

B 12688

32. Jg.

EUR 19,83

# CONTROLLER<sup>®</sup>

# Magazin

Januar

**1/2007**

**CM CONTROLLER MAGAZIN**

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

1	Albrecht Deyhle	Stabwechsel
2	Sven Hennige	Deutschen Finanzabteilungen fehlen Controller
5	Frank-Jürgen Witt	Zeit-Management in Controller's Reporting
11	Alfred Biel	KMU - Barometer Controller Services 2006
13	Ralf Kesten u.a.	Toolgestützte Wirtschaftlichkeitsanalyse von IT-Investitionen
23	Rolf Kluge	Strategie – ein ganzheitlicher Managementprozess
33	Impressum	
34	Henry Dannenberg	Kostenkalkulation unter Einbeziehung von Kosten der Risikotragung am Beispiel eines Bauunternehmens
38	Stephan Kress Robert Tenfelde Michael Theisling	Prozesskostenrechnung in der Materialwirtschaft und dem Vertrieb bei einem Unternehmen des Sondermaschinenbaus
49	Guenter Hoffschult Jens Tischendorf	Komplexitätsmanagement zur Sicherstellung langfristiger Wettbewerbsfähigkeit in der Automobilindustrie
55	Marc-S. Garbe u.a.	Steuerungsindikatoren für Wohnungsbaugenossenschaften
62	Peter Hoberg	BWL „vor Gericht“: Chaos in der Investitionsrechnung
67	Siegfried Weinmann u.a.	Softwarepatente für Europa?
72	Shuqin Zhou u.a.	Umfassende Investitionsbeurteilung mit spezieller Risikobetrachtung
77	Gabriele Hiener	Cashflowbetrachtung bei starkem Wachstum bei einem kapitalintensiven Recurring Business Modell
85	Jan Selders	Controlling und unternehmerisches Denken
90	Thomas Padberg	Markenbewertung im internen und externen Rechnungswesen
93	K. Panitz, D. Maras, Frank S. Zipfel	Planung und Forecast optimieren – Empirische Erkenntnisse und Ansätze
100	Alfred Biel	Literaturforum
108	Int. Controller Verein eV	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 2.600 Unternehmen erfolgreich im Einsatz



„Mit dem System des CORPORATE PLANNER lassen sich zeitnahe Kosten- und Erlös-Informationen auf die unterschiedlichste Art und Weise verarbeiten. Insbesondere für die im Krankenhausbereich dominierenden Personalkosten lassen sich für das operative und strategische Kosten-Controlling wichtige Handlungsempfehlungen ableiten. Die Information kann gebündelt oder detailliert bis zum Einzelfall gegliedert nach Kostenstelle oder Kostenart abgefragt werden. Für unsere Arbeit ist CORPORATE PLANNER eine sinnvolle und durchdachte Hilfe.“

Marc Brockmann,  
Geschäftsführer Martinskrankenhaus gGmbH, Lillienthal

CP CORPORATE PLANNING AG

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



Dr. Klaus Eiselmayer

Dr. Albrecht Deyhle

## STABWECHSEL

Am 14. Oktober 2006 war in Wörthsee der Starnberger Landkreislaf. 195 Teams zu 10 Läufern traten an den Start. Start und Ziel befanden sich am neuen Sportlerheim, das nach den Prinzipien von ppp – private public partnership – entstanden ist.

Die 10 Läufer mussten sich organisieren auf drei verschiedenen langen Strecken. Jeder Läufer trug den Stab des Teams. Hatte er das Ziel erreicht (oder die Läuferin), musste man mit dem Stab samt dessen Chip in der Spitze an der Antenne entlang streifen und die Zeit war gestoppt. In dem Moment trat aus der Box heraus der nächste Läufer und nahm den Stab und ging „auf die Strecke“.

So etwas Ähnliches gibt es jetzt beim Controller Magazin – nur dass der erste Läufer auf der Strecke des Chefredakteurs nicht nur eine halbe Stunde, sondern 32 Jahre lief.

Seit Gründung des Controller Magazins war ich (Deyhle) zuständig; es gibt keinen Beitrag, den ich nicht selber gelesen habe als der „alte“ Herausgeber. Und am Anfang hatte ich öfter das Problem, Nummern, die nicht ganz voll wurden, mit eigenen Aufsätzen zu füllen. Wenn Sie also im Internet unseren Themenspeicher anschauen, komme ich in den 70er und 80er Jahren relativ oft als Autor vor und später dann nicht mehr. Das heißt aber nicht, dass Deyhle nichts mehr zu sagen hätte; ich wollte nur den Autoren, die Schlange stehen inzwischen, keinen Platz wegnehmen.

Jetzt geht der Stab an den nächsten Chefredakteur – und Herausgeber-Läufer. Trainerkollege an der Controller Akademie Diplom-Ingenieur Dr. Klaus Eiselmayer, Mitglied des Aufsichtsrats der Controller Akademie und frisch bestellt als Mitglied des Vorstands der Verlag für ControllingWissen AG, nimmt jetzt die Gestaltung des Controller Magazins in die Hand. Der „rote Faden“ wird beibehalten; wir machen immer blumenstraußartige Nummern, in denen sich die Themen mischen. Aber es gibt auch Änderungen, da zum Beispiel Frau Christa Kießling, die von Anfang an das Controller Magazin geschrieben und persönlich gebaut hat, Ende 2007 in den Ruhestand geht und wir nach anderen Lösungen suchen müssen – auch mit Hilfe der Autoren, die vielleicht in Zukunft etwas mehr Auflagen erfüllen müssen als bisher. Vielleicht schaffen wir es auch, dass wir – ohne viel teurer zu werden – allmählich mehr Farbe in die Seiten rein bringen.

Auf ein gutes 2007 mit herzlichen Wünschen

Ihre

Dr. Albrecht Deyhle  
(der allmählich aufhört)

Dr. Klaus Eiselmayer  
(der konsequent weitermacht)



## DEUTSCHEN FINANZ- ABTEILUNGEN FEHLEN CONTROLLER

Controlling gewinnt für Unternehmen weiter an Bedeutung

von Sven Hennige, Country Manager Robert Half Finance & Accounting, [www.roberthalf.de](http://www.roberthalf.de)

### I. Einleitung

Robert Half Finance & Accounting, international tätiger Personaldienstleister für das Finanz-, Bank- und Rechnungswesen, ermittelt regelmäßig die Einstellungsaussichten in den internationalen Finanzabteilungen und fasst sie im Financial Hiring Index zusammen. Für den aktuellen Financial Hiring Index wurden 2.739 Personal- und Finanzmanager in neun Ländern befragt: Australien, Belgien, Deutschland, Frankreich, Großbritannien, Italien, Neuseeland, Niederlande und Tschechische Republik. Die Untersuchung führte ein unabhängiges Meinungsforschungsinstitut im Auftrag von Robert Half Finance & Accounting durch.

### II. Positive Entwicklung des Arbeitsmarktes

Wie der aktuelle Financial Hiring Index zeigt, ist die Entwicklung auf dem Arbeitsmarkt für Berufe im Finanz- und Rechnungswesen überaus positiv (vgl. Abb. 1). Die Unternehmen investieren weltweit in den Ausbau ihrer Finanzabteilungen. International rechnen 25 Prozent der befragten Personal- und Finanzmanager damit, dass die Finanzabteilung ihres Unternehmens noch in diesem Jahr personell aufgestockt wird. Damit zeigt sich die Wirtschaft deutlich einstellungsfreudiger als in den vergangenen drei Jahren.

An der internationalen Spitze steht die Tschechische Republik: Hier erwarten 34 Prozent der Befragten zusätzliche Einstellungen (vgl. Abb. 2). Der Arbeitsmarkt mit den schlechtesten Einstellungsaussichten ist der niederländische: Hier gehen nur 16 Prozent der Befragten von weiteren Neueinstellungen im Finanz- und Rechnungswesen aus.

Die deutschen Finanzabteilungen folgen dem international positiven Trend. Im Vergleich zu den Vorjahren beschleunigt sich die Nachfrage nach Finanzspezialisten in Deutschland deutlich: Im vergangenen Jahr gingen lediglich 11 Prozent der Befragten davon aus, dass die Finanzabteilung ihres Unternehmens personell verstärkt würde, 2004 nur 8 Prozent. Heute erwartet fast jeder vierte Befragte

(24 Prozent), dass sein Unternehmen in den kommenden Monaten zusätzliche Mitarbeiter im Finanz- und Rechnungswesen einstellen wird. Damit liegt Deutschland gemeinsam mit Australien, Belgien, Frankreich, Großbritannien und Neuseeland im internationalen Mittel.

### III. Controller in Deutschland stark gefragt

Controller gehören weltweit immer noch zu den begehrtesten Spezialisten im Finanz- und Rechnungswesen. