen der Leserinnen und Leser darf diese Rubrik nicht fehlen.

### „In der Diskussion“

v. Werder, Axel / Stöber, Harald / Grundei, Jens (Hrsg.): **Organisations-Controlling**

Wiesbaden: Gabler Verlag 2006 – 311 Seiten – € 39,90

#### Autoren und Konzeption

Prof. Dr. Axel v. Werder ist Inhaber des Lehrstuhls für Organisation und Unternehmensführung an der TU Berlin. Dipl.-Ing. Harald Stöber ist Vorsitzender der Arcor AG und Leiter des Arbeitskreises „Organisation“ der Schmalenbach-Gesellschaft. PD Dr. Jens Grundei ist Privatdozent an der TU Berlin. Diese Veröffentlichung beruht auf der Arbeit des Arbeitskreises „Organisation“ der Schmalenbach-Gesellschaft. Insgesamt 23 Autoren stellen in diesem Sammelband Konzepte und Praxisbeispiele vor.

#### Inhaltsüberblick

Thesen zum Organisations-Controlling – Theoretische Grundlagen (konzeptionelle Grundlagen, Messung des Organisationserfolges, Controlling von Reorganisationsprojekten) – Praxisbeispiele (AXA Konzern AG, Bayer AG, Deutsche Bahn AG, IBM, Lufthansa AG, Siemens AG, ThyssenKrupp AG und Volkswagen-Konzern) – Lessons Learned.



**Würdigung**

Praktiker fragen und zweifeln oft, ob „das auch so gelebt wird.“ Damit werfen sie im Grunde eine zentrale Fragestellung des modernen Organisations-Controlling auf. Unter Organisations-Controlling werden in dem vorliegenden Band sämtliche Aktivitäten zusammengefasst, die einer systematischen Überprüfung von Istgrößen der organisatorischen Gestaltung anhand von Sollmaßstäben dienen. Die Herausgeber sehen im Organisations-Controlling neben Konzipierung und Implementierung von Organisationsstrukturen den dritten, bislang fehlenden Baustein des Organisationsmanagements. Das in diesem Band skizzierte Organisations-Controlling beruht zum einen auf dem Conformance-Controlling mit dem Ziel der Einhaltung der vorgegebenen organisatorischen Regelungen und der rechtlichen Standards und zum anderen auf dem Performance-Controlling, das auf effiziente Organisationsformen zielt. Zunächst werden in drei einleitenden Kapiteln grundlegende Fragen und Konzepte eines Organisations-Controlling erörtert. Vor diesem Hintergrund werden in den anschließenden Fallbeispielen aus der Praxis der im Arbeitskreis vertretenen Unternehmen konkrete Lösungsansätze und Anwendungsfälle aufgezeigt. Ein rascher Zugang zu Inhalt und Erkenntnissen ermöglichen die einleitenden Thesen sowie die abschließenden „Lessons Learned“. Der Sammelband stößt eine sowohl in Theorie als auch insbesondere in der Praxis vernachlässigte Themenstellung an. Zahlreiche Anhaltspunkte wie nicht abklingende „Modewellen“ oder oft immer schneller erfolgende Umorganisationen lassen einen derartigen Ansatz als dringend geboten erscheinen. Vielfältige Fragen wie z. B. die praktikable Messung des Organisationserfolges oder die Messung, Bewertung und Steuerung zahlreicher immaterieller Faktoren sind der Theorie bisher nur ansatzweise geklärt und in der Praxis nur vereinzelt gelöst. Insoweit trifft diese Neuerscheinung auf erheblichen theoretischen und praktischen Aufarbeitungsbedarf. Die gelungene Kombination aus konzeptionellen Darlegungen und Praxisbeispielen fördert den Einstieg in die Thematik und bietet eine wertvolle Grundlage zur weiteren vertiefenden Bearbeitung. Controller finden in diesem Ansatz eine fundierte Möglichkeit, ihre Fach- und Methodenkompetenz zu erweitern und den Reifegrad des Unternehmenscontrollings auszubauen.

**„Das aktuelle Thema“**

**Wisskirchen, Gerlind: AGG Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz**

**Frechen: Datakontext Fachverlag 2006 – Paperback – 152 Seiten – € 25,-**

**Autorin und Konzeption**

Frau Dr. Wisskirchen ist Partnerin und Fachanwältin für Arbeitsrecht in der Sozietät CMS Hasche Sigle, die 2003 und 2005 zur Arbeitsrechtskanzlei des Jahres gewählt wurde. Dieser Praxisratgeber beleuchtet die Auswirkungen des AGG auf die Praxis.

**Inhaltsüberblick**

Einleitung – EU-Richtlinien – Überblick über das AGG (Regelungszweck und -inhalt, Diskriminierungsmerkmale, Begriffsbestimmungen, Anwendungsbereich, Möglichkeiten zulässiger Differenzierung, Organisations- und Haftungspflichten usw.) – Auswirkungen des AGG auf die Unternehmerfreiheit (Benachteiligungsverbot, Rechtfertigungsmöglichkeiten, Pflichten und Handlungsspielräume, Handlungsempfehlungen bezüglich Organisationspflichten) – Risikofaktoren für den Arbeitgeber – Fazit – Anhang.

**Würdigung**

Folgt man der engagierten und streckenweise auch recht kritischen öffentlichen Diskussion, dann ist das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG) als neuer Baustein des deutschen Arbeitsrechts eine weitere und nicht zu unterschätzende Herausforderung. Die Autorin vermittelt in einem kompakten und gut lesbaren Ratgeber Praktikern Hilfen für den Umgang mit diesen neuen Vorschriften. Wisskirchen stellt überblicksmäßig Handlungsanleitungen und Gestaltungsmöglichkeiten in den Mittelpunkt ihrer Veröffentlichung. Praxisbeispiele veranschaulichen die Umsetzung unter den Bedingungen der Unternehmenspraxis. Der umfangreiche Anhang enthält zum einen den Gesetzestext und zum anderen mehrere EU-Richtlinien. Das AGG ist nach Auffassung der Verfasserin ein weiterer Baustein des überregulierten Arbeitsrechts in Deutschland. Dennoch dürften nach Ansicht Wisskirchens die Auswirkungen gering sein, soweit der Arbeitgeber die notwendigen Vorkehrungen trifft. Hierzu leistet das Buch einen praxisnahen Unterstützungsbeitrag.

**„Das wissenschaftliche Buch“**

**Möller, Klaus: Wertschöpfung in Netzwerken**

**München: Verlag Vahlen 2006 – 271 Seiten – € 60,-**

**Autor und Konzeption**

Die vorliegende Arbeit entstand im Rahmen der Habilitation von PD Dr. Klaus Möller an der Universität Stuttgart bei Prof. Dr. Horváth. Ziel der Arbeit, so Möller, ist die Erklärung und Gestaltung des Zusammenhangs zwischen Unternehmensnetzwerken und Erfolg.

**Inhaltsüberblick**

Einleitung – Forschungsdesign – Theoretischer Bezugsrahmen – Begrifflicher Bezugsrahmen – Wertschöpfungserzielung in Netzwerken – Wertschöpfungsbewertung in Netzwerken – Empirische Befunde zur Wertschöpfung in Netzwerken – Fazit.

**Würdigung**

Die Arbeit verfolgt zwei zentrale Anliegen: Zum einen soll ein Messkonzept für den Erfolg von Netzwerken entwickelt und zum anderen das empirisch gesicherte Wissen über den Zusammenhang zwischen Netzwerken und Erfolg erweitert werden. Dabei wird ein weiterer Erfolgsbegriff zugrunde gelegt, unter dem nicht nur monetärer, sondern auch nicht-monetärer bzw. intangibler Erfolg subsumiert wird. Möller leistet eine wissenschaftliche Auseinandersetzung mit einer Themenstellung, die zunehmend wichtiger wird, aber bislang betriebswirtschaftlich wenig beleuchtet wurde. Als zentraler Innovationsbeitrag der Arbeit entwickelt der Autor ein Messkonzept zur Wertschöpfungsbewertung und ein Managementkonzept zur Wertschöpfungserzielung. Darüber hinaus ist der Abschnitt „Intangibles als Wertelement in Netzwerken“ und damit die Einbindung und Behandlung immaterieller Werte sowohl von theoretischem als auch von besonderem praktischen Interesse. Neben den vielfältigen erkenntnistheoretischen Ergebnissen richten sich auch vielgestaltige Erkenntnisse an unmittelbarem Praxiswissen interessierte Leser. Dies gilt beispielsweise für die Abschlussbemerkungen im letzten Kapitel, wo es u. a. heißt: „Insgesamt konnte nachgewiesen werden, dass die Ausgestaltung des Wertschöpfungssystems mehr als die Hälfte des materiellen Netzwerkerfolges erklärt. Darüber hinaus konnte die Vorsteuerwirkung des immateriellen Erfolges auf den materiellen Erfolg bestätigt werden.“

## „Das andere Buch“

**Bentele, Günther / Deutscher Fachjournalisten Verband (Hrsg.): PR für Fachmedien**

**Konstanz: UVK Verlagsgesellschaft 2006 – 468 Seiten – broschiert – € 34,90**

### **Autoren und Konzeption**

Günther Bentele ist Professor für Öffentlichkeitsarbeit / PR an der Universität Leipzig und einer der führenden Fachwissenschaftler. Der Deutsche Fachjournalisten Verband e. V. (DFJV) ist der größte Verband der Fach- und Wissenschaftsjournalisten sowie der fachlich spezialisierten PR-Verantwortlichen in Europa. Hinter diesem Buch stehen 22 ausgewiesene Fachexperten. Die Neuerscheinung thematisiert die Kommunikation mit Experten.

### **Inhaltsüberblick**

Fach-PR im Überblick, z. B. Fach-PR in der Informations- und Kommunikationsgesellschaft oder PR-Arbeit mit Fachmedien – Praxis der Fach-PR, z. B. Evaluation der Fach-PR oder Medienresonanzanalyse · Instrumente der Fach-PR, z. B. Pressemitteilungen oder Fachpressekonferenzen – Ausgewählte Praxisfelder, z. B. Kommunikation mit Fachzeitschriften oder Grenzen von PR – Normative Grundlagen und Handlungsleitlinien, z. B. Fach-PR und Medienrecht oder Ethik der PR und Fach-PR.

### **Würdigung**

Der vorliegende Band versteht sich als theoretisch fundiertes und zugleich praxisnahes Grundlagenwerk zur Fachöffentlichkeitsarbeit. Das Autorenteam schlägt einen weiten Bogen von definitorischen und theoretischen Grundlagen über Zielsetzungen, Instrumente und Strategien der Fachöffentlichkeitsarbeit sowie einiger konkreter Praxisfelder bis zu den Grenzen und Bedingungen beruflichen Handelns. Das Buch richtet sich an Journalisten, Pressebeauftragte, PR-Referenten und andere, die professionell kommunizieren. Controller gehören kaum zur primären Zielgruppe dieser Neuerscheinung. Gleichwohl ist der Inhalt dieser Veröffentlichung für Controller in mehrfacher Hinsicht belangvoll. Gleich mehrere Autoren machen anschaulich und überzeugend deutlich, dass Kommunikation zunehmend zum Gegenstand des Controllings wird. Die zu beobachtende „Mediatisierung“ erreicht verstärkt das Arbeitsgebiet des Controllers. Damit werden verschiedene Teilaspekte dieses Buches auch für Controller relevant. Nicht zuletzt ist professionelle interne Kommunikation wie beispielsweise gegenüber dem Management erfolgsentscheidend. Aber auch die externe Kommunikation z. B. mit Ratingagenturen ist für Controller ein entscheidender Bestandteil ihres Könnens und ihrer Kompetenz. Insofern sind wesentliche Ausschnitte dieses Buches auch für Controller von unmittelbarem Interesse. Dies um so mehr, da Controller durch die Verbesserung ihrer Darstellungs- und Vermittlungskompetenz und Optimierung ihrer Dialogfähigkeit eine wesentliche Zusatzqualifikation erwerben können. Das Buch erweist sich insgesamt als gehaltvoll und anspruchsvoll und fordert vom Leser eine nähere Beschäftigung mit dem Lesestoff. Abbildungen und andere Mittel der Veranschaulichung und Lesehilfen werden etwas sparsam eingesetzt. Entsprechend dem Charakter eines Sammelwerkes unterscheiden sich die Einzelbeiträge in Stil und Aufmachung. Insgesamt ist diese Neuerscheinung eine recht willkommene Bereicherung aller, die professionell kommunizieren. Ferner trägt der Band zur Stärkung und Profilierung der Fachöffentlichkeitsarbeit in erheblichem Maße bei.

## „Neues zum Controlling“

**Weber / Meyer / Birl / Knollmann / Schlüter / Sieber: Investitionscontrolling in deutschen Großunternehmen**

**Weinheim: WILEY-VCH Verlag 2006 – 80 Seiten – € 24,90**

### **Autoren und Konzeption**

Prof. Dr. Jürgen Weber lehrt Controlling an der WHU - Otto Beisheim School of Management in Vallendar. Mit der Unterstützung von wissenschaftlichen Mitarbeitern legt er mit dieser Veröffentlichung den 52. Band der Reihe „Advanced Controlling“ vor. Diese Neuerscheinung vermittelt die Ergebnisse einer Benchmarking-Studie.

### **Inhaltsüberblick**

Vorwort – Investitionscontrolling – Konzeptioneller Hintergrund zur Investitionsplanung und Investitionskontrolle – Ergebnisse der Benchmarking-Studie – Fazit.

### **Würdigung**

Der nun vorliegende AC-Band gibt einen detaillierten Einblick in den Stand der Investitionsplanung und -kontrolle in Großunternehmen. Er ist für Unternehmen jeder Größenordnung bedeutsam. Die Autoren wählen das außerordentliche Gewicht der Investitionsentscheidungen für den Unternehmenserfolg und den hohen Stellenwert der Investitionsbegleitung für Controller als Ausgangspunkt ihrer Betrachtungen. Grundlage der Untersuchung bildet ein Benchmarking in zehn deutschen Großunternehmen. Die Analyse orientiert sich an den Leitfragen, welche Aufgaben und Tätigkeiten Controller in den einzelnen Phasen des Investitionsprozesses wahrnehmen und welche Merkmale sich in diesen Phasen ermitteln und charakterisieren lassen. Weber und Mitarbeiter gelangen in einer theoretisch fundierten und zugleich praxisbezogenen und auch recht anschaulichen Darstellung zu differenzierten Ergebnissen. Einerseits stellen die Verfasser dieser Studie fest, dass die Investitionsbudgetierungs- und Investitionsanbahnungsphase von den meisten Unternehmen weitestgehend beherrscht werden. Andererseits unterstreichen sie, dass die Realisierungs- und Nutzungskontrolle ein erhebliches Verbesserungspotenzial beinhalten kann. Ein möglicher Hebel ist nach Ansicht des Autorenteam eine Standardisierung der Kontrolltätigkeiten und eine Überprüfung der Auslöser von Kontrollen sowie eine Überarbeitung der Gestaltung und Formulierung der Kontrollberichte. Darüber hinaus verweist die Studie auf eine oft unzureichende personelle Ressourcenausstattung im Investitionscontrolling. Dieser Band empfiehlt sich als praxistauglicher Ratgeber und Leitfaden zur Überprüfung und Ausgestaltung des Investitionscontrollings. Er ist in besonderer Weise geeignet, Optimierungspotenziale zu identifizieren und zu nutzen.

**Schumann, Florian / Tisson, Horst: Call Center Controlling**

**Wiesbaden: Gabler Verlag 2006 – 183 Seiten – € 45,90**

Dieses Buch beschäftigt sich mit der Entwicklung und Ausgestaltung eines Controlling-Ansatzes für Call Center und vergleichbarer Organisationseinheiten. Die Berater Dr. Florian Schumann und Horst Tisson stellen ein Modell zur Planung, Kontrolle und Steuerung vor, das speziell auf moderne Call und Customer Center zugeschnitten ist. Aus Sicht der Autoren gibt es auf dem Gebiet der Steuerung der Call Center Defizite.

Angesichts der Bedeutungszunahme dieser noch relativ jungen Organisationsform und des begrenzten betriebswirtschaftlichen Wissens auf diesem Gebiet besteht Bedarf nach einer näheren Aufarbeitung, wie sie die Autoren vorlegen. Die Entwicklung des Modells folgt der Grundannahme, dass im Call Center die Kunden-, die Mitarbeiter- sowie die Unternehmenserwartungen aufeinandertreffen und ausbalanciert werden müssen. Dazu werden auf der Basis eines Balanced Scorecard-Ansatzes drei Perspektiven (Kunde, Mitarbeiter, Unternehmen) definiert und durch spezielle Ziel- und Steuerungsgrößen repräsentiert. Insgesamt ein spezifisches und recht innovatives Buch in übersichtlicher und gut lesbarer Aufmachung. Die 19 Thesen, die dieses Buch durchziehen und ausrichten, verdienen der näheren Beachtung und Diskussion. Dieser Ansatz außerhalb der klassischen industriegeprägten Controllingkonzepte bereichert die moderne Controllingdiskussion.

**Bauer, Jürgen / Hayessen, Egbert: Controlling für Industrieunternehmen**

Wiesbaden: Vieweg Verlag 2006 – 240 Seiten – € 39,90

**Autoren und Konzeption**

Prof. Jürgen Bauer verfügt den Angaben zufolge über langjährige Lehrerführungen im Einsatz von SAP Systemen im Controlling, in der Logistik und in der Produktion an den Hochschulen Wiesbaden und Fulda. Prof. Dr. Egbert Hayessen stellt sich vor als langjähriger Dozent für Controlling im Fachgebiet Internationales Wirtschaftsingenieurwesen und Verantwortlicher für den Studiengang an der FH Wiesbaden. Dieser Band erscheint in der Reihe IT professional, die nach Bekunden der Herausgeber aktuelle IT-Themen in Tuchführung mit den Erfordernissen der Praxis behandelt. Das Buch vermittelt in kompakter Form die Grundzüge des modernen Controllings unter Nutzung von IT-Ressourcen am Beispiel von SAP.

**Inhaltsüberblick**

Grundlagen des Controllings – Controlling und Informationstechnik – Strategisches Controlling – Wertorientiertes Controlling – Kostenrechnung und Kostenmanagement – Bilanz und G + V – Prozesscontrolling – Logistikcontrolling – Projektcontrolling – Investitionscontrolling – Controlling-Reorganisation – Kosten- und Logistikcontrolling mit SAP R/3 – Reporting mit SAP R/3 und BW – Anhang.

**Würdigung**

Die Autoren geben einen breit gefächerten und u. a. mit 170 Abbildungen auch recht anschaulichen Überblick über das moderne Controlling. Sie skizzieren ein Controlling, das sich weniger als Überwachungsinstanz versteht, sondern als Gestalter der Unternehmensstrategie, Vermittler von Entscheidungsinformationen und Potenzialen. Diese Aufgabenstellung erfordert fundierte Methoden- und Prozesskompetenz, aber auch Kompetenz in der Nutzung der Informationstechnik. Zur Unterstützung bei der Bewältigung dieses Anforderungsprofils ist dieses Buch geschrieben. Die integrierte praxisnahe Darstellung von Controlling und ERP-Anwendungen ist Anliegen dieser Neuerscheinung. Die Methoden und Konzepte werden kurzgefasst vorgestellt und oft anhand von Praxisbeispielen erläutert. Die eingearbeitete SAP®-Fallstudie unterstreicht den Charakter einer IT-orientierten überschaubaren und anwendungsbezogenen Einführung. Das Buch eignet sich vor allem als Grundlagenwerk für Studierende und Praktiker, die einen themenspezifischen Einstieg unter besonderer Berücksichtigung der Schnittstelle Controlling und Informationstechnik suchen.

**Müller, Armin / Uecker, Peter / Zehbold, Cornelia (Hrsg.): Controlling**

München: Fachbuchverlag Leipzig im Carl Hanser Verlag 2006 – 407 Seiten mit CD-ROM – € 29,90

Diese zweite, verbesserte und aktualisierte Neuauflage stellt insbesondere die Bedürfnisse zukünftiger Wirtschaftsingenieure in den Fokus. Das Buch ist die Arbeit von Fachleuten aus Wissenschaft und Praxis. Den Kern bilden Mitglieder des „Arbeitskreises Controlling der Professoren an Fachhochschulen“. Die Autoren vermitteln in einer gut strukturierten, kompakten Darstellung Grundlagenwissen. Die Kriterien eines guten Lehrbuches werden in ganz besonderer Weise erfüllt: Jedem Kapitel wird einleitend das Studienziel vorangestellt, jedes Kapitel schließt mit Kontrollfragen, enthält zum Teil integrierte oder ergänzende Übungsaufgaben mit Lösungen und gibt Literaturhinweise. Großen Wert wird auf die Visualisierung des Stoffes gelegt, d. h. auf Abbildungen, Tabellen und Hervorhebungen. Darüber hinaus regt die beiliegende CD-ROM mit weiterem Material zur eigenen Arbeit an.

**„Immaterielle Werte“**

**Becker, Dieter: Intangible Assets in der Unternehmenssteuerung**

Wiesbaden: Gabler Verlag 2005 – 208 Seiten – € 39,90

**Autor und Konzeption**

Dieter Becker ist Partner der KPMG Business Services und Lehrbeauftragter u. a. für Controlling an der FH Karlsruhe. Dieses Buch, so der Verfasser, soll dazu dienen, der Bedeutung des immateriellen Vermögens einerseits mehr Aufmerksamkeit zu verschaffen und andererseits Hinweise auf nutzbare Methoden und Verfahren zu geben.

**Inhaltsüberblick**

Ausgangssituation und Begriffsklärung – Empirische Analyse DAX 30-Unternehmen 2000 - 2004 – Managementkonzept für Intangible Values – Praktische Relevanz des Human Capital Managements – Schlussbemerkungen.

**Würdigung**

Becker liefert einen umfassenden Überblick über Ansätze der Messung und Beurteilung immaterieller Vermögenswerte. Ergänzend zur Aufarbeitung bestehender Konzepte setzt der Autor einen vertiefenden Akzent auf die Beurteilung und Steuerung von Forschungs- und Entwicklungsprozessen und zum Einsatz von Human Capital, wobei verschiedentlich KPMG-Studien herangezogen wrden. Dem Begrifflichen und Grundsätzlichen widmet Becker breiten Raum. Dabei benutzt er häufig den Begriff „Intangible Values“ im Unterschied zum Buchtitel. Das Buch vermittelt kein exaktes oder komplettes Mess- und Steuerungskonzept für nicht-materielle Werte, sondern bereichert die Diskussion – angesichts der relativ wenigen Veröffentlichungen zu diesem bedeutenden Thema – um einen Leitfaden, der für die Themenstellung Interesse und Verständnis weckt und impulse für die praktische Arbeit vermittelt. Neben der umfangreichen Betrachtung der Bewertungspraxis in der Rechnungslegung kommen die für das Controlling relevanten Ursache-Wirkungsketten und weitere Steuerungsansätze zur Sprache. Das Buch richtet sich nach den Worten des Verfassers einerseits an Führungskräfte, die sich einen ersten Überblick der gängigen Methoden und Verfahren verschaffen wollen, und andererseits an Menschen, die realisiert haben, so Becker, dass die eigentliche Wertschaffung im Unternehmen in einem erfolgreichen Management des immateriellen Vermögens begründet liegt. Leser mit einer derartigen Sicht werden durch dieses Buch ermutigt und unterstützt.

**Wagner, Marc: Finanzanalyse und immaterielle Werte**

München: Verlag Vahlen 2006 – 353 Seiten – € 45,-

#### **Autor und Konzeption**

Dieser Veröffentlichung liegt die Dissertation des Verfassers zugrunde. Im Mittelpunkt dieser Arbeit steht die Bedeutung der immateriellen Werte für die Zahlungsansprüche einer Unternehmung aus Sicht der Finanzanalyse.

#### **Inhaltsüberblick**

Einleitung – Finanzanalyse und Bewertung immaterieller Werte in der Praxis – Immaterielle Werte in der Rechnungslegung – Immaterielle Werte in der ergänzenden Berichterstattung – Ökonomisches Haushaltsmodell zur Finanzanalyse – Definition und Systematisierung immaterieller Werte im Produktionshaushalt – Bewertung immaterieller Werte im Produktionshaushalt – Zusammenfassung – Anhang

#### **Würdigung**

Viele Unternehmen durchlaufen seit geraumer Zeit einen tiefgreifenden Strukturwandel. In diesem Zusammenhang gewinnen immaterielle Werte zunehmend an Bedeutung. Diese Entwicklungstendenzen greift der Autor auf und thematisiert eine wesentliche Fragestellung von hoher theoretischer und praktischer Bedeutung. Die in dieser Arbeit hergestellte Verknüpfung zwischen Finanzanalyse bzw. den „harten“ Zahlungsansprüchen und „weichen“ immateriellen Werten zeigt einen beachtlichen Spannungsbogen. Dieser Ansatz und diese Arbeit rücken damit auch die herausragende und oft nicht angemessen wahrgenommene Bedeutung und Wirkung der immateriellen Werte in die Aufmerksamkeit. Entsprechend dem Charakter einer wissenschaftlichen Arbeit zielt das Werk auf einen theoretischen Erkenntnisfortschritt. Wagner leistet in diesem Sinne einen Beitrag, indem er viele Grundfragen transparent und zahlreiche offene Fragestellungen bewusst macht. Die innovativen Ansätze dieser Arbeit beziehen sich z. B. auf den Vorschlag einer Synthese praxisüblicher Bewertungsverfahren. Das Ziel dieser Arbeit liegt darin, Finanzanalysten eine theoretische Basis für reale Problemstellungen und Analysen an die Hand zu geben. Praktizierende Controller finden zwar kaum unmittelbare Handlungsempfehlungen, aber viel Wissenswertes und vermutlich auch neue Einsichten in die Problematik der immateriellen Werte.

**Gladen, Werner: Performance Measurement**

Wiesbaden: Gabler Verlag 2005 – 426 Seiten – € 28,90

Der Verfasser, Prof. Dr. Werner Gladen, lehrt Rechnungswesen und Controlling an der Fachhochschule für Wirtschaft in Ludwigshafen/Rhein. Dieses Buch erscheint in der 3., vollständig überarbeiteten und erweiterten Auflage mit dem Untertitel „Controlling mit Kennzahlen“. Die vorausgegangenen Auflagen standen unter dem Titel „Kennzahlen und Berichtssysteme“ und wurden im Controller Magazin vorgestellt. Der Autor stellt in diesem Lehrbuch systematisch und sehr anschaulich (über 150 Abbildungen) als auch konstruktiv und kritisch wichtige Kennzahlensysteme für Analyse- und Steuerungszwecke vor. Die Aufnahme dieser Neuerscheinung in das Literaturforum erfolgte, weil dem Autor eine bemerkenswerte Darstellung des Controllings mit Kennzahlen gelungen ist. Gladen zählt zu den wenigen Autoren, die ein modernes Performance Measurement vertreten, das neben monetären Ergebniskennzahlen auch nichtmonetäre Vorlaufindikatoren umfasst und die Problematik der immateriellen Werte angemessen einbezieht. Insofern verstärkt dieses Buch einen modernen Controllingtrend.

**Niemann, Ursula: Immaterielle Wirtschaftsgüter im Handels- und Steuerrecht**

Berlin: Erich Schmidt Verlag 2006 – 303 Seiten – € 46,-

Immaterielle Wirtschaftsgüter / Vermögensgegenstände spielen im globalisierten Wirtschaftsleben eine immer größere Rolle und führen in der Bilanzierungspraxis zu besonders schwierigen Fragen. Nach Ansicht von Experten ist die Rechtsprechung kaum noch zu überschauen. Viele neue Fragen tun sich auf. Die vorliegende 2., neu bearbeitete und erweiterte Auflage der Kölner Steuerberaterin Dr. jur. Dr. rer. pol. Ursula Niemann hilft, Klarheit und Sicherheit zur Bilanzierung und Bewertung immaterieller Wirtschaftsgüter zu gewinnen. Die Neuauflage geht ergänzend auf die Behandlung dieser Bilanzwerte gemäß IAS/IFRS, dort „intangible assets“, ein. Das Buch gliedert sich in sechs Teile: 1. Aktivierungsfähigkeit und Aktivierungspflicht, 2. Bewertung, 3. Sonderfälle des Erwerbs, 4. Sonderfälle der Bilanzierung, 5. Erfassung / Bewertung immaterieller Wirtschaftsgüter des Betriebsvermögens außerhalb des Einkommen- und Körperschaftsteuerrechts, 6. Alphabetische Stichworte. Auf rund 100 Seiten werden mehr als 70 und damit nahezu alle wichtigen immateriellen Wirtschaftsgüter behandelt. Beispielsweise Gebrauchsmuster, Geschäfts- oder Firmenwert, Internetauftritte, Programmvermögen, Warenzeichen oder Wassernutzungsrechte. Gerade dieser Lexikonteil ist von hohem praktischem Nutzen. Neben handels- und steuerrechtlichen Aspekten vermittelt das Buch auch einen informativen Überblick über Besonderheiten und Eigenschaften immaterieller Werte.

## **„Internes und externes Rechnungswesen“**

**Winnefeld, Robert: Bilanz-Handbuch**

München: C. H. Beck Verlag 2006 – 2486 Seiten in Leinen – € 148,-

Dieses Handbuch von Dr. Robert Winnefeld, Rechtsanwalt, Wirtschaftsprüfer, Steuerberater, liegt nun in 4., vollständig überarbeiteter und erweiterter Auflage vor. Es versteht sich als Wegweiser in Bilanzierungsfragen und umfasst die Themenbereiche Handels- und Steuerbilanz, Rechtsformspezifisches Bilanzrecht, Bilanzielle Sonderfragen, Sonderbilanzen, IAS/IFRS - US-GAAP. Der Rezensent hat im Controller Magazin 3/2003 die Voraufgabe gewürdigt vor dem Hintergrund eigener positiver Anwendungserfahrungen. Die damalige Würdigung der Voraufgabe kann unterstrichen werden. Das recht umfassende Stichwortregister, der schnelle und einfache Zugriff, die klare Systematik, die lesefreundliche Aufmachung, die praxisorientierte und konzentrierte Stoffvermittlung lassen das Werk als kompaktes Handbuch sehr geeignet erscheinen für alle Praktiker mit bilanziellen Fragestellungen. Das Handbuch enthält mehrere „Bücher“. Dies erlaubt einen Quervergleich sowie gegenüberstellende Betrachtungen beispielsweise zwischen der Regelung eines Sachverhalts einerseits nach HGB und andererseits nach IFRS. Die Intensität der Stoffbehandlung bewegt sich im Bereich eines fundierten Überblicks und entspricht üblichem Praxisbedarf. Für vertiefende Einzelfragen müssen ergänzend Kommentierungen etc. herangezogen werden. Insgesamt hat sich „der Winnefeld“ innerhalb weniger Jahre unter der bilanziellen Premiumliteratur fest etabliert.

**Wüstemann, Jens: Buchführung case by case****Frankfurt: Verlag Recht und Wirtschaft 2005 – 280 Seiten mit CD-ROM – € 19,90**

Prof. Dr. Wüstemann, Universität Mannheim, legt in der erfolgreichen UTB-Reihe ein Lehr- und Arbeitsbuch vor, das sowohl die Kenntnis einschlägiger Buchführungsgrundsätze als auch die Grundlagen der Buchführungstechnik vermittelt. 15 Kapitel mit 15 Fallstudien befassen sich u. a. mit erfolgswirksamen Geschäftsvorfällen, Umsatzerlösen und Zahlungsverkehr sowie mit der Ergebnisrechnung und Gewinn- und Verlustrechnung. Die beigelegte CD-ROM enthält zur ergänzenden Einübung von Lösungstechniken für jeden Fall Verständnisfragen, Buchungssätze und Vertiefungsaufgaben sowie zwei Musterklausuren. Diese Neuerscheinung eignet sich für Studierende und Praktiker zur Einübung der Buchführung.

**Littkemann, Jörn / Holtrup, Michael / Schulte, Klaus: Buchführung****Wiesbaden: Gabler Verlag 2006 – 326 Seiten mit CD – € 27,90**

Dieses neue Lehrbuch ist als Lern- und Übungsbuch konzipiert. Die Neuerscheinung beruht den Angaben zufolge auf Vorlesungen und Lehrerfahrungen an der Universität zu Kiel sowie der Fern-Universität in Hagen. Es vermittelt zu jedem Kapitel zunächst knapp und prägnant die formalen und inhaltlichen Grundlagen der Buchführung als Grundlage der anschließenden Übungen. Das Buch ist darauf ausgerichtet, neben den theoretischen Grundlagen vor allem durch viele Beispielfälle, Aufgaben und Musterklausuren dem Leser eine Hilfe zu sein, Sicherheit im Umgang mit entsprechenden Fragestellungen zu gewinnen. Dieses Buch ist dem Vernehmen nach „Bachelor geeignet“. Diese Einführung ermöglicht Praktikern einen fundierten und anwendungsorientierten Zugang zur Buchführung. Studierende erfahren eine Unterstützung im Studium und in den Prüfungsvorbereitungen.

**Hommel, Michael: Kostenrechnung – learning by stories****Frankfurt: Verlag Recht und Wirtschaft 2005 – 206 Seiten – € 18,90**

Dieses Lehr- und Übungsbuch zielt darauf ab, die Kostenrechnung einerseits lebendig und anschaulich zu vermitteln und andererseits ihre Bedeutung und ihr Ansehen zu verbessern. Der Autor, engagierter Hochschullehrer an der Universität Frankfurt, macht die Leserinnen und Leser mit den wesentlichen Regeln der Kostenrechnung vertraut. Hommel zeigt, was eine funktionierende Kostenrechnung ausmacht, aus welchen Bausteinen sie besteht und welche fundamentalen Regeln zu beachten sind. Das Buch gliedert sich in vier Kapitel: Das erste Kapitel dient den Begriffsklärungen und der grundsätzlichen Einordnung der Kostenrechnung. Die folgenden Kapitel behandeln mit der Kostenarten-, Kostenstellen- und Kostenträgerrechnung die zentralen Bausteine des Kostenrechnungssystems. Das letzte Kapitel zeigt, wie das erworbene Wissen in der Praxis nutzbringend eingesetzt werden kann. Der Lehrstoff ist eingebettet in eine „Pizzeria-Story“ – die sieben Freunde, die eine Pizzeria betreiben, entdecken im Verlauf der Ausführungen die Bedeutung der Kostenrechnung. Die Diskussionen in der „Pizzeria di Musica“ geben diesem Buch einen gewissen Charme. Hommel gelingt es, die oft als „trocken“ verstandene Kostenrechnung sowohl ansprechend zu vermitteln als auch als hilfreich und notwendig darzustellen.

**Blohm, Hans / Lüder, Klaus / Schaefer, Christina: Investition****München: Verlag Vahlen 2006 – 357 Seiten – € 25,-**

Die vorliegende 9., überarbeitete und aktualisierte Auflage vermittelt einen umfassenden Themenüberblick. Dieses Lehrbuch setzt die Schwerpunkte auf die Schwachstellen im Investitionsbereich, die Beurteilung einzelner Investitionsprojekte bei sicheren Erwartungen und unter Berücksichtigung unsicherer Erwartungen sowie auf die Bestimmung von Investitionsprogrammen bei sicheren bzw. unsicheren Erwartungen.

**„IFRS – immer noch und immer wieder“****Bailwieser, Wolfgang: IFRS – Rechnungslegung****München: Verlag Vahlen 2006 – 264 Seiten – € 20,-****Autor und Konzeption**

Prof. Dr. Dr. h.c. Wolfgang Bailwieser, Ludwig-Maximilians-Universität, zählt zu den führenden Kommentatoren der internationalen Rechnungslegung. Diese Neuerscheinung richtet sich an Praktiker und Studierende, die einen Überblick über das Konzept und die Regeln der IFRS suchen und / oder nach einer kritischen Bewertung der IFRS-Rechnungslegung fragen.

**Inhaltsüberblick**

IFRS als EU-weite Rechnungslegungsnormen – Regelungsphilosophie der IASB – Vermögensabbildung versus Gewinnermittlung – Bilanzbewertung – Gewinn- und Verlustrechnung – Weitere Instrumente – Generalklausel: Vermittlung des den tatsächlichen Verhältnissen entsprechenden Bildes – Konzernbesonderheiten – Vermeintliche Vorteile der IFRS gegenüber HGB – Probleme der IFRS.

**Würdigung**

In dieser Neuerscheinung geht es neben der Vermittlung von fundiertem Grundlagenwissen um eine Wertung des Regelwerkes im Hinblick auf Konsistenz, Verständlichkeit und – soweit dies bereits erhoben werden konnte – empirische Wirkungen auf den Kapitalmarkt. Dabei, so der Verfasser, interessieren nicht Fallstudien oder exemplarische Geschäftsberichte, sondern großzahlige empirische Wirkungsstudien, die es erlauben, allgemeine Erkenntnisse zu erlangen. Bailwieser bietet eine kenntnisreiche und übersichtliche Darstellung des Konzeptes und der Regeln mit Betonung der wesentlichen Sachverhalte. Hinsichtlich etwaiger Details muss der Leser auf andere Quellen zugreifen. Eine kritische Bewertung durchzieht diesen Band. Bereits frühzeitig erfährt der Leser die Einschätzung des Autors. „Es ist deshalb angebracht, gegenüber den Verlautbarungen, die IFRS wären entscheidungsnützlich, Skepsis walten zu lassen“. Gegen Ende der Veröffentlichung gelangt Bailwieser nach einer kritischen Auseinandersetzung mit den vermeintlichen Vorteilen der IFRS gegenüber dem HGB zu dem eindrucksvoll begründeten Schluss, dass die IFRS in vierfacher Hinsicht Probleme aufweisen. Bailwieser spricht von Konzeptionellen Problemen, Akzeptanzproblemen, Durchsetzungsproblemen und Entwicklungsproblemen der IFRS. In formaler Hinsicht lässt das Buch Verbesserungspotenzial offen, so bezieht sich z. B. das Abbildungsverzeichnis nur auf die Abkürzungen der Zeitschriften und der Grad der Visualisierung ist angesichts der Themenkomplexität steigerungsfähig. Das Buch bietet Überblickswissen zu IFRS z. B. für Einsteiger. Um jedoch die recht sachkundige Argumentationsführung in der

kritischen Bewertung der IFRS mitvollziehen und vollumfänglich verstehen zu können, bedarf es gewisser betriebswirtschaftlicher Kenntnisse. Insgesamt verdient Bailwieser für diese gelungene problemorientierte Darstellung der IFRS hohen Respekt. Diese profilierte und engagierte Neuerscheinung eines anerkannten Experten bereichert die einschlägige Diskussion nachhaltig, sie verdient ein hohes Maß an Aufmerksamkeit und eine weiterführende kritische Auseinandersetzung. Auch die Controller Community regt dieses Buch an, nicht nur den Einfluss der IFRS auf Aufgabe und Rolle, sondern auch die inhaltlichen Implikationen der IFRS auf die Controllerarbeit stärker zu thematisieren.

**Baetge, Jörg / Wollmert, Peter / Kirsch, Hans-Jürgen / Oser, Peter / Bischof, Stefan (Hrsg.): Rechnungslegung nach IFRS**  
Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag 2006 – Kommentar auf der Grundlage des deutschen Bilanzrechts. Loseblattwerk in 2 Ordnern inkl. 2. Ergänzungslieferung (Stand 07.2006) – 2. überarbeitete und erweiterte Auflage – 2510 Seiten – incl. eines kostenlosen Datenbankzugangs – € 269,- – CHF 412,-

Es liegt die 2. Ergänzungslieferung, Stand Juli 2006, zu der Loseblattsammlung „Rechnungslegung nach IFRS“ vor. Anerkannte Kommentatoren aus Industrie, Banken, Wirtschaftsprüfung und Wissenschaft unter Führung von Prof. Dr. Baetge, einem der bedeutendsten Wissenschaftler auf diesem Gebiet, vermitteln eine systematische Kommentierung der IAS/IFRS sowie Anleitungen zur Anwendung der IAS/IFRS. Der Informationsnutzen wird erhöht durch einen Gratis-Zugang zur Online Datenbank. Der vorliegende Kommentar setzt sich aus drei Teilen zusammen. Der erste Teil beschäftigt sich mit den Grundlagen der IAS/IFRS-Rechnungslegung. Im zweiten Teil werden die einzelnen Standards systematisch und ausführlich kommentiert. Im abschließenden dritten Teil, dem Anhang, finden sich zur Erhöhung der Benutzerfreundlichkeit verschiedene Arbeitshilfen, Verzeichnisse usw. Der ausführliche Anhang enthält u. a. eine Checkliste für angabepflichtige Informationen sowie eine synoptische Darstellung von IAS/IFRS und HGB.

**Leibfried, Peter / Weber, Ingo: Notes**  
Berlin: Erich Schmidt Verlag 2006 – 303 Seiten – € 59,-

#### **Autoren und Konzeption**

Den Angaben zufolge beruht diese Neuerscheinung auf den Erfahrungen der auf finanzielle Berichterstattung spezialisierten Beratungsgesellschaft FAS AG und der Akademie für internationale Rechnungslegung. Prof. Dr. Peter Leibfried zählt zu den führenden deutschsprachigen IFRS-Experten. Der vorliegende Leitfaden für den IFRS-Anhang wendet sich an einen breiten Interessentenkreis. Das Buch richtet sich nicht ausschließlich an Bilanzierende, sondern versteht sich auch als Arbeitshilfe für Wirtschaftsprüfer, Analysten, Berater und Wirtschaftsjournalisten.

#### **Inhaltsüberblick**

Einleitung – Grundlagen – Inhalt der Notes – Prozess der Notes-Erstellung – Notes-Prüfung durch den Wirtschaftsprüfer.

#### **Würdigung**

Die Erstellung der Notes bzw. des Anhangs ist häufig der umfangreichste und zeitaufwendigste Teil der Aufstellung eines IFRS-Abschlusses. Der IFRS-Anhang unterscheidet sich damit auch merklich vom HGB-Abschluss. Zudem sind die Anforderungen der Notes bislang durch die einschlägige Literatur nur begrenzt aufgearbeitet. Ferner, wie auch die Autoren ausführen, gibt es z. B. auch Defizite und Ungeklärtes im Prüfungsprozess. Insofern greifen Leibfried und Weber ein besonders praxisrelevantes Thema auf. Zunächst werden grundlegende Fragen, die für das Verständnis der Notes bedeutsam sind, erörtert. Im Hauptteil des Buches werden die verschiedenen Notes-Angabepflichten nach IFRS erläutert und mit zahlreichen Praxisbeispielen unterlegt. Zwei kurze Kapitel beschäftigen sich mit dem Prozess der Erarbeitung bzw. Prüfung der Notes. Die Autoren verfolgen mehrere methodische Ansätze. Im Sinne eines Nachschlagewerkes werden möglichst viele Angaben vermittelt. Rahmen und Umfang des Buches führen dabei zu einigen Begrenzungen. Eine Kürzung erfolgt insbesondere bei branchen- und situationsbezogenen Angabepflichten. Darüber hinaus findet der Leser viele Hinweise zur praktischen Umsetzung der Anforderungen, beispielsweise durch Formulierungshilfen aus veröffentlichten Geschäftsberichten. Dieses Buch ist auch in mehrfacher Hinsicht für Controller interessant. Es fördert das IFRS-Verständnis und unterstützt bei der Informationsbeschaffung, in die Controller in der Regel eingebunden sind. Schließlich finden sich einige bemerkenswerte Hinweise zur strukturierten Informationsbeschaffung und zur Beschreibung und Beurteilung betriebswirtschaftlicher Sachverhalte.

**Kirsch, Hanno: Übungen zur internationalen Rechnungslegung nach IFRS**  
Herne/Berlin: Verlag Neue Wirtschaftsbriefe 2006 – 289 Seiten – Broschur – € 19,80

#### **Autor und Konzeption**

Prof. Dr. Hanno Kirsch zählt zum Kreis der führenden IFRS-Experten. Die Kenntnisse für die sichere Anwendung der IFRS lassen sich vorwiegend durch einen übenden Umgang mit den Regeln und Bilanzierungsproblemen gewinnen. Die vorliegende Neuerscheinung bietet hierzu eine Arbeitshilfe.

**Inhaltsüberblick:** Teil 1: Aufgabenteil • Wiederholungsfragen und Multiple-Choice-Übungen zur Selbstüberprüfung des erreichten Wissensstandes, z. B. IFRS-Grundsätze, Anhang und Umstellung. • Übungsaufgaben zur Vertiefung des Wissens durch Anwendung auf bilanzielle Problemstellungen, z. B. Konzernabschluss und Kapitalflussrechnung. • Klausurthemen mit ausgewählten Fragestellungen auf dem Niveau einer mehrstufigen Klausur. Teil 2: Lösungsteil

#### **Würdigung**

Das Buch eignet sich sehr gut als Ergänzung zu den einschlägigen Lehr- und Handbüchern. Es richtet sich an Studierende, an Teilnehmer von Weiterbildungsmaßnahmen auf dem Gebiet der internationalen Rechnungslegung und nicht zuletzt an Praktiker. Mithilfe dieses Buches lassen sich IFRS-Kenntnisse vertiefen und die Sicherheit im Umgang mit IFRS-Fragestellungen erhöhen. Es erleichtert die Vorbereitung auf Prüfungen sowie die Nachbereitung von Vorlesungen und Bildungsmaßnahmen. Außerdem kann es bei Unsicherheiten als Nachschlagewerk herangezogen werden. Insgesamt eine nützliche und hilfreiche Ergänzung des IFRS-Literaturangebotes.

**Hüttche, Tobias: Internationale Rechnungslegung**  
München: Vahlen Verlag – 113 Seiten – kartoniert – € 12,50

#### **Autor und Konzeption**

Diese Veröffentlichung erscheint als 3., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage als Band 8/2 der Reihe „Kompaktstudium Wirtschaftswissenschaften“, verfasst von Prof. Dr. Tobias Hüttche, Erfurt. Diese Reihe richtet sich als Repetitorium an Studierende, die sich auf die Zwischenprüfung vorbereiten oder im Rahmen ihrer Examensvorbereitung einen Überblick über die Prüfungsschwerpunkte suchen.



**Inhaltsüberblick**

Normative Grundlagen – Grundlagen der Bilanzierung und Bewertung – Übergang auf IFRS – Bilanzierung und Bewertung ausgewählter Posten des Jahresabschlusses – Internationale Konzernrechnungslegung – Aktuelle Entwicklungen – Glossar

**Würdigung**

Ziel des vorliegenden Bandes ist es, den prüfungsrelevanten Stoff in überschaubarer, verständlicher und leicht lernbarer Form darzustellen. Das Buch ersetzt weder das umfangreiche Lehrbuch noch den Kommentar für Detailfragen. Die Neuauflage ermöglicht jedoch in vergleichsweise kurzer Zeit, einen Überblick über wesentliche IFRS-Aspekte und ein solides Grundverständnis der IFRS zu gewinnen. Das Buch zeichnet sich durch ein sehr günstiges Preis-Leistungs-Verhältnis aus. Es eignet sich auch besonders als Kompaktkurs für Praktiker.

**Mühlberger, Melanie / Schwinger, Reiner: Betriebliche Altersversorgung und sonstige Leistungen an Arbeitnehmer nach IFRS**  
München: Verlag Vahlen 2006 – 231 Seiten – € 36,-

**Autoren und Konzeption**

Dr. Melanie Mühlberger arbeitet bei der Unternehmensberatung für betriebliche Altersversorgung RAUSER AG (RAUSER Towers Perrin) mit den Tätigkeitsschwerpunkten Rechnungslegung und Steuern sowie Beratung und Gestaltung externer Versorgungsträger. Dr. Rainer Schwinger ist stellvertretender Vorstandsvorsitzender der RAUSER AG und Mitglied der Geschäftsführung Towers Perrin Deutschland. Dieser Band erscheint in der Reihe „Vahlens IFRS Praxis“, Teilbereich „Bilanz mit Aktiva und Passiva“. Diese Neuerscheinung thematisiert die Bilanzierung und Bewertung von Employee Benefits.

**Inhaltsüberblick**

Regelungsgrundlagen – Kurzfristige Mitarbeitervergütungen – Betriebliche Altersversorgung – Andere langfristige Mitarbeitervergütungen – Leistungen bei Beendigung des Arbeitsverhältnisses – Einordnung und Gestaltung von Mitarbeiterleistungen im deutschen Rechtskreis – Ausblick

**Würdigung**

Im Mittelpunkt dieser Veröffentlichung steht IAS 19 „Employee Benefits“. IAS 19 regelt die Abbildung von Mitarbeitervergütungen im Jahresabschluss nach IFRS. Die Betriebliche Altersversorgung gehört zu den Themen, die deutliche Unterschiede zur herkömmlichen Rechnungslegung nach HGB aufweisen. Zudem stand und steht diese Thematik in besonderer Weise in der Diskussion und Kritik. Nach Einschätzung der Autoren ist diese Debatte noch nicht abgeschlossen, zumal das FASB, der US-amerikanische Standard-Setter ein auf mehrere Jahre angelegtes Reformsprojekt zur Bilanzierung von Pensionsverpflichtungen aufgelegt hat. Nach Meinung der Autoren dürfte sich das IASB dieser Entwicklung anschließen. Ziel dieses Buches ist es, dem umfangreichen und komplexen Regelungsinhalt des IAS 19 gerecht zu werden. Es werden in einem ersten Teil die Rechnungslegungsvorschriften für die verschiedenen Arten von Mitarbeitervergütungen dargestellt. In einem zweiten Teil folgt die Einordnung und Gestaltung von Mitarbeiterleistungen. Der Schwerpunkt liegt auf den Leistungen nach Beendigung des Arbeitsverhältnisses. Das Buch erweist sich als nützlicher und hilfreicher Ratgeber zur Bewältigung eines komplexen Themengebotes.

**Der Fach-Arbeitskreis IFRS des Internationalen Controller Verein e. V. (ICV)** veröffentlicht eine regelmäßig aktualisierte „Literaturliste IFRS für Controlling-Praktiker“. Dieser Literaturservice wird vom Rezensenten des Literaturforums des Controller Magazins und Leiter des Redaktionsausschusses des ICV unterstützt und gefördert. Nähere Informationen zum Fach-Arbeitskreis IFRS und zur Literaturliste IFRS für Controlling-Praktiker finden Sie wie folgt: [http://www.controllerverein.com/cmsdata/cache/cms\\_115092.html](http://www.controllerverein.com/cmsdata/cache/cms_115092.html) oder über diese Schritte <http://www.controllerverein.com/Arbeitskreise/Branchen- und Facharbeitskreise/FacharbeitskreisIFRS/Literatur>

**„IT-Management“**

**Mauch, Christiane / Wildemann, Horst (Hrsg.): Handbuch IT-Management**

München: TWC Transfer-Centrum 2006 – 551 Seiten – € 98,-

**Autoren und Konzeption**

Dr. Christiane Mauch und Prof. Dr. Dr. h. c. mult. Horst Wildemann, Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre an der Technischen Universität München, vermitteln in diesem Buch den State of the Art zum IT-Management. In 19 Beiträgen beziehen renommierte Autoren aus Wirtschaft, Wissenschaft, Beratung und Verwaltung Stellung zu aktuellen Themen und Entwicklungen des IT-Managements.

**Inhaltsüberblick**

Einführung und Grundlagen des IT-Managements, z. B. Herausforderungen und innovative Gestaltungsansätze – Strategisches IT-Management, z. B. IT-Wertmanagement und IT-Risiko-Management – Operative Aspekte des IT-Managements, z. B. Outsourcing und Informationssicherheit – Ganzheitliche Sichtweise und Gestaltungsansätze des IT-Managements, z. B. IT-Management in vernetzten Strukturen oder in der Verwaltung.

**Würdigung**

Das vorliegende Buch beschäftigt sich mit dem strategischen und operativen Management von Informations- und Kommunikationstechnologien und deren Gestaltungsansätzen. Es beleuchtet das IT-Management schwerpunktmäßig in den ersten beiden Kapiteln aus theoretisch-konzeptioneller und in den letzten beiden Kapiteln aus praktisch-anwendungsbezogener Perspektive. Das Buch erfasst einerseits ein breites Themenspektrum und andererseits gehen verschiedene Einzelbeiträge relativ in die Tiefe. Entsprechend dem Charakter eines Sammelwerkes bringt das Werk eine gewisse Vielfalt zum Ausdruck, die neben der facettenreichen Darstellung u. a. auch verschiedene Definitionen und Sichtweisen zu gleichen Aspekten nebeneinander gelten lässt und auch gewisse Überschneidungen erlaubt. Aus der Controllerperspektive ist vor allem der Beitrag zum IT-Wertmanagement erwähnenswert, weil die Autoren, teilweise auf der Basis von Untersuchungen von Arthur D. Little, die Problematik der Bestimmung des „IT-Wertes“ treffend und praxistauglich herausarbeiten sowie diskussionswerte Ansätze zum praktischen IT-Management vermitteln. Die meisten Beiträge sind lese- und benutzerfreundlich aufgemacht. Insgesamt unterstützt das vorliegende Handbuch in einer kompakten Darstellung mit fundiertem Sach- und Handlungswissen und innovativen Konzepten und vermittelt sowohl Orientierungshilfen als auch Veränderungsimpulse. Die Botschaft dieser Veröffentlichung ist: die Bedeutung der IT, sowohl integriert in Produkte und Prozesse als auch stand-alone, wird weiter zunehmen. Dabei liegt, so die Herausgeber, die Herausforderung in der Verzahnung von IT und Business entlang der gesamten Supply Chain.

**Maassen / Schoenen / Frick / Gadatsch: Grundkurs SAP R/3®**  
**Wiesbaden: Vieweg Verlag 2006 – 540 Seiten – € 39,90**

Diese 4., überarbeitete und erweiterte Auflage, erstmals im Jahre 2002 erschienen, ist als Nachschlage- und Arbeitsbuch gedacht. Der vorliegende Text ist aus einer Lehrveranstaltung der RWTH Aachen entstanden und bis zur aktuellen Auflage weiterentwickelt worden. Mit der vorliegenden 4. Auflage wurde das Autorenteam ergänzt um Frick und Gadatsch, die das Fach Wirtschaftsinformatik an der Hochschule Niederrhein bzw. an der FH Bonn-Rhein-Sieg vertreten. Ziel dieses Grundkurses ist die Vermittlung von Konzepten, Vorgehensweisen und Zusammenhängen zwischen den R/3-Komponenten. Ein durchgehendes Fallbeispiel erweist sich als roter Faden. Die Fallstudie wurde den Angaben zufolge konzipiert auf Basis R/3-IDES-Releases 4.6C. Sie lässt sich aber, so die Autoren, auch mit der SAP R/3 Enterprise Version (Release 4.7) durchführen. Zu dieser Software geben die Autoren eine geschäftsprozessorientierte Einführung. Nach der Erläuterung von wichtigen Eigenschaften wird die konkrete Arbeitsweise von SAP R/3 durch Kombination von Erklärung und Anwendung unter der Hinzuziehung von über 500 Abbildungen dargestellt. Die Vorgehensweise wird anhand einer durchgehenden Fallstudie „Herstellung von Müsliprodukten“ vom Einkauf über die Produktionsplanung und -steuerung bis zum Vertrieb und dem Finanzwesen vermittelt. Nach eigenen Anwendungserfahrungen des Rezensenten auf Basis der damaligen ersten Auflage ist dieses Werk für die SAP-Projektarbeit sowie für Schulungsmaßnahmen in besonderer Weise geeignet.

**Olbrich, Alfred: ITIL kompakt und verständlich**  
**Wiesbaden: Vieweg-Verlag 2006 – 236 Seiten – € 38,90**

ITIL steht für Information Technology Infrastructure Library und ist ein eingetragenes Warenzeichen der OGC (Office of Government Commerce). ITIL ist keine verbindliche Norm, sondern ein Hersteller unabhängiger „Best Practice-Leitfaden“, der bewährte, aus der Praxis gewonnene Erkenntnisse, Modelle und Architekturen beschreibt, die als Richtlinie zum systematischen Aufbau und zum Betrieb einer durchgängigen abgestimmten professionellen IT-Servicestruktur benutzt werden kann. In dieser 3., verbesserten und erweiterten Auflage geht es, so der Autor, um ein effizientes IT-Management und darum, den Standard für IT-Prozesse kennenzulernen, zu verstehen und erfolgreich in der Praxis umzusetzen.

**Greifender, Horst: Erfolgreiches Suchmaschinen-Marketing**  
**Wiesbaden: Gabler Verlag 2006 – 168 Seiten – € 26,90**

Der Leser dieses Buches erfährt, wie Suchmaschinen funktionieren und welche Marketingmöglichkeiten sie bieten. Ferner wie man die eigene Website für Suchmaschinen optimieren kann und wie sich Pay-per-Click-Werbung in Suchmaschinen effizient einsetzen lässt. Der Anhang bringt eine Übersicht deutschsprachiger Suchmaschinen, ein Glossar sowie ein Literaturverzeichnis. Diese Neuerscheinung ist kein technisches Fachbuch, sondern eine praktische Anleitung. Schwerpunktmäßig richtet sich der Verfasser an mittelständische Unternehmen, die sich mit Optimierung ihrer Website oder ihres Online-Shops und ihrer Suchmaschinen-Positionierung befassen.

**Duden-Software: Korrektor PLUS, Version 3.51**  
**1 CD-ROM für Windows – € 49,95**

Für Vielschreiber und Wissbegierige bringt der Duden Korrektor PLUS ergänzend zur Rechtschreib- und Grammatikprüfung der Standardversion unter anderem gleich drei zusätzlich in die Software integrierte Dudentitel aus der Office-Bibliothek zum direkten, elektronischen Nachschlagen: Fremdwörterbuch, Synonymwörterbuch sowie richtiges und gutes Deutsch. Der Funktions- und Leistungsumfang: Prüfung nach neuesten Rechtschreibregeln, Unterscheidung zwischen zulässigen Schreibweisen, Kommasetzung, Abstände, feststehende Begriffe, Stilprüfung, mehrere Silbentrennungsarten, Batchprüfung, Fehlerstatistik, Nachschlagemöglichkeiten, Mustervorlagen mit Formulierungsvorschlägen. Systemvoraussetzungen: PC mit Prozessor der Pentium-III- oder Athlon-Klasse, Windows 2000 ab SP2, Windows XP oder Windows Server 2003\*, Microsoft Office 2000\*, XP, 2003 oder Microsoft Works 2000\*, 6.0, 7.0, 8.0, mindestens 320 MB freier Festplattenspeicher. Der Text des Literaturforums durchläuft eine Prüfung mit Duden Korrektor PLUS. Da es sich um ein recht komplexes Programm handelt, dauern die Prüfläufe eine gewisse Zeit.

