

B 12688
32. Jg.
EUR 19,83



CONTROLLER[®]

Magazin

November

6/2007

CM CONTROLLER MAGAZIN

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

551	Klaus Eiselmayr	Editorial
552	Sascha Graba Anke Schüll	Wissensbilanzierung in einem kleinen Dienstleistungsunternehmen
562	Harald Hagmayer Walter Reithmayer	Strategiecontrolling mit System – Strategien so messbar wie eine Bilanz?
568	Walter Schmidt	Potenziale – Wie wir sie managen, bewerten und bilanzieren können
575	Peter Glinder	Berichtssysteme in der öffentlichen Verwaltung
589	Edgar Ernst Hartmut Reinhard Hendrik Vater	Impact: Weiterentwicklung des Controllings von Deutsche Post World Net
595	Jürgen H. Daum u.a.	Innovation management and the role of finance
604	Andreas Gadatsch	Kostenreduktion und Leistungssteigerung durch IT-Outsourcing?
610	Klaus Leichsenring	Flatrate oder Einzelnachweis?
613	Thomas Fickel	Versorgungszusagen an Geschäftsführende Gesellschafter
615	Impressum	
616	Stefan Ruschhaupt	Strategische Planung in einem mehrstufigen Verwaltungsaufbau
624	Thomas Liebethuth	Kennzahlen als Führungssystem im Verbesserungsprozess
630	Henry Dannenberg	Berücksichtigung von Schätzunsicherheit bei der Risikobewertung
636	Walter Schuhbauer Kai-Uwe Wellner	Umfeldbeobachtungsnetzwerk als strategisches Tool zur innovativen Unternehmenssicherung
643	Alfred Biel	Führungsverantwortung im globalen Wandel
645	Frank Brettschneider Uwe M. Seidel Bernd Ostermann	Erfolgsfaktoren für Kommunikations-Controlling
653	Rosemarie Fiedler-Winter	Mitarbeiterbeteiligung in der Chemie
655	Alfred Biel	Literaturforum
666	Int. Controller Verein	ICV im CM



Verlag für **ControllingWissen AG** - Offenburg und Wörthsee / München

ISSN 1616-0495

<http://www.controllermagazin.de>

Controlling kann so einfach sein!



- Planung, Analyse, Reporting mit einer einzigen Software
- Einfache Navigation durch logische Baumstruktur
- Automatischer Datenimport aus diversen Vorsystemen
- Bei mehr als 2.800 Unternehmen erfolgreich im Einsatz



„Mit CORPORATE PLANNER haben wir das interne Controlling klar strukturiert und ein hohes Maß an Transparenz über die maßgeblichen Informationen für das gesamte Unternehmen hergestellt. Komplexe Daten können über lange Zeiträume übersichtlich aufbereitet und einfach verwaltet werden. Unterschiedliche grafische Darstellungsformen sowie durchdachte Möglichkeiten der Gegenüberstellung von Daten sind eine effiziente Arbeitserleichterung für Mitarbeiter und Führungskräfte.“

Sven Fitkau, Leiter Stab Controlling
BKK-Landesverband NORD

**Sehr geehrte Leserin,
sehr geehrter Leser!**

Jetzt, wo Sie diese Zeilen lesen, geht es rasant auf Weihnachten zu. Geschenke sind noch zu kaufen, ein Jahresabschluss vorzubereiten ... dabei verdient die Adventszeit Besinnlichkeit, Ruhe und somit ein langsames Tempo.

Begonnen habe ich diese Zeilen im September am Vorabend des Schulbeginns in Bayern. Nachmittags bin ich aufgebrochen Richtung Pforzheim. Viel Verkehr auf der A8, ein Kaffee an der Tankstelle Burgau, gutes Durchkommen am Leonberger Dreieck. Abendessen mit dem Geschäftsführer, dem Controller, dem Projektbeauftragten einer Technologiefirma, Thema Projekt-Ist-Stand und Vorbereitung des Workshops zum Thema Strategieentwicklung und Umsetzung. Das Wienerschnitzel schmeckte hervorragend. Danach telefonieren mit der Familie, Michael kommt ins Gymnasium, das sein Bruder Alexander besucht. Heute waren sie beide schon dort, Weg erkunden, Informationen einholen – gelebtes Risiko Management, das der Aufregung entspringt.

Meine Frau Susanne wird beide am ersten Tag zur Schule bringen. Sie ist nun, da Sie, verehrte Leserin, verehrter Leser, dieses Heft in Händen halten, Mitarbeiterin des Verlags für ControllingWissen in Etterschlag mit der Aufgabe, das Magazin zu erstellen; hat also einige der folgenden Seiten bereits „gebaut“. Frau Kießling, die das Magazin seit Anbeginn erstellt, wird mit Jahresende in Rente gehen. Wie im Juli-Heft berichtet, hat Frau Kießling selbst noch mit vollem Einsatz die Umstellung auf InDesign gestemmt. Damit ist auch der Grundstein gelegt für weitere Designverbesserungen ab dem Januarheft.

Mit dem Thema Strategische Planung und Umsetzung hat wohl jeder Berührungspunkte (nicht nur zu Neujahr :-). In dieser Ausgabe des Controller Magazins finden Sie Artikel, die praxiserprobte Konzepte beschreiben, u.a.: Balanced Scorecard, Wissensbilanz, Strategiecontrolling, Umfeldbeobachtungsmanagement.

In Vorbereitung des oben genannten Workshops – die Teilnehmer vor Augen – schienen mir folgende Aspekte besonders wichtig:

Es geht darum, ein gemeinsames Ziel- und Strategieverständnis zu erreichen, ohne dabei die kritischen Bedenken zu verschweigen. Strategie sollte mehr sein als die Schnittmenge der individuellen Einzelinteressen einer Führungsmannschaft.

Ein zentraler Punkt ist die Priorisierung von Ressourcen in Form von Projekten bzw. Maßnahmenpaketen. Besser 3 Projekte erfolgreich umsetzen, als 5 zu starten, denen allen „die Luft ausgeht“.

Sich gegenseitig Transparenz zu verschaffen ist wichtig, um Prozesse des Unternehmens besser zu verstehen, Abhängigkeiten und Risiken zu identifizieren. Zusammenarbeit und gegenseitiges Verständnis sind gefragt, nicht das „es besser wissen wollen als die/der andere“.

Behalten Sie Spaß an der gemeinsamen Arbeit und der Veränderung. Ich wünsche Ihnen diese Flexibilität



und viele Lernerlebnisse auf dem Weg, Nutzen zu stiften für Ihre Kunden.

Im Namen des Verlagsteams in Etterschlag, Offenburg und Köln (dort sitzt mein Vorstandskollege Burkhardt Vitt, Online Director bei Wolters Kluwer Deutschland), wünsche ich Ihnen eine besinnliche Vorweihnachtszeit und einen guten Rutsch ins Jahr 2008, herzlich Ihr

Klaus Eiselmayr

Dr. Klaus Eiselmayr



Christa Kießling, Susanne Eiselmayr zusammen im InDesign

Wissensbilanzierung in einem kleinen Dienstleistungsunternehmen

– Umsetzung bei der FERROTEST
Werkstoffprüfung GmbH



Dipl.-Kfm. Sascha Graba,
FERROTEST Werkstoffprüfung
GmbH



OStR. Dr. Anke Schüll, Institut für
Wirtschaftsinformatik der
Universität Siegen

von Sascha Graba, FERROTEST Werkstoffprüfung
GmbH und Dr. Anke Schüll, Universität Siegen

Einleitung

Unternehmen erzielen **Vorteile im Wettbewerb** nicht mehr vorrangig durch traditionelle Ressourcen, vielmehr rücken **immaterielle Vermögenswerte** in den Vordergrund. Diese stellen wirtschaftliche Vorteile dar, die weder in materiellen noch finanziellen Gütern begründet sind. Eine steigende Anzahl großer Unternehmen fügt ihren Bilanzen inzwischen Angaben zu immateriellen Vermögenswerten an und folgt somit den Empfehlungen deutscher und internationaler Rechnungslegungsstandards. Um das Instrument einer Wissensbilanz auch für kleine und mittlere Unternehmen einsetzbar zu machen, wurde im Rahmen einer Initiative des ehemaligen Bundesministeriums für Wirtschaft und Arbeit (BMWA) ein Arbeitskreis ins Leben gerufen. Die resultierende **Wissensbilanz „Made in Germany“** stellt ein Konzept dar, für das bislang Erfahrungsberichte vorrangig von mittleren und größeren Unternehmen vorliegen. Im nachfolgenden Beitrag soll bewusst der Einsatz der Wissensbilanz in einem kleinen Unternehmen der Dienstleistungsindustrie dargestellt werden: Einem Unternehmen, das zerstörungsfreie Werkstoffprüfungen durchführt. Da diese Prüfungen unter anderem durch Röntgenstrahlen und unter Einsatz radioaktiver Materialien durchgeführt werden, ist Wissen für dieses Unternehmen von zentraler Bedeutung.

Wissensbilanzen

Der Wert eines Unternehmens setzt sich zusammen aus materiellen Vermögensgegenständen (Anlage- und Umlaufvermögen) sowie den immateriellen Ressourcen des Unternehmens. Finanzbilanzen geben über die materiellen Vermögensgegenstände Aufschluss, ermöglichen jedoch keine Aussage über das Wissen im Unternehmen, dessen Vernetzung und Entwicklung. Als Wissen wird die Gesamtheit an Kenntnissen einer Person bezeichnet. Wissen ist dynamisch und veraltet mit der Zeit; es ist personen-gebunden, gewinnt bei Nutzung an Wert und wächst bei seiner Vernetzung. Im Zusammenhang mit Wissen wird oft der Begriff des „Intellectual capital“, oder des „intellektuellen Kapitals“ verwendet, ebenso wie die Begriffe „immaterielle Güter“, „intellectual property“, „intangibles“, oder „intangible assets“ (vgl. auch den Beitrag von Dr. M. Kottbauer: „Controlling von Intangible Assets“ im Juli-Heft des Controller Magazins, S. 378). Der Begriff des intellektuellen Kapitals geht jedoch über den des Wissens hinaus, da es nicht allein das persönliche Wissen bezeichnet, sondern das gesamte für ein Unternehmen relevante Wissen. Das **intellektuelle Kapital (IK)** einer Organisation bezeichnet somit „alle für die Geschäftstätigkeit wichtigen immateriellen Faktoren und deren Vernetzung untereinander.“

Inzwischen sind in verschiedenen Ländern Initiativen entstanden, um immaterielle Werte in bilanzähnlicher Form auszuweisen. In diesen „Wissensbilanzen“ wird dargestellt, welches Wissen im Unternehmen vorhanden ist und wo es sich befindet. Hierdurch kann ein **Wissenstransfer im Unternehmen** effektiver betrieben werden. Überschneidungen in Verantwortungsbereichen werden erkennbar und lassen sich auflösen. Die Wissensbilanz zeigt die Entwicklung des intellektuellen Kapitals über die Zeit sowie auch in Bezug auf geplante Unternehmensziele. Die Bedeutung dieser Wissensbilanzen wird insbesondere dadurch vorangetrieben, dass der Ausweis immateriellen Vermögens im Anhang der Bilanz durch deutsche und internationale Rechnungslegungsstandards (DRS Deutscher Rechnungslegungsstandard sowie IAS International Accounting Standard) empfohlen wird (zB. IAS 38, DRS 12, DRS15). Die Bilanzierung unterliegt jedoch Grenzen, da nach § 248 Abs. 2 HGB ein Bilanzierungsverbot für immaterielle Vermögensgegenstände besteht, die nicht entgeltlich erworben wurden. Die Kreditvergaberichtlinien nach Basel II erfordern dagegen ausdrücklich die Berücksichtigung weicher Faktoren, wie auch des Intellektuellen Kapitals (vgl. den Beitrag von Dr. M. Bornemann und S. Wucher: „Ergebnisse des Wissensbilanz Tests am Finanzmarkt (Schodertest)“ im Juli-Heft des Controller Magazins, S. 382).

Im deutschsprachigen Raum sind die österreichischen Anstrengungen hervorzuheben, welche die Einführung des Wissensbilanzmodells der Austrian Research Centers (ARC) und die Verabschiedung des Universitätsgesetzes 2002 für den Bereich Forschung und Bildung nach sich zogen. So sind nach § 13 Abs. 6 Universitätsgesetz in Österreich alle österreichischen Universitäten verpflichtet, eine Bestandsaufnahme ihres verfügbaren Wissens in einer vorgegebenen bilanzähnlichen Struktur vorzulegen. Dieses österreichische Bilanzmodell gilt als eines der ersten dieser Art im deutschen Sprachraum (Heisig, 2005).

Die „Wissensbilanz – Made in Germany“

In Deutschland wurde vom damaligen Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit (BMWA) im Rahmen seiner Initiative „Fit für den Wissenswettbewerb“ im Jahr 2003 das Projekt „Wissensbilanz – Made in Germany“ durch den Arbeitskreis Wissensbilanz initiiert. Ziel war es, ein Berichts- und Steuerungsinstrument des intellektuellen Kapitals zu entwickeln, welches den Ansprüchen kleiner und mittlerer Unternehmen gerecht werden sollte. Nach Ablauf eines Pilotprojekts mit 14 Unternehmen wurde 2004 ein Leitfaden veröffentlicht, der Unternehmen aus dem KMU-Bereich unterstützen soll, eine Bilanz ihres Wissens aufzustellen. 2006 wurde darüber hinaus eine Software, die „Wissensbilanz-Toolbox“, veröffentlicht, welche die

Durchführung einer Wissensbilanzierung erleichtern soll.

Dem Modell der „Wissensbilanz – Made in Germany“ liegt folgende Definition zugrunde:

„Eine Wissensbilanz ist ein Instrument zur gezielten Darstellung und Entwicklung des intellektuellen Kapitals einer Organisation. Sie zeigt die Zusammenhänge zwischen den organisationalen Zielen, den Geschäftsprozessen, dem intellektuellen Kapital (IK) und dem Geschäftserfolg einer Organisation auf und beschreibt diese Elemente mittels Indikatoren.“ (Alwert/Bornemann/Kivikas, 2004)

Das Gesamtmodell setzt sich aus drei Teilmodellen zusammen. Ein Organisationsmodell beschreibt die Umgebung der Organisation, mit der sie in Beziehung tritt, in der sie agieren kann und welche ihr Möglichkeiten bzw. Risiken bietet. Darüber hinaus werden die Elemente des intellektuellen Kapitals in einem Geschäftsprozessmodell als Ressourcen des Systems identifiziert. Werden diese Faktoren in Verbindung mit materiellen und finanziellen Faktoren in die Geschäftsprozesse eingebracht, ergibt sich der Geschäftserfolg der Organisation. Die Wechselwirkungen der Faktoren untereinander werden im Modell durch Wissensprozesse beschrieben. Den letzten Bestandteil bildet ein Steuerungsmodell. Der Geschäftserfolg, als externe Wirkung im Geschäftsumfeld, wird analysiert und positiv oder negativ bewertet. Gegebenenfalls sind Anpassungen an Unternehmensvision,

-zielen, Geschäfts- / Wissensstrategie oder an den Maßnahmen nötig, um sicherzustellen, dass in Zukunft die Ansprüche an die externen Wirkungen erfüllt werden können. Eingeführt wird eine Wissensbilanz über 6 Arbeitsschritte, die wiederum in vier Module aufgeteilt werden (siehe Abb. 1).

Die Arbeitsschritte des Moduls I befassen sich weitgehend damit, die Rahmenbedingungen zur Erstellung einer Wissensbilanz festzulegen. Dazu gehören eine erste Systemabgrenzung, bzw. die Festlegung des Ablaufs des Projektes „Wissensbilanz“, die Beschreibung der Ausgangssituation, d.h. die Bestimmung des Geschäftsumfeldes der Organisation und die Erfassung des intellektuellen Kapitals, welches in die Bestandteile Human-, Struktur- und Beziehungskapital aufgeteilt wird. Der Begriff des Humankapitals beinhaltet hierbei Fähigkeiten, Fertigkeiten und Wissen, das in Personen verkörpert ist sowie durch Ausbildung, Weiterbildung und Erfahrung erworben wird. Er betitelt somit das Leistungsvermögen, das die Beschäftigten zur Wertschöpfung in den Prozessen beitragen. Das Strukturkapital dient der Unterstützung des Humankapitals. Es bildet die Infrastruktur, welche es den Mitarbeitern ermöglicht, ihre Leistungsfähigkeit voll zu entfalten. Dies ist nur unter der Voraussetzung möglich, dass die Mitarbeiter die Infrastrukturen effizient nutzen und diese andererseits selbst weiter ausbauen und pflegen. Das Beziehungskapital kennzeichnet die Beziehungen zur relevanten Unterneh-

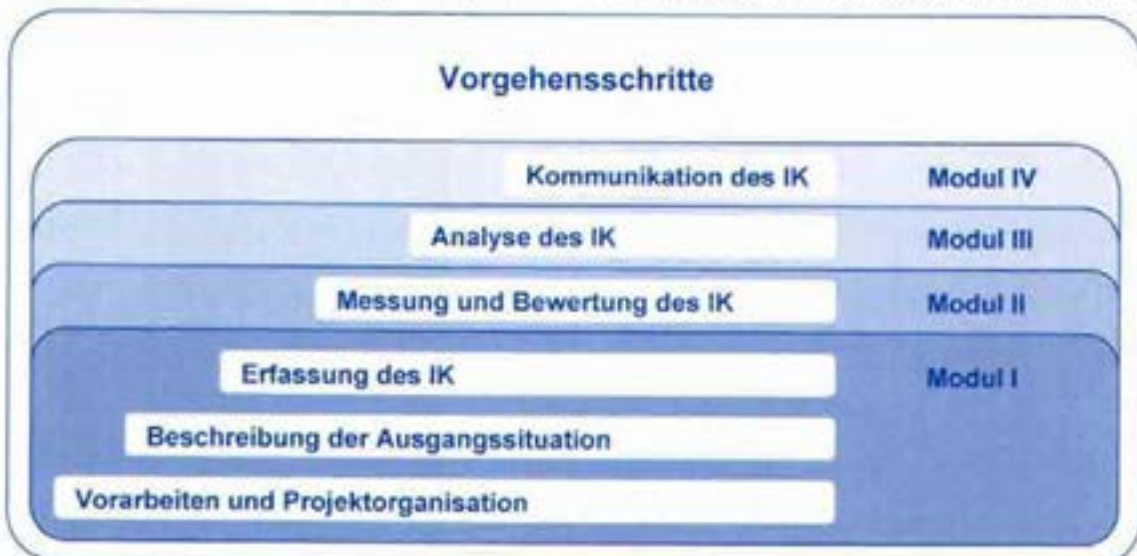


Abb. 1: Vorgehensweise der „Wissensbilanz – Made in Germany“

mensumwelt, z.B. Kunden, Lieferanten oder Geschäftspartnern sowie der Öffentlichkeit. Die Komponenten des intellektuellen Kapitals üben einen Einfluss auf die Geschäftsprozesse und somit auf das Geschäftsergebnis des Unternehmens aus. Aus diesem Grund werden sie auch nach folgender Definition als Einflussfaktoren bezeichnet:

„Die Einflussfaktoren des intellektuellen Kapitals stellen abstrakte Gebilde dar, welche den Kategorien Humankapital, Strukturkapital, Beziehungskapital zugeordnet werden können. Sie haben bei Veränderung direkte oder indirekte Auswirkungen auf den Geschäftserfolg und die Zielerreichung einer Organisation und sind für diese erfolgskritisch.“ (Alwert 2006)

In **Modul II** wird die Bewertung und Messung des zuvor identifizierten intellektuellen Kapitals bzw. seiner Einflussfaktoren vollzogen. Durch die Erhebung von Indikatoren soll diese Selbstbewertung hinsichtlich Qualität, Quantität und Systematik der Einflussfaktoren erleichtert werden, so dass am Ende dieses Moduls eine Bestandsaufnahme der Stärken und Schwächen des intellektuellen Kapitals resultiert. Die zuvor bewerteten Einflussfaktoren werden in **Modul III** einer umfassenden Analyse unterzogen, bei der unter anderem deren Wirkungszusammenhänge näher analysiert werden. Die hier gewonnenen Erkenntnisse sollen helfen, Handlungsempfehlungen und Strategien für den zukünftigen Umgang mit dem intellektuellen Kapital des Unternehmens zu formulieren. Am Ende des **Moduls IV** steht eine Wissensbilanz, die sowohl als internes Steuerungsinstrument der Geschäftsführung, als auch für die externe Kommunikation gegenüber Dritten geeignet ist, da sie eine Übersicht über das intellektuelle Kapital und dessen momentanen und zukünftigen Anteil an der Wertschöpfung des Unternehmens liefert. Allerdings muss unter Umständen eine Anpassung der ermittelten Ergebnisse erfolgen, damit vertrauliche Sachverhalte geschützt werden. Am Ende eines jeden Moduls liegen Zwischenergebnisse vor, die schon für sich alleine genommen einen Ausgabewert besitzen, so dass das Projekt der Wissensbilanz an diesen Punkten unterbrochen werden könnte.

Umsetzung bei der FERROTEST Werkstoffprüfung GmbH

Im Folgenden wird ein Auszug aus der Untersuchung des intellektuellen Kapitals der FERROTEST Werkstoffprüfung GmbH, einem mittelständischen Dienstleistungsunternehmen, beschrieben. Grundlage der Untersuchung bildeten die Daten des Geschäftsjahres 2005. Im Vordergrund der Analyse stand im Wesentlichen die Identifizierung des intellektuellen Kapitals und seiner Einflussfaktoren. Aus diesem Grund erstreckte sich die Untersuchung auf die Betrachtung der ersten drei Module der Wissensbilanzierung. Modul IV wurde ausgeklammert, da eine externe Kommunikation der Ergebnisse nicht angestrebt wurde.

Beschreibung der FERROTEST Werkstoffprüfung GmbH

Die FERROTEST Werkstoffprüfung GmbH, im nachfolgenden FTW genannt, ist ein Unternehmen aus dem Bereich der zerstörungsfreien Werkstoffprüfung (ZfP) mit Firmensitz in Kreuztal, Nordrhein-Westfalen (Siegelerland). Das Leistungsangebot umfasst das Prüfen von Bauteilen aus metallischen und nicht-metallischen Werkstoffen im Bereich des Grundwerkstoffs und an Schweißnahtverbindungen unter Anwendung folgender Prüfverfahren:

- ▶ Durchstrahlungsprüfungen (RT)
- ▶ Ultraschallprüfungen (UT)
- ▶ Magnetpulverprüfungen (MT)
- ▶ Farbeindringprüfungen (PT)
- ▶ Härteprüfungen (HT)
- ▶ Wanddickenmessungen.

Zum Kundenstamm gehören neben kleinen und mittelständischen Unternehmen aus dem metallverarbeitenden Bereich auch Großunternehmen aus dem Umland. Die FTW sieht sich, seit mehr als 25 Jahren, als ein verlässlicher und flexibler Partner, der seine Kunden dabei unterstützt, ihren Qualitätsanforderungen gerecht zu werden. Zurzeit beschäftigt das Unternehmen inklusive der Geschäftsführung 11 Mitarbeiter.

Die Analyse des intellektuellen Kapitals konzentrierte sich im Wesentlichen auf den Bereich der Durchstrahlungsprüfungen (RT). Mit Hilfe dieses Verfahrens werden beispielsweise

Schweißnähte von Bauteilen mit Hilfe von Röntgen- und Gammastrahlen auf innere Inhomogenitäten überprüft. Dazu wird die zu prüfende Naht mit energiereicher Strahlung durchleuchtet. Die Strahlung trifft bei Durchdringung des Materials auf einen Röntgenfilm, der an der Rückseite der Naht angebracht ist. Ähnlich der normalen Fotografie, bei der ein Film auf Licht reagiert, vermögen auch Röntgen- und Gammastrahlen ein Aufnahme-medium zu belichten und somit ein Abbild der Schweißnaht auf dem Film zu erzeugen. Während des Durchdringungsvorganges wird die Strahlung durch das Material abgeschwächt und teilweise absorbiert (Agfa 1990). Dieser Sachverhalt macht es möglich, Inhomogenitäten im Innern von Schweißnähten nachzuweisen.

Diese Dienstleistung wird zum einen bei den Kunden vor Ort, unter Wahrung aller nötigen Sicherheitsvorkehrungen und gesetzlichen Verordnungen, wie der Strahlenschutzverordnung (StrSchV) und Röntgenverordnung (RöV), durchgeführt. Zum anderen können angelieferte Bauteile im betriebseigenen Röntgenraum der FTW geprüft werden. Für Aufträge außer Haus verfügt die FTW über Fahrzeuge, die mit einer Dunkelkammer zur Entwicklung und Auswertung der belichteten Filme ausgestattet sind. Darüber hinaus besitzen sie mobile Röntgenanlagen und können – je nach Bedarf – auch radioaktive Präparate, wie das Isotop Iridium 192, mitführen.

Modul I – Vorarbeiten, Ausgangssituation, Erfassung des intellektuellen Kapitals

Das Hauptziel der Wissensbilanz der FTW ist die Identifizierung des intellektuellen Kapitals, seiner Einflussfaktoren und Wirkungszusammenhänge, bzw. die Schaffung von Transparenz bezüglich des intellektuellen Kapitals und seiner Wirkungen. Die Untersuchung konzentriert sich im Wesentlichen auf das Prüfverfahren der Durchstrahlungsprüfung. Hauptzielgruppe der Ergebnisse der Wissensbilanzierung ist die Unternehmensleitung.

Innerhalb der Beschreibung der Ausgangssituation wurden zum einen die zentralen Phasen und Aktionen ermit-

telt, die im Erstellungsprozess der Durchstrahlungsprüfung vollzogen werden müssen. Des Weiteren wurde das Geschäftsumfeld der FTW näher betrachtet und beschrieben. Hier wurden u. a. die Konkurrenzsituation, die Arbeitsmarktsituation und darüber hinaus die Umstände beschrieben, denen sich die FTW aufgrund der Gefährlichkeit der radioaktiven Strahlung ausgesetzt sieht. An diesem Punkt wurde im Besonderen auf die erforderlichen Qualifikationen und Zertifizierungen eingegangen, die die FTW, bzw. das Prüfpersonal, aufgrund der Strahlenschutzverordnung (StrSchV), Röntgenverordnung (RöV) und der Norm DIN EN 473: Qualifizierung und Zertifizierung von Personal der zerstörungsfreien Prüfung, benötigt.

In einem letzten Schritt erfolgte die Festlegung der relevanten Geschäftserfolge, wobei zum einen der finanzielle Erfolg (Gewinn und Umsätze), bzw. das Umsatzwachstum gezählt wurden. Das Leitbild der FTW ist davon geprägt, dass die FTW auch in Zukunft ein verlässlicher und zuverlässiger Partner ihrer Kunden bleiben will, der sich durch Flexibilität, Freundlichkeit, Gründlichkeit und hohe Qualität seiner Leistungen auszeichnet. Als Unternehmensziel wurde festgelegt, die bisherige Marktstellung zu festigen und weiter auszubauen. Durch Ausbau und Pflege der Qualifikationen und Zertifizierungen des Prüfpersonals sowie Beibehaltung und Erneuerung der technischen Ausstattung sollen diese Zielvorstellungen in Zukunft erreicht werden. Eine Akkreditierung der FTW nach DIN EN ISO / IEC 17025 und die damit verbundene Einführung eines Qualitätsmanagementsystems liefert dabei zusätzliche Unterstützung.

Zum Abschluss des Moduls I wurden Einflussfaktoren des intellektuellen Kapitals der FTW identifiziert, wobei im Wesentlichen auf Standardeinflussfaktoren zurückgegriffen wurde, die

sich während der Entwicklung des Verfahrens der Wissensbilanzierung als nützlich erwiesen haben. Im Bereich des Strukturkapitals wurde als eine Besonderheit die technische Spezialausrüstung an Fahrzeugen und Infrastruktur mit hinzugenommen, die für die Durchführung von Durchstrahlungsprüfungen benötigt wird. Tabelle 1 zeigt die ermittelten Einflussfaktoren des intellektuellen Kapitals der FTW.

Nach der Erfassung der Einflussfaktoren wurde in Modul II gemäß der empfohlenen Vorgehensweise die eigentliche Bewertung der Einflussfaktoren vorgenommen.

Modul II – Indikatorenermittlung und Bewertung des intellektuellen Kapitals

Um eine Selbstbewertung der Einflussfaktoren zu erleichtern und zu unterstützen, wurden in einem ersten Schritt des Moduls II Indikatoren für die jeweiligen Bestandteile des intellektuellen Kapitals erhoben. In Tabelle 2 und Tabelle 3 werden Auszüge der Indikatoren aus dem Bereich des Human- und Beziehungskapitals gezeigt, da diese beiden Bereiche als äußerst wichtig für den Erfolg der FTW angesehen werden. Die Tabellen zeigen die Indikatoren mit ihren jeweiligen ermittelten Werten, einer ersten Einschätzung ihrer Ausprägung (dargestellt durch die Smileys) und einer ersten Zielvorgabe für die Zukunft.

Für den Einflussfaktor „Mitarbeiterqualifikation (HK1)“ wurde beispielsweise als repräsentative Kennzahl die Anzahl der Mitarbeiter ermittelt, die über die geforderten Lehrgänge und Zertifizierungen nach DIN EN 473 bzw. Strahlenschutzverordnung (StrSchV) und Röntgenverordnung (RöV) verfügen. Um die „Motivation der Mitarbeiter“ mit Fakten zu untermauern, wurde zum einen die Fluktuationsrate, die durchschnittlichen Krankheitstage im Jahr 2005 herangezogen. Beide

Kennzahlen wiesen zufrieden stellende Ausprägungen auf, wobei als zukünftiges Ziel die Senkung beider Indikatoren angestrebt wird.

Als Indikatoren für den Bereich des Beziehungskapitals wurden für den Einflussfaktor „Kundenbeziehungen (BK1)“ unter anderem die Anzahl der Stammkunden, der jeweilige Umsatzanteil dieses Kundenteils, die Anzahl der Neukunden und Reklamationen erhoben. Alle Werte wurden als weitgehend zufrieden stellend bewertet. Allerdings sollte angestrebt werden, die Anzahl der Stammkunden zu erhöhen, um eine breitere Streuung zu erreichen und weniger anfällig für konjunkturelle Schwankungen zu sein. Besondere Berücksichtigung finden die Beziehungen zu jenen Kunden, bei denen die FTW einen eigenen Röntgenraum betreibt, da die Bindungen zu diesen Kunden als sehr eng und partnerschaftlich angesehen werden. Diese Art der Kooperation wird auch in Zukunft mit anderen Kunden angestrebt, um mit größerer Flexibilität auf Kundenaufträge reagieren zu können.

Nach der Erhebung der Indikatoren wurde die Selbstbewertung des intellektuellen Kapitals, bzw. seiner Einflussfaktoren, hinsichtlich Qualität, Quantität und Systematik durchgeführt. Als Beispiele dafür sollen ebenfalls Tabellenauszüge, mit den jeweiligen Begründungen für die Ausprägung des Einflussfaktors, aus dem Bereich des Human- und Beziehungskapitals dienen (Tabelle 5 und Tabelle 6). Für die Bewertung wurde die Bewertungsskala verwendet, wie sie vom Arbeitskreis Wissensbilanz vorgeschlagen wird (Tabelle 4). Berücksichtigt wurde bei der Bewertung die Perspektive des operativen Bezugs, d.h. die Einflussfaktoren wurden dahingehend bewertet, inwieweit sie das Tagesgeschäft beeinflussen und unterstützen.

Humankapital	Strukturkapital	Beziehungskapital
<ul style="list-style-type: none"> • Mitarbeiterqualifikation (HK1) • Mitarbeitererfahrung (HK2) • Soziale Kompetenz (HK3) • Mitarbeitermotivation (HK4) 	<ul style="list-style-type: none"> • Unternehmenskultur (SK1) • Kommunikationstechnik/Wissens-transfer (SK2) • Struktur der technischen Ausstattung (SK3) 	<ul style="list-style-type: none"> • Kundenbeziehungen (BK1) • Lieferantenbeziehungen (BK2) • Beziehungen zu Organisationen (BK3) • Image (BK4) • Soziales Engagement (BK5)

Tabelle 1: Die Einflussfaktoren des intellektuellen Kapitals der FTW

Humankapital HK						
Einflussfaktor/ Indikator	Abk.	Beschreibung	Einheit	Wert	Wertung	Ziel
Anzahl Mitarbeiter		Gesamte aktuelle Mitarbeiteranzahl.	Personen	8	☺	↔
Durchschnittsalter		Durchschnittsalter der Mitarbeiter aktuell.	Jahre	43,5	☺	
Mitarbeiterqualifikation	HK1					
Strahlenschutz		Aktuelle Anzahl der Mitarbeiter mit Strahlenschutzlehrgang.	Personen	7	☺	↗
RT Stufe 1		Aktuelle Anzahl der Mitarbeiter mit Stufe 1-Lehrgang (RT).	Personen	5	☺	↗
RT Stufe 2		Aktuelle Anzahl der Mitarbeiter mit Stufe 2-Lehrgang (RT).	Personen	5	☺	↗
RT Stufe 3		Aktuelle Anzahl der Mitarbeiter mit Stufe 3-Lehrgang (RT).	Personen	1	☺	↔
ADR		Aktuelle Anzahl der Mitarbeiter mit Gefahrgutführerschein.	Personen	5	☺	↔
Weiterbildungskosten		Gesamte Kosten für Lehrgänge und Re-zertifizierungen in 2005.	€	-		
Weiterbildungskosten pro Mitarbeiter		Weiterbildungskosten pro Mitarbeiter für 2005.	€	-		
Mitarbeitermotivation	HK4					
Fluktuationsrate		Fluktuationsrate der Mitarbeiter für 2005.	%	12,5	☺	↘
Krankheitstage		Durchschnittliche Krankheitstage pro Mitarbeiter für 2005.	Tage	-	☺	↘

Tabelle 2: Auszug – Indikatoren Humankapital der FTW

Beziehungskapital BK						
Einflussfaktor/ Indikator	Abk.	Beschreibung	Einheit	Wert	Wertung	Ziel
Anzahl Kunden		Gesamte aktuelle Kundenanzahl.	Kunden	-	☺	↔
Anzahl Lieferanten		Gesamte aktuelle Lieferantenzahl.	Lieferanten	-	☺	↔
Kundenbeziehungen	BK1					
Anzahl Stammkunden		Anzahl der Kunden, die wöchentlich Aufträge vergeben.	Kunden	-	☺	↗
Umsatzanteil Stammkunden		Umsatzanteil der Stammkunden für 2005.	%	-	☺	↔
Anzahl Röntgenraumgenehmigungen		Aktuelle Kundenzahl bei denen die FTW einen Röntgenraum betreibt.	Stück	6	☺	↗
Anzahl Neukunden		Anzahl der neu gewonnenen Kunden für 2005.	Kunden	11	☺	↗
Reklamationen		Anzahl der Reklamationen für 2005.	Stück	-	☺	↘
Lieferantenbeziehungen	BK2					
Lieferantenbeurteilung		Beurteilung der Lieferanten bezüglich der Flexibilität.	-	sehr gut	☺	↔
Beziehungen zu Organisationen	BK3					
Beurteilung der Zusammenarbeit		Beurteilung des Verhältnisses zu externen Organisationen.	-	gut	☺	↔
Image	BK4					
Weiterempfehlungsquote		Anteil der neuen Kunden, die sich aufgrund einer Empfehlung bei der FTW gemeldet haben.	%	72	☺	↗

Tabelle 3: Auszug Indikatoren Beziehungskapital der FTW

0%	Einflussfaktor nicht ausreichend oder die Ausprägungen sind nicht sinnvoll ermittelbar
30%	Einflussfaktor teilweise ausreichend
60%	Einflussfaktor zum größten Teil ausreichend
90%	Einflussfaktor vollständig/absolut ausreichend
120%	Einflussfaktor besser bzw. mehr als erforderlich vorhanden

Tabelle 4: Bewertungsskala der Einflussfaktoren gemäß Empfehlung des Arbeitskreises Wissensbilanzen

Anhand der Tabelle lässt sich beispielsweise erkennen, dass die FTW die Menge an Qualifikationen der Mitarbeiter (HK1) für das operative Geschäft als absolut ausreichend erachtet. Dies trifft weitgehend auch auf die Qualität dieses Einflussfaktors zu. Als Begründung wird das Niveau der Mitarbeiterschulungen angeführt, die von externen Zertifizierungsunternehmen vorgenommen werden und ein umfassendes und gründliches Vorbereiten der Mitarbeiter auf die Prüfverfahren, die zugrunde liegenden Normen und sicherheitsrelevanten Verordnungen und Bestimmungen beinhalten. Nach bestandener Prüfung erhalten die Prüfer ein Zertifikat, das in regelmäßigen Abständen durch eine Schulung erneuert werden muss. Jedoch besteht beim systematischen Umgang mit die-

sem Einflussfaktor Verbesserungsbedarf. Die Bewertung von 60% begründet sich darin, dass in Zukunft vorausschauender geplant werden sollte, welche Mitarbeiter wann und wo geschult werden sollten, um dem Ziel, ein flexibler Partner der Kunden zu sein, Rechnung zu tragen. Der fehlende systematische Umgang lässt sich auch bei den anderen Einflussfaktoren erkennen. Zukünftige Anstrengungen sollten darauf konzentriert sein, den systematischen Umgang zu verbessern.

Der Auszug aus der Tabelle des Beziehungskapitals zeigt, dass auch hier Quantität und Qualität der Ausprägungen der Einflussfaktoren als weitgehend zufrieden stellend erachtet werden, während auch hier Defizite im

Bereich des systematischen Umgangs identifiziert wurden.

Diese Tabellen wurden in gleicher Weise auch für das Strukturkapital, die Geschäftserfolge und Leistungsprozesse der FTW ausgearbeitet und in Modul III einer umfassenden Analyse unterzogen, die zunächst einmal mit der graphischen Darstellung der Bewertungen der Einflussfaktoren begann.

Modul III – Visualisierung der Bewertungen und Durchführung der Sensitivitäts- und Potenzialanalyse

In einem ersten Schritt der graphischen Untersuchung wurden die Bewertungsergebnisse der Einflussfaktoren des intellektuellen Kapitals bzw. der Geschäftserfolge und Leistungs-

Humankapital						
HK	Ausprägung des Einflussfaktors (in %)				Systematik im Umgang mit dem Einflussfaktor (in %)	
	Quantität	Begründung	Qualität	Begründung	Systematik	Begründung
HK1	90	Die Qualifikation der Mitarbeiter ist mehr als ausreichend. Mit den vorhandenen Qualifikationen ist der reibungslose Geschäftsbetrieb möglich.	60	Die Güte der Qualifikation ist gut, da das Niveau der Lehrgänge hoch ist. Darüber hinaus müssen in festen Intervallen Rezertifizierungen und Auffrischungslehrgänge durchgeführt werden.	60	Bei der Systematik besteht Verbesserungsbedarf. Die Weiterbildung eines Mitarbeiters wird oft nur bei Bedarf durchgeführt. Es sollte vorausschauender geplant werden.
HK2	90	Die FTW verfügt über langjährige Erfahrung im Bereich der Durchstrahlungsprüfung. Grund dafür ist u. a. eine lange Betriebszugehörigkeit der Mitarbeiter.	80	Aufgrund der vielfältigen Aufträge sehen sich die Mitarbeiter mit unterschiedlichen Prüfaufgaben konfrontiert. Aufgrund ihrer Erfahrung werden diese nahezu ohne Probleme bewältigt. Zusätzlich werden neue Erfahrungen aufgebaut.	40	Der Erfahrungsaufbau sollte zielgerichteter gesteuert werden. Das Learning-by-Doing-Prinzip sollte nicht ausschließlich für den Aufbau von Erfahrungen verantwortlich sein.
HK3		Keine Bewertung vorgenommen.	60	Das Mitarbeiterverhalten den Kunden und Mitarbeitern gegenüber ist in großen Teilen in Ordnung. Auf ein gewisses Maß an Fingerspitzengefühl sollte geachtet werden.	30	Ein systematischerer Umgang mit diesem Einflussfaktor sollte angestrebt werden, d. h. auf gewisse Verhaltensregeln sollten öfter Hinweise erfolgen, um ein gleich bleibendes Auftreten zu ermöglichen.
HK4	80	Die Motivation der Mitarbeiter ist auf einem hohen Niveau. Alle arbeiten motiviert und gewissenhaft.	60	Die „Qualität“ der Motivation könnte besser ausfallen. Als Beispiel dafür könnte die Bereitschaft an Samstagen zu arbeiten, angeführt werden, da diese zu ungleichmäßig verteilt ist. Zu oft erklären sich die gleichen Mitarbeiter dazu bereit.	50	Im Hinblick auf die gezielte Förderung der Mitarbeitermotivation besteht Nachholbedarf.

HK1: Mitarbeiterqualifikation; HK2: Mitarbeitererfahrung; HK3: Soziale Kompetenz; HK4: Mitarbeitermotivation

Tabelle 5: Bewertung des Humankapitals der FTW

Beziehungskapital						
BK	Ausprägung des Einflussfaktors (in %)				Systematik im Umgang mit dem Einflussfaktor (in %)	
	Quantität	Begründung	Qualität	Begründung	Systematik	Begründung
BK1	80	Die Anzahl der Kunden der FTW wird als gut bewertet. Jedoch wird angestrebt die Anzahl der Stammkunden zu erhöhen, um bei konjunkturellen Schwächen, weniger abhängig zu sein.	80	Die Qualität der Kundenbeziehungen wird als sehr gut eingeschätzt. Sie ist durch einen respektvollen Umgang miteinander geprägt. Als besonders eng werden die Beziehungen zu jenen Kunden eingeschätzt, bei denen die FTW einen Röntgenraum betreibt. Hier ist die Zusammenarbeit auf einem sehr hohen Niveau.	50	Die Systematik im Umgang mit Kundenbeziehungen muss auf jeden Fall verbessert werden. Qualitativ hochwertige Arbeit zu leisten reicht nicht aus. Die täglichen Telefonate mit Kunden tragen zwar dazu bei, die Beziehungen zu vertiefen und Vertrauen zu schaffen, dennoch sollten mehr Maßnahmen im Bereich des Kundenbeziehungsmanagements ergriffen werden.
BK2	80	Die Menge an Beziehungen, die zu Lieferanten gepflegt werden, wird als gut bewertet.	70	Die Qualität der Lieferantenbeziehungen wird ebenfalls als gut eingeschätzt. Die Abwicklung bestellter Güter und geschieht schnell und in den meisten Fällen problemlos.	50	Die Lieferanten sollten in Zukunft periodischen Überprüfungen unterzogen werden, um Probleme im Vorfeld zu minimieren und ein schnelleres Ausweichen auf Alternativen zu ermöglichen.
BK4	80	Das Image der FTW wird hoch eingeschätzt. Die zeigt sich u. a. darin, dass sich 72 % der neu gewonnenen Kunden in 2005 aufgrund einer Weiterempfehlung gemeldet haben.	85	FTW steht für Qualität, Zuverlässigkeit und Kompetenz. Die Kunden wissen, dass übertragene Aufgaben mit hoher Flexibilität und Gründlichkeit erledigt werden und halten daher an der FTW als Partner fest.	60	Es wird dafür gesorgt, dass Qualität abgeliefert wird, die sich herumprächt. Darauf wird in Gesprächen mit den Mitarbeitern hingewiesen. Aber nur Mundpropaganda reicht nicht aus, um das Image zu fördern. Maßnahmen zur Steigerung, wie z.B. ein Internetauftritt sollten in Angriff genommen werden.

BK1: Kundenbeziehungen, BK2: Lieferantenbeziehungen; BK3: Beziehungen zu Organisationen, BK4: Image; BK5: Soziales Engagement

Tabelle 6: Auszug aus der Bewertung des Beziehungskapitals der FTW

prozesse in Balkendiagramme übertragen.

Abbildung 2 zeigt als Beispiel das Balkendiagramm des Humankapitals. Die Balkendiagramme verdeutlichen die ersten Schlüsse, welche sich aus der Betrachtung der Bewertungstabellen ergaben. Die Qualität und Quantität der meisten Einflussfaktoren wurden größtenteils als ausreichend und stellenweise als überaus gut eingeschätzt, während beim systematischen Umgang nur selten die 60%-Marke überschritten wurde. Für die Zukunft sollten Maßnahmen ergriffen werden, die ein gezielteres Management und eine bessere Überwachung ermöglichen, da ansonsten das Risiko besteht, dass sich das Niveau der Qualität und Quantität über einen längeren Zeitraum nicht halten lässt. Darüber hinaus könnte die FTW Veränderungen früher erkennen und das Risiko minimieren, von diesen Veränderungen überrascht zu werden.

Diese Einschätzung wurde zusätzlich durch die Analyse des Bewertungsportfolios bestätigt. Die FTW ist in Bezug auf das intellektuelle Kapital gut aufgestellt. Damit dies auf lange Sicht aufrechterhalten werden kann, sollte die Systematik verbessert werden.

Nach diesem ersten Überblick über den Ist-Zustand der FTW, wurden im weiteren Verlauf die Wirkungszusammenhänge der Einflussfaktoren mit

Hilfe einer **Sensitivitätsanalyse** untersucht. Hierbei wurden eingeschätzt, wie stark die Wirkungen eines Einflussfaktors auf die anderen Einflussfaktoren im Gesamtsystem sind. Dazu wurden die Einflussfaktoren paarweise bezüglich ihrer Wirkungen aufeinander betrachtet und mit Hilfe einer Skala von 0 bis 3 gewichtet. Im Rahmen dieser Analyse konnte ermittelt werden, welcher Einflussfaktor das System aktiv beeinflusst oder pas-

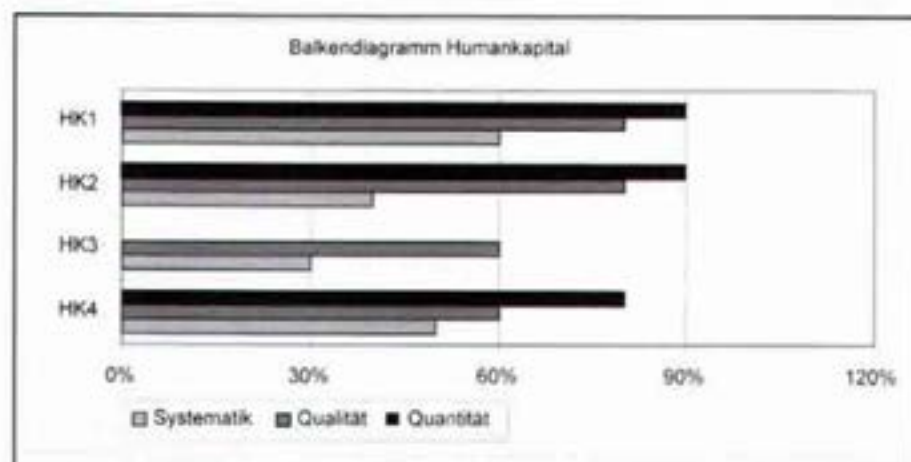


Abb. 2: Balkendiagramm Humankapital der FTW

siv ist und somit vom System beeinflusst wird.

Die sich ergebende Einflussmatrix wurde in ein Einflussdiagramm übertragen, wobei sich herausstellte, dass die FTW überwiegend über stabile, puffernde Einflussfaktoren verfügt. Dies bedeutet, dass die Einflussfaktoren das System, in welches sie eingebettet sind, weder übermäßig stark beeinflussen, noch in großem Maße selber beeinflusst werden. Positiv ist an dieser Erkenntnis ist, dass unerwartete Veränderungen keine allzu großen Auswirkungen für die FTW haben. Der Nachteil, der sich daraus ergibt, ist, dass gewollte Umgestaltungen unter Umständen langsam ablaufen und teilweise verpuffen können, da das System tendenziell träge ist. Nachdem nun bekannt war, welche Wirkungen die Einflussfaktoren im System entfalten können bzw. wie sie beeinflusst werden, zielten die nächsten Schritte darauf ab, diejenigen Einflussfaktoren zu identifizieren, die das nötige Potenzial besitzen, Veränderungen zu bewirken, um eine Verbesserung des Gesamtsystems zu ermöglichen.

Dazu wurden die Einflussgewichte eines jeden Einflussfaktors ermittelt. Abbildung 3 zeigt eine Zusammenfassung der Einflussgewichte, anhand derer erkennbar ist, dass das Humankapital eine wesentliche Rolle für die FTW spielt. Weiterhin wurden die Einflussgewichte und die Mittelwerte der in Modul II ermittelten Bewertungen in ein Diagramm übertragen bzw. es wurde eine Rangliste der Einfluss-

faktoren ermittelt, die das größte Potential besitzen, positive Veränderungen im Gesamtsystem der FTW zu bewirken.

Für sinnvolle Interventionen genügt es jedoch nicht, nur die Faktoren mit dem größten Verbesserungspotenzial zu kennen. Es stellt sich die Frage, wie berechenbar und beherrschbar diese Faktoren sind, um Fehlentscheidungen und Verschlechterungen des Gesamtsystems der Unternehmung zu vermeiden. Führt man diese beiden Aspekte in einem Diagramm zusammen, ergibt sich ein Interventionsportfolio der Einflussfaktoren, anhand dessen man Interventionsbereiche identifizieren kann. Tabelle 7 zeigt das Interventionspotenzialranking, welches sich bei der Analyse des intellektuellen Kapitals für die FTW ergab. Die an oberster Stelle stehenden Einflussfaktoren sind diejenigen, bei denen eine Intervention am ratsamsten erscheint.

Demnach sind die Einflussfaktoren „Mitarbeiterqualifikation (HK1)“ aus dem Bereich des Humankapitals bzw. „Kommunikationstechnik/Wissens-transfer (SK2)“ (Strukturkapital) die-

jenigen Bereiche der FTW, die das größte Maß an Kontrolle und Potenzial beinhalten. Hier scheint es sich zu lohnen, Maßnahmen zur Verbesserung zu ergreifen, um damit kontrollierte Wirkungen auf das System auszuüben. Das Wachstum als Größe des Geschäftserfolges befindet sich ebenfalls unter den Interventionsbereichen. In Anbetracht dessen sollten sich die Maßnahmen zur Veränderung der Einflussfaktoren des Intellektuellen Kapitals vornehmlich an diesem Ziel orientieren, um die positiven Wirkungen auf das System zu verstärken.

Im letzten Schritt des Moduls III wurden schließlich die Wirkungszusammenhänge, welche in der Sensitivitätsanalyse gewichtet wurden, durch die Visualisierung in einem Wirkungsnetz einer genaueren Analyse unterzogen. Abbildung 4 zeigt das Wirkungsnetz, welches für die FTW aufgestellt wurde. Zur Übersichtlichkeit wurden nur diejenigen Einflussfaktoren berücksichtigt, die aufgrund des Rankings ein hohes Interventionspotenzial aufwiesen. Darüber hinaus wurden die Geschäftserfolge und Leistungsprozesse der FTW erfasst und nur diejenigen

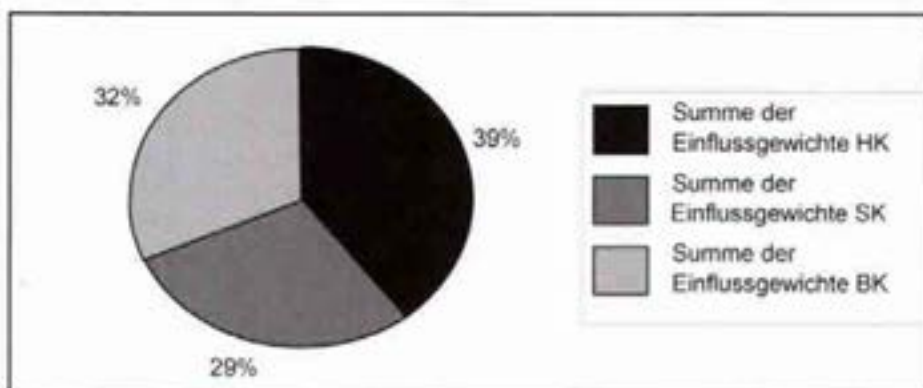


Abb. 3: Aggregierte Einflussgewichte der FTW

	Einflussfaktor	Abk.	Interventionspotenzial $IP(EF_i)$ Ranking
1.	Mitarbeiterqualifikation	HK1	0,2928
2.	Kommunikationstechnik / Wissenstransfer	SK2	0,2032
3.	Wachstum	GE2	0,1959
4.	Soziale Kompetenz	HK3	0,1911
5.	Leistungserstellung	LP1	0,1843
6.	Unternehmenskultur	SK1	0,1654
7.	Struktur der technischen Ausstattung	SK3	0,1166
8.	Soziales Engagement	BK5	0,1161
9.	Mitarbeitererfahrung	HK2	0,1161
10.	Mitarbeitermotivation	HK4	0,1081
11.	Kundenbeziehungen	BK1	0,1027
12.	Finanzieller Erfolg	GE1	0,0850
13.	Beziehungen zu Organisationen	BK3	0,0455
14.	Lieferantenbeziehungen	BK2	0,0332
15.	Image	BK4	0,0316

Tabelle 7: Interventionspotenzialranking der FTW

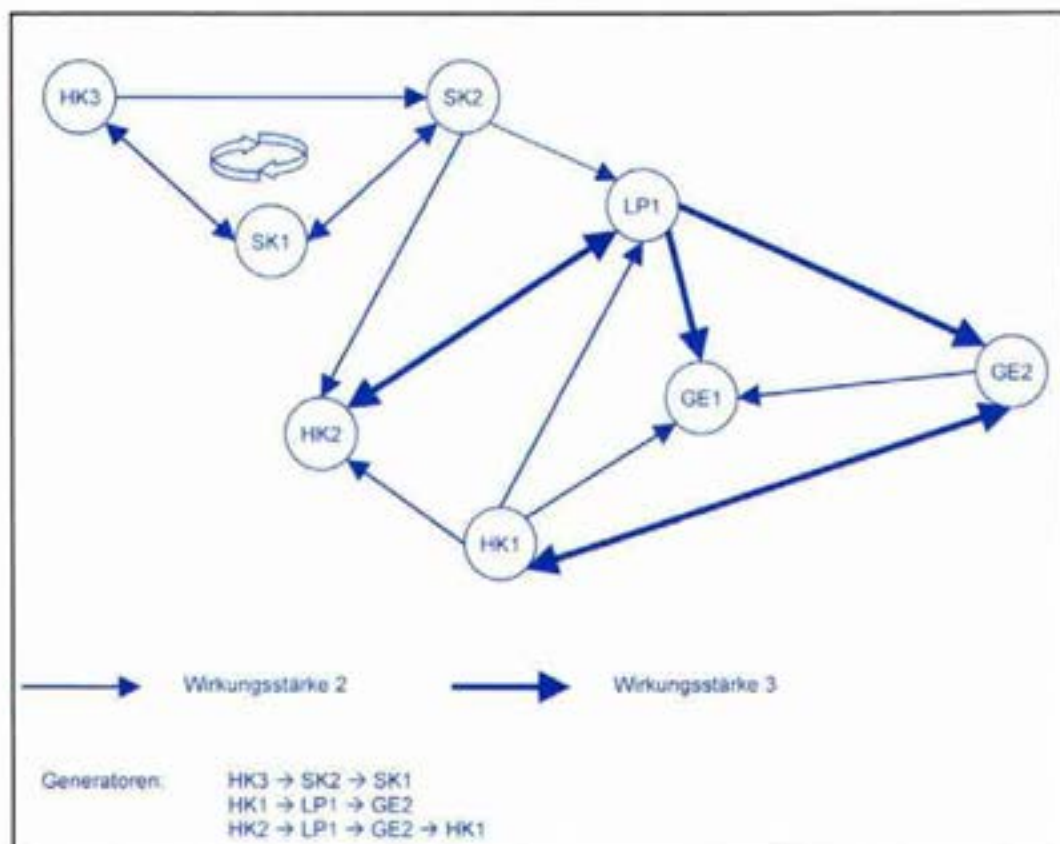


Abb. 4: Wirkungsnetz der FTW

Verbindungen aufgenommen, die in der Wirkungsmatrix der Sensitivitätsanalyse mindestens die Wirkungstärke 2 erhalten hatten.

Bei der **Untersuchung des Wirkungsnetzes** stand besonders im Vordergrund, ob Regelkreise existieren, sogenannte Generatoren. In diesem Fall verstärken sich zwei oder mehr Einflussfaktoren gegenseitig, wodurch selbst eine geringe Intervention eine große Wirkung hervorrufen kann.

Im Wirkungsnetz der FTW lassen sich drei solcher Generatoren ausmachen. Ein sich selbst verstärkender Regelkreis liegt beispielsweise zwischen HK3: Soziale Kompetenz, SK2: Kommunikationstechnik/Wissenstransfer und SK1: Unternehmenskultur. Im besten Fall verstärken sich diese Bereiche solange gegenseitig, bis ein hohes Niveau erreicht ist. Von größerer Bedeutung für die FTW sind jedoch die anderen beiden Regelkreise des Systems, da sie die Leistungsprozesse ebenso berücksichtigen wie den Geschäftserfolg „Wachstum“. So führt ein „kleiner“ Regelkreis über die Stationen HK1: Mitarbeiterqualifikation, LP1: Leistungserstellung und GE2: Wachstum. Betrachtet man diesen Teil des

Wirkungsnetzes genauer, stellt man fest, dass dieser Generator noch um HK2: Mitarbeitererfahrung erweitert werden kann, wodurch sich ein Generator über vier Stationen ergibt. Die Mitarbeiterqualifikation beeinflusst das Wachstum sogar in zweifacher Hinsicht: zum einen durch eine direkte Wirkung und zum anderen indirekt über die Leistungserstellung, durch die auch die Erfahrung der Mitarbeiter auf den Geschäftserfolg der FTW wirkt.

Zusammenfassung und Ausblick

Das Humankapital stellt für die FTW wie auch für andere Unternehmungen einen wesentlichen Erfolgsfaktor dar. Qualifizierte, erfahrene und serviceorientierte Mitarbeiter ermöglichen eine effiziente Leistungserstellung, welche die Geschäftserfolge positiv beeinflusst und damit das Fortbestehen des Unternehmens sichert.

Bei der „Wissensbilanz – Made in Germany“ handelt es sich um ein spezielles, auf die Gegebenheiten kleiner und mittlerer Unternehmen ausgerichtetes Instrument zur Erfassung und Bewertung des intellektuellen

Kapitals. Sie will die vielfältigen Wirkungsbeziehungen zwischen den Einflussfaktoren des intellektuellen Kapitals aufdecken und Bereiche identifizieren, an denen Veränderungen angestrebt werden sollen. Durch die Auseinandersetzung mit Bestandteilen des intellektuellen Kapitals soll das Verständnis für die Bedeutung immaterieller Faktoren gefördert und Transparenz bezüglich ihrer Wirkungen geschaffen werden. Dient die Wissensbilanz als internes Steuerungsinstrument, kann sie sehr detailliert Aufschluss über

die immateriellen Werte und deren Steuerung geben. Die veröffentlichte Freeware zur Wissensbilanzierung trägt ihren Teil dazu bei, dass die Wissensbilanz eine kostengünstige und schnelle Möglichkeit darstellt, das intellektuelle Kapital zu erfassen und ggf. zu kommunizieren.

In diesem Beitrag wurde das Konzept der Wissensbilanz auf ein kleines mittelständisches Unternehmen angewendet. Die FERROTEST Werkstoffprüfung GmbH lieferte als **Anbieter wissensintensiver Dienstleistungen** das Umfeld für die Untersuchung. Ziel war es, das intellektuelle Kapital der Unternehmung zu identifizieren. Während der Umsetzung bedurfte es einiger Anpassungen bei der Vorgehensweise. So wurden die Analysen nicht in den empfohlenen Workshops durchgeführt, da aufgrund der Größe und der Hierarchie des Unternehmens eine repräsentative Teamzusammenstellung nicht möglich schien. Darüber hinaus gab es Anpassungen bei der Wahl und Definition der Einflussfaktoren, vor allem im Bereich des Strukturkapitals. Hier wurde die Betrachtung auch auf materielle Faktoren in Form von Spezialausrüstung, wie Röntgenanlagen, gerichtet.

Um die identifizierten Einflussfaktoren mit Fakten zu unterlegen, wurden für die Analyse zahlreiche Kennzahlen erhoben, die beim Unternehmen zuvor nicht herangezogen wurden. Bei der Untersuchung der Einflussfaktoren und ihrer Wirkungen aufeinander und den Erfolg des Unternehmens konnten bereits bekannte Zusammenhänge bestätigt und neue Erkenntnisse gewonnen werden. So wurde z.B. bereits vorher vermutet, dass die Mitarbeiter einen wesentlichen Beitrag zum Erfolg des Unternehmens leisten. Dies wurde durch die Analyse bestätigt. Neu waren hingegen Erkenntnisse über die Wechselwirkungen der Einflussfaktoren aufeinander und auf die Unternehmenserfolge.

Die Wissensbilanz wurde insofern nicht vollständig umgesetzt, als beispielsweise keine konkreten Maßnahmen aus den Ergebnissen abgeleitet wurden. Dennoch brachte sie Erkenntnisse, über welche Faktoren des intellektuellen Kapitals das Unternehmen verfügt und wie sie zusammenhängen. Aufgrund ihrer relativen Einfachheit und Strukturiertheit ist die Wissensbilanz ein Instrument, das auch durch kleine und mittlere Unternehmen sinnvoll eingesetzt werden kann.

Literatur

Agfa-Gevaert: Industrielle Radiographie. Agfa-Gevaert, 1990

Alwert, Kay; Bornemann, Manfred; Kivikas, Mart: Wissensbilanz – Made in Germany. Leitfadens, Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit (BMWA) (Hrsg.). http://www.akwissensbilanz.org/Infoservice/Infomaterial/Leitfaden_deutsch.pdf

Alwert, Kay: Wissensbilanzen für mittelständische Organisationen. Fraunhofer IRB Verlag, Stuttgart 2006

Bodrow, Wladimir; Bergmann, Philipp: Wissensbewertung in Unternehmen: Bilanzieren von Intellektuellem Kapital; Erich Schmidt Verlag; Berlin 2003

Edvinsson, Leif; Malone, Michael S.: Intellectual Capital – Realizing your Company's True Value by Finding its Hidden Roots. Harper Collins, New York 1997

Grübel, Daniela; North, Klaus; Szogs, Günther: Intellectual Capital Reporting – Ein Vergleich von vier Ansätzen, in: zfo 73 (2004) 1; S. 19-27

Helsig, Peter: Europäische Aktivitäten zur Wissensbilanzierung – Ein Überblick. In: Mertins, Kai; Helsig, Peter; Vorbeck, Jens (Hrsg.): Knowledge Management – Concepts and Best Practices, 2. Aufl., Springer, Berlin 2003; S. 337-359

Kreidenweis, Helmut; Steincke, Willi: Wissensmanagement; Nomos Verlagsgesellschaft, Baden-Baden 2006

Mertins, Kai; Alwert, Kay et al.: Wissensbilanzen. Intellektuelles Kapital erfolgreich nutzen und entwickeln; Springer, Berlin 2005

North, Klaus: Wissensorientierte Unternehmensführung: Wertschöpfung durch Wissen; 2. Aufl., Gabler, Wiesbaden 1999

Ortner, Erich: Barrieren im Wissensmanagement; In: Bornemann, Manfred; Sammer, Martin (Hrsg.): Wissensmanagement. Konzepte und Erfahrungsberichte aus der Praxis; Gabler, Wiesbaden 2002

Schäfer, Henry; Lindenmayer, Philipp: Externe Rechnungslegung und Bewertung von Humankapital – Stand der betriebswirtschaftlichen Diskussion; Hans-Böckler Stiftung Düsseldorf 2005

Schütte, Martin: Externe Berichterstattung zu Wissen, Humankapital, intellektuellem Kapital – Ein Vorschlag zur Begriffsklärung; In: Der Betrieb 58 (2005) 5, S. 240-241

Spath, Dieter; Schnabel, Ulrich: Das Intellectual Capital Management Toolset – Erfolgsfaktoren und Metrics zur Steuerung des intellektuellen Kapitals; In: Personalführung 4/2005; S. 30-38

Stewart, Thomas A.: Der vierte Produktionsfaktor – Wachstum und Wettbewerbsvorteile durch Wissensmanagement. Hanser, München 1998

Vester, Frederic; Hesler, Alexander von: Das Sensitivitätsmodell. Regionale Planungsgemeinschaft Untermain. Umlandverband, Frankfurt 1980 ■

Zuordnung CM-Themen-Tableau

04	13	25	A	S	T
----	----	----	---	---	---

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

12	24	31	G	F	P
----	----	----	---	---	---

Strategiecontrolling mit System

Strategien so messbar wie eine Bilanz?

von Walter Reithmayer, München und Harald Hagmayer, Augsburg



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



Harald Hagmayer ist Geschäftsführer der Communic GmbH und Erfinder der Methode Leadership.IC® – Leadership.IC® und Vision.IC® sind eingetragene Marken der Communic Unternehmensberatung GmbH, Neuhäuserstraße 3a, 86154 Augsburg Tel. +49 821 21785-0 service@communic.eu www.communic.eu

Unternehmerische Planungen werden nur dann Realität, wenn einerseits die Infrastruktur zum Führen und andererseits ein wirksamer Rückkopplungsprozess auf zu erreichende Zielzustände in den Prozessen implementiert wird. Nur eine konsequente und straffe Verfolgung der strategischen Ursachen des Erfolgs kann eine erfolgreiche Umsetzung der Strategie gewährleisten. **Strategiecontrolling als Teil des Führungsprozesses** steigert die Zielerreichung durch Verfolgen von Ziel-Zuständen, Analyse der erkannten Abweichungen und Einleitung von Korrekturmaßnahmen. Die Zustandsverfolgung liefert Anregungen für Prozessverbesserungen und stellt Rahmen und Hilfsmittel für das Feedback von Wissen im externen und internen Wirkungsumfeld bereit. Dazu ist erforderlich, dass alle Ziele mit Zuständen, Strategien und Maßnahmen in einem Informationssystem systematisch erfasst werden und ein Reporting der Zielfortschritte bei den Erfolgsursachen und nicht nur für operative Kennzahlen des Rechnungswesens eingeführt wird. Das neue strategische Element „Zustandsprofil“ erweitert die heute üblichen Vorgehensweisen und Verantwortungen im Controlling.

Der Regelkreis Strategiecontrolling

Der wichtigste neue Ansatzpunkt im Strategiecontrolling ist, dass es neue Bezugspunkte gibt: Anstelle von Kenn-

zahlen aller Art, vornehmlich monetären, setzt das strategische Controlling auf die Analyse und die Veränderung von Zuständen, die verbal beschrieben sind. Die Grundüberlegung ist, dass man sich mit den wirklichen Ursachen für die monetären Ergebnisse befassen und damit erfolgswirksam das Geschehen im Unternehmen beeinflussen muss. Idealtypisch wird das betriebliche Handeln als Regelkreis umrissen: Planung (Plan), Ausführung (Do), Kontrolle (Check), korrigierende Aktion (Act), in der Literatur als **PDCA-Zyklus** beschrieben. Das traditionelle Controlling befasst sich fast ausschließlich mit den Teilen Planung und Kontrolle, denn Kennzahlen als Bezugspunkte lassen sich weder ausführen noch korrigierend ändern, da sie Ergebnis sind und nicht Ursache. Erst die Fokussierung auf die wesentlichen Zustände, die die Ursachen für die Ergebnisse sind, schafft die Basis für einen Regelkreis Strategiecontrolling.

Für diesen Regelkreis müssen die zu erreichenden und zu verändernden Zustände im Wirkungsumfeld systematisch beschrieben, aufeinander abgestimmt und vereinbart werden, außerdem müssen Maßnahmen für ihre Realisierung geplant werden (Plan). Die Umsetzung (Do) muss überprüft werden (Check) und aus den Abweichungen sind Folgerungen zu ziehen (Act). Die Verfolgung und Prognose der Zielfortschritte bei den ge-

wünschten Veränderungen basiert auf periodischen Rückkopplungen durch die Zielverantwortlichen, durch die ein reicher Fundus an aufgeschriebenem Wissen entsteht. Auf der Basis dieses Wissens werden fundierte Analysen über Ursachen und Wirkungen und darauf aufbauende Handlungen möglich. So entsteht ein Regelkreis Strategiecontrolling, der die Unternehmenszielerreichung unter komplexen und dynamischen Bedingungen dauerhaft gewährleistet.

Die **ganzheitliche Führungsmethode Leadership.IC®** stellt die Infrastrukturelemente für einen solchen Regelkreis Strategiecontrolling bereit: Strukturen für eine geeignete Führung und Organisation, für ein kaskadiertes Zielsystem, für die qualifizierte Planung, Koordination und Vereinbarung von Zustandszielen, für eine wirksame Rückkopplung und nicht zuletzt für ein praktikables Kommunikationssystem, das einen solchen Namen auch verdient.

Controller und Strategen finden in dem Regelkreis Strategiecontrolling neue Wirkungsfelder und neue, mächtige Werkzeuge für die Umsetzung der Strategie des Unternehmens. Controller können nun über ihr traditionelles Wirken hinaus die Unternehmensleitung mit Informationen und Analysen zum Stand der Strategieumsetzung versorgen und qualifizierte, begründete Handlungsempfehlungen

geben. Strategien können erstmals ihre Überlegungen systematisch operationalisieren und schaffen dadurch einen konkreten Handlungsrahmen für jeden im Unternehmen. Die Konkretisierung der strategischen Ziele für die Einzelnen motiviert, gleichzeitig ist sichergestellt, dass die Ziele aufeinander abgestimmt sind und eine Umsetzung reibungslos möglich wird.

Zustandsbeschreibung und Zustandsmessung

Um Ergebnisse wirksam zu beeinflussen, muss man sich um die Ursachen der Ergebnisse kümmern, ein erfolgreiches Strategiecontrolling setzt daher immer bei den **Ursachen („Zustandszielen“)** an, nicht bei den **Ergebnissen („Kennzahlenziele“)**. Dies scheint auf den ersten Blick ziemlich trivial zu sein. Aber die qualitativen ursächlichen Einflussfaktoren im Unternehmen zu erkennen ist in der Regel für Menschen, die sich meist mit Zahlen beschäftigen, sehr ungewohnt. Es gilt herauszufinden, was die entscheidenden Zustände sind, die Ergebnisse im gewünschten Sinne beeinflussen. Derartige Zustände sind nicht mit Zahlen zu beschreiben. Bei einem Zustand wird immer die Frage gestellt: „Welcher Zustand in einem Prozess oder bei einer Person muss verändert werden, damit sich eine Kennzahl positiver entwickelt.“ Solche Zustände werden über strategische Ziele zusammengefasst.

Gemessen werden strategische Ziele über Zustandsprofile. In den Zustandsprofilen werden die Ziel-Zustände der strategischen Ziele phasenweise erfasst, indem die zu den jeweiligen Zeitpunkten gewünschten Zustände verbal festgehalten werden. Zustandsprofile sind demgemäß strukturierte Zusammenstellungen von Zielzuständen zur Messung strategischer Ziele. Beispielhaft ist in Bild 1 für den Zielschwerpunkt „Kompetenz“ bei dem Einflussfaktor „Sprachkompetenz Englisch“ der angestrebte Zustand: „Der Mitarbeiter kann Vertragsverhandlungen (in Englisch) sicher durchführen“.

Typischerweise wählt man für ein Zustandsprofil drei bis fünf Einflussfaktoren aus und beschreibt sie jeweils in vier Phasen. Phase eins beschreibt dabei „erste Verbesserungen“, die letzte Phase den „Idealzustand“. Der qualitativen Phasenbeschreibung (Zustände: „Anfänger“ bis „verhandlungssicher“) wird eine quantitative Mess-Skala zugeordnet (0 – 100 %). Die Einflussfaktoren können mit unterschiedlichem Gewicht zur Gesamtzieleerreichung beitragen. Die Phasen und die Gewichtung der Einflussfaktoren sind situativ anzupassen. Im Beispiel wird der Ist-Zustand durch die eingezeichneten Punkte mit 30 % festgehalten. Das Zustandsprofil ermöglicht es also, mit nur einer Prozentzahl (Zustandsindex) den Grad der Zielerreichung für dieses spezielle strate-

gische Ziel einfach als Messgröße darzustellen. Dies gilt gleichermaßen für Qualitäts-, Effizienz-, Sicherheitszustände etc. Damit wird „traditionell nicht Messbares“ messbar gemacht, eine wichtige und innovative Weiterentwicklung bisheriger Kennzahlensysteme, eine der wichtigsten Voraussetzungen für ein wirksames Strategiecontrolling.

Mit den Zustandsprofilen gelingt es, die sogenannten Vorböten, die Einflussfaktoren und Ursachen für die Entwicklung der Früh- und Spätindikatoren sind, messbar zu machen. Damit wird die direkte Verfolgung der Zielfortschritte von strategischen Zielen von Anfang an möglich. Veränderungen in den Vorbötenindikatoren signalisieren unerwünschte Geschäftsentwicklungen mehrere Monate bis zwei Jahre früher als operative Kennzahlen. Damit wird wertvolle Reaktionszeit gewonnen. Die systematische Analyse von Vorböten bietet eine wirkungsvolle Frühaufklärung und hilft, rechtzeitig Korrekturen einzuleiten. Bild 2 zeigt den Zusammenhang schematisch auf.

Neben der Messung und dem Monitoring qualitativer Zustände ist der entscheidende Erfolgsfaktor beim Aufbau eines strategischen Zielsystems die Definition der Inhalte der Zielzustände.

Die Methode Leadership.iC® stellt hierfür Formulierungshilfen bereit. Durch die Formalisierung der verbalen Beschreibungen wird so einerseits die Kommunikation verbessert, andererseits wird auch der Aufwand für die verbale Beschreibung der Zielzustände stark reduziert. Die Mitarbeiter im Unternehmen können sich so auf firmenspezifische Besonderheiten bei der Anpassung der Zielzustände konzentrieren und sind nicht gefordert, eine grundsätzliche Beschreibung der Einflussfaktoren für Kompetenz, Effizienz, Wachstum, Image etc. zu entwickeln. Darüber hinaus ist die strategische Arbeit mit Zustandsprofilen ein laufender Prozess der Konkretisierung und Präzisierung durch Worte, der Interpretationsspielräume immer weiter eingrenzt und dadurch zu Objektivierung führt. Sind die wichtigsten Einflussfaktoren mit allen wirklich relevanten Zuständen beschrieben, ist

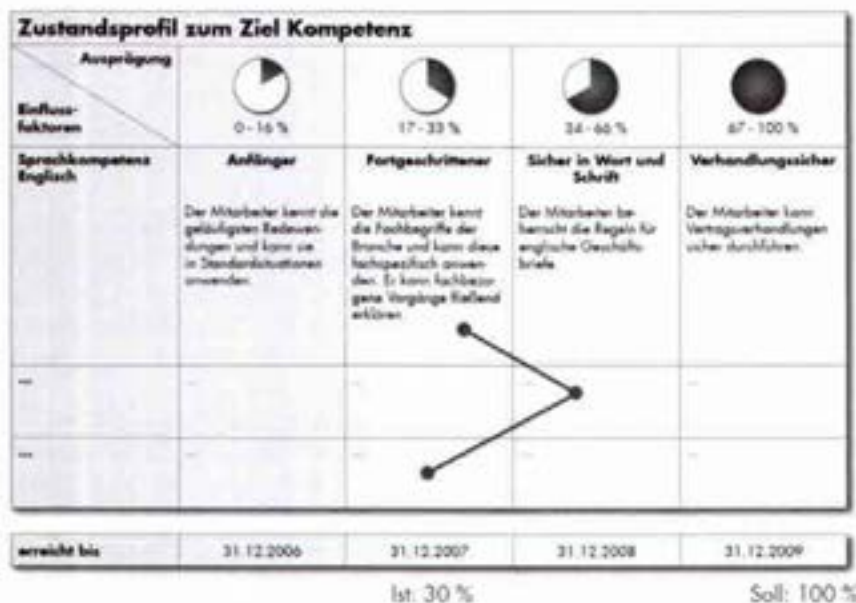


Abb. 1: Zustandsprofil zum Zielobjekt Kompetenz

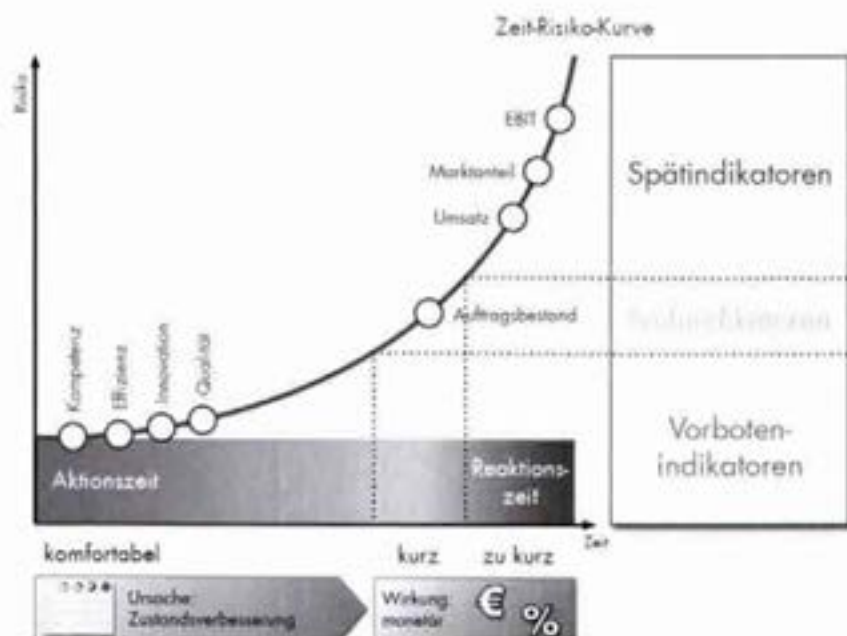


Abb. 2: Frühaufklärung mit Vorbotenindikatoren

das Fundament für Stabilität und langfristige Planungssicherheit bei strategischen Zielen gelegt.

Die Wertschöpfung des strategischen Controllings

Im Zusammenwirken mit der Struktur der strategischen Ziele und einem geeigneten Informationssystem ist durch die Messbarkeit im strategischen Controlling eine systematische Verfolgung der Zielfortschritte möglich.

Ein strategisches Zielsystem erfordert mehr als die Messung der aktuellen Situation. Es gilt, ein nachhaltiges Frühaufklärungssystem auf der Basis von Zielzuständen zu gestalten. Mit den Zustandsprofilen wird einerseits ermöglicht, einen in der Zukunft zu erreichenden Zustand zu beschreiben und den Fortschritt (Feedback) in Bezug auf den geplanten Zielzustand von einer oder mehreren Personen bewerten zu lassen. Andererseits wird im Rahmen des strategischen Controlling regelmäßig eine Prognose (Feedforward) auf die Erreichung des geplanten Zielzustands in der Zukunft eingefordert. Bei Nichterreicherung bzw. ungünstigen Prognosen von Zielverantwortlichen ist eine verbale Beschreibung für die Abweichung gefordert. Dadurch entsteht ein Pool an Hintergrundinformationen (Feed-in). Erst auf der Basis dieses entstehenden Infor-

mationspools sind fundierte Analysen möglich. Ein Prämissencontrolling, d.h. ein Überprüfen aller Annahmen, die der Planung zugrunde liegen, kann mit den Informationen aus dem internen und externen Wirkungsumfeld systematisch erfolgen.

Die Beschreibung der wichtigsten Einflussfaktoren und aller dafür relevanten Zustände, die aus dem Informationspool der Rückkopplungen entwickelten Analysen und die davon abgeleiteten Handlungsempfehlungen sind die Wertschöpfung des strategischen Controlling. Dazu kommt, dass Handlungsempfehlungen als Entscheidungsunterstützung für das Management auf Basis von Zuständen 12 bis 24 Monate vor den klassischen Frühindikatoren der Kennzahlensysteme ableitbar sind.

Die Unterstützung des Führens mit Zielzuständen bietet darüber hinaus die Möglichkeit, der Unternehmensführung wirksam bei der Umsetzung der strategischen Ziele zu helfen. Klar formulierte Zielzustände bedeuten für die Mitarbeiter vereinbarte und verlässliche Klarheit über die zu erreichende Zukunft. Diese Klarheit ist die Voraussetzung für eine neue Unternehmenskultur des Vertrauens und der Delegation von Verantwortung. Das Informationssystem zeigt dem Vorgesetzten anhand der regelmäßigen Rückmeldungen des Mitarbei-

ters zeitnah den Zielfortschritt mit Hintergrundinformationen. Dies gibt einerseits die Sicherheit, dass die delegierte Zielsetzung planmäßig verfolgt wird, andererseits die Möglichkeit, rechtzeitig unterstützend einzugreifen.

Formen und Bedeutung der Rückkopplung im Regelkreis

Grundlage der Rückmeldungen ist der PDCA-Regelkreis. Erst eine klare Strukturierung und Erfassung (Plan) aller Ziele lässt eine systematische Verfolgung der Zielfortschritte zu. Nach der Erfassung der Ziele im Zielsystem können von den Zielverantwortlichen Rückmeldungen (Check) zu den strategischen Zielen gegeben werden.

Die Rückmeldung erfolgt in drei Dimensionen: Feedback, Feedforward und Feed-in. In einer monatlichen Selbsteinschätzung zur Zielerreichung der qualitativen Ziele bewertet der Zielverantwortliche die erreichten Zielfortschritte (Feedback) und gibt Prognosen aus seiner Sicht (Feedforward), d.h. seine Einschätzung, ob der Zielzustand zum vereinbarten Zeitpunkt in der Zukunft mit der vereinbarten Qualität erreicht werden kann.

Besonders wichtig ist dabei, das Erfahrungswissen der Zielverantwortlichen hinsichtlich des Einflusses des internen und externen Wirkungsumfelds auf die Zielerreichung zielbezogen verfügbar zu machen. Dies geschieht durch die Praxis, bei Nichterreicherung der Zielfortschritte oder im Falle von ungünstigen Prognosen Begründungen von den Zielverantwortlichen einzufordern, die den Zielen zugeordnet werden. Die Einspeisung dieser Hintergrundinformationen zu den geplanten Zuständen in den Regelkreis (Feed-in) ist der zentrale Wirkungsmechanismus des strategischen Controlling.

Das Feed-in ermöglicht eine klare Aussage zum Status im Managementregelkreis für „Do“ und „Act“. Gibt es keine Ereignisse aus dem internen oder externen Wirkungsumfeld, welche die Zielerreichung beeinflussen, dann wird als Feed-in eine kurze Zusammenfassung der durchgeführten

Aktivitäten erfasst. Gibt es Faktoren aus dem internen Wirkungsumfeld, wie z.B. ein Ausfall einer wichtigen Person im Projekt wegen Krankheit, dann kann dieses Ereignis als Begründung im Feed-in für eine „Gefährdung“ (gelbe Ampel) der Projektzieleerreichung dokumentiert werden. Faktoren aus dem externen Wirkungsumfeld können z.B. eine unerwartete Preisaktion eines Wettbewerbers sein, mit der die Erreichung der Umsatzziele „Unmöglich“ (rote Ampel) gemacht wird.

Das Controlling erhält über das Informationssystem die Möglichkeit, die Relevanz der Ereignisse auf das Erreichen der strategischen Unternehmensziele hin zu analysieren und gezielt bestimmten Zielverantwortlichen einmal im Monat die Gelegenheit zu bieten, ausführlich in einem Geschäftsleitungsmeeting zu berichten.

Ein Führungssystem mit integriertem zielbezogenen Wissensmanagement ermöglicht strategisches Controlling und Handlungsempfehlungen auf einer Wissensbasis, die hinsichtlich Informationsqualität und -verfügbarkeit neue Maßstäbe setzt.

Infrastruktur als kritischer Erfolgsfaktor

Was bringt Menschen dazu, gute Leistungen zu erbringen? Wie muss das Führungssystem verändert werden, um Menschen zu befähigen und die Performance zu steigern? Nach W. Edward Deming zufolge, einem großen Vordenker für Qualitätsmanagement, sind 90% aller Probleme von Organisationen im System selbst, sprich in der mangelhaften Infrastruktur zum Führen begründet, nur 10% werden von den Menschen verursacht. Umsetzungsprobleme der Strategie, strategische Fehlentscheidungen und demotivierte Mitarbeiter sind in der Regel die Folge schlechter oder fehlender Infrastrukturen. Geeignete Infrastrukturen fördern die Erkennung und Entwicklung von Verbesserungspotentialen, ungeeignete machen alle Anstrengungen in diese Richtung von vorneherein zunichte.

Dabei ist anzumerken, dass die Infrastruktur zum Führen von nur wenigen Menschen im Top-Management gestaltet wird. Es liegt ausschließlich am Top-Management, ob die Infrastruktur generelle Klarheit hinsichtlich Verant-

wortung, Zielsetzung, Werte etc. schafft oder ein Nährboden für Intransparenz ist. Die Infrastruktur definiert den Rahmen, innerhalb dessen Mitarbeiter Flexibilität, Offenheit, Ehrlichkeit und andere Werte und Kompetenzen entfalten können.

Mit einem allradgetriebenen Auto kann man auch in unwegsamem Gelände fahren. Allerdings nie so schnell wie auf einer Autobahn. Für Führung gilt analog, dass erst eine geeignete Infrastruktur die Voraussetzung für Bestleistungen schafft, da Infrastrukturen bedeutende Einflussfaktoren auf das Handeln von Menschen im Unternehmen sind. Eine solche Infrastruktur ist einfach eine notwendige Bedingung, um hochgesteckte strategische Ziele zu erreichen. So wie ein Weg hilft, nicht in die Irre zu fahren, hilft Infrastruktur bei der Führung, die Ziele des Unternehmens zu erreichen.

Die notwendige Infrastruktur für das strategische Controlling besteht aus mehreren zusammenwirkenden Strukturen. Dazu gehören die Organisationsstruktur, die Strukturen für Ziele, Strategien und Maßnahmen, die Vergütungsstruktur und – nicht zuletzt –

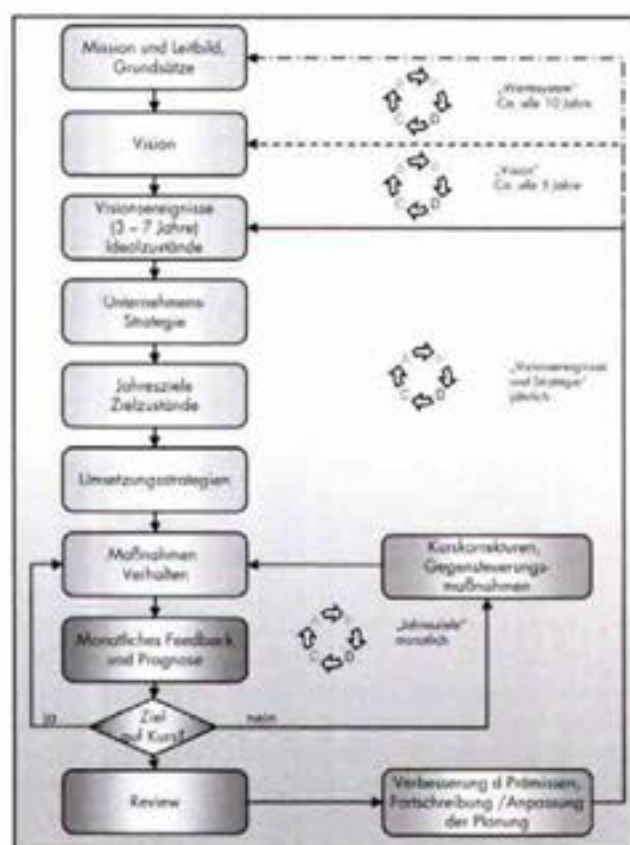


Abb. 3: Der Management-Regelkreis

Fokussierung und Zusammenspiel im Management-Regelkreis

Regelkreis 4

Führen die postulierten Werte zur gewünschten Kultur?

Regelkreis 3

Führen die definierten Idealzustände zur Vision?

Regelkreis 2

Führen die Ziele und Strategien zu den angestrebten Zuständen?
„Effektivität – das Richtige tun“

Regelkreis 1

Führen die Maßnahmen und das gezeigte Verhalten zu den vereinbarten Zielen?
„Effizienz – es richtig tun“

Einzelnen gesehen sind die gezeigten Regelkreise auf bestimmte Fragestellungen fokussiert. Im Management-Regelkreis insgesamt wirken sie zusammen und sind die Ursache für eine systematische Potenzialerschließung.

die Kommunikationsinfrastruktur. Als Grundlage wirken die Wertestruktur mit dem Leitbild und den Unternehmensgrundsätzen sowie der Geschäftsauftrag (die Mission) als der mit den Anteilseignern vereinbarte Handlungsrahmen.

Die Infrastruktur „Zielsystem“ umfasst im Wesentlichen eine vorgedachte Struktur für die Zielverantwortungen, die Ursache-Wirkungsbeziehungen zwischen den Zielen und eine klare Abgrenzung der Ziele von Maßnahmen, Strategien und Aufgaben. Die Komplexität der unterschiedlichen Ziele, Strategien und Maßnahmen in einem Unternehmen kann mit einer geeigneten Terminologie, welche die Zusammenhänge und Abgrenzung der strategischen Inhalte definiert, beherrscht werden. Nur auf dieser Basis ist ein wirksames strategisches Controlling möglich.

Der Einfluss der Kommunikationsinfrastruktur kann nicht hoch genug eingeschätzt werden. Der wechselseitige Austausch von Informationen ist nur dann erfolgreich, wenn alle Beteiligten ein möglichst gleiches Verständnis zu Inhalt und Bedeutung der ausgetauschten Informationen haben. Kommunikationsprobleme treten immer dann auf, wenn entweder gar keine oder zu spärlich Informationen fließen, oder die Informationen von den Beteiligten unterschiedlich verstanden bzw. interpretiert werden. Immer hilfreich für eine erfolgreiche Kommunikation und Führungsarbeit sind die gemeinsame Erarbeitung von Informationen mit den betroffenen Menschen und die regelmäßige gemeinsame Auseinandersetzung mit diesen Informationen. Hierbei spielt der Führungsprozess die entscheidende Rolle. Er stellt eine effektive Kommunikation neuer Zustände und Strategien Top-Down und eine Rückkopplung der Machbarkeit Bottom-Up sicher.

Eine notwendige Voraussetzung um die Vielfalt und Vernetzung der Ziele, Zustände, Strategien und Maßnahmen zu strukturieren ist eine geeignete Computerunterstützung. Das Informationssystem muss die Kommunikation systematisieren, nur dann sind die gewünschten Effekte nachhaltig. Erfolgreiche Kommunikation

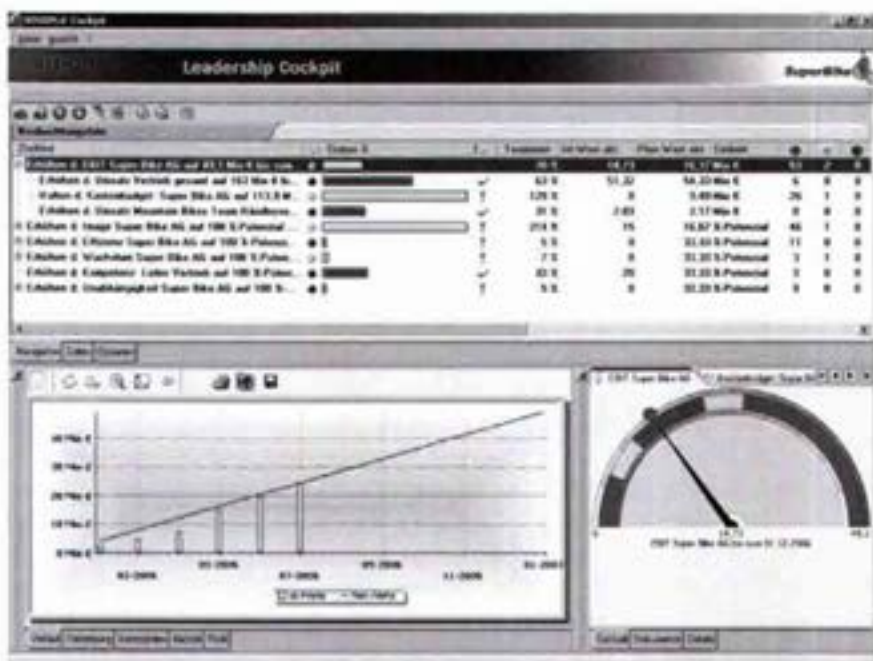


Abb. 4: Beispiel aus einem Leadership-Cockpit

beruht auch auf reproduzierbarer und nachvollziehbarer und nachvollziehbarer Strukturierung von Wissen, welches gemeinsam erlernt und erfahren wird.

Die Führungsmethode Leadership.IC® enthält alle methodischen Grundlagen für erfolgreich wirkende Infrastrukturen. Mit dieser Methode kann eine perfekte Infrastruktur zum Führen entwickelt und betrieben werden.

Schneller Überblick, auf Wunsch Detailtiefe

Das Leadership-Cockpit, eines mit der Software Vision.IC® eingerichteten Führungssystems, führt alle zum Strategiecontrolling benötigten Daten unter einer Oberfläche zusammen. Alle relevanten Informationen werden im Cockpit konsolidiert und verdichtet, wie es Bild 3 beispielhaft zeigt. Ist die Erreichung bestimmter Ziele gefährdet oder gar nicht möglich, so wird dies über ein Ampelsystem visualisiert. Ziele, Strategien, Maßnahmen, Kennzahlen, Controllingberichte, Hyperlinks zu erläuternden Dokumenten und vieles mehr werden für die Führungskräfte aufbereitet und systematisch zusammengestellt. Der große Nutzen für den Anwender entsteht, da die Zustandsprofile strategischer Ziele zeitgleich mit allen klassischen Kennzahlen betrachtet und analysiert werden können.

Ebenfalls können neben der Feedback- und Prognoseinformation zu jedem Ziel die Hintergrundinformationen zum internen und externen Wirkungsumfeld einfach und übersichtlich analysiert werden. Komfortable Druckfunktionen ermöglichen, die Informationen zu einem Ziel auf einer Seite zu verdichten.

Fazit

Ein zielbasiertes Führungssystem auf der Grundlage der Führungsmethode Leadership.IC®, realisiert mit der Software Vision.IC®, stellt Methoden und Werkzeuge bereit, die mit einem ganzheitlichen und integrativen Ansatz in Verbindung mit effektiver Computerunterstützung das Strategiecontrolling und damit die Strategieumsetzung wirksam unterstützen. Die neue Infrastruktur zum Führen verankert die Fähigkeit zur Veränderung und zur Anpassung an das geschäftliche Umfeld im Rahmen des strategischen Controlling als reguläre Prozesse im Unternehmen. Die klare Struktur bringt Vorgesetzte und Mitarbeiter dazu, konstruktive Rückmeldungen und professionelle Prognosen zu geben, so wird Input für wirksame Verbesserungen gewonnen. Mit der systematischen Beobachtung und Analyse der Entwicklung von Zuständen bei strategischen Zielen gewinnen Unternehmen Reaktionszeit. Nicht gewünschte

geschäftliche Entwicklungen werden mehrere Monate bis zwei Jahre vor den Frühindikatoren erkannt.

Die Zusammenführung der Darstellung von Führungs- und Steuerungs-Informationen bringt Synergieeffekte, erleichtert den schnellen Informationszugriff und vereinfacht Analysen. Der integrative Ansatz und die überlegene Strukturierung sichern eine konsequente Zielverfolgung sowohl der strategischen als auch der operativen Ziele und steigern den Zielerreichungsgrad. Durch die Erweiterung um die strategischen Elemente gewinnt das Controlling im Unternehmen wesentlich mehr an Bedeutung.

Feedback in fünf Minuten

In der Unternehmenspraxis scheitern Rückkopplungs-Systeme oft an vier Hürden:

- ▶ Es ist kein unmittelbarer Nutzen für die Informations-Geber erkennbar.
- ▶ Der Aufwand für die Eingabe ist hoch.
- ▶ Der Overhead für die Verwaltung der Einträge ist hoch.
- ▶ Die subjektiven Rückmeldungsdaten werden als nicht valide abgewertet.

Mit einem zielbasierten Führungssystem können diese Hürden sehr leicht überwunden werden und es kann großer Nutzen aus den Rückmeldungen der Vorgesetzten und Mitar-

beiter gezogen werden. Sie werden auf eine Weise strukturiert, dass Zielverantwortliche mit nur fünf Minuten Aufwand pro Ziel ihre Rückmeldung geben können. Der Zielverantwortliche ruft im unterstützenden System Vision.IC® das jeweilige Ziel auf, trägt den Zielfortschritt direkt in ein Zustandsprofil ein und wählt eine der Ampelfarben grün, gelb oder rot für seine Prognose aus, ob das Ziel erreicht werden kann. Im Falle von gelb (Zielerreichung gefährdet) oder rot (Zielerreichung nicht möglich) trägt er einige wenige Sätze als Begründung für die Prognose ein.

Die Herausforderung ist es, die Mitarbeiter zu motivieren, relevante Informationen über das externe und interne Wirkungsumfeld frühzeitig und ungeschönt sowie zielbezogen in dem Zielsystem zu erfassen. Der Nutzen für den Mitarbeiter, dies jeden Monat zu jedem Ziel zu tun, ist sehr groß. Jeder Mitarbeiter muss sich einmal pro Jahr in einem Zielerreichungsgespräch bei seinem Vorgesetzten gut präsentieren. Mit nur fünf Minuten Zusammenfassung pro Ziel kann der Mitarbeiter einmal pro Monat seine Kompetenz im Umgang mit dem Wirkungsumfeld auf den Punkt bringen. Es geht um interessante Aktionen, für die er im Tagesgeschäft, aufgrund von Zeitmangel, keine Anerkennung erhalten hat. Es geht um die Entscheidungen, die er präventiv als Gegensteuerung eingeleitet hat, um seine Ziele erst gar nicht auf „gelb“ oder „rot“ setzen zu müssen.

Genau diese Historie der Zielerreichung dient dem Mitarbeiter als optimale Vorbereitung für sein Jahresendgespräch. Es sind die fünf Minuten pro Ziel und Monat, die sich für den Mitarbeiter lohnen. Es sind auch die fünf Minuten pro Ziel, die verhindern, dass der Vorgesetzte eventuell eine in wenigen Wochen vor dem Jahresendgespräch ungünstig gelaufene Situation in seinem Kurzzeitgedächtnis fokussiert und in der Beurteilung über die Jahresleistung stellt.

Der Vorteil für den Vorgesetzten ist, dass er sich die Historie über das gesamte Jahr Monat für Monat stichprobenartig durchlesen kann. Er ist also vorbereitet und kann ein sachliches Gespräch führen. Es ist die Anzahl von 12 Einschätzungen durch den Mitarbeiter pro Jahr, die in der Summe die subjektiven Einzelbewertungen zu einem objektiven Gesamtbild formen. Darüber hinaus ist methodisch sichergestellt, dass strategische Zielzustände inhaltlich die Teilzielzustände einer Zielkaskade enthalten. Die Visualisierung der gesamten Zielkaskade mit allen Einzeleinschätzungen der Mitarbeiter und Vorgesetzten ermöglicht sowohl der Geschäftsführung als auch dem Controller, Unstimmigkeiten sehr schnell zu erkennen. Es ist – wie im operativen Controlling – die Kunst, aus der Abweichung von Plan zu Ist und aus fehlender Plausibilität im Systemzusammenhang die richtigen Schlüsse zu ziehen. Dabei können die von den Teilnehmenden eingespeisten Hintergrundinformationen helfen. ■

TREUFELS

Personal für das Finanz- und Rechnungswesen



EXPERTEN FÜR IHR FINANZ- UND RECHNUNGSWESEN

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

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

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

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

Potenziale

Wie wir sie managen, bewerten und bilanzieren können

Fortsetzung zu Heft 05/2007

von Walter Schmidt, Berlin

Wirtschaftliche Potenziale verkörpern die Möglichkeiten und Fähigkeiten materieller, personeller oder finanzieller Träger, zukünftige Zahlungsströme zu generieren. Eine Unternehmung verbindet damit Erwartungen an ein bestimmtes Rentabilitätsniveau, das sich mit der aktiven Kapitalbindung verknüpft. Im Septemberheft 2007 des Controller Magazins wurde der erste Teil eines Artikels veröffentlicht, der zeigen soll, welche Bedeutung den Potenzialen zukommt und wie wir mit ihnen umgehen können. Er beschäftigte sich mit dem Versuch, ein potenzialbezogenes Unternehmensmodell zu skizzieren und einige Konsequenzen für die Regelung und Steuerung einer Unternehmung daraus abzuleiten. Der in diesem Heft abgedruckte zweite Teil wendet sich den Fragen der Bewertung und Bilanzierung von Potenzialen zu, mit denen das Gesamtkonzept abgerundet wird.

Die Bewertung der Nutzenpotenziale

Die Bewertung wirtschaftlicher **Nutzenpotenziale** beruht auf einer allen verschiedenen Potenzial-Erscheinungsformen gemeinsamen Substanz:

- Sie basieren auf **Zukunftsausgaben**.
- Sie unterliegen einem **Rentabilitätsanspruch**.
- Sie verfügen über eine **begrenzte Nutzungszeit**.

- Sie bedürfen menschlicher **Verantwortung**.

Ausgehend von der gemeinsamen Substanz lässt sich ihr potenzieller Wert durch eine in folgender Formel ausgedrückte Konvention bestimmen:

$$PW_{(Vst.)} = ZA * R^t * t (1)$$

PW = Potenzialwert; Vst. = zugehörige Verantwortungsstelle (Kostenstelle); ZA = Zukunftsausgaben; R = Rentabilitätsanspruch; t = Zeitverlauf.

Diese Konvention erscheint banal; sie hat aber für die Transparenz der Potenzialbewertung eine zwingende Konsequenz: Das Produkt aus Rentabilitätsanspruch und Zeitverlauf (Nutzungsdauer für Anlagepotenzial sowie Nutzungsintensität für Umlaufpotenzial) muss größer 1 sein, wenn eine Zukunftsausgabe nicht ein geringeres Potenzial erzeugen soll, als sie selber Potenzial (in Form von Kaufkraft) verkörpert; und es muss eine eindeutige Verantwortung geben, sofern die Entwicklung und Realisierung des wirtschaftlichen Potenzials nicht dem Zufall überlassen werden soll. Die Potenzialbewertung kann darüber hinaus zu der Konsequenz führen, im Jahresabschluss auszuweisen, wieviel Prozent der Zukunftsausgaben einer Berichtsperiode mit einem nachvollziehbaren Rentabilitätsanspruch, einer plausiblen Annahme über die voraussichtliche Nutzungsdauer bzw. -inten-

sität und eindeutiger Verantwortung für die Realisierung der Ansprüche verbunden sind.

Auf dieser Grundlage kann eine Unternehmung ihr Cash Flow Potenzial wie folgt bestimmen (Abb. 1).

Die nach obiger Formel bewerteten Potenziale werden in einem **Potenzialspiegel** erfasst, um sie über die Zeitdauer ihrer Aktivität in ihren Veränderungen verfolgen zu können. Der durch Zu- und Ausbuchungen im Potenzialspiegel aktualisierte Betrag ist im Zeitverlauf einer Entwertung zu unterziehen. Praktisch geht es dabei um die mit jedem Buchungsfall gesondert festzulegende Veränderung der erstmalig erfassten Potenzialbeträge über die Zeit. Das ist dem Prinzip nach analog zu den in der klassischen Rechnungslegung üblichen Abschreibungen von Sachanlagen. Hier allerdings ist der Rahmen wesentlich erweitert, weil neben den güter- und geldbezogenen Potenzialen auch die personenbezogenen Potenziale (in unserem Beispiel aus dem ersten Teil die der Kommunikationskampagne, der Weiterbildung sowie von F&E) einbezogen sind.

Der Potenzialwert einer Unternehmung ist aber nicht nur von den einzelnen Potenzialen abhängig, sondern ebenso von der Konsistenz ihrer Kombination. Der akkumulierte Betrag aller Potenziale wird zu diesem Zweck



Dr. Walter Schmidt, ask:
Angewandte Strategie und
Kommunikation, Mitglied des
Vorstands im Internationalen
Controller Verein eV
walter@ask-schmidt.de

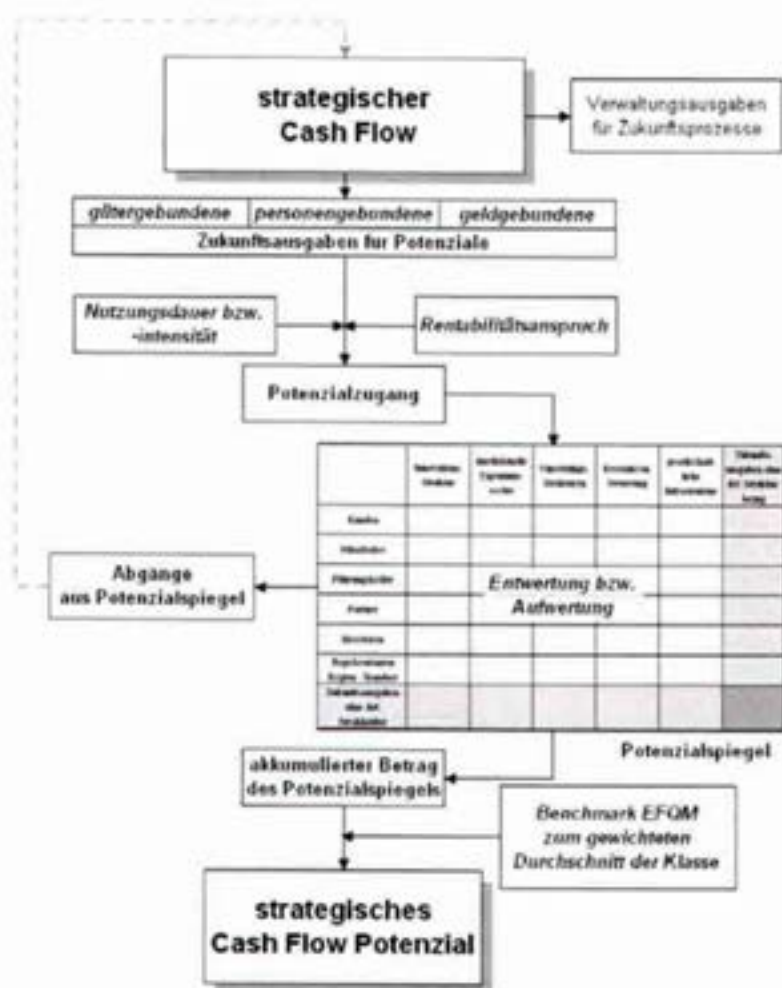


Abb. 1: Bestimmung des Strategischen Cash Flow Potentials

mit einem Faktor multipliziert, der die relative Position der bewertenden Unternehmung in der Konsistenz der Potenzialkombination zum Ausdruck bringt; sofern die Unternehmung besser ist als der gewichtete Durchschnitt, liegt der Faktor über 1; sofern sie schlechter ist, liegt er unter 1. Ein dafür geeignetes Instrument steht z.B. mit der RADAR-Methodik des Excellence-Modells der European Foundation for Quality Management (EFQM) zur Verfügung.

Die Bewertung der Risikopotenziale

Die Bewertung der Risikopotenziale (R) nutzt drei grundlegende Kenngrößen:

- die erwartete Schadenshöhe (S)
- die anzunehmende Eintrittswahrscheinlichkeit (W) und
- der zeitliche Verlauf (t).

Die daraus abzuleitende Grundformel lässt sich wie folgt formulieren:

$$R = S \cdot W \cdot t \quad (2)$$

Ausgehend davon kann die Bewertung des Risikopotentials für die Unternehmung insgesamt wie folgt dargestellt werden (Abb. 2).

Unter Berücksichtigung der Differenzierung zwischen Brutto- und Netto-Risiken wird ein Risikospiegel erarbeitet. Bei jeder Aktivierung von Nutzenpotenzialen bzw. der Erfassung von Umsatzleistungen sind auf diese Weise deren komplementäre Risikopotenziale zu erfassen und passivisch zu buchen. Im Risikospiegel sind auch Abgänge an Risikopotenzialen zu erfassen, wenn die Gründe, die zu ihrer Buchung geführt haben, entfallen. Des Weiteren ist zu beachten, dass die im Risikospiegel erfassten Potenziale im Zeitverlauf nicht konstant bleiben; sie unterliegen wie die Nutzenpotenziale Entwertungen bzw. Aufwertungen. Schließlich ist zu beachten, dass Risiken untereinander Wechselwirkungen aufweisen können. Der Einfluss dieser

Wechselwirkung ist über einen gesonderten Risiko-Kombinationsfaktor zu berücksichtigen und ebenfalls im zeitlichen Verlauf periodischen Überprüfungen zu unterziehen.

Plausibilität der Potenzialbewertung

Die Potenzialbestimmung beruht auf einer Vielzahl von Annahmen, deren Plausibilität einer strengen Prüfung zu unterziehen ist.

- Man kann versuchen, mathematisch die **Wahrscheinlichkeit** dafür zu bestimmen, inwieweit die getroffenen Annahmen wirksam werden.
- Man kann versuchen, über **wertorientierte Ableitungen** eine Plausibilisierung der Annahmen für die Potenzialbewertung zu erreichen.
- Man kann versuchen, die Plausibilität der Potenzialbewertung aus **Bestimmungsfaktoren der wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit** abzuleiten.

Jede Methode hat ihre Möglichkeiten und Grenzen. Zum Schluss aber kann keine zur Gewissheit führen; zum Schluss bleibt nur der Vergleich des bewerteten Potentials mit dem tatsächlich erwirtschafteten Ergebnis; zum Schluss kann sich nur durch die **Bestimmung eines Wirkungsgrades für die Umwandlung der Potenziale in reale Ergebnisse** die Plausibilität der Potenzialbewertung erweisen.

Es liegt nun nahe, dem Strategischen Cash Flow als dem oben vorgeschlagenen Erfolgsmaß wirtschaftlicher Leistung einer Unternehmung das Strategische Cash Flow Potential als Maß ihrer dazu eingesetzten wirtschaftlichen Kraft gegenüber zu stellen. Damit kann ein neues Maß geschaffen werden, **das der Plausibilität von Potenzialbewertungen einen realen Boden verschafft**. Ich schlage vor, dieses Maß als **ökonomischen Wirkungsgrad** zu bezeichnen:

$$\text{ökonomischer Wirkungsgrad } (e_{\eta}) = \frac{\text{erwirtschafteter Strategischer Cash Flow}}{\text{verfügbares Strategisches Cash Flow Potential}}$$

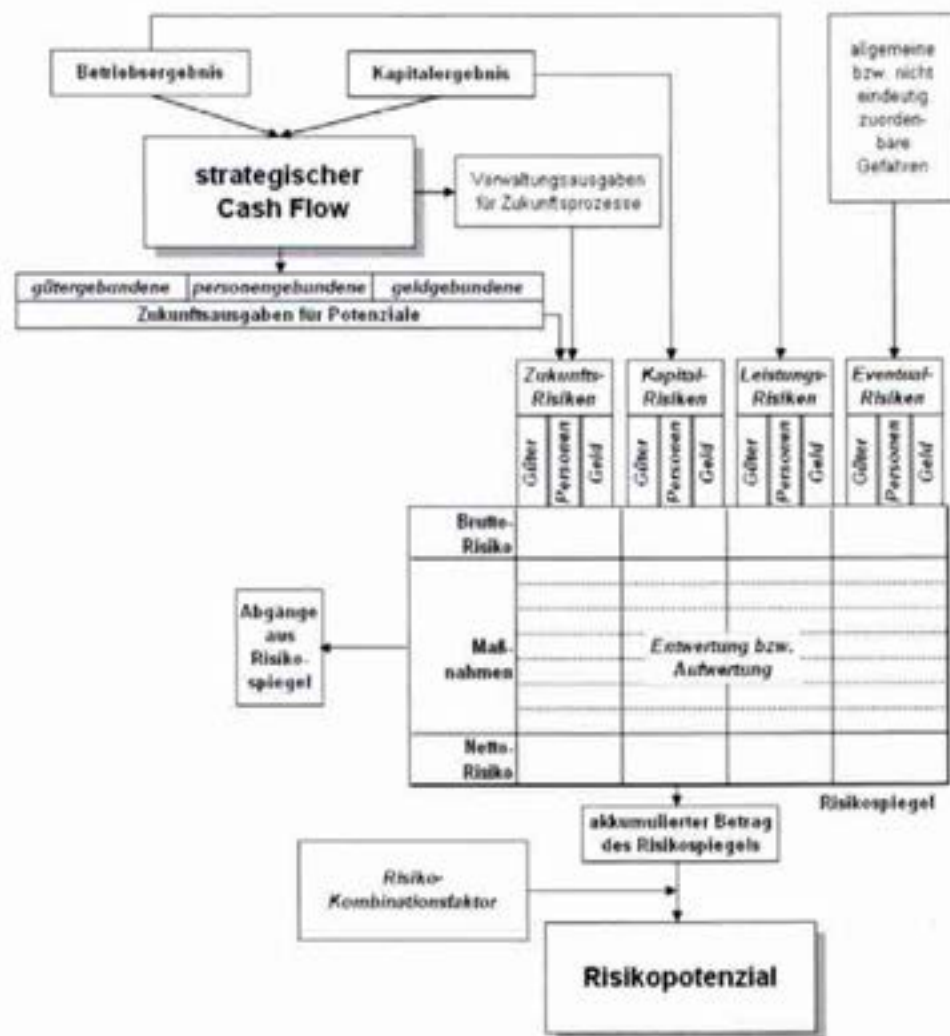


Abb. 2: Bewertung des Risikopotenzials einer Unternehmung

Bilanzierung der Potenzialumwandlung

Mit der Bewertung der Nutzen- und Risikopotenziale sind alle Voraussetzungen geschaffen, um die Abbildung der Potenzialumwandlungsprozesse bis zu einer Bilanz zu führen. Dabei ist zu beachten, dass - wie Moxter herausgestellt hat - an eine Bilanz die grundlegende, aber in sich widersprüchliche Anforderung gestellt wird, einerseits einer Informationsfunktion und andererseits einer Zahlungsbemessungsfunktion zu genügen. Die kontinental-europäische Tradition betont eher die Zahlungsbemessungsfunktion der Rechnungslegung und ordnet dieser Priorität die Informationsfunktion unter. Demgegenüber verleiht die angelsächsische Tradition der für Finanzentscheidungen von Kapitalanlegern relevanten Informationsfunktion primäre Bedeutung und weist die Zahlungsbemessungsfunktion

einem anderen Regulierungsfeld zu, das nicht den Gegenstand der Standards zur handelsrechtlichen Rechnungslegung darstellt.

Um den Konflikt zwischen Informations- und Zahlungsbemessungsfunktion zu lösen, können wir auch einen anderen Weg wählen: die Erstellung einer doppelten Bilanz (Abb. 3).

► Der eine Teil der Bilanz - er kann als **Kapitalbilanz** bezeichnet werden - dokumentiert ohne jede Verfälschung durch Prognosedaten, welche Geldausgaben in den vergangenen Berichtsperioden als Kapital gebunden wurden, für welche Zwecke

diese Bindung erfolgte und aus welchen Quellen die Geldausgaben gespeist wurden.

► Der andere Teil der Bilanz - er kann als **Potenzialbilanz** bezeichnet werden - dokumentiert, welche Erwartungen hinsichtlich zukünftiger Zahlungsströme mit dem gebundenen Kapital verbunden werden. Dazu zählen sowohl Erwartungen an den Nutzen (aktive Potenziale) als auch an die bestehenden Risiken (passive Potenziale).

Dabei sind einige Grundprinzipien zu beachten:

(1) Beide Bilanzen werden auf der Grundlage einer einheitlichen Strategischen Cash Flow Rechnung erstellt. Das sichert das Prinzip der einheitlichen Substanz und unterscheidet diesen Ansatz von nichtfinanziellen Bewertungs- und Bilanzierungs-Konzepten wie bspw. die Wissensbilanz bzw. die Bilanz immaterieller Güter.

(2) Die Priorität der Kapitalbilanz besteht in der Ge-

währleistung der Zahlungsbemessungsfunktion durch die intersubjektiv nachvollziehbare Ableitung des real verfügbaren Eigenkapitals.

(3) Die Priorität der Potenzialbilanz besteht in der Bedienung der Informationsfunktion über die komplementäre Entwicklung der erwarteten Nutzen- und Risikopotenziale.

(4) Durch den Ausweis eines bilanziellen Wirkungsgrades wird sicherstellt, dass die Zukunftsorientierung der Potenzialbilanz auf das in der Kapitalbilanz ausgewiesene verfügbare Eigenkapital bezogen wird und damit in der Realität verankert bleibt.



Abb. 3: Verdopplung der Bilanz

Die Strategische Cash Flow Rechnung

Tabelle 1 zeigt ein mögliches Beispiel:

Leistungsprozesse		
Einnahmen aus Umsatz		10.000
Material	-5.000	
bezogene Leistungen	-1.200	
technisches Ergebnis		3.800
Zahlbetrag für Mitarbeiter in Leistungsprozessen	-1.200	
Arbeitsergebnis		2.800
Verwaltungsausgaben für Leistungsprozesse	-400	-400
Betriebsergebnis		2.400
Zinsen	-200	
Verwaltungsausgaben für Kapitalprozesse	-100	
Verwaltungsausgaben für Zukunftsprozesse	-100	
operatives Ergebnis		2.000
Kapitalprozesse		
Einlage	100	
Entnahme / Ausschüttung	-300	
Eigenkapitalergebnis		-200
Einzahlungen aus Darlehen	150	
Tilgung	-450	
Fremdkapitalergebnis		-300
Saldo Debitoren	75	
Saldo Kreditoren	-25	
Debitoren-/Kreditorenergebnis		50
Kapitalergebnis		-450
strategischer Cash Flow		1.550

Tabelle 1: Beispiel für eine Strategische Cash Flow Rechnung (in T€)

- Das Beispiel verdeutlicht, dass
- ▶ die Aussagen der Strategischen Cash Flow Rechnung durch keinerlei Erwartungswerte getrübt werden;
 - ▶ der ausgewiesene Erfolg in Höhe von 1.550 T€ insofern klar und eindeutig ist, als er ausschließlich ein Ergebnis für die Zukunftsprozesse der Unternehmung darstellt und einem Rentabilitätsanspruch und einer Risikoeinschätzung zu unterwerfen ist;
 - ▶ die verschiedenen Beiträge zum Erfolg der Unterneh-

mung ohne Zusatzrechnungen ersichtlich sind; der Leistungsprozess erbringt einen Einnahmenüberschuss von 2.400 T€; er wird ge-

schmälert durch Zinsen und Verwaltungsausgaben aus Kapital-

	mit selbständiger Verwertbarkeit	ohne selbständige Verwertbarkeit	gesamt
Innovationsstruktur	70	30	100
Intellektuelle Eigentumsrechte	50	20	70
Umsetzungsstrukturen	200		200
Ressourcensteuerung	150	50	200
gemeinschaftliche Infrastruktur	50	600	650
ohne definierten Strukturbezug		130	130
Änderung Geldreserve	200		200
gesamt	720	830	1.550

Tabelle 2: Verwendung der Zukunftsausgaben (in T€)

prozessen und Verwaltungsausgaben aus Zukunftsprozessen, so dass das operative Ergebnis 2.000 T€ beträgt; und der übrige Kapitalprozess erfordert Ausgaben von 450 T€.

Die Strategische Cash Flow Rechnung wird ergänzt durch den transparenten Ausweis über die Verwendung der Zukunftsausgaben (Tab. 2).

Die Beachtung der selbständigen Verwertbarkeit ist dabei deswegen wichtig, weil aus den Zukunftsausgaben der Erwerb bzw. die Entwicklung sowohl güter- und geldgebundener als auch personengebundener Potenziale bestritten werden. Letztere sind zwar auch eine Investition, aber nicht selbständig verwertbar. Dementsprechend sind sie in eine Potenzialrücklage einzustellen, wenn es um die Bestimmung des verfügbaren Eigenkapitals geht.

Damit steht eine gemeinsame Basis für die Verdopplung der Bilanz in eine Kapital- und eine parallele Potenzialbilanz zur Verfügung.

Die Kapitalbilanz

Die auf dieser Grundlage zu erstellende Kapitalbilanz könnte folgendes Bild ergeben (Tab. 3).

Die Gliederung der Aktiva erfolgt entsprechend dem Strukturschema des Potenzialspegels und nicht dem Prinzip der Fungibilität (Liquidierbarkeit). Innerhalb der einzelnen Gliederungspositionen (insbesondere der Innovations- und Umsetzungsstrukturen mit selbständiger Verwertbarkeit) kann je-

Aktiva	AB	S	EB	Passiva	AB	S	EB
Zukunftsausgaben	11.650	1.350	13.000	eingebrautes Eigenkapital	11.000	1.875	12.875
<i>mit selbständiger Verwertbarkeit</i>	<i>3.650</i>	<i>520</i>	<i>4.170</i>	aus operativem Ergebnis	10.750	2.000	12.750
Innovationsstruktur	50	70	120	aus Eigenkapitalergebnis	500	-200	300
Intellektuelle Eigentumsrechte	900	50	950	Minderung durch Debitoren	-250	75	-175
Umsetzungsstrukturen	2.000	200	2.200	Fremdkapital	1.300	-325	975
Ressourcenstärkung	30	150	180	Kreditoren	400	-25	375
gemeinschaftliche Infrastruktur	150	50	200	Darlehen	900	-300	600
ohne definierten Strukturbezug	520		520	Gesamt	12.300	1.550	13.850
<i>ohne selbständige Verwertbarkeit</i>	<i>8.000</i>	<i>830</i>	<i>8.830</i>	gebundenes Kapital	12.150	1.500	13.650
Innovationsstruktur	90	30	120	Potenzialrücklage	800	80	880
Intellektuelle Eigentumsrechte	70	20	90	Haftungsrücklage	1.000	100	1.100
Umsetzungsstrukturen				Risikorrücklage	1.200	50	1.250
Ressourcenstärkung	240	50	290	zweckgebundene Rücklage	1.950	520	2.470
gemeinschaftliche Infrastruktur	7.000	600	7.600				
ohne definierten Strukturbezug	600	130	730				
Geldreserven	650	200	850	verfügbares Eigenkapital	150	50	200
Gesamt	12.300	1.550	13.850	Gesamt	12.300	1.550	13.850

Tabelle 3: Beispiel für eine Kapitalbilanz (in T€)

doch eine weitere Untergliederung nach Sachanlagevermögen und Vorräten erfolgen. Es gibt weitere Besonderheiten, auf die hier nicht eingegangen werden kann.

Im Rahmen der Passiva werden die Quellen des eingebrachten Eigenkapitals und seiner Entwicklung nach operativem Ergebnis, Eigenkapitalergebnis und Minderung durch Debitoren dokumentiert. Außerdem werden die Passiva nach gebundenem Kapital und verfügbarem Eigenkapital unterteilt.

Das gebundene Kapital ist folgendermaßen bestimmt:

- Die Potenzialrücklage sammelt die Gegenbuchungen zu den aktivierten Zukunftsausgaben ohne selbständige Verwertbarkeit.
- Die Haftungsrücklage ist entsprechend den gesetzlichen Bestimmungen bzw. der statuarischen Regelungen der Unternehmung zu bilden.
- Die Risikorrücklage wird entsprechend der genehmigten Unternehmungspolitik zur Risikovorsorge eingestellt.
- Die zweckgebundene Rücklage kann nach Tabelle 4 ermittelt werden.
- Das verfügbare Eigenkapital ist vor und nach Ausschüttung auszuweisen (Tabelle 5).

	AB	S	EB
ZA mit selbständiger Verwertbarkeit	3.650	520	4.170
/ Haftungsrücklage	-1.000	-100	-1.100
/ Risikorrücklage	-1.200	-50	-1.250
= zweckgebundene Rücklage aus aktivierten ZA	1.450	370	1.820
+ zweckgebundene Rücklage aus Geldreserven	500	150	650
= zweckgebundene Rücklage gesamt	1.950	520	2.470

Tabelle 4: Bestimmung der zweckgebundenen Rücklage

	AB	S	EB
verfügbares Eigenkapital v. A.	150	350	500
Ausschüttung		-300	
verfügbares Eigenkapital n.A.	150	50	200

Tabelle 5: Verfügbares Eigenkapital vor und nach Ausschüttung

Mit der Kategorie des verfügbaren Eigenkapitals kann der Zahlungsbemessungsfunktion einer Bilanz Rechnung getragen werden. Sie verkörpert ausschließlich realisierte Überschüsse und verhindert damit die Ausschüttung virtueller Gewinne, sofern die entsprechenden Regelungen sich darauf beziehen.

Die Potenzialbilanz und ihre Relativierung durch Wirkungsgrade

Ausgehend von der Strategischen Cash Flow Rechnung und den weiter oben

erläuterten Regeln für die Bewertung von Nutzen- und Risikopotenzialen lässt sich eine Potenzialbilanz erstellen (Tab. 6).

Die einzelnen Werte der Aktiva werden aus dem Potenzialspiegel, die Werte der Passiva aus dem Risikospiegel übernommen. Letztere beziehen sich generell auf die Netto-Risiken, wobei in dokumentarischer Weise zu belegen ist, dass die Ausgaben für das Risikomanagement in den Verwaltungsausgaben der entsprechenden Prozesse erfasst sind.

Aktiva	AB	S	EB	Passiva	AB	S	EB
Kunden	700	70	770	potenzielles Eigenkapital	250	100	350
Mitarbeiter	3.500	-300	3.200				
Führungskräfte	1.000	200	1.200	Risiken			
Partner	145	55	200	aus Leistungsprozessen	5.000	600	5.600
Investoren	55	5	60	aus Kapitalprozessen	1.500	-350	1.150
Repräsentanten Standort	8.500	900	9.400	aus Zukunftsprozessen	12.000	1.700	13.700
ohne definierte Stakeholder	7.000	870	7.870	Eventualrisiken	2.000	-200	1.800
Konsistenzschlag	-150	50	-100				
Gesamt	20.750	1.850	22.600	Gesamt	20.750	1.850	22.600

Tabelle 6: Beispiel für eine Potenzialbilanz (in T€)

Ein wesentlicher Bestandteil der Potenzialbilanz ist ihre Verbindung sowohl mit der strategischen Cash Flow Rechnung als auch mit der Kapitalbilanz durch den Ausweis entsprechender Wirkungsgrade. Die erste Form eines ökonomischen Wirkungsgrades wurde bereits weiter oben dargestellt. Er bezieht den erwirtschafteten Strategischen Cash Flow auf das eingeschätzte Strategische Cash Flow Potenzial. In Abgrenzung zur Relation der beiden Bilanzen soll er als periodischer Wirkungsgrad bezeichnet werden (Tab. 7).

Steigerung des Strategischen Cash Flow Potenzials gleichzeitig mit einem höheren Wirkungsgrad verbunden werden konnte; eine solche Entwicklung lässt sich sicher als positiv einschätzen. Demgegenüber geht der bilanzielle Wirkungsgrad leicht zurück; das ist ein Zeichen dafür, dass die Ausschüttung zu hoch bemessen wurde - bereits 10 T€ weniger, hätte den bilanziellen Wirkungsgrad konstant gehalten.

Wenn eine breite Anwendung der Potenzialbilanzierung ein qualifiziertes

und einem Management-Berichtsteil aufgebaut ist (Abb. 4).

Dieser Rahmen für ein erweitertes Business-Reporting dient sowohl der externen Berichterstattung wie der internen Steuerung. Er lässt auf der einen Seite erkennen, mit wieviel Geldeinsatz wer, was, mit wem und mit welchen Erwartungen getan hat für die Entwicklung der Potenziale einer Unternehmung und auf der anderen Seite, mit welchem Geldeinsatz was und mit welchem Effekt durch die unmittelbare Vermarktung von Produkten und Leistungen erwirtschaftet wurde und welche wirtschaftlichen Wirkungsgrade in der Beziehung zwischen Entwickeln und Nutzen der Potenziale erreicht werden konnten.

Er bietet zugleich eine Orientierung für die Planung der Aktivitäten und die Gestaltung der Verantwortungs- und Kompetenz-Strukturen einer Unternehmung, damit die wesentlichen Punkte nicht vergessen werden.

Fazit

Das in den zwei Teilen dieses Artikels dargestellte Unternehmensmodell stellt den Umwandlungsprozess von Potenzialen in das Zentrum der Betrachtung. Dadurch entsteht eine neue Sichtweise auf zum Teil schon viele Jahrzehnte zurückliegende Erkenntnisse. Doch von Zeit zu Zeit kann eine neuartige Kombination hilfreich sein für die Bewältigung aktueller Probleme. Das Modell konnte im Rahmen dieses Artikels nur knapp umrissen werden. Ausführlichere Erläuterungen von Details (z.B. der jeweiligen Besonderheiten güter-, personen- und geldgebundener Potenziale) können in späteren Beiträgen folgen. Hier sollte

Ermittlung des periodischen Wirkungsgrad	AB	EB
erwirtschafteter strategischer Cash Flow	1.300	1.550
eingeschätztes strategisches Cash Flow Potenzial	20.750	22.600
periodischer Wirkungsgrad	6,3%	6,9%

Tabelle 7: Beispiel für den periodischen Wirkungsgrad

Als Ergänzung des periodischen Wirkungsgrades kann man auch einen Bezug zwischen dem verfügbaren Eigenkapital der Kapitalbilanz und dem potenziellen Eigenkapital der Potenzialbilanz herstellen. Er soll als bilanzieller Wirkungsgrad bezeichnet werden (Tab. 8).

Benchmarking ermöglicht, können auch die absoluten Werte im Vergleich zum Wettbewerb interessante Informationen vermitteln.

Das erweiterte Business-Reporting

Als Quintessenz der hier unterbreite-

Ermittlung des bilanziellen Wirkungsgrades	AB	EB
verfügbares Eigenkapital	150	200
potenzielles Eigenkapital	250	350
bilanzieller Wirkungsgrad	60,0%	57,1%

Tabelle 8: Beispiel für den bilanziellen Wirkungsgrad

Das Wichtige an den Wirkungsgraden sind zumindest für den Anfang nicht so sehr die absoluten Werte, als die Entwicklung der Werte. In diesem beispielhaften Fall ergibt sich, dass die

ten Vorschläge zu Management, Bewertung und Bilanzierung der Potenzialumwandlung wird ein erweitertes Business-Reporting vorgeschlagen, das aus einem Rechnungslegungs-

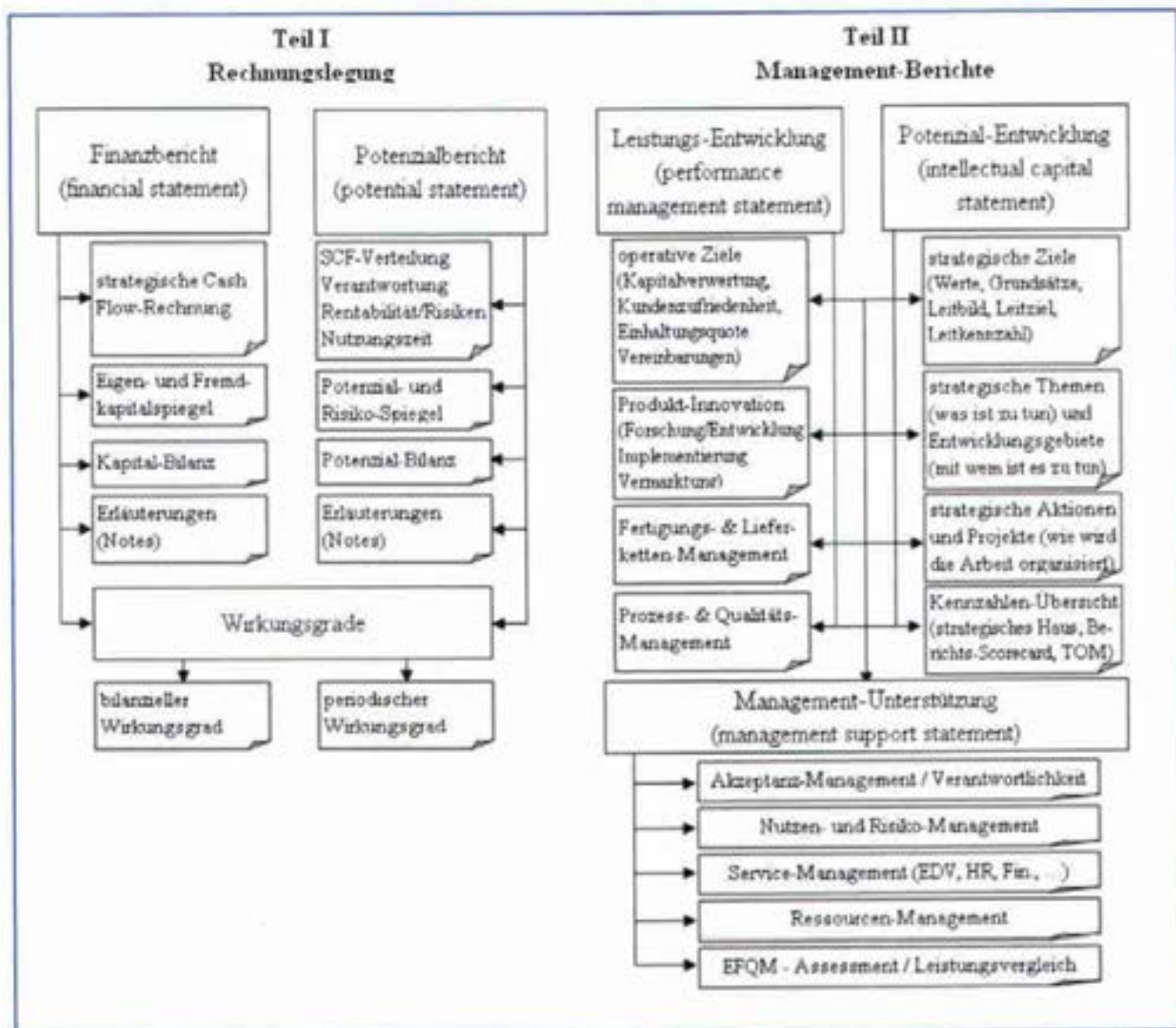


Abb. 4: Das erweiterte Business-Reporting

vor allem deutlich werden, dass auf diese Weise eine durchgängige Verzahnung von Management der Umwandlungsprozesse und ihrer Widerspiegelung in betriebswirtschaftlichen Daten, Kennzahlen und Informationen ermöglicht wird, die von der strategischen Zielausrichtung über das konkrete Tun als Beitrag des Einzelnen zur Umsetzung der Strategie bis hin zur Bilanzierung der Ergebnisse und der Bestimmung ihres Wirkungsgrades reicht. Auch wenn oder vielleicht gerade weil nicht alles neu ist an diesem Modell, kann es vielleicht eine praktische Unterstützung sein, um die Ökonomie der Potenziale besser in die Ökonomie der materiellen Prozesse zu integrieren - und das ist eine der wesentlichen betriebswirtschaftlichen Herausforderungen des 21. Jahrhunderts.

Literatur

- Buchholz, R. (2003): Internationale Rechnungslegung, Schmidt Verlag
- Moxter, A. (1984): Bilanzlehre, Band I, Einführung in die Bilanztheorie, Gabler, Wiesbaden
- Schmalenbach, E. (1948): Dynamische Bilanz, Leipzig

Zuordnung CM-Themen-Tableau					
19	25	37	G	F	



Dorothee Deyhle-Hoffmann (Deyhle Design) zusammen mit ihrem Vater Dr. Albrecht Deyhle beim Controller Congress 2007 in München

Berichtssysteme in der öffentlichen Verwaltung

Informationsbedarf, Implementierung, Probleme

von Peter Glinder, Stuttgart



Dr. rer. pol., Dipl.-Ökonom, Dipl.-Verwaltungswirt (FH) Peter Glinder, Abteilungsleiter beim Rechnungsprüfungsamt der Landeshauptstadt Stuttgart und Lehrbeauftragter an der Hochschule für öffentliche Verwaltung und Finanzen Ludwigsburg

Wichtige Voraussetzung für die Reform der öffentlichen Verwaltung hin zu **mehr Effektivität und Effizienz** staatlicher Aufgabenwahrnehmung (im Sinne des New Public Management bzw. Neuen Steuerungsmodells) ist, dass Ziele, Ressourceneinsatz und Ergebnisse des Verwaltungshandelns sowie sich daraus ergebender Handlungsbedarf möglichst früh und umfassend transparent gemacht werden. Hierzu bedarf es eines **ziel- bzw. entscheidungsorientierten Berichtswesens**. Welche Informationen derartige Berichtssysteme für die öffentliche Verwaltung liefern müssen und wie sie auf ihre Bedürfnisse zugeschnitten werden können, behandelt der erste Teil dieses Beitrages. Dabei auftretende Probleme und mögliche Lösungsansätze sind Gegenstand des zweiten Teils.

Staatliche Handlungsebenen und Informationsbedarf: Wer braucht welche Berichte?

Zunächst ist aufzuzeigen, mit welchen Mitteln die unterschiedlichen Handlungsebenen von Politik und öffentlicher Verwaltung die Umsetzung ihrer Ziele steuern (können). Hieraus lassen sich dann Steuerungsgrößen ermitteln, als Grundlage für ein Berichtswesen, das die zielorientierte Steuerung der Handlungsebenen unterstützt.

Steuerungsmittel

Abbildung 1 gibt einen groben Über-

blick über die staatlichen Handlungs- und Zielebenen sowie die dort zur Verfügung stehenden Steuerungsmittel.

In unserer repräsentativen Demokratie wird gemäß Artikel 20 des Grundgesetzes die vom Volk ausgehende Staatsgewalt vom Parlament, von der - aus Regierung und Verwaltung - bestehenden Exekutive sowie von der Judikative ausgeübt. Dabei sind Exekutive und Judikative an Gesetz und Recht, also dem kodifizierten Gemeinwohl, gebunden (**Gemeinwohlverpflichtung**).

Das jeweils geltende Gemeinwohl ist innerhalb des grundgesetzlichen Rahmens vorrangig Ausfluss der politischen Willensbildung im Parlament mit seinen unterschiedlichen Interessengruppen. Die Parlaments-Abgeordneten verfolgen naturgemäß politisch-strategische Ziele, immer auch vor dem Hintergrund, sich die Wählergunst zu erhalten. Für die Umsetzung der angestrebten politischen Wirkungen (**Outcomes**) stehen in unserem demokratischen Rechtsstaat dem Parlament grundsätzlich folgende Steuerungsmittel zur Verfügung:

- **Rechtsetzung** durch (abstrakt-generelle) Gesetze.
- **Inputorientierte Detailsteuerung** durch Feststellung eines ausschließlich inputorientierten Haushaltsplans (einschließlich des Stellenplans): Das staatliche Haushaltswesen ist in Form der Kameralistik

geldverbrauchsorientiert. Auf „experimenteller Basis“ wird in einigen Bundesländern zusätzlich die ressourcenverbrauchsorientierte Doppik geführt. Sowohl Kameralistik wie auch Doppik verbleiben insoweit inputorientiert, als der Haushalt nach organisationsbezogenen, funktionalen Gesichtspunkten und nach dem Zahlungs-/Aufwandszweck gegliedert ist. In diesen Fällen kann das Parlament sein Budgetrecht nur wahrnehmen, „wenn die Haushaltsansätze hinreichend genau spezifiziert sind“. Wegen der deshalb erforderlichen tiefen Gliederung spricht man von inputorientierter Detailsteuerung.

- **Outputorientierte bzw. ergebnisorientierte Steuerung** durch Feststellung eines outputorientierten Haushaltsplans: Anstelle der inputorientierten Detailsteuerung tritt ein Globalhaushalt mit geringer Detaillierung auf der Inputseite. Der Verwaltung werden stattdessen bestimmte Leistungen (= **Output** = **Produkte** / Produktgruppen / Produktbereiche = Ergebnis in Form von Menge, Zeit, Qualität) vorgegeben und ihr hierfür ein begrenztes Budget zur eigenverantwortlichen Verwendung zur Verfügung gestellt. Somit kann die Verwaltung selbst effizienzfördernd über den Ressourceneinsatz, also den Input, befinden. Die Leistungsvorgaben des Parlaments müssen hierbei auf die Vorgaben der allgemeinen Gesetze

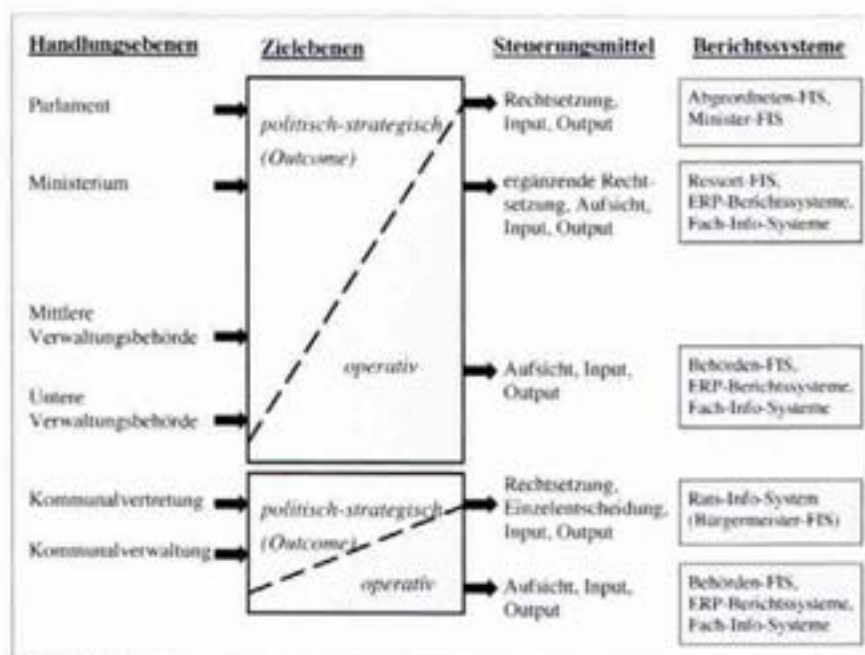


Abb. 1: Berichtsebenen

abgestimmt sein. Genau genommen konkretisieren Produkte bzw. Produktbereiche den Vollzug dieser Gesetze, indem die geforderten Verwaltungsleistungen genau beschrieben und mit passenden Leistungs- und Wirkungs-Messgrößen planbar, steuerbar und budgetierbar gemacht werden. Allerdings tut sich die Praxis mit nichtmonetären Leistungs- und Outcome-Messungen relativ schwer, insbesondere, wenn diese Größen komplexe bzw. heterogene Entscheidungsfelder abdecken sollen. Das staatliche Haushaltsrecht lässt jedoch - derzeit - eine reine outputorientierte Steuerung durch das Parlament nicht zu. Das heißt: In Bund und Ländern wird die Verwaltung durch die Parlamente de facto weiterhin inputorientiert gesteuert. Outputgrößen dienen bislang nur der unverbindlichen Erläuterung im Haushaltsplan.

Auch die Regierung, bestehend aus politischen Amtsträgern, und ihre mit Spezialisten „bestückte“ - Ministerialverwaltung hat durch den Erlass von Verordnungen bei der Vorbereitung von Gesetzen, der politischen Feinsteuerung und Planung sowie dem konkreten Verwaltungshandeln zum Gesetzesvollzug noch Spielräume zur Ausgestaltung des Gemeinwohls. Sowohl der angestrebte Outcome wie auch die Steuerungsvorgaben des Parlaments werden konkretisiert. Steuer-

ungsmittel der Ministerialebene sind:

- ▶ **Ergänzende Rechtssetzung** (Verordnungen), **Ausarbeitung von Gesetzesentwürfen** und Aufsicht über eigene Stellen und nachgeordnete Behörden zur Wahrung der Gesetzeskonformität durch Weisung.
- ▶ **Bestimmungen über die inputorientierte Mittelverteilung** an eigene und nachgeordnete Stellen bei vorgegebenem inputorientierten Haushaltsplan.
- ▶ **Outputorientierte Steuerung** auf der Basis von Produkten bzw. Produktbereichen: Mit den eigenen und nachgeordneten Stellen werden Zielvereinbarungen getroffen. Darin werden diese verpflichtet, im Gegenzug zur Übertragung von Teilen des eigenen zugesprochenen Budgets und der Delegation von Ausführungsverantwortung bestimmte Verwaltungsleistungen zu erbringen.

Der strategische Gestaltungsspielraum wird auf den unteren Handlungsebenen der Verwaltung immer geringer. Zugleich wächst dort der operative Anteil, also jener Anteil, der für die Umsetzung bzw. Ausführung von Verwaltungsleistungen aufgebracht wird, die sich an externe (**Fachprodukte**) und interne (**Querschnittsprodukte**) Adressaten richten. Steuerungsmittel nachgeordneter Verwaltungsebenen sind: Aufsicht, inputorientierte Mittelverteilung und outputorientierte Steuerung.

Ähnlich verhält es sich auf kommunaler Ebene. Im Rahmen der Selbstverwaltungsgarantie - nach Art. 20 Abs. II des Grundgesetzes - steht dem Gemeinderat die kommunalpolitische Führung zu, wobei dieser sich dabei ebenfalls regelmäßig auf das Spezialwissen der Verwaltung verlassen muss. Für den angestrebten politischen Outcome stehen folgende Steuerungsmittel zur Verfügung:

- ▶ **Rechtssetzung** durch Satzungen und Rechtsverordnungen, **Einzelentscheidungen** bei wichtigen Gemeindeangelegenheiten...
- ▶ **Inputorientierte Detailsteuerung** durch Feststellung eines ausschließlich inputorientierten Haushaltsplans: Das Neue Kommunale Haushalts- und Rechnungswesen wird zukünftig eine Abkehr von der reinen Inputsteuerung bringen, vorausgesetzt, es wird eine produktbezogene und nicht die organisationsbezogene Gliederung gewählt.
- ▶ **Outputorientierte bzw. ergebnisorientierte Steuerung** durch Feststellung eines outputorientierten Haushaltsplans.

Die Steuerungsmittel der Kommunalverwaltung entsprechen grundsätzlich denen der staatlichen Verwaltung.

Steuerungsgrößen

Die bisher abstrakt formulierten Zielebenen und Steuerungsmittel müssen durch klare Ziele und aussagekräftige Steuerungsgrößen konkretisiert und operationalisiert werden, um Soll- bzw. Plan-Ist-Vergleiche zu ermöglichen oder um als Frühindikatoren zu dienen, auf denen eine Steuerung aufbauen kann. Eine solche Operationalisierung ist für die jeweils oben aufgezählten Steuerungsmittel naturgemäß nur durch allgemeine Outcome-Größen möglich, es sei denn, die vollziehenden Verwaltungsleistungen (z.B. das aufsichtsrechtliche Verfahren) werden als Output bzw. als Produkte mit für sie relevanten Messgrößen definiert.

Derartige Steuerungsgrößen sind Grundlage des Berichtswesens für Politik und administrative Führung. Am zweckmäßigsten erfolgt die Konkretisierung mit der **Balanced-Scorecard**, welche die strategische Ebene mit der operativen Ebene verbindet. Für die öf-

Ziel-/Berichtsfelder (Perspektiven)	Bundes- und Landes-Parlamente		
	Ziele	Steuerungsgrößen*	gesetzliche Maßnahmen
Leistungsauftrag der Politik	Förderung der Selbstbestimmung und gleichberechtigten Teilhabe behinderter Menschen am Leben in der Gesellschaft sowie das Vermeiden und Entgegenwirken von Benachteiligungen behinderter Menschen (§ 1 SGB IX).	<ul style="list-style-type: none"> • Behindertenquote • Schwerbehindertenquote • Beschäftigungsquote Schwerbehinderter • Quote der Beschäftigten in Werkstätten für Behinderte • Anzahl Behinderter in betreutem Wohnen. • Behindertenquote bei den Empfängern von Sozialhilfe nach SGB XII • Merkmalsstruktur der Behinderten • Alterstruktur der Behinderten usw.	<ul style="list-style-type: none"> • Feststellung der Behinderung (§ 69 SGB IX) • Leistungen zur medizinischen Rehabilitation, zur Teilhabe am Arbeitsleben, zur Teilhabe am Leben in der Gemeinschaft (SGB IX) • Pflicht zur Beschäftigung schwerbehinderter Menschen (ggf. Ausgleichsabgabe), besonderer Kündigungsschutz, Schwerbehindertenvertretung (SGB IX) • Steuerrechtliche Vergünstigungen (EStG, KraftStG u.a.) • Befreiung von der Rundfunkgebühr • Parkerleichterungen (StVO) • Landesblindengeldgesetz • Bau barrierefreier Anlagen (Landesbauordnung) usw.
Finanzen/ Wirtschaftlichkeit	Einhaltung der Haushaltsgrundsätze, u.a. Wirtschaftlichkeit und Sparsamkeit bzw. die effiziente Umsetzung des Leistungsauftrags durch die öffentliche Verwaltung	<ul style="list-style-type: none"> • in- oder outputorientierte Budgets für zuständige Bundesverwaltungen (vor allem als Bundesaufsicht Art. 83, 84 GG) und für zuständigen Landesverwaltungen • Kennzahlen zu Verwaltungskosten 	Haushaltsgesetz mit Haushaltsplan (Budget)
Interne Prozesse	Aufdeckung von Schwachstellen behördlicher Abläufe (auch in puncto Rechtmäßigkeit) und Gesetzeslücken	<ul style="list-style-type: none"> • Anzahl Petitionen im Behindertenrecht, denen zumindest teilweise abgeholfen wurde 	<ul style="list-style-type: none"> • Petitionsrecht (Art. 17 GG)
Adressatenorientierung	Berücksichtigung individueller Bitten und Beschwerden der Bürger	<ul style="list-style-type: none"> • Anzahl Petitionen im Behindertenrecht, denen zumindest teilweise abgeholfen wurde 	<ul style="list-style-type: none"> • Petitionsrecht (Art. 17 GG)
Mitarbeiterzufriedenheit in der öffentlichen Verwaltung	Motivierte und leistungsorientierte Verwaltungsbeschäftigte	<ul style="list-style-type: none"> • Stellenkegel des Verwaltungsbereiches 	<ul style="list-style-type: none"> • Ausgestaltung des Dienstrechts • Personalstellen

* Außer den hier auf den Bereich „Behindertenrecht“ insgesamt bezogenen Steuerungsgrößen können für die Parlamente aufgrund ihres Budget- und Fragerechts zusätzlich noch Steuerungsgrößen zu den Zielperspektiven aus den Teilbereichen des Behindertenrechts wichtig sein.

Abb. 2a: Beispiele für Steuerungsgrößen im Produktbereich „Behindertenrecht“

Ziel-/Berichtsfelder (Perspektiven)	zuständige Landesverwaltung		
	Ziele	Steuerungsgrößen	Produkte
Leistungsauftrag der Politik	Feststellung der Behinderteneigenschaft zur Bestimmung der Zielgruppe des Behindertenrechts nach den gesetzlichen Bestimmungen (§ 69 SGB IX, SGB I und X, KOVVG, SGG, SchwbAwV u.a., auch die „Anhaltspunkte für die ärztliche Gutachter-tätigkeit nach dem Schwerbehindertenrecht“ als Nicht-Rechtsnorm).	<ul style="list-style-type: none"> Anzahl der Anträge auf Feststellung Anzahl der ausgestellten Ausweise Anzahl der Widersprüche Anzahl der Klagen Anzahl ärztlicher Gutachten als Informationsgrößen: <ul style="list-style-type: none"> Behindertenquote Schwerbehindertenquote Merkmalsstruktur der Behinderten 	<ul style="list-style-type: none"> Verfahren zur Feststellung von Behinderungen, des Grads der Behinderung und ggf. weiterer gesundheitlicher Merkmale (untere Verwaltungsbehörde) Ärztliche Gutachten (untere Verwaltungsbehörde) Ausstellung von Ausweisen und Wertmarken (untere Verwaltungsbehörde)
Finanzen/Wirtschaftlichkeit	Einhaltung der Haushaltsgrundsätze, u.a. Wirtschaftlichkeit und Sparsamkeit bzw. die effiziente Umsetzung des Leistungsauftrags	<ul style="list-style-type: none"> ∅ Verwaltungskosten je Feststellungsbescheid ∅ Verwaltungskosten je Widerspruch ∅ Verwaltungskosten je Klage ∅ Verwaltungskosten je ausgestellten Ausweis 	<ul style="list-style-type: none"> Rechtsbehelfsverfahren (mittlere Verwaltungsbehörde) Ärztliche Gutachten (mittlere Verwaltungsbehörde) Fachaufsicht als mittlere Verwaltungsbehörde Fachaufsicht als oberste Landesbehörde
Interne Prozesse	Hohes Qualitätsniveau der erbrachten Verwaltungsleistungen (einschl. Rechtmäßigkeit, Rechtsgleichheit), kurze Bearbeitungszeiten	<ul style="list-style-type: none"> Quote erfolgreicher Widersprüche Quote erfolgreicher Klagen Quote der beanstandeten ärztlichen Gutachten Anzahl Petitionen / Dienstaufsichtsbeschwerden, die zumindest teilweise berechtigt waren ∅ Bearbeitungszeit je Feststellung ∅ Bearbeitungszeit je Widerspruch 	<p><u>Hinweis:</u> Die Aufgaben der unteren Verwaltungsbehörde können - je nach Landesrecht - von unteren Sonderbehörden oder von Landratsämtern wahrgenommen werden.</p>
Adressatenorientierung	Zufriedenheit der Bürgerinnen und Bürger mit den Verwaltungsleistungen	<ul style="list-style-type: none"> Widerspruchsquote Klagequote ∅ Bearbeitungszeit je Feststellung ∅ Bearbeitungszeit je Widerspruch Ergebnis-Note Kundenbefragung Stundenzahl der wöchentlichen Öffnungszeiten 	
Mitarbeiterzufriedenheit	Motivierte und leistungsorientierte Verwaltungsbeschäftigte	<ul style="list-style-type: none"> Ergebnis-Note Mitarbeiterbefragung Fluktuationsquote, Mitarbeiterstruktur und Stellenkegel des Verwaltungsbereiches Fortbildungsteilnehmer 	

Abb. 2b: Beispiele für Steuerungsgrößen in Produktgruppe „Feststellung der Behinderung“

fentliche Verwaltung werden in der Regel fünf Zielfelder bzw. Perspektiven definiert, denen für die einzelnen Handlungsebenen konkrete Steuerungsgrößen zugeordnet werden. Abbildungen 2a und 2b zeigen Beispiele solcher Steuerungsgrößen für Politik und Verwaltungsführung im Produktbereich „Behindertenrecht“ und dessen Produktgruppe „Feststellung der Behinderung“.

Wegen der Gemeinwohlverpflichtung ist die Leitperspektive der öffentlichen Verwaltung die Erfüllung ihres gesetzlichen Auftrags (Leistungsauftrag der Politik), der im **Demokratie-, Rechtsstaats- und Sozialstaatsprinzip** des Art. 20 Grundgesetz verankert ist. Eine Gewinn- oder Erlössteuerung scheidet damit aus. Doch haben die Behörden nach den Haushalts- und Gemeindeordnungen zwingend das **Prinzip der Sparsamkeit und Wirtschaftlichkeit** zu beachten, das somit ein wesentlicher Teil des Gemeinwohls ist. Ohnehin sind die Spielräume von Politik und Verwaltung bei der Gestaltung des gesetzlichen Auftrags durch leere Kassen, Vorgaben der Europäischen Union und den globalisierungsbedingten Standortwettbewerb gegenwärtig recht klein geworden. Hierdurch erhöht sich der öffentliche Druck im Hinblick auf effizientes Verwaltungshandeln (neben Aufgabenkritik und Bürokratieabbau). Im Sinne des New Public Managements sollen alle Effizienzbestrebungen nicht einseitig zulasten von Qualität und Bürgerfreundlichkeit gehen. Deshalb sind auch hierfür Steuerungsgrößen erforderlich.

Die Mitarbeiterzufriedenheit dient nicht dem Selbstzweck der Beschäftigten im öffentlichen Dienst. Vielmehr sind motivierte und leistungsbereite Mitarbeiter Voraussetzung für die Erfüllung der anderen Zielfelder.

Anforderungen und Merkmale eines Berichtswesens

Für die Steuerungsgrößen aller Ziel Ebenen und Zielfelder lassen sich grundsätzlich drei Berichtsarten unterscheiden:

- **Standardberichte** werden in regelmäßigen Zeitabständen erstellt. Sie sind entsprechend des zuvor ermittelten Informationsbedarfs in ihrer Form, mit ihrem Inhalt und ih-

rem Adressatenkreis fest vorgegeben. Ihr Vorteil liegt neben ihrer Wirtschaftlichkeit vor allem darin, dass die Berichtsadressaten sehr schnell mit dem Berichtsbild vertraut sind. Zudem üben sie bei den Adressaten „einen heilsamen Zwang aus zu berichten und Informationen wenigstens zur Kenntnis zu nehmen.“ (Glöckner, S. 255) Dies stellt in der öffentlichen Verwaltung einen wichtigen Aspekt dar.

- Sofern situationsbedingt spezielle Informationsbedarfe auftreten sollten, die nicht durch Standardberichte abgedeckt sind, müssen **Bedarfsberichte** (auch Ad-hoc-Berichte genannt) angefordert bzw. erstellt werden können, die jedoch in der Regel personalaufwendiger sind.
- Standardisierte **Abweichungsberichte** werden nur generiert, wenn Ist-Werte von vorgegebenen Toleranzwerten abweichen. Der vorher festgelegte Adressat bekommt dann vom Berichtssystem unverzüglich eine Nachricht („alert“).

Abweichungsberichte sind zwingend kennzahlenbasiert, während Standard- und Bedarfsberichte auch ohne messbare Größen auskommen können. Zielorientierte Steuerung im Sinne der zielgerichteten Lenkung eines Systems setzt jedoch im Gegensatz zu einer unkontrollierten, intuitiven und zufälligen Steuerung auf den Plan-Ist-Vergleich - aber auch Zeitreihen- und Betriebsvergleich - von Messgrößen. **Kennzahlenberichte** sind daher für die Verwaltungssteuerung unverzichtbar, jedoch ergänzt durch nicht operationalisierte bzw. schwach strukturierte Informationen, die gerade auf politischer Ebene häufig vorkommen. (Nicht selten ist dort eine genaue Zielvorgabe bzw. Messbarkeit auch gar nicht gewollt, könnten sonst doch bei soviel Transparenz die agierenden Handlungsebenen verantwortlich gemacht werden (vgl. Bogumil, S. 69f.))

Jedes Berichtswesen - sowohl in Unternehmen wie auch Behörden - zeichnet sich generell durch folgende **Anforderungen und Merkmale** aus:

- Der jeweilige **Zweck** des Berichtes („wofür?“), nämlich den Informationsbedarf des Empfängers zu befriedigen, ist objektiv und - optima-

lerweise - auch nach dem subjektiven Empfinden des Empfängers her zu erfüllen. In der öffentlichen Verwaltung sollen Berichte vor allem das Verwaltungshandeln transparent machen und tatsächliche Entwicklungen und Entscheidungsbedarfe aufzeigen. Berichte unterstützen bei Planung, Steuerung und Kontrolle.

- **Inhaltlich** („was?“) sind die Berichte auf die erforderlichen Planungs-, Steuerungs- und Kontrollinformationen auszurichten. Infrage kommen hier:
 - Ist-, Plan-, Soll-Werte von Steuerungsgrößen und Vergleiche zwischen den Werten (Soll-Ist-Vergleich usw.).
 - Zeitreihen, Trends, Korrelationen und Forecasts von Steuerungsgrößen.
 - Kennzahlen-Vergleiche mit anderen vergleichbaren internen oder externen Verwaltungseinheiten (Benchmarking).
 - Geodaten.
 - Verbale Informationen zu Steuerungsgrößen, Verfahren, Maßnahmen und sonstigen Objekten.
 Wichtig ist, dass diese Informationen aussagefähig, für die jeweilige Ebene entscheidungsrelevant (ggf. verdichtet), korrekt, zuverlässig, vollständig, widerspruchsfrei, nachvollziehbar und aktuell sind. Für die Daten müssen eindeutige und einheitliche Definitionen sowie einheitliche Regeln für Erhebung und Erfassung festgelegt sein.
- Der **formale Berichts Aufbau** („wie?“) sollte übersichtlich und soweit möglich einheitlich in Bezug auf Layout, Tabellen- und Grafikaufbau sein, um eine hohe Nutzbarkeit des Berichtswesens durch leichtes Verstehen zu erreichen. Bei Bedarfsberichten ist dies naturgemäß nur eingeschränkt möglich. Unerlässlich für eine gute Akzeptanz sind Tabellen, Grafiken und Bilder, die aber nicht mit Informationen überfrachtet werden dürfen. Ein IT-gestütztes Berichtswesen sollte darüber hinaus auf einfache Bedienführung achten (u.a. webbasiert) und je nach Führungsebene die Funktionen des Extrahierens, Filterns, Verdichtens und Weiterverarbeitens von Daten ermöglichen. Die genannten Funktionen werden

umso weniger wichtig, je höher die Führungsebene angesiedelt ist, die auf die Berichte zugreifen soll. Denn parallel zur Hierarchieebene steigt die Anforderung der Einfachheit: stehen doch an der Verwaltungsspitze in der Regel keine IT-Profis.

► **Zeitraum und Vorlagetermin der Berichte** („wann?“) werden bestimmt vom erforderlichen Grad der Aktualität. Einerseits sollten alle Informationen beim Empfänger möglichst aktuell ankommen und zeitliche Lücken bei der Informationsversorgung klein gehalten werden. Diesem Nutzen stehen jedoch andererseits der Aufwand von Datenerhebung und Datenerfassung sowie beim Empfänger der Aufwand der Informationsaufnahme bzw. Informationsverarbeitung gegenüber. Bei der Festlegung der jeweiligen Erhebungsfrequenz der Daten und Vorlagefrequenz der Berichte sind daher Nutzen und Aufwand miteinander abzuwägen. Auch wenn in IT-gestützten Systemen Berichte sofort online aktuell abgerufen werden können, so ist es doch in der Praxis besser, Empfängern regelmäßig die Ausdrucke wichtiger Berichte zukommen zu lassen.

► **Berichtssender und -empfänger** („wer?“) sind festzulegen. Sender für typische Controllingberichte sind die zuständigen Controller, bei fachlichen Berichten die zuständigen Facheinheiten. Sie tragen damit auch die Gesamtverantwortung für das Berichtssystem an sich, wobei notwendigerweise ebenso andere Fach- und Querschnittseinheiten für Datenerhebung und Datenerfassung sowie die diversen Empfängerebenen für die Berichtsinhalte mitverantwortlich sind (Empfängerebenen = Handlungsebenen; siehe Abbildung 1). Die Empfänger müssen den jeweiligen Berichtszweck und ihre Berichtsanforderungen konkret artikulieren.

Für die einzelnen Handlungs- und Zielebenen von Politik und Verwaltung sind auf Basis der relevanten Steuerungsgrößen sowie unter Berücksichtigung der oben genannten Anforderungen entsprechende Berichtssysteme aufzubauen. Politik und Verwaltungsführung benötigen ein auf ihre

Steuerungsgrößen zugeschnittenes übersichtliches **Führungsinformationssystem** (FIS) mit entsprechend hochverdichteten operativen und strategischen Informationen. Es sollte idealerweise als ersten Überblick bzw. Einstieg die wichtigsten aktuellen Informationsgrößen auf einer Seite in Form eines Flugzeug-Cockpits darstellen (Einstiegsbildschirm), von dem aus in weiter auflösende Berichte verzweigt werden kann. Bezeichnungen solcher FIS können z.B. sein (siehe Abbildung 1): Abgeordneten-FIS, Ressort-FIS, Behörden-FIS, Ratsinformationssystem.

Die ausführenden bzw. umsetzenden Verwaltungsebenen und -bereiche benötigen hingegen eher fachspezifische Detailberichte direkt aus operativen ERP-Anwendungen (ERP-Berichtssysteme), hier insbesondere die Systeme des Rechnungswesens, und Fachverfahren (Fach-Informationssysteme).

Im Sinne eines Business-Intelligence-Systems bzw. Public-Administration-Intelligence-Systems können solche Informationssysteme durch Entscheidungsunterstützungssysteme, die auf betriebswirtschaftlichen Modellen aufbauen, ergänzt werden (z.B. vollständige Balanced Scorecard, SWOT-Analyse, Simulationen, Prognose-, Planungs-, Optimierungsverfahren, Portfolio-Analyse, Nutzwertanalyse).

Bleibt noch festzuhalten: Berichtssysteme bereiten die eingehende Datenflut durch unterschiedlich hohe Verdichtung und Gruppierung auf, so dass die Daten zielgerichtet, den einzelnen Erfordernissen angepasst, ausgewertet werden können. Sie ersetzen jedoch nicht die Entscheidung der jeweiligen Führungsebene.

Umsetzung und Implementierung

Nachfolgend werden nun die Architektur und die Arbeitsschritte zur Implementierung eines IT-basierten Berichtssystems erläutert sowie kurz auf Nutzen und Kosten eingegangen:

Architektur eines IT-Berichtssystems
Zweifelsohne muss ein Berichtswesen, das den heutigen Maßstäben an Effektivität bzw. Nutzensvorstellungen ge-

recht werden soll, IT-gestützt sein. Dies sollte den gesamten Prozess eines Berichtswesens umfassen, beginnend von der Datenerfassung bis hin zum Berichtsabruf bzw. zur Auswertung und Analyse. Im Hinblick auf die Wirtschaftlichkeit eines solchen Systems sind natürlich nur jene System-Bausteine einzusetzen, die nach Nutzen-Kosten-Abwägung für die jeweilige Verwaltung einen positiven NettNutzen haben. Salopp formuliert: Eine Behörde benötigt sicherlich nicht alles, was an Software-Lösungen auf dem Markt erhältlich ist bzw. angepriesen wird.

Abbildung 3 skizziert die Architektur eines umfassenden IT-Berichtssystems (im Sinne des Business-Intelligence-Ansatzes), die - wie bereits erwähnt - auf die individuellen Verwaltungsbedürfnisse anzupassen ist. Das System wandelt strukturierte, operationalisierte Einzeldaten, die für sich genommen oft noch keine Aussage ermöglichen, in datenbasiertes Wissen (**data-based knowledge**) und schwach strukturierte Informationen in Dokumenten in dokumentenbasiertes Wissen (**document-based knowledge**) um. Beides dient - neben dem Wissen aus Erfahrung, Wahrnehmung und Intuition - als wesentliche Grundlage für Entscheidungen.

Als Datenquellen kommen hier einerseits vor allem die internen operativen Systeme (u.a. ERP, Fachverfahren) infrage, aus denen heraus ja schon Standard-, Abweichungs- und Bedarfsberichte für die operative Ebene erzeugt werden können. Andererseits dürften eventuell ebenso externe Datenbestände von Statistikämtern und Geo-Datenbanken relevant sein. Die führungsrelevanten, zumeist verdichteten Daten werden in einem **Data-Warehouse** (Datensammlung) integriert. Für die verschiedenen Berichtsarten des Führungsinformationssystems werden dann die notwendigen Informationen aus dem Data-Warehouse extrahiert (information delivery). Hierzu zählen die vordefinierten, regelmäßig erstellten Standardberichte, „die in der Regel einen großen Teil der Data-Warehouse-Nutzung ausmachen“, denn sie stellen die vorrangige Informationsquelle der Führungsebenen für das datenbasierte

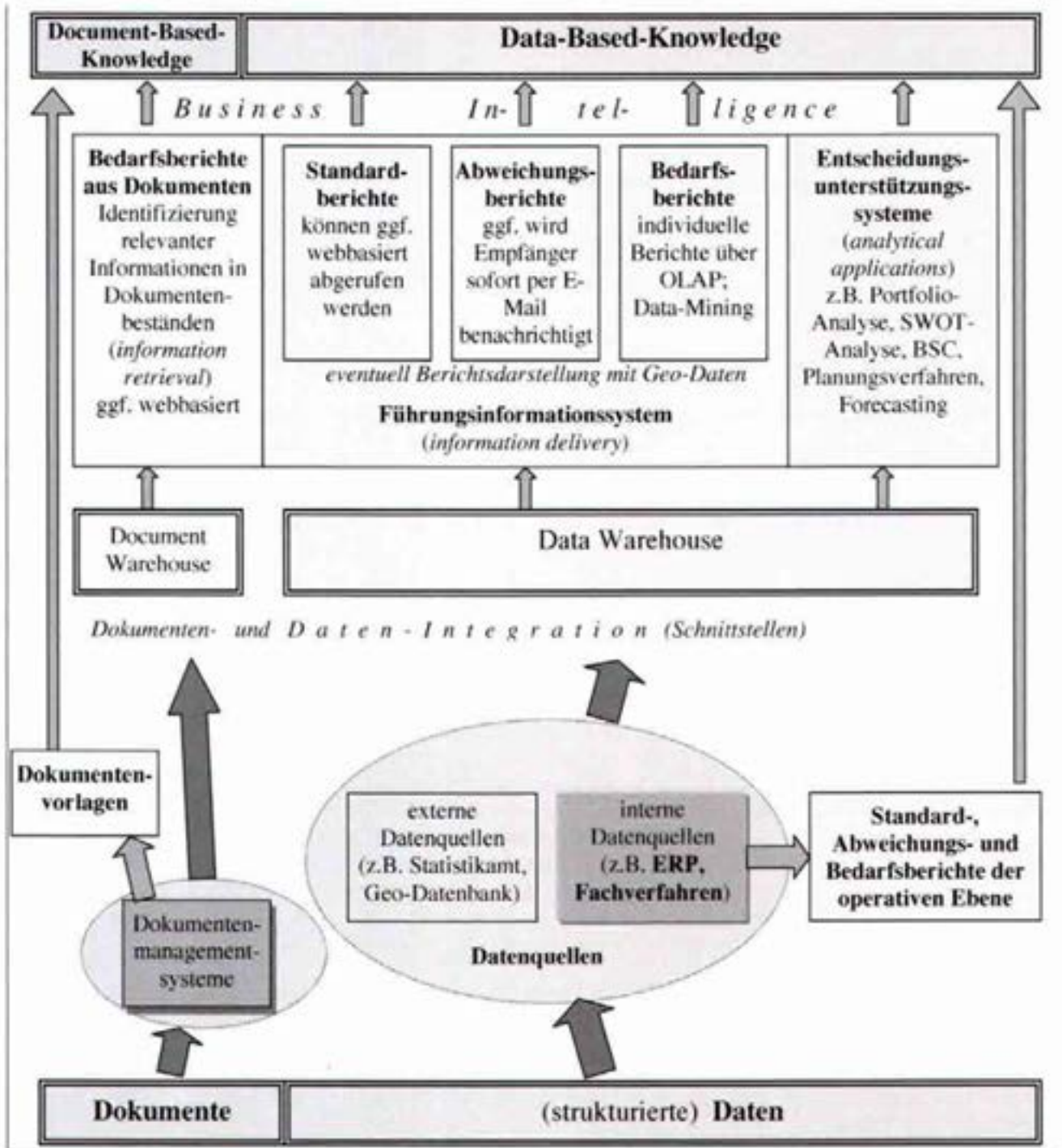


Abb. 3: Architektur eines umfassenden IT-Berichtssystems

Wissen dar. Zur einfachen Handhabung sollten die Standardberichte auch über ein webbasiertes Berichtsportaal aktuell aufrufbar - zweckmäßigerweise beginnend mit einem Überblickgebenden Einstiegsbildschirm - und gegebenenfalls mit Geo-Daten darstellbar sein. Die Möglichkeit, Ordner mit Berichtsfavoriten anzulegen sowie Berichte unabhängig von der Menüstruktur suchen zu können, gehört ebenfalls unter die Rubrik der Bedienerfreundlichkeit. Daneben werden aus dem Data-Warehouse anlass-

bezogen - bei Überspringen der vordefinierten Toleranzwerte - Abweichungsberichte generiert, von denen der Empfänger sofort Kenntnis (z.B. über E-Mail) erhalten muss. Mit Hilfe der Software-Technologie des Online Analytical Processing (OLAP) können Bedarfsberichte auf Basis von Ad-hoc-Abfragen erstellt werden, während mit Hilfe des Data Mining signifikante Muster, Beziehungen und Trends im Datenbestand auffindbar sind. Für das Erstellen derartiger Bedarfsberichte bedarf es jedoch in der Regel

eingehender Software-Kenntnisse, die bei den Führungskräften selbst nicht unbedingt vorausgesetzt werden können. Dies ist Aufgabe der Controller. Das Data-Warehouse ist ferner Datenbasis für die Entscheidungsunterstützungssysteme (analytical applications).

Dokumentenquellen können archivierte Jahres- und Lageberichte, Verträge, Gerichtsurteile, Vorlagen, Protokolle von Gesprächen, Sitzungen, Ausschüssen und Workshops sowie

sonstige Drucksachen sein. Besonders auf kommunaler Ebene sind derzeit Ratsinformationssysteme im Kommen. Diese haben neben einem Berichtssystem auch das Dokumentenmanagement (Sitzungsdokumente) sowie Funktionalitäten der Informationsweitergabe (Work Flow) und des Sitzungsmanagements (Unterstützung bei Vorbereitung und Abwicklung von Sitzungen) integriert. Alle relevanten Dokumentenbestände sind in einem **Document Warehouse** (Dokumentensammlung) zu integrieren, nachdem sie technisch aufbereitet wurden. Die Dokumentensammlung lässt sich über die Software-Technologie des Information Retrieval auswerten. Sie funktioniert auf Grundlage der Booleschen Suche (Eingabe von Stichworten mit Operatoren AND, OR usw.).

Arbeitsschritte zur Implementierung

Für den Aufbau eines oben skizzierten Berichtssystems ist von der Behördenleitung - oder von der Ministeriumsleitung, falls sich das Berichtssystem über mehrere Verwaltungsebenen erstrecken soll - ein **Projektteam** einzusetzen, dem zunächst nur Mitarbeiter aus dem Controlling/Rechnungswesen und der Datenverarbeitung angehören sollten. Deren Aufgabe ist es, gemeinsam mit der Behördenleitung die Projektziele klarer zu fassen, um darauf dann eine Projektplanung (Zeit, Ressourcen) aufzubauen. Spätestens hierbei ist zu entscheiden, ob die Umsetzung mit eigenen „Bordmitteln“ möglich oder ob und, wenn ja, in welchem Umfang externer fachlicher oder technischer Sachverstand ergänzend notwendig ist. Sofern externe Berater hinzugezogen werden, sind sie selbstverständlich an der Projektplanung zu beteiligen, um die Machbarkeit zu gewährleisten. Unverzichtbare Voraussetzung ist es, vor dem endgültigen Startschuss sicherzustellen, dass die benötigten Finanzmittel zeitgerecht zur Verfügung stehen und der haushaltsrechtliche Grundsatz der Wirtschaftlichkeit und Sparsamkeit beachtet wird. Besonders in Bezug auf Letzteres gilt: Nicht alles, was in irgendeinem Sinne informativ ist, muss auch zwingend steuerungsrelevant sein.

Nach der offiziellen Startveranstaltung durch die Behördenleitung hat das Projektteam gemeinsam mit den

Verantwortlichen der jeweiligen behördlichen Verwaltungsbereiche in Workshops und/oder bilateralen Gesprächen folgende **fachliche Anforderungen** an das Berichtssystem festzulegen:

1) Daten- und Dokumentenbasis bzw. -quellen:

Zunächst ist zu klären, welche internen und externen Daten sowie Dokumente für das Berichtswesen relevant sind. Für die ERP-Systeme und Fachverfahren ergibt sich die Antwort automatisch aus der jeweiligen operativen Aufgabenstellung, die rechtlich oder zur Sicherstellung des Ressourceneinsatzes faktisch besteht. Diese Systeme sind Datenquellen für das Data Warehouse. Ferner ist zu prüfen, welche sonstigen Daten und Dokumente für ein Business-Intelligence-System benötigt werden und aus welchen Quellen sie bezogen werden können. Dies setzt voraus, dass sich die Führungskräfte zuvor hinreichend Gedanken über ihren Berichtsbedarf gemacht haben und wissen, welche Informationen sie vom Berichtssystem aufbereitet bekommen wollen. Wie diese Aufbereitung zu erfolgen hat, ist unter den nachstehenden Punkten zu konkretisieren. Wichtig ist dabei, die datenschutzrechtlichen Restriktionen mit zu berücksichtigen.

2) Struktur der Berichtsportale für die Standardberichte und Software-Funktionalitäten:

Als Nächstes ist für die diversen Berichtsportale die Menüstruktur zum Aufruf der vordefinierten Standardberichte festzulegen. Der Menübaum, worüber navigiert wird, kann z.B. nach organisatorischen, produkt- oder themenbezogen Gesichtspunkten aufgebaut werden. Zudem ist zu überlegen, welche Funktionalitäten die jeweilige Software erfüllen muss, auch im Hinblick auf die Möglichkeit, Bedarfsberichte aus Data- und Document-Warehouse erstellen zu können.

3) Berichte (Inhalte, Aufbau, Detaillierungsgrad):

Nun geht es um das Kernstück eines jeden Berichtssystems, nämlich die Definition der Standardberichte. Hier ist zu entscheiden,

- ▶ welche vorhandenen Mess- und Steuerungsgrößen aufgenommen werden sollen;
- ▶ über welchen Zeitraum und über welche Kostenstellen-, Produkt- oder sonstige Objekthierarchien und Dimensionen diese Kennzahlen kumuliert und verdichtet aufgenommen werden sollen (für die out-putorientierte Steuerung ist der Bezug zu Produkt bzw. Produkt-hierarchie erforderlich);
- ▶ welche neuen Kennzahlen (z.B. Verhältniskennzahlen) mit welcher Formel aus den vorhandenen Steuerungsgrößen gebildet werden sollen;
- ▶ über welche Zeiträume ein eventueller Zeitreihenvergleich erfolgen soll;
- ▶ ob ein Plan-Ist-Vergleich erfolgen soll;
- ▶ mit welchen vergleichbaren internen Organisationseinheiten oder anderen Behörden die Steuerungsgrößen im Sinne eines Benchmarking eventuell verglichen werden sollen (wobei zur Sicherstellung einer vergleichbaren Datengrundlage die anderen Behörden sinnvollerweise zu beteiligen wären);
- ▶ welche Zeilen- und Spaltenstruktur (Gruppierung), Titel, Beschriftungen, Erläuterungen sowie Reiter (Detail-Berichtskarten) die Berichte haben sollen;
- ▶ wie die Berichtsinhalte grafisch dargestellt werden sollen;
- ▶ welche Informationen in welcher Form - bei einem Führungsinformationssystem - in das Cockpit bzw. den Einstiegsbildschirm aufgenommen werden sollen.

Je nach Führungsebene können derartige Berichte natürlich verschieden aussehen und unterschiedlich hoch aggregiert sein. Allerdings gilt in der öffentlichen Verwaltung: „Reine KLR-Berichte werden häufig als unübersichtlich empfunden und stoßen bei vielen Führungskräften auf geringe Akzeptanz.“ (Hansmann, S. 97)

Wichtig ist, bei den ausgewählten Kennzahlen, Produkten und Zeitbezügen auf deren Kongruenz zu achten (einheitliche Kennzahlen- und Produktdefinitionen, einheitliche Berichtsperioden). Für die aus-

gewählten Abweichungsberichte (insbesondere bei Plan-Ist und Benchmarking) ist darüber hinaus der jeweilige Toleranzwert festzulegen, bei dessen Überschreitung der Bericht sofort an den vorbestimmten Empfänger zu senden ist. Abbildung 4a zeigt einen Standardbericht für das Produkt „Feststellung der Behinderung - Widerspruchsverfahren“. In Abbildung 4b wird beispielhaft das Cockpit für den Leiter eines Landesversorgungsamtes dargestellt.

4) Erfassungs-/Aktualisierungsfrequenz:

Die Daten und Dokumente werden in den operativen Steuerungssystemen erfasst. Das Data-Warehouse sowie das Document-Warehouse sind in bestimmten Rhythmen aus den Daten- und Dokumentenquellen zu aktualisieren. Die Festlegung der jeweiligen Erfassungs- und Aktualisierungsfrequenzen hat sich nach der Steuerungsrelevanz zu richten.

5) Entscheidungsunterstützungssysteme?

Es ist darüber zu befinden, ob und, wenn ja, welche Entscheidungsunterstützungssysteme mit welchen Funktionalitäten neben den klassischen Berichtssystemen zur Anwendung kommen sollen. Diese Frage stellt sich insbesondere - aber nicht nur - im Hinblick auf die mittlerweile in der öffentlichen Verwaltung recht weit verbreitete Balanced Scorecard.

6) Empfänger, Rollen und Berechtigungen:

Mit der Rolle wird festgelegt, welche Berichte von welchem System-User (Behördenleiter, Abteilungsleiter, Referatsleiter, Sachbearbeiter) abgerufen werden dürfen. Damit wird letztlich der rollenspezifische Aufbau des Menübaums bestimmt. Durch Vergabe von Berechtigungen ist zu klären, aus welchen Berichtsubjekten (z.B. Kostenstellen, Produkte) die Daten oder Dokumente für die Berichte

sowie Dokumenten-Vorlagen des Empfängers zu ziehen sind bzw. gezogen werden dürfen. Die Berichtsempfänger - aber auch die System-Administratoren - sind mit entsprechenden Rollen und Berechtigungen auszustatten. Für Berichtsempfänger, die keinen eigenen Zugang zum IT-Berichtssystem erhalten, ist die rechtzeitige Vorlage jener für sie bestimmten Berichte organisatorisch sicherzustellen. Ebenso sind für eventuelle Entscheidungsunterstützungssysteme Rollen und Berechtigungen festzulegen.

Eine geeignete Software ist auszuwählen, mit der die fachlichen Anforderungen systemtechnisch umgesetzt werden können. Die Software-Auswahl findet nicht selten bereits während der Projektplanung statt. Schließlich müssen die Anforderungswünsche sowie die Möglichkeiten der Software und des Budgets für Individualprogrammierungen in Einklang miteinander gebracht werden. Das

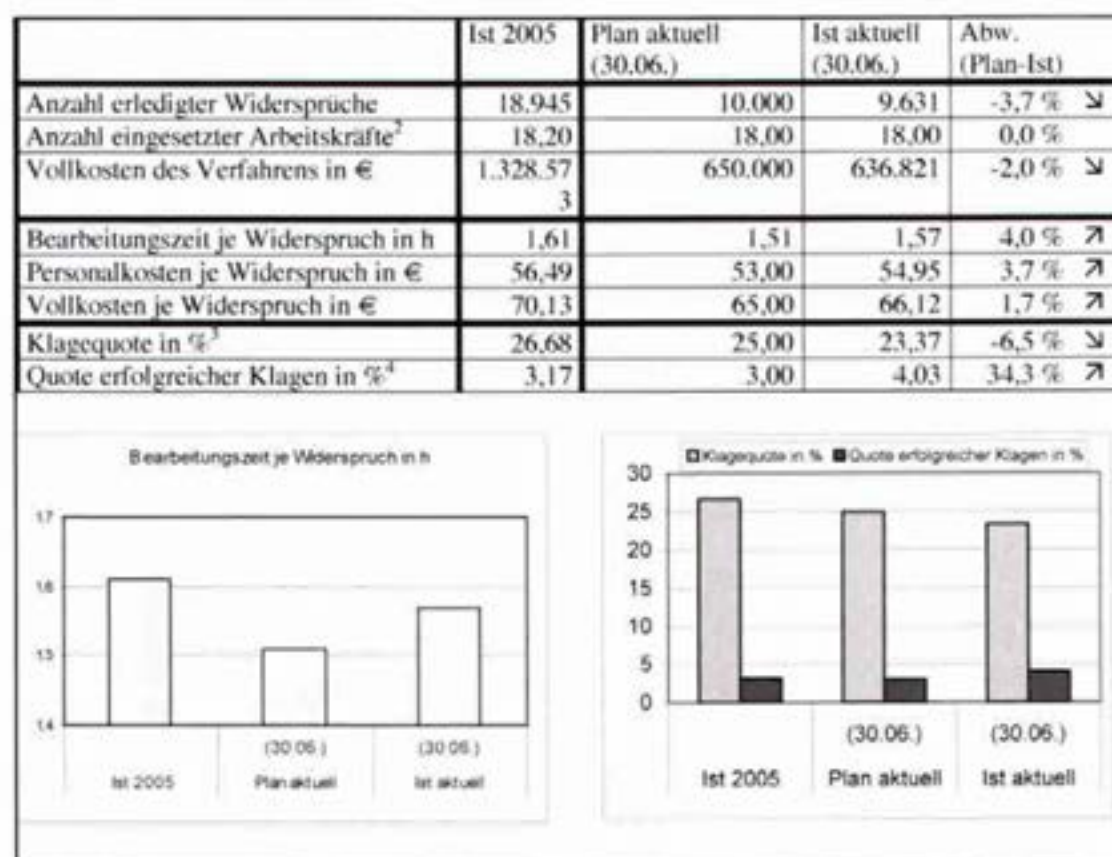


Abb. 4a: Beispiel Standardbericht für Produkt „Feststellung der Behinderung - Widerspruchsverfahren“

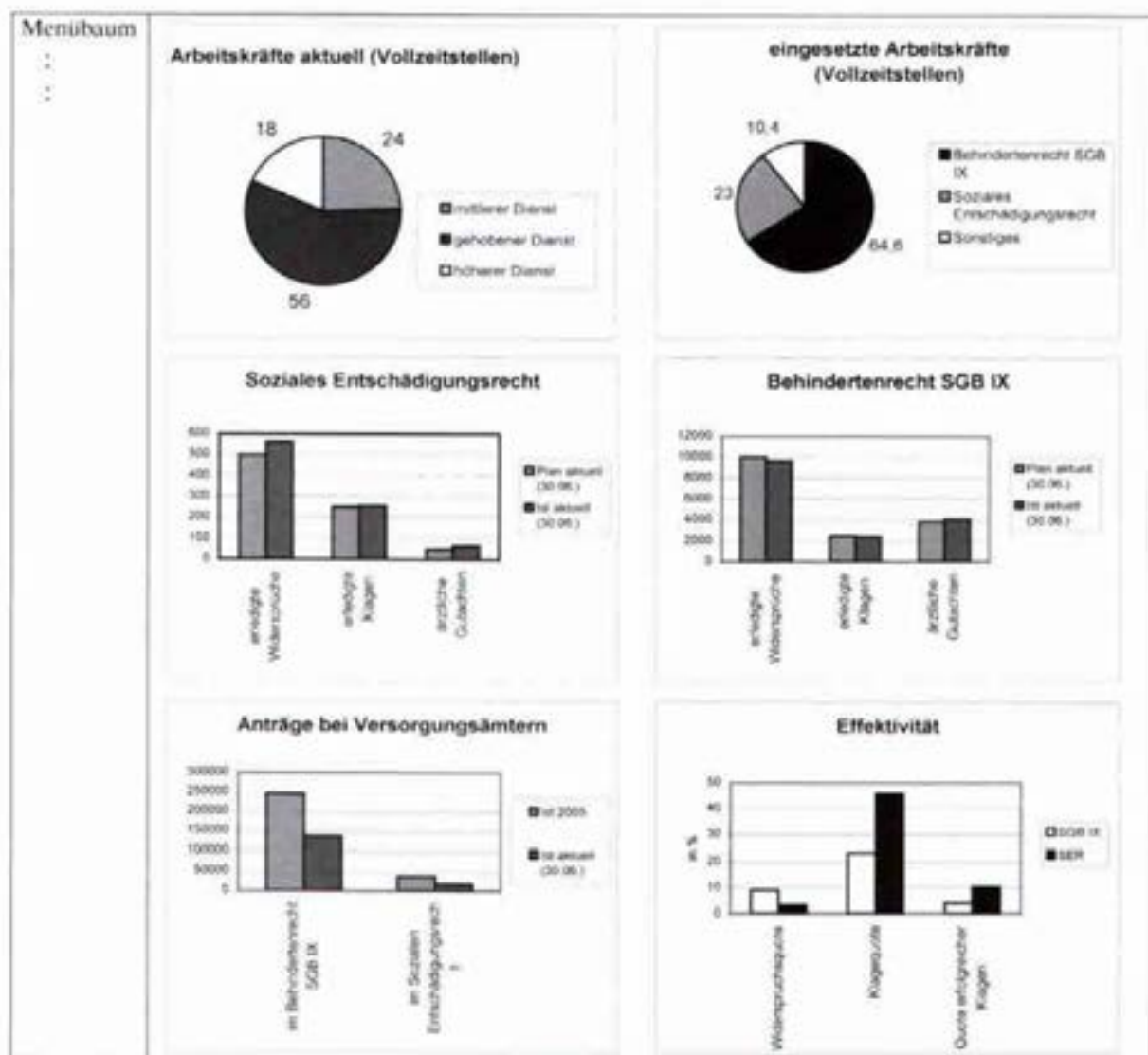


Abb. 4b: Beispiel Cockpit für Leiter eines Landesversorgungsamtes

geschieht zweckmäßigerweise dadurch, dass die technische Realisierung - soweit möglich - schon parallel zur Festlegung der fachlichen Anforderungen beginnt. Restriktionen werden so schnell sichtbar und können durch Korrekturen an den Anforderungen umgangen werden. Zur systemtechnischen Umsetzung gehört die Erstellung von Schnittstellen zu Quellsystemen, das Einrichten der Software (einschließlich der Rollen und Berechtigungen), das Einrichten der Berichte sowie eine umfassende Test- und Erprobungsphase.

Vor der Produktivsetzung sind die zukünftigen Nutzer des Berichtssystems durch hinreichende **Schulungen** einzuweisen. Zudem sind ihnen leicht verständliche Bedienungsanleitungen zur Verfügung zu stellen und kompetente Ansprechpartner zu benennen, an die sie sich bei Problemen wenden können. Ebenfalls parallel zur Festlegung der fachlichen Anforderungen sind des Weiteren die Beschäftigten auf Veranstaltungen, in Behördenzeiten und Ähnlichem über das Projekt zu informieren.

Schließlich sind durch organisatorische Regelungen der laufende Betrieb des Berichtssystems sicherzustellen sowie die Verantwortlichkeiten klar abzugrenzen: Das Controlling trägt die Gesamtverantwortung für den Systembetrieb und legt als Unterstützung der Führung die Berichts- aufbau- und Berichtsablaufstrukturen fest. Die Fachkräfte sind für die vollständige und korrekte Datenerhebung und Datenerfassung zuständig. Die verschiedenen Führungsebenen haben jeweils ihre aus dem daten- und

dokumenten-basierten Wissen resultierenden Entscheidungen zu verantworten.

Nutzen und Kosten

Das Berichtswesen einer öffentlichen Verwaltung unterliegt, wie jede finanzwirksame (= Einnahmen, Ausgaben oder Vermögen beeinflussende) Maßnahme, dem haushaltsrechtlichen Grundsatz der Wirtschaftlichkeit (§ 6 Haushaltsgrundsatzgesetz), der zu angemessenen Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen verpflichtet. Insbesondere aufgrund des nicht hinreichend quantifizierbaren Nutzens lässt sich die Wirtschaftlichkeit von Berichtssystemen allerdings kaum in Form einer wertmäßigen Nutzen-Kosten-Gegenüberstellung ermitteln. Neben einer verbesserten Informationsqualität und - bei IT-gestützten Systemen - einer höheren Geschwindigkeit beim Informationsfluss ergibt sich der operative Nutzen aus der Verbesserung von Prozessen und der Optimierung des Ressourceneinsatzes wegen höherer Kosten- und Leistungstransparenz (Effizienz) sowie der Überwachung der Finanzentwicklung, der strategische Nutzen aus „dem Bereitstellen von Argumentationshilfen“ für die politische Ebene und einer besseren strukturellen Anpassungsfähigkeit der Verwaltung an veränderte Umweltbedingungen bzw. an veränderte Leistungsaufträge

der Politik aufgrund systematischer, analytischer Aufbereitung vorhandener Daten auf strategischer Ebene. Der operative und strategische Nutzen lässt sich ex ante durchweg nur verbal beschreiben. Dennoch sollten auf jeden Fall die einmaligen und laufenden Kosten, die übersichtsartig in Abbildung 5 aufgelistet sind, abgeschätzt werden und in eine Nutzwertanalyse einfließen. Beim Einkauf externer Beratungs- und Sachleistungen sind von der öffentlichen Verwaltung zwingend die Vorschriften des Vergaberechts sowie des Preisrechts einzuhalten.

Probleme und mögliche Lösungsansätze

Bei Einführung und Betrieb von Berichtssystemen lassen sich drei Problemfelder bilden: die zwei grundsätzlich nicht betriebsspezifischen Problemfelder der Datenbasis und Berichtsaufbereitung sowie das verwaltungsspezifische Problemfeld des politischen Umfeldes, der Organisation und der Kultur.

Problemfeld: Datenbasis

Ein Berichtssystem kann nur so gut sein wie es seine Datenbasis zulässt. Hier lassen sich neben fehlenden Datenquellen vor allem folgende Probleme beobachten:

- Für bestimmte komplexe bzw. heterogene Verwaltungstätigkeiten, insbesondere an der Schnittstelle zur Politik, lassen sich kaum steuerungsgerechte Messgrößen für Outcome bzw. Output finden. Diese Aussage wird von den Verantwortlichen in der öffentlichen Verwaltung gerne vorschnell auf weite - auch operative - Bereiche ausgedehnt, was jedoch nicht unbedingt gerechtfertigt ist. Hier muss dann tiefer in den Prozess der Kennzahlenbildung (und Produktbildung) eingestiegen werden.
- Kennzahlen, Produkte, Berichte usw. sind ungenau oder unterschiedlich definiert, so dass die erforderliche Kongruenz für Gruppierung, Verdichtung und Vergleiche nicht gegeben ist. Dadurch könnte es zu falschen Berichtsaussagen kommen. Abhilfe schaffen nur saubere - d.h. eindeutige und nachvollziehbare - Definitionen. Auf deren Einhaltung ist bei Datenerfassung und Berichtsgenerierung zu achten.
- Es besteht die Tendenz, dass Verwaltungseinheiten „ihr gesamtes Tätigkeitsspektrum bis herunter auf die Mitarbeiterebene in Produktform abbilden“ wollen. Eine zu weit ausdifferenzierte Produktstruktur erschwert jedoch die produktorientierte Arbeitszeiterfassung, weil das Volumen produktübergreifen-

	Personalkosten für	Sachkosten für
einmalige Kosten	<ul style="list-style-type: none"> - Projektteam / Projektmanagement (bzw. für den Arbeitsausfall an anderer Stelle) - sonstige in Anspruch genommene Mitarbeiter / Führungskräfte bei Workshops, Datenerfassung, Datenbereinigung, Customizing, Systemtests, Schulung und Einarbeitung - externe Fach- und IT-Berater (einschließlich Kosten des Vergabeverfahrens und der Vertragsabwicklung) 	<ul style="list-style-type: none"> - Hardware - Software - sonstige Sachkosten für Datenschutz, bauliche Maßnahmen, Büroeinrichtung, Verbrauchsmaterial
laufende Kosten	<ul style="list-style-type: none"> - Zeitaufwand der User, das Berichtssystem selbständig zu nutzen - Pflege und Weiterentwicklung durch eigene Mitarbeiter - Hard- und Softwarewartung durch eigene Mitarbeiter - externe Fach- und IT-Berater (einschließlich Kosten des Vergabeverfahrens und der Vertragsabwicklung) 	<ul style="list-style-type: none"> - Hard- und Software (Lizenzen, Ersatzbeschaffung, Software-Ergänzungen) - Telekommunikationskosten - Verbrauchsmaterial

Abb. 5: Kostenfaktoren eines IT-gestützten Berichtssystems

der Tätigkeiten und damit das Problem der überschneidungsfreien Zeitzuordnung auf die einzelnen Produkte zunimmt. Darunter leidet die Validität der Daten. Des Weiteren ist die Aussagekraft von Kleinstprodukten im Hinblick auf die Steuerung ihrer Wirtschaftlichkeit häufig begrenzt. Ebenso wenig sinnvoll ist es, jeden Aspekt der Verwaltungstätigkeit durch Kennzahlen abbilden zu wollen. Entscheidend für die Beantwortung der Frage nach der „richtigen“ Datentiefe sollte allein die Abwägung zwischen Steuerungsrelevanz und Aufwand bzw. Kosten sein.

- Manuell zu erfassende Daten werden nicht zeitnah ins System eingegeben. Gegebenenfalls sind hierfür organisatorische Regelungen anzupassen.

Darüber hinaus darf der Aufwand für die technische Erstellung erforderlicher Schnittstellen - einschließlich ihrer Qualitätssicherung - nicht unterschätzt werden.

Problemfeld: Berichtsaufbereitung

Bei der Aufbereitung von Daten zu Berichten kann es zu folgenden Mängeln kommen:

- Es dauert zu lange, bis der erste Prototyp des Berichtssystems fertiggestellt ist. Hierunter leidet die Akzeptanz bei Führungskräften und Mitarbeitern. Deshalb sollte nicht der Anspruch erhoben werden, gleich perfekt beginnen zu wollen, was ohnehin nicht möglich ist.
- Das Berichtssystem, insbesondere der Abruf von Standardberichten, ist von den Führungskräften zu schwer bedienbar. „Senior managers simply have the choice to stop using a system if they find it too difficult to learn or use it. They have very little time to invest in learning the system, a low tolerance for errors, and initially may have very little incentive to use it.“ (Kelly, S. 4) Aus diesem Grund ist für die oberen Führungsebenen auf sehr leichte Bedienbarkeit des Systems (u.a. webbasiert, Maussteuerung) sowie Übersichtlichkeit und Verständlichkeit von Menü und Berichten zu achten. Zu viele Standardberichte sind hier fehl am Platze. Wichtig in diesem Zusammenhang sind kurze

Antwortzeiten des Systems, denn lange Warteprozeduren macht niemand lange mit.

- Definierte Berichte führen zur Fehlsteuerung, weil sie trotz richtiger Datenbasis nicht mit der Zielsetzung übereinstimmen (misalignment). So beispielsweise ein Bericht, der nur die Anzahl erledigter Widersprüche je Mitarbeiter ausweist, nicht hingegen die Qualität der Widerspruchsbearbeitung. Deshalb sind Kennzahlen zur Messung der Leistungsqualität von Verwaltungsleistungen - dort wo ermittelbar - in die Berichte mit aufzunehmen. Insgesamt ist sehr genau zu überlegen, welche Kennzahlen in welchen Berichten vorkommen sollen. Das ist abhängig von den jeweiligen Zielen.
- Die Standard- und Abweichungsberichte werden nicht (oder nicht oft genug) an veränderte Berichtsbedürfnisse angepasst, so dass das Berichtssystem mangels Interesse der Berichtsempfänger irgendwann „einzuschlafen“ droht. Die Pflege des Berichtssystems umfasst deshalb auch die permanente Überarbeitung der erforderlichen Datenbasis und der Berichte. Hier sollte es regelmäßige Überprüfungen der Controller gemeinsam mit den Berichtsempfängern geben.
- Um einen zu hohen Pflegeaufwand für das System zu vermeiden, ist auch die Berichtsaufbereitung im Hinblick auf die Steuerungsrelevanz ständig zu überprüfen.

Problemfeld: Politisches Umfeld, Organisation und Kultur

Spezifisch für die öffentliche Verwaltung sind hier folgende Umsetzungshindernisse zu nennen:

- In einem politisch determinierten Wirkungsfeld stoßt Transparenz und die Offenlegung von Handlungsbedarf nicht immer auf ungeteilte Zuneigung, insbesondere wenn es sich um unpopuläre Maßnahmen handelt, die einzelnen Entscheidungsträgern zudem noch klar zugeordnet werden können. Während Manager von Unternehmen ihren Anreiz für derart unpopuläre Maßnahmen aus teils öppligen Erfolgzahlungen nehmen oder es schlicht um das nackte Überleben eines privaten Betriebes

geht, sind Handlungsmotivation für Politiker vor allem die Wählergunst. Für die obersten Führungskräfte der öffentlichen Verwaltung sind Handlungsmotivation ihre nicht unmaßgeblich von Politikern abhängigen Karrierechancen. In einem solchen Umfeld stoßen klare Ziele mit eindeutigen Messgrößen - gerade in umstrittenen Politikfeldern - nicht unbedingt auf Gegenliebe, zumal selbst jene nicht für die Öffentlichkeit gedachten Festlegungen häufig genug dennoch ihren Weg dorthin finden. Außerdem ist das politische Wirkungsfeld sehr komplex und einem eindeutigen Zielschema nicht so ohne Weiteres zugänglich. „Zielsetzungen von Politikern finden in der Regel auf rhetorischer Ebene statt, werden nicht in konkrete Maßnahmen umgesetzt und zeichnen sich durch eine geringe Zielstabilität aus.“ (Hansmann, S. 22) „Entscheidungen der politischen Entscheidungsträger (z.B. Parlamente und Regierungen, Kommunalvertretungen und Bürgermeister) unterliegen politischen Rationalitäten und tragen infrastrukturellen, kulturellen, ökologischen, rechtlichen, sozialen oder volkswirtschaftlichen Belangen Rechnung (...). Ob die Politik sich für oder gegen ein Produkt, Projekt oder Programm entscheidet, hängt von den Nutzenvorstellungen und Präferenzen der jeweiligen politischen Vertretung (bzw. deren Entscheidungsträgern) ab“ (Bräunig, S. 45) und fokussiert sich nicht alleine auf Messgrößen. Diese der Politik inhärenten Eigenschaften sind ein grundsätzliches Problem, vor dem das Neue Steuerungsmodell steht und das sich auch niemals vollständig lösen lässt. Unterhalb der politisch-strategischen Verwaltungsebenen stellt sich dieses Problem so aber nicht mehr.

- Die **Verwaltungsorganisation** ist durchweg immer noch gekennzeichnet durch hohe Arbeitsteilung, verbunden mit hohem Fach- und Expertenwissen sowie ausgeprägten hierarchischen Strukturen (Dienstweg). Gesteuert wird allein über gesetzliche Normen und Anordnungen, die vor allem den Prozess und den Input der Leistungs-

erstellung regeln (Regel- und Inputsteuerung). Fach- und Ressourcenverantwortung sind getrennt. „Insgesamt herrscht (...) in der Verwaltung weiter eine am Input und Geldverbrauch ausgerichtete Denk- und Verfahrensweise vor, die betriebswirtschaftliche Daten und Ansätze zu wenig berücksichtigt.“ (Bundesrechnungshof, S. 3) Ergebnisorientierte Ziele gibt es nur wenige. Wegen der ausgeprägten fachlichen Spezialisierung und Arbeitsteilung - die sicherlich auch der recht heterogenen Aufgabenstellung geschuldet ist - gestalten sich referats- bzw. abteilungsübergreifende Zusammenarbeit und zielorientierte Steuerung sehr schwierig. Hinzu kommen unklare Verantwortungsbereiche, die historisch gewachsen sind: „In manchen Dezernaten machen die Anforderungen eines Berichtswesens deutlich, wie verworren die Aufbau- und Ablauforganisation ist, da unklar bleibt, wer für welche potentiellen Abweichungen zuständig ist, wer wem Daten liefert etc.“ (Landes, S. 13) Erfahrungen zeigen, dass die Umsetzung eines erkannten Bedarfs zur Organisationsänderung in der öffentlichen Verwaltung bisher häufig eine recht langwierige Sache ist. Das liegt zum einen an der Politik und den bestehenden Verwaltungsstrukturen, zum anderen an der Verwaltungskultur. Angesichts wachsender Finanzprobleme scheint es nun zumindest seitens der Politik einen Wandel zu geben, auch wenn dieser sich bisher vornehmlich nur in geänderten Aufbauorganisationen zum Zweck der Haushaltskonsolidierung widerspiegelt.

- Die **Verwaltungskultur** hat sich aus der Verwaltungsorganisation entwickelt. Sie ist geprägt von hierarchischem, regelorientiertem Denken, bei der sich Führung auf Fach- und Pflichtenkontrolle konzentriert. Ein Feedback der Führungskräfte gibt es weniger bei Einhalten, als vielmehr bei Nicht-Einhalten der Regeln. Zum letzteren gibt es Detailanweisungen. Somit ist verständlich, wenn die der Kontrolle unterstehenden Verwaltungsebenen und Beschäftigten mehr Transparenz nichts Positives abge-

winnen können. Aus ihrer Sicht wächst außerdem bei ihnen der Erfassungs- und Dokumentationsaufwand im Zusammenhang mit dem Berichtswesen, während sie auf der anderen Seite - unabhängig von ihrer Leistungsperformance - durch die derzeit gängigen allgemeinen und besonderen Stelleneinsparungen „bestraft“ werden. „Aus der mangelnden Akzeptanz folgt wenig Mitarbeit an der Entwicklung eines adäquaten Systems, Verzögerungen bei der Einführung und fehlende Sorgfalt bei der Eingabe der Daten.“ (Landes, S. 13) Aber auch Führungskräfte selbst sind nicht selten zurückhaltend bei der Unterstützung des Aufbaus eines Berichtswesens. Zum einen unterliegen sie ja selbst der Fach- und Pflichtenkontrolle, zum anderen verleiden starre Organisationsstrukturen und starres Dienstrecht hehre Steuerungsabsichten, die über die Regeleinhaltung hinausgehen. In einer solchen Kultur kann sich eine Mitarbeiterführung, welche Leistungsbereitschaft, Motivation und Engagement der Mitarbeiter und damit die Offenheit für Transparenz und Veränderungen fördert, nur zögerlich ausprägen. Das ist ein großes Hindernis für die Umsetzung Neuer Steuerungsinstrumente in der öffentlichen Verwaltung. Unter diesen Rahmenbedingungen kann die Einführung eines Berichtssystems nur dann erfolgreich sein, wenn dies aktiv von der Behördenleitung unterstützt wird, die Steuerungsabsichten offen kommuniziert werden und mit dem erzielten daten- und dokumentenbasierten Wissen seitens der Führung transparent und fair umgegangen wird. Die tägliche Praxis muss dem Mitarbeiter die allseits vorhandene Befürchtung nehmen, die Berichtsinformationen dienen der individuellen Mitarbeiterkontrolle.

Abschließende Betrachtung

Bereits Cicero kam zu dem Schluss, dass „jedes Gemeinwesen (...), um Bestand zu haben, einer bestimmten planvollen Leitung unterstellt sein“ muss. In unserem demokratischen Rechtsstaat teilen sich Parlament, Re-

Ich will alles - am liebsten gleich! *



The Business Intelligence Company

* www.pst.de/alleswollen
+49 (0)8161 / 88 47 - 300

gierung und öffentliche Verwaltung die „Leitung“ des Staates (die hinsichtlich ihres verfassungs- und rechtskonformen Verhaltens durch die Judikative überprüft werden). Hierbei sollte „planvolle Leitung“ als zielorientierte Steuerung verstanden werden. Diese kann nur auf Basis auswertbarer Informationen erfolgen, wofür ein gutes Berichtssystem in der Lage sein muss, die benötigten entscheidungsrelevanten Daten zu erfassen sowie sie aktuell und empfangenorientiert aufzubereiten.

Ein derartiges Berichtssystem kann bzw. soll der Politik und der öffentlichen Verwaltung in Form daten- und dokumentenbasierten Wissens wichtige Entscheidungshilfen liefern. Es nimmt ihnen jedoch nicht die eigentliche Entscheidung ab.

Berichtssysteme in Verwaltung und Wirtschaft werden naturgemäß immer unvollkommen bleiben, alleine schon aus dem Grunde, weil sie die Realität nur modellhaft als Ausschnitt der komplexen Wirklichkeit darstellen können. Doch „im Dunkeln ohne Licht Auto zu fahren“ und sich dabei alleine auf Erfahrung, zufällige Wahrnehmung und Intuition zu verlassen, kann keine ernsthafte Alternative zu einem Berichtssystem sein, welches das für eine zielorientierte Steuerung erforderliche (und überlebenswichtige) Licht zuverlässig und dauerhaft generiert.

Steuern muss man aber immer noch selbst.

Literaturverzeichnis:

Bogumil, Jörg: Die politische Führung öffentlicher Dienste - Möglichkeiten und Grenzen der Reorganisation, in: R. Koch & P. Conrad (Hrsg.): New Public Service, Wiesbaden 2003, S.61ff.

Bräunig, Dietmar: Öffentliche Verwaltung und Ressourcenbewirtschaftung, Baden-Baden 2000.

Bundesrechnungshof: Bericht nach § 99 Bundeshaushaltsordnung über die Modernisierung des staatlichen Haushalts- und Rechnungswesens vom 17.08.2006.

Cicero: Über den Staat, Ausgabe des Reclam-Verlages, Druckauflage 2003.

Gladen, Werner: Kennzahlen- und Berichtssysteme, Grundlagen zum Performance Measurement, 2. überarbeitete Auflage, Wiesbaden 2003.

Hansmann, Marc: Management und Controlling in der Ministerialverwaltung, Sternenfels 2004.

Heintze, Cornelia: Führen durch Zielvereinbarungen in öffentlichen Verwaltungen - Anforderungen und Umsetzungsprobleme, in: Verwaltung und Management, März/April 2002, S.96ff.

Höhner, Marc-Armand: Führungsinformationssysteme. Ein Berichtswesen nach neuen Dimensionen, in: Neues Verwaltungsmanagement, Berlin 2003, C 1.14.

Humm, Bernhard / Wietek, Frank: Architektur von Data Warehouses und Business Intelligence Systems, in: Informatik-Spektrum, 23. Februar 2005, S.3ff.

Kelly, Floyd: Implementing an Executive Information System, in: CEO-Review 1994, in: www.itmweb.com/essay519.htm.

Kube, Hanno: Neue Steuerung im Haushaltsrecht - Ein Kompetenzgefüge außer Balance?, in: DÖV 2000, S. 810ff.

Landes, Benjamin: Handreichung zum Aufbau eines Berichtswesens in der kommunalen Kinder- und Jugendhilfe, ISS-Aktuell 04/2005, Institut für Sozialarbeit und Sozialpädagogik, Frankfurt am Main.

Löder, Klaus: Notwendige rechtliche Rahmenbedingungen für ein reformiertes staatliches Rechnungs- und Haushaltswesen, in: DÖV 2006, S.641ff.

Mayen, Thomas: Gute Rechtsprechung - Ressourcengarantie und Leistungsverpflichtung

Spraul, Artur / Oeser, Jochen: Controlling, Stuttgart 2004.

Susallek, Werner: Führungsinformationssysteme für öffentlich-rechtliche Rundfunkanstalten, Köln 2000.

Wenzke, Frank: Business Intelligence, in: WISU 5/05, S.631ff. ■

Zuordnung CM-Themen-Tableau					
04	11	14	S	A	R



Silvia Fröhlich und Gundula Wagenbrenner am Verlagsstand beim Controller Congress 2007 in München



Prof. Dr. Edgar Ernst ist Finanzvorstand der Deutschen Post AG, Bonn



Hartmut Reinhard ist Director Strategy Logistics der Deutschen Post AG, Bonn
E-Mail: hartmut.reinhard@deutschepost.de



Dr. Hendrik Vater, Director, Leiter Vorstandsstab Finanzen, Deutsche Post AG, Bonn
E-Mail: hendrik.vater@deutschepost.de

IMPACT: Weiterentwicklung des Controlling von Deutsche Post World Net

von Edgar Ernst, Hartmut Reinhard und Hendrik Vater, Bonn

Das Controlling ist zur Unterstützung des Managements bei der ergebnisorientierten Planung und Umsetzung unternehmerischer Aktivitäten Impulsgeber für Verbesserungen. Diese beziehen sich in der Regel auf Optimierungsprozesse außerhalb der Controllingorganisation. Dabei gibt es auch innerhalb der Controllingorganisation und in der Zusammenarbeit des Controllings mit dem Management durchaus Möglichkeiten zur Optimierung. Diese hat der Konzern Deutsche Post World Net im Rahmen eines Verbesserungsprogramms identifiziert und umgesetzt.

Controller als „Advanced Navigator“

Hierzu hat die Controlling-Organisation von Deutsche Post World Net u.a. das Rollenbild und die Qualifikation der Controller im Konzern auf den Prüfstand gestellt. Ausgangspunkt des Verbesserungsprogramms war eine im Jahr zuvor durchgeführte Studie mit dem Titel „Next Generation Controlling“. Darin wurden die seiner-

zeitigen Leistungen des Controllings analysiert und Optimierungspotenziale ermittelt. Neben der Erfassung der Ergebnisse und Erfolge, der Controlling Selbsteinschätzung und der Zufriedenheit der internen Kunden mit Controlling wurden Potentiale analysiert. Basierend auf den Ergebnissen dieser Studie wurde im nächsten Schritt unter dem Namen „IMPACT“ im Jahr 2005 ein Verbesserungsprogramm aufgesetzt. Es umfasst elf Initiativen in vier Kernbereichen des Controllings (Mission, Rollen und Aufgaben des Controllings, Governance und Organisation, Kernprozesse sowie die Methoden des Controllings). Darüber hinausgehend wurde ein neues Leit- und Rollenbild für die Controller entworfen, indem das Leitbild des Controllers als dem eines Advanced Navigators definiert wird. Das neue Rollenverständnis kann anhand eines Sinnbilds aus der Logistik verdeutlicht werden: Während das Management als „Kapitän“ das Schiff (Unternehmen) lenkt, kommt dem Controller die Funktion des Lotsen i.S. eines „Advanced Navigator“ zu. Dieser bestimmt

den Standort des Schiffes (aktuelle Ergebnisse, Marktpositionierung) und weicht Gefahren wie Eisbergen oder Untiefen (z.B. Markt- oder Produkt Risiken) aus. Außerdem hilft der fortschrittliche Advanced Navigator aber auch mit, frühzeitig Geschäftschancen (z.B. zusätzliche Absatzmärkte mit attraktiven Margen) zu entdecken, um das Schiff auf einem Erfolg versprechenden Kurs (z.B. MTP, Aktienkursentwicklung) zu halten. Das Verbesserungsprogramm IMPACT wurde Ende 2006 abgeschlossen und erbrachte fassbare Ergebnisse.

Strukturierung der 11 IMPACT-Initiativen

- Die Umsetzung der Vision des Controllers weg vom Image als Zahlenschmied hin zum „Advanced Navigator“ ist eine langfristige Aufgabe und nur über Etappenziele erreichbar;
- Konkrete Initiativen werden bei Verbesserungsprogrammen wie dem IMPACT-Programm der Deutschen

Mindestens...



...und idealerweise



unterstützend

Als rechte Hand des Kapitäns dem Unternehmen zum Erfolg verhelfen

voraus-schauend

Hindernisse und Chancen frühzeitig erkennen (z.B. Kundenverluste/-gewinne, Kosten-/Preisveränderungen)

umfeld-bewusst

Die Position des Schiffes bestimmen (z.B. im Vergleich zum Wettbewerb oder zur regionalen makroökonomischen Entwicklung)

lösungs-orientiert

Möglichkeiten aufzeigen, Überflüssiges zu lassen um sich mehr auf das Geschäft fokussieren zu können

integer

Über Probleme offen diskutieren (z.B. Leistungsdefizite oder Chancen)

kompetent

Neben der Navigation auch das Schiff und das Revier kennen (z.B. Kenntnis des Geschäfts und der Industrie)

Abb. 1: Der Advanced Navigator – die 2005 entwickelte Vision des Controllings im Konzern Deutsche Post World Net

Post World Net als Erfolgsfaktoren benötigt;

- ▶ Optimalerweise sind Weiterentwicklungsprogramme im Controlling ein iterativer und mehrjähriger Prozess;
- ▶ Befragung und Beteiligung von Mitarbeitern sind bei Verbesserungsprogrammen von immenser Bedeutung.

Erfolgsfaktoren messbar machen

Um die Erfolg des Programms messbar zu machen, wurde nach der Definition konkreter Initiativen und der damit ver-

bundenen Einzelmaßnahmen das konkrete Ergebnis durch Umfragen validiert. Hatte zu Beginn des Verbesserungsprogramms die Studie „Next Generation Controlling“ erste Impulse und die Informationsbasis geliefert, wurden auch die Ergebnisse zum Abschluss des IMPACT-Programms 2006 mittels einer **Online-Umfrage zur Controlling-Zufriedenheit** gemessen. Ziel der zweiten Studie war es, die Effekte des Verbesserungsprogramms zu verifizieren und eine erneute Bestandsaufnahme der Controlling-Performance sicherzustellen. Der detaillierte Zuschnitt der Studie erlaubte zudem genaue Einblicke in die

Erfolgsfaktoren des IMPACT-Programms und seiner elf Initiativen.

Wie die Umfrage im Projekt „Next Generation Controlling“ erfolgte auch die zweite Online-Umfrage anonymisiert. Die Fragen betrafen zum einen die allgemeine Zufriedenheit mit dem Controlling und gingen zum anderen detailliert auf die verschiedenen Initiativen und die neu definierte Rolle des Advanced Navigators ein. Ein Teil dieser Fragen war bereits in der ersten Studie im Jahr 2005 enthalten. Dies ermöglichte es, die Resultate beider Erhebungen vergleichbar zu machen.



Abb. 2: Die elf Initiativen des IMPACT-Programms, gegliedert in vier Kernbereiche

Die zweite Online-Umfrage richtete sich an weltweit rund 2.500 Mitarbeiter aus der Controlling-Community sowie deren Kunden und Partner zur Teilnahme. Mehr als 700 Mitarbeiter kamen der Aufforderung nach. Diese im Vergleich zu anderen unternehmensweiten Studien hohe Antwortquote ist ein erstes Indiz dafür, welche Dynamik das Programm IMPACT entwickelt hatte. Aufschlussreich ist auch der Vergleich mit der Umfrage zum Projekt „Next Generation Controlling“: Die Teilnahmequote der zweiten Befragung liegt um rund 70 Prozent höher, was das gestiegene Interesse der Controller an der aktiven Mitgestaltung der Verbesserungsprozesse dokumentiert.

Wie in der ersten Umfrage wurden wiederum Mitarbeiter aus allen Regionen, Funktionen und Bereichen interviewt, um ein möglichst vollständiges Bild zu erhalten: Zwei Drittel der Teilnehmer arbeiten im Controlling, die meisten auf der Länderebene. Das übrige Drittel umfasst Kunden und Partner der Controlling-Community. Dabei stellten Mitarbeiter auf Konzernebene mit 34 Prozent die größte Gruppe der Kunden/Partner. Je rund 20 Prozent der Befragten waren auf Bereichs-, Region- und Länder-Ebene tätig.

Steigende Zufriedenheit auf allen Ebenen

Im Mittelpunkt der Studie stand zunächst die Zufriedenheit der Befragten mit dem Controlling. Diese hat sich seit der ersten Umfrage deutlich verbessert. Während 2005 lediglich 41 Prozent der Controller mit der Controlling-Performance zufrieden waren, liegt das **Zufriedenheitsniveau derzeit auf 58 Prozent**. Noch deutlicher ist die Entwicklung in der Gruppe der Kunden und Partner des Controllings: Hier erhöhte sich die Zufriedenheit von 25 Prozent auf 52 Prozent. Dieser Zuwachs ist trotz des subjektiven Kriteriums der Zufriedenheit objektivierbar, da sich beide Umfragen an nahezu identische Personenkreise richteten. Vergleiche mit anderen internen Umfragen belegen, dass eine darauf ausgeprägte Zunahme bei einer Kundenzufriedenheitsuntersuchung vergleichsweise auftritt.

Die Gesamtzufriedenheit mit der Controllingperformance

Die Umfrage zeigte auch, dass die Zufriedenheit mit der Performance auf allen Controlling-Ebenen einen deutlich höheren Zufriedenheitslevel erreichte als im Vorjahr. Bei der Befragung der Kunden und Partner erzielten

Konzerncontrolling, Unternehmensbereichscontrolling, Regional- und Länder-Controlling jeweils Steigerungsraten zwischen 12 und 20 Prozentpunkte. Bei der Einschätzung der Controller ergaben sich ebenfalls zweistellige Steigerungsraten. Damit konnte sowohl das Fremd- als auch das Selbstbild gesteigert werden.

Ein Teil der Umfrage dokumentierte die Zufriedenheit der Teilnehmer mit der Qualität einzelner Prozesse, beispielsweise im Bereich Planung/Forecasting oder im CREST-Reporting. Alle Prozesse wurden im vergangenen Jahr als deutlich verbessert wahrgenommen. Gleichzeitig wurden von den Befragten für die einzelnen Bereiche weitere Optimierungspotenziale vorgeschlagen, die sich in vieler Hinsicht gleichen: Gefordert werden in vielen Fällen eine weitere **Verschlankeung der Prozesse**, eine Reduzierung der Vorgaben auf zentrale Aspekte und eine (noch) **stärkere Geschäftsorientierung**.

Elf Initiativen und ihre Resultate

Zentrale Ziele des Verbesserungsprogramms IMPACT lagen in der Neudefinition der Rolle des Controllers als Advanced Navigator sowie in der Lösung dringlicher Fragestellungen im Controllingbereich. Daher wurden die

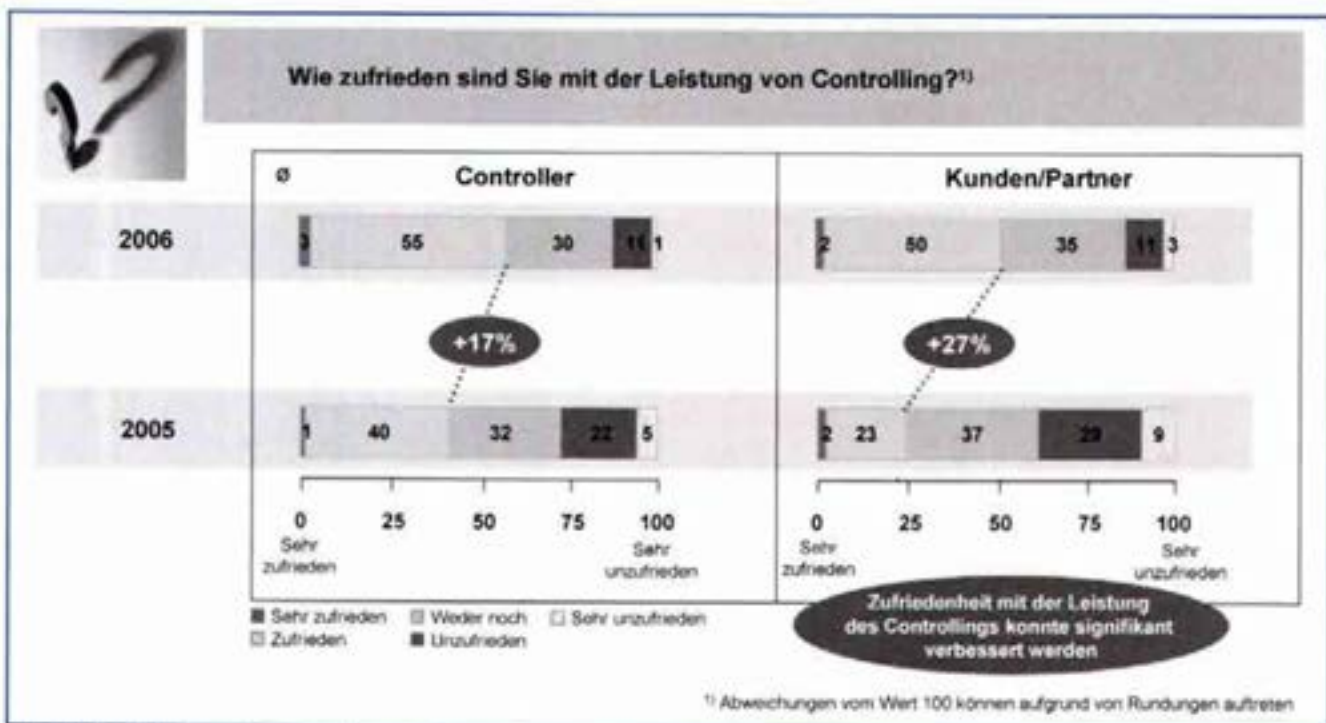


Abb. 3: Zufriedenheit mit der Leistung des Controllings 2005 vs. 2006



Abb. 4: Die Qualität der einzelnen Controllingprozesse

Teilnehmer im Rahmen der Studie auch darüber befragt, in welcher der elf Initiativen die nachhaltigsten Resultate erzielt wurden. Die Bewertung zeigt, dass die Controller ebenso wie deren Kunden und Partner bei der Beurteilung der verschiedenen Initiativen in weiten Teilen übereinstimmen.

Bewertung der wirkungsvollsten Initiativen

Unter beiden Teilnehmergruppen

re Prozesse und Werkzeuge für die Bereiche der Budget- und Mittelfristplanung, des Forecastings und der strategischen Planung zu entwickeln und Planungsprozesse stärker zu verzahnen. Hierfür wurde im Rahmen der Budget- und Mittelfristplanung die Abstimmung der Einzelprozesse optimiert. Darüber hinaus zielte die Initiative darauf ab, die Anforderungen, die das Management an die strategische und die Mittelfristplanung stellt, im Hinblick auf Notwendigkeit und Nut-

terne Planung und die externe Kapitalmarktkommunikation abgestimmt werden. Nach dieser Überprüfung konnte die Anzahl der detaillierten Forecasts von vier auf zwei halbiert werden. Als weitere positive Entwicklungen wurden die Konzernplanungsvorgaben für indirekte Funktionen verringert und der Abgabetermin des 8+4-Forecasts den tatsächlichen Anforderungen angepasst.

Im Rating an zweiter Stelle steht die Initiative Reporting to Business Needs / Days Sales Outstanding. Hinter der Initiative steht der Wunsch, den operativen Cash Flow zu steigern. Um dies zu erreichen, sollte die Initiative die Außenstandstage (Days Sales Outstanding = DSO) senken und das Working Capital verringern. Hierfür wurde im Rahmen der Initiative eine pragmatische Order-to-Cash-Richtlinie entwickelt. Diese löst die bisherige Richtlinie ab und ist seit März 2006 konzernweit gültig. Als Rahmenrichtlinie stellt die neue Order-to-Cash-Richtlinie eine einheitliche Definition und Messmethodik der DSO sicher und wird durch detaillierte lokale Bestimmungen zum Forderungsmanagement ergänzt. Im Rahmen des Projekts übernahm die

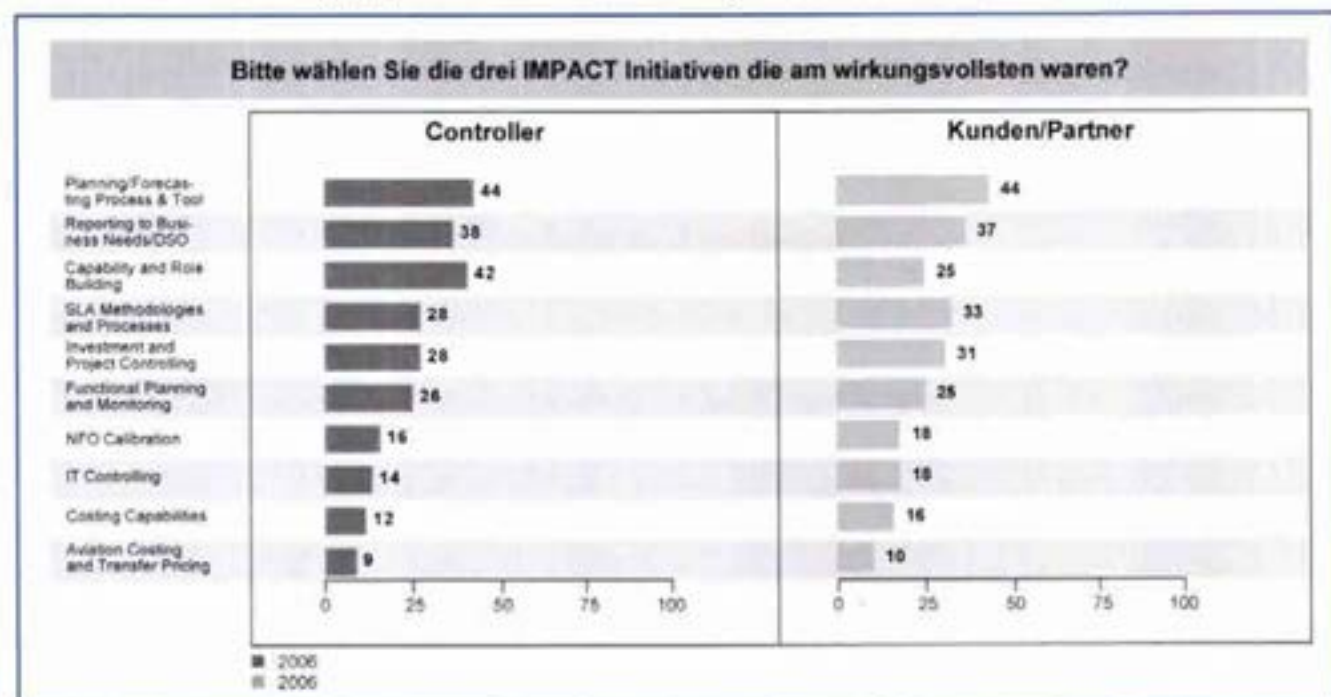


Abb. 5: Die Relevanz der einzelnen Initiativen aus dem Blickwinkel der Controller und der Kunden/Partner bereitgestellter Controllinginformationen

nahm die Initiative Planning / Forecasting Process & Tool den ersten Platz ein. Ziel dieser Initiative war es, besse-

ren zu überprüfen. Auf diese Weise sollten bestimmte Bereiche entlastet und Forecasting-Intervalle auf die in-

Deutsche Post World Net feste DSO-Ziele in die persönlichen Zielvereinbarungen der verantwort-

lichen Manager und der CFOs aller Divisionen sowie der Länder und Regionen. Ergänzend wurde ein kontinuierlicher Plan-Ist-Vergleich der DSO in das monatliche Management-Reporting bis hin zum Konzernvorstand eingeführt, der eine exakte monatliche Nachverfolgung der DSO-Entwicklung ermöglicht. In der Online-Umfrage bewerteten alle Beteiligten die Neudefinition der DSO-Berechnungsmethodik und die Verknüpfung der DSO mit den persönlichen Zielvereinbarungen sehr positiv.

Das Beispiel der Senkung des Forderungsbestands im Bereich EXPRESS in den Regionen Asien und EMEA zeigt, dass mit IMPACT bereits reale Ergebnisse erreicht werden konnten: In beiden Regionen verringerte sich der DSO deutlich um mehrere Tage, was zu einer Erhöhung des Cash Flows um über 100 Millionen Euro führte.

Bei der Beurteilung der Initiative **Capability and Role Building** lobten viele Controller sowie Kunden und Partner die Erweiterung des Schulungsangebots und bestätigten weiteren Bedarf an praxisorientierten Schulungen. Als Themen vorgeschlagen wurden etwa die Analyse konkreter Genehmigungsanträge für Investitionen oder beispielsweise die Vermittlung aktueller Trends im Bereich Controlling. Letztere wurden in das Weiterbildungsprogramm House of Finance eingebettet, das für einen raschen Wissenstransfer im gesamten Finanzbereich von Deutsche Post World Net neu geschaffen wurde.

Ebenfalls neu ins Leben gerufen wurde die Personalentwicklungsmaßnahme BEEF (Business Exchange Experience for Finance), die eine weitere Möglichkeit zur Stärkung des Geschäftsverständnisses der Controller bieten soll. BEEF bietet Controllern die Möglichkeit, für ein bis neun Monate an ausgeschriebenen Projekten verschiedener Fachabteilungen mitzuwirken. Die Teilnahme erfolgt wahlweise auf Voll- oder Teilzeitbasis. Als **Job-Rotation** bietet BEEF allen Beteiligten attraktive Vorteile: Dem Teilnehmer eröffnen sich vielfältige neue Entwicklungsmöglichkeiten. Da die Praxiseinsätze in unterschiedlichen Funktionen, Ländern und Geschäfts-

bereichen angeboten werden, können sich Teilnehmer mit vielen neuen Fragestellungen beschäftigen. Die dabei erworbenen Erfahrungen sensibilisieren den Controller später im Umgang mit dem operativen Geschäft und steigern sein Verständnis für die Bedürfnisse des Managements. Die Controllingorganisation profitiert, da der Mitarbeiter sein neu gewonnenes Know-how nach der Rückkehr an seinen angestammten Arbeitsplatz in sein Arbeitsumfeld hineinträgt. Die Projekte sichern sich für einen begrenzten Zeitraum die Unterstützung eines Mitarbeiters aus dem Finanzbereich, der etwa bei der Erstellung von Business Cases hilft. Die konzernweite Jobbörse „Global Job Watch“ dient BEEF als elektronischer Stellenmarkt, an dem Stellenangebot und Nachfrage zusammengeführt werden.

Bei der Initiative **SLA Methodologies & Processes** standen die internen Servicedienstleister im Mittelpunkt. Zielsetzung war hier, Service Level Agreements (SLAs) zwischen den Service Providern und den Nutzern der Dienstleistungen abzuschließen und somit den Leistungsaustausch sachgerecht abzubilden, um fehlende Transparenz zu verbessern.

Sehr positiv bewertet wurde auch die Initiative **Investment & Project Controlling** (Investitions- und Projektcontrolling). Besonders die neue, konzernweit einheitliche Struktur von Business Case Applications (BCA), für die während des Verbesserungsprogramms zusätzlich Best-Practice-Vorlagen erstellt wurden, werten die Befragten als wichtige Unterstützung ihrer täglichen Arbeit. Positiv erwähnt wurde zudem der vereinfachte und beschleunigte BCA-Genehmigungsprozess sowie der Fokus auf projektspezifische Kennzahlen (KPIs).

Im Rahmen der Initiative NFO Calibration erhielt vor allem die neue Organisationsstruktur breite Zustimmung. Diese resultiert aus der Einführung einer CFO-Funktion pro Geschäftseinheit sowie der Verantwortlichkeit dieses CFO für alle Finanzthemen.

Die Initiative **IT Controlling** hatte das Ziel, die Prozesse und Instrumente für die Umsetzung der neuen IT-Organisa-

tion zu konzipieren und zu implementieren. Die IT Organisation wurde reorganisiert, um einen konzerninternen Markt zu schaffen und so die Transparenz der anfallenden IT-Kosten zu erhöhen und diese Kosten langfristig zu senken. Hierfür wurde die IT-Organisation in die zwei Einheiten IT-Supply und IT-Demand aufgeteilt. Die Seite IT-Demand stellt die Auftraggeber-Seite dar. Die IT-Supply-Organisation hingegen nimmt die Rolle des „Lieferanten“ an, der IT-Lösungen bereitstellt und betreibt. Das neue IT-Abrechnungsmodell mit seiner erhöhten Kostentransparenz ist nach Ansicht der Befragten das wichtigste Ergebnis der Initiative. Allerdings wird im IT-Controlling noch Raum für Verbesserungen gesehen, etwa in Form von Kosteneinsparungen durch eine bessere Abgrenzung der organisatorischen Einheiten.

Mit der Initiative **Functional Planning and Monitoring vs. Controlling** sollten die Aufgaben des Controllings klar von denen der Betriebs- und Vertriebssteuerung abgegrenzt werden. Ziel war es, Doppelarbeiten zu verhindern und widersprüchliche Kennzahlen sowie deren unterschiedliche Interpretationen zu vermeiden. Die Abgrenzung sieht vor, dass dem Controlling dabei künftig die alleinige Aufgabe zufällt, das Management mit monatlich oder länger orientierten verdichteten Informationen zu versorgen. Die Betriebs- und Vertriebssteuerung hingegen konzentriert sich darauf, den Entscheidern kurzfristige, also tages- oder stundengenaue Daten zu liefern. Um diese Aufgabenteilung dauerhaft aufrecht zu erhalten, werden sich Controlling sowie Betriebs- und Vertriebssteuerung künftig enger und in regelmäßigen Abständen abstimmen.

Als wichtigstes Ergebnis der Initiative **Costing Capabilities** nennen die Befragten eine neue, funktionale Gewinn- und Verlustrechnung (GuV), die auf einem integrierten Kostenrechnungsmodell basiert. Ebenso wurde zusätzlich zur funktionalen eine produktbezogene GuV und ein Tradelanereporting (Reporting von Sendungsströmen) entwickelt. Beide Darstellungen verbessern die Kostentransparenz und liefern dem Management somit eine wesentlich genauere Entscheidungs-

grundlage. Kunden und Partner bewerten sowohl die funktionale als auch die produktbezogene GuV und das Tradelanereporting als sehr hilfreich.

Auf den durch die funktionale GuV der Initiative Costing Capabilities herauskristallisierten größten Kostenblock der Luftfrachtkosten bezog sich die Initiative **Aviation Costing & Transfer Pricing**. Ihr Ziel waren deutliche Verbesserungen bei der Kostenermittlung, der Kostentransparenz, der internen Kostenverrechnung sowie der Kosten- und Volumenplanung. Als wichtigste Ergebnisse dieser Initiative werten die Kunden und Partner die verbesserte Datenqualität bezüglich der Kostenbestandteile sowie die Verlagerung der Mengenprognosen vom Netzwerkbetrieb auf die Länderorganisationen. Auch die Tatsache, dass das Budget für das Luftfrachtgeschäft noch vor dem Business Budget verfügbar ist, bewerten die Controller sowie die Kunden und Partner als sehr hilfreich.

Das Rollenverständnis der Controller

Das Rollenbild des Controllers als **Zahlschieber und Bremser** ist langjährig tradiert. Soll die **Vision des Advanced Navigator** erfolgreich umgesetzt werden, gilt es, dieses verfestigte Rollenmodell aufzubrechen und durch ein neues Fremd- und Selbstverständnis zu ersetzen. Hierfür müssen die Mitarbeiter im Controlling ihre neue Rolle zunächst annehmen und dann nach außen hin repräsentieren – besonders gegenüber Dritten, die immer noch das althergebrachte Rollenverständnis des Controllers vertreten.

Ein wichtiger Faktor bei der gemeinschaftlichen Umsetzung der Vision des Advanced Navigators ist die Mitarbeiterzufriedenheit innerhalb der Controlling-Community. Auch dieser Aspekt kam bei der Umfrage zur Sprache: Alle Teilnehmer machten Angaben dazu, wie zufrieden sie sind und wie sie die Rolle des Controlling heute und in einem idealen Zukunftsszenario umschreiben würden. Die **Zufriedenheit der Mitarbeiter** im Controlling von Deutsche Post World Net ist sehr hoch. 75 Prozent der Umfrageteilnehmer

sind mit ihrer Arbeit zufrieden oder sehr zufrieden. Vier von fünf Befragten gaben an, dass sie stolz sind, für Deutsche Post World Net zu arbeiten. Etwa 70 Prozent sind nach eigener Aussage stolz, in der Controlling-Abteilung tätig zu sein.

Zu den zentralen Aspekten der Befragung zählt auch das **Rollenverständnis**. Hier zeigen sich die Controller, Kunden und Partner weitestgehend einig: Gemeinsame Zielvorstellung ist die neu definierte Rolle des Advanced Navigator, in der das Controlling zum Sparringspartner der Geschäftsbereiche werden soll. Doch ist es bis dahin noch weit. Auch heute werden die Controller vielfach noch als „Zahlschieber“ wahrgenommen und sehen sich teilweise sogar selbst in dieser Rolle, obgleich sie einem Rollenwechsel aufgeschlossen gegenüber stehen. Da die Arbeitsbelastung hoch ist – neben umfangreichen Planungs- und Reporting-Anforderungen binden vor allem fortgesetzte Integrationsbemühungen und als verbesserungsfähig angesehene IT-Systeme viele Ressourcen –, können nur wenige Controller ihr Potenzial als Advanced Navigator voll entfalten.

Ausblick

Die Resultate der zweiten Umfrage belegen, dass die Initiativen des IMPACT-Programms in ihrer Gesamtheit erfolgreich waren und insbesondere die Rolle des Controllers als Advanced Navigator als maßgeblicher Erfolg zu werten ist. Durch das Programm wurden bereits in erheblichem Umfang Optimierungspotenziale in der Controlling-Community realisiert. Überdies wurden weitere Verbesserungsansätze ersichtlich.

Im Dezember 2006 präsentierte die Deutsche Post World Net die Umfrageergebnisse im Rahmen der „2. Annual Finance Conference“. Im Anschluss an die Präsentation als Schlusspunkt des IMPACT-Programms wurden die Initiativen an die Linienfunktionen übergeben. Mit der Übergabe an Linienfunktionen zielt der Finanzbereich darauf ab, den Impuls der verbesserten Leistungen von IMPACT weiterzuführen.

Während das Programm selbst also zu Ende geht, wirken seine nachhaltigen Ergebnisse in der Praxis fort. Als übergeordnetes, langfristig angelegtes Leitbild stellt der Advanced Navigator sicher, dass sich die Controllingorganisation ihrer neuen Rolle als **Berater, Partner und Herausforderer des Managements** bewusst bleibt.

Literaturverzeichnis

Ernst, E.: Finanz- und Controllingorganisation am Beispiel der Deutschen Post World Net in: Zeitschrift f. Controlling u. Management Ausgabe 2004, Seite 340-344

Ernst, E.: Finanzorganisationen für ein globales Unternehmen in: Frankfurter Allgemeine Zeitung, 19. September 2005

Ernst, E./Reinhard, H./Vater, H.: Next Generation Controlling – Die Controlling-Organisation von Deutsche Post World Net auf dem Weg zum Advanced Navigator, Bonn, 2006

Edgar, E./Müller, S./Vater, H.: Neuordnung der Finanzorganisation – Ausdruck einer wertorientierten Unternehmensführung in einem globalen operierenden Konzern. In: Wertorientierte Unternehmensführung – Management im Spannungsfeld vom Kapitalmarkt und Gesellschaft, Hrsg. Ulmer/Ernst/Juchli/Müller/Vater, Bern 2006

Ernst, E./Reinhard, H./Vater, H.: Best Practice: Die Controllingorganisation von Deutsche Post World Net auf dem Weg zum „Advanced Navigator“, in: Zeitschrift f. Controlling u. Management, Ausgabe: 1/2007 ■

Zuordnung CM-Themen-Tableau

01	05	06	F	P	S
----	----	----	---	---	---

Innovation management and the role of finance: status, challenges and vision

A discussion with the senior executives and CFOs of six leading European companies

by Jürgen H. Daum – with Dieter Brandes, Dr. Werner Brandt, David C. Davies, Johan Kestens, and Dominic Moorhead



Jürgen H. Daum is Chief Solution Architect of SAP's Business Solutions Architects Group, and Founder and President of the International Institute of Enterprise – Heidelberg (www.iioe.eu)

Look at the interview partners on page 603.

As businesses are engaged more and more in innovation, change will become the standard. This will affect also finance – a support function, which has to react to the new business requirements and has to adapt structures, processes and its service offering accordingly.

On one hand, finance has to become a better business partner that is supporting the business in innovation and growth. On the other hand finance has to become more efficient and also has to deal more and more with external regulations – creating a need for optimizing financial processes and financial control. As a result, some kind of 'innovation in finance' is required as well.

How do CFOs see innovation and their role in it? What are the major building blocks and challenges in transforming finance? And what is their vision about the role of finance in 10 years? These are some of the questions discussed in the following panel discussion.

In this panel discussion, which took place at the fourth SAP European CFO Roundtable Meeting on December 2, 2005, in Vienna, Austria, Jürgen H. Daum explores with the CFOs and senior executives of these six companies what they regard as best practice in innovation management and the practical consequences for finance and for the future role of the CFO.

Innovation: Why, and what are the challenges?

Jürgen H. Daum: Mr. Brandt, what does successful innovation mean for you and what are the major challenges?

Werner Brandt: First of all you have to differentiate between invention and innovation. Invention is different from innovation because innovation includes introducing products successfully into the market. And innovation for SAP is key in order to drive profitable growth and that's important to keep up and increase shareholder value.

There was one thing in your presentation this morning I liked a lot: the objective of innovation is not limited to create technological novelty. We really have to be careful not to innovate just for technology's sake. We have to ensure – and that's the challenge from my perspective – that we really meet customer requirements in everything we do and that we have the right technology for our customers, that we have the right solutions for our customers in all of the different industries we are engaged in. And for me this means that we have to enable our customers by providing them with our innovations to successfully master their challenges.

There are two further aspects I would like to mention with regard to our customers. On the one hand, customers expect us to help them grow their business. On the other hand, they have to

keep costs low and on the IT side this means to reduce their total cost of ownership. With our products and solutions we want to help them to do this. And this is where our innovation process starts: with what our customers want to achieve, with their pain points. It's an outside-in approach we follow here. And the fine line we have to follow, where we have to keep the balance, is really to figure out what is the essential for customers rather than what we think is a fancy new technology that may be worthwhile to follow just for its own sake.

Jürgen H. Daum: Mr. Reichenberger, at the begin of the new year you will be in a new role. Your main business then will be innovation by managing the Nestlé Growth Fund. But you will pursue this task outside Nestlé. Can you tell us more?

Wolfgang Reichenberger: Yes. We have to look at the innovation process to explain it. It starts with "invention", then moves through concept development and testing, over to new product development or implementation, which really is "innovation", then to business development or expansion and finally to what I would call "harvesting". Now, what a company has to think about is: What parts of the process are we good at? And I believe, and this is very simplified, that most large consumer goods companies are excellent at the beginning of the process and again at

the end. That means I think we are best in "invention" and in larger scale marketing and sales. You know we have larger and well funded and equipped research facilities, we have great contacts in the scientific world, and consequently produce innumerable new ideas and innovative concepts. But we often do not succeed as easily in implementation, and only very few of the bright ideas actually become big products. But once a new product has been successfully brought to the market, or purchased through an acquisition, then the qualities show again in full: in better distribution, international expansion, realization of synergies, and finally we harvest the benefits.

Juergen H. Daum: And in between you risk to get stuck with new products that do not make it in time to market? Was that the reason why Nestlé was not so successful with LC-1, compared with Danone's Actimel?

Wolfgang Reichenberger: LC-1 is exactly one of those examples. It was a great new concept. LC-1 is a bacteria, a very healthy bacteria protecting the intestine, which we discovered and which we had registered and even patented. It showed better results than anything else on the market, including Actimel, the product Danone came up with later. LC-1 was launched as a Yogurt in a number of countries, some of them with initial success, but our decentralized business model at the time, with each market having its own strategies and priorities, it did not help to sustain the product in all markets.

Juergen H. Daum: That was because of Danone came up with Actimel?

Wolfgang Reichenberger: Danone picked up the idea, and made it a success, mainly because they had one organization focused on chilled dairy, while we in our markets were managing 10 or 12 different product businesses in parallel, which was probably not leaving enough attention for LC-1. And because LC-1 had to compete externally and internally with the other existing products, it didn't get the attention it needed to become the success it deserved, to become an Actimel or Red Bull or something like that.

But I think that this 'implementation gap' is not the same for all industries. When I listened this morning to the presentation of Dominic Moorhead, I got the impression that pharma is doing better here than consumer goods, because they can do more successful implementation in-house, within the organization. My perception is, that this is not the case in our industry. That's why we have to think about other ways, other solutions, about complementing the in-house innovation process with outside innovation, so that the two together then arrive at a total, which is achieving relatively better results than traditional in-house innovation.

And this is what Inventages, the fund managing group I will join to manage the Growth Fund will focus on: on the expertise in late-phase testing and implementing and early expansion - the tasks Nestlé has decided to outsource.

Juergen H. Daum: So do I understand it right: the Nestlé Growth Fund that you will manage, will invest in smaller companies outside Nestlé with innovative new products and will help them to implement and develop these new products until the business is mature enough to be integrated into the big international Nestlé marketing and sales ecosystem? So you would create a space for testing, implementation and first expansion outside the Nestlé organization and use these smaller companies to do the job, where Nestlé is not so good?

Wolfgang Reichenberger: Yes, we clearly see a space for a different, more entrepreneurial, small-business model for fast and more efficient product development and launches.

Juergen H. Daum: That reminds me about the example of Genentech that Dominic Moorhead was talking about this morning. Roche didn't integrate Genentech, a biotechnology company Roche acquired in the US, into the Roche organization, but left them outside, enabled them to continue to act like an entrepreneur. The motto is 'leave them alone': let them do their job of innovation and implementation, there are things that can be done better in the 'biotech' environment than in the 'big pharma' environment. Then later,

you might market the products through the big pharma channels. It seems to me that Nestlé is applying now a similar approach in consumer products that Roche is already using successfully in pharma: outsource those parts of the innovation process, that can be better performed outside the organization.

Dominic Moorhead: But that's it! I mean, all innovation can't possibly be within a single company - thus what you really want is the ability to access innovation wherever it is. It could be your own in-house innovation preferably, or you could have broad access to another company via a strategic alliance (such as Genentech), or have licensing relationships with a range of external partners such as biotechs and universities. However rather than seeing this as outsourcing of innovation, we see this as building an 'innovation network' or cosmos. And of course you need to be an attractive partner; this requires a conceptual framework for working with partners, clear contractual agreements for sharing of the risks and rewards, as well as the commitment to act as a good partner. These relationships are expensive and risky for Big Pharma, but it is the access to innovation that is the key - if you've got access, then you can make the choices.

Juergen H. Daum: It seems that this model is working already very well in pharma, particularly at Roche. Mr. Moorhead, what would you say are the remaining challenges in pharma innovation?

Dominic Moorhead: Yes this model is well established in Pharma, but it is by no means a guarantee of success. Moreover there is always the danger that the model is replicated for its own sake, and there are many examples where such relationships have failed or resulted in disagreement. Foresight, commitment and patience are key ingredients for success here. Although today Roche has a successful strategic alliance with Genentech, it has to be remembered that this relationship started in 1990 and required significant commitment until the first products came to market.

We have to keep in mind that innova-

tion is really about bringing value to customers, or patients in the case of a Pharma company. And it is not a matter of scale in just pursuing everything, but really focusing on where you think you can bring real differentiation and leverage, versus your competitors. You have to always focus on what your customers want and will really appreciate. In our sophisticated world there are surprisingly few disease cures, and still many unmet medical needs. On the other hand, there are many significant developments in technology, that have yet to be exploited. Thus the drive to innovate is as strong as ever. So far we have discussed gaining access to external innovation. However it can also be that you have an in-house innovation that you choose not to exploit, because it is too risky, does not fit our strategy or requires heavy investment. Yet a third party sees value in that opportunity. You may decide to license-out this to the third party and let them exploit it in exchange for a financial participation, or a right to opt-in at a later date. This too is part of your "innovation network". I think that we have to be similarly open to this approach to innovation.

And as Wolfgang Reichenberger was saying about Nestlé: you can still innovate within your current mindset to an extent, but sometimes you experience blockages. Then you have to be able to let somebody new come into the equation, who looks at it in a different way and sees some new value in there. You can often just get too fixed a mindset after a while, such that you're locked into a perspective and can't see the full value of your innovations. So there are still plenty of challenges for us.

Juergen H. Daum: Mr. Davies, what does innovation mean in the oil & gas industry and how do you approach it at OMV? What is your view – also based on your wide experience from the companies from other industries you worked with in the past?

David Davies: I think it's interesting listening to Wolfgang Reichenberger and Dominic Morehead. Innovation in their companies seems to be very much focused on the process of product development and on controlling it in the right way, that is: defining the winners, controlling the mechanics of

the process, facilitating and encouraging the whole mechanics of the process to yield success. Whereas in the oil industry innovation is traditionally happening more on the technical level, that is on the supply and production side in terms of new techniques to drill oil or to produce it cost-effectively.

For a company of our scale though – which doesn't mean that we are a small company – the challenge is to compete here with the supermajors in the oil industry who continue to dwarf us. Exxon has a market cap of 300 billion dollars or something like that, and the BPs and Shells along with them clearly have access to substantially more financial resources than we have. As a consequence they engage in innovation on a technical level, which is beyond our dreams, to be perfectly honest, such as deep offshore drilling and such like. The capital that they put at risk there is beyond our scale, quite frankly.

And although we clearly believe we are – on the technical level – still quite innovative relative to our scale, I think where innovation is more relevant to us as a group is innovation on the market presence and business model level. Really looking where we were in terms of market presences, say 3 or 4 years ago, and where we wanted to get to and also considering that there were various elements of the business model that we were going to have to change, I think that was really where innovation within our group took route. And I think I am part of it, but only one very small part of it, because most of the change had to happen within the business: the way it's been structured, the way new people have been brought in, the way existing people have been assessed and coped with – which has really been a process of major cultural change.

If you wind the clock back 20 years to OMV as a 100% state-owned company, which is what we were and which by and large focused only on one or two markets, and compare it with where we are now, a presence around the world in the upstream business and very strong focus on the emerging central European markets in the downstream business, then it becomes very clear that you have to become something different to actually achieve transformation on such a scale. There-

fore I think our innovation has perhaps been much more on the soft side, on the people side. Realizing – looking on where you are and where you want to get to, on the new structure – that a mindset, a culture, that is consistent with that new end point needs to be created. When you start to actively shape the cultural change so that people become more creative and innovative, it drives the business transformation process. That is the area where innovation for us has been particularly relevant.

Juergen H. Daum: Mr. Kestens, what means innovation for Swift, what are the innovation challenges at Swift, and how do you tackle them? I think you are the right person to ask this question, because as a product manager innovation is, so to speak, your day-to-day business.

Johan Kestens: At Swift we are this global utility which provides messaging services for the financial industry worldwide. Yesterday I spoke about the 204 countries which we have to support and the systemic importance for us of always functioning. We are a little bit like a blood circular system. If it stops, the body – in this case the financial industry – does not function any more. And it is for us a huge aspiration to conserve this, to ensure the stability of our services. In innovating that aspiration is a huge obstacle we have to try to get around. But what is innovation?

A lot has been said about the innovation process and about the difficulties of going from idea to blockbuster or fully rich and developed product families. For me all starts with the customer. Our customers have an expectation, what I call 'business as usual'. They expect us to deliver the same quality of service, of product functioning, at roughly 10% less cost per year. Roughly 10% less per year for the same – and that is the challenge we always have to meet. It is the right to stay in business. And that means that we continuously have to find better ways of utilizing bandwidth, cheaper computers, more efficient ways to deal with customer service calls, whatever, you name it. We can call this micro process innovations that are continuously being done and they give us

the right to stay alive'. But I wouldn't call it innovation. For me innovation is that a customer says "this is new". This is something that I didn't had before and that enables me either to make more money by either having new revenues or by having lower costs. That to me is something that I would call innovative. But if the customer doesn't see it, when you are just doing your homework a little bit better to earn you the right to stay in business – that isn't innovation.

One of the biggest challenge in innovation that I have to deal with in my role is that customers cannot articulate their true requirements. For example you may have read in the newspapers that the whole payment industry in Europe is transformed, there is this thing called Single European Payment Area – SEPA – with the aim that international money transfers within Europe will have the same price as domestic transfers. Nobody really knows what is required to implement it. My biggest challenge in such a situation is to involve the customer in such a way so that they are able to discover what their true requirements are. It's a bit different than in the pharmaceutical industry, because an indication is an indication, although you have to understand that indication. Financial institutions work within a regulatory framework, that is true, but there is a large degree of freedom to meet these requirements. So you have to define what it is that you really want.

I'll give you one example of an innovation failure. It was called GSDPA - an initiative in the security industry to settle security transactions within one day after the trade has happened. The objective was to reduce the time between trade and the final settlement of the custodian to only one day: 'T+1'. Today, stock markets in the world are somewhere between 'T+2', meaning there are two days between the trade and the settlement, and in certain countries it's only 'T+5'. So people said "T+1 would be great, less risk". Because between the trade and the settlement the counterparty can go bankrupt. 70 million were poured into the project. All the big banks around the table said that they wanted it. Great software code was written. It was a beautiful system and everybody was ready to roll. But then it appeared to

be twice as difficult to deliver. Additional money was needed and nobody wanted to fund it. It was really a stalemate situation. You could see them sitting around the table, all the big banks, and everybody was looking at one another and nobody dared to move – and the project was stopped and failed. For me, the only solution is to help customers articulate their requirements and to get them enthusiastic about those requirements and committed. I use techniques such as some simple form of conjoint analysis to force them to make choices. Otherwise you get this 'Well, I want it cheaper, I want it faster, I want it better, I want everything'. But what do you really want? If you only can have one thing, what would it be? And those are extremely difficult and painful discussions to have, but they are vital in order to bring something new to the market. And then, when it works, it usually sells itself. These are the things that work. There are others that do not work, because we cannot get the customers to really articulate and want, sufficiently what they were asking for. So for me innovation is to understand what the customers want, get them to really want it, and then deliver.

Juergen H. Daum: Mr. Brandes, what means innovation for you and from an ALDI perspective? What are the real innovation challenges and how would you tackle them?

Dieter Brandes: First, I would differentiate between product innovation and innovation in process and operations. I remember Dominic Morehead telling us this morning that product innovation at Roche is the core. And this is very clear for me from a Roche perspective. If you take in contrast ALDI, at ALDI innovation in products is not the core. The core at ALDI is innovation in process and in operations. For Roche it's important to find the right products and bring them to market. For ALDI it's important to improve constantly how they operate. And innovation in process and operations, these are the many, many small things, which can be found and which can be improved every day. And sometimes there are also big ones.

The barcode – as ALDI uses it three to five times on a single package in order

to better and quicker read it with the scanner - is it an innovation or not? Yes, sure, it is an innovation in processing and in operation which never before was used anywhere in the world. Another example is how pallets are carried on a forklift and on the electrical cars in the warehouse. When I started at ALDI we carried only one pallet at a time. Only one! And when I left ALDI we carried three. This was implemented by our warehouse managers together with the manufacturer. They created this new machine. Today, in all the warehouses at ALDI forklifts carry three pallets at a time. This is saving time and money and improves productivity. This is innovation at ALDI.

But no matter where innovation should take place, you need to have an innovation culture. And I only want to mention one important element which you need to stimulate it. It is related to how you organize. If you create an atmosphere of autonomy, decentralization, delegation and areas of tests, areas of trial and error, meaning a business that is built on autonomy and freedom and decentralization and things like this, this will make it easier to innovate, to find new products, to implement and to market the new products and to come up with these many small or bigger improvements every day, which you need to be successful. I'm very much convinced that you need such a kind of organization to be innovative.

Juergen H. Daum: That's an interesting statement you just made about the many small improvements every day at ALDI. It reminds me the case of Toyota where they also have such a culture of autonomy and innovation and where every employee has to come up every week with at least one idea for improvement, for an innovation. He or she should find every week something that could be done better at the place where they work and then implement it. And I believe you are right, if you have such an organization, which functions that way, process innovation happens automatically. I call this bottom-up innovation.

Dieter Brandes: Let me add one thing. Often people think that innovation has to come from outside the company, because employees and managers are

so focused on their existing business, on their day-to-day tasks, that they cannot invent something really new. But if you have a really decentralized company like ALDI, where the 65 regions in Germany have a quite high autonomy to, for example, test a new idea how to better carry pallets on a forklift, this is almost the same as if you would have third parties and outside companies who would do that for you. Because if you provide the autonomy to test new ideas in the different regional organizations, the company as a whole can later pick the best ones that work and can make it available to all regions. So, how you organize counts – especially in innovation. Tom Peters once said, if you look on all your problems you have as a company, then probably 50% of the solutions are in the organizational structure, meaning 'who is responsible for what?', 35% of the solutions are in the processes, and only 15% in personnel. So organizational structure, how you organize, is key for success – also in innovation.

Innovation and the role of finance

Juergen H. Daum: I want to shift the perspective now a little bit and want to come back to finance. If we consider what has just been said about innovation in general, from the perspective of the business, and if we now think about innovation in finance, change in finance, what can we learn from this? Why does finance have to change at all? Why do we need innovation in finance and how do we organize for it? What are the building blocks of transforming finance, of the finance strategy? And what are the challenges? Mr. Brandt, what is your opinion from an SAP perspective.

Werner Brandt: First of all, I would like to emphasize that the finance strategy – and this also includes innovation in finance – must be aligned with and must support the overall strategy of the company. It is not per se a strategy for finance. Bearing this in mind, we then have to think about the role of finance in the organization. It has already been mentioned in the presentations during this roundtable that finance has a dual role: the business partner role, where finance as a busi-

ness partner supports the business in achieving its business objectives, and the stewardship role, in which the finance function has to safeguard shareholder interests and ensure good corporate governance which includes the paradigm "compliance without compromise". It's clear that we need a good balance between both roles. We all know that it can be very difficult to fulfill both roles at the same time. I think Dominic Morehead's presentation gave us a good example with Roche for how it can work, if you have the right people in the organization and if accountability and responsibility exist for the things the finance organization has to deliver.

At SAP, our task as a business partner role as finance people is to support the transformation of the company, the transformation from a product company to a business solutions platform company with a growing focus on the volume business in the mid-market, which will offer for our customers not just single products, but a business process platform that can integrate various services in a flexible way. This allows our customers, for example, to better support innovation from the IT side and it can reduce the total cost of ownership at the same time. And that's a tremendous shift for our organization, for how we go to market in the future, for what we sell to the market, and for all the related areas. And as a consequence, being part of this strategy and in order to be able to support this change in the business, we also have to change within the finance organization. We have to adapt how we operate and we have, for example, to focus much more in the future of really being able to support the business as a true business partner.

When I look at our finance organization, for example in a particular country, then this means for the local CFO to support the operationalization of our strategy in this country, and thus that the CFO needs to change as well. It especially implies a shift away from transactional processes to be able to focus more on the business partner role. We have to support this by implementing shared service structures around the world in order to free up resources to then better support the business. I do not talk about the stewardship role now. That's something

that we have to do anyway and in parallel. There can be no compromise on compliance.

Juergen H. Daum: Mr. Reichenberger, what is your opinion?

Wolfgang Reichenberger: I agree with what Werner Brandt just said. We have to really live this dual role, these two very different roles. And this means not only having two different mindsets, but to act in two very different ways. The co-pilot role requires that you should continuously challenge and drive for innovation. And that means, for example, also to nurture sometimes a spirit of creative destruction. We are trying to live this within the finance&control function at Nestlé. For example, we said, let's consider to stop reporting. While this may be radical thought we stimulated a very positive and creative discussion about how we could turn reporting, which should provide people with relevant information to help them to make better decisions, from a process, which is 'pushing' a lot of un-relevant information on them, to a process where people 'pull' the information they really need – meaning a change from a 'push' to a 'pull' mode. But to get to that discussion and to this new concept, I first of all had to destroy the idea that we always will have reporting as we had it.

On the other side, in your stewardship role, you have to be concerned at the same time about what Dominic Morehead called in his presentation 'guarding the financial peace'. It means that you have to innovate but, at the same time, you have to still ensure good financial governance. You have to make sure that your innovation doesn't put your finance&control framework and the financial and operational stability at risk.

So you have to live both roles at the same time, even within finance&control. But with a very different approach, in a very different way. You need both. You do not only want financial peace. You all fall asleep, if the company would just manage for financial peace, and there would be no growth and no competitive strength any more. On the other side, if you would allow too much creativity and innovation, this can also destroy the company. So you have

to balance both approaches and both roles. And that, I think, is more of an art than a science.

Juergen H. Daum: That's an interesting thought you brought into the discussion, Mr. Reichenberger: that you first have to stop doing things, the old things – at least in thinking –, before you are really ready to start something new. This is what Peter Drucker, who also originated, like Joseph Schumpeter and yourself, from Austria, wrote in one of his last books. He wrote that every organization has to become today a change leader. And he defined some principles for this. The first principle he defined is that every organization has to practice organized abandonment. That means, organizing to be able to stop things in a systematic way. Because if you have a running business, you have a lot of resources tied up in your existing processes and in the things you do, for example traditional reporting. The whole thinking is in that space. And to be able to do something new, you first have to stop the old process and create space for something new – at least in thinking. Mr. Moorhead, what's your view on innovation in finance and what are the related challenges at Roche?

Dominic Moorhead: As I was saying earlier, unfortunately Finance probably isn't a primary source of competitive advantage as such in most companies. Its role is more to support the 'differentiating factors' within the business. However in doing this I believe Finance is clearly an important 'enabler' of innovation.

So when it comes to 'innovation in finance', I think we have to differentiate. There are areas where you might ask if we should be really that innovative. In the area of the core finance processes, I think it's more about continuous improvement and requires lots of smaller incremental steps. Whereas in the area of business support, for example in support of Marketing and R&D, 'disruptive change' is more important. Here you have to try to get out of your comfort zone, in order to challenge the business and to look for the value potential – this requires innovation in the way you work.

And because finance is clearly a support function, you require empathy

with your internal customers. And if your customers, your partners, the whole company, is in a mindset of innovation, then Finance can't be of a different mindset. You have to move towards your customer, otherwise you lose the foundation for communication and decision-making. So I think innovation is a mindset in the end, and thus becoming more innovative is a behavioral change. The challenge is to think differently and to look at the opportunities that really add value.

And there are things that we can do within Finance to be either more innovative ourselves, or by fostering the mindset to actually help our partners within the business to see things differently. So I think innovation also applies to Finance, but you have to be careful about how it is framed.

Juergen H. Daum: Mr. Davies, what's your view on innovation in finance from an OMV perspective and what are the major challenges or building blocks in transforming finance?

David Davies: I think, and it has been said before, the first thing is that the fundamental finance strategy needs to be aligned with that of the strategy of the group. In doing that, I think that finance can contribute strongly to achieving the group's overall strategy. Four years ago we were very decentralized, especially on the sales and marketing side of our business. When we started to rethink how we wanted to manage that business – in particular seeking to grow the non-oil business and to get it more into convenient retailing – we found that we had to reconsider our supply chain structure. How we decided what articles to stock, who we are buying from and how we can leverage relationships with suppliers for example. It then became very clear that we needed to have a far more standardized approach, a centralized approach by and large. And this has set also the agenda for finance. Finance had to support this standardization and centralization strategy of the group. And for our own finance/back-office strategy it also became clear that we needed to standardize our processes in order to simplify things and reduce costs further. So pressure was coming also from within finance. In this context we were

looking at how we could optimize back-office costs by avoiding them being duplicated in every market. So we have met in the middle really – our overall group strategy of standardization and centralization with the finance strategy of standardization. As a result, we were moving in the same direction. Because when you are standardizing things, it's not simply a case of having the same version of system applications, it actually goes to the heart of how business gets done. And to manage such a change successfully requires a strong alignment between finance and the business. Finance can actually be an enabler as well, in accelerating the process of standardization and centralization. And that is certainly a role I have seen finance play in OMV.

To Wolfgang Reichenberger's point, being provocative sometimes in saying, let's stop something we are used to doing, such as reporting or whatever it is, I think that in every discipline that kind of off-the-wall challenging thinking is healthy. It forces you to think outside the box and challenge yourself. If we take the example of reporting, that is still a challenge. Over the last 10 years many of the technical innovations that support effective financial management – we talked a little bit about it last night with these dashboards and cockpits for example –, have been in general very helpful. But there still is in some areas of business a kind of inertia to change the fundamental approach to enable technical innovations to really make a difference. Too often banks of data are pushed at people. Data is not the same as information however. And you can certainly see some parts of our organization miss opportunities for not really being able to see exactly what is the core of the problem. Things are seldom as complicated as people sometimes articulate them. You can distill down even the most complex problems to two or three factors. I think that this is something on which we have to focus more in our finance strategies, in our finance transformation strategies. And if you do this right, then the technical innovations can really help. I have always been a great believer in using such tools to enable management to reach effective decisions quickly.

I remember some time ago when I was with a company in the UK, a controller at a meeting where we were piloting a data management software for spotting trends within large banks of data. One of the general managers got up and was making his usual presentation about what was happening in his business. Simultaneously the controller was calling up charts seeking to support the GM in his presentation. The amusing thing was that every point the GM made the charts said exactly the opposite. Major shifts in margins and selling prices had been missed for years and this fresh way of simply pulling the real value out of the data enabled us far more quickly to identify the real issues in our business. It's amazing really when you can break through into something like that and that sort of step improvement with really valid information you can act upon. But I still think there is a long way to go in many finance organisations to make that change happen. *

Vision for the future of the finance function and of its role

Jürgen H. Daum: Mr Kestens what is your view from a SWIFT perspective on innovation in finance? And what is your vision where innovation in finance and in financial markets will lead us to in the next 10 years?

Johan Kestens: I think one issue, which we haven't discussed yet, is to achieve a step improvement in working capital management. Our members at SWIFT, the banks, tell me that across all industries there is a trillion dollar of working capital sitting idle in companies. And this is an issue for the CFOs, for you, because a part of that trillion dollars is yours. How much exactly may differ from company to company, but if you are able to reduce it, you could lower your cost of capital and you could improve your financing structure.

Another issue is: how many of your global businesses have a structural exposure to one of the three major currencies, the Yen, the Dollar or the Euro, because your cost-currency-structure is not exactly reflecting your revenue-currency-structure? And what are you doing about it? The inte-

resting thing from a macro-perspective is, that the gross risk exposure in that area, of all of you together, is a multiple of what that net risk really is. So I believe an opportunity exists to optimize currency risk management if we can find new solutions here. But we are not going to solve that question today.

So these are two issues. But where are we going in terms of the financial markets in general? I think over the next 10 years, if you look at what is going on, there are a couple of big development streams. One is an increased focus of regulators on the ethics of the finance business. It will be in the focus for the next 5 to 10 years. And we have seen that with Sarbanes-Oxley that the pressure on executive roles has increased because of that. The same will happen in the finance business. And the banks are at the heart of it, because they are the middlemen. And they will ventilate some of that pressure on the corporations.

Another one is: how can we avoid a global financial crisis? Because the dependencies are so big today, a global financial crisis could be very bad for the world economy. So I think a lot of innovation will happen in the area of risk models based on extremely innovative mathematical concepts. And to figure out what is needed here is going to be a big challenge.

Then, I think, we will see more concentration in the financial services sector for realizing economies of scale based on a strong capital basis. We will see financial institutions with an extremely strong capital basis being able to take risks and develop finance projects or innovations to a scale not seen before. And that is one important reason why banks are merging. We will see more concentration also in financial market infrastructures in terms of payment infrastructures or stock exchanges and that will lead to a new concept of liquidity, because that is what the middlemen in the broker industry are looking for: liquidity, liquidity, liquidity. That is what they need in order to be able to trade.

And I also believe that something will happen and has to happen in the derivatives world. I believe that has gotten out of control. Today it's a casino. And that is where hedge funds come in. In the OTC market nobody has a clue how

much relative exposure has been written upon the limited notion of outstanding. And that I think is a time bomb.

Coming back to the trend to concentration and economies of scale in financial services, I believe we will see an incredible surge in the importance of the reinsurance function. The reinsurance function is becoming more and more important, because it is – beyond what the central banks do, who are suppliers of liquidity in the last resort – the only one which provides solutions to manage structural risks, for risks of more of an international nature. And that function needs to grow. And you can see it already, if you look at Swiss Re or any other, their dealing room is about as complex as the dealing room of a major bank, because they ventilate the risk off into the financial markets.

And then, what I see, is the further integration and automation of the financial supply chain, where I can see a lot more of innovation. Every movement in the logistical chain is followed by a mirrored movement in the financial supply chain, which is ultimately what will take away a lot of risk out of the system. And that is going to be the real systemic driver to significantly reduce your working capital.

And finally, as outsourcing will grow, the financial links to specialized suppliers, contractors etc. will multiply as well and the number of financial transactions will grow further. My theory, based on observation, is that every percent of your cost base that you outsource increases your financial transaction volume by 3%. And so the dependency on the financial systems and on their accuracy, on their reliability grows exponentially – as well as the need for solutions to assure those.

Jürgen H. Daum: Mr. Brandes, what is your vision for the future of finance?

Dieter Brandes: My subject is not, like the one of Johan Kestens, to simplify how you handle money, but simplification of reporting. I would expect, really expect and also hope for it, that in the future less will be more, less reporting will be more. And less is more means: less innovation in finance I would say, less of the nice to have things. That of course depends on how

many MBAs will be attracted by finance, because they like the nice to have things. But less nice to have is also a good idea.

I argue for less data and for more orientation and knowledge. But knowledge, understanding and orientation means responsibility. And my view is that the line managers, who are in charge of sales, of purchasing, of logistics, have to take over full responsibility – also for their reporting. The controllers and the finance people have to help them a little bit to understand the financials and economics, but the line managers have to remain responsible. They have to know and they should tell their CFOs and controllers what they need. And if they are not able to tell you, the finance people, what they need, then they are really not able to run their business and are not the right persons for this job. But when line managers take over that responsibility, then, I think, we will have financial peace.

Juergen H. Daum: Mr. Brandt, would you like to add to this?

Werner Brandt: I would like to refer to what Johan Kestens said earlier with regards to the capital markets and risk management. Two comments if I may: Firstly, I think from a capital market perspective I agree that this is a challenge in itself, and there we need innovative ideas. I share your view on the healthiness of the financial market as a whole. If you think about what happens on the corporate side, for instance in the automotive industry with GM and Ford, and if you then ask people in the financial sector: does it have any implications on the financial sector if something seriously goes wrong in the automotive industry? – then the answer usually is 'no, it's already priced in'. Personally, I do not think it is. That is my first comment.

My second comment refers to credit link derivatives. This is an issue to be taken seriously. Credit link derivatives and similarly innovative financial instruments are an issue for companies because at the end of the day you do not know who your creditor is. Who is your counterpart?

Finally, I am convinced that risk management is becoming ever more important. And not only on single risks.

We have to identify the entire risk portfolio we have. At SAP we have implemented a global risk management function reporting to the CEO and CFO. It is embedded in the business processes. And I think that's important: You have to manage risk where it originates. They have to be managed there, but then you need a central understanding of your risk portfolio in the company. These are my points – beside innovation. And these are very serious topics for a CFO.

Wolfgang Reichenberger: I also want to react to Johan Kestens comments. I agree with your view on the growing risk in the financial markets. But let's not, as industry leaders, call for more regulation or even be interpreted as calling for it, because that will and has not solved the problem. Look on Sarbanes-Oxley, on the new accounting standards – and I've been closely involved in that: all this has a tendency to shooting far beyond what the original intention and objective was and will increase the resources that we have to put behind it without, in many cases, giving us better information or assistance.

There is obviously a lot of leverage in financial markets. Nestlé's deals in cacao equals are share of about 13 or 15% of the world cacao market, but our share in the cocoa derivatives is less than 1%, and that despite the fact that we are very active in those markets. Somebody has to explain to me where the other volume is. It's clearly not people who use cacao and probably don't even know the difference between a cocoa and a coffee bean. But it adds to the liquidity. But I will never call for regulations or additional restrictions.

But I fully agree that we have to have better information, that we are better integrated, that we have to reduce working capital. At Nestlé, with our GLOBE project, we implement a new information system infrastructure that should allow us particularly better planning. Working capital is to a large degree required for stock needed as a buffer to be able to serve your customers in time. But by better planning, you can reduce the need for stocks and can also better manage your risk. I think not only we, but the whole industry can do a much better job – by

better planning and by using better information.

Juergen H. Daum: Mr. Moorhead, what is your vision for finance transformation and for the finance function in about 10 years from a Roche Pharma perspective and what are the major challenges on the way?

Dominic Moorhead: If we consider the key drivers that will influence the role of Finance in the future, then on one side there are increasing regulations such as Sarbanes-Oxley that will require even more attention from Finance. I see this more broadly as what we within Roche call 'financial peace' – ensuring that our systems, processes and people protect the integrity and reliability of our business information. Then there is the shared service center movement – pushing out more and more of the lower value-added transactional activities. On the other hand we need a strong focus on 'business navigation', which requires a closer integration with the business in order to be a better partner in terms of supporting the innovation effort. In the next 10 years, as they become more demanding and more specialized. And from this I see a major challenge for the Finance organization in the future. Taken to the extreme if we finally outsource all of our transactional processes, and then the other half of the finance organization is closely integrated into business – the challenge will be to keep the two parts together! It reminds me of the past when we had separate groups for finance and for controlling – and we had good reasons to move away from that. Now we will see again a lot of pressures to pull these two roles apart.

Juergen H. Daum: Mr. Davies, your final statement please. What is your view of the finance function in about 10 years time?

David Davies: This notion of 'financial peace' is pretty close to my heart. I always say in terms of supporting innovation in the business and helping to drive the business forward, that this is really where value is added by a finance function to an organization. If the reliability of your numbers goes off,

or if business performance really starts to suffer however, that is when you really show your worth as a financial manager. I don't think you should ever lose sight of that. The first box that you have to tick is: is everything under control?

And as businesses become more complex and I'm talking particularly about innovation in terms of product development, this is becoming even more important. In the oil industry there is very much at stake here, because of the significant cost of exploration and the cost of development.

In terms of a vision for finance, I couldn't help but actually have that as the first priority. One of the primary role investors see in the CFO of the business they invest in, is that they want to have confidence that someone is securing the financial peace of the organization and keeping things under control.

Jürgen H. Daum: So you mean: back to the basics.

David Davies: Yes. And you should never lose sight of that priority.

Jürgen H. Daum: Thank you all for this very interesting discussion.

Literaturhinweise:

Daum, J.H., Innovationsmanagement: Erfolgreiches Controlling und Management von Innovation, in: Der Controlling Berater, Heft 1 / 2007, S. 19-58

Daum, J.H. (Hg.), Finance Transformation: der CFO als Business Partner und Business Navigator, Martin Meidenbauer Verlag, München, ISBN 978-3-89975-105-5 (erscheint Anfang 2008). ■

Zuordnung CM-Themen-Tableau

21	26	37	F	S	R
----	----	----	---	---	---



Dieter Brandes is a former member of the board of ALDI, and book author and consultant



Dr. Werner Brandt is Chief Financial Officer and member of the executive board of SAP AG



David C. Davies is Chief Financial Officer and member of the executive board of OMV AG



Johan Kestens is Head of Marketing and member of the executive committee of SWIFT



Dominic Moorhead is Chief Financial Officer of Roche Pharma and member of the Pharma Executive Committee, F. Hoffmann-La Roche AG



Dr. Wolfgang Reichenberger, Chief Financial Officer and member of the executive board of Nestlé S.A. (at the time of the discussion)

Kostenreduktion und Leistungssteigerung durch IT-Outsourcing?

Entscheidungshilfen für den IT-Controller

von Andreas Gadatsch, Sankt Augustin



Prof. Dr. Andreas Gadatsch ist Inhaber der Professur für Betriebswirtschaftslehre, insb. Wirtschaftsinformatik am Fachbereich Wirtschaft der Fachhochschule Bonn-Rhein-Sieg in Sankt Augustin. Er hat langjährige Erfahrung als Berater, Projektleiter und IT-Manager.

Zahlreiche Unternehmen versprechen sich durch die Auslagerung von Softwareentwicklungsarbeiten vor allem in Niedriglohnländer (Offshore-Länder) hohe Kostenreduktionen und zugleich eine Verbesserung der Softwarequalität. Viele Projekte können diesen hohen Anspruch erwartungsgemäß nicht erfüllen und scheitern. Dennoch werden vielfach durch das IT-Management weitere Outsourcing-Projekte gestartet, um dem von den Unternehmensleitungen erzeugten Kostendruck mit kostensenkenden Maßnahmen zu begegnen. Nicht immer ist die Verlagerung von Programmierarbeiten etc. die zielführende Entscheidung. Der IT-Controller sollte daher entsprechende Projekte im Unternehmen frühzeitig aktiv begleiten. Insbesondere besteht seine Aufgabe darin, den Entscheidungs- und Steuerungsprozess mitgestalten und gegebenenfalls auch gegensteuern, wenn Gefahren für das Unternehmen drohen.

Der Beitrag führt zunächst in die Themenkreise IT-Outsourcing, Offshoring und Nearshoring ein, um den Controller mit der notwendigen Fachterminologie vertraut zu machen. Anschließend beschreibt er ausführlich einen mehrstufigen Entscheidungsprozess für die (eventuelle!) Durchführung von Auslagerungsprojekten, der für die Projektsteuerung im eigenen Unternehmen genutzt werden kann.

IT-Outsourcing: Grundlagen

IT-Offshoring und weitere Begriffe aus diesem Umfeld sind nur Spezialfälle des IT-Outsourcings, d. h. der Verlagerung von Aufgaben im Zusammenhang mit der Planung, Entwicklung und dem Betrieb von Informationssystemen auf Dritte. Insbesondere geht es um die Verlagerung von Programmier- und Testaufgaben, aber auch um den Betrieb von Rechenzentren oder Hotlines für Endanwender.

Wurden in der Anfangszeit des IT-Outsourcings zunächst einfachere Aufgaben wie die Programmierung von mathematischen Algorithmen oder grafische Anwendungen verlagert, werden zunehmend auch komplexere Tätigkeiten mit hoher Wertschöpfung wie z.B. die Entwicklung von ERP-Systemen in Betracht gezogen.

IT-Outsourcing tritt in zahlreichen Varianten in Erscheinung. Üblich sind Klassifizierungen nach dem Ort der Leistungserbringung, der Anzahl der beteiligten Partner sowie der Zugehörigkeit des Leistungserbringers zum Unternehmen (vgl. Abbildung 1).

Die in der Öffentlichkeit bekanntesten Varianten sind Offshoring bzw. Nearshoring. Hierunter ist die Vergabe der Aufträge in Niedriglohnländer zu verstehen. Neben dem Kostenvorteil

durch ein niedrigeres Lohnniveau gibt es noch Nebeneffekte, wie z. B. längere Arbeitszeiten, flexiblere arbeitsrechtliche Bestimmungen (z. B. Kündigung von Arbeitsverträgen) sowie steuerliche Subventionen.

Klassifizierung nach dem Ort der Leistungserbringung

Von **Nearshore** wird gesprochen, wenn die Leistungserbringung in Niedriglohnländern mit gleichem Kulturkreis, Zeitregion, Sprache etc. erfolgt. Dies sind aus deutscher Sicht Länder in Osteuropa oder Irland und Portugal. **Onshore** bedeutet eine Leistungserbringung im Land des Auftragnehmers, also aus deutscher Sicht in Deutschland. Oft stammen die IT-Spezialisten aus dem Ausland; werden zur Erzielung einer größeren Kundennähe im Auftraggeberland eingesetzt. **Offshore** beschreibt die Auftragsvergabe in weiter entfernte Länder. Hierunter fallen insbesondere Länder anderer Kulturkreise, Zeitzonen und Sprachen, wie z. B. Indien oder China. **Noshore** bezeichnet IT-Prozesse, die im eigenen Unternehmen bzw. im eigenen Land ausgeführt werden, stellt also eine Entscheidung gegen Outsourcing dar.

Klassifizierung nach Anzahl der Partner

IT-Projekte können durch einen einzigen Partner (Single), durch zwei Partner (Dual) oder durch mehrere Partner

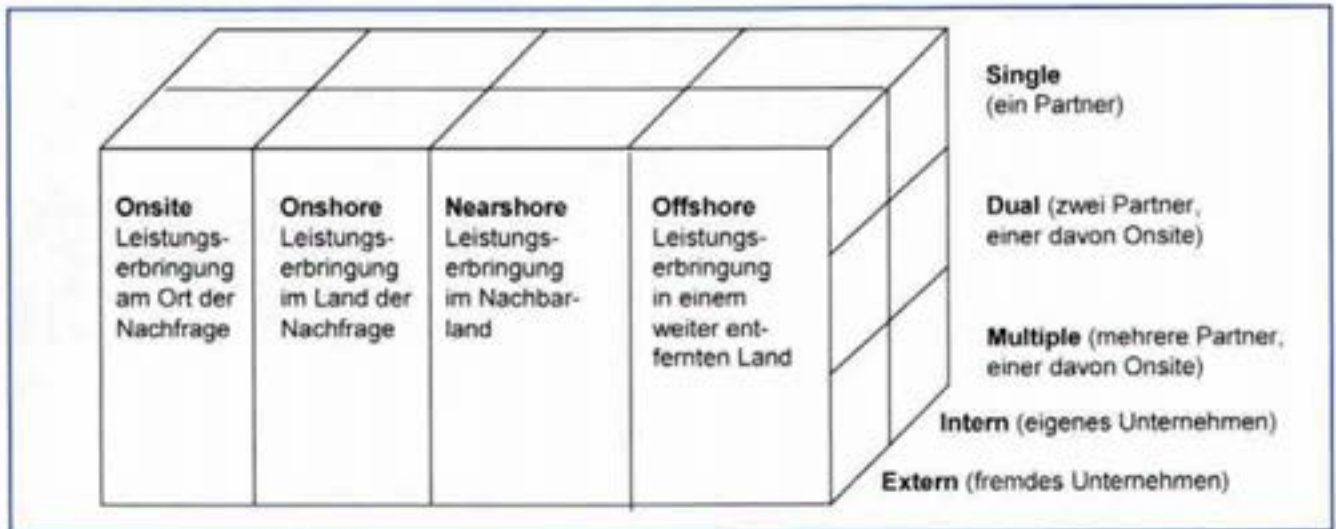


Abb. 1: Varianten des IT-Outsourcing (in Anlehnung an Bocher 2002, S. 55)

(Multiple) bewältigt werden. Im Fall Dual bzw. Multiple arbeitet mindestens ein Partner Onshore, also im Land des Auftraggebers, meist um die Kundennähe zu verbessern und um kulturelle Distanzen zu vermeiden bzw. zu überbrücken. Die eigentliche Leistungserbringung erfolgt dann Offshore bzw. Nearshore.

Klassifizierung nach Zugehörigkeit zum Unternehmen

In manchen Fällen kommt es vor, dass größere Unternehmen eigene IT-Tochterunternehmen als Outsourcing-Auftragnehmer einsetzen. In diesem Fall handelt es sich um kein reines Outsourcing, da nach der Konsolidierung die Umsätze neutralisiert werden.

IT-Outsourcing: IT-Offshore-Varianten

In der Praxis haben sich zahlreiche **IT-Offshore-Varianten** ausgeprägt. Typische Organisationsformen der Offshore-Softwareentwicklung sind: Onsite, Onsite-Offshore, Onsite-Onshore-Offshore, Nearshore, Reines Offshore und als Spezialfall Captive Center (vgl. Kolisch / Veghes-Ruff 2005, S. 919ff.).

Onsite-Software-Entwicklung

Bei der Onsite-Software-Entwicklung werden die Mitarbeiter des Offshore-Unternehmens direkt am Standort, meist in den Geschäftsräumen des Auftraggebers, tätig. In diesem Fall handelt es sich um klassisches „Body-Leasing“, wenn nur einzelne Mitarbeiter bereitgestellt werden oder Fremd-

beschaffung von IT-Dienstleistungen, wenn z.B. ein vollständiges Projektteam bereitgestellt wird. Der Unterschied zur „normalen“ Fremdbeschaffung liegt eher in der Art des Auftragnehmers, der aus einem „Offshore-Land“ stammt.

Onsite-Offshore-Entwicklung

Bei der Onsite-Offshore Software-Entwicklung arbeiten Mitarbeiter des Offshore-Anbieters zum Teil vor Ort beim Kunden im Auftraggeberland. Sie führen insbesondere die fachliche Analyse des Problems durch und erstellen mit dem Kunden die Sollkonzeption. Idealerweise handelt es sich um Mitarbeiter, die aus dem gleichen Kulturkreis wie der Kunde stammen oder entsprechende Erfahrungen vorweisen können. Hierdurch werden die Kommunikationswege beim Kunden verkürzt und Missverständnisse können schnell beseitigt werden. Am Offshore-Standort werden die reinen Entwicklungstätigkeiten (Programmierung, Test, Dokumentation) durchgeführt. Allerdings sinkt der potentielle Kostenvorteil mit dem Grad der Vor-Ort-Aktivitäten im Auftraggeberland.

Onsite-Onshore-Offshore-Entwicklung

Das Konzept der Onsite-Onshore-Offshore-Software-Entwicklung entspricht weitgehend dem der Onsite-Software-Entwicklung. Hier werden jedoch auch die technischen Arbeiten am Standort des Kunden ausgeführt. In Frage kommen insbesondere Tests und Abnahmen der entwickelten Soft-

ware, gemeinsam im Dialog mit dem Auftraggeber. Nur der Betrieb der Software erfolgt beim Dienstleister.

Reine Offshore-Entwicklung

Das klassische Modell der reinen Offshore-Software-Entwicklung sieht vor, dass sämtliche Arbeiten beim Offshore-Anbieter durchgeführt werden. Wegen der großen geografischen Distanz, den damit verbundenen Kommunikationsproblemen und den größeren kulturellen Unterschieden besteht bei diesem Modell die größte Gefahr des Scheiterns.

Nearshore-Entwicklung

Als Nearshore-Software-Entwicklung wird die Durchführung der Projekte in Ländern bezeichnet, die zum gleichen Kulturkreis zählen und relativ schnell zu erreichen sind. Inhaltlich entspricht das Konzept dem reinen Offshore-Modell, d.h. sämtliche Arbeiten werden beim Offshore- bzw. in diesem Fall beim Nearshore-Anbieter durchgeführt.

Die Abbildung 2 dokumentiert schematisch die beschriebenen Varianten.

Captive Center

Das Captive Center ist ein Offshore-Entwicklungszentrum des Auftraggebers am Offshore Standort. Diese Variante wird oft von großen Firmen praktiziert, um die Offshore-Vorteile (insbesondere niedrige Lohnkosten) zu nutzen, ohne deren Nachteile (vor allem Know-how-Wegfall) in Kauf zu nehmen. Im Kern handelt es sich hierbei um eine Verlagerung der Softwareentwicklung in ein Niedriglohnland.

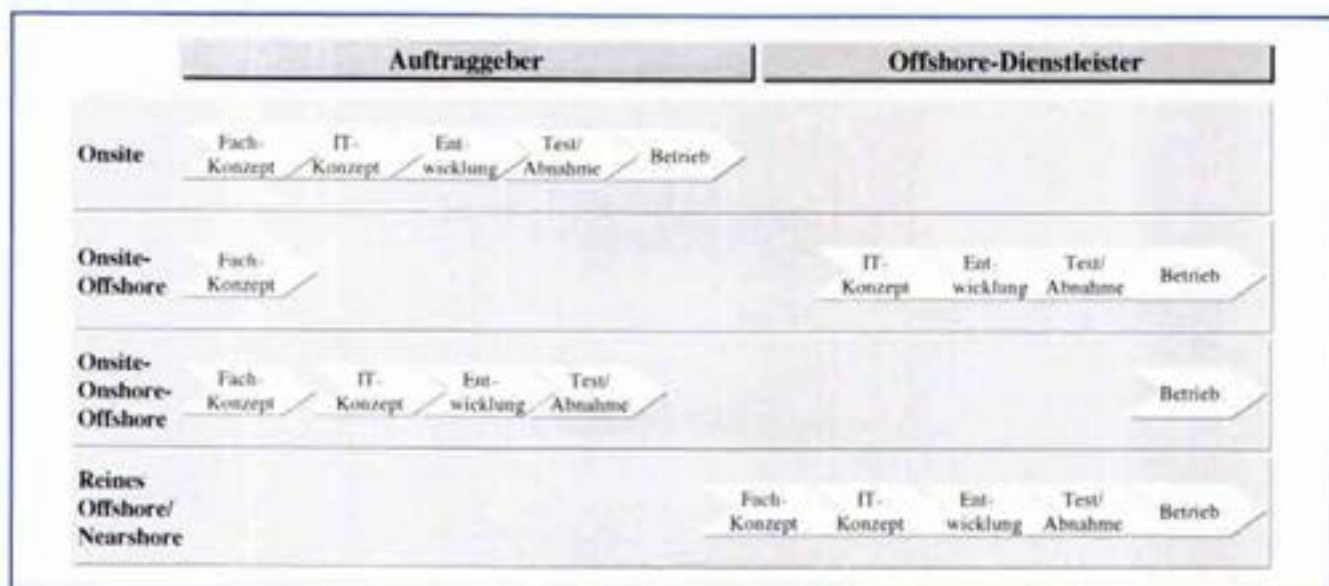


Abb. 2: Varianten der Offshore-Software-Entwicklung (Gadatsch, 2006)

IT-Outsourcing-Entscheidungen: Auslagerung von Softwareentwicklungsprozessen

Der Begriff IT-Offshoring wird insbesondere mit der Verlagerung von Softwareentwicklungstätigkeiten verbunden. Die hohen Potenziale werden damit begründet, dass diese Tätigkeit sehr personalintensiv ist und Lohnkostenvorteile entsprechend hoch wirken. Zu unterscheiden sind nach Laabs (Laabs 2004) die folgenden Formen der Verlagerung:

- ▶ Reines „Bodyleasing“ von Softwareentwicklern (begrenzte freie Mitarbeit in IT-Projekten,
- ▶ Vergabe von Teilprojekten und
- ▶ Vergabe von vollständigen Projekten einschließlich Projektmanagement.

Mertens et al. (Mertens et al. 2005, S. 28) nennen folgende Merkmale für Offshore- bzw. Nearshore-geeignete Softwareprojekte:

- ▶ hoher Anteil der Arbeitskosten,
- ▶ eindeutig spezifizierte Anforderungen, wenig Spielräume,
- ▶ sich wiederholende Tätigkeiten,
- ▶ regelbasiert Entscheidungsfindung und Problemlösung,
- ▶ dokumentierte oder leicht erklärare Aufgaben und deren Prozesswissen,
- ▶ leichte Aufteilung der Aufgaben, geringe Interaktivität zwischen Dienstleistungen,
- ▶ elektronisch über das Internet abzuwickeln,
- ▶ Softwareprodukt mit langer erwarteter

Nutzungszeit (Amortisation der Offshore-Einrichtungskosten),

- ▶ geringe bis mittlere Bedeutung für das Unternehmen,
- ▶ nicht interdisziplinär.

Weniger gut geeignet sind daher Projekte, die nicht über eine Distanz hinweg abgewickelt werden können oder deren fachliche Aufgabenstellung nicht exakt formulierbar ist. Zudem sprechen Sicherheitsaspekte gegen eine Auslagerung, d.h. Kernprozesse eines Unternehmens sind weniger gut Offshore- bzw. Nearshore-geeignet.

IT-Outsourcing-Entscheidungen: Überblick über den Entscheidungsprozess

IT-Outsourcing-Entscheidungen sind langfristig wirksame Investitionsent-

scheidungen. Ein portfoliogestützter Entscheidungsprozess vollzieht sich in drei Stufen, die den Grad der Auslagerung und die Entfernung der Realisierungspartner einbeziehen (vgl. Abbildung 3).

Stufe 1: Make or Buy

In der ersten Stufe wird geklärt, ob Outsourcing oder die Eigenentwicklung favorisiert wird. Die dafür wesentlichen Entscheidungskriterien sind bezogen auf Unternehmensziele und Kernprozesse:

- ▶ Individualität der Aufgabenstellung sowie
- ▶ Strategische Bedeutung der IT-Lösung.

Stufe 2: Internes oder externes Outsourcing

In der zweiten Stufe wird geklärt, ob externe Partner (klassisches Out-

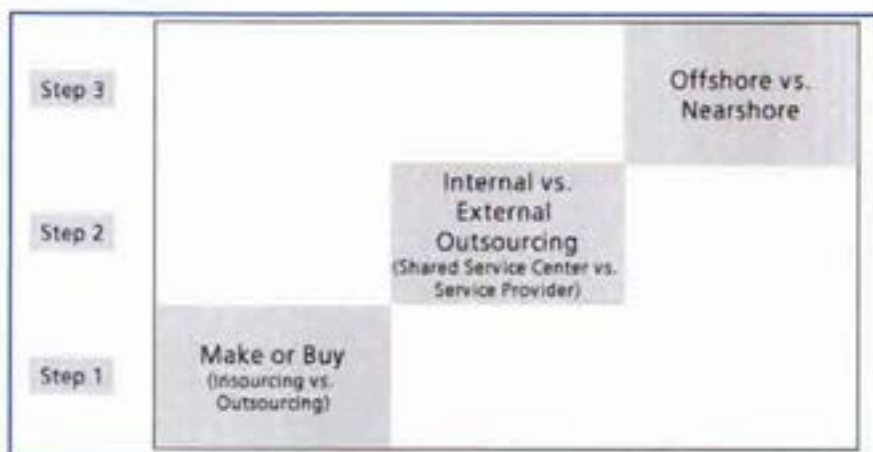


Abb. 3: Entscheidungsprozess (Gadatsch, 2006)

sourcing) einbezogen werden oder ob eine interne Lösung gewählt wird. Eine interne Lösung über so genannte Shared Service Center bietet sich an, wenn Prozesstypen (z.B. Betreuung von Standardanwendungssoftware) mehrfach in ähnlicher Form in verschiedenen Geschäftsbereichen eines Unternehmens anfallen. Die relevanten Entscheidungskriterien sind:

- ▶ Strategische Bedeutung und Nähe des Prozesses zum Kerngeschäft (Kernprozess, Führungsprozess, Unterstützungsprozess) sowie
- ▶ Einheitlichkeit der unternehmensinternen Anforderungen.

Stufe 3: Nearshore versus Offshore-Outsourcing

In der letzten Stufe wird die Frage geklärt, ob Realisierungspartner in großer Entfernung (Offshore) oder nur Partner in näher gelegenen Regionen (Nearshore oder Inland) berücksichtigt werden. Die hierfür genutzten Entscheidungskriterien sind:

- ▶ Interaktionsbedarf während der Software-Erstellung und Änderungshäufigkeit und
- ▶ Unternehmensgröße im Hinblick auf Mitarbeiter, Arbeitsvolumen und Komplexität des Geschäftes.

Stufe 1: Make or Buy (Insourcing vs. Outsourcing)

Buy-Strategie (Outsourcing)

Bei geringer Bedeutung der IT-Lösungsansätze für die Unternehmensziele und Kernprozesse bietet sich eine klassische „Buy-Strategie“ an, also Outsourcing der IT-Entwicklung bzw. des IT-Betriebs. Typische Beispiele für das klassische Outsourcing sind Standardanwendungssoftware für die Buchhaltung, Lagerwirtschaft oder IT-Arbeitsplätze, der Betrieb eines kompletten Rechenzentrums oder die Administration von Servern.

Make-Strategie

Beim Betrieb wenig standardisierter IT-Produkte und IT-Leistungen ist die strategische Bedeutung hoch, wenn wichtige Kernprozesse des Unternehmens betroffen sind und es sich um vorwiegend individuelle Aufgabenstellungen des Unternehmens handelt. Typisch dafür sind die Entwicklung von Informationssystemen für die Produktentwicklung sowie Vertrieb und Service oder spezifische Kundeninformationssysteme. Die Anwendung der Buy-Strategie bei strategisch relevanten Aufgaben wird von vielen Unternehmen unterstützt, z.B. einem bekannten Telekommunikationsanbieter. Stattdessen wird von seinem „Head of Strategic Outsourcing“ vorgeschlagen, das für den Betrieb notwendige Know-how einzukaufen.

Mix-Strategie

Sind unterschiedliche interne und externe Ressourcen zu koordinieren, wie z. B. beim Betrieb der kompletten ERP-Anwendungen im Verbund mit Eigenentwicklungen, muss von Fall zu Fall entschieden werden. Die Schnittstellenproblematik fordert häufig gesonderte Entscheidungen (vgl. Abbildung 4).

Stufe 2: Internes oder externes Outsourcing

In der zweiten Stufe des Entscheidungsprozesses steht fest, dass Prozesse ausgelagert werden sollen. Dies ist mit externen Partnern oder bei größeren Unternehmen auch über interne Teams, die nach gleichen Prinzipien wie externes Outsourcing strukturiert werden, zu realisieren. Die interne Lösung wird oft auch als Shared Service Center (SSC) bezeichnet. Hinter dem Konzept steht der Gedanke, mehrfach ähnlich genutzte Leistungen im Konzern / Unternehmen zu bündeln und unter marktgerechten Bedingungen (Leistungsqualität, Preise etc.) anzubieten. Externe Provider verlangen meist eine Vertragsbindung von 5-10 Jahren, die für das auslagernde Unternehmen eine geringere Flexibilität mit sich bringt. Interne Dienstleister sind eher im eigenen Sinne zu beeinflussen. Eine

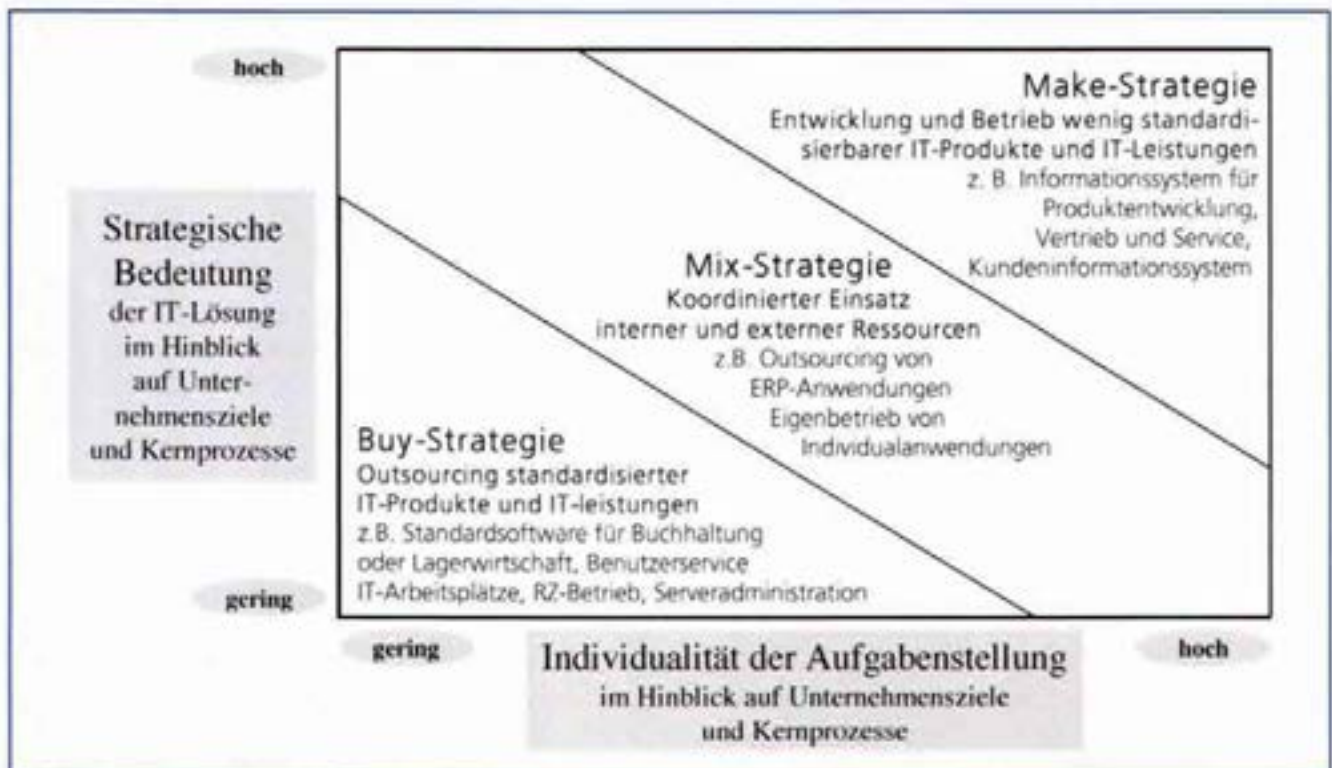


Abb. 4: Outsourcing-Standardstrategien (Gadatsch/Mayer 2006)

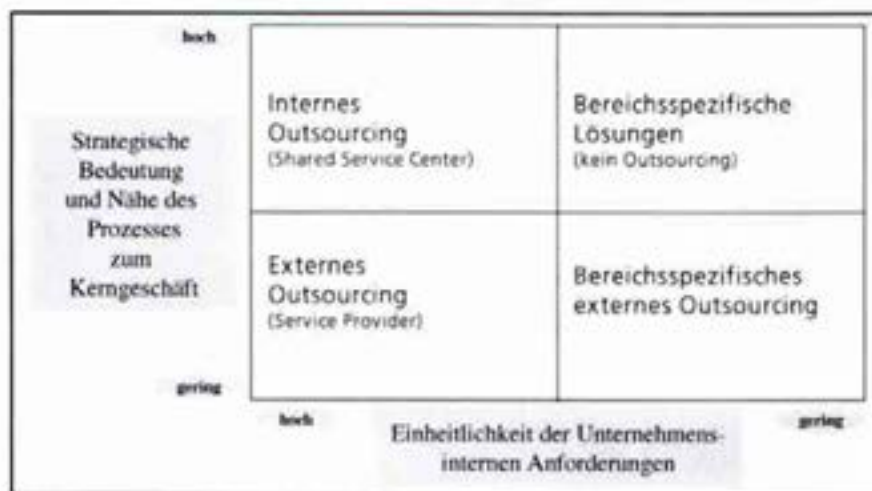


Abb. 5: Internes oder externes Outsourcing (Galatsch, 2006)

Rückverlagerung bei strategischer Neuorientierung oder im Fall des Scheiterns ist leichter möglich.

Die zur Klärung der Entscheidung relevanten Fragen sind: Wie hoch ist die strategische Bedeutung des Prozesses bzw. wie nah ist er am Kerngeschäft des Unternehmens angesiedelt und wie einheitlich sind die unternehmens-internen Anforderungen, d.h. wie heterogen fallen die Anforderungen der einzelnen Geschäftsbereiche aus? Je näher ein Prozess am Kerngeschäft des Unternehmens angelehnt ist, desto eher ist er ein Kandidat für das interne Outsourcing (SSC). Weniger kritische Prozesse können an externe Provider ausgelagert werden. Sind die Unternehmensbereiche hinsichtlich ihrer Anforderungen sehr heterogen, wird ein SSC-Ansatz keinen Mehrwert liefern können. Im Einzelfall kann ein bereichsspezifisches Outsourcing daher eine Lösung sein. Handelt es sich innerhalb des Konzerns bzw. Unternehmens um heterogene Prozesse mit hoher strategischer Bedeutung, sollte vom Outsourcing-Vorhaben Abstand genommen werden. Bereichsspezifische Lösungen sind zu präferieren.

Stufe 3: Nearshore versus Offshore-Outsourcing

Zunehmend stellen sich Unternehmen jedoch nicht mehr die Frage, ob sie Teile ihres IT-Spektrums auslagern, sondern in welcher Form sie dieses Vorhaben durchführen. Dabei stellt sich dann die Frage einer Investition in klassische Offshore-Standorte wie Indien oder in Nearshore-Standorte wie Irland, Tschechien oder Russland. Die in Abbildung 6 dargestellte Zuordnung von Auftraggeberländern zu Nearshore-Zielländern wurde einer Untersuchung der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg entnommen (vgl. Mertens et al. 2005, S. 5).

US-amerikanische Firmen tendieren demnach eher zu Offshoestandorten, die amerikanischen Gewohnheiten entsprechen, z.B. über ein vergleichbares Schulsystem verfügen. Europäische Firmen haben sich trotz der geringeren Lohnkostenvorteile auf den osteuropäischen Nearshore-Bereich und Irland konzentriert. Die Hauptgründe dafür sind räumliche Nähe und geringere kulturelle Unterschiede im Vergleich zu Offshore-Ländern wie Indien.

Nearshoring-Ziel	Land der Auftraggeber
Kanada, Mexiko	USA
Polen, Tschechien, Ungarn, Irland, zunehmend auch die Ukraine, Weißrussland, Lettland und Rumänien	Westeuropa, insb. Deutschland
Irland	Großbritannien
China	Japan, Südkorea

Abb. 6: Nearshoring-Länder und ihre Auftraggeber (Mertens et al. 2005, S. 5)

Kleinere Unternehmen waren in der Vergangenheit eher zurückhaltend, Outsourcing bzw. Offshore-Projekte zu realisieren. Offshore-Projekte erfordern einen hohen Vorlauf an Planung und Vorbereitung sowie dauerhaft einen hohen Koordinationsaufwand. Nearshore-Projekte sind dagegen auch für kleine Projektumfänge bzw. kleinere Unternehmen eine Möglichkeit, die Auslagerung von IT-Leistungen durchzuführen. Diese Entwicklung lässt sich für den Bereich der Auslagerung von Softwareentwicklungstätigkeiten wie in Abbildung 7 dargestellt, generalisieren. Große Unternehmen bevorzugen bei der externen Entwicklung von Applikationen mit hohem Interaktionsbedarf und häufigen Updates eher Nearshore-Regionen, da relativ schnell auf Entwickler zugegriffen werden kann und der Dialog direkter abläuft.

Typische Beispiele sind IT-Entwicklungsprojekte im Bereich der Telekommunikationsbranche. Anwendungen mit eher langfristigem Charakter, z.B. Bank- oder Versicherungsanwendungen, bei denen längere Updatezyklen die Regel sind, können Nearshore- oder Offshore bearbeitet werden. Kleinere Unternehmen setzen generell eher auf Nearshore-Regionen, da sie typischerweise kleinere Projekte, oft im Unterauftrag, abwickeln und schnell auf die Anforderungen ihrer Kunden reagieren müssen. Applikationen mit hohem Interaktionsbedarf werden hier eher im eigenen Haus entwickelt. Nur Applikationen mit geringer Änderungshäufigkeit kommen für Nearshore-Entwicklungen in Frage.

Regionale Auswahl

Die regionale Auswahl muss unternehmensindividuell erfolgen, da sich

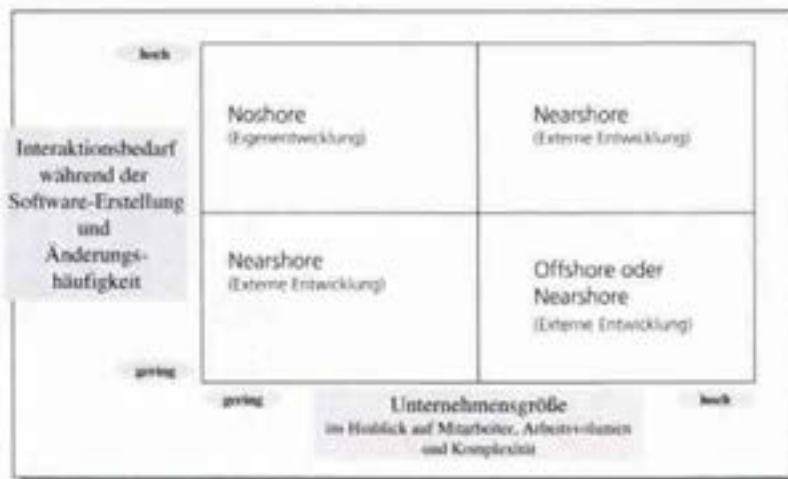


Abb. 7: Noshore, Nearshore, Offshore - Standardstrategien für Softwareentwicklung (Gadatsch 2006)

die Rahmenbedingungen permanent verändern. Die Abbildung 8 zeigt einige ausgewählte Offshore-Länder im Vergleich zu Russland und Irland als stellvertretende Nearshore-Länder. Während Irland durch seine kulturelle Nähe und die guten Englischkenntnisse hervorsticht, sind in Russland die Kostenvorteile auf gleichem Niveau, wie in typischen Offshore-Regionen.

Ausblick

An Prognosen für die zukünftige Entwicklung von Outsourcing- bzw. Offshore-Projekten mangelt es nicht. Die international tätige Beratungsgruppe Boston Consulting Group (vgl. Dreischmeier 2006) sieht in einem global, vor allem in den USA und Asien wachsenden Markt insbesondere ein Zusammenwachsen zwischen IT-Outsourcing und Business Process Outsourcing. Auslagerungsprojekte werden auch einen größeren Umfang als bisher annehmen. Die Ziele der Unternehmen verlagern sich weg von reinen Kostenreduktionsprogrammen hin zur Leistungssteigerung. Mehrere IT-Lieferanten werden gezielt für spezielle Fragestellungen eingebunden. Wie aktuelle Beispiele großer Unternehmen zeigen, kann diese Markteinschätzung jedoch nicht verallgemeinert werden. Gegen diesen Trend hat sich beispielsweise ein bekanntes Mobilfunkunternehmen für eine komplette Auslagerung der IT an einen einzigen Dienstleister entschieden. Als Argument wird die nicht notwendige Vermittlung zwischen verschiedenen Anbietern bei Interessenskonflikten genannt, da die IT-Leistung aus einer

Kriterien	Indien	Philippinen	China	Russland	Kanada	Irland
Steuerliche Vorteile	●	●	○	○	●	●
Verfügbarkeit von relevantem Fachwissen	●	●	●	○	●	○
Infrastruktur	●	●	●	○	●	●
Ausbildungssystem	●	●	●	●	●	●
Kostenvorteile	●	●	●	●	●	○
Servicequalität	●	●	○	○	●	●
Kultureller Fit	●	●	○	○	●	●
Zeitunterschied	○	○	○	●	●	●
Englischkenntnisse	●	●	○	○	●	●

Abb. 8: Standortkriterien für Offshore-Outsourcing nach Ländern (Sure 2005, S. 273)

Hand erbracht wird. Der dritte Aspekt, der Trend zur Auslagerung von kompletten Prozessen einschließlich der IT-Unterstützung, bahnt sich allerdings derzeit erst an. Hierin steckt nach Meinung des Beratungshauses das größte Entwicklungspotenzial.

Literatur

Allweyer, T./Besthorn, T./Schaaf, J.: IT-Outsourcing: Zwischen Hungerkur und Nouvelle Cuisine. In: Frank, H.-J. (Hrsg.): Deutsche Bank Research Nr. 43 vom 6.4.04, Frankfurt 2004.

Bacher, M.R.: Outsourcing als strategische Marketing-Entscheidung, Wiesbaden, 2000

Deutsche Bank Research: Offshoring an neuen Ufern, Nearshoring nach Mittel- und Osteuropa, Nr. 58, Frankfurt, 19.06.2006

Dreischmeier, R. Outsourcing Re-discovered – How to create Value from Outsourcing. 12. Handelsblatt-Jahrestagung Strategisches IT-Management, Bonn, 01.02.2006, Vortragsunterlagen
Gadatsch, A.: IT-Offshore realisierten, Wiesbaden 2006

Gadatsch, A.; Mayer, E.; Masterkurs IT-Controlling, Grundlagen - Strategischer Stellenwert - IT-Kosten- und Leistungsrechnung in der Praxis - Mit Deckungsbeitrags- und Prozesskostenrechnung, 3. Aufl. Wiesbaden, 2006

Kolisch, R./Veghes-Ruff, O. A., Offshore-Software-Projekte. In: WISU, Heft 07, 2005, S. 917-923.

Laabs, K.: Offshore Outsourcing und Co-Sourcing, In: Gründer, T. (Hrsg.): IT-Outsourcing in der Praxis, Berlin 2004, S. 117-129.

Mertens, P./Große-Wilde, J./Wilkins, I.: Die (Aus-)Wanderung der Softwareproduktion – Eine Zwischenbilanz, Arbeitsberichte des Instituts für Informatik, Band 38, Nummer 3, Juli 2005, Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg.

Sure, M.: Vorbereitung, Planung und Realisierung von Business Process Outsourcing bei kaufmännischen und administrativen Backoffice-Prozessen. In: Wullenkord, A.: Praxishandbuch Outsourcing, Strategisches Potenzial, Aktuelle Entwicklung, Effiziente Umsetzung, München 2005, S. 261-282. ■

Zuordnung CM-Themen-Tableau					
12	25	31	R	L	G

12	32	33	L	S	F
----	----	----	---	---	---

Flatrate oder Einzelnachweis?

von Klaus Leichsenring, Möglingen

Es gibt ein breites Spektrum von Möglichkeiten, Kosten auf Kostenstellen zu überführen, damit diese auf Leistungen bzw. Kostenträger abgebildet werden können. Auf der einen Seite stehen die so genannten „Flatrates“ - also Pauschalen, die als Gemeinkosten per **Umlageverfahren** verteilt werden. Dem gegenüber analysiert die **verursacherbezogene Leistungsverrechnung** jegliche Kosten detailliert und stellt diese Internen wie externen Kunden als Leistungen in Rechnung.

Dieser Artikel gibt einen Überblick über die unterschiedlichen Lösungsansätze. Er soll dem Controller bei der Konzeption einer Leistungsverrechnung Impulse geben. Der Fokus liegt hierbei auf der Kostenstellenrechnung in der Informationstechnologie (IT). Die meisten Punkte können jedoch im Wesentlichen auch auf eine allgemeine Kosten- und Erlösrechnung übertragen werden. Es wird der potentielle Nutzen sowohl für die Planung, Koordination und Steuerung der IT-Kosten als auch für die Rechnungsstellung dargestellt. Weiterhin werden Grenzen der Leistungsverrechnung beschrieben und Gefahren aufgezeigt, die durch Fehlinterpretation der Ergebnisse oder Fehlsteuerung der unterstützenden Systeme entstehen können. Begleitet werden die Ausführungen von Beispielen aus der Praxis bei unternehmensinternen Vollkostenverrechnungen.

Kenne ich die Kosten meiner angebotenen Produkte im Detail?

Für die Unternehmenssteuerung sind aussagekräftige Daten über die Beziehung der Kosten zu den Erlösen unabdingbar. Für die Erlössseite gibt es in der Regel ausreichend digitalisierte Belege. Auch auf der Kostenseite lassen sich die Daten systematisch erfassen. Der Verfall der Kosten für Speichermedien bei gleichzeitig explosionsartiger Zunahme des Speicherbedarfs zeigt als Beispiel jedoch, dass eine Kosten- und Erlösrechnung auf Veränderungen kurzfristig reagieren muss. Der gestiegene Speicherplatzbedarf wirkt sich auf andere Faktoren wie Sicherungen und den IT-Netzverkehr aus, weshalb bei gleichbleibender Qualität in diese Funktionalitäten investiert werden muss. Waren vorher Netzkosten in den Plattenplatz mit einem geringen Prozentsatz kalkuliert, so bilden sie heute eine eigenständige Leistung.

Die **einfachste Art**, Kosten den erbrachten Leistungen, also den Erlösen, gegenüber zu stellen, ist die Verwendung von Pauschalen. Hierbei kann man in der Regel den Aufwand extrem gering halten. Vereinbart wird mit den Abnehmern der Leistung ein Verteilungsschlüssel, der dann für einen bestimmten Zeitraum Gültigkeit besitzt. Ändern sich die Rahmenbedingungen, z.B. gestiegene Energiekosten, kann



Dipl.-Ing. Klaus Leichsenring (Studium der Luft- & Raumfahrttechnik) ist seit 7 Jahren bei der USU AG und berät Kunden rund um das Thema Leistungsverrechnung. Er definiert und entwickelt mit ihnen die Prozessabläufe und unterstützt sie bei der technischen Umsetzung.

man flexibel reagieren, sofern die Vereinbarungen dies zulassen.

Ein Beispiel:

Stellt ein IT-Dienstleister Serverleistungen zur Verfügung, mögen diese die Kosten für Hardware, Software, Support, Netzleitungen, Strom und vieles mehr abdecken. Steigen nun unerwartet die Kosten für den Support überdurchschnittlich, kann der Serviceanbieter bei entsprechender Vereinbarung diese Kosten dem Kunden über eine erhöhte Pauschale weiterreichen.

Die Verrechnung über Pauschalen ist ausreichend, wenn man entweder größere Schwankungen der Margen verkraften kann oder Erhöhungen einzelner Kosten ausreichend und flexibel mit Senkungen von anderen Kosten auszugleichen sind. Bei lange laufenden Verträgen sowohl mit Lieferanten als auch mit Kunden eines homogenen Kundenkreises, bei denen die Kosten und die angebotenen Leistungspakete unverändert bleiben oder deren Änderungen rechtzeitig (> 1 Jahr) absehbar sind, kann man **bedenkenlos über Pauschalen** verrechnen. Werden sich aber die Kunden damit dauerhaft zufrieden geben?

Für eine mittel- und langfristige Planung ist dieses Verfahren nicht ausreichend. Dem Kunden fehlen Informationen, ob der Preis für die ihm erbrachten Leistungspakete angemessen ist. Für den Anbieter ist der Ver-

zicht auf durchgängige Zuordnungen einzelner Kosten auf verrechenbare Leistungen an Kunden ein weit größeres Problem, wenn die Kunden keine homogene Gruppe bilden. Werden bei o. g. Beispiel die Supportkosten über einen Gemein Schlüssel in die Serverpaketleistungen auf Kostenstellen gelenkt, so führt dies unweigerlich zu Verfälschungen, wenn im Laufe der Zeit (oft schon innerhalb eines Jahres) ein Kunde deutlich mehr Supportkosten verursacht als ursprünglich angenommen. Solche Veränderungen verursachergerecht zu ermitteln, ist nicht nur für die Planung und Steuerung der IT-Kosten und Erlöse erforderlich. Es kann auch für die direkte Verrechnung an interne sowie externe Kunden verwendet werden.

Ein weiteres Beispiel:

Fällt ein Kunde aus konzernpolitischen Gründen aus (Verkauf, Ausgliederung etc.), so ist die Ermittlung des eigenen Erlöseinbruchs relativ leicht. Allerdings ist es bei der Verrechnung über Pauschalen, Gemeinkostenschlüssel und Verteilungskostenschlüssel schwer, zu identifizieren, welche eigenen Kosten dadurch sinken. Hierfür benötigen Anbieter ein Mittel, die Kosten weitgehend automatisiert auf Leistungen abzubilden und diese dann verursacherbezogen auf Kundenkostenstellen abzulasten.

Welcher Aufwand ist erforderlich, um eine ausführliche verursacherbezogene Leistungsverrechnung einzuführen und zu betreiben?

Sind alle vorhandenen relevanten Kosten sowie Produkte aus dem Leistungskatalog erfasst, müssen sie in Beziehung gebracht werden. Ist es noch vergleichsweise einfach, Kosten für Anschaffung, Wartung und Betrieb einzelner Systeme festzustellen und in Kostenarten zusammen zu fassen, so stellt sich spätestens beim Versuch der Zuordnung dieser Kosten auf fachliche Kostenstellen die Frage, wie sie sich automatisiert übertragen lassen. Eine wesentliche Rolle spielt der Detaillierungsgrad der Leistungserfassung. Hier darf man nicht der Verführung erliegen – „je genauer, desto besser“. Nicht alles, was messbar ist, ist für das Verrechnen von IT-Leistungen auch sinnvoll [1]. Vielmehr gilt es auch zu be-

rücksichtigen, wie sich die eine oder andere Verrechnungsmethode auf das Verhalten der Kostenstellenverantwortlichen auswirkt. Diese sind schließlich aufgrund einer adäquaten Ausgestaltung des Kostenstellenplans angehalten, ihre Kostenstellen zu kontrollieren [2]. Den Anreiz hierfür erhalten sie in der Regel durch Prämien bei Einhaltung oder Unterschreitung der Kosten. Ebenso gilt die Forderung, dass die Leistungserfassung zu einem Verdichtungsniveau zusammengefasst werden kann, das eine Gegenüberstellung zum Plan ermöglicht [3].

Ein Beispiel:

Nehmen wir an, bisher wurden für die Verrechnung eines SAP®-Systems die Anzahl der angemeldeten Anwender verwendet. Dies ist eine überschaubare Steuergröße, deren Veränderungen auch manuell für die Verrechnung verwendet werden kann. Es bringt keinen Vorteil, die Granularität der Verrechnung zu vergrößern, indem auf die Anzahl der Transaktionen umgestellt wird. Die Kosten sind in beiden Fällen die Gleichen und werden sich durch die eine oder andere Verrechnungsmethode nicht ändern. Vorher waren die gewissenhaften Kostenstellenverantwortlichen darauf bedacht, die Anzahl der Anwender gering zu halten. Nach der Umstellung auf Transaktionen war man von Seiten der Kostenstellenverantwortlichen bemüht, nur die erforderlichen Transaktionen im SAP® durchzuführen und, soweit möglich, die Daten mit anderen Mitteln weiter zu bearbeiten. Unter Umständen entsteht durch eine zu sparsame Verwendung von SAP®-Transaktionen ein Mehraufwand bei der anderweitigen Weiterverarbeitung. Dieser Lösungsansatz bringt demnach trotz größerer Granularität mehr Nachteile mit sich. Wiederum interessant wird er, wenn die vorhandenen Transaktionen mit einer Wertigkeit versehen werden. Transaktionen, die häufiger aufgerufen werden, können dann billiger angeboten werden. Dieser Ansatz lässt sich jedoch nicht mehr mit einfachen manuell erfassbaren Mitteln verfolgen, sondern muss IT-gestützt erfolgen. Vor der Ausgestaltung stellt sich dennoch die Frage: Kostet mich die Verrechnung der Daten mehr als der Nutzen, den ich hieraus habe? Wie aufwendig ist es, die Wertigkeit auf

einen gültigen Stand zu halten? Wie oft muss ich kontrollieren und gegebenenfalls die Wertigkeit anpassen? Selbstverständlich lohnt sich eine verursacherbezogene Leistungsverrechnung nicht immer für die vollständige Ermittlung der Zusammenhänge einzelner Produkte und Kosten. Vielmehr gilt es nach dem **Pareto-Prinzip**, mit einem relativ geringen Aufwand (20%) den Großteil (80%) hierüber abzubilden und den verbliebenen Rest als Overhead in die Preise der Produkte einzukalkulieren. Jedoch muss man auch die verbliebenen 20% stets im Auge behalten, da sich im Laufe der Zeit die Schwerpunkte verschieben können.

Ein Beispiel:

Da der DB2-Anteil auf einem Hostsystem jahrelang deutlich unter 5% des Plattenplatzes betrug, konnte er problemlos als Overhead in den Preis eingerechnet werden. Aufgrund von Ablösungen diverser Systeme sowie Neuentwicklungen stieg er aber innerhalb weniger Jahre auf über 20%. Diese gestiegenen Kosten verfälschten das Ergebnis und machten es für Planungs- und Steuerungszwecke unbrauchbar.

Verfolgt man den Ansatz, schon bei der Entstehung der Kosten ausführliche Mechanismen der verursacherbezogenen Leistungsverrechnung wie Kostenstellen oder Preise einzubauen, führt dies in der Regel zu einem Mehraufwand durch Redundanzen bei der Betreuung der heterogenen Systemlandschaft. Eine kostengünstigere Alternative dagegen ist es, vorhandene Kenngrößen und Merkmale der Systeme in einer zentralisierten Leistungsverrechnung zu verarbeiten. Die Stammdaten können dann ebenfalls in nur einem System verwaltet werden.

Die Umstellung einer dezentralen Verarbeitung von Daten auf eine zentrale Leistungsverrechnung bringt zwar schon kurzfristig Einsparungen, dies ist jedoch bei der Neueinführung einer Leistungsverrechnung nicht der Fall. Ebenso sind allein durch den Betrieb einer Leistungsverrechnung keine positiven wirtschaftlichen Effekte in nennenswertem Ausmaß erzielbar. Vielmehr ist es ein Instrument zum Erkennen von Defiziten und daraus resultierendem Handlungsbedarf, welcher mit richtigen Entscheidungen



Zentrales Leistungsverrechnungssystem

auch zielführendes Handeln nach sich ziehen soll. Die Erkenntnis eines Missstandes allein führt noch nicht zum Erfolg. Der laufende Betrieb einer zentralen Leistungsverrechnung ist mit deutlich weniger Ressourcen zu bewerkstelligen, als wenn man Mitarbeiter aus den unterschiedlichsten Bereichen mit zusätzlichen Aufgaben der Leistungsverrechnung beschäftigt. Bei der IT-Tochter eines großen Versicherungsunternehmens wird die technische Verwaltung der Leistungsverrechnung inklusive der inhaltlichen Validierung und Qualitätskontrolle von lediglich 2 Personen durchgeführt. Damit liegen die Gesamtkosten des Betriebs der Leistungsverrechnung mit Anpassungen bei sich ändernden Umgebungen deutlich unter einem Promille des Verrechnungsvolumens.

Wie stelle ich nachhaltiges Kostenbewusstsein sicher?

Kostenbewusstsein kann leicht ungewollt Mehrkosten verursachen, wenn man eine detaillierte Leistungsverrechnung nur punktuell einführt. Verrechnet man z.B. Erweiterungen von persönlichen Speicherplätzen auf File Server, aber nicht projektbezogene Speicherplätze, so ist zu erwarten, dass letztere einen erhöhten Platzbedarf erfordern. Viele Kostenstellenverantwortliche würden veranlassen, Dateien möglichst auf Projektordner abzulegen und nicht in persönliche Ordner. Voraussetzung für Kosten senkende Maßnahmen ist ein **gut strukturierter IT-Leistungskatalog**. Er entfaltet seine volle Wirkung nur, wenn die Leistungsbeziehung zwischen dem IT-Bereich (IT-Anbieter) und seinen Kunden durch

klare und messbare Vereinbarungen über Leistungsinhalt, Leistungsqualität und Kosten geregelt wird. Ein **Service Level Agreement (SLA)** ist eine Vereinbarung über die termingerechte Erbringung von (IT-)Leistungen in einer vereinbarten Qualität zu festgelegten Kosten.[*] Detaillierte Angaben zur verursacherbezogenen Leistungsverrechnung müssen dem Kunden bzw. dem Kostenstellenverantwortlichen zur Verfügung gestellt werden.

Was bringt mir ein integrativer und skalierbarer Ansatz?

Die Anfangsinvestition in eine integrative Leistungsverrechnung ist oft erschreckend hoch, da sich hier die Aufwände bemerkbar machen, um das System konzeptionell zu erstellen und zu installieren. Allerdings können sich diese Anfangskosten bereits im ersten Jahr rechnen, wenn dadurch Fehler aufgedeckt und behoben werden, oder obsolet gewordene System aufgespürt und abgeschaltet werden. Insbesondere bei Unternehmen mit sich stark wandelnden internen Strukturen und Verantwortlichkeiten ist eine integrative und skalierbare verursacherbezogene Leistungsverrechnung für Kostentransparenz und -einsparungen unverzichtbar. Reagiert eine Leistungsverrechnung mit einer Verspätung von einem halben Jahr auf geänderte Strukturen, können leicht Kosten in Millionenhöhe falsch oder gar nicht auf Kundenkostenstellen verrechnet worden sein. Das Aufarbeiten dieser Fehler kann zu einem oft nicht vertretbaren und keinem Kunden verrechenbaren Mehraufwand führen. Muss bei Struk-

turänderungen und der Verwendung einer dezentralen Leistungsverrechnung jedes System nicht nur technische, sondern auch kaufmännische Änderungen nachziehen, so sind Verzögerungen und Kapazitätsengpässe unausweichlich. Deshalb ist es unerlässlich, dass ein zentrales Leistungsverrechnungssystem innerhalb weniger Tage auf sich wandelnde Strukturen reagiert. Die Skalierbarkeit, also schnelles Hinzufügen oder Entfernen von Leistungen, ist gerade bei starken Veränderungen in einer heterogenen Kundengruppe erforderlich. Werden Gesellschaften in Konzerne integriert, kommen bis dahin unbekannte Leistungen hinzu, die oft in kurzer Zeit auch von anderen Gesellschaften des Konzerns genutzt werden und somit auch verrechnet werden sollen.

Zusammenfassung

- ▶ Wenn sich die Kosten recht einfach in den Erlösen widerspiegeln,
- ▶ wenn der Kunde selbst kein Interesse an der Kostenentstehung hat,
- ▶ wenn das Kosten-Erlös-Gefüge über Jahrzehnte stabil ist,
- ▶ wenn der Umfang der Kosten und Leistungen in einem Unternehmen überschaubar ist,

dann können Unternehmen **komplett auf die Leistungsverrechnung verzichten** und die Verrechnung über „Flatrates“ durchführen. Ansonsten ist eine verursacherbezogene Leistungsverrechnung ein unabdingbares Instrument zur Produkt- und Preisgestaltung, zu Bedarfsanalysen, zu Entdeckungen von Fehlentwicklungen bis hin zur Unternehmenssteuerung. Die dadurch entstehenden Mehrkosten amortisieren sich beim Anbieter durch langfristige Planungssicherheiten und beim Kunden durch den kostenbewussten Umgang mit seinen Ressourcen innerhalb eines Jahres.

Wolfgang Müller; Unterwegs zum IT-Value Management * Ein I-Controlling Kompendium; Kapitel Einführung einer IT-Leistungsverrechnung
 Steinle/Bruch; Controlling * Ein Kompendium für Controller/innen und ihre Ausbildung; 1998; Kapitel 5.1.2
 Franz Klenger, Ellen Falk-Kalms; Kostenstellenrechnung mit SAP®; Kapitel 3.3
 Andreas Gadatsch, Elmar Mayer; Grundkurs IT-Controlling, Kapitel 4.2 ■

Zuordnung CM-Themen-Tableau

12	37	G	F
----	----	---	---

Versorgungszusagen an Geschäftsführende Gesellschafter

Warum die prinzipiell unterfinanziert sind

von Thomas Fickel, Freising

Beherrschende Gesellschafter von GmbH's sowie AG-Vorstände sind grundsätzlich von der gesetzlichen Rentenversicherungspflicht befreit und bauen daher auch keinen Anspruch auf staatliches Altersruhegeld auf. Ein beliebtes Instrument zur Altersversorgung dieser Personengruppe ist daher die unmittelbare Versorgungszusage, auch Pensions- oder Direktzusage genannt. Hier gibt das Unternehmen, also die eigene GmbH oder AG, dem Geschäftsführer bzw. Vorstand ein Versorgungsversprechen für den Altersruhestand, zuweilen verbunden mit Hinterbliebenen- und/oder Invalidenversorgung. Die Zusage bewirkt eine sofortige Gewinnminderung durch die Bildung von Pensionsrückstellungen in der Bilanz und sorgt durch jährliche Zuführungen zu dieser Position für eine kontinuierliche Reduzierung der Steuerlast des Unternehmens.

So ist es nicht verwunderlich, dass nach wie vor viele Steuerberater ihren Mandanten zu Pensionszusagen raten. Es ist ja auch enorm attraktiv und durchaus sinnvoll, aus ersparten Steuern eine Altersversorgung aufzubauen. Es handelt sich allerdings dabei immer um Projekte mit mehr als 10 Jahren Laufzeit und diese bedürfen grundsätzlich ab und zu mal eines „Controllerblickes“, um Soll- und Ist-Zustand abzugleichen.

Damit die Firma im Versorgungsfall ihr Versprechen auch erfüllen kann, sind u. a. emsige Versicherungsvermittler

dabei, den Unternehmen so genannte Rückdeckungsversicherungen zu verkaufen. Durch regelmäßige Sparbeiträge in solche Kapitalversicherungen sollte dann im Versorgungsfall auf der Aktivseite ein Vermögen in Höhe der Pensionsrückstellung vorhanden sein. Dass dem nun in sehr vielen Fällen nicht so ist, und zum Teil erhebliche Deckungslücken vorliegen, wird gerne auf die ungünstige Situation am Kapitalmarkt und die gestiegene Lebenserwartung der Bevölkerung geschoben. Dass aber Versorgungszusagen, die eine Altersrente für den Geschäftsführer vorsehen, durch einen prinzipiellen Denkfehler zusätzlich unterfinanziert sind, verkennen fast alle Beteiligten.

Das für eine Rentenzahlung insgesamt benötigte Kapital wird üblicherweise durch den Rentenbarwert ausgedrückt. Dieser stellt die Summe der abgezinsten Rentenzahlungen zu einem bestimmten Zeitpunkt (z.B. Rentenbeginn) dar.

Den **finanzmathematischen Barwert** einer Rente kann jeder berechnen, der z.B. mit EXCEL oder Tabellen umgehen kann. Dieser wird bestimmt vom **Zinssatz**, der **Höhe** und der **Laufzeit** der Rente (siehe Grafik 1, bei 6% Zins und 1.000,- Euro Monatsrente vorschüssig gezahlt, OHNE Berücksichtigung einer Hinterbliebenenversorgung).

Die Pensionsrückstellung wird nach §6a EStG gebildet. Diese stellt zu Be-

ginn des Versorgungsfalles (Renteneintritt) den **versicherungsmathematischen Barwert** der Altersrente dar und wird von versicherungsmathematisch Versicherten berechnet.

Weil man nun aber bei einer lebenslangen Altersrente a priori nicht weiß, wie lange sie gezahlt werden muss, wird beim Rentenbarwert nach EStG, also der Pensionsrückstellung, die Sterbewahrscheinlichkeit der jeweiligen Bevölkerungsgruppe (z.B. männliche Rentner) zu Grunde gelegt. Der versicherungsmathematische Barwert repräsentiert quasi den statistischen Mittelwert an benötigtem Kapital.

Im o.a. Beispiel beträgt er ca. 117.900 Euro und entspricht damit dem finanzmathematischen Barwert für ca. 14,5 Jahre Rentenzahlung.

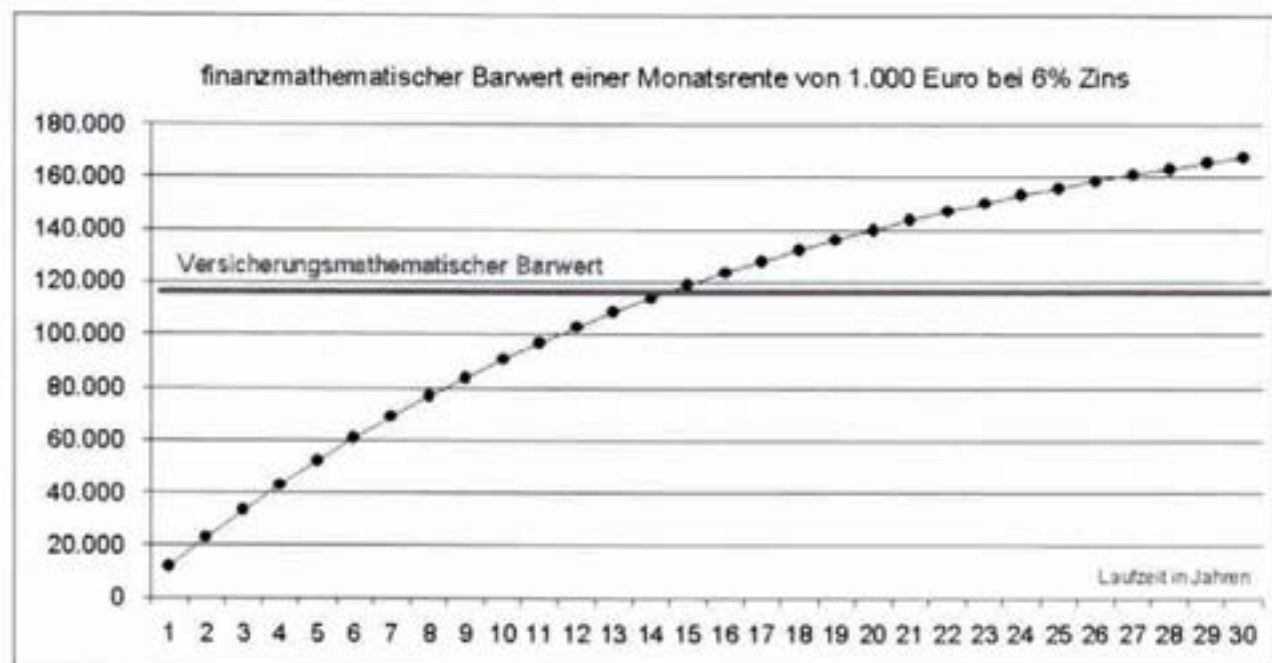
Im Kollektiv ist das hinreichend sicher, weil früher Versterbende Kapital hinterlassen, das für länger Lebende verwendet werden kann.

In der GmbH ist der Geschäftsführer aber meist der einzige Versorgungsberechtigte und auch in der AG sind oft nur wenige Vorstände begünstigt. **Hier kann man nicht ausgleichen!**

Wie die Grafik 1 zeigt, steigt der Barwert einer Rente nicht linear, sondern mit zunehmendem Alter des Rentenempfängers sinkt der zusätzliche Kapitalbedarf.



Thomas Fickel, Dipl.-Ing. (FH), MBA (University of Wales), Geschäftsführer Auraria GmbH Freising, Gründungsgesellschafter von ControllerTeam München Ltd.
E-Mail: gf@auraria.de



Grafik 1

Dies hat zur Folge, dass der Versicherungsmathematische Barwert für ein Individuum auch im Mittel zu niedrig ist.

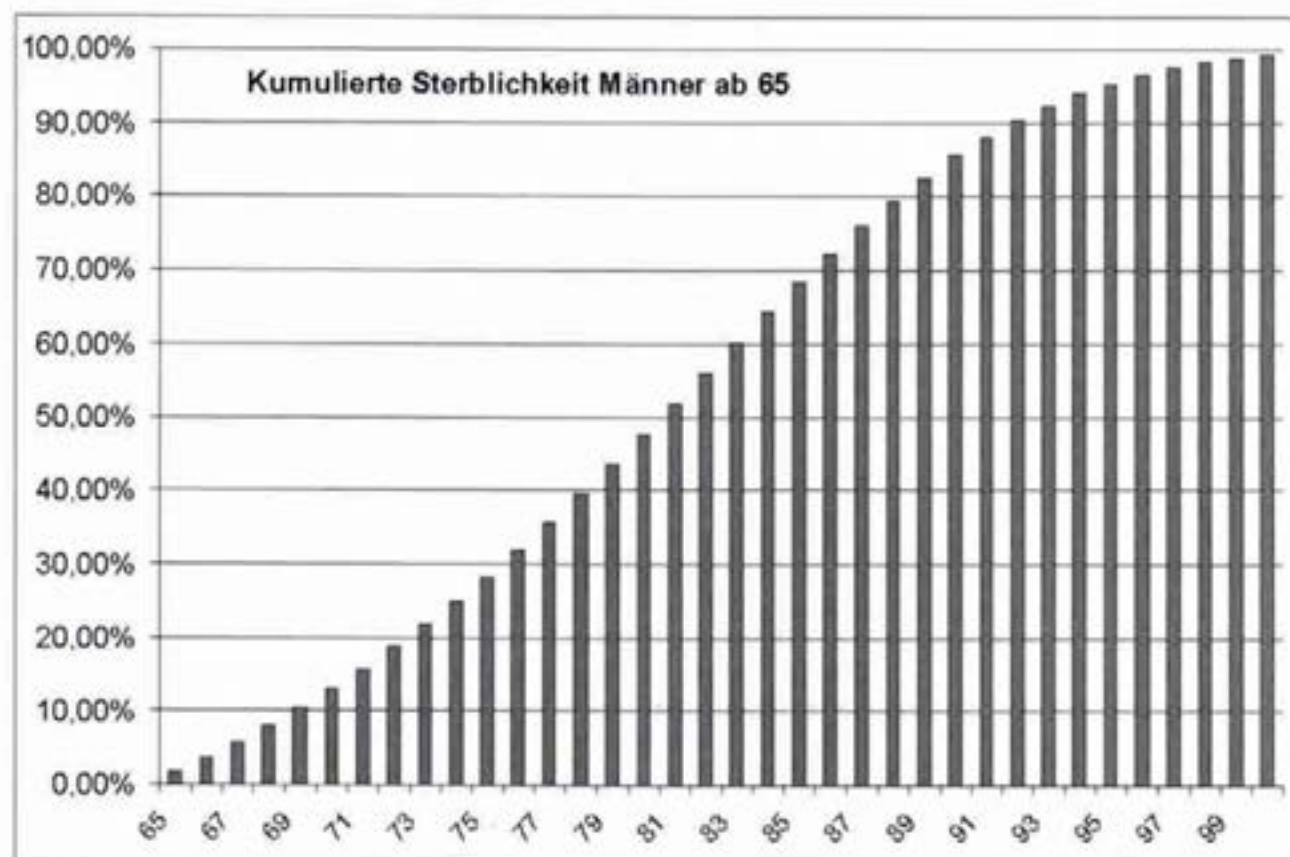
Die Lebenserwartung eines 65 jährigen Mannes betrug nach den 98er Heubeck-Richttafeln 81 Jahre. Die Pensionsrückstellung reicht aber gerade mal für eine

Rentenzahlung bis kurz nach Vollenendung des 79. Lebensjahres! Die Wahrscheinlichkeit, dass der GGF älter wird als die Pensionsrückstellung erlaubt, liegt bei ca. 57% (Siehe Grafik 2).

Wollte man für ca. 68% der Erlebensfälle genügend Kapital zur Rentenzahlung haben, d.h. der Pensionär darf

85 Jahre alt werden, dann bräuchte man 19% mehr Mittel als die Pensionsrückstellung ausweist. Im Beispiel also ca. 140.000 Euro Gesamtkapital.

Noch gar nicht berücksichtigt ist die Steuerzahlung an das Finanzamt, die anfällt, wenn der Rest der Pensionsrückstellung aufgelöst wird. Und die



Grafik 2

beträgt bei 35% Steuersatz immer noch ca. zwei Jahresrenten, wenn der Pensionär mit 81 verstirbt, also genau das Durchschnittsalter erlebt.

Durch die neuen Heubeck-Richttafeln 2005G haben sich die Werte der Sterbewahrscheinlichkeiten etwas geändert, das eben beschriebene Grundproblem der Unterfinanzierung ist aber geblieben.

Verschärft wird es noch durch die steigende Lebenserwartung, doch desaströs wird die Lage für viele Kapitalgesellschaften durch die geringe Ablaufleistung aus der erwähnten Rückdeckungsversicherung, die teilweise nur 50% der benötigten Mittel beträgt.

Die Pensionsrückstellung wird, gesetzlich vorgeschrieben, mit einem Zinssatz von 6% berechnet. Dieser Zins gilt sowohl für die Zeit des Vermögensaufbaus, als auch für die Zeit des Rentenbezuges.

Der Mittelwert bei der Rendite 10-jähriger Schuldverschreibungen in der Bundesrepublik lag in den vergangenen 25 Jahren (1982 bis 2006) bei 6,4% (Quelle Bundesbank).

Die Ablaufleistung von Kapitalversicherungen namhafter Gesellschaften ohne besondere Zusatzversicherungen brachte für Policen mit gleicher Laufzeit gerade mal ca. 4,2% Rendite, bezogen auf den gezahlten Beitrag!

Geht man davon aus, dass auch der Zinssatz für Fremdkapital in den pensionszusagenden Firmen höher lag, so wäre es wohl wesentlich sinnvoller gewesen, das Geld im Unternehmen zu lassen.

Die Pensionszusage ist und bleibt ein sehr attraktives Instrument zur Bildung einer Altersversorgung mit Hilfe von Geldmitteln, die sonst ans Finanzamt fließen würden. Allerdings sollte man sich bei Rentenzusagen über die tatsächlich benötigte Höhe des Versorgungskapitals (quasi dem Sollwert) und die Wege zur Erreichung dieses Ziels mit ständigem Soll-Ist-Vergleich Gedanken machen, um eine Unterfinanzierung zu vermeiden.

Will man sicher gehen, könnte man z.B.

als Sollwert des Kapitals auf der Aktivseite der Bilanz zum Rentenbeginn des Versorgungsberechtigten den finanzmathematischen Barwert für 90% der Erlebensfälle festlegen (in unserem Beispiel ca. 163.000 Euro). Dann würde das Kapital bis zum Endalter 93 reichen. Verstirbt der Pensionär früher (was ja zu fast 90% der Fall ist), hat man noch genug Mittel, um die dann anfallende Steuerzahlung für die Auflösung der restlichen Pensionsrückstellung zu begleichen. Wird er doch älter, was ja nur mit 10%-iger Wahrscheinlichkeit eintritt, dann bleibt der zusätzliche Kapitalbedarf überschaubar.

Oder man sagt gleich statt der Rente eine Kapitalzahlung zu, das vereinfacht die Ganze.

Als Zinssatz für die Zeit, in der das Kapital aufgebaut wird, sollte man den tatsächlich erzielbaren verwenden. (Der kann durchaus zweistellig sein, wenn man das Kapital z.B. als Ersatz für kurzfristige Dispo- oder Überziehungskredite einsetzt).

Zur Lösung bestehender Unterfinanzierung gibt es verschiedene Ansätze modernen Asset Managements, je nach Alter und Risikobereitschaft der Betroffenen und Gestaltung der Zusage. Eine Erhöhung des Beitrages zur bestehenden Rückdeckungsversicherung ist aber mit an Sicherheit grenzender Wahrscheinlichkeit nicht sinnvoll.

Ein Verzicht des Begünstigten auf die Altersrente, oder Teile davon, wird vom Finanzamt übrigens drakonisch bestraft. Zum einen durch Steuerzahlung von der Kapitalgesellschaft auf die Auflösung der Pensionsrückstellung für die wegfallende Rente, zum anderen durch Zahlung von Einkommensteuer des Verzichtenden, weil die Finanzbehörden den Verzicht als verdeckte Kapitaleinlage bei der Gesellschaft deklarieren. (Mehrfach durch BFH-Rechtssprechung bestätigt)

In der Summe dürfte das vorhandene Kapital kaum für die gesamte Steuerlast reichen – und die Altersversorgung wäre dann ganz weg... (... also dann doch lieber eine Beratung durch AURARIA in Anspruch nehmen. ■

Impressum

ISSN 1616-0495 / 32. Jahrgang
www.controllermagazin.de

Herausgeber

Dipl.-Ing. Dr. Klaus Eiselmayr,
Mitglied des Aufsichtsrats der
Controller Akademie AG, Gauting/München
k.eiselmayr@controllerakademie.de

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

Redaktion

Dr. Klaus Eiselmayr, Christa Kießling und
Mag. Gundula Wagenbrenner

CM-Organisation

Silvia Fröhlich, Tel. 08153 - 8041
sfröhlich@wolters-kluwer.de

Anzeigen

Conrad Fulda, Tel. 0781 / 60530-3622
cfulda@wolterskluwer.de

Redaktion, CM-Organisation, Anzeigen

VCW AG, Münchner Straße 10,
82237 Worthingsee-Ettersschlag
Tel. 08153 - 8041; Fax 08153 - 8043

Literaturforum

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

Online-Shop

www.controllingwissen.de

Verlag

VCW Verlag für ControllingWissen AG
Postfach 2505, D-77615 Offenburg (Firmensitz) – HRB 471840, Amtsgericht Freiburg
info@controllingwissen.de

Umschlaggestaltung

deyhledesign Werbeagentur GmbH,
Münchner Str. 45, 82131 Gauting,
www.deyhledesign.de

Herstellung

Druck-Service Karl

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.

Strategische Planung in einem mehrstufigen Verwaltungsaufbau mit Hilfe der Balanced Scorecard



Dipl.-Ökonom Stefan Ruschhaupt, Stabsstelle Neue Steuerung und Umwandlung von Landeseinrichtungen im Finanzministerium Baden-Württemberg

von Stefan Ruschhaupt, Stuttgart

Strategische Steuerung im öffentlichen Bereich – sinnvoll und notwendig?

Strategische Planung und Kontrolle in der Privatwirtschaft haftet oftmals etwas Geheimnisvolles an. Auf Vorstandsebene werden dabei die für das Unternehmen „überlebenswichtigen“ Entscheidungen getroffen. Nichtsdestotrotz muss sicher gestellt sein, dass die strategischen Pläne Eingang in das operative Geschäft finden, sich die „strategischen Wolken operativ abregnen“ (vgl. Weber, 2004, S. 493). Reduziert man die strategische Planung nicht allein auf eine langfristige Planung unter Unsicherheit, sondern versteht darunter das Erkennen und den Aufbau von strategischen Erfolgs- und Fähigkeitenpotentialen im Rahmen von gewählten Wettbewerbsstrategien, fällt der Bezug zum öffentlichen Bereich oberflächlich betrachtet schwer.

Wettbewerbsstrategien, Erfolgs- und Fähigkeitenpotentialen sind auf den ersten Blick nicht unbedingt die typische Charakterisierung der Handlungsfelder des öffentlichen Bereichs. Zeichnen sich diese doch gerade häufig durch Marktversagen und damit fehlenden Wettbewerb aus. Auch der Aufbau von Erfolgspotentialen zur Erzielung von Gewinnen trifft in aller Regel nicht zu. Gerade dies würde eben wieder für funktionierende Märkte und damit das Zurückziehen der

öffentlichen Hand sprechen. Der weniger geneigte Leser würde dem öffentlichen Bereich auch entsprechende Fähigkeitenpotentialen absprechen bzw. allenfalls adaptive Fähigkeiten zugestehen; die mal besser und mal weniger gut, wie z.B. bei Lebensmittelskandalen, funktionieren. Derlei Polemik wird dem öffentlichen Handeln aber nicht gerecht. Kein Handeln steht derart im Fokus der Öffentlichkeit wie das der öffentlichen Hand. Dies liegt natürlich wesentlich in dem fehlenden direkten Leistungsaustausch zwischen Bürger und Staat begründet. Der Bürger zahlt Steuern für ein ganzes Bündel staatlicher Leistungen, die er nur zum Teil in Anspruch nimmt.

Ist die strategische Planung in diesem Kontext also ein originär betriebswirtschaftliches Instrumentarium, das sich nicht auf den öffentlichen Bereich übertragen lässt? Mitnichten. Sowohl auf Bundes-, Länder- und kommunaler Ebene findet Wettbewerb statt. Wenn es darum geht, in welcher Region sich High-Tech-Unternehmen ansiedeln, spielen die vom öffentlichen Bereich maßgeblich mitbestimmten Standortfaktoren wie z.B. Verkehrsinfrastruktur, Steuern, universitäres Know How, Entbürokratisierung durch ein ausgebautes eGovernment etc. eine bestimmende Rolle. Auch wenn Wettbewerb nicht vorhanden ist, können bestimmte Wettbewerbsstrategien wie z.B. die Kostenführerschaft mit Hilfe von be-

triebswirtschaftlichen Instrumenten wie das Benchmarking angesichts der knappen öffentlichen Kassen anzustrebende Handlungsweisen sein.

Setzt man sich im Rahmen des **New Public Management** mit den Instrumenten des strategischen und operativen Controlling auseinander, lassen sich auf der Politikebene zahlreiche mehr oder weniger systematisierende, strategische Instrumente wie Regierungserklärungen, Koalitionsvereinbarungen, Parteiprogramme oder ähnliches identifizieren. Auf der Ebene der Verwaltung findet man mittlerweile durchgängig eine mehr oder weniger stark ausgebaute Kosten- und Leistungsrechnung sowohl auf kommunaler als auch auf Landesebene wieder. Viel zu häufig werden beide Ebenen, Politik- und Verwaltungsebene, als insulare Handlungsfelder betrachtet. Dies ist umso weniger nachvollziehbar, ist doch der Bürger hinsichtlich der Politik und die Politik hinsichtlich der Verwaltung an einer Nach- und Überprüfbarkeit des Handelns auf den jeweiligen Ebenen interessiert.

Strategie aus dem privatwirtschaftlichen Kontext heraus begriffen ist **Aufgabe des Topmanagements**. Übertragen auf den öffentlichen Bereich ist Strategie allerdings eine Aufgabe sowohl der politischen Entscheidungsträger als auch der Spitze der öffentlichen Verwaltung. Wir haben es hier also mit zwei möglichen und häufig

auch existierenden Bruchstellen zwischen strategischer und operativer Planungs- und Steuerungsebene zu tun. Die Politikebene ist u.a. dadurch gekennzeichnet, dass sich der Planungszeitraum der Politik in der Regel auf maximal die Dauer einer Legislaturperiode beschränkt. Die Verwaltung hingegen, die mit ihren Produkten und Dienstleistungen die Schnittstelle zum Bürger bildet, verfolgt strategische Ziele, die durchaus über einen längeren Zeitraum Gültigkeit haben können. Im Rahmen der strategischen Planung gehen immer wieder politische Ziele in die Planung der öffentlichen Verwaltung ein, die mit einem Verfallsdatum versehen sind. Auch damit muss umgegangen werden.

Nachfolgend soll am Beispiel der Balanced Scorecard dargestellt werden, wie die strategischen Controlling-Instrumente der Privatwirtschaft auf den öffentlichen Bereich übertragen werden können und für eine konsistente, koordinierte Umsetzung der strategischen Ziele über mehrere Ebenen hinweg sorgen können.

Anpassen der BSC für den öffentlichen Bereich

Die **Balanced Scorecard** versucht eine Gesamtperspektive zu erreichen, ohne dabei den Fehler zu machen ähnlich dem operativen Controlling, den gesamten betrachteten Bereich in hohem Detailgrad zu erfassen. Sie zeichnet sich durch eine deutliche Beschränkung bzw. Selektion aus. Losgelöst von den bestehenden Kennzahlensystemen wie z.B. klassische ROI-Systeme ist die Balanced Scorecard aus der Kritik an der Eindimensionalität finanzieller Kennzahlensysteme entstanden. Ziel war, die vorhandenen Kennzahlensysteme den

gestiegenen Anforderungen der Unternehmen anzupassen.

Zentrales Element der Balanced Scorecard ist die **Strategy Map**, in der die Ursache-/Wirkungsketten zwischen Zielen und damit deren Interdependenzen dargestellt werden. Dabei geht es nicht nur darum, die Zusammenhänge und Abhängigkeiten zwischen den Zielen explizit darzustellen, sondern auch klar zu machen, warum einzelne Ziele erreicht werden sollen.

Die Verwendung der Balanced Scorecard für die öffentliche Verwaltung erfordert einen speziellen Anpassungsbedarf. Das Vorgehen, wie in Abbildung 1 dargestellt, beginnt mit der Organisation der Erstellung und Umsetzung einer Balanced Scorecard als Projekt (Phase 1). Da es sich bei der Balanced Scorecard um ein Instrument der Strategieumsetzung handelt, sind frühzeitig die strategischen Grundlagen zu klären (Phase 2). Eine hohe Bedeutung kommt dem eigentlichen Entwicklungsprozess der Balanced Scorecard zu (Phase 3). Die Balanced Scorecard als Steuerungsinstrument zu kaskadieren, in die nachgeordneten Einheiten zu verbreiten, ist zwar branchenunabhängig, nimmt aber im öffentlichen Bereich eine besondere Bedeutung ein (Phase 4). Die Nachhaltigkeit und den dauerhaften Einsatz der Balanced Scorecard zu sichern, ist auch unter dem Aspekt der Glaubwürdigkeit der Führung nicht zu unterschätzen (Phase 5).

Phase 1: Organisatorischen Rahmen schaffen

Die Balanced Scorecard als Strategieinstrument ist ein **Führungsinstrument** und als solches top-down zu entwickeln, sowohl an der Schnittstelle Politik – Verwaltung als auch innerhalb der Verwaltung. Gleichwohl kann es sinnvoll sein, nachgeordnete

Verwaltungsebenen frühzeitig in den Erstellungsprozess einzubinden. Die beim Einsatz der Balanced Scorecard im öffentlichen Bereich gemachten Erfahrungen haben deutlich gemacht, dass man es teilweise mit erheblichen Akzeptanzproblemen zu tun hat (vgl. Horváth & Partner, 2001, S. 396). Diese liegen u.a. in der befürchteten zunehmenden Einengung der Handlungsspielräume begründet. Nicht zu unterschätzen ist dabei auch der bisher mitunter vorzufindende selektive Informationsfluss von unten nach oben.

Eine Beschränkung auf die klassischen vier Perspektiven der Balanced Scorecard ist in Frage zu stellen. Nicht immer haben es die einzelnen Verwaltungsebenen direkt mit externen Kunden zu tun. Auch die Integration der eigens für den öffentlichen Bereich entwickelten Perspektive „Leistungsauftrag“ oder „Politische Ziele“ sind nicht zwingend für jeden Verwaltungstypus geeignet.

Phase 2: Strategische Grundlagen klären

Der Klärung der strategischen Grundlagen kommt im öffentlichen Sektor elementare Bedeutung zu. In einem ersten Schritt sind in einer Ist-Aufnahme vorhandene Strategien, strategische Dokumente und Prozesse zu sichten. Dieser Strategiecheck wird in Form strukturierter Interviews durchgeführt. Dabei ist besonderer Wert auf die Bedeutung im täglichen Geschäft zu legen. Teilstrategien oder veraltete Strategien sind keine Seltenheit.

Obwohl ein Instrument zur Strategieumsetzung, kann die Balanced Scorecard in der Phase der Klärung der strategischen Grundlagen einen Impuls zur Strategiebildung liefern. Ein geeignetes Instrument dazu ist die **SWOT-Analyse** (Strengths (Stärken), Weaknesses (Schwächen), Opportunities

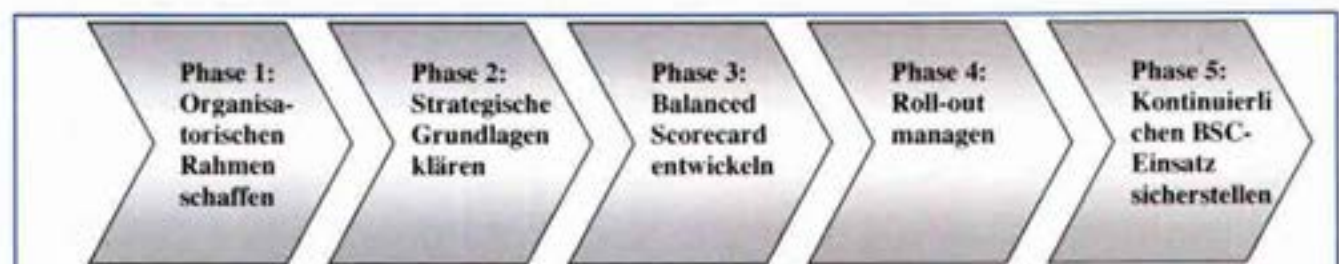


Abb. 1: 5-phases Vorgehen bei der Erstellung der Balanced Scorecard (in Anlehnung an Horváth & Partner, 2001, S. 62)



Abb. 2: Mögliche Balanced Scorecard-Architektur für den öffentlichen Bereich (in Anlehnung an Horvath & Partner, 2001, S. 397)

(Chancen), Threats (Gefahren)). Im Rahmen dieser wird versucht, die strategische Position der Politik- oder Verwaltungseinheit durch die Analyse der derzeitigen Stärken und Schwächen sowie der externen Chancen und Risiken ihrer Veränderung zu ermitteln. SWOT-Analysen gewinnen Aussagekraft insbesondere aus dem Diskussionsprozess bei der

Durchführung. Sie sind gut geeignet, strategische Planungslücken aufzudecken und durch die systematische, geordnete Einbeziehung des Wissens von Mitarbeitern eine gemeinsam getragene Einschätzung der Entwicklungsmöglichkeiten der Politik- oder Verwaltungseinheit und deren Umfeld zu gewinnen.

Klassische Portfolio-Analysen, die auf Produkt-Lebenszyklus-Analysen basieren, sind in der öffentlichen Verwaltung weniger relevant. Aus Portfolio-Analysen, die die Dimension strategische Relevanz der einzelnen Elemente und Handlungsbedarf bei diesen ausprägen, lassen sich allerdings durchaus strategische Stoßrichtungen ableiten. Diese bilden im

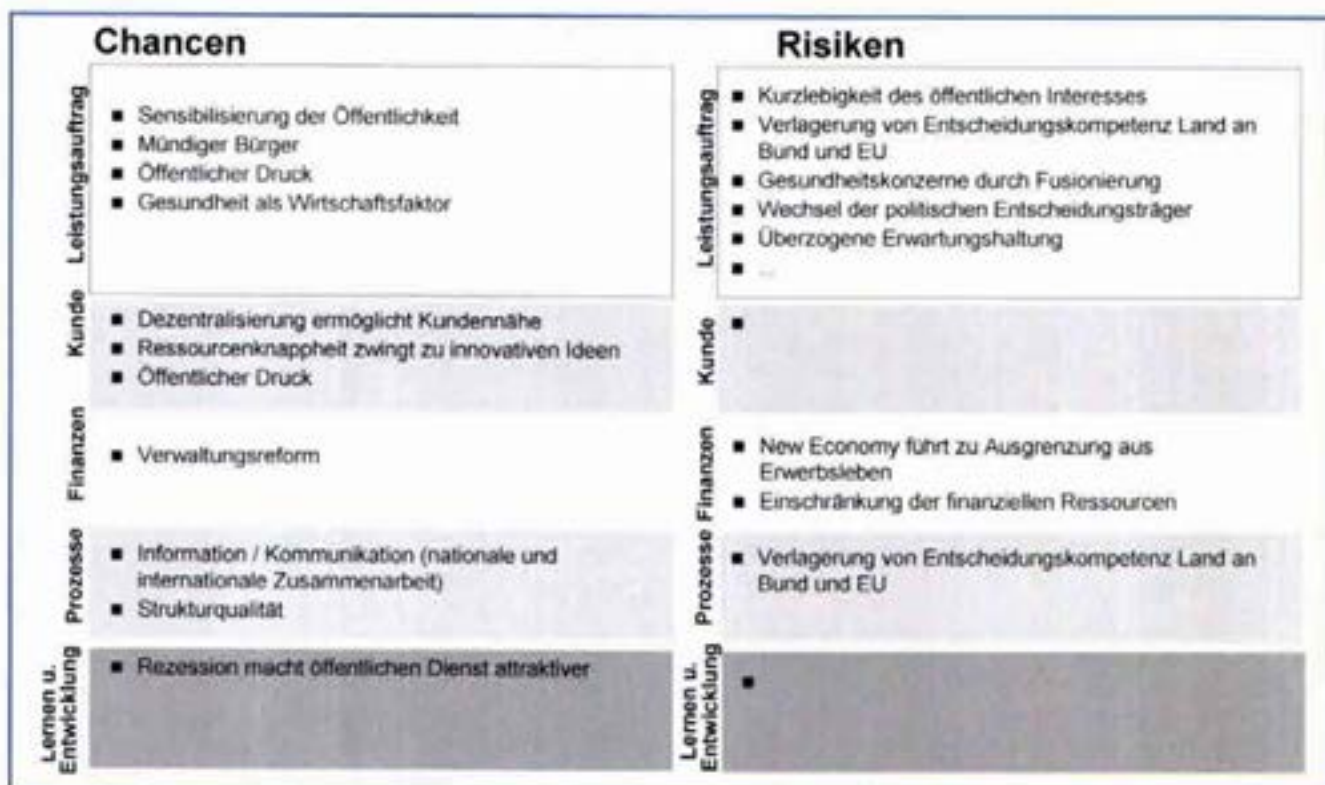


Abb. 3: Mögliche Chancen und Risiken für den Fachbereich „Gesundheit“ in Bezug auf die einzelnen Perspektiven der Balanced Scorecard

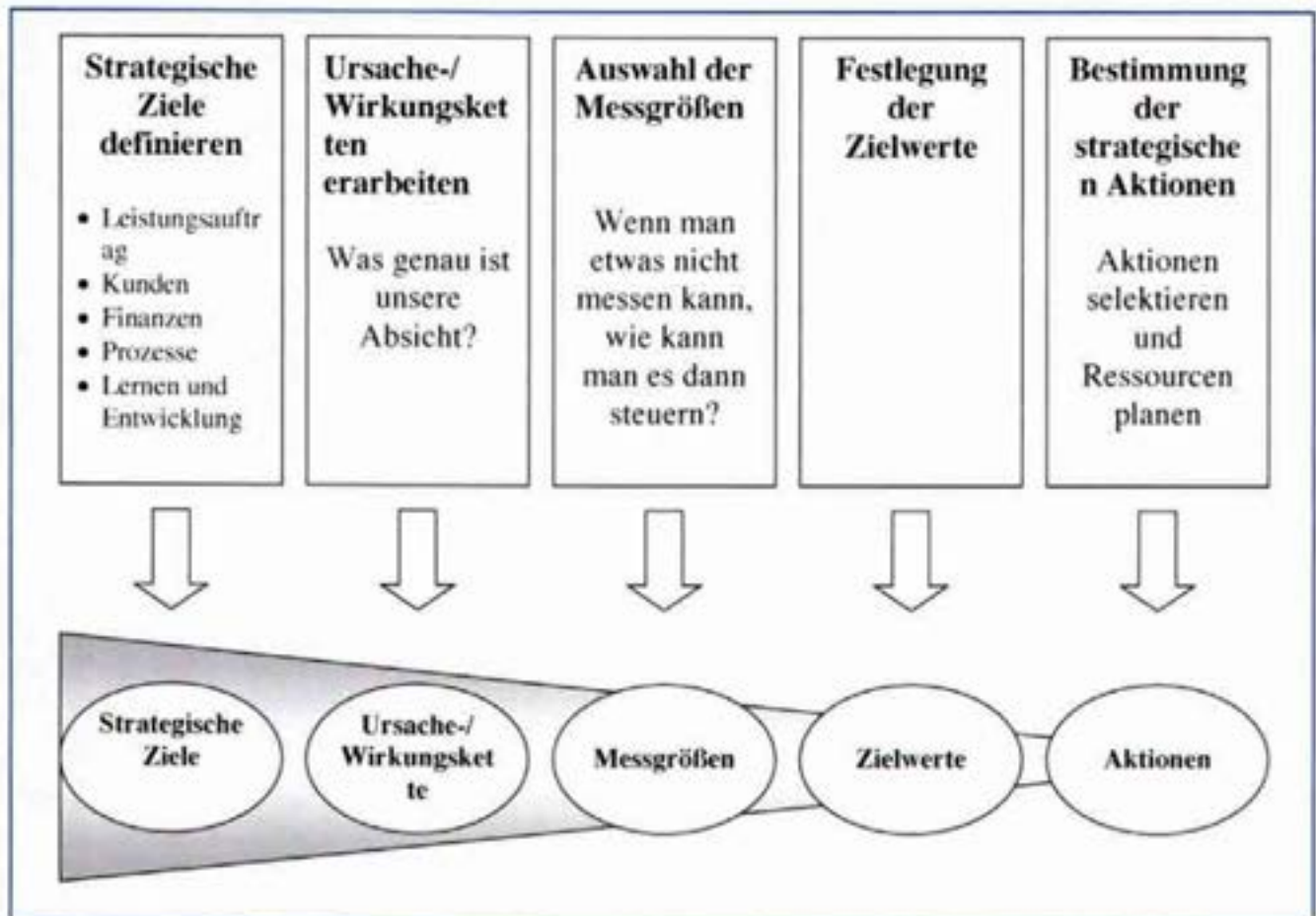


Abb. 4: Vorgehen bei der Entwicklung der Balanced Scorecard

Fortgang der Entwicklung einer Balanced Scorecard die Grundlage.

Phase 3: Balanced Scorecard entwickeln

Die wesentlichen Schritte bei der Entwicklung einer Balanced Scorecard sind:

1. Definition der strategischen Ziele,
2. Verknüpfung der strategischen Ziele durch Ursache-/Wirkungsketten,
3. Auswahl der Messgrößen,
4. Festlegung der Zielwerte,
5. Bestimmung der strategischen Aktionen.

Die Dominanz finanzieller Zielsetzungen, wie in der Privatwirtschaft üblich, sind angesichts der Kassenlage von Bund, Ländern und Gemeinden im öffentlichen Bereich – wenn auch häufig mit Fokus auf Kosteneinsparungen – nicht weniger wichtig, werden jedoch häufig im Erstellungsprozess ausgeblendet. Dies hängt unter anderem mit einer stark input-orientierten, zentralistischen Haushaltsplanung und einem –verabschiedungsprozess zu-

sammen. Eine Herauslösung der finanziellen Perspektive aus dem Prozess der Erstellung der Balanced Scorecard ist deswegen aber nicht zu empfehlen. Vielmehr ist Wert darauf zu legen, dass auf der Ebene, auf der finanzielle Verantwortlichkeiten angesiedelt sind, diese Perspektive entsprechend ausgeprägt ist.

Auf der Ebene der beteiligten Verwaltungseinheiten betrachtet, ist das Instrument der dezentralen Budgetierung ein wirksames Anreizinstrumentarium. Die derzeit in den bisher eher durch einen dezentralen Ansatz geprägten Verwaltungsbereichen wieder verstärkt vorzufindenden Zentralisierungstendenzen hin zu einem strengen Kostencontrolling erschweren nicht nur die Akzeptanz der Balanced Scorecard, sondern auch die Umsetzung dieser.

Die Entwicklung der Ursache-/Wirkungsketten sind im privatwirtschaftlichen Bereich letztendlich auf finanzielle Zielsetzungen ausgerichtet. Diese haben wie gesehen auch eine dominante Position im öffentlichen

Bereich, allerdings sind sie dort mehr Mittel zum Zweck denn die eigentliche Zielsetzung. Die originäre Zielsetzung der Politik und der Verwaltung ist eben nicht Gewinnerzielung, Kosteneinsparung oder Nullverschuldung. Die Frage lautet vielmehr, wie können unter den gegebenen finanziellen Rahmenbedingungen die Aufgaben von Politik und Verwaltung bestmöglich erfüllt werden. Trotzdem kann es wie gesehen finanzielle Zielsetzungen wie Erhöhung der Einnahmen im Rahmen der Konkretisierung der strategischen Ziele geben, diese dienen aber womöglich dazu, finanzielle Spielräume zu schaffen. Mitunter können aber dadurch Zielkonflikte entstehen, wenn plötzlich gebührenpflichtige Leistungen dazu führen, dass die eigentlichen Empfänger bzw. Adressaten der Leistungen sich diese nicht mehr leisten können. Dieser Zielkonflikt ist seit längerem bei der Bereitstellung von Kindertagesplätzen zu beobachten. **Die Balanced Scorecard schafft in diesem Fall Transparenz über mögliche Zielkonflikte.**

Ähnlich schwierig wie die Verknüpfung der strategischen Ziele durch

Ursache-/Wirkungsketten gestaltet sich die Auswahl der Messgrößen und die Festlegung der Zielwerte. Dies liegt zum Teil in der mitunter noch fehlenden Etablierung von Zielvereinbarungen.

Der andere, weitaus gewichtigere Aspekt ist der des politischen Mutes, den es bedarf, sich auf Messgrößen mit festgelegten Zielwerten festzulegen. Gerade im politischen Raum, der durch einen starken Parteienwettbewerb geprägt ist, ist die Bekanntgabe von Zielwerten, an denen man sich messen lassen will, äußerst brisant.

Phase 4: Roll-out managen

Auf die Phase „Roll out managen“ wird im Zusammenhang mit der Umsetzung in der Fläche noch näher eingegangen. An dieser Stelle soll auf die Akteure in dieser Phase eingegangen werden. Allen Bekenntnissen zum strategischen Controlling in der Privatwirtschaft und erst recht im öffentlichen Bereich zum Trotz ist der Bereich der strategischen Planung, Steuerung und Kontrolle häufig ein Bereich, zu dem der Controller keinen Zugang hat.

Die Aufgaben des Controllers können an den Kontrollrichtungen festgemacht werden (vgl. Weber 2004, S. 506). Die Durchführungskontrolle meint die Gewinnung von Informationen über die Ergebnisse der strategischen Maßnahmen. Sei es, dass man auf zuvor gesetzte Meilensteine oder festgelegte Zielwerte Bezug nimmt.

Wie wir gesehen haben, geht die Verknüpfung der strategischen Ziele durch Ursache-/Wirkungsketten von zuvor getroffenen Prämissen aus. Diese Schlüsselannahmen sind ebenfalls einer Kontrolle, der Prämissenkontrolle, zu unterziehen. Einer besonderen Kontrollintensität sind dabei jene Prämissen zu unterziehen, die auf der Ba-

sis schwacher Prognosen getroffen wurden, und die dem Einflussfeld der Politik oder der Verwaltung entzogen sind.

Darüber hinaus kommt dem Controller auch die Überwachung der Strategiekonformität zu. Nicht selten geraten die konkretisierten strategischen Ziele der Balanced Scorecard vor dem Hintergrund des Alltagsgeschäfts in Vergessenheit. Dem Controller kommt die Aufgabe zu, die im Führungskreis geplanten Aktivitäten auf ihre Stimmigkeit mit den strategischen Zielen der Balanced Scorecard zu überprüfen.

Der Rolle des **Promotoren** kommt beim Roll-out der Balanced Scorecard im öffentlichen Bereich insofern besondere Bedeutung zu, da es sich mit dem dortigen Einsatz der Balanced Scorecard regelmäßig um eine innovative Anwendung handelt, die gerade in der Umsetzungsphase besonderer Unterstützung bedarf.

Phase 5: Kontinuierlichen Balanced Scorecard-Einsatz sicherstellen

Der kontinuierliche Einsatz der Balanced Scorecard stellt ein ebenso schweres Unterfangen wie die erfolgreiche Bewältigung des Roll-out dar. Dies liegt auch daran, dass es bislang kaum integrative Managementsysteme in der öffentlichen Verwaltung gibt. Integrierte Managementsysteme fassen dabei Anforderungen (z.B. Qualität, Umwelt- und Arbeitsschutz, Finanz- und Berichtswesen) aus den unterschiedlichsten Bereichen einer Unternehmung bzw. der öffentlichen Verwaltung in ein integratives System zusammen. Um den Planungsprozess richtig und schlüssig aufzusetzen, hat die Erstellung der Balanced Scorecard im Vorfeld des Haushaltsplanungsprozess zu erfolgen. Durch die zunehmende Einführung von betriebswirtschaftlichen Elementen wie der Kos-

ten- und Leistungsrechnung und damit einer verstärkten Ausrichtung der Steuerung an den Leistungen der öffentlichen Verwaltung ist auch die KLR-Planung als Voraussetzung der Haushaltsplanung in den Planungsprozess aufzunehmen.

Sowohl in der Politik als auch in Teilen der öffentlichen Verwaltung, die in ihrem Alltagsgeschäft stark durch die Konjunktur bestimmter Themen (Naturschutz, Verbraucherschutz etc.) betroffen sind, wird die mangelnde Planungssicherheit als erschwerender Faktor bei der Umsetzung der Balanced Scorecard sowie des gesamten Planungsprozesses angesehen.

Ein weiterer Aspekt bei der Umsetzung ist das stringente, aus der auf der Führungsebene entwickelten Balanced Scorecard abgeleitete Vorgehen. Balanced Scorecards oder Zielvereinbarungen auf nachgeordneten Ebenen müssen nicht nur im Einklang mit der Führungs-Balanced Scorecard stehen, sondern auch ggf. deren strategische Aktionen und Messgrößen einfließen lassen. Wie hier vorgegangen werden kann, soll im nächsten Abschnitt aufgezeigt werden.

Ebenen der Koordination

Spricht man im Rahmen der Koordinationsebenen der Balanced Scorecard von Flughöhen und Flugrichtungen, sind damit sowohl die Inhalte als auch die Objekte der Koordination gemeint. Strategische Aktionen auf der Politikebene werden regelmäßig weniger konkret sein, so dass sie auf der nachgeordneten Verwaltungsebene mitunter Zielcharakter haben. So haben z.B. verschärfte Lebensmittelkontrollen als Folge von Lebensmittelskandalen auf der Ebene der Politik einen recht konkreten Aktionsbezug.

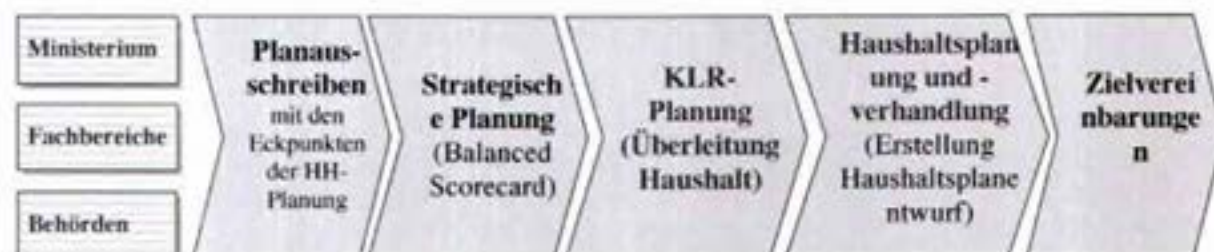


Abb. 5: Vereinfachter Planungsprozess.

Für den Fachbereich handelt es sich dabei allerdings eher um ein strategisches Ziel. Wo und wie oft haben die Kontrollen zu erfolgen? Welche Ressourcen personeller und finanzieller Art setze ich dafür ein? Dies sind die Fragen, die sich der verantwortliche Fachbereich zur Umsetzung stellen wird. Geht man eine Ebene zu der mit den Kontrollen beauftragten Behörde tiefer, müssen Fragen, wie die Sicherstellung der Kühlkette oder welche Labormethodik zu verwenden ist, beantwortet werden.

Die Kaskadierung und damit auch die Koordination kann grundsätzlich in zwei Richtungen erfolgen.

- Vertikal: Einbindung weiterer Führungsebenen (sog. Herunterbrechen).
- Horizontal: Einbindung weiterer Einheiten auf gleicher Ebene.

Nachfolgende Abbildung zeigt das Vorgehen beispielhaft für drei Ebenen.

gonnen werden. Handelt es sich bei den Objekten um homogene Einheiten, die – was unbedingt zu beachten ist – ihre strategischen Ziele selbst zu verantworten haben und die überdies eindeutig definiert werden können, kann dort eine Balanced Scorecard ohne eine entsprechend „übergeordnete“ Balanced Scorecard erstellt werden. Der Prozess hat aber davon unabhängig streng top down zur erfolgen.

Welche Voraussetzungen müssen nun für eine erfolgreiche Kaskade der Balanced Scorecard gegeben sein?

- **Auftrag durch die übergeordnete Führungsebene:** Das Gesamtvorhaben wird von der übergeordneten Führungsebene beauftragt und getragen. Dies fördert die Verbindlichkeit der geplanten Aktivitäten und deren Messgrößen.
- **Entlastung der Führungsebene durch entsprechende Projektorga-**

gaben entlasten.

- **Information und Kommunikation:** Eine frühzeitige Information der beteiligten und „betroffenen“ Einheiten sowie deren aktives Miteinbeziehen in die Erstellung der Balanced Scorecard fördert die positive Grundeinstellung und steigert die Motivation der Balanced Scorecard-Teams.
- **Eignung des Balanced Scorecard-Objekts:** Sobald sich die nachgeordnete Behörde an der Strategie der übergeordneten Führungsebene ausrichten und deren Beitrag zur Strategieumsetzung deutlich gemacht werden soll, erscheint eine Kaskadierung sinnvoll. Je höher der Freiraum der nachgeordneten Behörde, d.h. je mehr eigenständige Ziele diese verfolgen kann, desto wahrscheinlicher ist eine Kaskadierung auf diese. Zeichnet sich diese durch weniger große Spielräume bzw. engere gesetzliche Vorgaben aus,

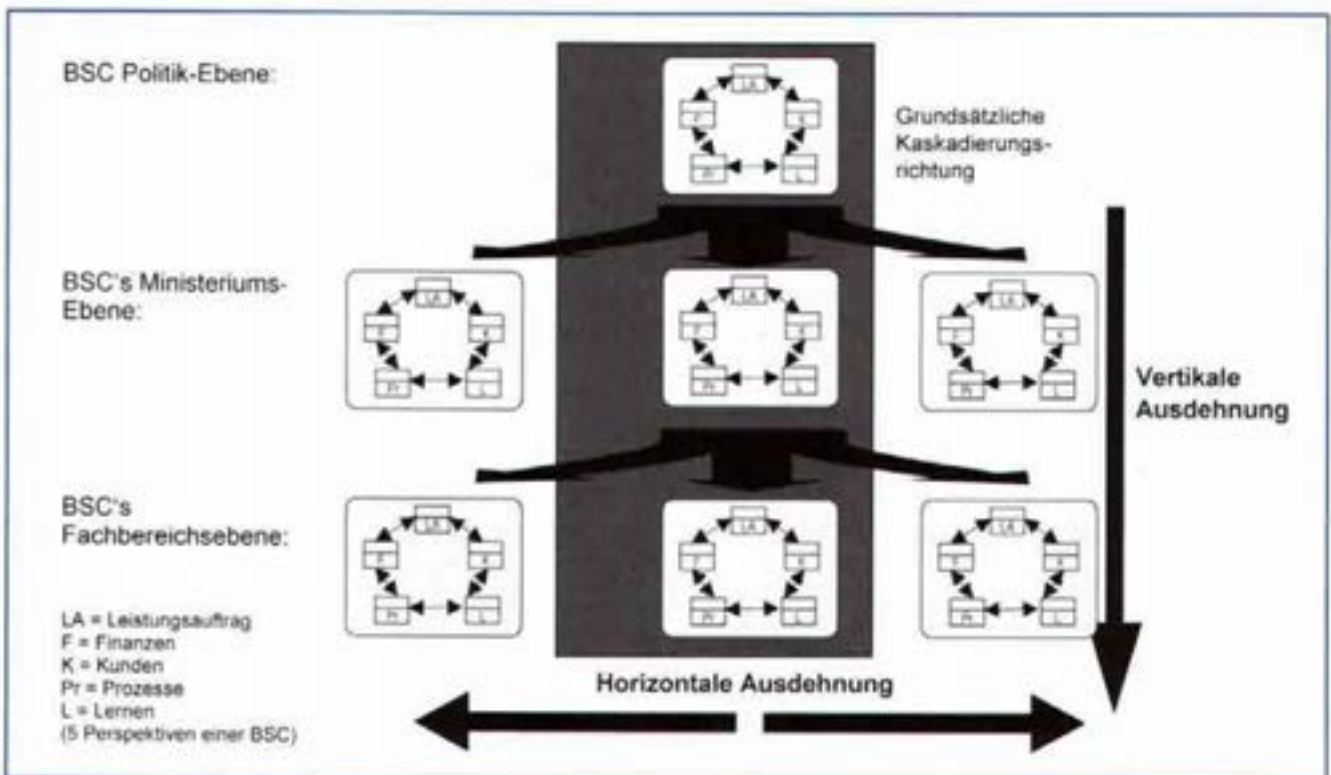


Abb. 6: Kaskadierung der Balanced Scorecard über mehrere Ebenen

Dieses Vorgehen lässt sich ebenso auf den weiteren nachgeordneten Bereich (z.B. Regierungspräsidien, obere und mittlere Verwaltungsbehörden) übertragen. Mit der Erstellung einer Balanced Scorecard muss nicht notwendigerweise auf der obersten Ebene be-

notwendig ist zu überlegen, ob der durchaus aufwändige Erstellungsprozess der Balanced Scorecard zielführend ist. Ggf. kann hier eine Steuerung über Zielvereinbarungen oder Vorgabe konkreter Aktionen erfolgen.

notwendig ist zu überlegen, ob der durchaus aufwändige Erstellungsprozess der Balanced Scorecard zielführend ist. Ggf. kann hier eine Steuerung über Zielvereinbarungen oder Vorgabe konkreter Aktionen erfolgen.

Wie ist aber nun bei der vertikalen Kaskadierung vorzugehen?

Die Ableitung der Ziele des nachgeordneten Bereichs sollte sehr stringent aus den Zielen der Balanced Scorecard des übergeordneten Bereichs erfolgen. Die 1:1 zu übernehmenden Ziele sind direkt in die entsprechende Perspektive der nun zu erstellenden Balanced Scorecard zu übernehmen. Bei den Zielen, die abgewandelt übernommen werden können, sollte der Beitrag der Behörde z.B. in Form eines abgewandelten strategischen Ziels oder einer strategischen Aktion dargestellt werden. Der Beitrag kann bspw. im Rahmen einer SWOT-Analyse herausgearbeitet werden. Auch hier sollte die Ableitung der Ziele anhand der Kriterien Handlungsbedarf und strategische Relevanz erfolgen.

card in der Fläche unter bestimmten Konstellationen nicht zielführend ist. Dies hat in der Regel weniger mit dem aufwendigen Erstellungsprozess denn mit den Freiheitsgraden bei der Ausführung der Handlungen der einzelnen Behörden zu tun. Bevor auf den Einsatz von Zielvereinbarungen bei der Strategieumsetzung eingegangen werden soll, ist zu klären, wann die Konkretisierung der Balanced Scorecard für den nachgeordneten Bereich sinnvoller durch Zielvereinbarungen geschehen sollte. Zielvereinbarungen in diesem Zusammenhang sind verbindliche Absprachen zwischen den Behörden der verschiedenen Verwaltungsebenen für ein Jahr. Die Inhalte können sich auf fachliche Schwerpunkte, qualitative Aspekte, Leistungsmengen oder Kosten beziehen.

Bei näherer Betrachtung stellt sich allerdings die Frage, unter welchen Voraussetzungen Zielvereinbarungen tatsächlich zur Strategieumsetzung eingesetzt werden können. Hier hilft ein Blick in die Organisationstheorie. Koordinationsmechanismen sind dort ein wichtiges organisatorisches Grundprinzip (vgl. Kieser/Walgenbach, 2003, S.101). Sie dienen dazu, die Leistungen einzelner Organisationsmitglieder auf die Organisationsziele auszurichten.

Welcher Koordinationsmechanismus kann nun als weitestgehend synonym mit den Zielvereinbarungen betrachtet werden?

Im Wesentlichen lassen sich vier in der Praxis übliche Koordinationsmechanismen unterscheiden (vgl. Vahs, 2003, S. 116 ff.):

- Koordination durch persönliche Weisungen,
- Koordination durch Selbstabstimmung,
- Koordination durch Programme und
- Koordination durch Pläne.

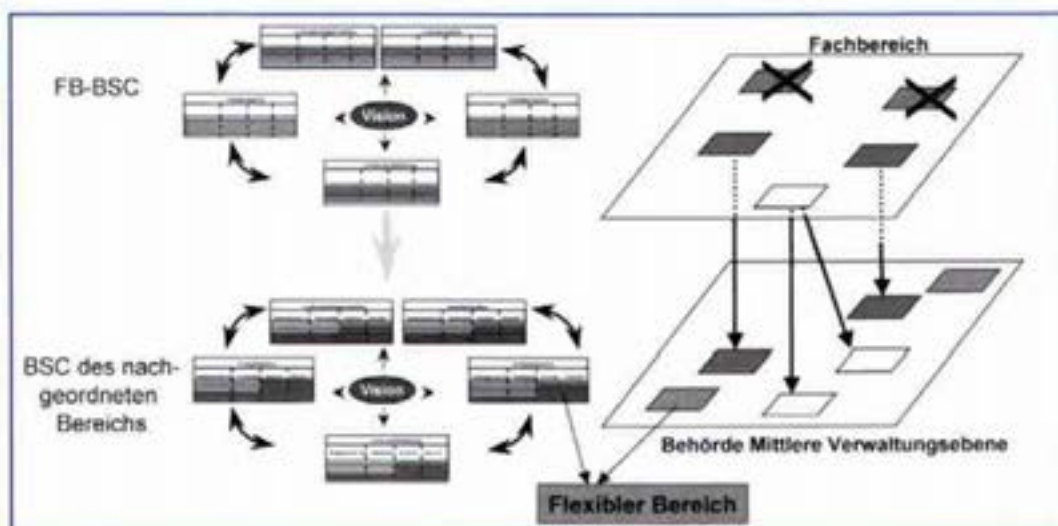


Abb. 7: Mögliche Vorgehensweise zur Kaskadierung

Eine wichtige Voraussetzung ist, dass es auf der nachgeordneten Verwaltungsebene gleichartige Behörden gibt, wie z.B. Polizeidirektionen. Gleichartig bedeutet in diesem Zusammenhang, dass sich die jeweiligen Behörden durch eine ähnliche Leistungs- und Prozessstruktur auszeichnen. Die Führungsstruktur sollte in diesen Behörden stark top-down-geprägt sein und die Steuerung durch die Führungsebene mittels klarer Vorgaben erfolgen. Selbstverständlich sollte auf der übergeordneten Ebene bereits eine Balanced Scorecard entwickelt sein.

BSC und Zielvereinbarungen – Umsetzung in der Fläche

An früherer Stelle wurde dargestellt, dass der Einsatz der Balanced Score-

Der in der öffentlichen Verwaltung häufig propagierte Führungsstil des Führens über Ziele legt nahe, dass es sich dabei um ein geeignetes Instrument zur Steuerung von Behörden handelt. Grundsätzlich lässt sich der strategische Planungs- und Steuerungsprozess in Anlehnung an die Phasen des Führungsprozesses (vgl. Holtbrügge, 2004, S. 169) in die Phasen Strategiefindung, -durchsetzung und -umsetzung sowie -kontrolle einteilen. Besteht für eine Verwaltungseinheit oder Behörde kein Spielraum zur Strategiefindung z.B. mit Hilfe der Balanced Scorecard bzw. ist diese von der übergeordneten Verwaltungsebene vorgegeben, ist zu vermuten, dass die Zielvereinbarung das geeignete Instrument zur Strategiedurchsetzung in der Fläche ist.

dazugehörige Instrumente lassen sich von der Privatwirtschaft auf den öffentlichen Bereich übertragen. Dass Anpassungen vorzunehmen sind, wurde dargestellt. Gleichzeitig zeigt sich aber auch, dass neben der Anpassung der Instrumente auch ein entsprechendes Veränderungsmanagement betrieben werden muss. Der Einzug der strategischen Steuerung in den öffentlichen Bereich beinhaltet eine Veränderung des gesamten Planungsprozesses und ggf. der vorhandenen Strukturen. Nicht alle Beteiligten werden sich in diesem Prozess als Gewinner sehen. Verantwortungsspielräume werden neu definiert, Zielvorgaben werden konkreter und verbindlicher, diese und weitere Aspekte sind bei der Begleitung des Wandels zu berücksichtigen.

Ausblick

Uff Nr.	BSC-Bereich	Fachliches Ziel	Kurzzeit	Ist-Wert 2005	Ist-Wert 2006	Zielvereinbarung		Beurteilung Zielerreichung	
						Zielwert 2007	Erreichter Wert	Zielerreichung	Qualitative Bewertung
1	Menschen mit Behinderungen, insbesondere Kinder und Jugendliche	Sammlungsgutscheine in einem festem Bestand erhalten	Zahl der realisierten Objekte	100	100	200			
2	Erfüllung der Besucherzahlen im Bereich der Dauerausstellungen	Aktualität des kulturellen Angebots der Bereiche Nordamerika und Orient steigern	Zahl der Führungen		80	100			
3									
4									
5									
Kostenbudget			Kurzzeit	Ist-Wert 2005	Ist-Wert 2006	Zielwert 2007	Erreichter Wert	Zielerreichung	Qualitative Bewertung
Investitionsbudget			Kurzzeit	Ist-Wert 2005	Ist-Wert 2006	Zielwert 2007	Erreichter Wert	Zielerreichung	Qualitative Bewertung
Anmerkungen									
Zielerreichung									
Ist-Wert			Ist-Wert Zielerreichung			Ist-Wert Zielerreichung (Ist-Wert)			
Zielerreichung									
Ist-Wert			Ist-Wert Zielerreichung			Ist-Wert Zielerreichung (Ist-Wert)			

Abb. 8: Beispiel einer Zielvereinbarung

Wie zu Beginn erwähnt wurde, ist der Bürger hinsichtlich der Politik an einer Nach- und Überprüfbarkeit des Handelns interessiert. Der Artikel hat sich hinsichtlich der strategischen Steuerung auf die Schnittstelle zwischen Politik und öffentlicher Verwaltung konzentriert. Welche Möglichkeiten bestehen nun, die Transparenz über die Wirksamkeit des politischen und des Verwaltungshandelns zu erhöhen?

Sowohl auf kommunaler als auch auf Landesebene gibt es Ansätze zur Darstellung von Zielen und Messgrößen in Form von Produkthaushalten. Diese ermöglichen eine Nachvollziehbarkeit und Überprüfbarkeit des öffentlichen Handelns anhand deren Produkte bzw. Leistungen. Der Einsatz von Produkthaushalten wird stellenweise kritisch gesehen. Die eigentlichen Adressaten der Produkthaushalte Bundestag, Landtage etc., nutzen diese Informationen im Verhältnis zu den von den tra-

ditionellen Haushaltsverfahren angebotenen Informationen zu wenig. Die outputorientierte Steuerung in Form der Produkthaushalte wird nur unzureichend greifen, solange das traditionelle inputorientierte Haushaltsverfahren dominiert. Zwar ist eine Modernisierung des Haushalts- und Rechnungswesens hin zu möglicherweise doppelseitig ausgerichteten Rechnungssystemen nicht zwingend für einen erfolgreicher Einsatz von Produkthaushalten, jedoch bringen Reformen häufig eine Veränderung von Strukturen mit sich, die sich in der Vergangenheit bewährt haben, aber angesichts der anstehenden Probleme des öffentlichen Handelns (Staatsverschuldung, Aufgabenkritik etc.) doch auf den Prüfstand gestellt werden sollten.

Unstrittig ist, dass das öffentliche Handeln an Zielen ausgerichtet und messbar sein sollte. Produkthaushalte bieten die Möglichkeit, dieses auch außerhalb der Politik transparent machen zu können. Einer funktionierenden

Demokratie steht diese Transparenz gut zu Gesicht.

Literaturverzeichnis:

- Holtbrügge, D.: Personalmanagement, Berlin, Heidelberg, New York, Springer, 2004.
- Horváth & Partner (Hrsg.): Balanced Scorecard umsetzen, 2. Auflage, Stuttgart, Schäffer-Poeschel, 2001.
- Kieser, A./Walgenbach, P.: Organisation, 4. Aufl., Stuttgart, Schäffer-Poeschel, 2003.
- Schreyögg, G./Steinmann, H.: Strategische Kontrolle, in ZfbF, 37. Jg., S. 391-410.
- Vahs, D.: Organisation, 4. Auflage, Stuttgart, Schäffer-Poeschel, 2003.
- Weber, J.: Einführung in das Controlling, 10. Auflage, Stuttgart, Schäffer-Poeschel, 2004. ■

Zuordnung CM-Themen-Tableau					
12	13	24	S	A	F

Kennzahlen als Führungssystem für den kontinuierlichen Verbesserungsprozess

Der Beitrag des Controllings zur Industrialisierung der Finanzdienstleistung

von Thomas Liebethuth, Unterföhring

Ähnlich wie in anderen Dienstleistungsbranchen zuvor, ist aktuell Industrialisierung in der Finanzdienstleistung ein Schlagwort, über das intensiv diskutiert wird. Der vorliegende Beitrag weist nach, dass Industrialisierung das Potenzial hat, eine echte Managementinnovation in der Finanzdienstleistung zu sein. Um die unternehmensindividuellen Ansatzpunkte zur Steigerung des Industrialisierungsgrads aufzuzeigen, ist die Messung des Industrialisierungsgrades von Finanzdienstleistern eine wichtige Grundlage. Im vorliegenden Beitrag wird eine Methodik vorgestellt, wie der Industrialisierungsgrad ermittelt werden kann. Ein wichtiges grundlegendes Element auf dem Weg zur Industrialisierung ist Messbarkeit, hier dargestellt als die Einführung eines auf Führungskennzahlen basierenden Managementprozesses. Im Beitrag wird untersucht, welche wichtige Rolle das Controlling in seiner Funktion als Managementunterstützung dabei spielen kann.

Industrialisierung als Managementinnovation in der Finanzdienstleistung

Die Finanzdienstleistungsbranche befindet sich in einer Phase des Umbruchs: Insbesondere der Begriff der Industrialisierung wird zunehmend thematisiert. Industrialisierung wird dabei hauptsächlich mit den Begriffen

Standardisierung und Automatisierung verbunden. So erwarten nach einer Studie (vgl. Siemens Business Services: Business Process Outsourcing bei Banken, 2005) über 80% der Banken, dass die Umsetzung industrieller Standards in kreditwirtschaftlichen Produktionsprozessen zur Erhöhung der Kosteneffizienz führt. Neben dem Aspekt der Kosteneffizienz wird darüber hinaus mit der Industrialisierung auch eine Erwartung der Leistungsverbesserung verbunden.

Im vorliegenden Beitrag soll gezeigt werden, dass ein **kennzahlenorientierter Führungsprozess** ein wesentlicher Bestandteil der Industrialisierung von Unternehmen aus der Finanzdienstleistungsbranche ist. Hierzu wird ein konzeptioneller Rahmen für die Industrialisierung der Finanzdienstleistung entwickelt, indem zunächst untersucht wird, ob das Industrialisierungskonzept das Potenzial für eine echte Managementinnovation hat; ferner werden die klassischen Paradigmen der Industrialisierung in ihrer Anwendbarkeit auf die Finanzdienstleistung betrachtet. Da eine Industrialisierung erst begonnen werden sollte, wenn Transparenz über die Ausgangssituation des betreffenden Unternehmens oder der betreffenden Organisationseinheit herrscht, wird im Anschluss ein Konzept vorgestellt, wie der Industrialisierungsgrad des betreffenden Unternehmens oder der betreffenden Organisationseinheit



Dipl.-Kfm. Dr. Thomas Liebethuth,
Project Manager, Emporias
Management Consulting GmbH,
Unterföhring
Liebethuth@emporias.de

gemessen werden kann. Abschließend wird diskutiert, wie ein sinnvoller Einsatz von Kennzahlen im Rahmen des Führungsprozesses die Industrialisierung unterstützen kann und wie das Controlling sich in diesem Zusammenhang eine wertvolle Unterstützung leisten kann.

Industrialisierung bei Finanzdienstleistern – echte Innovation oder vorübergehender Hype?

Zum Einstieg in das Thema ist zunächst die Frage zu klären, ob es sich bei der Industrialisierung um ein Schlagwort handelt, das nur kurzzeitig in aller Munde ist, oder es sich dabei um ein langfristig angelegtes Konzept handelt, das nachhaltig bessere Ergebnisse für das Management verspricht.

Dass Industrialisierung in der Finanzdienstleistung das Potenzial für eine echte Managementinnovation hat, zeigt die Ableitung anhand Hamels vier Kriterien für Managementinnovationen, die er aus einer Studie innovativer Managementkonzepte des letzten Jahrhunderts abgeleitet hat (vgl. Hamel, Gary: Die besten Managementkonzepte, in HBM 9/07, S. 20-38).

Auf ein großes Problem konzentrieren: Große Probleme können insbesondere durch schwierige Zielkonflikte, Schwächen großer Unternehmen und Herausforderungen der Zukunft

identifiziert werden. Beispiele für „große Probleme“ und deren Lösung sind die Organisation eines ausgedehnten Firmennetzes durch divisionale Managementholding (Tochtergesellschaften sind jeweils eigene Unternehmen mit jeweils unterschiedlichen Produkten) bei General Motors sowie F. W. Taylors Arbeiten zur Reduzierung der Verschwendung von menschlicher Arbeitskraft durch Mechanisierung, die gleichzeitig den Startschuss für die Industrialisierung gaben. Ein „großes Problem“ in der aktuellen Diskussion in der Finanzdienstleistung scheint die Erzielung von Abwicklungseffizienz bei gleichzeitigem Angebot maßgeschneiderter Lösungen zu sein. Dieses Problem wird durch die aktuellen Entwicklungen in der Gesetzgebung hinsichtlich Transparenz (MIFID) noch verstärkt.

Nach neuen Prinzipien suchen: Leitfragen bei der Suche neuer Prinzipien ist der folgende Fragenkomplex: welche Dinge haben für das Unternehmen nützliche Eigenschaften oder Fähigkeiten und was ist die Ursache hierfür? Ein Beispiel, das dies eindrucksvoll illustriert, ist die Anzahl der Sitzvarianten beim Audi A6: Hier werden ca. 1,2 Mio. Varianten angeboten, ohne einen zusätzlichen „Komplexitätsaufschlag“ erheben zu müssen. Antworten auf diese Fragen können beispielsweise Vielseitigkeit, Wettbewerb oder flexible Ressourcenverteilung sein. Ein Beispiel, bei dem die genannten Eigenschaften zu einer Managementinnovation führten, ist VISA als kapitalfreie, gewinnorientierte Mitgliedsorganisation. Die Übertragung auf die Finanzdienstleistung kann durch einen Blick in die Automobilindustrie gelingen: Hier kann durch einen modularen Aufbau von Produkten und Prozessen ein hohes Maß an Standardisierung bei gleichzeitiger Angebotsvielfalt erzielt werden.

Alte Denkweisen aufbrechen: Ein erster Schritt, einen Entwicklungsprozess in Gang setzen zu können besteht im Zusammentragen von Aussagen zu entscheidenden Managementthemen. Anschließend ist für jede Aussage zu hinterfragen, ob und inwiefern dieser Glaubenssatz die Erreichung der Ziele verhindert und, ob es eine alternative Sicht hierzu gibt. Ein beispielhaftes Er-

gebnis dieser Reviews könnte sein, dass wie bei Google die Verantwortung für strategische Innovation breit verteilt wird und der CEO insbesondere für die Schaffung von Rahmenbedingungen verantwortlich ist. Bei Google manifestiert sich dieses Prinzip in einem Wettbewerb der besten Projekte (Googlettes). Ausgangspunkt für die Finanzdienstleistung zum Aufbrechen alter Denkweisen könnte beispielsweise die Frage sein, wie wichtig Kunden intensive persönliche Betreuung und ein individuell zusammengestelltes Produkt und Abwicklungsmodell sind. Der Erfolg von Direktbrokern zeigt dabei Chancen auf.

Aus Analogien lernen: Der vierte Bereich ist die Bildung von Analogien auch zu unkonventionellen Organisationsformen. Ein Beispiel dafür, wie eine solche Übertragung erfolgreich angestoßen werden kann, ist die Einrichtung eines Wettbüros zur Bewertung von Projekten und Initiativen bei einem großen Elektronikunternehmen. Hierbei kann durch das Gesetz der großen Zahl eine höhere Genauigkeit bei der Prognose über den Erfolg von Projekten erzielt werden als bei der Bewertung durch ein einziges Gremium. So sollten also bei der Umsetzung von Projekten genau diejenigen berücksichtigt werden, die beim Werten eine gute Quote erzielt haben. Obwohl der Blick auf die Industrie zunächst nicht das Kriterium der Unkonventionalität erfüllt, bietet die Industrie dennoch viele, für die Finanzdienstleistung hinreichend innovative Konzepte, aus denen Finanzdienstleister großen Nutzen für ihr Unternehmen schöpfen können. Im Folgenden werden deshalb zunächst die Paradigmen einer Industrialisierung dargestellt, bevor anhand der Messbarmachung von Prozessen der Nutzen für die Finanzdienstleistung aufgezeigt wird.

Ökonomische Paradigmen der Industrialisierung

Nachdem die Frage nach der Nachhaltigkeit des Konzeptes der Industrialisierung geklärt wurde, soll nun konkretisiert werden, was genau unter Industrialisierung verstanden werden kann. Hierzu können die im Folgenden dargestellten Paradigmen der Indus-

trialisierung identifiziert werden (vgl. Riese, Cornelius: Industrialisierung von Banken: Grundlagen, Ausprägungen, Wirkungen, Wiesbaden 2006, S. 12-25):

Standardisierung: Hierunter ist die Normierung bzw. Regelgebundenheit von Arbeitsprozessen sowie von eingesetzten Instrumenten oder Systemen zu verstehen. Daneben ist hierunter auch die Gleichartigkeit von Produkten zu subsumieren. In der Finanzdienstleistung kann eine Prozessstandardisierung in so genannten „Kreditfabriken“ beobachtet werden. Hierbei werden für die Backoffice-bezogene Abwicklung von Kreditanträgen gleichartige Prozesse für die Bearbeitung und gleichartige Entscheidungskriterien für die Kreditentscheidung herangezogen. Das führt zu einem kostengünstigen Angebot der Finanzierung.

Automatisierung: Hierunter wird der Ersatz bzw. die Unterstützung menschlicher Arbeit durch moderne Technologien gefasst. Ein Beispiel für Automatisierung ist der Einsatz von Transportsystemen wie Fließbändern anstelle des Beförderns durch Menschen. Bei Finanzdienstleistern ist das Thema Automatisierung häufig mit dem unterstützenden Einsatz von IT-Systemen verbunden. Das Entscheidungskriterium dafür, ob eine systemtechnische Unterstützung eingesetzt wird, ist häufig das Verhältnis zwischen dem Nutzen der Prozessverbesserung im Sinne einer qualitativen Verbesserung des Prozessergebnisses und/oder einer Einsparung von Personalkapazitäten und dem auf die Amortisationsdauer umgelegten Programmieraufwand.

Systematisches Qualitätsmanagement: Im Zuge der Industrialisierung kommt das systematische Management von Qualität auf Basis von Kunden-, Mitarbeiter- und Prozessorientierung eine hohe Bedeutung zu. Gleichwohl kann es lediglich als nachgelagertes Paradigma gesehen werden, da standardisierte Prozesse und Produkte sowie ein hinreichend hoher Automatisierungsgrad die notwendigen Voraussetzungen für das systematische Management von Qualität sind. Ein deutliches Indiz für die ge-

stiege Bedeutung von systematischem Qualitätsmanagement bei Finanzdienstleistern sind die zunehmenden Six-Sigma-Projekte, wie beispielsweise bei der Citigroup.

Spezialisierung: Im Rahmen der Spezialisierung ist zwischen unternehmensinterner Spezialisierung und der Neukonfiguration von Wertschöpfungsketten zu unterscheiden. Ersteres bezieht sich auf die durch Standardisierung und Arbeitserlegung möglich gewordene Bündelung gleichartiger Tätigkeiten bei spezifischen Stellen, was zu einer Produktivitätssteigerung führt. Die Erweiterung der Betrachtung von der einzelnen Stelle auf ganze Unternehmen kann durch das Zergliedern von Wertschöpfungsketten zu einer Neuverteilung von Systemgrenzen der beteiligten Unternehmen führen. Ein Beispiel für die Existenz bzw. die zunehmende Bedeutung dieses Paradigmas bei Finanzdienstleistungen ist im Bereich der unternehmensinternen Spezialisierung die zunehmende Segmentierung von Tätigkeiten. Diese gewinnt an Bedeutung, wenn sich mit steigendem Geschäftsvolumen die Komplexität der Geschäftsvorfälle und damit auch die Anforderungen an die Qualifikation der Mitarbeiter erhöhen. Eine Möglichkeit, hierauf zu reagieren, besteht darin, die Geschäftsvorfälle mit unterschiedlichen Anforderungen an die Qualifikation der Mitarbeiter in zwei verschiedenen Organisationseinheiten abzuwickeln. Organisatorisch könnte differenziert werden zwischen einer „Fabrik“, in der die standardisierten Geschäftsvorfälle mit geringer Komplexität abgewickelt werden und einer „Spezialeinheit“, die für Spezialfälle mit hoher Komplexität zuständig ist. Die Verteilung der Mitarbeiter erfolgt analog der Komplexität. Ein Beispiel für die unternehmensübergreifende Spezialisierung ist beispielsweise die steigende Bedeutung von Fondsplattformen im Fondsgeschäft. Hierbei konzentriert sich eine Fondsplattform auf den Einkauf und die Weiterleitung der Wertpapiere. Die Banken, die den Endkunden Fonds anbieten, spezialisieren sich hierbei auf die Kundenbetreuung, während die Backoffice-Abwicklung sowie die vertragliche Absicherung von den Fondsplattformen übernommen werden.

Konzentration: Durch die zunehmende Spezialisierung von Unternehmen auf spezielle Tätigkeiten ist die Grundlage für das Outsourcing von Prozessschritten gelegt. Folge dieser Entwicklung ist eine Reduzierung der Fertigungstiefe. Damit geht oft das Streben nach dem Ausnutzen von Economies of Scale einher, das wiederum zu einer Konzentration der Anbieter der Leistungen führt. Ein Beispiel für eine zunehmende Konzentration zeigt sich in den bereits durchgeführten oder geplanten Fusionen im Bankenbereich (aktuell UniCredit und Capitalia) oder bei Investmentgesellschaften (Activest und Pioneer).

Aktuelle Managementmethoden und Konzepte in der Industrie, die in der jüngeren Vergangenheit entwickelt wurden, greifen die grundlegenden Paradigmen auf und entwickeln diese für neue Problemstellungen weiter. Die folgende Abbildung zeigt beispielhaft die Bereiche Zeitbasiertes Management, Reduzierung von Verschwendung, Unternehmensübergreifende Zusammenarbeit und proaktive und nachhaltige Produkt- und Prozessverbesserung auf, denen die dazugehörigen Konzepte zugeordnet wurden.

Bereich	Moderne Methoden/Konzepte
Zeitbasiertes Management	<ul style="list-style-type: none"> • Time-based-Management • Just-in-Time
Reduzierung von Verschwendung	<ul style="list-style-type: none"> • Lean Management • KANBAN • Fähigkeitgerechte Aufgabenumfänge zur Vermeidung der Verschwendung von Humanressourcen
Unternehmensübergreifende Zusammenarbeit	<ul style="list-style-type: none"> • Supply Chain Management • Kooperationsmanagement
Proaktive und nachhaltige Produkt- und Prozessverbesserung	<ul style="list-style-type: none"> • KVP (Kontinuierliches Verbesserungsprogramm) • KAIZEN • TQM (Total Quality Management) • Six Sigma • Business Process Reengineering

Messbarkeit des Grades der Industrialisierung von Finanzdienstleistern

Die bisherige Argumentation zeigt, dass die Industrialisierung im Bereich der Finanzdienstleistung bereits in

vollem Gange ist. Damit Finanzdienstleister schneller Nutzen aus dieser Entwicklung ziehen können, sind verschiedene Informationen notwendig: Grundlegend ist zunächst die Analyse der aktuellen Ausgangssituation. Denn nur wenn man weiß, wo man bereits steht, können die nächsten Schritte zur Erreichung eines Zielzustandes konkretisiert werden. Im Folgenden ist dargestellt, wie der aktuelle Stand eines Unternehmens in Bezug auf die Industrialisierung ermittelt werden kann.

Ausgangspunkt der Argumentation ist, dass der zunehmende Einsatz der vorstehend genannten Paradigmen in Unternehmen der verschiedenen Industrien (allen voran die Automobilindustrie) den Schluss zulässt, dass es besser ist, je eher diese Paradigmen in den Unternehmen zu erkennen sind. Je größer der Industrialisierungsgrad des Unternehmens ist, desto bessere Voraussetzungen hat ein Unternehmen, erfolgreich im Markt bestehen zu können. Dass diese These auch für Unternehmen aus der Finanzdienstleistung zutrifft, wurde bereits an einigen Beispielen dargelegt.

Um konkreten Nutzen in Form von Handlungsempfehlungen zur Weiterentwicklung aus dieser These ableiten zu können, ist es zunächst nötig, den Industrialisierungsgrad von Unternehmen messbar zu machen, um fest-

stellen zu können, auf welcher Stufe der Industrialisierung das Unternehmen in der Ausgangssituation steht. Hierzu wurde der **Industrial Performance Index (IPX)** von emporias entwickelt. Folgende Elemente charakterisieren die fünf Dimensionen des IPX:

1 - Organisation/Prozesse

- ➔ Strukturelle Ausgestaltung der Organisation und Prozesse (Incl. Schnittstellen und Verantwortlichkeiten),
- ➔ Einsatz industrieller Konzepte zur Beherrschung von Komplexität, Vielfalt und Abwicklungseffizienz,
- ➔ Adäquate Abbildung des Produkt- und Dienstleistungsspektrums mit den vorhandenen Strukturen und Personalqualifikationen.

2 - Strategie/Ziele Führungsprozess

- ➔ Herunterbrechen der Operationsstrategie in messbare Ziele für die verschiedenen Ebenen,
- ➔ Einsatz von Controllinginstrumenten im Führungssystem,
- ➔ Aufbau des Managementprozesses auf messbaren Zielen und visualisierten Ergebnissen,
- ➔ Schaffung des Gestaltungsspielraums zur Erreichung der Zielvorgaben.

3 - Organisationsentwicklung (Prozessmanagement)

- ➔ Organisatorische Verankerung von Organisationsentwicklung und kontinuierlicher Verbesserung,
- ➔ Definierte Rollen und Kompetenzprofile im Rahmen des Verbesserungsprozesses,
- ➔ Einsatz von Instrumenten zum Prozessmanagement (z. B. Prozess- und Schnittstellenanalyse).

4 - Automatisierungsgrad

- ➔ Anpassung des Automatisierungsgrades der Prozesse an technische und organisatorische Möglichkeiten,
- ➔ Erzielung einer hohen STP-Rate (Straight-Through-Processing) durch IT-Unterstützung,
- ➔ Einbezug der Schnittstellen zu vor- und nachgelagerten Bereichen der gesamten Lieferkette.

5 - Standardisierung

- ➔ Standardisierungsgrad des Produkt-/Dienstleistungsspektrums, der Prozesse und Schnitt-

stellen,

- ➔ Einsatz modularer Leistungspakete und Prozessmodule,
- ➔ Standardisierung ist Voraussetzung für die Beherrschung von Komplexität in der Abwicklung und Automatisierung von Prozessen.

Zu jeder der vorgenannten Dimensionen existiert ein Set von 5-10 Kriterien, anhand derer der Industrialisierungsgrad in der jeweiligen Dimension gemessen wird. Anschließend werden die Ergebnisse der Dimensionen zusammengeführt und der Durchschnitt gebildet. Das Ergebnis gibt darüber Auskunft, wie stark im Unternehmen bzw. in der untersuchten Organisationseinheit die Prinzipien der Industrialisierung eingesetzt werden. Als Benchmark zur Feststellung des Industrialisierungsgrades dienen Best Practices aus der Automobil- oder Elektronikindustrie als führenden Industrien auf diesem Gebiet. Aber bereits ein Vergleich der Ergebnisse der Bewertungskriterien untereinander offenbart erste Ansatzpunkte für eine Weiterentwicklung.

Einsatz von Kennzahlen als Führungssystem

Ein grundlegendes Element bei der Industrialisierung ist das Element „Strategie/Ziele Führungsprozess“, womit im Wesentlichen das Herunterbrechen der Operations-Strategie in messbare Ziele gemeint ist. Hierauf bauen alle anderen Kriterien und Gestaltungsfelder auf, da die heruntergebrochenen Ziele die Entwicklungsrichtung vorgeben. Messbare Ziele

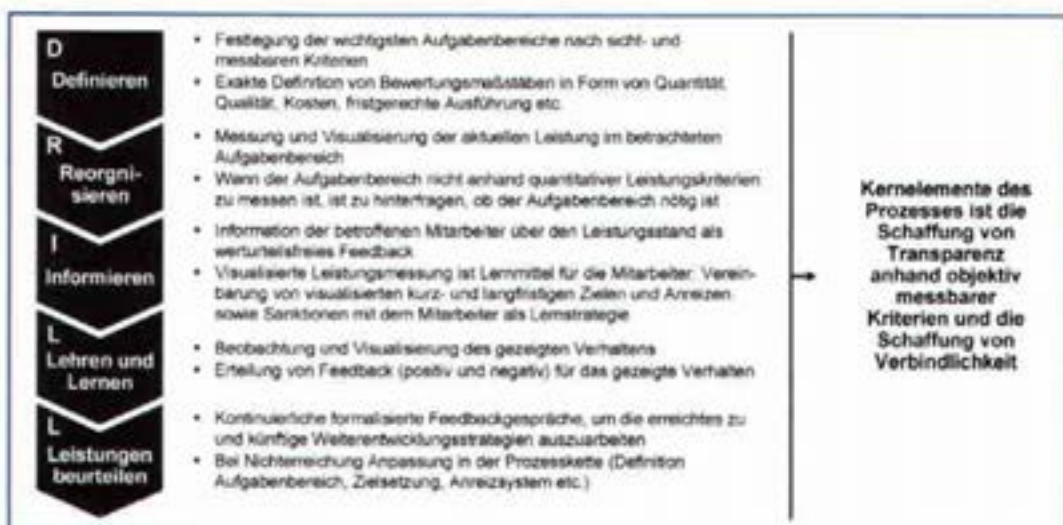
manifestieren sich in Form von Kennzahlen, die allgemein unternehmerische Sachverhalte abbilden. Kennzahlen können sowohl zur Verdeutlichung von Zielen, als auch von Schritten auf dem Weg zum Ziel (Mittel) eingesetzt werden. Letztere können wiederum als Zielvorgabe für eine hierarchisch niedrigere Ebene vorgegeben werden.

„Einsatzort“ der Kennzahlen ist immer der Managementprozess. Kennzahlen werden hierbei zur Quantifizierung ökonomischer Sachverhalte eingesetzt. Insbesondere ein industrieller Managementprozess basiert auf der Herstellung von Verbindlichkeit und der Schaffung von Lernimpulsen anhand transparenter Zielsetzungen und Leistungen. Blanchard und Lorber haben dieses in Form des DRILL-Systems deutlich gemacht (vgl. Blanchard, K.; Lorber, R.: Die Praxis des :01-Minuten-Managers) - siehe Abbildung unten.

Wie der Einsatz von Kennzahlen-basiertem Management anhand des dargestellten Managementprozesses im Rahmen eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses ausgestaltet werden kann, verdeutlicht das folgende Beispiel.

Definition

Ausgangspunkt ist eine Definition des zu betrachtenden Aufgabengebiets, in diesem Fall eine hinreichend detaillierte Beschreibung der Arbeitsprozesse. Um die Grundlage für die Messbarkeit der Prozesse zu schaffen, sollte in der Prozessbeschreibung insbesondere ein klar festgelegter Beginn



mit dem dazugehörigen Auslöser und ein genau definiertes Ende mit einem dazugehörigen Ergebnis als Leistung (die fest definierte Qualitätskriterien erfüllt) bestimmt werden. Dies ist insbesondere auch wichtig, um die Schnittstellen zwischen den Prozessen eindeutig beschreiben zu können. Von besonderem Wert ist dabei die Identifikation von Prozessmodulen, die in mehreren Prozessen vorkommen können. Das ist ein erster Schritt zur Standardisierung und zur Herstellung von Vergleichbarkeit innerhalb der Prozesse. Um die Grundlagen für eine spätere individuelle Leistungstransparenz zu schaffen, ist in diesem Schritt auch wichtig, dass die Prozesse so definiert werden, dass die Leistung der Mitarbeiter in den Prozessen deutlich wird und somit auch motivierend wirken kann.

Reorganisation

In einem nächsten Schritt erfolgt im Rahmen des Schrittes „Reorganisation“ eine Messung der aktuellen Leistung der betrachteten Organisationseinheit oder Mitarbeiter. Dabei sind auch die Einflussfaktoren für die definierten Größen zu definieren und sicherzustellen, dass die Mitarbeiter auch die Größen durch ihre eigene Leistung beeinflussen können. Wenn dies nicht der Fall ist, sind alternative Größen zu definieren, bei denen diese Voraussetzungen vorliegen. Dieser Schritt schließt auch die Festlegung erster Qualitäts-, Kosten- und Zeitmaßstäbe für die definierten Bearbeitungsschritte sowie das Endprodukt ein. Die definierten Größen bilden das Gerüst für die Führungskennzahlen, die sowohl das Ergebnis als auch den Weg zum Ergebnis abbilden. In den folgenden Schritten werden diese Kennzahlen zu Lerngrößen weiterentwickelt, um einen Lernprozess zu initiieren.

Information

Die kontinuierliche Messung und Visualisierung der Leistung in Schaubildern, in denen der aktuelle Leistungsstand ins Verhältnis zu den Zielmaßstäben gesetzt wird, zeigt eventuelle Abweichungen auf. Parallel hierzu sollte für eine spätere Ermittlung des Verbesserungspotenzials eine Erhebung der für die Leistungserbringung notwendigen Aufwände durch-

geführt werden. Wichtig hierbei ist es, auftretende Leistungslücken nicht als Grund für eine Sanktionierung zu sehen, sondern sie als Lernimpuls zu nutzen und Maßnahmen zu entwickeln, den Leistungsstand der Mitarbeiter zu verbessern. Dahinter steckt die Sichtweise, dass Fehler in der Arbeitsausführung nicht auf Vorsatz oder mangelnde Sorgfalt bei den Mitarbeitern zurückgehen, sondern zu einem überwiegenden Teil aus fehlendem (und damit zu entwickelndem) Können der Mitarbeiter resultieren.

Die Einschätzung, die das Management in diesem Fall jedoch gegebenenfalls zu treffen hat, ist, ob (und dann auch wie) dem Mitarbeiter die notwendige Kompetenz vermittelt werden kann. Sofern eine Entwicklung der erforderlichen Kompetenz bei einem Mitarbeiter nicht möglich ist, gilt es für das Management zu entscheiden, ob für den Mitarbeiter eine andere Aufgabe gesucht werden sollte.

Des Weiteren ist im Rahmen der Information eine gemeinsame Gestaltung und Vereinbarung der Anreizsysteme vorzunehmen. Hierdurch kann bei den betroffenen Mitarbeitern das Verantwortungsbewusstsein und das Commitment geschaffen werden, um die Entwicklungsschritte mit Erfolg zu absolvieren.

Lernen und Lehren

Um eine nachhaltige Leistungssteigerung zu erzielen, muss eine kontinuierliche Messung und Visualisierung der gezeigten Leistungen sowie das Geben von positivem und auch ggf. negativem Feedback und eine Incentivierung oder Sanktionierung der Mitarbeiter anhand der vereinbarten Kriterien erfolgen. Ein Beispiel für eine solche Vorgehensweise ist insbesondere in der Automobilindustrie sowie den entsprechenden Zulieferunternehmen im Rahmen des Qualitätsmanagements zu finden: Hier werden tägliche Qualitätsmeetings in eigens dazu eingerichteten Qualitätsecken abgehalten, in denen die Leistung der Gruppe (Schicht) anhand von definierten Messgrößen besprochen wird und die aktuellen Leistungen für jeden Mitarbeiter ersichtlich aushängen.

Im Rahmen dieses Schrittes findet

außerdem eine gemeinsame Bestimmung von Ansatzpunkten zur Verbesserung bzw. Weiterentwicklung des Prozesses und der verantwortlichen Mitarbeiter statt. Dabei ist auch eine Abschätzung des zu erzielenden Verbesserungspotenzials anhand der zuvor erhobenen Aufwandsverteilung vorzunehmen.

Leistungen beurteilen

Um eine kontinuierliche Weiterentwicklung zu gewährleisten, müssen regelmäßige institutionalisierte Treffen zur Erarbeitung von Weiterentwicklungen und ggf. Anpassung der Ziele und Zielvorgaben stattfinden.

Neue Ziele können auf Basis der Kundenerwartungen oder anhand von Benchmarkzahlen definiert werden. Hier lohnt sich ein Blick in Unternehmen aus anderen Branchen, um mögliche Zielvorgaben bei Tätigkeiten analoger Qualifikationsstufen zu finden. Bei Nichterreicherung ist der Prozess von Beginn an zu durchlaufen.

Controlling als Managementunterstützung

Wie zuvor bereits beschrieben, sind die richtigen Kennzahlen das Gerüst für einen effektiven Managementprozess. In der Praxis ist die Definition und das Erheben von Kennzahlen oftmals Aufgabe des Controllings. Damit das Controlling einen wertschöpfenden Beitrag zur Unterstützung des Managements leistet, sollte das Controlling insbesondere drei, in der folgenden Abbildung (nächste Seite) dargestellte Leitlinien befolgen.

Zunächst ist unter der Leitlinie „Lernen statt Kontrollieren“ eine Einbindung der Mitarbeiter zu verstehen. Nur wenn die Mitarbeiter in den Prozess eingebunden werden, ist die Akzeptanz der Entwicklungen zu erwarten. Weiterhin ist mit dieser Leitlinie eine positive Grundeinstellung gegenüber den Mitarbeitern und deren Entwicklungsfähigkeit verbunden. Schließlich ist es die Aufgabe des Controllings, durch die Schaffung von Transparenz die Grundlage für eine Leistungsverbesserung der Mitarbeiter zu legen, an deren Ausgangspunkt sich eine klare Zieldefinition



befindet.

Zweitens ist es für die Akzeptanz und die Motivation der Mitarbeiter förderlich, wenn sich der Einsatz von Kennzahlen auf einige wenige Kennzahlen beschränkt, die jedoch das Aufgabenfeld der Mitarbeiter sehr genau abbilden und gleichzeitig den Beitrag der guten Leistung jedes einzelnen Mitarbeiters für den Unternehmenserfolg darstellen. Ein möglicher Rahmen für die Auswahl der unter individuell zu definierenden Bewertungskriterien ist bei Liebethuth/Otto 2006 (Liebethuth, Thomas; Otto, Andreas:

Ein formales Modell zur Auswahl von Kennzahlen, in: Controlling 1/06, S. 13-23) beschrieben.

Drittens sollte die Rolle des Controllings nicht nur auf das reine Erheben von Zahlen beschränkt werden, sondern auf eine proaktive Entscheidungsunterstützung gerichtet sein. Hierbei kann das Controlling wertvolle Unterstützung als „Sparringpartner“ des Managements leisten und mögliche Auswirkungen von Entscheidungen bereits im Vorfeld abschätzen. Dadurch kann die Managementquali-

tät deutlich verbessert werden.
Literaturverzeichnis

Siemens Business Services: Business Process Outsourcing bei Banken, München 2005

Hamel, Gary: Die besten Managementkonzepte, in Harvard Business Manager 9/07, S. 20-38

Riese, Cornelius: Industrialisierung von Banken: Grundlagen, Ausprägungen, Wirkungen, Wiesbaden 2006,

S. 12-25

Blanchard, K.; Lorber, R.: Die Praxis des :01-Minuten-Managers, Heidelberg 2004

Liebethuth, Thomas; Otto, Andreas: Ein formales Modell zur Auswahl von Kennzahlen, in: Controlling 1/06, S. 13-23 ■

Zuordnung CM-Themen-Tableau

12	13	26	A	S	F
----	----	----	---	---	---

Balanced Scorecard.

ist mehr als ein Kennzahlensystem!

Das Denken nehmen wir Ihnen nicht ab!

Mit der BSC durch Beteiligung Engagement auf allen Ebenen erreichen, diesen Prozess moderieren wir. Es schließt die Strategieerarbeitung wie die konsequente Strategieumsetzung mit ein.

Mehr Infos unter www.scorecard.de

Beskindenstraße 33
D 14129 Berlin
Fon +49. 30. 80 40 40 00
consult@friedag.com

Friedag Consult
Moderation im Unternehmen

Berücksichtigung von Schätzunsicherheit bei der Risikobewertung



Henry Dannenberg ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Wirtschaftsforschung, Halle
henry.dannenberg@web.de

von Henry Dannenberg, Halle

Das Management von Risiken gewinnt in Unternehmen, nicht zuletzt auch in Folge von Basel 2, immer stärker an Bedeutung. Ein wesentliches Element im Risikomanagementprozess stellt die Risikobewertung dar.¹ Hier gewinnen Verfahren, die eine quantitative Bewertung von Risiken auf Grundlage von **Wahrscheinlichkeitsverteilungen** erlauben, immer stärker an Bedeutung. Das heißt, Risiken werden durch Wahrscheinlichkeitsverteilungen, wie zum Beispiel der Normal-, Dreiecks-, Poisson- oder auch Binomialverteilung, beschrieben. Die Anwendung dieser Verteilungen setzt ihre **Parametrisierung** voraus, das heißt, es müssen zunächst die Ausprägungen der Parameter dieser Verteilungen bestimmt werden. Bei der Normalverteilung wäre das zum Beispiel die Varianz und der Erwartungswert und bei der Binomialverteilung die Wahrscheinlichkeit eines erfolgreichen Versuchs. Die wahren Werte dieser Parameter sind in der Regel allerdings nicht bekannt. Es ist daher häufig erforderlich, diese zu schätzen, beispielsweise auf Grundlage historischer Beobachtungen. Solche, auf historischen Beobachtungen beruhende Schätzungen, sind vergleichbar mit dem Ziehen einer Stichprobe. Sie sind daher auch mit einem **Schätzfehler** behaftet. Das heißt, würde ein anderer Beobachtungszeitraum für die Schätzung herangezogen werden, würden in der Regel auch etwas andere Parameter geschätzt.² Dieser Schätzfehler führt zu

Schätzunsicherheit und kann durchaus nicht unerhebliche Konsequenzen für die Risikobewertung und die daraus abgeleitete Risikosteuerung und Entscheidungsfindung in Unternehmen haben.

In diesem Beitrag wird gezeigt, wie für Risiken, die durch eine Null-Eins-Verteilung (Bernoulli-Verteilung) beschreibbar sind, Schätzunsicherheiten bei der Risikobewertung berücksichtigt werden können. Typische Risiken, die einer solchen Verteilung folgen, sind **Ausfallrisiken** wie zum Beispiel das Forderungs- und Schlüsselpersonenausfallrisiko oder auch die Kündigung eines Kunden. Die Summe von unabhängigen bernoulliverteilten Zufallsgrößen mit identischen Wahrscheinlichkeiten p eines erfolgreichen Versuchs genügt einer Binomialverteilung. Auf Grundlage dieser Verteilung ist es möglich, die Wahrscheinlichkeit zu ermitteln, dass eine bestimmte Anzahl Ausfälle in einer Periode beobachtet werden.

Zur Veranschaulichung wird im folgenden eine fiktive Kapitalgesellschaft betrachtet, welche über 250 Kunden verfügt. Das einzige Risiko dieses Unternehmens ist die Kündigung der Kunden. Für diese wird angenommen, dass sie unabhängig voneinander darüber entscheiden, ob sie die Geschäftsbeziehung fortsetzen. Wenn ein Kunde kündigt, entsteht dem Unternehmen ein Schaden in Höhe von

5.000 Euro. Die Geschäftsführung will über die Höhe der Gewinnausschüttung für die abgelaufene Periode entscheiden. Da das frisch vermählte alleinige Anteilseignerpaar das Geld sofort für ihre Flitterwochen verwenden will und auch ansonsten (wegen der teuren Hochzeitsfeier) über keine finanziellen Reserven verfügt, kann bei einer wirtschaftlichen Schiefelage in der kommenden Periode nicht mit finanzieller Hilfe von außen gerechnet werden. In Abstimmung mit den Anteilseignern möchte die Geschäftsführung daher nur so viel Geld ausschütten, dass der **Fortbestand des Unternehmens** mit mindestens 99% Wahrscheinlichkeit auch nach der kommenden Periode gesichert ist. Wenn kein Kunde kündigt, wird das Unternehmen einen sicheren Gewinn in Höhe von 30.000 Euro erzielen. Ein solches Unternehmen könnte beispielsweise ein Vermieter sein, der 250 Wohneinheiten verwaltet und nach einer Kündigung die betroffene Wohnung nur zeitverzögert wieder vermieten kann, wodurch ein finanzieller Verlust (Mietausfall) entsteht.

Risikobewertung ohne Berücksichtigung von Schätzunsicherheit

Es wird zunächst angenommen, dass dem Unternehmen bekannt ist, dass die Kunden mit einer Wahrscheinlichkeit von $p = 2\%$ kündigen. Damit kann das Risiko auf Grundlage einer

Binomialverteilung $Bin(p, n)$ mit $n = 250$ ermittelt werden. Abbildung 1 veranschaulicht diese Verteilung. Demnach ist die Chance, dass kein Kunde kündigt, mit ca. 0,64% ziemlich gering. Am wahrscheinlichsten ist es, dass fünf Kunden an einer Weiterführung der Geschäftsbeziehung nicht interessiert sind. Mit einer **Irrtumswahrscheinlichkeit** von unter 1% kann gesagt werden, dass nicht mehr als elf Kündigungen erfolgen werden. Das Unternehmen sollte also genügend Eigenkapital einbehalten, damit elf Kündigungen, also ein Schaden in Höhe von 55.000 Euro (= 11 Ausfälle * 5.000 € Schaden pro Ausfall), verkraftet werden können. Da das Unternehmen 30.000 Euro Gewinn erzielen könnte, wenn kein Kunde ausfällt, kann der Ausfall von sechs Kunden durch dieses Ertragspotential kompensiert werden. Die verbleibenden 25.000 Euro möglicher Verluste müssen durch Eigenkapital gepuffert werden, welches demzufolge in dieser Höhe vorgehalten werden muss.



Abb. 1: Wahrscheinlichkeitsverteilung der Kündigungsanzahl

Bewertung von Schätzunsicherheit auf Grundlage von Konfidenzintervallen

In der Regel ist die Erfolgswahrscheinlichkeit eines Bernoullierversuchs nicht bekannt, sondern muss geschätzt werden. Bei unabhängigen Ausfallereignissen mit identischer (aber unbekannter) Erfolgswahrscheinlichkeit p stellt im hier betrachteten Beispiel die Kündigungsquote KQ einen erwartungstreuen Schätzer dar. Die Kündigungsquote berechnet sich als Quotient der innerhalb einer historischen Periode erfolgten Kündigungen K und der Gesamtzahl der beobachteten Kunden:

$$(1) \quad KQ = \frac{\text{Anzahl Kündigungen}}{\text{Gesamtzahl Kunden}} = \frac{K}{n}$$

Diese Schätzung weist allerdings einen Stichprobenfehler auf. Das heißt,

in Abhängigkeit vom Beobachtungszeitraum, auf dessen Grundlage die Schätzung erfolgt, können unterschiedliche Parameterwerte ermittelt werden. Diese der Schätzung innewohnende Unsicherheit kann durch Konfidenzintervalle zum Ausdruck gebracht werden. Ein **Konfidenzintervall** beschreibt dabei das Intervall, welches den tatsächlichen, aber unbekanntem Wert p mit einer Wahrscheinlichkeit $1 - \alpha$ abdeckt, wobei α das Konfidenzniveau vorgibt (zum Beispiel 5%). Im folgenden soll zunächst ein Überblick über einige der bekanntesten Konfidenzintervalle gegeben und diese hinsichtlich ihrer Eignung für die Risikobewertung diskutiert werden. Hierdurch soll darauf hingewiesen werden, dass grundsätzlich verschiedene Methoden zur Verfügung stehen, um Schätzunsicherheit zu bewerten. Es wird dabei deutlich, dass die Auswahl der verwendeten Methode einen nicht unwesentlichen Einfluss auf die Risikobewertung haben kann. Die Diskussion der Vor- und Nachteile der ein-

zelnen Methoden soll den hier verwendeten Ansatz zur Beschreibung von Schätzunsicherheit motivieren.

Eines der bekanntesten und in der Praxis wohl auch am weitesten verbreiteten Intervalle zur Beschreibung der Binomialkomponente stellt das Wald-Konfidenzintervall KI_W dar:

$$(2) \quad KI_W = KQ \pm c \sqrt{\frac{KQ(1-KQ)}{n}}$$

wobei c das $1 - \alpha / 2$ Quantil der Standardnormalverteilung beschreibt.³ Die **Abdeckwahrscheinlichkeit** des Wald-Konfidenzintervalls, also die Wahrscheinlichkeit, dass das Intervall den tatsächlichen Wert des Parameters enthält, ist besonders bei wenigen Beobachtungen n in den Randbereichen, also für $KQ \rightarrow 0$ bzw. $KQ \rightarrow 1$, gering.

Das heißt, wird beispielsweise ein nominales Konfidenzniveau seitens des Anwenders in Höhe von α vorgegeben, dann gewährleistet die Berechnung nicht, dass dieses nominale Konfidenzniveau auch in jedem Fall, also für jede mögliche Ausprägung für p und n , erreicht wird. Die tatsächliche Abdeckwahrscheinlichkeit kann also signifikant von diesem nominalen Konfidenzniveau abweichen.⁴

Zur Schätzung von Intervallen, bei denen nur wenige Beobachtungen zur Verfügung stehen, schlagen Agresti, Coull (1998) daher folgende Korrektur des Wald-Konfidenzintervalls vor:

$$(3) \quad \bar{K}Q = \frac{\bar{H}}{\bar{n}}, \quad \text{wobei: } \bar{K} = K + \frac{c^2}{2}$$

$$\text{und } \bar{n} = n + c^2.$$

Das sogenannte Agresti-Coull-Intervall hat damit folgende Form:

$$(4) \quad KI_{AC} = \bar{K}Q \pm c \sqrt{\frac{\bar{K}Q(1-\bar{K}Q)}{\bar{n}}}$$

Dieses Intervall weist eine Abdeckwahrscheinlichkeit auf, die deutlich näher am nominalen Konfidenzniveau $1 - \alpha$ liegt als das Wald-Konfidenzintervall.⁵

Sowohl dem Wald- als auch dem Agresti-Coull-Konfidenzintervall liegt die Annahme der asymptotischen Normalverteilung des arithmetischen Mittels der Anteilswerte zugrunde. Alternativ wird daher von einigen Autoren das Clopper-Pearson-Intervall als eine „exakte Intervallschätzung“ vorgeschlagen, da es direkt aus der kumulierten Binomialverteilung abgeleitet wird.⁶ Dieses Intervall wird bei gegebenem Konfidenzniveau α durch die rekursive Lösung der folgenden Gleichungen bestimmt:

$$(5) \quad \sum_{k=a}^n \binom{n}{k} KQ^k (1-KQ)^{n-k} = \alpha/2$$

für die untere Grenze und

$$(6) \quad \sum_{k=b}^n \binom{n}{k} KQ^k (1-KQ)^{n-k} = \alpha/2$$

für die obere Grenze.

Wobei $KQ_{\text{untere Grenze}} = 0$ ist, wenn keine Ausfälle beobachtet wurden. Die Untergrenze dieses Intervalls kann durch das $\alpha/2$ Quantil der Beta-Verteilung: $Beta(K, n-K+1)$ und die Obergrenze durch das $1-\alpha/2$ Quantil der Beta-Verteilung: $Beta(K+1, n-K)$ beschrieben werden. Dieses Intervall garantiert, dass die Abdeckwahrscheinlichkeit immer größer oder gleich dem nominalen Konfidenzniveau ist.⁷ Das heißt, für bestimmte Ausfallwahrscheinlichkeiten kann die Abdeckwahrscheinlichkeit wesentlich größer sein als das gewünschte Konfidenzniveau, wodurch sehr konservative Intervalle geschätzt werden. Brown, Cai, DasGupta (2001) bezeichnen dieses Intervall daher als: „wastefully conservative“ und raten von einer praktischen Verwendung ab.

Zur Korrektur dieses konservativen Intervalls wird das „Mid-P Clopper-Pearson-Intervall“ diskutiert. Dieses leitet sich aus dem Quantil einer Verteilung ab, die sich aus dem mit $1/2$ gewichteten Durchschnitt der Beta-Verteilungen zusammensetzt, welche die Unter- und Obergrenze des Clopper-Pearson-Intervalls beschreiben:

$$(7) \quad K_{\text{untere Grenze}}^{\text{Mid-P}} = \frac{1}{2} (Beta(\alpha/2; K, n-K+1) + \frac{1}{2} (Beta(\alpha/2; K+1, n-K))$$

$$(8) \quad K_{\text{obere Grenze}}^{\text{Mid-P}} = \frac{1}{2} (Beta(1-\alpha/2; K, n-K) + 1) + \frac{1}{2} (Beta(1-\alpha/2; K+1, n-K))$$

Das Mid-P Clopper-Pearson-Intervall entspricht approximativ dem Jeffrey-Intervall. Dieses basiert auf einer Beta-Verteilung mit den Parametern: $Beta(K+1/2, n-K+1/2)$.⁸ Die Untergrenze des Jeffrey-Intervalls ergibt sich aus dem $\alpha/2$ Quantil und die Obergrenze aus dem $1-\alpha/2$ Quantil dieser Verteilung. Brown, Cai, DasGupta (2001) beschreiben das Jeffrey-Konfidenz-Intervall als einen ernsthaften und vertrauenswürdigen Kandidaten für die praktische Anwendung.

In Abbildung 2 wird die Bedeutung der Wahl der Methode bei der Bestimmung von Schätzintervallen verdeut-

licht. Es wird angenommen, dass das hier beispielhaft betrachtete Unternehmen in der vorangegangenen Periode fünf Kündigungen erhielt. Entsprechend Gleichung (1) kann eine Kündigungsquote in Höhe von $KQ = 2\%$ geschätzt werden. Es wird deutlich, dass die Ober- und Untergrenzen je nach gewählter Methode stark voneinander abweichen können. So entspricht beim Clopper-Pearson-Intervall die Obergrenze dieses Intervalls dem 2,075-fachen der Kündigungsquote, während die Obergrenze des Wald-Intervalls nur dem 1,73-fachen der Kündigungsquote entspricht.

n	K	K/n	Wald-Intervall			Agresti-Coull-Intervall		
			Untergrenze	Obergrenze	Intervalllänge	Untergrenze	Obergrenze	Intervalllänge
250	5	2,00%	0,54%	3,46%	2,91%	0,89%	4,13%	3,24%
n	K	K/n	Clopper-Pearson-Intervall			Jeffrey-Intervall		
			Untergrenze	Obergrenze	Intervalllänge	Untergrenze	Obergrenze	Intervalllänge
250	5	2,00%	0,79%	4,15%	3,36%	0,92%	3,89%	2,97%

Abb. 2: Vergleich verschiedener Konfidenzintervalle zum Signifikanzniveau $\alpha = 95\%$

Der hier vorgenommene Vergleich von vier Konfidenzintervallen könnte mühelos um weitere Intervalle ergänzt werden. Es wird am Beispiel dieser Intervalle jedoch bereits deutlich, dass die Wahl der Methode zur Beschreibung von Schätzunsicherheit von Bedeutung für die Risikobewertung sein kann. In diesem Artikel wird im weiteren das Jeffrey-Intervall betrachtet. Dieses wird in der Literatur als gut geeignet für die Schätzung des Konfidenzintervalls der Binomialkomponente beschrieben.

Wie kann Schätzunsicherheit bei der Risikobewertung berücksichtigt werden?

Nachdem im vorangegangenen Abschnitt verschiedene Methoden diskutiert wurden, wie der Schätzfehler bewertet werden kann, soll nun ein Weg aufgezeigt werden, wie dieser Schätzfehler bei der Risikobewertung berücksichtigt werden könnte. Ein naheliegender, aber ungeeigneter Weg wäre, die berechnete obere Intervallgrenze als Wert für die Kündigungswahrscheinlichkeit p zu verwenden. Das Problem bei der Verwendung der Intervallgrenzen liegt in der zweifachen Vorgabe eines Konfidenz-

niveaus (einmal bei der Berechnung des Quantils der Binomialverteilung und einmal bei der Berechnung des Konfidenzintervalls). Wird zum Beispiel das Jeffrey-Intervall aus Abbildung 2 betrachtet, so ist die unbekannte **Kündigungswahrscheinlichkeit** mit einer Wahrscheinlichkeit von $97,5\% [= (1+\alpha)/2]$ kleiner als die ausgewiesene Obergrenze. Das heißt, dass die tatsächliche Kündigungswahrscheinlichkeit $3,89\%$ beträgt, ist bereits sehr unwahrscheinlich. Würde dieser Wert in die Binomialverteilung einfließen und würde aus dieser wiederum ein sehr unwahrscheinlicher

Wert für die Anzahl der Kündigungen zur Bestimmung des Eigenkapitalbedarfs abgeleitet, dann würde mit 55.000 Euro der Eigenkapitalbedarf deutlich überschätzt. Das hätte zur Folge, dass die anstehende Gewinnausschüttung deutlich geringer ausfallen müsste, als es die Risikobereitschaft der Eigentümer rechtfertigen würde. Damit müssten die Anteilseigner Abstriche bei ihren Flitterwochen hinnehmen, zu der sie entsprechend ihrer persönlichen Präferenzen eigentlich nicht bereit sind.

Eine geeignetere Methode zur Berücksichtigung der Schätzunsicherheit besteht darin, diese auf Basis der dem Konfidenzintervall zugrundeliegenden Wahrscheinlichkeitsverteilung zu beschreiben. Das hier betrachtete Jeffrey-Intervall beruht auf einer Beta-Verteilung. Durch die Beta-Verteilung kann jeder möglichen Kündigungswahrscheinlichkeit, basierend auf den beobachteten Kündigungen, die Wahrscheinlichkeit zugeordnet werden, dass es sich um die tatsächliche, aber unbekannte Kündigungswahrscheinlichkeit handelt. Das heißt, wird ein Intervall zum Konfidenzniveau α geschätzt, dann liegt die tatsächliche, aber unbekannte Kündigungswahrscheinlichkeit p mit einer Wahrschein-

lichkeit $1 - \alpha$ außerhalb der Intervallschranken $[KQ^{\text{untere}, \alpha}; KQ^{\text{obere}, \alpha}]$. Eine marginale Erhöhung des Konfidenzniveaus um einen Wert ϵ vergrößert das Konfidenzintervall $[KQ^{\text{untere}, \alpha+\epsilon}; KQ^{\text{obere}, \alpha+\epsilon}]$. Die Wahrscheinlichkeit, dass die tatsächliche, aber unbekannte Kündigungswahrscheinlichkeit Werte im Intervall $[KQ^{\text{untere}, \alpha+\epsilon}; KQ^{\text{obere}, \alpha+\epsilon}]$ beziehungsweise $[KQ^{\text{obere}, \alpha}; KQ^{\text{untere}, \alpha}]$ annimmt, beträgt jeweils $\epsilon/2$. Damit lässt sich für jede beliebige marginale Veränderung der Intervalllänge eine Wahrscheinlichkeit bestimmen, mit welcher die tatsächliche Kündigungswahrscheinlichkeit in dem betrachteten Intervallabschnitt liegt. Die Änderung der Intervalllänge wiederum wird durch die dem Intervall zugrundeliegende Wahrscheinlichkeitsverteilung determiniert; im Falle des Jeffrey-Intervalls also durch eine Betaverteilung und im Fall des Wald- beziehungsweise Agresti-Coull-Intervalls durch eine Normalverteilung.

Die Modellierung der Schätzunsicherheit durch die dem Jeffrey-Intervall zugrundeliegende Betaverteilung macht es erforderlich, diese mit der Binomialverteilung zu verknüpfen. Durch eine gemischte Binomial-Betaverteilung $\text{Bin}(n; \text{Beta}(K+1/2; n-K+1/2))$ kann der Eigenkapitalbedarf des Unternehmens unter Berücksichtigung von Schätzunsicherheit bestimmt werden. Eine geeignete Methode zur Verknüpfung von zwei Wahrscheinlichkeitsverteilungen ist die **Monte-Carlo-Simulation**. Das heißt, es wird in jedem Simulationsschritt aus der dem Jeffrey-Intervall zugrundeliegenden Betaverteilung eine mögliche Kündigungswahrscheinlichkeit gezogen. Diese wird in diesem einen Simulationsschritt als der wahre Wert für

die Kündigungswahrscheinlichkeit angenommen und in die Binomialverteilung eingesetzt. Auf Basis der so parametrisierten Binomialverteilung wird wiederum ein zufälliger Wert gezogen, der die Anzahl der Kündigungen in diesem Szenario repräsentiert. Wird eine hinreichend hohe Anzahl solcher Szenarien gebildet (hier 50.000), kann auf Grundlage der so ermittelten empirischen Verteilung jeder möglichen Anzahl von Kündigungen eine Wahrscheinlichkeit zugeordnet werden. Abbildung 3 zeigt die empirische Wahrscheinlichkeitsverteilung der Anzahl von Kündigungen unter Berücksichtigung von Schätzunsicherheit (hell). Zum Vergleich wird die Wahrscheinlichkeitsverteilung der Kündigungen ohne Berücksichtigung von Schätzunsicherheit aus Abbildung 1 mit dargestellt (dunkel). Es wird deutlich, dass durch die Berücksichtigung von Schätzunsicherheit sowohl die Wahrscheinlichkeit, eine geringe Anzahl Kündigungen zu beobachten, als auch die Wahrscheinlichkeit, eine hohe Anzahl Kündigungen zu beobachten, steigt. Demgegenüber sinkt die Wahrscheinlichkeit, dass eine mittlere Anzahl Kündigungen beobachtet wird. Die Anzahl der Kündigungen, die mit 99%-iger Wahrscheinlichkeit nicht überschritten wird, beträgt bei einer Berücksichtigung von Schätzunsicherheit 15. Das heißt, es ist Eigenkapital in Höhe von 45.000 Euro vorzuhalten (= 15 Ausfälle * 5.000 € Schaden pro Ausfall = 30.000 € potentieller Gewinn). Würde die Schätzunsicherheit nicht berücksichtigt und die Kündigungswahrscheinlichkeit auf Grundlage der Kündigungsquote $KQ = 2\%$ geschätzt, ergibt sich die selbe Schadensverteilung wie im Ausgangsfall und damit ein Eigenkapitalbedarf in Höhe von 25.000 Euro.

Fazit

Im Ausgangsfall wurde angenommen, dass die Kündigungswahrscheinlichkeit in Höhe von 2% bekannt ist. Auf Grundlage dieser Annahme wurde der erforderliche Eigenkapitalbedarf des Unternehmens ermittelt. In Erweiterung dieses Ausgangsfalls wurde unterstellt, dass die Kündigungswahrscheinlichkeit nicht mehr bekannt ist, sondern aus historischen Daten geschätzt werden muss. Im Fall, dass die Kündigungen unabhängig voneinander erfolgen und für die Kunden eine identische Kündigungswahrscheinlichkeit angenommen werden kann, stellt die Kündigungsquote einen geeigneten Punktschätzer dar. Seine Verwendung bei der Risikobewertung würde allerdings vernachlässigen, dass dieser Schätzer einen Stichprobenfehler aufweist. Das führt dazu, dass der tatsächliche Wert für die Kündigungswahrscheinlichkeit auch höher oder geringer sein kann als der geschätzte Wert. Die Gefahr, diesen Wert falsch eingeschätzt zu haben, sollte im Risikomanagement berücksichtigt werden. Im Beitrag wurden verschiedene Konfidenzintervalle vorgestellt, auf deren Grundlage eine Einschätzung des Schätzfehlers beziehungsweise der Schätzunsicherheit erfolgen könnte. Basierend auf theoretischen Verteilungen, welche den Konfidenzintervallen zugrunde liegen, wurde eine Möglichkeit aufgezeigt, Schätzunsicherheit in die Risikobewertung einfließen zu lassen. Durch die Vorstellung und Diskussion von verschiedenen Konfidenzintervallen wurde deutlich, dass die verwendete Methode einen nicht unerheblichen Einfluss auf das Ergebnis haben kann. Dieses „Modellrisiko“ sollte dem Risiko-



Abb. 3. Wahrscheinlichkeitsverteilung der Kündigungsanzahl mit und ohne Schätzunsicherheit

manager bewusst sein. Im Zweifelsfall kann eine Sensibilitätsanalyse die Anfälligkeit der Ergebnisse von der gewählten Methode aufzeigen.

Für das hier betrachtete Beispiel lässt sich festhalten, dass der Eigenkapitalbedarf durch die Berücksichtigung der Schätzunsicherheit von 25.000 Euro um 80% auf 45.000 Euro steigt. Für das jungvermählte Paar hätte dies nicht unerhebliche Auswirkungen auf die Gestaltungsmöglichkeiten der Flitterwochen. Andererseits müsste, wenn nur 25.000 Euro vorgehalten werden, das Insolvenzrisiko des Unternehmens nicht mehr mit 1%, sondern mit über 5% eingeschätzt werden. Das heißt, wird davon ausgegangen, dass die tatsächliche Kündigungswahrscheinlichkeit genau 2% beträgt, dann müssten für die Pufferung des eigentlichen Risikos dieses Unternehmens, also der Kündigung durch die Kunden, nur 25.000 Euro aufgebracht werden. Da diese Kündigungswahrscheinlichkeit aber nicht bekannt ist, muss für die Gefahr einer Fehleinschätzung (Informationsrisiko) nochmals ein Puffer in Höhe von 20.000 Euro zusätzlich bereitgestellt werden, so dass insgesamt 45.000 Euro zur Verfügung zu stellen sind. Der Anteil des Eigenkapitals, der zur Pufferung des Informationsrisikos dient, kann durch die Berücksichtigung zusätzlicher Informationen re-

duziert werden. Das garantiert aber nicht, dass der Eigenkapitalbedarf dadurch insgesamt sinkt, da zusätzliche Informationen auch auf höhere Kündigungsrisiken hinweisen können. Zusätzliche Informationen können beispielsweise durch eine Erhöhung des Stichprobenumfangs gewonnen werden. Könnte also beispielsweise ein anderer Vermieter gefunden werden, bei dem davon auszugehen ist, dass dessen Kunden ein ähnliches Kündigungsverhalten aufweisen wie die des betrachteten Unternehmens, könnten die Daten gemeinsam analysiert werden. Eine andere Möglichkeit könnte auch darin bestehen, ältere Daten in der Analyse zu berücksichtigen, wobei hier zunächst die Frage zu stellen ist, inwieweit ältere Daten repräsentativ für die aktuellen Risiken sind. Für das hier beschriebene Brautpaar könnte die Hochzeitsreise aber durch zusätzliche Informationen gerettet werden, wenn, wie oben angenommen, die tatsächliche Kündigungswahrscheinlichkeit 2% beträgt.

Fußnoten

- ¹ Vgl. Romeike, F. (2004), „Lexikon Risikomanagement“, 2004, Bankverlag Köln, S. 114 f.
- ² Vgl. zum Beispiel Hamerle, A., Rösch, D. (2005), „Backtesting von Ausfallwahrscheinlichkeiten und

«Risiko2» in Die Unternehmung, 59. Jg., Nr. 6, 2005, S. 535-546.

- ³ Vgl. Vollset, S.E. (1993): „Confidence Intervals for a Binomial Proportion“ In *Statistics in Medicine*, Vol. 12, S. 809-824, 1993, S. 810.
- ⁴ Für weiterführende Literatur siehe zum Beispiel Agresti, A., Coull, B.A. (1998): „Approximate is Better than “Exact” for Interval Estimation of Binomial Proportions“ In *The American Statistician*, Vol. 52, No. 2, 1998, S. 119-126, Vollset, S.E. (1993), a.a.O., Brown, L.D., Cai, T.T., DasGupta, A. (2001): „Interval Estimation for a Binomial Proportion“ In *Statistical Science*, Vol. 16, No. 2, 2001, S. 101-117.
- ⁵ Vgl. Agresti, Coull (1998), a.a.O., S. 121 ff.
- ⁶ Vgl. Vollset (1993), a.a.O., S. 811, Hanson, Schuermann (2006), „Confidence Intervals for probabilities of default“ in *Journal of Banking & Finance* 30, 2006, S. 2281-2301, S. 2286.
- ⁷ Vgl. Brown, Cai, DasGupta (2001), a.a.O., S. 113.
- ⁸ Vgl. Brown, Cai, DasGupta (2001), a.a.O., S. 115

Zuordnung CM-Themen-Tableau

04	21	35	S	V	P
----	----	----	---	---	---



v. l. Ralf W. A. Lehnert, Leiter Veranstaltungsausschuss, Aiste Lörjen, AK-Leiterin Litauen, Martin Herrmann, AK-Leiter West 3, Hans-Peter Sandex, PFI-Manager ICV

genau das Richtige zu tun.



RECHNUNGSWESEN-PLUS®

Das System, das Fachinformationen und Arbeitsprozesse perfekt verbindet.

SICHER: Alle Fachinformationen werden automatisch aktualisiert.

EFFIZIENT: Alle Inhalte sind mit den jeweiligen Arbeitsbereichen verknüpft.

TRANSPARENT: Die ganze Abteilung arbeitet mit dem gleichen System.

VORAUSSCHAUEND: Zukünftige Themen wie Internationale Rechnungslegung oder Controlling sind integriert.

EINZIGARTIG: Der individuell veränderbare Workflow erleichtert den gesamten Arbeitsalltag.

GRATIS: 4 Wochen Online-Test – mit allen Inhalten und Funktionen unter www.rechnungswesenplus.de

GRATIS:

4 Wochen online testen unter
www.rechnungswesenplus.de

RECHNUNGSWESEN-PLUS®
TEAM-EDITION

Für perfekten Workflow

NEU



Alle Herausforderungen meistern.

Verlag
Praktisches
Wissen

A WoltersKluwer Company

Umfeldbeobachtungs- netzwerk als strate- gisches Tool zur innovativen Unternehmenssicherung

am Beispiel des Unternehmens DATEVeG

von Walter Schuhbauer und Kai-Uwe Wellner, Nürnberg



Dipl.-Kfm. Walter Schuhbauer ist im Bereich des Strategischen Produktmanagements zuständig für Umfeldbeobachtung und Innovationsmanagement der DATEVeG
E-Mail: walter.schuhbauer@datev.de



Prof. Dr. Kai-Uwe Wellner, Professor für BWL, insbesondere Controlling und International Management an der FH Augsburg, zuvor für Tengelmann, adidas-Salomon AG und Quelle/Neckermann AG in der Auslands-koordination, im internationalen Marketing, Marketingcontrolling und Beteiligungscontrolling tätig.
wellner@rz.fh-augsburg.de

Umfeldbeobachtungen finden in Unternehmen in verschiedensten Formen statt. Am bekanntesten sind die Ausprägungen der Marktforschung, der Früherkennung, des Benchmarking und des Risikomanagements. Ziel eines Früherkennungssystems ist eine möglichst frühzeitige Erkennung, Diagnose und Weitergabe von führungsrelevantem Wissen und dessen operative und strategische Umsetzung im Unternehmen. Der Output eines **Früherkennungssystems** besteht aus Früherkennungsinformationen, die auf real vorhandene, aber noch nicht allgemein erkannte **strategische Chancen und Risiken** aufmerksam machen. Sie soll in solch frühem Stadium geschehen, dass es dem Unternehmen noch möglich ist, geeignete Strategien zu entwickeln und Maßnahmen durchzuführen. Die Differenzierung der Früherkennungsergebnisse im Bezug auf Chance, Risiko, Bedeutung und Umsetzung für das Unternehmen sind sehr wichtig. Mit der Früherkennung ist der Begriff „Risiko“, bzw. „Unsicherheit“ eng verbunden.

Risikomanagement als Basis der Umfeldbeobachtung

Besonders im Bereich des Risikomanagements sind legislative Beschlüsse wie „Das Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG)“, „Basel II“ und der

2002 verabschiedete US-amerikanische „**Sarbanes-Oxley Act (SOX)**“ Basis für eine Erkennung und Abwendung von Unternehmensrisiken. Seit Inkrafttreten des KonTraG im Jahr 1998 sind Aktiengesellschaften in Deutschland gesetzlich verpflichtet, Risikomanagement zu betreiben. Darin fordert der Gesetzgeber die Unternehmen auf „(...) geeignete Maßnahmen zu treffen, insbesondere ein Überwachungssystem einzurichten, damit den Fortbestand der Gesellschaft gefährdende Entwicklungen früh erkannt werden“. (AktG §91 Abs.2). Der Begriff Risiko beschreibt gewissermaßen die Möglichkeit des Abweichens von einem erwarteten Zielwert/Strategie und ist ein Indikator für subjektiv unsichere Entwicklungen. Unternimmt man den Versuch, den Risikobegriff im Sinne des KonTraG einzuzugrenzen, stößt man auf die Formulierung des § 91 Abs.2 Aktiengesetz, wonach unter Risiko alle „(...) den Fortbestand der Gesellschaft gefährdende Entwicklungen (...)“ zu verstehen sind. Mit Hilfe dieser Form der Risikoerkennung, -bewertung und -minimierung soll der langfristige Erhalt des Unternehmens sichergestellt werden. Dies gilt anerkanntermaßen für alle Unternehmensformen und Branchen.

Risikomanagementsysteme schaffen Handlungsspielräume, die die langfristige Sicherung von bestehenden

sowie den Aufbau von neuen Erfolgspotenzialen ermöglichen und damit den Fortbestand des Unternehmens sichern. Wichtig ist zudem, dass sie das Management in die Lage versetzen, die notwendigen Entscheidungen unternehmerisch richtig zu treffen, indem sie den jeweils noch verträglichen Grad an Risikobereitschaft vorgeben. Das Risikomanagement geht in der Regel weit über die vom KonTraG geforderte Früherkennung von bestandsgefährdenden Risiken hinaus und ermöglicht ein systematisches Steuern von Risiken und Chancen einer **wert- und erfolgsorientierten Unternehmenssteuerung**. Dennoch bleibt es im wesentlichen vergangenheitsorientiert und eindimensional, wenn die Unternehmensstrategie nicht berücksichtigt wird. In einem solchen Fall ist Risikomanagement, besonders wenn es verpflichtend durch Gesetze gefordert und nicht aus Überzeugung gelebt wird, grundsätzlich erst einmal eine leere Beschäftigungshülse, die zur langfristigen Abwehr von externen Gefahren und dem Nutzen von Chancen für Unternehmen nicht hilfreich ist. Die Betrachtung von abgeschlossenen Prozessen und die damit einhergehende Vergangenheitsorientierung und Negativbesetzung des Namens „Risiko“ (wobei Risiko leider nie als Chance gesehen wird) **verfehlen die strategische Ausrichtung** von Unternehmen auf Basis des Risikomanage-

ments. Aufgrund dieser Erfahrungen finden in Unternehmen häufig weitere, oft unkoordinierte, Umfeldbeobachtungen statt.

Risikomanagement ist auf eine in der Summe geringe Anzahl von Kapitalgesellschaften beschränkt. Die Bedeutung von Klein- und mittelständischen Unternehmen (die nicht dem gesetzlich vorgeschriebenen Risikomanagement unterliegen), insbesondere für die deutsche und europäische Volkswirtschaft, ist jedoch viel höher einzuschätzen. „Klein- und Mittelunternehmen haben mittlerweile die Großbetriebe in ihrer früheren Rolle als wichtigster Beschäftigungsträger abgelöst. 49% aller Arbeitsplätze finden sich in Unternehmen der Größenordnung zwischen 10 und 250 Beschäftigten.“ (Wirtschaftsbericht 2006 der Stadt Nürnberg). Zählt man hierzu noch die größeren mittelständischen und inhabergeführten Unternehmen hinzu, kommt man am Beispiel der Metropolregion Nürnberg auf einen Beschäftigungswert von knapp 70% (vgl. Wirtschaftsbericht 2006 der Stadt Nürnberg).

Marktforschung als Basis einer Umfeldbeobachtung

Für die Eruierung von Kundenwünschen, das Erkennen von latenten Bedürfnissen und die Wettbewerbsanalyse ist die Marktforschung in vielen, vor allem konsumgüterorientierten Unternehmen nicht mehr wegzudenken. Der wachsende Erfolg vieler Marktforschungsunternehmen, die das Ziel verfolgen, für Unternehmen **Kundenwünsche zu konkretisieren**, zeigt diese Entwicklung in den letzten 20 Jahren. Zu Beginn der Marktforschung standen im Wesentlichen die Beobachtungen von marketingspezifischen Fragen für die Unternehmen. Mittlerweile wenden sich Marktforschungsunternehmen von der Erforschung von Konsumgütern hin zu Investitionsgütern und Dienstleistungen. Die **Aufgaben für die Marktforschung** bestehen in diesem Zusammenhang in der

- Aufdeckung von Marktlücken oder -nischen,
- Ermittlung des Marktpotentials,
- Spezifizierung von Kundengruppen,

- Prognose der Marktentwicklung,
- Durchführung von Markttests.

Marktforschung wird jedoch schon weiter gefasst und beinhaltet die gesamten Schlüsselgrößen der Marktanalyse, die über die klassische Marktforschung hinausgehen und es damit ermöglichen, Marktfeldstrategien konsequent umzusetzen. Die **Marktanalyse beinhaltet**:

- Marktpotenzial,
- Marktvolumen,
- Absatzvolumen,
- Marktanteil,
- Kundenwünsche,
- Wettbewerberstruktur.

Trotz dieser verstärkten Diversifizierung der Marktforschungstätigkeiten sowohl in horizontaler als auch in vertikaler Richtung, bleibt die Marktforschung extern marketing- und marktorientiert auf bestimmte Kundenwünsche und Produktakzeptanzen gerichtet. Dabei übersieht sie die zusätzlichen Auswertungs- und Umsetzungsmöglichkeiten in den Unternehmen. Die gewonnenen Erkenntnisse aus der Kunden- und Wettbewerberforschung gehen zu selten über die operative Anpassung von Marketingstrategien hinaus. Wenn die Ergebnisse teilweise noch über die Produktpolitik hinaus die Vertriebsstrategie beeinflussen, so werden leider nur selten die aufwendig gewonnenen Daten für andere Prozessbereiche in Unternehmen genutzt und verarbeitet. Auch hier fehlt, ähnlich wie beim Risikomanagement, eine koordinierte Vernetzung der Informa-

tionen und deren Umsetzung in Unternehmensstrategien sowie Wachstums- und Erfolgspotenziale.

Benchmarking und dessen Implementierung in eine Balanced Scorecard

Abhilfe kann hierbei das Benchmarking bieten. Benchmarking soll hierbei als systematischer und kontinuierlicher Vergleich von Erfolgsfaktoren des eigenen Unternehmens mit anderen Unternehmen oder vergleichbaren Unternehmensteilen (auf Basis fester Definitionen), die Spitzenleistungen erzielen (Vergleich mit den Besten oder Vergleich unter Gleichen), verstanden werden.

Das Benchmarking alleine führt jedoch nur zu vereinzelt Produkt- und Prozessoptimierungen im Unternehmen. Eine langfristige Anpassung an die Unternehmensbedürfnisse und eine Verknüpfung mit der Unternehmensstrategie BSC. Durch die **Integration der Benchmarkingergebnisse in eine Balanced Scorecard** wird erreicht, dass externe Informationen und daraus gewonnene Innovationen und Wissensvorsprünge mit internen strategischen Maßnahmen abgeglichen und durch Maßnahmen und Vorgaben in den einzelnen Bereichen hinterlegt werden. Das Benchmarking gilt in diesem Fall als externe Informationsquelle zur Erkennung von Chancen und Risiken für die Unternehmensstrategie.

Der Fokus des Benchmarking sollte hierbei im Wesentlichen nicht nur auf der Schließung des Gap zwischen dem

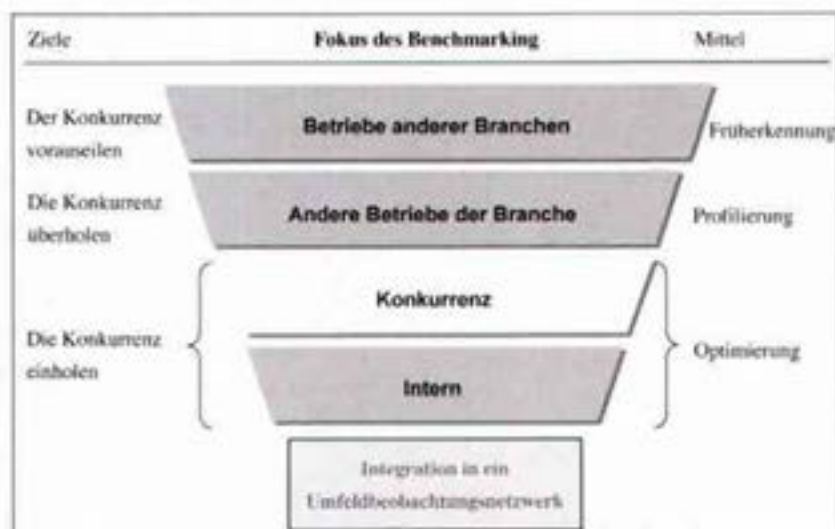


Abb. 1: Fokus des Benchmarking im Rahmen der Netzwerkintegration (eigene Darstellung)

Sticking to the Budget	Forecasting of the Future	Strategic Thinking	Putting vision into action and strategic thinking	Evaluating business surrounding
			strategische Planung	Strategie + Umfeldnetzwerk
Jahres-Budgets-Controlling	Mehnjahresbudgets	Orientierung an Erfolgspotenzialen	Strategie-Kultur-Fit	Innovationen
Vergangenheit als Planungsgrundlage	Abweichungsanalyse	SWOT Analyse	Changemanagement	Shareholder-Stakeholder balance
	Extrapolation der historischen Trends	Aufbau von Fähigkeiten	Issue Management	Wissens-Management
		Antizipation von Trendbrüchen	Weak-Signal	
Finanzplanung (50-55)	Langfristplanung (55-75)	Strategische Planung (70-85)	Krisenmanagement	
			Strategisches Management (ab 1990)	Umfeldanalyse (ab heute)
extrapolative		Überraschungen		Einschätzung+ Nutzen der Umfeldler
1. Generation	2. Generation	3. Generation	4. Generation	5. Generation

Abb. 2: Darstellung der Entwicklungsgenerationen im Management bis zur Gestaltung von Umfeldbeobachtungsnetzwerken (eigene Darstellung)

Besten und dem eigenen Unternehmen liegen. Vielmehr sollen durch die Integration der Benchmarkingerfahrungen in das eigene Umfeldbeobachtungsnetzwerk langfristig Wettbewerbsvorteile für das eigene Unternehmen geschaffen werden.

Zeitliche Entwicklung von Früherkennungssystemen (5. Generationenmodell)

Die Frage nach dem Bedarf an Früherkennungssystemen hat in den Fünfziger Jahren zur Entstehung der 1. Generation von (operativen) Frühwarnsystemen geführt. Hierbei konzentrierte man sich im Wesentlichen bei einem stabilen Unternehmensumfeld alleine auf die kurzfristige Finanzplanung. In der 2. Generation wurde die Finanzplanung auf Basis von Vergangenheitsdaten auf mehrere Jahre in die Zukunft geplant. Es fand jedoch nur eine geringe Umfeldbeobachtung statt.

Weitere Entwicklungen, bis zu Verbindung der operativen mit der strategischen Planung, haben bis zur 4. Generation des strategischen Managements stattgefunden. Die Früherkennungsinstrumente Scanning und Monitoring wurden in der 4. Generati-

on mit „vernetztem Denken“ unterstützt was ein schnelles Aufzeigen von komplexen Zusammenhängen ermöglichte. Die Änderung von Zusammenhängen in der 4. Generation führte zur Forcierung von Changemanagement und Weak Signal Management.

Mit jeder Weiterentwicklung und Aufgabenvermehrung wuchs auch die Bedeutung des Controllings im Management-Prozess. Die aktuellste, die 5. Generation nutzt die schnelle Reaktionsmöglichkeit im Rahmen des strategischen Managements und

passt durch konsequente Umfeldbeobachtungen die Strategien der Unternehmen an. Das führt zur heutigen Bedeutung des oben beschriebenen Risikomanagements, Benchmarking, der Balanced Scorecard und der Marktforschung.

Die Praxis hat allerdings gezeigt, dass die vier ersten Generation nicht tragfähig sind. Was die Unternehmen brauchen, ist Früherkennung als eine Verbindung von herkömmlichen Controllingssystemen und der Früherkennung. Daraus ist der Ansatz der **früherkennungsbasierten Navigation** entstanden. Das Nutzen von Chancen zur Erarbeitung einer Unternehmensstrategie kann hierbei durch verschiedene Aspekte unterstützt werden. Jedoch nur die aktive Zusammenführung, Steuerung und Auswertung dieser Informationen und die Suche nach Chancen, Möglichkeiten und Bedrohungen für Unternehmen, ermöglichen ein langfristiges erfolgreiches Handeln von Firmen in sich schnell ändernden Märkten. Die Möglichkeiten hierzu zeigt die 5. Generation durch den Aufbau von Umfeldbeobachtungsnetzwerken.

Umfeldbeobachtungsnetzwerke

Durch die systematische Nutzung von Umfeldanalysen und Umfeldnetzwerken können frühzeitig **Tendenzen und Richtungen** für die Anpassung und Gestaltung der Unternehmensstrategie gefunden werden. Das Controlling

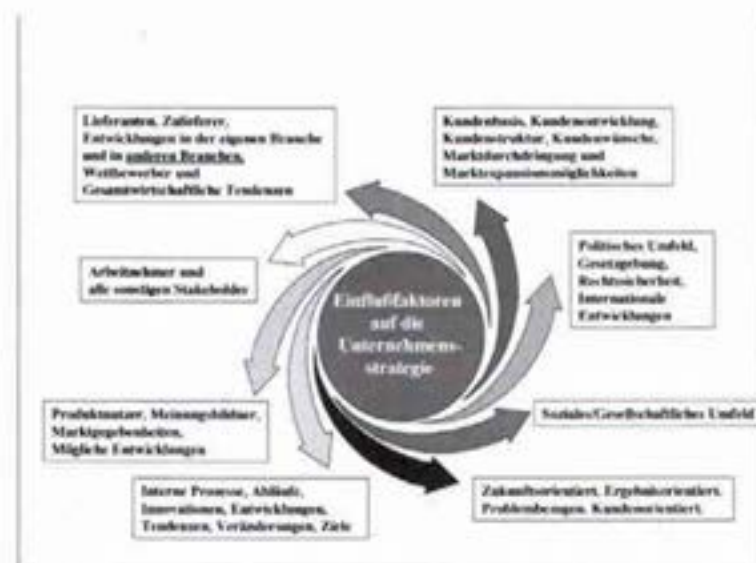


Abb. 3: Zu beobachtende Einflussfaktoren auf die Unternehmensstrategie (eigene Darstellung)

und strategische Marketing spielen die wesentliche Rolle bei der Gestaltung und Steuerung der Umfeldnetzwerke. In Zusammenarbeit mit der Marktforschung und dem strategischen Marketing hat das Controlling über das Benchmarking, die Balanced Scorecard und das Risikomanagement einen wesentlichen Einfluss auf die Strategiegestaltung und -umsetzung.

Die Informationsquellen können dabei aus allen Bereichen und Umfeldern des Unternehmens stammen. Sie gehen über die klassischen Stakeholder hinaus und setzen sich weiter aus qualitativen und quantitativen Markt- und Umfeldeinflüssen zusammen.

Jedoch zeigte es sich in der Vergangenheit, dass die Analyse der Informationen wichtig für Unternehmen ist, aber oft nicht umfassend betrieben wird. Meistens laufen die verschiedenen Informationsflüsse des Unternehmens unkoordiniert aneinander vorbei. Im besten Falle werden die Erkenntnisse nur zur Gestaltung der jeweiligen Geschäftsfeldstrategie benutzt. Aber gerade die Kombination und Verknüpfung diverser interner und externer Unternehmensinformationen zu einem **ausgeglichene Netzwerk** nutzt erst ihr volles Potenzial. Gerade in hart umkämpften, internationalen Märkten machen die Erkennung des Umfeldes sowie ein proaktives Handeln und Schnelligkeit die wesentliche Überlebens- und Wachstumschance eines Unternehmens aus.

Die Beobachtung und der Aufbau von Umfeldnetzwerken stellt hierbei eine neue Möglichkeit der langfristigen strategischen Anpassung und Ausrichtung für das Unternehmen dar. Wesentlich dabei ist, dass das **Zusammenspiel des gesamten Umfeldes** betrachtet wird. Die Grundlage dafür ist, das gesamte Umfeld und alle Stakeholder des Unternehmens in das Netzwerk zu integrieren. Die Markt- und Wettbewerbsbeobachtung alleine reichen hierfür nicht aus. Sie sind nur ein Teil des Umfeldnetzwerkes.

So wird die Umfeldbeobachtung ein wesentliches strategisches Instrument des Unternehmens zur Sicherung und Erüierung der Unternehmensziele.

Aufgrund der übergreifenden Tätigkeit und Steuerung von Umfeldbeobachtungsnetzwerken ist ihre Koordination eine klassische Aufgabe der strategischen Planung und fällt damit in den Bereich der Strategieabteilung eines Unternehmens.

Mehrere **Ziele** sollten dabei verfolgt werden:

1. Die Flexibilität eines Unternehmens muss erhöht werden, um bei möglichen Änderungen proaktiv schnell zu agieren und so einen zeitlichen Vorsprung zu erhalten.
2. Informationen über mögliche Entwicklungen müssen bereits vor deren Eintritt zu entsprechenden Handlungen führen.
3. Unternehmenssteuerung muss strategie- und zukunftsorientiert sein. Unternehmen müssen die Wettbewerbssituation (erkennen, strategisch entscheiden und operative Aufgaben ableiten können.
4. Umfeldbeobachtungsnetzwerke gehen über die Beobachtung einzelner Unternehmenseinflussfaktoren hinaus, das Zusammenspiel aller Faktoren zählt.
5. Das langfristige Unternehmenswachstum, der Gewinn und der Vertrieb der Produkte muss mit der langfristigen Unternehmenssicherung einhergehen und Ziel der Beobachtungen sein.
6. Die Aufgaben des Controllings können gerade im Aufbau sowie in der Mitwirkung und Organisation von Umfeldbeobachtungsnetzwerken liegen.

Das Umfeldbeobachtungsnetzwerk der DATEV eG

„Es ist nicht Aufgabe, die Zukunft vorauszusagen, sondern auf sie vorbereitet zu sein.“ Auf diesem Zitat des griechischen Philosophen Perikles basiert die Idee des Umfeldbeobachtungsnetzwerkes. In einer Zeit der wachsenden Dynamik der Umfeldler und der steigenden Zahl unternehmensrelevanter Tatbestände wird es schwie-

riger, zukünftige Entwicklungen zu prognostizieren. Aktions- und Reaktionszeiten entwickeln sich immer mehr zum kritischen Faktor. Dennoch können viele mögliche Risiken, aber auch Geschäftschancen mit Hilfe strategischer Früherkennung quasi vorge-dacht werden.

Das Thema Umfeldbeobachtung existierte in der DATEV wie auch in anderen Großunternehmen schon seit längerem. Informationen wurden gesammelt, bewertet und an die entsprechenden Stellen zur Entscheidungsunterstützung weitergetragen.

Im Rahmen eines Projektes sollte die Umfeldbeobachtung reformiert werden. Zielsetzung dabei waren die (Neu-) Strukturierung des Informationssammelungs-/Wissensflusses und das rechtzeitige Herausarbeiten von unternehmensrelevanten Trends und Entwicklungen. Als Medium dient ein Netzwerk aus Experten. Einen weiteren Aspekt stellte das Thema Innovationsmanagement dar.

Die Stufen der Umfeldbeobachtung

Um alle unternehmensrelevanten Entwicklungen abzubilden, wurden die Suchfelder der Umfeldbeobachtung möglichst weit aufgespannt. Verschiedene Beobachtungsstufen mit unterschiedlichem Fokus dienen dafür.

Stufe 1: Identifizieren sogenannter Megatrends, welche den übergeordneten Rahmen für die Umfeldentwicklungen bilden

Diverse Trendforschungsinstitute bieten bereits diesen Service an. Megatrends sind gekennzeichnet durch ihre langfristige Wirkung, aber auch ihre Komplexität. Meist herrscht breite Zustimmung zu diesen festgestellten Entwicklungen. Als Beispiele können der altersdemographische Wandel in Europa oder die zunehmende weltweite Arbeitsteilung („Globalisierung“) angesehen werden. Sie bilden den Rahmen für Entwicklungen im Umfeld eines Unternehmens. Die Aufgabe der Umfeldbeobachtung liegt in dieser Stufe im Filtern der Megatrends und in der Identifikation

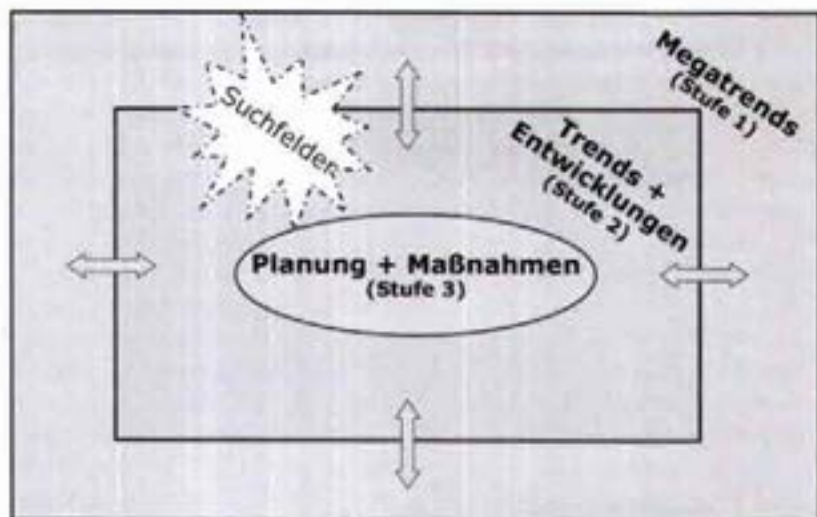


Abb. 4: Stufen der Umfeldbeobachtung (eigene Darstellung)

der Wirkzusammenhänge einerseits zwischen den Megatrends und zu den Entwicklungen in den unternehmensrelevanten Umfeldern andererseits. Die unternehmensrelevanten Umfeldern bestimmen wiederum die Suchfelder, welche genauere Beobachtung und Analyse erfordern.

Stufe 2: Beobachtung und Bewertung von unternehmensrelevanten Entwicklungen in den Umfeldern

Als Voraussetzung für diese Stufe muss eine Clusterung des Umfeldes in einzelne Kategorien vorgenommen werden. In der Regel sind Märkte, in denen das Unternehmen tätig ist, und die „klassischen Umfeldern“, wie z. B. Umwelt, Recht, Wettbewerb, bestimmend für diese Einteilung. In diesen Umfeldern werden nun Informationen gesammelt. Insofern eine homogene Informationsstruktur zu einer bestimmten Thematik vorherrscht, kristallisiert sich ein Trend heraus. Indem dieser Trend weiter durch gleichartige Informationen oder Daten aus flankierenden Beobachtungsbereichen bestätigt und dadurch greifbarer wird, „reift“ er zu einer Umfeldentwicklung. Die Messlatte, die im Rahmen der Bewertung angelegt wird, ist die Unternehmensrelevanz und der inhaltliche und zeitliche Wirkgrad. Sowohl Trends als auch Entwicklungen befinden sich frühzeitig auf dem Radar der Umfeldbeobachtung und werden durch dieses System bewertet.

Stufe 3: Filtern der Informationen und Aufbereitung zur Entscheidungsunterstützung / Planung

In regelmäßigen Abständen bzw. situationsbezogen werden die gewonnenen Informationen an das Management weitergegeben. Die Aufgabenstellung bestimmt den Adressaten und den Informationsumfang. Beobachtungen und Informationen zu Megatrends und Trends fließen dem Topmanagement zum regelmäßigen Review von Mission und Vision des Unternehmens zu. So wird ein zukunftsgerichtetes und proaktives strategisches Handeln unterstützt. Die Umfeldbeobachtung liefert wertvolle Informationen zur Entscheidungsfindung im strategischen Rahmen, z. B. Aufnahme neuer Geschäftsfelder oder auch der Mittel- und Langfristplanung.

Entwicklungen in spezifischen Umfeldern hingegen gehen an betroffene Geschäftsbereiche. Markteinschätzungen neuer Geschäftsfelder der Zukunft können damit untermauert oder auf den Prüfstand gestellt werden.

Das erworbene Wissen über die Umfeldern wird möglichst breit im Unternehmen gestreut, um somit externe Faktoren im „Unternehmensgedächtnis“ zu verinnerlichen.

Damit setzt die Umfeldbeobachtung an den ersten beiden Stufen des originären Früherkennungsprozesses, der Beobachtung sowie der Bewertung von Trends und Entwicklungen an (siehe Abb. 5).

Netzwerk als Informationsaustausch-Instrument

Die Umfeldbeobachtung ist gekennzeichnet durch eine Vielfalt und Unterschiedlichkeit an Informationen. Die Clusterung in einzelne Umfeldern und das Aufstellen von Suchkriterien sind erste Schritte, um diese Vielfalt zu bewältigen. Jedoch birgt dieser „Filter“ auch das Risiko, dass Entwicklungen übersehen werden.

Daher spielt der Faktor Mensch eine wesentliche Rolle in der Umfeldbeobachtung.

Das Beobachtungsnetzwerk der DATEV eG setzt sich insbesondere aus Spezialisten zu den Umfeldern Kunde, Technologie, Recht, Wettbewerb sowie Konjunktur / Markt zusammen.



Abb. 5: Früherkennungsprozess (eigene Darstellung)

Weiterhin existieren so genannte Beisitzer für Themen wie Risikomanagement, Innovationsmanagement, Produkte/Prozesse und Unternehmensstrategie. In regelmäßigen Arbeitskreisen und Workshops bringen diese Spezialisten ihr Wissen ein und erarbeiten gemeinsam, welche Chancen und Risiken sich aus den jeweiligen Beobachtungen ableiten lassen. Dabei fließt auch das Wissen von externen Experten ein, die wiederum über Netzwerke mit den jeweiligen Spezialisten verbunden sind.

Ebenso bestehen Kooperationen mit Hochschulen und Forschungseinrichtungen. Sie recherchieren in vordefinierten Umfeldern; das Umfeldbeobachtungsnetzwerk profitiert von empirisch aufbereiteten Daten. Zusätzlich aufgebaut wird die Einbindung von Kundennetzwerken.

Innerbetrieblich sind auch Verknüpfungen zu den strategischen Stabsabteilungen, wie z.B. Personalstrategie, strategische Planung und Controlling von Bedeutung. Durch diese Verknüpfungen und Kanäle lässt sich der Informationsfluss der erarbeiteten Informationen im Sinne eines Wissensmanagements organisieren. Es herrscht hier eine Zwei-Wege-Kommunikation. Einerseits werden Daten und Informationen für die Experten im Umfeldbeobachtungsnetzwerk zur Verfügung gestellt, andererseits erfolgt eine regelmäßige Verteilung der Erkenntnisse aus dem Netzwerk in die Stabsabteilungen hinein. Die Unternehmenswissensbasis wird damit erweitert.

Zur Unterstützung des Wissensaustausches innerhalb des Netzwerkes wird Social Software, z. B. Blogs, eingesetzt. Die Netzwerk-übergreifenden Verteilprozesse erfolgen mittels Newslettern u. ä. Zudem werden die Erkenntnisse in Thesenpapieren fixiert, welche dem Management als Basis für die strategische Entscheidungsfindung dienen und in die Mittel- und Langfristplanung eingebracht werden.

Umfeldbeobachtung und Innovationsmanagement

Durch neue Informationen, Verknüpfung und Externalisierungen des Know-

hows entstehen veränderte Perspektiven und Ideen, welche in neue Produkte oder Geschäftsfelder einfließen können.

Hierzu ist die Umfeldbeobachtung eng mit dem Innovationsmanagement des Unternehmens verzahnt. Das Umfeldbeobachtungsnetzwerk nimmt hier zusätzlich zu seiner Sensorenfunktion auch die Aufgabe des Ideengenerators wahr.

Das „Über-den-Tellerrand-Blicken“ in der Umfeldbeobachtung ermöglicht häufig einen Standpunktwechsel, der Problemlösungen zulässt, die auf den ersten Blick nicht möglich scheinen. Die Verknüpfung des unterschiedlichen **Expertenwissens** im Netzwerk unterstützt dies.

Jedoch ist es mit der Rolle der Umfeldbeobachtung in der Ideengenerierungsphase im Innovationsmanagementprozess nicht alleine getan. Auch in der Bewertungs- und Analysephase unterstützt das Netzwerk. Hier kommt wieder das vielfältige Expertenwissen zum Tragen, um eingebrachte Ideen unterschiedlich beleuchten und untersuchen zu können. Die Expertisen zu komplexeren Ideen, z. B. neue Geschäftsfelder, erlauben ein umfassendes und zukunftsgerichtetes Bild und bieten eine fundierte Basis für die Entscheidung über die Realisierung.

Fazit

Eine funktionierende Umfeldbeobachtung bildet ein wesentliches Element der strategischen Planung. Sie ermöglicht einerseits eine Erhöhung der Reaktionsfähigkeit des Unternehmens auf Veränderungen in den Umfeldern, andererseits bildet sie aber auch die Basis, um einen innovativen Vorsprung herauszuarbeiten, indem sie mit wertvollen Informationen Entscheidungsunterstützung zur Aufnahme neuer Themen („doing the right things“) liefert. Zur Erfüllung dieser beiden Zielsetzungen haben sich in der DATEV eG Netzwerke als ein wertvolles Instrumentarium erwiesen.

Durch die Einbindung der verschiedensten Fachbereiche des Unternehmens konnte der Blick weiter geöffnet

werden. Zudem fließen nun im Rahmen der strategischen Planung Umfeldthematiken verstärkt ein. Die Kommunikation und Austauschbeziehungen im Unternehmen werden zusätzlich angeregt.

Das Umfeldbeobachtungsnetzwerk bildet den Rahmen, um das Radar eines Unternehmens möglichst effektiv und effizient arbeiten zu lassen. Es gilt nun, dieses Netzwerk effizient zu gestalten und wachsen zu lassen. Wichtig dabei sind zahlreiche Außenkontakte.

Aber auch intern gilt es, zu gestalten und zur Teilnahme zu motivieren. Es reicht nicht, ein Netzwerk nur einzurichten. Man muss es stetig am Laufen halten. Es ist ähnlich einer mechanischen Uhr, die immer wieder aufgezogen werden sollte; eine Herausforderung für die nächsten Jahre.

Weiterführende Literatur:

Grant, Robert; Nippa, Michael: Strategisches Management, 5. Auflage, München 2006

Horváth & Partner: Früherkennung in der Unternehmenssteuerung, Stuttgart 2000

Schmid, Michael et.al: Value Reporting – Optimieren Sie Ihre materielle Corporate Governance, München 2005

Steinmann, Horst; Schreyögg, Georg: Management 6. Auflage, Wiesbaden 2006

Weber, Jürgen et. al: Controlling 2006 – Stand und Perspektiven, Vallendar 2006

Wellner, Kai-Uwe: Shareholder Value und seine Weiterentwicklung zum Market Adapted Shareholder Value, Approach, Marburg 2001 ■

Zuordnung CM-Themen-Tableau					
21	24	35	S	V	E

PharmaZell

Wir sind ein weltweit tätiges mittelständisches Unternehmen am Standort Raubling bei Rosenheim und haben uns auf die Entwicklung und Produktion von Pharmazeutischen Wirkstoffen und Zwischenprodukte spezialisiert.

Wir suchen am Produktionsstandort Raubling bei Rosenheim einen

Senior Controller (m/w)

Ihre Aufgaben

- Verantwortliches Bereichs-Controlling, Aufbereiten und Analyse der Kostenrechnung, Einleiten von Maßnahmen zur Kostenkontrolle und -senkung
- Projekt-Controlling (Kalkulation und Überwachung von Dienstleistungsprojekten)
- Wirtschaftlichkeitsanalysen/Soll-Ist Vergleiche mit Kommentierung
- Budgetplanung und Forecasting (Roulierende Planungs- und Erfolgsrechnung aller Budget-Bereiche: Umsatz, Kostenstruktur, Personal, Investitionen, Cashflow)
- Reporting, Erstellung und Kommentierung an Bereichs- und Geschäftsleitung, Gesellschafter, Banken
- Aufbereiten der Basisdaten zum Monats- und Jahresabschluss
- Ermittlung und Überwachung von Wertschöpfungsbasierten Verrechnungssätzen.
- Weiterentwicklung der Controlling-Systeme und Prozesse

Ihr Profil

- Abgeschlossenes Hochschulstudium der Betriebswirtschaft mit Schwerpunkt Finanz- und Rechnungswesen bzw. Controlling, oder vergleichbare Ausbildung
- Fundierte, mind. 5-jährige Berufserfahrung im Controlling der produzierenden Industrie
- Fähigkeit zum konzeptionellen Arbeiten und unternehmerisches Denken
- Zielgerichtete, strukturierte und selbständige Arbeitsweise
- Hohe kommunikative Kompetenz und Teamfähigkeit
- Belastbarkeit, Eigeninitiative, Flexibilität und hohes Engagement
- Sehr gute Englischkenntnisse in Wort und Schrift
- Ausgezeichnete EDV-Anwenderkenntnisse (ERP-Systeme, Excel, MS-Office)



Wenn Sie diese äußerst abwechslungsreiche Aufgabe, die ein hohes Maß an Selbstständigkeit erfordert, interessiert, dann freuen wir uns auf Ihre Bewerbung per Post oder E-Mail an:

PharmaZell GmbH
Personalabteilung
Klaus Einsele
Tel.: +49 (0)8035/88 12 0
Rosenheimer Straße 43
83064 Raubling
klaus.einsele@pharmazell.com
www.pharmazell.com

Führungsverantwortung im globalen Wandel

**Workshop zum 40-jährigen Bestehen des
Instituts für Unternehmensführung (ifu) der
Ruhr-Universität Bochum - eine fachjourna-
listische Nachlese**

Alfred Biel, Solingen

Das viel zitierte Schlag- und Streitwort „Globalisierung“ ist in aller Munde. „Globalisierung“ bezeichnet die zunehmende internationale Verflechtung durch grenzüberschreitenden Handel mit Gütern, Dienstleistungen, Kapital und technischem Wissen; sichtbar an der Entwicklung des Welthandels und der Auslandsinvestitionen. Beide Größen haben weit stärker zugenommen als die Weltproduktion.

Die Erörterung dieses Begriffs und der dahinter stehenden Problematik wird einmal mehr vom kritischen Sachverstand, ein anderes Mal mehr von Emotionen geleitet. Nicht selten kommt es zur recht facettenreichen „Aneinander vorbei-Kommunikation“. Die Globalisierung „hat stattgefunden“ und greift immer weiter um sich. Es ist der Globalisierung egal, ob die Leute sie mögen oder nicht (Hermann Simon). Angesichts der unübersichtlichen Konstellation unterschiedlicher, z. T. auch widersprüchlicher Meinungen, Situationen und Bedingungen ist – um in der Sprache der Controller zu bleiben – eine **erfolgreiche Navigation** besonders schwierig. Daher ist nahe liegend, Orientierungshilfe und erhellende Erkenntnisse von der Wissenschaft zu erhoffen.

Das Institut für Unternehmensführung (ifu) der Ruhr-Universität Bochum, bekannt für treffsichere Themenwahl und engagierte Diskussion aktueller Fragestellungen der Unternehmens-

führung unter Einbezug der Unternehmenspraxis, wählte „Führungsverantwortung im globalen Wandel“ zum Gegenstand des Jubiläums-Workshops mit geschlossenem Teilnehmerkreis. **Prof. Dr. Dr. h. c. Heinrich Pierer**, ehemaliger Aufsichtsratsvorsitzender der Siemens AG, sprach als Hauptredner über die Verantwortung der Unternehmensführung im Zeitalter der Globalisierung. Der Verfasser zählte zum Kreis der eingeladenen Journalisten.

Die Globalisierung wird heute maßgeblich durch neue Informations- und Kommunikationstechnologien sowie moderne Organisationsformen der betrieblichen Produktion vorangetrieben.

- ▶ Die weltweite Vernetzung der elektronischen Kommunikationswege,
- ▶ computergestützte Logistik und
- ▶ hoch entwickelte Transportmethoden

führen zu weltweiter Verschmelzung der Märkte für Arbeit und Kapital, Güter und Dienstleistungen. Sie erweitern die Wahlmöglichkeiten der Unternehmen für Produktionsstandorte sowie Beschaffungs- und Absatzmärkte.

Controller müssen controllingrelevante Themen – und die Globalisierung ist hochgradig controllingrelevant – emotionslos analysieren, die Parameter und Bedingungen erken-



Dipl.-Betriebswirt Alfred Biel,
Solingen, Fachjournalist (DFJV)

nen und dann zielführende Schlussfolgerungen ziehen. Dieser Erkenntnis- und Meinungsbildungsprozess beginnt mit der an sich selbst zu stellenden Anforderung, die jeweiligen Inhalte richtig zu verstehen. Auch diese Veranstaltung zeigte einmal mehr, dass uns das Themenfeld Globalisierung in vielfacher Form fordert. In Diskussionen im fachjournalistischen Kollegenkreis wird nicht selten „überfordert“ hinzugefügt. Zunächst ist es wichtig, so lässt auch von Pierer wissen, dass wir die neuen Marktgesetze richtig bewerten und zu richtigen Schlussfolgerungen kommen.

Übrigens, wie zu erfahren war, die globalste Organisation der Welt überhaupt ist die **FIFA**. Sie ist in 204 Ländern der Erde aktiv. An zweiter Stelle liegt die **katholische Kirche** mit 202 Ländern. Auf Platz drei folgt die **UNO**, dann **Coca Cola**. Und an fünfter Stelle liegt dann schon **Siemens**, so von Pierer.

Von Pierer versuchte, ein zentrales Problem der Globalisierung mithilfe eines bekannten Zitats zu verdeutlichen: Einem Weißen folgten die afrikanischen Helfer nicht mehr. Auf die Frage, was denn jetzt los sei, warum es nicht weitergehe, kam die viel zitierte Antwort des Führers der Eingeborenen: **„Die Männer waren zu schnell. Ihre Körper sind losgerannt und haben die Seelen zurückgelassen. Sie müssen jetzt warten, damit die Seelen aufschließen können.“**

Wenn wir uns umhören, so erfahren wir, dass Vielen das **Tempo** in der Welt der **Veränderungen** zu schnell ist. Viele tun sich schwer, mitzuhalten und fühlen sich deshalb verunsichert und manchmal auch mutlos. Kürzlich ergab eine Umfrage, dass viele Menschen diese Entwicklung als „nur unübersichtlich, kompliziert und anstrengend, aber nicht als besser“ wahrnehmen.

Man muss, so von Pierer, die Sorgen der Menschen schon ernst nehmen und sich eben immer wieder darum bemühen, geduldig zu erklären, warum wir schneller vorankommen müssen, als uns das vielleicht lieb ist. Man ist **Halbfisch oder Halbfisch-Futter**, ergänzte der Redner. Aus dieser Perspektive fällt uns die persönliche Wahl der bevorzugten Rolle sicher leichter.

Was hat die Globalisierung nun eigentlich an Neuem gebracht? Hierzu gibt von Pierer eine ganz nüchterne Antwort: Die Welt hat sich inzwischen weitgehend zu einem einzigen großen Marktplatz entwickelt. Sicher noch immer unvollkommen, aber die Tendenz ist klar. Nach von Pierer wird dieser Marktplatz für alle Wettbewerber von ein paar Grundelementen bestimmt:

- Das Erste ist ein mehr oder weniger **offener Marktzugang** in regionalen Märkten auch für Anbieter, deren Heimat anderswo ist. Also in anderen Worten: Es gibt keine geschützten Märkte mehr.
- Das zweite Element sind **weltweite technische Standards**, die die Eintrittsbarrieren absenken. Paradebeispiel ist das Internet-Protokoll, das auf der ganzen Welt den Zugang zum Internet möglich macht.
- Das dritte Element sind die **global präsenten Finanzmärkte**, die in Sekundenschnelle funktionieren und die in Sekundenschnelle Milliarden bewegen.
- Und schließlich sind die **globale Kommunikation** und der Datenaustausch in **Englisch** als weltweiter Wirtschaftssprache zu betonen.

Was uns dabei besonders zu schaffen macht, ergänzt von Pierer im Hinblick

u. a. auf die „asiatische Bedrohung“, ist die Kombination aus „Hightech“ und „Low Cost“.

Controller kennen die Bedeutung der geeigneten Aussageform, z. B. die richtige Kennzahl. Nur so kann die richtige und passende Information für eine Problemstellung geliefert werden. Dies gilt auch für Globalisierungsdiskussion. Beispielsweise machte von Pierer darauf aufmerksam, dass wir uns bei aller Freude über unseren Außenhandel nicht darüber täuschen lassen dürfen, dass es am Ende weniger auf die Exportstatistik ankommt, sondern auf die Wertschöpfung im eigenen Land. Denn nur **Wertschöpfung sichert Arbeitsplätze**.

Controller schauen nach vorne und fragen, wie können wir die gesteckten Ziele trotz schärferen Wettbewerbs und immer schwieriger werdenden Bedingungen erreichen. Von Pierer sieht drei Handlungsfelder. Alle drei Optionen betreffen sowohl die Gesellschaft insgesamt als auch die Unternehmen:

- Erstens geht es um **Wachstum**,
- zweitens um **Kosten** und
- drittens um **Innovationen**.

Wenn wir diesen „Dreisprung“ schaffen, haben wir auch in Zeiten der Globalisierung Chancen. Und da gibt es nach den Worten von Pierers die Chance, unsere eigentliche Stärke auszuspielen und einen Vorsprung durch Innovationen zu erringen.

Der Vortrag macht deutlich, diese weltweite Entwicklung fordert uns heraus. Wir müssen uns diesem Wettbewerb stellen. Resignation wäre ein ganz schlechter Ratgeber. Im Gegenteil: Wir müssen uns wieder auf unsere Stärken besinnen und alles daran setzen, unsere Stärken zur Geltung zu bringen. Controller verstehen sich als Lotsen, die aktive Führungsunterstützung betreiben. Insofern finden Controller in der Bewältigung der Herausforderungen der Globalisierung eine fundamentale Aufgabenstellung. Es ist zunehmend ein internationales Denken gefordert. Dazu zählen u. a. auch Entscheidungen bezüglich der internationalen Positionierung der

Unternehmen im globalen Wettbewerb. Beispielsweise ist die Mitarbeit bei Entscheidungsvorlagen in Standortfragen Teil des betriebswirtschaftlichen Service der Controller. Diese Analysen berücksichtigen in der Regel eine Vielzahl quantitativer, qualitativer und auch subjektiver Entscheidungskriterien. Wie zu beobachten ist, werden diese Entscheidungen meistens auch von mentalen Strömungen beeinflusst.

Es erhebt sich die Frage, warum Aspekte und Folgen der Globalisierung so lebhaft und kontrovers mit Verstand und Intellekt als auch mit Bauchgefühl diskutiert werden. Den Kern der Antwort hat uns bereits der große Nationalökonom **John Maynard Keynes** (1883 – 1946) geliefert. Er zeigte ein besonderes Spannungsverhältnis zwischen Wirtschaft, Gesellschaft und Politik auf. Ihm zufolge besteht ein elementares Problem darin, drei Dinge – wie Controller in Zeiten der Balanced Scorecard gerne sagen – auszubalancieren:

- ökonomische Effizienz
- soziale Gerechtigkeit und
- individuelle Freiheit

Aus heutiger Sicht können wir dieses Spannungsdreieck zu einem Spannungsfünfeck erweitern:

- ökologische Kriterien, wie der Klimawandel zeigt und
- weltwirtschaftlicher Ausgleich, z. B. zwischen den alten Industriestaaten und den Entwicklungsländern.

Controller wissen, dass neben harten Fakten auch weiche Größen in Entscheidungen einfließen. Dies gilt in besonderer Weise im Zusammenhang mit Themen der Globalisierung. Ein Thema, zudem wir lange unterwegs sein werden.

Der Verfasser dankt Herrn Prof. Dr. Dr. h. c. Heinrich von Pierer für die Unterstützung beim Zustandekommen dieses Beitrages. ■

Zuordnung CM-Themen-Tableau

05	21	26	G	E	V
----	----	----	---	---	---



Prof. Dr. Frank Brettschneider, Professor für Kommunikationswissenschaft und Leiter des Zentrums für Kommunikationscontrolling und Communication Performance Management, Universität Hohenheim



Prof. Dr. Uwe Seidel, Professor für Rechnungswesen, Controlling und Projektmanagement, Fachhochschule Regensburg; Vorstand cynnum AG, München



Bernd Ostermann, Geschäftsführer IPM United GmbH (früher Ostermann Syskom GmbH), München

Erfolgsfaktoren für Kommunikations-Controlling

Wie Kommunikationsmanager und Controller mit Intangible Performance Management (IPM) gemeinsam Neuland erschließen können

von Frank **Brettschneider**, Hohenheim, Uwe M. **Seidel**, München, und Bernd **Ostermann**, München

Obwohl Kommunikation längst als entscheidender Faktor für den Unternehmenserfolg anerkannt ist, wird sie in vielen Unternehmen aus Controllersicht nur unbefriedigend geplant und gesteuert. Wo genau die Defizite liegen und wie sie behoben werden können, untersucht dieser Artikel aus dem Blickwinkel von Controlling und Kommunikation.

Fazit: Mit entsprechender Software-Unterstützung ist ein nachhaltiges Controlling von Kommunikationsleistung und -wirkung heute möglich. Erfolgskritisch sind präzise aufeinander abgestimmte Controlling-Instrumente und eine symbiotische Aufgabenteilung zwischen Kommunikationsverantwortlichen und Controllerdienst.

Was macht Unternehmen wertvoll? Im Zeitalter der globalisierten Dienstleistungsgesellschaft wird immateriellen Werten wie Humankapital oder Organisationsstärke höheres Interesse entgegengebracht als den materiellen

oder finanziellen Ressourcen. Die Intangible Assets machen den Unterschied aus zwischen Markt- und Buchwert, allein Marken haben laut einer PwC-Studie aus dem Jahr 2005 mittlerweile durchschnittlich **67 Prozent Anteil am Gesamtwert von Unternehmen**. Im Jahr 1999 lag dieser noch bei 56 Prozent (vgl. Pricewaterhouse Coopers AG 2006, S. 8).

Kommunikation fungiert beim Aufbau immaterieller Vermögenswerte in einer Doppelrolle: Sie ist selbst ein immaterieller Wert und gleichzeitig Treiber (vgl. Zerfaß 2005, S. 533). Denn **Kommunikation ist das verbindende Element**, wenn es darum geht, schnell auf Veränderungen zu reagieren, Qualitätsstandards einzuführen oder die Unternehmensreputation zu verbessern.

Um Intangible Assets gezielt aufbauen zu können, sollte deshalb **Kommunikation systematisch geplant, überwacht und gesteuert** werden.

Kommunikations-Controlling: Status Quo

Die Zahl der Unternehmen, die sich in der Praxis bislang mit Kommunikations-Controlling beschäftigen, ist noch begrenzt. Laut einer Studie des FAZ-Instituts unter den Kommunikations-, Marketing- und Finanzdirektoren der 100 umsatzstärksten deutschen Aktiengesellschaften nutzen nur wenige Unternehmen Controlling-Systeme für Kommunikation. Der Hälfte der Befragten war nicht bekannt, dass es solche Systeme inzwischen gibt (vgl. Sommer 2006, S. 34). Weiteres Ergebnis der Studie: Praxistaugliches Kommunikationscontrolling hängt maßgeblich von Software-Unterstützung ab. Bisher gibt es aber kaum Erfahrungswerte zu systemgestützten Steuerungsansätzen.

Die Kommunikation gehört damit zu den wenigen Disziplinen, die **vom Controlling noch nicht erschlossen** wurden. Das ist umso bemerkenswerter,

als die verantwortlichen Kommunikationsmanager der Idee zunehmend aufgeschlossen gegenüberstehen, weil sie durch Ausweisung ihres Wertbeitrags eine Aufwertung ihres Bereiches erwarten. Voraussetzung für eine Öffnung ist aber, dass Controlling-Anforderungen nicht eins zu eins aus den klassischen Bereichen übertragen, sondern zunächst für die Kommunikation übersetzt werden. Hier wurde in der Vergangenheit zu wenig auf die Spezifika der Kommunikation geachtet.

Anforderung 1: Quantifizierte Vorgaben

Weil Kommunikation von qualitativen Inhalten bestimmt wird, ist die Operationalisierung von Zielen durch Planungen anspruchsvoller als im Bereich der Tangible Assets. Vornehmlich inhaltliche Vorgaben bedeuten für die Leistungsbeurteilung von Organisationseinheiten und einzelnen Mitarbeitern unklare und damit meist schwer nachvollziehbare Kriterien.

Anforderung 2: Kennzahlensysteme und standardisiertes Berichtswesen

In der Kommunikation sind Kennzahlensysteme bislang nur in Teilbereichen etabliert, das Reporting gegenüber Vorgesetzten orientiert sich daher eher an individuellen Einschätzungen als an objektiven Maßstäben. Insofern fällt es schwer, das Management schnell und punktgenau über den aktuellen Status von Zielen und Maßnahmen zu informieren.

Anforderung 3: Erfassung von Leistungsdaten für die operative Ebene

Kommunikative Maßnahmen bestehen aus einer Vielzahl kleinteiliger, im kreativen Prozess sich inhaltlich konkretisierender Einzelelemente. Eine valide Erfassung der entsprechenden Leistungsdaten mithilfe externer Listen ist aufwändig und wird von den Kommunikatoren abgelehnt. Kosten werden im Regelfall nur für Kostenstellen ausgewiesen und budgetiert. Das Catering für ein Event kann z.B. unter die Kostenstelle der Event-Abteilung fallen, der Flyer dafür wird

aber der Kostenstelle der Werbeabteilung zugerechnet. Ein Kostensammler für Events selbst (z.B. in Form eines Projekts oder eines innerbetrieblichen Auftrags) und eine kostenträgerorientierte Kosten- und Leistungsverrechnung fehlen im Regelfall. Auch Leistungsmengen (z.B. Anzahl durchgeführter Events, Anzahl geschalteter Anzeigen) werden meist nur separat nach Kostenstellen erfasst. Eine produktbezogene Zusammenführung geschieht selten und wenn, dann meist ex post. Dadurch stehen die Daten viel zu spät für Auswertungen zur Verfügung. Eine zielbezogene Erfassung und Auswertung scheitert zumeist daran, dass der Zielplanungsprozess mit der Dynamik des Kommunikationsgeschäfts nicht Schritt halten kann.

Anforderung 4: Kontinuierliche Erhebung von Wirkungsdaten

Ergebnisse der Wirkungsmessung können dem Controller meist nur punktuell, mit großer zeitlicher Verzögerung und nicht für alle Ebenen, geliefert werden. Die Aktivitäten der

Die Grafik vereint die drei Elemente:

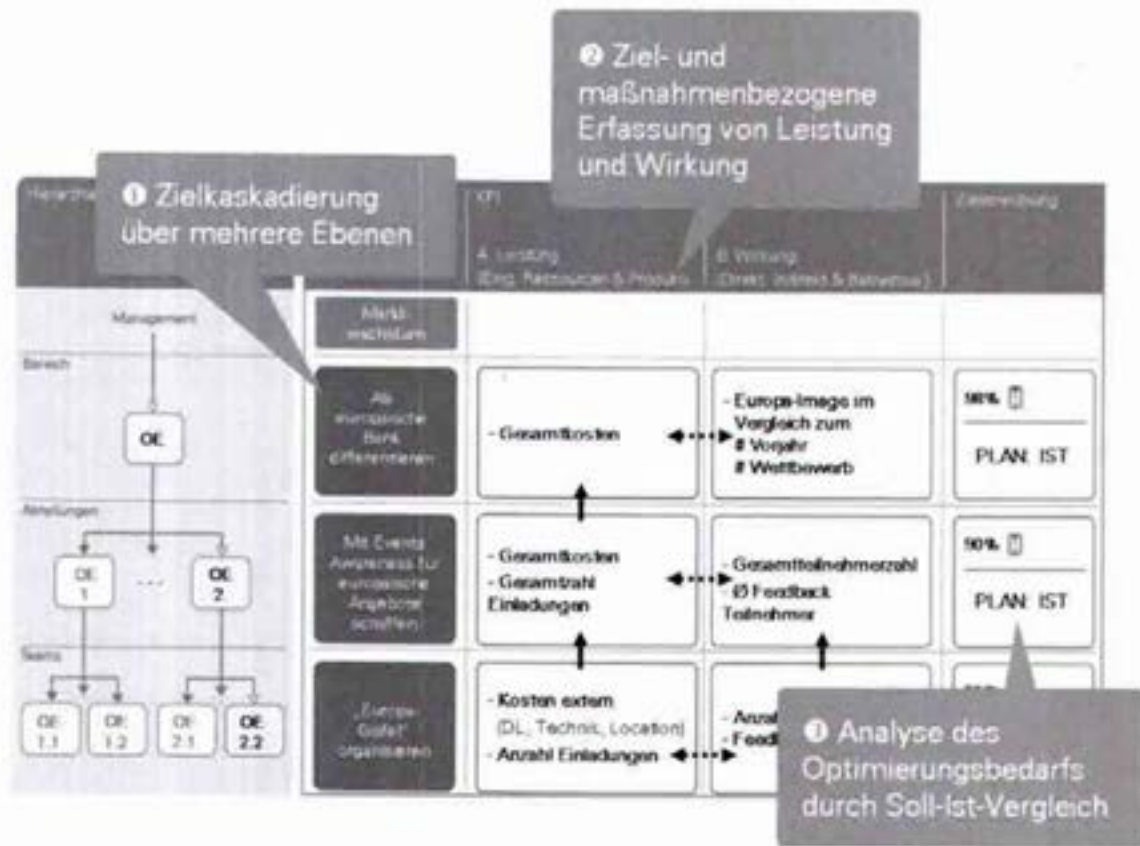


Abb. 1. Methodische Grundlage für Kommunikations-Controlling

Wirkungsmessung sind nur im Ausnahmefall zwischen mehreren betroffenen Abteilungen synchronisiert: Zwar werden Markt- und Meinungsforschungsinstitute damit beauftragt, die Reputation oder das Image des Unternehmens zu ermitteln. Und Medienresonanzanalysen geben Auskunft über die Häufigkeit und die Tendenz der Berichterstattung über das eigene Unternehmen oder die Branche. Jedoch stehen diese Informationen oft erst zum Quartals- oder Jahresende zur Verfügung und werden nur selten miteinander verknüpft.

Anforderung 5: Gegenüberstellung von Leistung und Wirkung

Sowohl auf Leistungs- als auch auf Wirkungsebene können die benötigten Daten aktuell weder im erforderlichen Umfang noch kontinuierlich erfasst werden, weil dies zu aufwändig und zu teuer wäre. Dazu fehlte es bislang sowohl an geeigneten Methoden als auch an entsprechender EDV-Unterstützung.

Zielbild für Kommunikations-Controlling

Zunächst wird die Methodik dargestellt. Ein Steuerungsmodell, das Leistung und Wirkung sowie Ziel und Zielerreichung gegenüberstellt, muss nach Ansicht der Autoren die methodische Grundlage für Kommunikations-Controlling bilden. Des Weiteren muss das Modell alle beteiligten Ebenen integrieren. Es reicht nicht aus, nur die strategische Ebene zu betrachten. Vielmehr muss Kommunikations-Controlling auch auf operativer und taktischer Ebene stattfinden, um auch für Einzelmaßnahmen und Maßnahmenbündel aussagefähig zu sein.

Die Grafik auf der rechten Seite vereint die drei Elemente.

Auf dieser Grundlage ist es möglich, Zusammenhänge zwischen

- ▶ den **eingesetzten Ressourcen**, die dem Kommunikationsbereich zur Verfügung stehen (finanzielle und personelle Ressourcen),
- ▶ dem **Produkt** (z.B. Zahl und Güte von Events, Pressemitteilungen und Web-Auftritten),
- ▶ dessen **direkten Wirkungen** (z.B.

Besucherzahlen bei Events, Häufigkeit und Tendenz der Medienberichterstattung, Hits auf den Websites) und

- ▶ ihren **indirekten Wirkungen** (z.B. Image, Reputation, Kundenzufriedenheit, Mitarbeiterzufriedenheit) ermitteln zu können.

Hierarchiestufe/Fokus	Ziele und Funktionen
Obere Führungsebene (Bereich): Strategisches Communication Performance Management	<ul style="list-style-type: none"> • Effektivität der Aktivitäten gewährleisten • Reaktionsfähigkeit der Einheit sicherstellen
Mittlere Führungsebene (Abteilung): Taktisches Communication Performance Management	<ul style="list-style-type: none"> • Integrierte Kommunikation realisieren • Kommunikationsmix optimieren (Instrumente und Themen zielgruppengerecht wählen und kombinieren)
Untere Führungsebene (Team): Operatives Communication Performance Management	<ul style="list-style-type: none"> • Effizienz von Maßnahmen steigern • Qualitätsstandards erhöhen

Abb. 2: Ziele und Funktionen des CPM der HVB-Unternehmenskommunikation

Kommunikationsmanager können dann – auf der Basis bereits gesammelter und dokumentierter Erfahrungen – erkennen, für welches Ziel (z.B. Reputationssteigerung) welcher Output produziert werden muss und welche Ressourcen dies erfordert.

Nutzwert schafft das vorgestellte Modell im betrieblichen Alltag aber erst dann, wenn die gewonnenen Erkenntnisse sofort in die Arbeitsabläufe eingespeist werden können. Dies gelingt mithilfe von Performance Management.

Die Grundidee des **Intangible Performance Management (IPM)** wurde übernommen aus dem Corporate Performance Management (vgl. Martin 2005, S. 4): Alle Aktivitäten sollen zielbezogen und in Echtzeit entlang der Prozesse im Wertschöpfungskreislauf gesteuert und optimiert werden. Voraussetzung dafür ist eine Systemlösung, die die beteiligten Akteure rollen- und rechtsspezifisch miteinander vernetzt. Denn dies ermöglicht es, permanent viele Daten im laufenden Arbeitsprozess zu erfassen und bereitzustellen.

So können **Ursache-Wirkung-Zusammenhänge** nach Zielen, Zielgruppen, Maßnahmen und Themen ausgewertet werden. Sie sind die Erfolgsgrößen für Planung, Messung und Steuerung von immateriellen Werten und damit auch von Kommunikation.

Communication Performance Management in der HypoVereinsbank

Im Projekt „Communication Performance Management“ (CPM) der Unternehmenskommunikation der HypoVereinsbank (HVB) in München wird der beschriebene Ansatz derzeit realisiert.

Kurzfristig sollen der Ressourceneinsatz reduziert und die Reaktionsgeschwindigkeit von Teams, Abteilungen und des gesamten Bereichs gesteigert werden. Langfristiges Ziel ist es, den Wertbeitrag der Kommunikation nachzuweisen und auf Basis valider Erfahrungswerte kontinuierlich zu steigern.

Als Arbeitswerkzeug und Datenbasis dient die Performance-Management-Software os/rooms, die die einzelnen Phasen des Wertschöpfungskreislaufs mit spezialisierten Modulen für Zielplanung, Realisierung, Evaluation und Analyse unterstützt.

Quantifizierte Vorgaben:

In der Planung kann das Management Ziele vorgeben und über funktions-spezifische Kennzahlenkataloge quantifizieren. Untergeordnete Ebenen schlagen Maßnahmen zu den Zielen vor und berichten gegen die vereinbarten Planwerte im laufenden Prozess (Reporting) und bei Fertigstellung der Maßnahme (Abschlussbericht). Der Controller erhält aktuelle Plan- und Ist-Werte zur Zielerreichung und kann Vergleichsberichte erstellen.

Kennzahlensysteme und standardisiertes Berichtswesen

Management-Cockpits für Kommunikatoren bieten jeder Führungsebene permanent einen sofortigen Überblick über den Status Quo in ihrem Verantwortungsbereich und erlauben direktes Reagieren bzw. Gegensteuern.

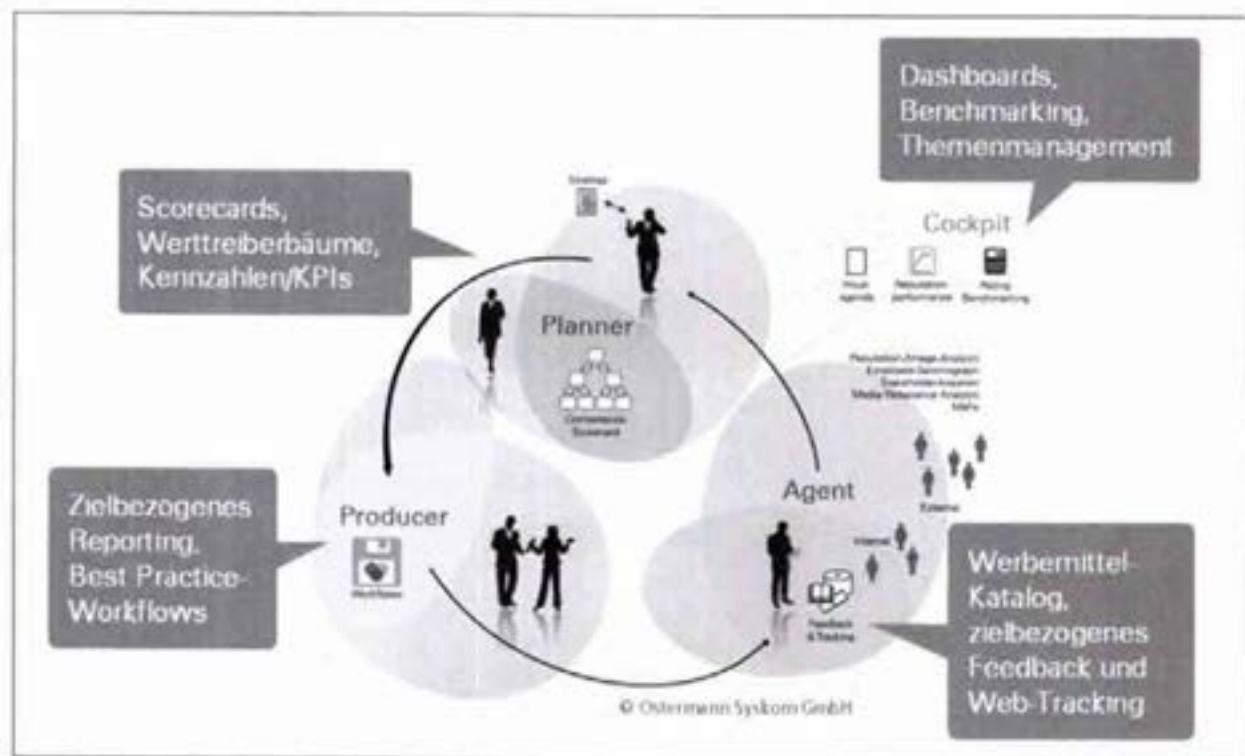


Abb. 3: Module der Performance-Management-Software os/rooms

Standard-Reports enthalten Organisationseinheitsspezifische Key Performance Indikatoren (KPIs), die gemeinsam mit dem Controller vereinbart wurden und nun dauerhaft zur Verfügung stehen. Es wird für den Con-

troller möglich, Benchmarking und Best Practice in der Kommunikation zu ermitteln – auch über mehrere Jahre hinweg. Je mehr Daten das Management-Cockpit für Kommunikatoren im Zeitverlauf sammelt, desto span-

nender und valider werden die Auswertungsmöglichkeiten – mit Hilfe statistischer Methoden, wie etwa der multiplen Regressionsanalyse oder von Strukturgleichungsmodellen (LISREL).

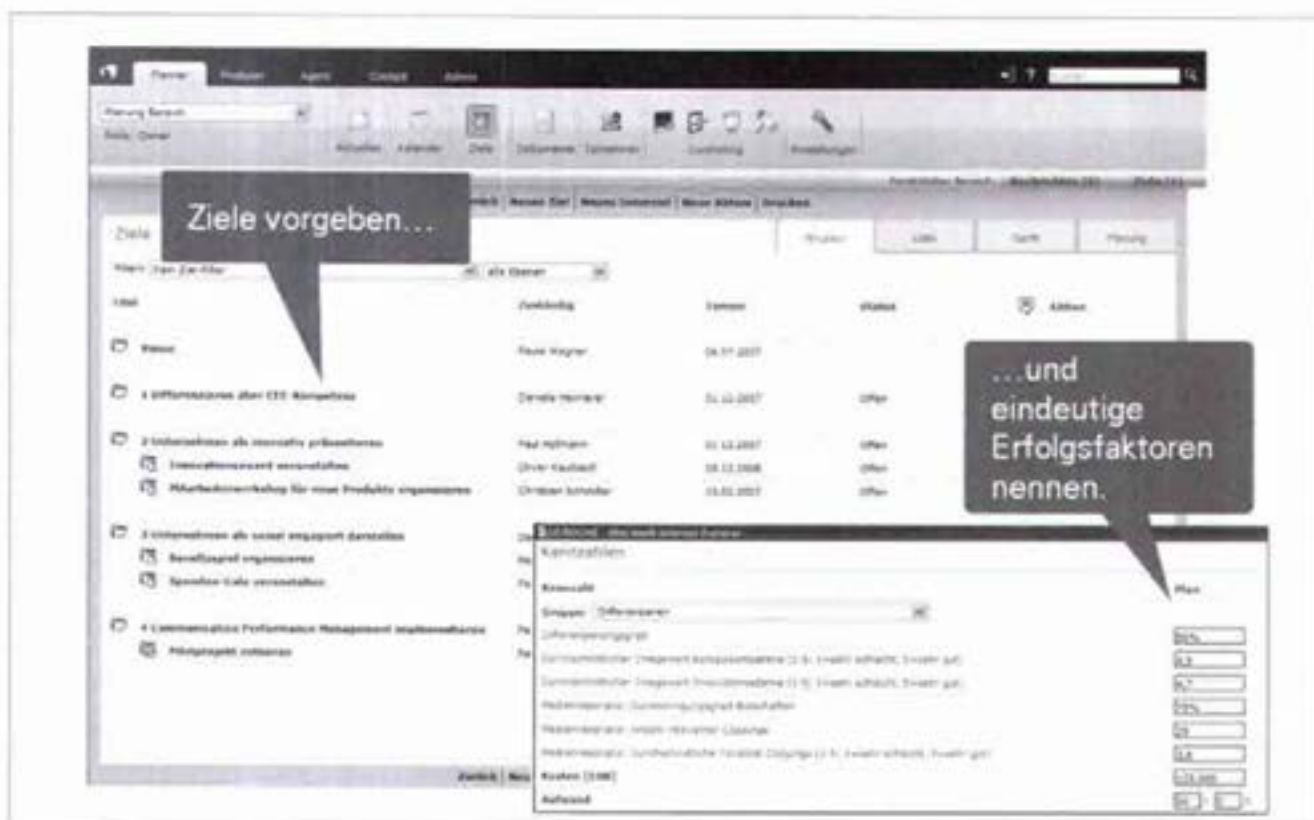


Abb. 4: Top-Down-Planungsprozess und Konkretisierung der Ziele über Kennzahlen

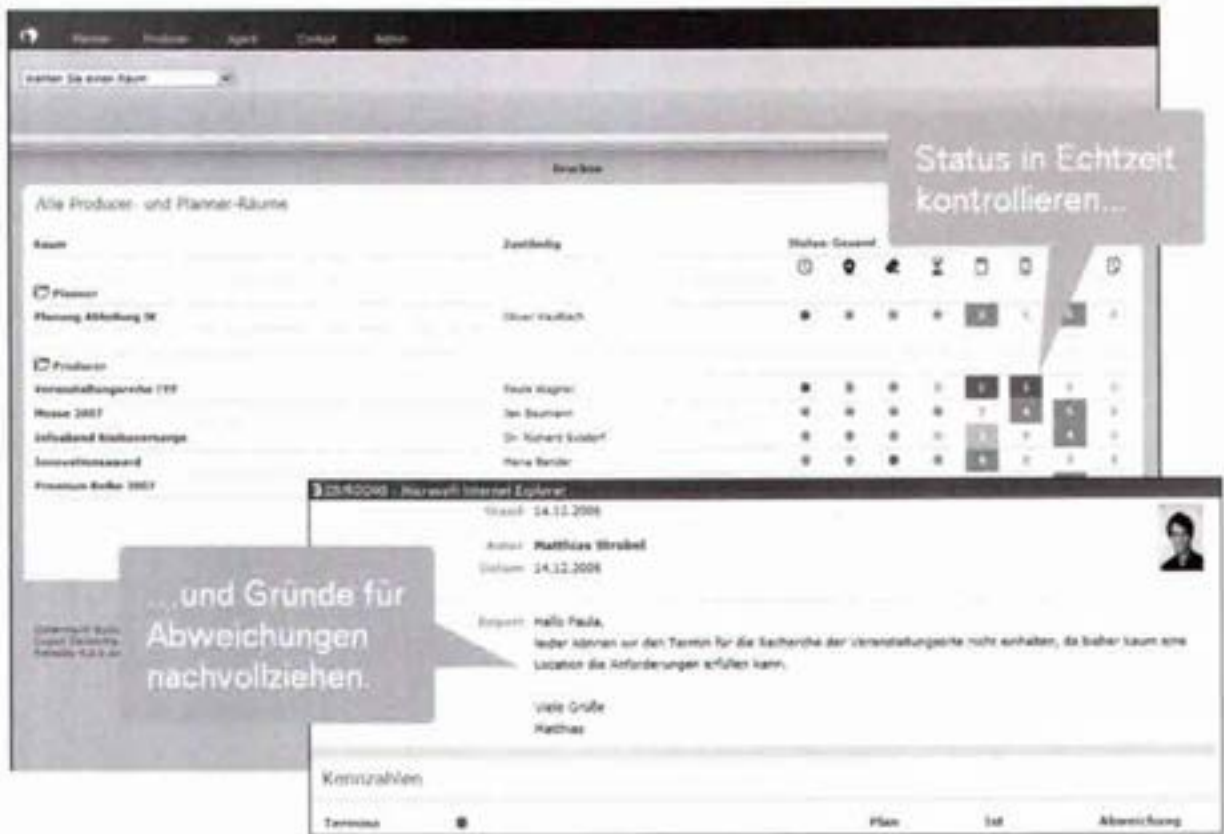


Abb. 5: Bottom-up-Reporting entlang definierter Berichtswege

Die Kommunikationsabteilung kann hier dem Controller auch Daten für vertiefende Analysen übergeben.

Leistungsdaten für die operative Ebene
Durch die Verknüpfung von Zielen und

Maßnahmen können bis auf die operative Ebene inhaltliche Vorgaben und ihre Konkretisierung über Kennzahlen er-



Abb. 6: Beispiel für funktionspezifische Dashboards im Management-Cockpit

folgen. Gegen diese kann anschließend punktgenau berichtet werden, dadurch werden die operativen Daten erfasst.

Arbeitsprozesse können als digitale Workflows gespeichert, optimiert und beliebig wiederholt werden. Die Workflows enthalten strukturiertes Erfahrungswissen zu Arbeitsabläufen. Außerdem Plan- und Ist-Werte zu Kosten, Terminen, Aufwänden und Qualität. Die Kommunikatoren haben so Gelegenheit, sich weiter auf die inhaltliche Ausgestaltung von Maßnahmen zu konzentrieren, während Controller Ist-Daten für operative ERP-Systeme generieren können. Mit der Erfassung von Leistungsdaten auf allen Ebenen ist eine zentrale Anforderung für valides Kommunikationscontrolling erfüllt.

Aktuelle Wirkungsdaten

Wirkungsdaten können kontinuierlich durch die Methode des Mitarbeiterseismografen gewonnen werden. Dabei werden Mitarbeiter als Nutzer von Kommunikationsmitteln, als Teil der Öffentlichkeit oder als Repräsentanten für Zielgruppen befragt. Diese schnell verfügbaren und kostengünstigen Wirkungsdaten fließen zusammen mit den Ergebnissen der externen Wirkungsforschung (Marktforschung, Stakeholder-Befragungen, Medieninhaltsanalyse etc.) in das Management-Cockpit ein.

Gegenüberstellung von Leistung und Wirkung

Da Zieldefinition, Planung, Projektarbeit, Prozessmanagement, Monitoring und Controlling in einem System erfolgen, können Leistungs- und Wirkungsdaten zueinander in Beziehung

gesetzt und im Management-Cockpit mithilfe unterschiedlicher Analysewerkzeuge in Echtzeit ausgewertet werden.

Controller und Kommunikatoren im Dialog

Neben der Methodik und der richtigen Toolunterstützung ist erfolgreiches Kommunikationscontrolling nicht nur eine Frage der Akzeptanz, sondern es müssen zahlreiche Bedenken von Mitarbeitern und Führungskräften ausgeräumt werden. Gerade von Kommunikatoren wird der Controller oft als „Kontrolleur“ wahrgenommen. Klar ist, dass für **Controlling und Kommunikation** ganz unterschiedliche Erfolgsfaktoren gelten. Während in der Kommunikation schnelle Reaktion, Flexibilität und Kreativität gefragt sind, beschäftigt sich der Controller mit der langfristigen Analyse und Interpretation von Daten. Sowohl das Selbstverständnis der Kommunikatoren als „Kreative“ als auch der ökonomische Anspruch der Controller muss im Kommunikationscontrolling berücksichtigt werden.

Dabei funktioniert der klassische Controlling-Dialog (vgl. Deyhle, A., Hauser, M., Controller-Praxis, Band II, S. 177) auch für Kommunikationscontrolling: Der Kommunikationsmanager verantwortet Ergebnis, Inhalte und Strategie, der Controller fungiert als Dienstleister, der den Manager mit standardisierten Controlling-Werkzeugen unterstützt.

Der Manager als Führungskraft in seinem Bereich ist für das Ergebnis ver-



Abb. 7: Controlling als Schnittmenge

antwortlich (z.B. ein besseres Unternehmensimage im Hinblick auf Innovation). Er hat die Aufgabe, Kommunikationsziele zu formulieren (z.B. Innovationsimage in 2007 steigern um 5 Prozentpunkte). Die operativen Einheiten (z.B. die einzelnen Teams PR, Event, Online-Medien) können dann die Maßnahmen zur Umsetzung festlegen (z. B. Innovationsgipfel veranstalten, innovative Unternehmensprodukte im Internet bewerben, Artikel-Serie über Innovationen im Unternehmen im Mitarbeitermagazin publizieren).

Die Ergebnistransparenz muss Sache des Controllers sein. Als Methodenverantwortlicher sollte er den Manager und die operativen Einheiten durch die Vorgabe standardisierter Werkzeuge und einheitlicher Verfahrenswesen unterstützen. Dafür ist es z.B. auch notwendig, dass der Controller als Finanzcontroller dem Manager anhand von Informationen aus dem Finanz- und Rechnungswesen die Ergebniswirkung der Managemententscheidung „Innovationsimage in 2008 steigern um 5 Prozentpunkte“ darstellt (z.B. Investitionsbedarf, Berechnung der Ergebniswirkung alternativer Maßnahmen). Dies ist bislang nicht der Fall, weil die dafür nötigen Daten fehlen. Bemerkenswert ist, dass der Controller in seiner Dienstleister-

Communication Performance Management in der Praxis / Münchner Runde



Anneliese Gfrerer

Die HypoVereinsbank gilt als Vorreiter für Communication Performance Management in Deutschland. Anneliese Gfrerer, Leiterin PR & Events, ist von den Chancen überzeugt, die sich der HVB-Unternehmenskommunikation bieten: „Noch können wir Kommunikatoren selbst bestimmen, wie wir unseren Erfolg dokumentieren wollen.“ Sie will mit einer State-of-the-Art-Unternehmenskommunikation Standards setzen. Bisher gibt es in der Kommunikation kaum Erfahrungswerte für softwaregestützte Managementsysteme. Erfahrungsaustausch zur Messung und Steuerung von Kommunikation ist deshalb das Ziel der „Münchner Runde“ zum Kommunikationscontrolling, die die HVB initiiert hat und die gemeinsam mit Siemens und der Münchener Rück umgesetzt wird. In regelmäßigen Treffen diskutieren Praktiker und Wissenschaftler die neuesten Entwicklungen im Kommunikationsmanagement. Ansprechpartnerin Anneliese Gfrerer, HypoVereinsbank, anne.gfrerer@hvb.de

	Aufgaben des Kommunikationsmanagers	Durch den Kommunikationscontroller bereitgestellte Methoden und Instrumente
Planung	Formulierung der Kommunikationsziele Festlegung passender Kennzahlen Identifizieren von Chance- und Risikothesen für das Unternehmen	<ul style="list-style-type: none"> # Anleitung und Koordinierung der Durchführung strategischer Analysen (z.B. SWOT-Analyse) # Anleitung zur Ziel- und Strategiedefinition # Moderation des Ziel- und Strategiefindungsprozesses # Definition und Diskussion von Kennzahlen und Kennzahlensystemen, die für Kommunikatoren relevant sind und von diesen akzeptiert werden (auch in der Analysephase) # Erkenntnisse über den Zusammenhang zwischen Input, Output, direkter und indirekter Wirkung von Kommunikation. Dabei Bezug zu Zielgruppen, Kommunikationsinstrumenten und -themen. # Instrumente zur Planungsunterstützung (z.B. Planungsrichtlinien und Planungsformulare) # Koordinierung des Planungsprozesses und Aggregation der Teilpläne # Implementierung der Balanced Scorecard (BSC) zur Operationalisierung von Strategien # Anleitung und Koordinierung der Risikoidentifizierung und -bewertung
Umsetzung	Inhaltliche Planung von Maßnahmen Steigerung der Effizienz und Qualität von Maßnahmen Kostensenkung bei der Maßnahmenrealisierung	<ul style="list-style-type: none"> # Verfahrenswissen zur Erhebung von best practices (z.B. Validierung der Prozessqualität und Definition von Prozessstandards) # Methoden zur Leistungserfassung und zur Ermittlung des Projektfortschrittsgrads im Rahmen des Projektcontrolling (z.B. Earned Value Methode) # Erstellung standardisierter Berichte (z.B. Plan-Ist-Vergleiche, Projektberichte, Risikoberichte) und Durchsprache mit dem Manager # Identifikation und Realisierung der Schnittstellen zu den operativen ERP-Systemen zur Gewinnung von Istdaten (z.B. zum SAP R/3) # Maßnahmencontrolling bei der Risikosteuerung (z.B. Hinterfragung der Wirksamkeit)
Evaluation	Messung der Wirkung von Maßnahmen	<ul style="list-style-type: none"> # Methodenkompetenz und Beratung bei der Auswahl interner und externer Datenanbieter # Unterstützung bei der Formulierung von Pflichtenheften für Datenanbieter # Unterstützung bei der Integration unterschiedlicher Datenquellen
Analyse	Berichterstellung zur Leistung von Kommunikation Ermittlung von Best Practice-Maßnahmen	<ul style="list-style-type: none"> # Durchführung von Trendanalysen (z.B. Meilensteintrendanalysen) # Verfahren zur Ermittlung des Unternehmenswerts (z.B. auf Basis des Free Cash Flow) # Methoden zur Bewertung immaterieller Vermögenswerte (z.B. selbst geschaffene Marken) # Vergleichsberichte, Definition und Diskussion von Kennzahlen und Kennzahlensystemen, die für Kommunikatoren relevant sind und von diesen akzeptiert werden (auch in der Planungsphase)

Abb. 8: Aufgaben des Kommunikationsmanagers und Unterstützungsleistungen des Kommunikationscontrollers

rolle für den Kommunikator häufig in Personalunion als Finanzcontroller, Projektcontroller, Prozesscontroller oder auch als Risikocontroller tätig werden muss. Er muss für den Manager relevante Informationen aus der Datenflut herausfiltern und aufbereiten.

Daraus ergibt sich im Arbeitsalltag eine Unterscheidung zwischen den inhaltlichen Aufgaben des Kommunikationsmanagers und den Controlling-Methoden- bzw. Instrumenten. (siehe Abb. 8)

Fazit

Es kann davon ausgegangen werden, dass **Kommunikations-Controlling** in kurzer Zeit zum Standard professionell geführter Unternehmen gehört. Denn die in der Praxis und in den Arbeitskreisen gesammelten Erkenntnisse zeigen, dass etablierte Controlling-Prinzipien auch auf Kommunikation anzuwenden sind. Voraussetzung dafür ist die unaufwändige Generierung steuerungsrelevanter Daten im Kommunikationsprozess. Der softwarebasierte Steuerungsansatz „Intangible Performance Management (IPM)“ kann hierzu einen wesentlichen Beitrag leisten.

Der **Kommunikationsmanager** kann sich auf seine inhaltlichen Aufgaben konzentrieren, erfüllt aber gleichzeitig die an ihn gestellten Controlling-Ansprüche. Er profitiert, weil er im Tagesgeschäft einfach und schnell auf steuerungsrelevante Daten, Erfahrungswerte und Analysewerkzeuge zugreifen kann. Diese ermöglichen ihm Prozessoptimierung, Themen- und Reputationsmanagement sowie strategische und integrierte Kommunikation.

Der **Kommunikationscontroller** hat durch Intangible Performance Management die Chance, seine Methoden nachhaltig im Bereich Kommunikation zu implementieren und dauerhaft Daten zu generieren. Sein „Kunde“, der Kommunikator, kann Controlling-Methoden und -instrumente leicht anwenden.

Facharbeitskreis Kommunikations-Controlling



Dr. Reimer Stobbe

Der Facharbeitskreis Kommunikations-Controlling des Internationalen Controllervereins verwirklicht die Idee, das ursprünglich von den Kommunikatoren getriebene Thema gemeinsam mit den Controllern zu konkretisieren. „Kommunikation muss zu einem strategischen Faktor in der Unternehmenssteuerung werden“, sagt AK-Leiter Dr. Reimer Stobbe, der Planung und Controlling der Unternehmenskommunikation für die Münchener Rückversicherungs-Gesellschaft verantwortet. In Richtung der Kommunikatoren ist ihm wichtig, dass Controlling auch wirklich als Steuerung und nicht als „Kontrolle“ verstanden wird. Deswegen beschäftigt sich der Facharbeitskreis mit dem gesamten Steuerungszyklus, angefangen bei der Strategieentwicklung über die Planung und Evaluation bis hin zur Analyse des Verbesserungsbedarfs. Das Ziel lautet: „Der Facharbeitskreis erarbeitet auf der Basis vorhandener Vorschläge einen integrativen Ansatz für das Kommunikations-Controlling. Dieser ist mit Blick auf das Zusammenwirken von Managern und Controllern formuliert.“

Das Ergebnis ist eine praktisch konkret anwendbare Handlungsempfehlung. Der Facharbeitskreis findet einen Standard, der in der Praxis akzeptiert ist. Dieser Standard enthält eine Terminologie, Mindestanforderungen für Methoden, Prozesse, Key Performance Indicators (KPI) sowie ein Basis-Set an KPI's.“

Weitere Informationen zum Arbeitskreis unter
<http://www.controllerverein.com/cmsdata/.cache/cms.121223.html>

Ansprechpartner: Dr. Reimer Stobbe, Münchener Rück, rstobbe@munichre.com

Hürden zwischen diesen beiden so unterschiedlichen Disziplinen Controlling und Kommunikation werden abgebaut.

Literaturhinweise

Blachfellner, Manfred und Bornemann, Manfred 2006: Bericht Praxisstudie zum Thema „Intangible Assets“, In: Kurt Matzler, Hans H. Hinterhuber, Birgit Renzl und Sandra Rothenberger (Hrsg.): Immaterielle Werte. Handbuch der Intangible Assets. Berlin: Erich Schmidt Verlag GmbH & Co., S. 133-153.

Blumhoff, Andree 2005: Vom Kostenfaktor zum strategischen Wert. In: Kommunikationsmanager 1/2005, S. 40-44.

Deyhle, Albrecht und Hauser Martin 2007: Controlling-Praxis, Soll-Ist-Vergleich, Erwartungsrechnung und Führungs-Stil, Band II, 16. Aufl. Offenburg: VCW.

Kalt, Gero 2005: Gespräch mit Thomas Gauly. Kommunikation muss sich als Wertfaktor niederschlagen. In: Kommunikationsmanager 1/2005, S. 6-8.

IGC - Controller-Leitbild, Controller-Statements „Anforderungen an den Controller“, Internationaler Controller Verein e.V., 1998.

Lautenbach, Christoph und Sass, Jan 2005: Kommunikations-Controlling: Zum Diskussionsstand und einigen Perspektiven. In: Claus W. Gerberich (Hrsg.): Praxishandbuch Controlling. Trends, Konzepte, Instrumente. Wiesbaden: Gabler, S. 1-23.

Pfannenber, Jörg und Zerfaß, Ansgar 2005: Kommunikations-Controlling: Neue Herausforderungen für das Management. In: Jörg Pfannenber und Ansgar Zerfaß (Hrsg.): Wertschöpfung durch Kommunikation. Wie Unternehmen den Erfolg ihrer Kommunikation steuern und bilanzieren. Frankfurt am Main: FAZ-Institut für Management-, Markt- und Medieninformationen GmbH, S. 12-26.

Piwinger, Manfred und Porák, Victor 2005: Grundlagen und Voraussetzungen des Kommunikations-Controlling. In: Diess. (Hrsg.): Kommunikations-Controlling. Kommunikation und Information quantifizieren und finanziell bewerten. Wiesbaden: Gabler/GWV Fachverlage, S. 11-56.

Röhrig, Stephan 2005: Wertschöpfung durch Kommunikation im Bereich DaimlerChrysler Classic. In: Jörg Pfannenber und Ansgar Zerfaß (Hrsg.): Wertschöpfung durch Kommunikation. Wie Unternehmen den Erfolg ihrer Kommunikation steuern und bilanzieren. Frankfurt/Main: FAZ-Institut für Management-, Markt- und Medieninformationen, S. 142-155. ■

Zuordnung CM-Themen-Tableau

02	04	11	G	P	S
----	----	----	---	---	---

**Controller's Best
Practice - Lösungen
für die Controller Praxis**

Einfach auswählen unter:

www.controlling-hefte.de

Mitarbeiterbeteiligung in der Chemie

von Rosemarie Fiedler-Winter, Hamburg

Im Rahmen der Umdisposition von Arbeitnehmerbezügen (Krankenversicherung, Rente etc.) erhält auch die Mitarbeiter-Beteiligung erneut Bedeutung. Wir haben uns deshalb einmal umgesehen und stellen zwei große und zwei kleinere Firmen des Aufgabenbereichs Chemie vor, die diesen Weg seit langem beschritten und damit als Unternehmen wie auch für deren Belegschaftsmitglieder deutliche Erfolge erzielt haben.

Die Beteiligung der Mitarbeiter am Firmenerfolg ist heute kein sozialpolitisches Problem mehr, sondern ein wirtschaftspolitisches. Seit Ernst Abbe vor fast 120 Jahren den Jenaer Zeiss-Werken eine Unternehmensverfassung mit Gewinnbeteiligung der Arbeitnehmer gab, hat diese Einrichtung über einzelne Betriebsgrenzen hinaus zunehmend an Bedeutung gewonnen. Ihr nachhaltigstes Beispiel: die Bertelsmann AG, die es heute nicht gäbe, hätte Reinhard Mohn in den sechziger Jahren seine Mitarbeiter nicht am Firmenkapital beteiligt. Das half dem Betrieb aus einer schwierigen Situation, der selbst die Banken skeptisch gegenüber standen.

Seither hat dieses Medium in ganz Europa, und besonders in der Bundesrepublik Deutschland, viele Höhen und Tiefen erlebt, zumal jede Bundesregierung bei ihrem Antritt versprach, die Mitarbeiterbeteiligung spürbar auszuweiten. Kronzeuge dafür ist seit mehr als 4 Jahrzehnten die Arbeitsgemeinschaft betrieblicher Partnerschaft in der Wirtschaft, AGP, die mehr als 300 Beteiligungsfirmen umfasst und deren langjähriger Geschäftsführer Michael

Lezius die Szene kennt, wie kein zweiter. Er weiß: **„Die Unternehmen der Chemie haben heute zu mehr als 60 % eine Mitarbeiterbeteiligung, und dort gibt es eine Unternehmenskultur, auch zwischen den Tarifpartnern, die vorbildlich ist.“**

Dabei nimmt er kein Blatt vor den Mund, wenn es darauf ankommt, Schwierigkeiten darzustellen, wie z.B. die für 2007 vom Bundestag beschlossene Halbierung des Sparerfreibetrages, der bisher jedem bis zu 1420 € Steuerfreiheit gab und jetzt auf 750 € gesenkt wird. „Diese Veränderung ist für die Vermögensbildung der Mitarbeiter absolut kontraproduktiv“, betont Lezius. Er fordert auch nachdrücklich, dass die im Zuge der Steuerreform geplante Abgeltungssteuer, die die Kapitalertragssteuer für alle auf 25-30 % festlegt, für Arbeitnehmer mit kleinem Einkommen halbiert werden sollte.

Andererseits begrüßen Lezius und die AGP das ebenfalls für 2007 vorgesehene „Rating“ nach Basel II, das die Beurteilung der Kreditwürdigkeit der Unternehmen von 47 Faktoren abhängig macht, zu denen erstmals auch sogenannte weiche Werte gehören wie Unternehmenskultur, Image-Fragen oder Personalpolitische Faktoren. Um die auf diesen Sektoren meist unerfahrenen Bankenvertreter besser ins Licht zu setzen, plant die AGP ein Angebot spezifischer Seminare. Dadurch könnten auch kleinere Betriebe bei den vor einer Kreditvergabe anstehenden Bonitätsprüfungen bessere Chancen haben und den „weichen Werten“, die etwa 40% des Prüfungsvolumens bilden, würde mehr Gewicht gegeben.



e-mail: R.Fiedler-Winter@t-online.de

Das heißt aber auch: **„Mit Hilfe der Mitarbeiterkapitalbeteiligung können auch Kleinere ihre Eigenkapitalquote und damit ihre Bonität verbessern.“**

Dass eine Gewinn- und Kapitalbeteiligung bei großen Firmen auch größere Zahlen schreibt, liegt auf der Hand. Die deutschen Konzerne der Chemiebranche sind dabei Spitzenreiter.

Bei BAYER heißt es: „Chemietarife weisen im Vergleich zu anderen Branchen ein überdurchschnittliches Verdienstniveau auf,“ und das setzt sich natürlich bei den Angeboten zur Vermögensbildung von Mitarbeitern fort. Die konzentriert sich in diesem Hause, das in Deutschland 37.600 (weltweit 93.700) Mitarbeiter zählt, naturgemäß auf die Aktie, mit deren Werten Bayer seit über 25 Jahren ein Aktienprogramm für Beschäftigte anbietet. Bis 1999 waren das die klassischen Vorzugsaktien. Seit 2000 gab es verschiedene Umstellungen, und zur Zeit gelten die beiden Modelle des Aktienbeteiligungsprogramms ABP für Tarifier wie AT-Beschäftigte, sowie ein „Performance Cash-Programm“ ASPIRE für obere Führungskräfte und Vorstandsmitglieder. Bei ABP erhalten die Belegschaftsaktienkäufer 15 % Kursabschlag, pro Aktie derzeit 5,83 €. Für Aspire-Teilnehmer gilt der Besitz einer Mindestzahl von Bayer Aktien, die drei Jahre hohe Rendite bringen müssen und „attraktive Ertragschancen“ bieten, als Voraussetzung.

Das Resumé des Unternehmens: 2005 hielten ca. 58.000 Beschäftigte und Pensionäre für 14,2 Mio Bayer-Aktien; das sind 2 % des Grundkapitals – also

Immer noch eine „kleine Größe“, vor allem, wenn man hört: „Tendenziell nehmen Mitarbeiter höherer Gehaltsklassen „ihr“ Programm stärker an als die Tarifbeschäftigten.“ Eine Erfolgsbeteiligung brachte den Belegschaftsmitgliedern 2005 darüber hinaus im Schnitt noch bis zu 10 % ihres Jahreseinkommens zusätzlich. Ein 3000 €-Verdiener konnte dadurch unter günstigen Umständen also obendrein noch einmal 3 600 € p.a. verbuchen.

Bei den Beschäftigten des Leitenden Bereichs ist der „eigene Einfluss auf den Unternehmenserfolg auf die Höhe der variablen Zahlung noch stärker ausgeprägt.“ Er lag 2005 im unteren und mittleren Management zwischen 18 und 30 % eines Jahreseinkommens. Eine 5000 €-Kraft hatte demnach 2005 durchaus die Möglichkeit, einen Jahresbonus von 12000 € zu erlangen.

Auch bei der BASF-AG, die 33.500 Mitarbeiter beschäftigt, werden Belegschaftsaktien genutzt, und zwar bereits seit 1955. Sie sind zu einem „Plus-Aktienprogramm“ entwickelt worden, an dem sich zuletzt weltweit 30 – 46 % der Belegschaften der einzelnen Firmen des Konzerns beteiligt und 2006 bereits insgesamt 30 Mio € investiert haben.

Das Plus-Aktienprogramm sieht vor: für das erste Zehner-Paket erhält der Aktienkäufer innerhalb von 10 Jahren vom Unternehmen zusätzliche 10 Aktien gratis. Für alle weiteren Zehnerpakete gibt es dann jeweils 5 Aktien des Hauses dazu. BASF Personalchef Hans-Carsten Hansen: „Mit dem Plus-Aktienprogramm wollen wir die Identifikation der Mitarbeiter mit der BASF stärken. Außerdem schaffen wir damit eine echte Möglichkeit zu der so oft geforderten Teilhabe der Arbeitnehmer am Produktivvermögen.“

Hinzu kommt, dass auch hier im ersten Quartal eines jeden Jahres bei einem Mitarbeitergespräch aufgrund der dabei gewonnenen Leistungsbeurteilung die individuelle Höhe der persönlichen finanziellen Erfolgsbeteiligung festgelegt wird. Tarifmitarbeiter haben dadurch 2005 im Schnitt 120 % eines Monatsentgelt plus einem weiteren knappen Monatsgehalt als Jahresprämie erhalten. Der AT-Kraft wur-

den durchschnittlich 35% ihres Jahresgehalts ausgezahlt. Das schafft für jeden eine Basis, am Vermögensbildungsprogramm teilzunehmen. Hansen: „Damit wird eindrucksvoll belegt, wie wichtig der BASF die Beteiligung ihrer Mitarbeiter ist und wie deutlich sie vom wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens profitieren.“

Kleinere Firmen wiederum konzentrieren sich stärker auf andere Modelle einer Teilnahme ihrer Mitarbeiter am Firmenerfolg.

Die Firma Hans Stockmar GmbH & Co KG in Kaitenkirchen bei Hamburg zum Beispiel stellt seit 80 Jahren Knetbienenwaxse, Wachsmalstifte, Aquarellfarben und zugehörige Produkte her. Sie beschäftigt heute 26 Mitarbeiter und ist Teil einer Holding mit Namen Neuguss, zu der u.a. Alfred Rexroth GmbH & Co. KG, Mercurius B.V., Pharma-Chemie GmbH & Co. KG gehören, deren Belegschaft insgesamt 260 Arbeitnehmer zählt.

Seit 1981 wird in dem Betrieb eine Gewinnbeteiligung nach dem klassischen Vorbild der Beteiligungspioniere praktiziert, deren erster bereits vor Jahrzehnten ebenfalls im Hamburger Umland, in Ahrensburg, mit der Firma Behrens Schlagzeilen gemacht hat. Bei Stockmar werden 15 % des Gewinns nach Steuern an alle Belegschaftsmitglieder ausgeschüttet. Eine bestimmte Betriebszugehörigkeits-Zeit als Einstiegsvoraussetzung ist dafür nicht vorgesehen. Der ausgeschüttete Betrag wird geteilt: 50% gehen zu gleichen Teilen an jeden Stockmar-Mitarbeiter und 50 % werden nach Betriebszugehörigkeit errechnet. Die Mehrzahl der Begünstigten arbeitet länger als 10 Jahre in der Firma. Im Schnitt hat bisher jeder Mitarbeiter alljährlich ca. 3000 € Gewinnbeteiligung erhalten, die auf 12 Monate verteilt mit dem Entgelt ausgezahlt werden. Auf diesem Wege hat das kleine Unternehmen bisher fast 1,5 Mio € des Gesamtgewinns an seine Beschäftigten weitergegeben.

In der Firmenleitung ist man davon überzeugt, dass der Immaterielle Teil der Beteiligung für das Unternehmen wichtiger sei als der materielle, da sich dadurch jeder einzelne spürbar in die Firma eingebunden fühle und jeder

Mitarbeiter praktisch erlebe, wie Erfolg erwirkt wird.

Auch die Firma Dr. Schaette AG, die in Bad Waldsee Bio-Pharmazeutische Präparate herstellt, bietet ihren Belegschaftsangehörigen die Möglichkeit einer Stillen Beteiligung und keine Aktien an. Seit 1986 sind von ihren 90 Mitarbeitern 40, plus 12 ehemalige Mitarbeiter, zu 12,7% am Firmenkaptal beteiligt, das in Höhe von 222.500 € aus Belegschaftsanteilen besteht. Dabei werden die Arbeitnehmer-Anlagen hauptsächlich mithilfe der Gewinnausschüttung finanziert. Die Höhe der Gewinnausschüttung beträgt max. 15% vom un versteuerten Ertrag. Die eine Hälfte des auszuschüttenden Betrages wird pro Kopf verteilt, die andere je nach Entgelt aufgeschlüsselt.

„Ich finde das sehr gut, denn damit ist man enger mit der Firma verbunden“, und „Da weiß ich doch, wo mein Geld angelegt ist und wie damit gearbeitet wird,“ lauten Echos aus dem Kreis der Beteiligten.

Firmeninhaber Dr. Roland Schaette betont dementsprechend, „dass durch die Mitarbeiterbeteiligung, die in der Handelsbilanz auf 10 Jahre angelegt ist, eine Verstärkung des Eigenkapitals erzielt wird, das hat im Rahmen von Basel II eine bessere Bonität zur Folge.“ Außerdem erläutert der Chef: „Die Mitarbeiterbeteiligung ist aus unserer Sicht ein hervorragendes Instrument, um den alten Graben zwischen Arbeitnehmern und Arbeitgebern zu schließen. Mitarbeiter werden zu Mitunternehmern und durch die Stille Beteiligung auch mit den betriebswirtschaftlichen Zahlen ihrer Firma vertraut gemacht. Durch Wissen entsteht Interesse, durch Interesse entsteht Engagement, und durch Engagement entsteht Verantwortung. Nur verantwortungsbewusste Mitarbeiter können ein Unternehmen in die Zukunft führen.“ ■

Zuordnung CM-Themen-Tableau

04	11	19	P	F	S
----	----	----	---	---	---

LITERATURFORUM

Bestellservice:

Alle vorbestellten 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 (Fr. Göbl) durch

Auf ein Wort

**Sehr geehrte Damen und Herren,
Liebe Kolleginnen und Kollegen,**



Alfred Biel, Fachjournalist (DFJV)

Controlling zählt zu den ganz wenigen Worten, die nicht aus dem deutschen Sprachschatz stammen, aber dennoch nur im deutschen Sprachraum anzutreffen sind. Controller haben zwar in den USA das Licht der Welt erblickt, Controlling als Begriff wurde aber – wahrscheinlich erstmals von Dr. Albrecht Deyhle – in Deutschland erfunden.

Hoffjan/Weber: Internationales Controlling, Weinheim
2007, S. 7

Schön, dass Sie wieder dabei sind. Ich darf Sie zur vorliegenden „Weihnachts-Ausgabe“ herzlich begrüßen. Ich bin für Sie wieder viele Neuerscheinungen und Neuauflagen durchgegangen, habe selektiert und auf dieser Basis für Sie diese neue Ausgabe unseres Literaturforums erarbeitet.

Buchbesprechungen zu folgenden Themenblöcken

- Controller und Controlling – ein immer wieder spannendes Thema
- PC, Internet und Informatik – Arbeits- und Gestaltungsmittel
- Wirtschaft, Börse und Finanzen verstehen
- Mittelstand – Rückgrat unserer Wirtschaft
- Budgetierung - Rückgrat der Unternehmenssteuerung kontrovers diskutiert
- Rechnungslegung, Rechnungswesen und insbesondere IFRS - beständige Themen der Controllerinnen und Controller
- Management und Betriebswirtschaft – die Klassiker
- Trends, Standpunkte und Diskussionen
- Die mediale Entwicklung – auch ein Thema für Controllerinnen und Controller
- Der „ganze Controller bzw. die „ganze Controllerin“ – Themen in eigener Sache
- Zu guter Letzt

Literarische Schlagzeilen für Controllerinnen und Controller

Eine unterschätzte Störgröße: Kulturelle Aspekte im Controlling. Fakten statt Bauchgefühl: Das muss nicht immer richtig sein. – Aus Hoffjan/Weber: Internationales Controlling, Weinheim 2007, S. 13.

Das Fehlverhalten vom Unternehmen wird immer offensichtlicher, so dass ihnen immer weniger geglaubt und ein Verlangen nach mehr Transparenz geschaffen wird. – Aus: Alby: Web 2.0, München 2007, S. 39.

Obwohl Beyond Budgeting inzwischen mehr mit einem neuen Managementmodell als mit der Budgetierung per se zu tun haben mag, wirft das Konzept immer noch die Frage auf, wie ein Unternehmen seine Budgets und seine Budgetierungsprozesse reformieren kann, ohne sie gänzlich aufgeben zu müssen. – Aus: Rickards, Budgetplanung kompakt, München 2007, S. 35.

Die Planung und Durchführung von IV-Projekten war und ist ein besonderer Schwachstellenbereich im Unternehmen. Die Situation lässt sich häufig durch Terminüberschreitungen, Kostenüberschreitungen und Diskrepanzen zwischen der von den Anwendern erwarteten und vom Projektteam realisierten Funktionalität beschreiben. Die Ursache dafür sind im Wesentlichen Defizite in der Planung und Steuerung der IV-Projekte sowie in der Mitwirkung der Auftraggeber bzw. Anwender in der Projektarbeit. – Aus: Kargl/Kötz: IV-Controlling, München 2007, S. 33.

Die Quellen für diese „Umsetzungsmisere“ und den oft beklagten „Strategietod in der Schublade“ sind sehr vielfältig. Besonders folgende Gründe können dafür ursächlich sein: Personelle Aufgabenstellungen, mangelnde Akzeptanz und Motivation, Auftritt neuer Probleme und eintretende „Umweltungünstigkeit“, Handlungsunfähigkeit des Managements sowie Plansignalisierung ohne Umsetzungsanspruch als Plan eines „noch größeren Plans“. – Aus: Schneider: Unternehmensführung und strategisches Controlling, Darmstadt 2007, S. 321 ff.

Ein Kennzahlenwert erlangt erst durch die Gegenüberstellung mit normativen oder empirischen Kenngrößen Aussagekraft. – Aus: Perriodon / Steiner: Finanzwirtschaft der Unternehmung, München 2007, S. 537.

Die Bedeutung dieser informellen Struktur für die Unternehmensführung und die Steuerung von Organisationen wurde in der Betriebswirtschaftslehre lange Zeit nicht gesehen bzw. als nicht relevant eingestuft. Diese Organisations- und Steuerungsvorstellung hat sich jedoch als viel zu eng erwiesen und ist der Überzeugung gewichen, dass ein erfolgreiches Management eine Beschäftigung mit allen Einflussfaktoren voraussetzt, vor allen auch mit solchen, deren Existenz sich nicht einer bewussten Gestaltung und gezielten Inkraftsetzung verdanken. – Aus: Schreyögg / Koch: Grundlagen des Managements, Wiesbaden 2007, S. 330.

Es gibt kein Schnellverfahren zur Zukunftssicherung, keine „management by-Methodik“, die man auf einem Intensivseminar schnell erlernen kann. Die Gestaltung der Zukunft eines Unternehmens ist ein langwieriger Prozess, der bei der Führungsmannschaft methodische und vor allem soziale Kompetenz erfordert. – Aus: Haasis/Fischer/Simmert: Mittelstand hat Zukunft, Wiesbaden 2007, S. 502.

Nach § 93 AktG müssen unternehmerische Entscheidungen zur Vermeidung einer Haftung auf Grundlage angemessener Informationen getroffen werden. Um dies zu ermöglichen, ist die Organisation des Informationsflusses eine zentrale Compliance-Maßnahme. – Aus: Krieger/Schneider: Handbuch Managerhaftung, Köln 2007, S. 753.

Der Mensch sollte deshalb bei wichtigen Steuerungssystemen nie dem Computer allein die Kontrolle überlassen, sondern immer im Mensch-Computer-Dialog das Controlling organisieren. – Aus: Lassmann: Wirtschaftsinformatik, Wiesbaden 2006, S. 59.

Kommunikation ist immer ein sehr menschliches Gewerbe gewesen. Daran hat die Elektronik nichts geändert. – Aus: Miller / Aliesch / Sutter: Respekt vor dem Raubtier, Zürich 2007, S. 17.

Problemfelder bei der Internationalisierung: Neben der problematischen Umsetzung, beschränkte Ressourcen und Kompetenzen, mangelnde Kenntnis der Rahmenbedingungen und die Unterschätzung der kulturellen Gegebenheiten zählen zu den größten Problemfeldern im Internationalisierungsprozess. – Gekürzt aus: Kailer/Pernsteiner: Wachstumsmanagement für Mittel- und Kleinbetriebe, Berlin 2006.

Und der Controllingchef sieht vor lauter Kosten die Menschen nicht mehr. – Aus einem Newsletter für Journalisten.

Controller und Controlling – ein immer wieder spannendes Thema

Hoffjan, Andreas / Weber, Jürgen: Internationales Controlling
Weinheim: WILEY-VCH Verlag 2007 – 63 Seiten – Softcover, € 24,90

Über die Autoren und das Buch

Prof. Dr. Andreas Hoffjan ist Inhaber des Lehrstuhls für Unternehmensrechnung und Controlling an der Universität Dortmund. Professor Dr. Dr. h. c. Jürgen Weber lehrt Controlling an der WHU - Otto Beisheim School of Management in Vallendar. Das Buch erscheint als Band 57 der Reihe „Advanced Controlling“. Es befasst sich mit der Steuerung von Auslandsgesellschaften.

Aus dem Inhalt

Vorwort – Warum Internationales Controlling? – Eine unterschätzte Störgröße: Kulturelle Aspekte im Controlling – Organisation des Internationalen Controllings – Standardisierung als Allheilmittel? – Standardisierung wie geht's – Praxisbeispiel Phoenix Contact – Internationales Controlling darf nicht vor strategischen Entscheidungen haltmachen – Beispiel Offshoring – Ausblick.

Bemerkenswertes zum Buch

Eine zunehmende Globalisierung prägt die Entwicklung vieler deutscher Konzerne. Die Steuerung der unterschiedlichen Auslandsaktivitäten erfordert die Unterstützung des Managements durch das Internationale Controlling. Dieser Band greift eine Thematik auf, die einerseits wachsende Bedeutung erfährt, andererseits aber bislang nur begrenzt aufgearbeitet ist. Der Herausgeber, Prof. Dr. Dr. h. c. Weber kündigt an, dass sich die Schriftenreihe Advanced Controlling in der Zukunft intensiver mit diesem Thema be-

schäftigen wird. Den Anfang macht der vorliegende Band. Er gibt einen Überblick über die Themenbreite, skizziert konkrete Handlungsoptionen und vermittelt erste empirische Ergebnisse. Die Autoren thematisieren die Erschwernisse und Besonderheiten im internationalen Controlling wie Wechselkursänderungen, unterschiedliche Länderrisiken, andere rechtliche und ökonomische Rahmenbedingungen, die kulturelle Distanz und Verrechnungspreise usw. Dieser AC-Band rückt das Internationale Controlling in die Aufmerksamkeit, schafft ein Problembewusstsein für die Eigenheiten der Steuerung von Auslandsgesellschaften und bringt einschlägige Lösungsansätze ins Gespräch.

Kargl, Herbert / Kütz, Martin: IV – Controlling
München, Wien: R. Oldenbourg Verlag 2007 – 166 Seiten, € 29,80
Über die Autoren und das Buch

Prof. Dr. Herbert Kargl lehrt BWL und Wirtschaftsinformatik an der Universität Mainz. Dr. Martin Kütz ist Berater für IV-Controlling und Geschäftsführer des Beratungsunternehmens TESYCON GmbH. Das Buch erscheint in der 5., vollständig überarbeiteten und erweiterten Auflage. Es versteht sich als einführendes Lehrbuch für Studierende, Controller und IV-Leiter. Dieses Buch bietet einen Leitfadens zu einem umfassenden Controllingkonzept für die Informationsverarbeitung im Unternehmen.

Aus dem Inhalt

Controlling und Controllingaufgaben – IV-Strategie – IV-Projekte – IV-Servicemanagement – Kosten- und Leistungsmanagement – Organisation der IV-Abteilung – Von der IV-Abteilung zum IV-Profit-Center – Kennzahlen im IV-Controlling – Anhang: Prozessmodelle für die IV-Organisation – Glossar.

Bemerkenswertes zum Buch

Zwei grundsätzliche Fragen, die an die Informationsverarbeitung (IV) im Unternehmen zu richten sind, durchziehen dieses Buch: Erfolgt die Nutzung des IV-Potenzials effektiv, d. h. zielkonform zur Unternehmensstrategie? Werden die vorhandenen IV-Ressourcen effizient, d. h. wirtschaftlich genutzt? Diese Neubearbeitung folgt einer klaren, einheitlichen und den Lesernutzen fördernden Struktur. Die Kapitel beginnen mit einer Erörterung der jeweiligen Controllingziele mit anschließender Behandlung des Kapitelinhalts, die abschließend in Aspekte der praktischen Umsetzung und in konkreten Empfehlungen einmünden. Das Werk ist lesefreundlich, anschaulich und verständlich geschrieben. Hinsichtlich der Controllingaspekte – begrifflich und inhaltlich – orientieren sich die Autoren vor allem an Horváth. Das Spannungsverhältnis der Informationsverarbeitung zwischen Kosten- und Leistungsfaktor kommt deutlich zum Ausdruck.

Schneider, Dietram: Unternehmensführung und strategisches Controlling
Darmstadt: REFA – Bundesverband / München: Hanser Verlag 2007 – 422 Seiten, € 39,90
Über Autor und Buch

Prof. Dr. Dietram Schneider ist Vorstand des Kompetenzzentrums für Unternehmensentwicklung und -beratung KUBE e.V. (HYPERLINK „<http://www.kube-ev.de>“) und Professor für Betriebswirtschaft an der Hochschule für Wirtschaft und Technik, Kempten (Allgäu). Das Buch erscheint in der 5. erweiterten Auflage und steht unter dem den Inhalt kennzeichnenden Untertitel: Überlegene Methoden und Instrumente sowie postmoderne Relativierungen.

Aus dem Inhalt

Führung, Controlling, Planung und postmoderne Relativierungen – Voraussetzungen zielorientierter Unternehmensführung – Controlling-Instrumente für die Unternehmensführung – Strategische Umsetzung – Strategische Frühwarnung – Anhang.

Bemerkenswertes zum Buch

Der thematisch und auch umfangmäßige Schwerpunkt dieser Neubearbeitung liegt auf der zentralen Bedeutung von Methoden und Instrumenten für die Unternehmensführung und für das strategische Controlling. Insofern ist die Veröffentlichung auch ein Angebot zur Vertiefung und Auffrischung des instrumentellen und methodischen Know-hows. Ein weiterer Akzent liegt auf der postmodernen Denkrichtung, die aus Sicht des Autors von nachhaltigem Einfluss auf die Arbeit der Manager und Controller ist. Diese Ausführungen, dem Vernehmen nach durch einen Austausch mit Philosophen und Soziologen angeregt, sehen die Postmoderne als neue Herausforderung und Spaltplatz zwischen Willensbildung und Willensdurchsetzung. Bemerkenswert ist ferner, dass das Buch auf vielfältigem empirischen Datenmaterial beruht. Rund 250 Abbildungen, eine vorteilhafte Text- und Bildgestaltung sowie ein prägnanter und verständlicher Sprachstil sichern ein hohes Maß an Lesefreundlichkeit. Ein Buch mit methodischem Gehalt, das sich zur Vertiefung und Reflexion des vorhandenen fachlichen Rüstzeugs ebenso eignet, wie zur Auseinandersetzung mit den Voraussetzungen und Bedingungen des erfolgreichen Einsatzes betriebswirtschaftlicher Systeme und Methoden, und zwar unabhängig davon, wieweit Ansichten und Vorschläge des Verfassers übernommen werden.

Schneider, Dietram: Unternehmensführung
Dietramszell 2007 – 228 Seiten – für € 27,90 direkt bei KUBE e.V. (Vorstand@kuba-ev.de) oder im Fachbuchhandel
Diese Veröffentlichung erscheint in der Schriftenreihe des Kompetenzzentrums für Unternehmensentwicklung und -beratung (Kube e.V.). Es ist eine kompakte Studienausgabe über Instrumente für das Management in der Postmoderne. Inhaltlich lehnt sich die Veröffentlichung an den zuvor besprochenen Titel „Schneider, Dietram: Unternehmensführung und strategisches Controlling“ an.

Schneider, Dietram: Fallstudien und Klausurtraining zur Unternehmensführung
Dietramszell 2007 – 60 Seiten – für € 8,90 direkt bei KUBE e.V. (Vorstand@kuba-ev.de) oder im Fachbuchhandel
Dieses Buch erscheint in der Schriftenreihe des Kompetenzzentrums für Unternehmensentwicklung und -beratung (Kube e.V.). Es beinhaltet Case Studies und Multiple-Choice-Aufgaben für Manager, Controller und Berater. Dieses Fall- und Klausurtraining

eignet sich insbesondere zur Prüfungsvorbereitung, ferner als Arbeitshilfe im Rahmen der Seminararbeit sowie zum Selbststudium zur Überprüfung und Erweiterung des methodisch-instrumentellen Wissens.

Sonderausgaben aus der Reihe „für Dummies“, Bereich IT/EDV

Seit 15 Jahren gibt es sie „für Dummies“. Mit weltweit über 180 Millionen verkauften Büchern und übersetzt in 42 Sprachen ist die Buchreihe heute eine der erfolgreichsten weltweit. Die IT-Bände sind als Basisliteratur bekannt und geeignet. Sie erklären die Materie einfach und verständlich, vermitteln anschaulich Tipps und Tricks und helfen, Zugang zum jeweiligen Thema zu finden, Allgemeines und Grundlegendes zu lernen und zu beherrschen. Nicht zuletzt erleichtern und fördern eine Prise Humor und Spaß die Arbeit.

Levine, John R. / Levine Young, Margaret / Baroudi, Carol: Internet für Dummies – Sonderausgabe

Weinheim: Wiley – VCH Verlag 2007 – 415 Seiten, € 12,--

Aus dem Inhalt: Was ist das Internet? Ist das Internet sicher? Was Sie benötigen, um online zu gehen. Nutzung von Internetverbindungen. Musik und Video im Web.

Gookin, Dan: PCs für Dummies – Sonderausgabe

Weinheim: Wiley – VCH Verlag 2007 – 397 Seiten, € 12,--

Aus dem Inhalt: PC – was ist das? Stecker A in Buchse B. Was es bei Windows alles zu sehen gibt. Konsole. Alles über Datenträger und Laufwerke. Der Bildschirm.

Lassmann, Wolfgang (Hrsg.): Wirtschaftsinformatik

Wiesbaden: Gabler Verlag 2006 – 596 Seiten, 39,90 €

Über die Autoren und das Buch

Prof. Dipl.-Ing. Dr. Dr. h. c. Wolfgang Lassmann ist Universitätsprofessor für Wirtschaftsinformatik und Operations Research an der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg. Er wird von weiteren Autoren aus Wissenschaft und Beratung unterstützt. Die Autoren verstehen das Buch als Nachschlagewerk für Studium und Praxis. Der Verlag weist es als Bachelor geeignetes Lehrbuch aus.

Aus dem Inhalt

Gegenstand – Computerleistung – Hardware – Software – Netze – Daten – Programmierung – Informationsmanagement – IT-Sicherheit – Entscheidungsunterstützung – Anwendungen – E-Business.

Bemerkenswertes zum Buch

Diese Neuerscheinung vermittelt die Grundlagen des wirtschaftlichen Erfolgsfaktors „Information“ von den Technologien über Sicherheitsaspekte bis hin zur Anwendung im Unternehmen. Jedes Kapitel ist einem fundamentalen Begriff aus der Wirtschaftsinformatik gewidmet. Die Verwendung von Symbolen und Randbemerkungen sowie die strukturierte Darstellung sichert eine gute Übersichtlichkeit und unterstützt die schnelle Orientierung. Das Buch verbindet einen allgemeinen Überblick mit einer grundsätzlichen Einführung in die wesentlichen Themenkomplexe der Wirtschaftsinformatik. Mit einer Vielzahl an Abbildungen und Hervorhebungen erreichen Verlag und Autoren eine lebendige und einprägsame Stoffvermittlung. Im ganzen Buch sind die einzelnen Abhandlungen durch drei Symbole gekennzeichnet: Stabiles Basiswissen, aktueller Leistungsstand sowie voraussichtliche Entwicklung. Diese Charakterisierung hilft, angesichts der sehr dynamischen Entwicklung der Informatik die einzelnen Ausführungen besser einzuordnen. Am Ende des Buches folgt eine Auswahl interessanter Ereignisse aus der Geschichte der Informationstechnologie. Sowohl die Aufbereitung als auch die fachliche Darstellung und Vermittlung zeichnen das Werk als gutes Lehrbuch aus.

Wirtschaft, Börse und Finanzen verstehen

Sperber, Herbert: Wirtschaft verstehen

Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag 2008 – 312 Seiten, kartoniert, 19,95 €

Dies Buch beinhaltet 100 Lernmodule für Schule, Studium und Beruf. In 10 Hauptkapiteln behandelt der Autor wesentliche ökonomische Themenbereiche, wie Märkte und Preisbildung oder Konjunktur und Beschäftigung, aber auch globale und grundsätzliche Themen, „wie die Welt zusammenhängt“ u. a. mit Ausführungen zur Globalisierung und zum internationalen Finanzkapital. Dieses Buch gewinnt inhaltlich durch gelungene Themenwahl und Prägnanz in der Vermittlung, formal durch ein hohes Maß an Anschaulichkeit und Verständlichkeit.

Arnold, Volker / Geiger, Norbert: Volkswirtschaftslehre

München: Verlag Vahlen 2007 – 347 Seiten, € 24,--

Das vorliegende Lehrbuch liegt in 2., aktualisierter und erweiterter Auflage vor. Als Einführung in die Volkswirtschaftslehre vermittelt es – so der Untertitel – theoretische Grundlagen und Wirtschaftspolitik. Es versucht, in allgemein verständlicher Sprache einen Einblick in volkswirtschaftliche Fragestellungen und Denkansätze zu geben und die grundlegenden ökonomischen Probleme darzustellen, wie insbesondere Preistheorie, Wettbewerbspolitik, Strukturpolitik, Umweltökonomie, Konjunkturpolitik, Außenhandel, wirtschaftliche und politische Integration sowie Globalisierung. Lernziele, umfangreiche Abbildungen, eine übersichtliche

und strukturierte Darstellungsweise, Kontrollfragen sowie Übungsaufgaben mit Lösungen bewirken, dass dieses Buch eine ansprechende Lektüre für alle ist, die in Studium oder Praxis über fundierte volkswirtschaftliche Grundkenntnisse verfügen müssen.

IDW (Hrsg.): Wirtschaftsgesetze

Düsseldorf: IDW – Verlag 2007 – 1.632 Seiten, : Hardcover, € 42,00

Diese handliche IDW Textausgabe liegt in 23., aktualisierter und erweiterter Auflage vor. Das Buch enthält die Texte bzw. Textauszüge einer Vielzahl relevanter Wirtschaftsgesetze für die tägliche Arbeit auf aktuellem Stand, u.a. Aktiengesetz, Börsengesetz, Geldwäschegesetz, Handelsgesetzbuch, Insolvenzordnung, Kreditwesengesetz, Mitbestimmungsgesetz, Urheberrechtsgesetz und Wirtschaftsprüferordnung.

Perridon, Louis / Steiner, Manfred: Finanzwirtschaft der Unternehmung

München: Vahlen Verlag 2007 – 702 Seiten, gebunden, € 25,--

Dieses Buch aus der Reihe „Vahle's Handbücher“ erscheint bereits in 14., überarbeiteter und erweiterter Auflage. Das Buch liefert einen fundierten Überblick über die Themenbereiche Finanzwirtschaft der Unternehmung, Management der Vermögensstruktur, Wertpapiergeschäfte, Alternativen der Kapitalaufbringung, Finanzanalyse und Finanzplanung. Es wendet sich an Studierende, Finanzmanager und Finanzdienstleister. Zahlreiche Abbildungen und Tabellen erleichtern den Zugang. Das gesamte Werk ist didaktisch überarbeitet und an Veränderungen in der Rechnungslegung sowie der Steuergesetzgebung angepasst.

Bestmann, Uwe: Börsen- und Finanzlexikon

Beck - Wirtschaftsberater im dtv Nr. 5803 – 856 Seiten, € 19,50

Dieses Nachschlagewerk erklärt rund 4.000 Begriffe für Studium und Praxis, wie z. B.: Abgabesätze, Corporate Governance Kodex, Geldmarkt, Offene Rücklage, Schachtelprivileg, Unterbilanz oder Währungskonto. Die rasant anhaltende Weiterentwicklung der nationalen und internationalen Finanzmärkte, bislang unbekannte Finanzierungsinstrumente und -techniken sowie aktuelle Trends im Finanzmanagement erschließen neue Felder und prägen neue Begriffe. Diese 5., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage trägt dieser dynamischen Entwicklung Rechnung.

Pilz, Gerald: Aktien

Beck - Wirtschaftsberater im dtv Nr. 50853 – 209 Seiten, € 9,50

Dieses Taschenbuch führt in die Grundlagen der Aktienanlage ein. Es enthält ausführliche Informationen, wie Aktien für Anlagezwecke eingesetzt und welche Anlagestrategien und Analysemethoden genutzt werden können. Der Serviceteil eröffnet den Zugang zu zahlreichen Internetseiten.

Mittelstand – Rückgrat unserer Wirtschaft

Haasis, Heinrich / Fischer, Thomas R. / Simmert, Diethard (Hrsg.): Mittelstand hat Zukunft

Wiesbaden: Gabler Verlag 2007 - 672 Seiten, gebunden, 69,90 €.

Über die Autoren und das Buch

Thomas R. Fischer ist Sprecher des Verbands öffentlicher Banken, Berlin, und Vorsitzender des Vorstandes der WestLB AG in Düsseldorf. Heinrich Haasis ist Präsident des Deutschen Sparkassen- und Giroverbandes in Berlin. Diethard B. Simmert ist Professor an der International School of Management und Sprecher des Vorstandes des Instituts für Rating und Corporate Finance im Mittelstand in Dortmund. Die Herausgeber werden von rund 40 Autorinnen und Autoren mit Bezug zum Mittelstand unterstützt. Die Neuerscheinung stellt sich als „Praxishandbuch für eine erfolgreiche Unternehmenspolitik“ vor.

Aus dem Inhalt

Grundsätzliches, z. B. Lage und Perspektiven des deutschen Mittelstandes – Management, z. B. Innovationsmanagement, Strategisches Marketing, Power Pricing, Mitarbeiterbeteiligung, Sponsoring – Finanzierung, Bilanzierung und Recht, u. a. Corporate Finance, Treasury Management, Private Equity, Leasing, Factoring – Internationalisierung, u. a. US-Markt – Zukunftssicherung, wie Bewertung, Mergers & Acquisitions, Sanierung, Insolvenzplan.

Bemerkenswertes zum Buch

Angesichts der wenigen praxisbezogenen betriebswirtschaftlichen Veröffentlichungen hilft dieses Buch, eine Wissens- und Erfahrungslücke in der mittelständischen unternehmerischen Praxis zu schließen. Dieses Buch, aufgewertet durch ein Geleitwort der Bundeskanzlerin der Bundesrepublik Deutschland, behandelt zentrale und grundsätzliche Themen und Erfolgsfaktoren. Es vermittelt Hilfestellungen bei strategischen und operativen Management-Fragestellungen, im entscheidenden Finanzmanagement, ferner bei Überlegungen zu internationalen Aktivitäten sowie bezüglich zukunftssichernder Maßnahmen. Die Einzelbeiträge verschiedener Autoren sind in sich abgeschlossen, stehen aber thematisch zueinander in Beziehung und ordnen sich in das jeweilige Hauptkapitel ein. Diese Abhandlungen haben den Charakter von Grundsatz- und Überblicksbeiträgen, so dass eine beachtliche Themenbreite mit etwa mittlerer Thementiefe erreicht wird. Das Stichwort „Controlling“ ist an mehreren Stellen eingebaut. Insgesamt vermittelt dieses Buch in verständlicher und mittelstandsgerechter Form praktisches Know-how und darüber hinaus Impulse für eine erfolgreiche Unternehmenspolitik. Der deutschen Bundeskanzlerin, die im Geleitwort schreibt, dass dieses Buch zum Erfolg des Mittelstandes beitragen kann, ist nach einer näheren Beschäftigung mit dieser Neuerscheinung zuzustimmen.

Kailer, Norbert / Pernsteiner, Helmut (Hrsg.): Wachstumsmanagement für Klein- und Mittelbetriebe

Berlin: Erich Schmidt Verlag 2006 – 350 Seiten, kartoniert, € 49,95

Über die Autoren und das Buch

Insgesamt 24 Autorinnen und Autoren, schwerpunktmäßig aus Österreich, haben vorliegenden Sammelband erarbeitet. Die Einzelbeiträge stammen den Angaben zufolge von Expertinnen und Experten aus Wissenschaft und Praxis, und insbesondere aus der einschlägigen Beratung. Diese Neuerscheinung thematisiert schwerpunktmäßig die Eintrittsschritte in die neuen EU-Märkte. Das vorliegende Buch will, so die Herausgeber, eine qualifizierte, anwendungsorientierte Unterlage für die Entscheidungsträger von Klein- und Mittelbetrieben bieten.

Aus dem Inhalt (Auszug)

Chancen und Problemfelder der Internationalisierung für KMU – Expansionsformen in den neuen EU-Mitgliedstaaten – Unternehmerwerb in den neuen Mitgliedsstaaten – Personalmanagement – Nähe und kulturelle Distanz – Betriebliche Kompetenzentwicklung und Einsatz externer Berater – Marketingstrategische Aspekte – Risikomanagement – Integrationsprobleme im Rechnungswesen – Rechtssicherheit und Korruption – Gesellschaftsrechtliche und steuerliche Fragen.

Bemerkenswertes zum Inhalt

In diesem Buch zeigen erfahrene Experten, wie die Internationalisierung der Unternehmen in die Mittel- und Osteuropäischen Erweiterungsländer der EU gezielt vorangebracht werden kann. Das Werk erläutert in einem Überblick, welche Aufgaben sich bei der Internationalisierung stellen und wie sie bewältigt werden können. Die Autoren veranschaulichen Gründe und Voraussetzungen, Chancen und Risiken der Internationalisierung mittelständischer Unternehmen. Sachkundig und faktenreich, beispielhaft und verständlich informieren und sensibilisieren die Autoren interessierte Fach- und Führungskräfte. Beispielsweise enthält diese Veröffentlichung eine recht anschauliche und praxispflichtige Darstellung der Probleme bei der Anwendung der IFRS und einen aufschlussreichen Katalog zustimmungspflichtiger Geschäfte. Insgesamt für mittelständische Unternehmen, die vor der strategischen Herausforderung stehen, die Entwicklung und das Wachstum durch gezielte Internationalisierung voranzutreiben, eine hilfreiche und nützliche Lektüre.

Budgetierung - Rückgrat der Unternehmenssteuerung kontrovers diskutiert

Rickards, Robert C.: Budgetplanung kompakt

München, Wien: R. Oldenbourg Verlag 2007 – 195 Seiten, € 19,90

Über Autor und Buch

Prof. Dr. Robert C. Rickards lehrt Controlling und betriebliches Rechnungswesen an der Hochschule Harz in Wernigerode. Diese Arbeit wurde den Angaben zufolge während eines Forschungsfreisemesters begonnen. Das Buch behandelt die klassische Budgetierung und setzt sich mit den neueren Ansätzen auseinander. Es erscheint in der Reihe „Lehrbuch kompakt“ des Verlages.

Aus dem Inhalt

Einführung, u. a. Operatives und strategisches Controlling im Vergleich oder Unzulänglichkeiten der Kostenrechnung – Der traditionelle Budgetierungsprozess und die Unternehmenssteuerung, u. a. Definition und Rolle von Budgets im Unternehmen oder Arbeitsschritte bei der Erstellung eines operativen Budgets – Weitere Techniken und Gestaltungsmöglichkeiten von Gesamtbudgets.

Bemerkenswertes zum Buch

Dieses Buch ist inhaltlich und sprachlich so ausgerichtet, dass es eine breite Leserschicht erreicht und sich auch Praktikern erschließt. Dem Autor gelingt es, theoretischen Anspruch mit Praxisnähe und insbesondere mit einer leicht verstehbaren, einprägsamen und nachvollziehbaren Art der Darstellung und Vermittlung zu verbinden. Rickards bietet eine gedrängte, das Wesentliche zusammenfassende Darstellung der wichtigsten Aspekte der Budgetplanung. Prägnant werden die bedeutsamen Elemente und Kriterien unter unterschiedlichen Blickwinkeln aufbereitet, so dass erkennbar wird, worauf es ankommt und welche Überlegungen bedeutsam sind. Themen wie Verantwortung und Kontrollierbarkeit oder die Betonung des Informationsaspektes und Managementverhaltens lassen Gründlichkeit und gedankliche Tiefe erkennen. Erwähnenswert sind die eingebauten Übungen und Lösungen, die neben zahlreichen anschaulichen Beispielen das vorteilhafte didaktische Konzept dieses Buches unterstützen. Die Gegenüberstellung der englischen und deutschen Fachterminologie unterstreicht neben zahlreichen internationalen Bezügen den Anspruch, ein Buch „im Zeichen der Globalisierung“ zu sein. Bei der einführenden Beschreibung der Geschichte und Entwicklung des Controllings sowie bei den Literaturverzeichnissen bleiben allerdings Fragen und Zweifel. Insgesamt ein empfehlens- und lesenswertes Fachbuch für Studierende, insbesondere an Fachhochschulen, sowie für Praktiker, die sich mit Stand und Entwicklung der Budgetplanung und mit der Sphäre der Budgetierung, des „Beyond Budgeting“, „Better Budgeting“ oder „Advanced Budgeting“ näher vertraut machen wollen.

Neuerscheinungen aus der Reihe „Research in Management Accounting & Control, Hrsg.: Prof. Dr. Utz Schäffer, WHU. Diese Schriftenreihe präsentiert den Angaben zufolge Ergebnisse betriebswirtschaftlicher Forschung im Bereich Controlling. Sie basiert auf einer aktorsorientierten Sicht des Controlling, in der die Rationalitätssicherung der Führung einen für die Theorie und Praxis zentralen Stellenwert einnimmt. Die beiden nachfolgenden Bücher beruhen auf Dissertationen.

Künkele, Julia: Die Gestaltung der Budgetkontrolle

Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag 2007 - 270 Seiten, € 49,90

Dieser Veröffentlichung mit dem Untertitel „Bestandsaufnahme, Determinanten und Erfolgswirkungen“ beruht auf einer Disser-

tation an der European Business School (EBS). Das zentrale Ziel der Arbeit liegt in der Entwicklung und empirischen Überprüfung eines Forschungsmodells, das die Zusammenhänge zwischen Budgetkontrollgestaltung, abträglichem oder schädlichem Verhalten, Kontroll- und Geschäftserfolg abbildet. Die Autorin gelangt u. a. zum Ergebnis, auf die Systeme und Prozesse zur Bereitstellung von Budgetkontrollinformationen sollte besonderes Augenmerk gelegt werden. Von der Kopplung von Budgetkontrolle und Anreizsystem rät Künkele ab. Vielfach, so ist weiter zu lesen, übersteigt ein zu großes Informationsangebot auch häufig die begrenzten kognitiven Fähigkeiten des Kontrollobjekts.

Zyder, Michael: Die Gestaltung der Budgetierung

Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag 2007 – 228 Seiten, € 49,90

Ziel dieser Arbeit ist, empirisch fundierte Aussagen zum Gestaltungs-Erfolgs-Zusammenhang der Budgetierung zu treffen. Die Ergebnisse dieser Studie legen nahe, dass Optimierungsbestreben an den Kosten der Budgetierung ansetzen sollten. Angesichts des positiven Einflusses der Systemqualität auf Effektivität und Effizienz wird auch die Bedeutung der IT-Unterstützung deutlich. Auch diese Veröffentlichung gelangt zum Schluss, dass allgemein gültige Budgetierungskonzepte nach dem Motto „one size fits all“ nicht Erfolg versprechend sind.

Rechnungslegung, Rechnungswesen und insbesondere IFRS - beständige Themen der Controllerinnen und Controller

KPMG Deutsche Treuhand-Gesellschaft AG (Hrsg.): Offenlegung von Finanzinstrumenten und Risikoberichterstattung nach IFRS 7

Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag 2007 – 234 Seiten, gebunden, € 49,95

Die KPMG Deutsche Treuhand-Gesellschaft AG, eine bedeutende international tätige Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, legt eine Analyse der Offenlegungsvorschriften für Finanzinstrumente nach IFRS 7 sowie zum Kapital nach IAS 1 vor. IFRS 7 fordert, den Einfluss offen zu legen, den Finanzinstrumente auf die finanzielle Lage und Leistung eines Unternehmens ausüben. Außerdem muss dokumentiert werden, welchen Risiken das Unternehmen durch Finanzinstrumente ausgesetzt ist. Welche Regelungen werden in der Praxis bereits erfüllt und wo bestehen Lücken in der Berichtspraxis – diese und andere Fragen stehen im Mittelpunkt der Veröffentlichung. Die KPMG-Experten legen hierzu eine anwendungsorientierte Interpretation vor. Nach einer Einleitung erörtern die Autoren den Anwendungsbereich von IFRS 7, besprechen die Klassenbildung und den Umfang der Angaben, beurteilen die Bedeutung von Finanzinstrumenten für die Finanzanlage und den Unternehmenserfolg, gehen auf die Risikoberichterstattung sowie auf die Angaben zum Kapital nach IAS 1 ein. Ausführungen zum Zeitpunkt des Inkrafttretens und zu den Übergangsvorschriften beschließen die Arbeit. Der umfangreiche Anhang beinhaltet ausgewählte Anwendungsbeispiele, eine synoptische Gegenüberstellung verschiedener Vorschriften sowie eine Checkliste.

Becker, Wolfgang / Lutz, Stefan: Gabler Kompakt-Lexikon Modernes Rechnungswesen

Wiesbaden: Gabler Verlag 2007 – 256 Seiten, € 24,90

Über die Autoren

Univ.-Professor Dr. Wolfgang Becker ist Ordinarius für Betriebswirtschaftslehre und Inhaber des Lehrstuhls für Unternehmensführung und Controlling an der Universität Bamberg. Dr. Stefan Lutz, Wirtschaftsprüfer und Steuerberater, arbeitet als Partner bei der MAZARS Revision & Treuhandgesellschaft mbH in Frankfurt.

Aus dem Inhalt

Diese 2., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage vermittelt mit mehr als 2.000 Stichwörtern die wichtigsten Grundbegriffe für Beruf und Studium, Begriffe zu Buchführung und Bilanzierung, Kostenrechnung und Controlling. Beispiele: Anlagencontrolling, Eigenleistung, Forecasting, Informationskosten, Konzernabschluss, Neubewertungsmethode, Prüfungsvermerk oder Ziele. Die Inhalte der Controlling-Stichwörter weichen ab vom Sprachgebrauch und Verständnis des Internationalen Controller Vereins e.V. Ein handliches Lexikon zum Nachschlagen und Verstehen mit verständlichen und prägnanten Erklärungen.

Götze, Uwe: Kostenrechnung und Kostenmanagement

Berlin: Springer Verlag 2007 - 461 Seiten, Softcover, € 24,95

Dieses Buch aus der Reihe „Springer-Lehrbuch“ erscheint in 4., verbesserter Auflage. Es vermittelt einen Überblick über die Grundlagen der Kostenrechnung, ihre unterschiedlichen Systeme und Bereiche sowie über die wichtigsten Konzepte des Kostenmanagements. Neben theoretischen Betrachtungen erfolgen auch Überlegungen zur Beurteilung von Anwendbarkeit und Realitätsnähe. Vielfältige Kontrollfragen und zahlreichen Übungsaufgaben mit Lösungen ermöglichen eine Überprüfung des Wissensstandes.

Ernst, Christian / Riegler, Christian / Schenk, Gerald: Übungen zur Internen Unternehmensrechnung

Berlin: Springer Verlag 2007 - 351 Seiten, Softcover, € 26,95

Dieses Springer-Lehrbuch liegt in der 3., überarbeiteten Auflage vor. Die Voraufgabe wurde im Literaturforum 02/03 näher vorgestellt. Anhand zahlreicher Übungsaufgaben und Fallstudien vertiefen die Autoren die Lerninhalte ihres Lehrbuchs zur Internen Unternehmensrechnung. Das Buch kann aber auch losgelöst vom zugrunde liegenden Lehrbuch benutzt werden. Es enthält eine Vielzahl von Aufgaben und Fallstudien, jeweils mit Musterlösungen, u. a. zu den Themengebieten: Kosten- und Leistungsrechnung als Entscheidungsrechnung, Kostenmanagement, Investitionscontrolling, Verrechnungspreise etc.

Management und Betriebswirtschaft – die Klassiker

Schreyögg, Georg / Koch, Jochen: Grundlagen des Managements

Wiesbaden: Gabler Verlag 2007 – 461 Seiten, Broschur, € 24,90

Über die Autoren und das Buch

Prof. Dr. Georg Schreyögg und Dr. Jochen Koch forschen und lehren den Angaben zufolge am Institut für Management, Freie Universität Berlin. Das Buch verfolgt das Ziel, Basiswissen für Studium und Praxis zu vermitteln.

Aus dem Inhalt

Management: Einführung und konzeptionelle Grundlagen, z. B. Grundbegriffe und Managementprozess – Planung und Kontrolle, z. B. operative Planung und Kontrolle – Organisation, Führung und Personaleinsatz, z. B. Führung und Gestaltung organisatorischer Strukturen

Bemerkenswertes zum Buch

Das Buch gibt eine kompakte Einführung in wichtige und zentrale Inhalte des Managements. Die Darstellung orientiert sich im Aufbau an den klassischen Managementfunktionen Planung, Kontrolle, Führung, Organisation und Personaleinsatz. Unter pädagogisch – didaktischen Aspekten ist diese Neuerscheinung hervorhebenswert. Das Lehrbuch ist in 11 Studieneinheiten unterteilt, die einem einheitlichen didaktischen Konzept folgen: 1. Lernziele, 2. Lehrtext mit integrierten Informationskästen und Marginalien, 3. Lernkontrollfragen zum Selbststudium, 4. Diskussionsfragen für den Unterricht und 5. Praxisfälle mit Übungsfragen zur praktischen Umsetzung der Lehrinhalte. Darüber hinaus bietet dieses Lehrbuch eine Reihe zusätzlicher Service-Komponenten wie Lösungshinweise zu den Lernkontrollfragen auf der Verlags-Homepage. Dozenten finden darüber hinaus weitere Materialien wie fertige Lösungssätze. Zahlreiche Abbildungen, Infokästen etc. und eine lesefreundliche Textgestaltung unterstreichen den Charakter eines guten Lehrbuchs. Das Buch richtet sich an Studierende und Lehrende aller Bachelor-Studiengänge mit Modulen zu Management- und Unternehmensführung sowie an Studierende und Lehrende einführender Management- und Unternehmensführungsmodulen in Master-Studiengängen. Praktikern verhilft diese Neuerscheinung dazu, vorhandenes Managementwissen aufzufrischen und die tägliche Praxis kritisch zu reflektieren. Insgesamt ein bemerkenswertes Basislehrbuch modernen Managementwissens.

Hans Jung: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre

München: Oldenbourg Verlag 2006 – 1.256 Seiten, € 44,80

Prof. Dr. Hans Jung lehrt an der Fachhochschule Lausitz Betriebswirtschaftslehre. „Der Jung“ zählt zu den erfolgreichen Standardlehrbüchern der Allgemeinen Betriebswirtschaftslehre. Es liegt in 10., überarbeiteter Auflage vor. Ziel dieses Buches ist, in die Probleme der allgemeinen Betriebswirtschaftslehre einzuführen und fundiertes betriebswirtschaftliches Basiswissen zu vermitteln. Aus dem Inhalt: Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Konstitutive Entscheidungen des Betriebes, Unternehmensführung und Organisation, Materialwirtschaft, Produktionswirtschaft, Absatz und Marketing, Kapitalwirtschaft, Personalwirtschaft, Rechnungswesen und Controlling. Die hohe Benutzerfreundlichkeit und die erfolgreiche Konzeption, u. a. Praxisnähe, Ausblick und künftige Entwicklungen sowie Fragen zur Kontrolle und Vertiefung, erreichen nicht nur Studierende, sondern auch Praktiker.

Töpfer, Armin: Betriebswirtschaftslehre

Berlin: Springer Verlag 2007 – 1.418 Seiten, € 44,95

Dieses Hand- und Lehrbuch liegt in der 2., überarbeiteten Auflage vor. Die 1. Auflage wurde im Literaturforum 02/2006 näher vorgestellt. Der Autor vermittelt eine prozessorientierte und anwendungsbezogene Darstellung des Fachgebiets. Zahlreiche Praxisbeispiele erhöhen die Anschaulichkeit und sichern den Praxisbezug. Klare Didaktik und eine strukturierte Vorgehensweise fördern den Lernerfolg. Prägnante Übersichten fassen die Texte der einzelnen Kapitel zusammen und helfen bei der Wiederholung und beim Überprüfen des Wissensstandes. Parallel zum Buch: E-Learning-Einheit mit Wissenstests auf hohem Interaktionsniveau. Insgesamt auch für Praktiker ein ansprechendes Lern- und Informationsangebot.

Frankfurt School of Finance & Management (Hrsg.) Kompendium Management in Banking & Finance

Frankfurt: Frankfurt School Verlag 2006 – 1.118 Seiten, € 65,00

Das Sammelwerk stellt die fachtextliche Grundlage des Management-Studiums der Frankfurt School of Finance & Management dar und liegt nun in überarbeiteter und aktualisierter 5. Auflage vor. In dieser Neuauflage greifen Experten aus Banken, Beratungsunternehmen und Wissenschaft aktuelle und grundsätzliche Themen auf und verdichten sie anhand von Praxisbeispielen und Anwendungen für das Management in Banken. Das weite Themenspektrum und Beiträge von grundlegender Bedeutung sowie die überaus benutzerfreundliche Aufbereitung machen das Werk für alle interessant, die sich praktisch oder theoretisch mit dem Themenkomplex Management und Finanzen befassen. Folgende Themenblöcke werden behandelt: Einführung, Projekt- und Teamentwicklung, Strategisches Denken und Handeln, Management von Veränderungsprozessen sowie Strategieentwicklung und Repositionierung.

Trends, Standpunkte und Diskussionen

Freidank, Carl-Christian / Lachnit, Laurenz / Tesch, Jörg (Hrsg.): Vahlens Großes Auditing

München: Verlag Vahlen 2007 – 1.579 Seiten, € 150,-

Über die Autoren und das Buch

Die Herausgeber – zwei Hochschullehrer und ein Vertreter des wirtschaftsprüfenden Berufsstandes – sind aus der einschlägigen

Fachliteratur als Fachexperten gut bekannt. Insgesamt 473 Autoren aus Wissenschaft und Praxis bereiten die Materie auf. Das Handbuch bietet eine Auswahl von 2.800 Stichwörtern, die sich aus 965 beschreibenden, inhaltsprägenden Basisstichwörtern und 1.835 Verweisstichwörtern zusammensetzt. Ca. 30 Basisstichwörter gehen zudem auf länderspezifische Besonderheiten des Auditing ein. Das Buch erscheint in der Reihe „Vahlens Große Wirtschaftslexika“ und wendet sich an einen breiten Adressatenkreis.

Aus dem Inhalt

Dieses Lexikon enthält u. a. folgende Stichwörter: Abweichungsanalyse, Chancen- und Risikobericht, Erfolgsprognose, Gewinnvortrag, kalkulatorische Kosten, Lückenlose Prüfung, Produktionscontrolling, Prüfungsstrategie, Self-Audit und Vorstandsbezüge, Werttreiber und Wirtschaftskriminalität sowie Zollprüfung.

Bemerkenswertes zum Buch

Der Verlag ergänzt nicht nur seine renommierte Wirtschaftslexika-Reihe, sondern thematisiert mit dieser Neuerscheinung auch beachtenswerte Entwicklungslinien. Zum einen verdeutlicht dieses Handbuch die Weiterentwicklung des traditionellen Revisions- und Treuhandwesens zu einem komplexen und vernetzten System, das die wesentlichen Inhalte der Unternehmensüberwachung, -steuerung und auch -beratung zusammenführt. Zum anderen betont dieses Fachlexikon die steigende Bedeutung von Corporate Control (Compliance, Corporate Governance, Risikomanagement usw.) bzw. Prüfung, Kontrolle und Aufsicht usw. Allerdings fehlt in diesem Zusammenhang das eine oder andere Stichwort wie beispielsweise Compliance. Die Entwicklung des betriebswirtschaftlichen Prüfungswesens zum umfassenden Fachgebiet des Auditing finden in dieser Neuerscheinung einen angemessenen und respektablen Niederschlag. In formaler Hinsicht erfüllt das Werk die Kriterien, die an eine gute Lexikongestaltung zu richten sind. Der Themenkomplex Controlling ist mit zahlreichen Stichworten verschiedener Autoren, vor allem aus dem Hochschulbereich, gebührend vertreten.

Krieger, Gerd / Schneider, Uwe H. (Hrsg.): Handbuch Managementhaftung

Köln: Verlag Dr. Otto Schmidt 2007 – 1.001 Seiten, Lexikonformat, € 149,-

Über die Autoren und das Buch

Die Herausgeber, RA Prof. Dr. Gerd Krieger und Prof. Dr. Uwe H. Schneider, werden von einem großen Expertenkreis unterstützt. Die Autoren sind den Angaben zufolge als Anwälte und Richter, als Wirtschaftsprüfer, als Hochschullehrer oder als Unternehmensjuristen mit der Thematik fortlaufend betraut. Das Handbuch, so der Untertitel, thematisiert Risikobereiche und Haftungsfolgen für Vorstand, Geschäftsführer und Aufsichtsrat. Es veranschaulicht und beschreibt, dass Managerhaftung kein Modethema, sondern kalte Realität ist.

Aus dem Inhalt

Grundlagen, u. a. Haftung in der GmbH und GmbH & Co. KG, der AG, der Genossenschaft, Verein und Stiftung, im Konzern sowie Haftung von Aufsichtsrat und Abschlussprüfer usw. – Besondere Risikobereiche und Haftungsfolgen, u.a. Organisation und Überwachung, Compliance in Industriebetrieben, Produktverantwortung, Bilanzierung, Kartellrecht usw. – Die Managerhaftung und die öffentliche Meinung.

Bemerkenswertes zum Buch

Diese Neuerscheinung rückt die wachsende Bedeutung von Haftungsaspekten in die Aufmerksamkeit. Der Tatbestand der Haftung, so legt es der Einführungsbeitrag dar, ist nicht neu, sondern seit mehr 100 Jahren Standard des deutschen Unternehmensrechts. Geändert haben sich aber, dies wird durch dieses Handbuch deutlich, die Pflichten der Organmitglieder, sie sind heute angesichts der dynamischen und komplexen wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Entwicklung viel breiter und vielfältiger als früher. Daher wächst auch das Potenzial von Pflichtverletzungen mit Folgen beständig und erfordert eine erhöhte Aufmerksamkeit. Das Handbuch ist umfassend angelegt und informiert kompakt und kompetent über ein breites Spektrum haftungsrelevanter Fragen. Zunächst werden in einem Überblick die Haftung von Vorstand, Geschäftsführer und Aufsichtsrat bei den unterschiedlichen Rechtsformen dargestellt. Besonderen Akzent legen Herausgeber und Autoren auf die Darstellung der einzelnen Risikobereiche, die aufgefächert und von Experten mit Blick auf die Haftung analysiert werden. Weil die Schäden nicht selten sehr groß sind und das Haftungsrecht beunruhigt, so der Tenor dieses Buches, kommt es auf guten Rat an, den das Handbuch Managerhaftung anbietet. Dieses Buch vermittelt insgesamt eine solide Grundinformation und sensibilisiert gegenüber den wachsenden Haftungsrisiken.

Graf, Alexander: Erfolg von Wirtschaftsverbänden - Am Beispiel der Schweiz

Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag 2007 - 342 Seiten, € 55,90

Eine Dissertation am Lehrstuhl für Nonprofit-Management & Marketing der Universität Freiburg, Schweiz, belebt derzeit die Diskussion. Diese Arbeit und die sich aus ihr ergebende Diskussion ist in doppelter Hinsicht wichtig und nützlich. Zum einen sind viele Verbände neuerdings mit Problemen konfrontiert, die sie zuvor noch nicht kannten, wie z. B. Rechtfertigungszwänge und Mitgliederschwund. Hierzu vermittelt die Studie förderliche Erkenntnisgewinne und Handlungsoptionen. Zum anderen liefert sie einen Lösungsbeitrag zur Problematik der allgemeinen mangelnden Greifbarkeit und Nachvollziehbarkeit von Ergebnissen und Erfolgen, die sich nicht in klassischen finanziellen Größen ausdrücken lassen. Gestützt auf Erkenntnisse der betriebswirtschaftlichen Verbandsforschung und der empirischen Erfolgsfaktorenforschung führte der Autor eine umfangreiche schriftliche Befragung von Führungskräften von Wirtschaftsverbänden einerseits und Mitgliedern (also Unternehmer bzw. Manager) derselben Wirtschaftsverbände andererseits durch. Auf der Basis einer umfangreichen Analyse der gewonnenen Daten identifiziert er Faktoren erfolgreicher Verbandsführung und leitet Handlungsempfehlungen für die Praxis ab. Wirtschaftsverbände im Sinne dieser Arbeit sind Branchen-, Fach-, Unternehmens-, Arbeitgeber- und Arbeitnehmerverbände. Diese Studie definiert den Verbands-erfolg über die Elemente Verbandszielerfolg, Individualerfolg und Erhaltungserfolg. Der Verbandszielerfolg ergibt sich aus den Komponenten Erfüllungsgrad Mission, Einfluss auf Mitglieder- bzw. Branchenumwelt, sowie aus dem stärkeren Einfluss auf die Branchen- bzw. Bereichsentwicklung als die Konkurrenz. Der Individualerfolg ermittelt sich dieser Studie zufolge aus dem Nutzen

der Mitgliedschaft für das einzelne Mitglied, aus dem Nutzen individueller Leistungen, dem Nutzen der Kollektivgüter sowie aus dem Kosten-Nutzen-Verhältnis der Mitglieder. Der Erhaltungserfolg ergibt sich nach dieser Arbeit aus der Mitgliederzufriedenheit, der Mitgliederbindung, dem positiven Image und aus dem unverwechselbaren Image. Gemäß dieser Untersuchung wirken auf den Verbandserfolg ein die Verbandssumme, die Verbandsressourcen, die Zusammenarbeit zwischen Vorstand und Geschäftsführung, das Finanzierungssystem und die Verbandsstrategie.

Die mediale Entwicklung – auch ein Thema für Controllerinnen und Controller

Alby, Tom: Web 2.0 – München: Hanser Verlag 2007 – 250 Seiten, fester Einband, € 19,90

Über Autor und Buch

Tom Alby beschäftigt sich den Angaben zufolge seit längerem intensiv mit Webanwendungen und Webtechnologien. Laut Verlag war er bereits für mehrere internationale Suchmaschinen tätig und hat dabei u. a. eine Blogsuche entwickelt. Der Untertitel umreißt mit „Konzepte, Anwendungen, Technologien“ den Inhalt dieser 2., aktualisierten Auflage.

Aus dem Inhalt

Von der New Economy zum Web 2.0 – Jeder kann publizieren: Blogs – Der eigene Sender: Podcasts – Social Software – Folksonomy – Das Web als Plattform – Technologien und Entwicklungskonzepte – Geschäftsmodelle – Warten auf Web 3.0 – Interviews – Glossar.

Bemerkenswertes zum Buch

Diese Neuauflage bietet einen fundierten Überblick über Web 2.0. Es liefert eine Übersicht über die Ansätze, die hinter dem Web 2.0 stecken, und stellt die wichtigsten Anwendungen vor. Es zeigt Gemeinsamkeiten wie auch Unterschiede und die jeweiligen Besonderheiten der Konzepte, Anwendungen und Technologien. Insgesamt verschafft das Buch einen Zugang zu Web 2.0 und vermittelt ein näheres Verständnis für die Problematik und Bedeutung des Web 2.0. Ein umfangreiches Glossar verhilft zur begrifflichen Sicherheit. Beispiele und vor allem sieben Interviews fördern den konkreten Einblick und den Zugang zu dieser Thematik. Es ist allgemein und verständlich geschrieben. Die Problematik von Web 2.0 beispielsweise hinsichtlich Informationeller Selbstbestimmung, Datenschutz oder auch psychologischer Probleme bis hin zur Konkurrenz mit den klassischen Medien wird verschiedentlich angesprochen. Mancher Hinweis hätte kritischer ausfallen können. Daher sollte bei einer Neubearbeitung der Frage nachgegangen werden, ob neben den unbestreitbaren Chancen auch die Risiken und Nebenwirkungen angemessen vermittelt werden. Zusammenfassend ein Buch, das einem breiten Leserkreis dazu verhilft, an dieser Weiterentwicklung teilzuhaben.

Rota, Franco P. / Fuchs, Wolfgang (Hrsg.): Lexikon Public Relations

München: DTV 2007 – 484 Seiten, kartoniert, € 17,50

Dieses Taschenbuch beschreibt und erklärt 500 Begriffe aus den Bereichen Öffentlichkeitsarbeit sowie Markt- und Unternehmenskommunikation. Beispiele: Agenda Setting, Briefing, Glaubwürdigkeit, Label, Magazin, Neue Medien, PR-Bericht, Publikationsanalyse, Slogan, Sozialbericht, Werte oder Zielgruppe. Die Herausgeber, Hochschule der Medien Stuttgart, unterstützt durch weitere Fachautoren, vermitteln begriffliche Sicherheit bei den Schlagworten und Ausdrücken der Fachsprache der Kommunikation. Darüber hinaus erhält der Leser einen Überblick über das einschlägige theoretische Wissen und in die praktische Bedeutung und Nutzung dieser Begriffe.

Hermanni, Alfred-Joachim. Medienmanagement

München: DTV 2007 – 306 Seiten, kartoniert, € 15,-

Dieses Taschenbuch beinhaltet eine Einführung in die medienwirtschaftlichen Grundlagen der Herstellungsprozesse bei Medienproduktionen in Theorie und Praxis. Inhalt: Medienmanagement und Medienökonomie, Unternehmensführung, Film, Hörfunk, Internet, Multimedia, Print, Leistungsspektrum Medienökonomie.

Miller, Ignaz / Allesch, Peter / Sutter, Giggi: Respekt vor dem Raubtier

Zürich: Orell Füssli Verlag 2007 – 222 Seiten € 29,90

Diese Neuerscheinung stellt sich vor als Insider-Handbuch der Medien- und Kommunikationsarbeit. In 43 übersichtlichen Kapiteln behandeln die Autoren die Besonderheiten der Kommunikationsarbeit und der Erfolgsfaktoren der Medienarbeit. Dieses Buch verschafft hierzu Praktikern einen kompakten Überblick. Es vermittelt vielfältige Anregungen, gibt Tipps und auch Tricks und beantwortet latent vorhandene Fragen. Das schweizerische Autorenteam bietet einen Einblick, wie die verschiedenen Medien arbeiten, und legt anschaulich und praxisnah dar, wie sich die Medien für die eigenen Ziele einsetzen lassen.

Ziegler, Senta: Der Medien – Knigge

Wien: Amalthea Signum Verlag 2007 – 272 Seiten, € 22,90

Dr. Senta Ziegler, österreichische Juristin und Journalistin, stellt ihr Buch, zu dem weitere Fachexperten beigetragen haben, mit dem Untertitel „Neue Wege zu erfolgreicher Pressearbeit mit Print, Funk, Fernsehen und Internet“ vor. Medienkompetenz statt Medienschele ist, so die Autorin, das Ziel. Lernen Sie die Medien kennen, ist die Aufforderung des ersten Kapitels. Optimale klassische Pressearbeit, die Pressearbeit via Internet sowie „neue Wege“ der Medienarbeit schließen sich an. Weitere Kapitel sind u. a. dem Interview und dem Medienrecht in Österreich und Deutschland gewidmet. Die Autorin setzt sich in diesem gehaltvollen Buch kritisch mit der Arbeit und der Rolle der Medien auseinander, indem sie z. B. Pressefreiheit, Ethik und wirtschaftliche Abhängigkeit thematisiert. Vielfältige Hinweise, so z. B. 14 goldene Regeln für das optimale Interview, helfen, sich erfolgreich in der Medienwelt zurechtzufinden. Ziegler vermittelt Know-how aus journalistischer Sicht, um die Brücke zwischen Öffentlichkeitsarbeit und modernen Medien herzustellen und erfolgreich zu nutzen.

Lutz, Andreas / Nitzsche, Isabel: Praxisbuch Pressearbeit**Wien: Linde Verlag 2007 - 184 Seiten, kartoniert, € 14,90**

Diese Neuerscheinung steht unter Fragestellung, wie man in die Medien kommt und wie Journalisten denken. Gut lesbar und verständlich erfährt der Leser zunächst, was Pressearbeit nicht ist. Die weiteren Kapitel drehen sich um Themen wie Pressemitteilungen, Verteiler, Networking, Internet, Erfolgskontrolle usw. Mit vielen sofort umsetzbaren Tipps und Erfahrungsberichten sowie ergänzenden Serviceleistungen. Ein nützliches Grundlagenwerk erfolgreicher Pressearbeit vor allem für Selbstständige, Gründer, kleine Organisationen und Verbände

Meissner, Michael: Zeitungsgestaltung**Berlin: Econ im Ullstein Buchverlag 2007 - 271 Seiten, € 21,-**

Auch der beste Text kommt beim Leser noch besser an, wenn er gut präsentiert wird. Neben Thema, Text und Inhalt bestimmen Typografie, Satz und Druck, Layout und Umbruch, ob eine Ausarbeitung ankommt. Diese Neuauflage aus der Reihe „Journalistische Praxis“ informiert eingehend vom Handsatz Gutenbergs bis zum Ganzseitenumbruch am Bildschirm. Das vermittelte fundierte Wissen gilt für die ganze Bandbreite der Printmedien, also gedruckte Informationsquellen wie Zeitschriften, Zeitungen, Bücher, Kataloge, Plakate, Druckschriften usw.

Der „ganze Controller bzw. die „ganze Controllerin“ – Themen in eigener Sache**Schaub, Günter: Rechte und Pflichten als Arbeitnehmer****Beck-Rechtsberater im dtv Nr. 5229 - 570 Seiten, € 16,-**

Dr. h.c. Günter Schaub, Vorsitzender Richter am Bundesarbeitsgericht a. D., einer der führenden Experten des Arbeitsrechts, legt dieses Taschenbuch in 9. Auflage vor. Es ist ein kompakter Wegweiser durch Gesetze, Verträge und Vereinbarungen und vermittelt einen praxisbezogenen Überblick über alle wesentlichen Aspekte des deutschen Arbeitsrechts.

Rittershofer, Christian: Lexikon Politik, Staat, Gesellschaft**Beck-Rechtsberater im dtv Nr. 50894 - 810 Seiten, kartoniert, € 19,50**

Diese Lexikon definiert und erklärt rund 3.600 aktuelle Begriffe aus dem politischen und gesellschaftlichen Bereich. Das Taschenhandbuch erfasst ein breites Themenspektrum und behandelt u.a. folgende Stichworte: Abberufung, Aktie, Isolationismus, Kapitalverkehr, Kinderarbeit, Systemwandel, Terms of Trade, Validität oder Verbandsklage. Das Buch verhilft zur begrifflichen Sicherheit und zur Übersicht über die globalen Entwicklungen unserer dynamischen und komplexen Zeit.

Seltfudem, Gerhard / Gunia, Dorit: Professionell schreiben**Erlangen: Publicis Corporate Publishing 2007 - 176 Seiten, kartoniert, € 19,90**

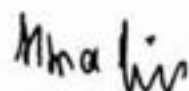
Dieses Buch liegt in 3., vollständig überarbeiteter und erweiterter Auflage vor. Es vermittelt vielfältige praktische Tipps für alle, die Texte der verschiedensten Art verfassen, sei es Fachartikel, Dokumentationen, Angebote, Präsentationen oder dergleichen. Aktuelle Rechtschreibung, Typografie, Schreibstil, Bild- und Tabellengestaltung, Rechtsfragen, Korrekturzeichen, die wichtigsten Word-Shortcuts, Powerpoint-Tipps, Kreativitäts- und Zeitplanungstechniken sind Themen dieser Veröffentlichung. Sie werden auf das Wesentliche beschränkt, übersichtlich und anschaulich und recht kompetent dargestellt und vermittelt. Besonders empfehlenswert.

Zu guter Letzt

Aus Anlass des bevorstehenden Jahreswechsels danke ich allen herzlich, die auf die eine oder andere Art dieses Literaturforum unterstützt oder ermöglicht haben. Meine Dankbarkeit gilt insbesondere meinen Leserinnen und Lesern, den Autoren und Verlagen der vorgestellten Bücher sowie den Herausgebern und dem Redaktionsteam des Controller Magazins.

Ich wünsche Ihnen allen eine besinnliche und erholsame Weihnachtszeit und alles Gute für das neue Jahr. Ich freue mich auf weitere die Zusammenarbeit im Jahr 2008. Ihre Hinweise und Wünsche für das neue Jahr sind willkommen.

Herzliche Grüße
Ihr



Rezensent Alfred Biel.

Leiter des Redaktionsausschusses des Int. Controller Verein e. V.

Moderator Wirtschaftsjournalismus im Deutschen Fachjournalisten Verband e.V.

Email alfred.biel@gmx.de

<<Vormerken>>

ControllerPreis 2008

Die Ausschreibung für den mit 5.000 EUR dotierten Preis läuft bis 31.01.2008; Bewerbungsunterlagen im Web.

33. Congress der Controller am 21./22. April 2008 in München; Titel: „Controlling: Zukunft gestalten“.

Infos unter:

www.controllerverein.com

ICV

Internationaler Controller Verein eV
im Controller Magazin

<<Personalie>>

Siegfried Gänßlen, ICV-Vorsitzender, wird Mai 2008 Vorstandsvorsitzender der Hansgrohe AG.

Dr. Erwin Kuchle, ICV-Gründungsmitglied, feierte am 22. Oktober seinen 80. Geburtstag.

Axel Meyl, ist neuer Head of Finance & Controlling der Franke Washroom Systems AQUAROTTER GmbH.

Von Top-Controllern lernen

Was haben der Internationale Controller Verein und erfolgreiche Controller-Karrieren gemeinsam? Im ICV gibt es etliche „success stories“ von Vereins-Mitgliedern, die über die Jahre erstaunliche Karrieren vom Berufseinstieg als Controller bis hin zum Top-Controller, Kfm. Leiter, CFO oder gar CEO beschritten haben. Wenn man der Frage nachspürt, was diese Menschen so erfolgreich gemacht hat, wird man – wenig überraschend – ein ganzes Bündel von Gründen finden: Fachkompetenz, Sozialkompetenz, harte Arbeit, ein gutes Netzwerk, eine Portion Glück. Ob auch der ICV dazu einen Beitrag geleistet hat, wird man schwerlich messen können, aber immer wieder freuen wir uns im ICV, genau solche Aussagen zu hören.

„Den Mitgliedern des ICV helfen, erfolgreich zu sein“ – auf dieses Motto wollen wir die Arbeit des ICV verstärkt ausrichten. Sei es durch praxisnahe Publikationen in unserer Schriftenreihe „Controller Statements“ oder im „Controller Magazin“, sei es durch das Netzwerk der regionalen, Branchen- oder Fach-Arbeitskreise, in die sich jedes Vereinsmitglied einbringen kann, oder sei

es durch unsere Veranstaltungen, allen voran der jährliche Controller Congress, zu dem ich Sie herzlich einladen will. Bei der Gestaltung des Congress-Pro-



gramms 2008 haben wir einen Schwerpunkt auf Controller-Karrieren gelegt. Eines unserer Themenzentren ist mit „Karrierewege im Finanzbereich – vom

Controller zum CFO“ überschrieben. Siegfried Gänßlen, Vorsitzender des ICV und CFO der Hansgrohe AG, wird darüber sprechen, „Was macht Controller erfolgreich?“. Dr. Tiemo Kracht, Geschäftsführer von Kienbaum Executive Consultants wird das Thema aus der Sicht eines Personalberaters beleuchten. Insgesamt bietet der Controller Congress viele Möglichkeiten, um von Top-Controllern zu lernen. So wird Prof. Dr. Jürgen Weber von der WHU über die Erkenntnisse seines Controlling-Panels berichten und den Controller-Preis des ICV 2008 verleihen. Für diesen können Sie sich bewerben, die Bewerbungsfrist läuft bis 31. Januar 2008. Reichen Sie eine interessante Controlling-Lösung ein! „Von Top-Controllern lernen“, dieser Titel ist dem neuen Buch von Prof. Weber entlehnt, der die Top-Controller der DAX 30-Unternehmen interviewt hat. Eine spannende Lektüre, mit der Sie die Wartezeit bis zum Controller Congress leicht überbrücken können, bis es auch dort heißt: von Top-Controllern lernen!

Conrad Günther
ICV-Geschäftsführer

Bulgarien: AK Sofia gegründet Russland: Erster AK gestartet

Am 21./22. Oktober hat sich bei Sofia der erste ICV-Arbeitskreis Bulgariens gegründet. Die knapp 20 Teilnehmer, zumeist Controller aus Tochterunternehmen deutscher oder österreichischer Konzerne, erarbeiteten in dem von Milena Staeva vor-

bereiteten Gründungstreffen die Strategie eines Unternehmens. Sie legten zudem die Termine für 2008 sowie das Thema der 2. AK-Sitzung fest: „Projektcontrolling“. Der AK-Leitung steht Denko Yamboliev, Controller bei Schneider Electric Bulgaria EOOD, vor.

Am 10. Oktober fand am Kaliningrad International Business Institute das erste Arbeitstreffen des ersten russischen ICV-Arbeitskreises, des AK Kaliningrad, statt. Auf der Sitzung wurde im Beisein des ICV-Vorstandes Dr. Walter Schmidt Controlling

jeweils aus der Sicht von Firmeneinhabern, von Geschäftsführern und CFOs betrachtet. Dr. Schmidt analysierte in seinem Vortrag zusammenfassend die drei Perspektiven. Den neuen AK Kaliningrad leitet Tamara Kolesnick, CFO „Kaliningrad's Pressa Ltd.“.

Nachwuchspreis 2007 an Uni Bamberg

Dominik Höhler von der Otto-Friedrich-Universität Bamberg, betreut von Prof. Dr. Wolfgang Becker, hat den 1. Preis im Controlling-Nachwuchspreis-Wettbewerb des ICV für die Arbeit „Schnittstellen zwischen internationaler Rechnungslegung und Projektcontrolling“ gewonnen. Der 2. Preis ging an Sebastian Beyer, FH Kiel, den 3. Preis erhielt Christian Ludwig, Universität Rostock. Der Controlling-Nachwuchspreis wurde am 8. September anlässlich der Fachtagung „Controlling Innovation Berlin“ verliehen und war an das Thema der CIB 2007, „Controlling International“, ange-

lehnt. Der Preis ist mit insgesamt 4.050 Euro dotiert und wurde gesponsert von Haufe Verlag und Haufe Akademie.



Preisträger, Jury, Sponsoren des Controlling-Nachwuchspreis-Wettbewerbs 2007. Dominik Höhler (vorne rechts) stellte im Plenum seine Arbeit vor.

„Controlling und Qualität“ Untersuchung geplant

Die Diskussionen im gemeinsamen Fach-Arbeitskreis „Controlling und Qualität“ von ICV und DGQ führten u.a. zur Frage, wie das EFQM-Modell in der Controllingpraxis wirklich genutzt wird und welche Erfolgsfaktoren sich dabei identifizieren lassen. Der Fach-AK „Controlling und Qualität“ kam überein, dies mit wissenschaftlichen Mitteln zu prüfen und Praxis-Empfehlungen abzuleiten

durch ein Dissertationsprojekt am Lehrstuhl von Prof. Dr. Utz Schäffer an der WHU - Otto Beisheim School of Management, Vallendar.

Dieser Tage werden Sie mit der „Controller's E-News“ gebeten, das Vorhaben durch Ausfüllen eines Fragebogens zu unterstützen und so zur Weiterentwicklung des Controlling beizutragen. (Kontakt: sonja.horn@whu.edu)

Info: Alfred Biel

Schweizer Tagung

Die 18. Controller-Tagung der Schweizer ICV-Arbeitskreise ist am 11. September in Dättwil bei Baden unter der bewährten Leitung von Hermann Jenny erfolgreich verlaufen. Er führte wieder durch ein vielfältiges Programm, das von „Kosten und Leistungsrechnung“ über „MIS“, „Managementberichte“ bis zur „Unternehmenskommunikation“ und „Strategieentwicklung“ reichte.

CIBaltikum: Gelungene Premiere in Vilnius

Am 12. Oktober fand in Litauens Hauptstadt Vilnius die erste internationale Controlling-Tagung des ICV im Baltikum statt. Auf der „Controlling im Baltikum“ referierten Experten aus Litauen, Estland, Polen und Deutschland, darunter ICV-Vorstand Dr. Walter Schmidt. Das Controlling-Blog berichtete live. Den Erfolg der „CIBaltikum 2007“ nahm Prof. Toomas Haldma von der Universität Tartu (Estland) zum Anlass, zur 2. CIBaltikum am 10. Oktober 2008 in Estlands Hauptstadt Tallinn einzuladen.



Professionelle Arbeit leistete das CIBaltikum-Organisationsteam um Aiste Lörigen (links).

<<Termine>>

AK West I

26./27.11.2007, Prymestall in Stolberg; „Hedging“,

„Psycholog Einflussfaktoren beim Change Mgmt.“

Info: Dieter Wäscher

Tel.: +49-2131-61 700

AK Berlin

27.11.2007, BBU Verband Berlin-Brandenburg Wohnungsunternehmen e.V., Berlin; „Controlling in einer NPO-Verbandsorganisation“

Info: Dr. Jürgen Zeplin

Tel.: +49-30 / 806 88 70

FK Moderne Budgetierung GRÜNDUNGSTREFFEN

28.11.2007, ebs in Oestrich-Winkel ;

Info: Prof. Dr. Ronald Gleich

Tel.: +49-6723-602210

FK Kommunikations-Contr.

29./30.11.2007, München;

Info: Dr. Reimer Stobbe

Tel.: +49-89-3891 2629

AK West III

29.11.2007, Stammtisch in Köln und Münster;

Info: Martin Herrmann

Tel.: +49-2247-2574

FK Business Intelligence 07.12.2007, Fa. Fissler in

Idar-Oberstein; „BI-basierte Planung“

Info: Andreas Seufert

Tel.: +49-0621-5203 202

AK Banken

06./07.12.2007, Bankhaus Merck Finck, München;

20-jähriges AK-Jubiläum;

„Beyond Budgeting“ u.a.;

Info: Klaus Röpke

Tel.: +49-89-5382 3000

FK IFRS

14.12.2007, Ort: n.N.;

Info: Andreas Krimpmann

Tel.: +49-30-8472 03-42

FK Controlling und Qualität

Plenum, 17.12.2007, Köln/

Flugh.; Dissertation/Folge-

treffen, 11.02.2008, FFM;

Info: Rainer Vieregge

Tel.: +49-241/88 80 60

AK Berlin-Brandenburg

18.01.2008, Berlin; „Win-

terstammtisch“;

Info: Harald Pick

eMail: pick@wall.de

AK Wien West

06./07.03.2008, Laaben am

Walde NO; „Jean budgeting“

Info: Günther Pichler

Tel.: +43-664-340 16 70



Aus der Praxis für die Praxis CA Controller Akademie



2008

Auszüge aus unserem Programm 2008

Einstieg ins 5-stufige Controller's Ausbildungsprogramm

Stufe I

07. bis 11. Januar in Feldafing (Starnberger See)

14. bis 18. Januar in Bernried (Starnberger See)

21. bis 25. Januar in Feldafing (Starnberger See)

Stage I (Controller's Education Program in English)

10. bis 14. März in Feldafing (Starnberger See)

CAP Controller's Advanced Program

Person + Kommunikation

25. bis 29. Februar in Feldafing (Starnberger See)

Aus unserer Fachseminar-Reihe

Projekt-Management und -Controlling

18. bis 20. Februar in Feldafing (Starnberger See)

Controlling der IT-Kosten

25. bis 27. Februar in Feldafing (Starnberger See)

Business Intelligence für Controller

25. bis 27. Februar in Feldafing (Starnberger See)

Strategie-Entwicklung

10. bis 12. März in Feldafing (Starnberger See)

Buchen Sie jetzt!

Buchung und Information unter:
+49 (0)89 89 31 34-0 oder www.controllerakademie.de

controller akademie®