## „Der ganze Controller bzw. in eigener Sache“

**Kattenbeck, Dieter: Der aktuelle Steuerratgeber 2006/2007**  
**Regensburg: Walhalla Fachverlag 2006 – 448 Seiten – € 9,50**

Dieser handliche, preiswerte und informative Steuerratgeber hat sich etabliert. Die aktuelle Ausgabe 2006/2007 gibt einen Überblick über die Beschlüsse und Pläne der Bundesregierung zur Änderung des Steuerrechts ab 2006, 2007 und darüber hinaus sowie deren jeweilige Auswirkung. Im Mittelpunkt der Veröffentlichung stehen ein umfangreiches Steuer-ABC, zahlreiche Checklisten und Praxis-Tipps sowie Hinweise zur kritischen Prüfung des Steuerbescheides. Zudem unterstützen beispielhaft ausgefüllte Mustervorlagen den Steuerpflichtigen.

**Benzel, Wolfgang: Der aktuelle Steuerratgeber für Rentner und Ruhestandsbeamte**  
**Regensburg/Berlin: Walhalla Fachverlag 2006 – 208 Seiten – € 9,50**

Der Autor, Dr. Wolfgang Benzel, Steuerberater und Diplom-Kaufmann, ist Gesellschafter der Benzel & Partner Steuerberatungsgesellschaft mit verschiedenen Büros sowie Fachautor und Lehrbeauftragter. Dieses Taschenbuch erscheint in der Reihe „Walhalla-Rechtshilfe“. Benzel greift

vielfältige Fragen rund um das Alterseinkünftegesetz auf. Dieses Gesetz hat den Kreis der Steuerpflichten deutlich erweitert. Das Ziel des Buches ist es, den Leser in die Lage zu versetzen, unter Nutzung aller legalen Möglichkeiten des Steuerrechts seine Steuererklärung selbst zu erstellen. Die für Ruheständler einschließlich zukünftige Ruheständler besonders relevanten Aspekte wie beispielsweise Nebentätigkeit, Umsatzsteuer, Immobilienbesitz usw. kommen entsprechend zur Sprache.

**Wagner, Gert: Die neue Renten- und Pensionsbesteuerung**  
Regensburg/Berlin: Walhalla Fachverlag 2006 – 112 Seiten – € 8,95

Der Autor, Dipl.-Betriebswirt (FH) Gert Wagner, schreibt dieses Taschenbuch vor dem Hintergrund seiner Erfahrungen in verantwortlichen Positionen des Produkt- und Marktmanagements verschiedener Finanzdienstleistungsunternehmen. Dieses Buch aus der Reihe „Walhalla-Rechtshilfe“ beruht auf der Feststellung, dass das Alterseinkünftegesetz mehr als eine Rentenbesteuerung ist. Aus dieser Perspektive befasst sich Wagner in der vorliegenden 3., aktualisierten Auflage mit der Steuerpflicht für Lebensversicherungen und vor allem mit Strategien zur Optimierung der Altersvorsorge.

**Wahl, Detlef: Handbuch der privaten Kapitalanlage**  
Horn/Berlin: Verlag Neue Wirtschafts-Briefe 2006 – 364 Seiten – € 44,-

Detlef Wahl, Dozent an der Akademie Bayrischer Genossenschaften, beschreibt in der vorliegenden Neuauflage Risiken, Strategien und Kalkulationen sowie steuerliche Aspekte der privaten Kapitalanlage. Das Buch gliedert sich in folgende Abschnitte: Kapitalanlagen und Kapitalanlagerisiken, Rechnen mit Kapitalanlagen, Kapitalanlagen und Steuern, Besteuerung ausgewählter inländischer Anlageformen, Besteuerung ausgewählter ausländischer Anlageformen, Anlagenschutz. Das Buch befasst sich relativ umfassend mit den Grundlagen erfolgreichen Sparens. Viele Beispiele, Tabellenmaterial und Abbildungen unterstützen die Lektüre. Das Buch hilft bei der Weiterbildung zum „Finanzplaner“ und vermittelt viel Wissenswertes rund um Kapitalanlagen.

**Sikorski, Ralf: Wo bitte kann ich meinen Mann absetzen?**  
Horn/Berlin: Verlag Neue Wirtschaftsbriefe 2006 – 127 Seiten A4 – gebunden – € 24,-

Humor fördert bekanntermaßen die Kreativität, kann entspannend wirken und bei Problemen und Konflikten die Stimmung günstig beeinflussen. Da Controller oft eine Prise Humor für sich und andere brauchen – Deyhle hat frühzeitig eine „liebenswürdige Penetranz“ verordnet – fand dieses Buch Eingang in das Literaturforum. Der Autor, Diplom Finanzwirt Ralf Sikorski, ist stellvertretender Leiter eines Finanzamtes und ein vielbeschäftigter Autor und Dozent. Insofern ist er nahe am Geschehen. Nie hat mir die Arbeit an einem Buch, so Sikorski, so viel Freude bereitet wie das Zusammentragen, Sichten und Auswählen von Stülblüten, Briefen, Anekdoten und Sprüchen. Nach der beachtlichen Resonanz auf sein Werk „Meine Frau ist eine außergewöhnliche Belastung“ legt Sikorski einen zweiten, recht amüsanten Band mit viel Humor und Ironie vor. Verschiedene Zeichnungen von Philipp Heinisch erhöhen die Ausdruckskraft. Beiträge wie z. B. Bilanzierung von Ehefrauen, Einführung einer Bartsteuer oder kuriose Einsprüche erheitern den Leser und lassen eine ernste und meist ungeliebte Thematik auf einmal sehr menschlich und lebensnah erscheinen.

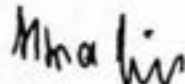
## Zu guter Letzt

Es hat wieder viel Freude gemacht, für Sie dieses Literaturforum zu erstellen. Ihre Hinweise und Anregungen sind hierzu stets willkommen. Aus Anlass des bevorstehenden Jahreswechsels darf ich mich herzlich bei allen bedanken, die dieses Literaturforum im nun auslaufenden Jahr ermöglicht und unterstützt haben. Dieser Dank gilt insbesondere den Leserinnen und Lesern, den Verlagen und Autoren und nicht zuletzt dem Herausgeber, der Redaktion und dem Verlag des Controller Magazins.

Ich wünsche Ihnen eine schöne und erholsame Weihnacht und persönlich und beruflich alles Gute zum Jahreswechsel.

Herzliche Grüße

Ihr



Alfred Biel  
(E-Mail: [alfred.biel@gmx.de](mailto:alfred.biel@gmx.de))

### Bestellservice:

Alle vorgestellten Titel können Sie einfach und unkompliziert über den **GMV MedienVerbund** beziehen. Senden Sie Ihre Bestellung mit Absender und Lieferangabe bitte per Fax an die Nr. 0821 / 24 280 49 oder geben Sie Ihre Bestellung einfach telefonisch unter 0821 / 24 280 12 (Frau Göbl) durch.

# ICV im CM

Internationaler  
Controller Verein eV  
im Controller Magazin

## +++Termine+++

### AK Gesundheitswesen (A)

Treffen am 17.11.2006,

AKH Linz,

„Fallkostenrechnung“

Info: Dr. Martin Reich

Tel.: +43-1-40400-3997

### AK Thüringen

17./18.11.2006 in Wurtha-

Farnroda, Fa. Weidmüller,

„IFRS Bestandsbewertung“

Info: Thomas Gross

Tel.: +49-5651-708 19

### AK Mittelland (CH)

Treffen am 23.11.2006,

Info: Marcus Haegi

Tel.: +0041-61-711 59 60

### AK Berlin-Brandenburg

Mini-Thema am 30.11.2006

in Berlin,

„Billiglohnstandort D - zu

Gast bei Ver.di“

Info: Harald Pick

Tel.: +49-30-33 899-251

### AK Business Intelligence

01.12.2006, Robert Bosch

GmbH, Stuttgart,

„Potenziale von BI für den

Job des Controllers - dar-

gestellt am Beispiel der

Analyse“

Info: Andreas Seufert

Tel.: +49-621-5203 202

### AK Berlin-Brandenburg

Stammtisch, 19.01.2007,

Berlin: Diskuss. mit Ver.di:

„Sägen Gewerkschaften und

Controller am selben Ast?“

Info: Harald Pick

Tel.: +49-30-33 899-251

## Start ins Neuland ist geglückt

Als Redakteur der „Controller's E-News“ bin ich ständig auf der Suche nach einem neuen „Controller-Witz“. Denn diese Newsletter-Rubrik hat inzwischen viele Fans. Neulich fand ich diesen; kennen Sie den?: „Fragt der Marketingchef eines Unternehmens seine PR-Agentur: ‚Wie viele Leute brauchen Sie, um bei uns eine Glühbirne auszuwechseln?‘ – Der Senior-Consultant schaut sich flink links und rechts um und raunt seine Antwort: ‚Wie hoch ist denn das Budget?‘“

Mit diesem Witz habe ich dieser Tage das Gründungstreffen des neuen Arbeitskreises „Kommunikations-Controlling“ eingeleitet. Natürlich ging es dann bei der Auftaktveranstaltung ernsthaft zur Sache, etwa bei ersten Diskussionen um die Aufgaben und Inhalte dieser neuen „Disziplin“ im ICV: Wie lässt sich der Wertbeitrag von Kommunikation messen und steuern? Auf welche Verfahren und Methoden des Controllings sollen sich Kommunikationsmanager künftig einlassen?

etc. Der neue ICV-Arbeitskreis will das Themenspektrum aus der Perspektive der Controllingpraktiker angeben und pragmatische Lösungen vor allem für die Praxis entwickeln. Bislang haben das Thema Kommunikations-Controlling Wissenschaftler und Berater der Kommunikations-Community getrieben und dabei wertvolle Anfänge geschaffen.

Die Bedeutung der Kommunikation für die Unternehmen wächst dramatisch. Alfred Biel sprach in seinem Impulsvortrag in diesem Zusammenhang von einem Wandel „vom Kostenfaktor zum strategischen Wert“.

Kommunikations-Controlling muss nun den Durchbruch schaffen, dazu hat die Controller-Gemeinschaft die Diskussion aufzunehmen und praktikable Lösungsvorschläge aus ihrer Praxis beizusteuern.

Der ICV wird seiner Verantwortung als Controlling-Kompetenz-Adresse auch hier gerecht, indem er die neue Plattform organisiert und unterstützt.



Hans-Peter Sander,  
Diplom-Journalist und PR-  
Berater; seit 1995 ICV-Prä-  
sident; verantwortlicher  
Redakteur der „Controller's  
E-News“

Der Start ist geglückt. Das 13-köpfige Gründungsteam ist entschlossen einen Beitrag zur Entwicklung praxistauglicher Verfahren zu leisten. Für die begonnene Arbeit wird ein langer Atem nötig sein. – Weitere Mitstreiter mit Begeisterung für das „Neuland Kommunikations-Controlling“ sind deshalb nach wie vor herzlich willkommen!

## CIB-Nachwuchspreis 2006 geht nach Graz

ICV fördert Controllernachwuchs und stellt innovative Arbeiten Fachöffentlichkeit vor

Die diesjährigen ICV-Nachwuchspreise für innovative Controlling-Diplom- und Master-Arbeiten sind auf der Controlling-Innovation-Berlin (CIB) am 9. September an Absolventen aus Graz, Rostock, Dresden sowie Stralsund verliehen worden.

Der 1. Preis ging an Peter Schentler von der FH Joanneum, Graz. Seine Diplom-Arbeit widmet sich dem Thema „Beyond Budgeting – Voraussetzungen und Konzeption für die Implementierung“. Der 2. Preis ging an Antje Hildebrandt, die an der Uni Rostock eine Diplom-Arbeit „Prozesscontrolling im Gesundheitswesen dargestellt am Beispiel der Deutschen Stiftung Organtransplantation Region Bayern“ geschrieben hatte; den 3. Preis empfing René Thiermann, TU Dresden, für seine Arbeit „Analyse der Zusammenhänge zwischen Kennzahlen und Wertgrößen der immateriellen Ressource Kundenstamm“. Nancy Sand, FH Stralsund, erhielt für ihre Bachelor-Arbeit „Auswirkungen monetärer Anreizsysteme auf die Produktivität und Wirtschaftlich-

keit von Dienstleistungsunternehmen“ einen Sonderpreis.

Die rund 5.000 EUR Preisgeld gehen an die Autoren, ein Drittel an den betreuenden Lehrstuhl bzw. die betreuende Professur. Weiterhin erhalten die Preisträger eine ICV-Jahresmitgliedschaft und die Software Haufe Controlling Office, die den betreuenden Professoren/Dozenten als Klassenraumlizenz zur Verfügung gestellt

wird. Preisträger Peter Schentler stellte im Plenum der „CIB 2006“ seine Diplomarbeit mit einem vertierten Vortrag vor.

Mit dem Nachwuchspreis will der ICV den Controllernachwuchs fördern sowie innovative Ideen einer breiten Fachöffentlichkeit zugänglich machen.

In der Jury 2006 hatten Prof. Dr. Jürgen Graßhoff, Dr. Mark Richter und Horst Hennig gearbeitet.



Die Nachwuchspristräger 2006 mit ProfessorInnen, Jury-Mitgliedern, Preissponsor und CIB-Moderator (vordere Reihe von rechts): Nancy Sand, Antje Hildebrandt, Peter Schentler, René Thiermann.

## Bewerben für ControllerPreis

Am 31. Dezember endet die Bewerbungsfrist für den mit 5.000 EUR dotierten „ControllerPreis 2007“. Die Ausschreibung ist unter [www.controllerverein.de](http://www.controllerverein.de) online. Der Preis wird am 7. Mai 2007 auf dem 32. Congress der Controller verliehen. Prämiert wird die „muster-gültige Controlling-Lösung“, die am besten zum Erreichen des jeweiligen Unternehmenszieles beigetragen hat.

Sponsoren sind: BLG Logistics Group AG und Co. KG, Hansgrobe AG, Heineken N.V., International Group of Controlling IGC, LexisNexis Deutschland GmbH, Dr. August Oetker KG, R+V Allgemeine Versicherung AG; Medienpartner: „FTD“ und „Finance“.

## AK Innovationsmanagement & -controlling

Interessenten, ControllerInnen und „Innovations“managerInnen, für einen neuen ICV-Arbeitskreis „Innovationsmanagement und Controlling“ sucht Cornelia Bieler. Im Zentrum des AK sollen die Innovationsstrategie und Verfahren des Innovationsmanagements stehen. „Der Fach-Arbeitskreis will prozesshaft den Fragen nachspüren, was Innovationsfähigkeit ausmacht, wie Innovationsfähigkeit erfolgreich gemanagt werden kann und was ControllerInnen dazu beitragen können, dass ein Unternehmen innovativ ist/wird und bleibt. Es sollen begleitende Instrumente, Kennzahlen- und Berichtssysteme entwickelt werden, die dazu beitragen sollen, Innovationsmanagement im Unternehmen zu verankern und zu kontrollieren.“

Kontakt: [c.bieler@t-online.de](mailto:c.bieler@t-online.de); Tel.: +49-89-51727839

## Nach Redaktionsschluss

Arbeitskreis-Gründungen gibt es aus Polen (AK Zielona Gora) und erstmals aus Ungarn (AK Budapest I) zu melden. Ein weiterer ungarischer AK (AK Budapest II) ist für März 2007 angekündigt.

## Internationale Gesundheitstagung in Wien erfolgreich

Mit 145 Teilnehmern war die 7. Internationale Controller Gesundheitstagung am 21. September im AKH Wien die bisher größte Veranstaltung der drei ICV-Arbeitskreise Gesundheitswesen D, A, CH. Die Veranstaltung fand gleichzeitig mit dem jährlich in Wien abgehaltenen Forum Gesundheitswesen Österreich statt. Partner war wieder das Österreichische Controller Institut, die Organisation lag beim Competence Center Health Care in Steyr.

Vielfältige Themen wie „Personal - der kritische Erfolgsfaktor“, BSC-Beispiele, Projektmanagement, Finanzierungsstrategien und „Unit-Dose-Versorgung“ standen auf der Agenda.

Die Veranstalter registrierten eine durchweg positive Stimmung und intensive Gespräche in den Pau-

sen als einen erneuten Beweis für ein stetig wachsendes Netzwerk

und einen lebendigen Erfahrungsaustausch.



AK-Leiter Gesundheitswesen (v.r.n.l.) Rainer Stelzer, Ulrike Kislak, Dr. Martin Reich und Matthias Henke mit ICV-Vorstand Dr. Walter Schmidt.

## AK West II feiert 25-jähriges Bestehen

Am 19. und 20. Oktober 2006 feierte der AK West II in Herne sein 25-jähriges Bestehen und das 40. Treffen. Unter den Gästen waren neben vielen aktiven auch ehemalige AK-Mitglieder. Alle ehemaligen AK-Leiter waren der Einladung von AK-Leiter Ralf W. A. Lehnert gefolgt. Der Vorstand des ICV war mit mehreren Mitgliedern vertreten, auch Dr. Albrecht Deyhle war gekommen.

Nach der Begrüßung durch die Bürgermeisterin der Stadt Herne erinnerte der erste AK-Leiter, Gerhard May, an den Anfang 1981. Es folgten ein Grußwort von ICV-Gründer Dr. Albrecht Deyhle und der Festvortrag von Prof. Dr. Heimo Losbichler, „Controlling – 25 Jahre in die Zukunft“. Die Jubiläums-Veranstal-

tung endete mit der Ehrung langjähriger aktiver AK-Mitglieder

durch den ICV-Geschäftsführer Conrad Günther.



V.l.n.r.: Ralf Lehnert und die früheren AK-Leiter Gerhard May, Barbara Hiltner, Hartmut Funke und Karl Strughold.

## AK „Kommunikations-Controlling“

Am 27. Oktober hat sich der AK „Kommunikations-Controlling“ gegründet. Die Einleitungsvorträge hielten in der Münchener Rückversicherungs AG Alfred Biel, „Passt Kommunikationscontrolling in das Instrumentarium der Controller?“, und Dr. Reiner Stobbe, „Der Staud der Dünge“. Der Verantwortliche für Planung und Controlling in der Unternehmenskommunikation der Münchener Rück, Dr. Stobbe, wurde als AK-Leiter gewählt.





# GREENWELL GLEESON

INTERIM MANAGEMENT

SPECIALIZED RECRUITMENT | INTERIM MANAGEMENT

» ... Hallo, ich habe eine gute Nachricht! Wir werden die Integration der neuen Unternehmensgruppe fristgerecht abschließen. Wie wir das trotz Kapazitätsprobleme in unserem Management geschafft haben? Tja, durch einen Interim Manager von Greenwell Gleeson! Die verstehen ihren Job! In kürzester Zeit wurde uns unsere Managementlösung präsentiert. Ein Top-Manager, Controller, exzellente Integrationserfahrung und sicher im internationalen Umfeld. Darüber hinaus haben uns seine Kenntnisse in den IFRS massiv bei dem Projekt geholfen. Greenwell Gleeson kann ich nur empfehlen! Das in Kürze. Sehen wir uns am Wochenende beim Golfen? «



Wir sind einer der renommiertesten Interim Management Provider im deutschsprachigen Raum. Seit Jahren besetzen wir sehr erfolgreich Management-Positionen der 1. und 2. Führungsebene auf Zeit. Professionell ergänzen und/oder flexibilisieren wir das Management unserer internationalen Klientel. Dabei ist unsere Spezialisierung auf den Finanzbereich die Voraussetzung für eine ergebnisorientierte und vertrauensvolle Zusammenarbeit.



Mitglied im AIMP  
[www.aimp.de](http://www.aimp.de)



Greenwell Gleeson GmbH, Darmstädter Landstraße 116 - 60598 Frankfurt/M.  
Tel. 069 / 90 02 77-20, E-Mail: [info@greenwellgleeson.de](mailto:info@greenwellgleeson.de)

An AMADUS FIRE company

[www.GREENWELLGLEESON.de](http://www.GREENWELLGLEESON.de)

GERMANY | UNITED KINGDOM | THE NETHERLANDS | AUSTRIA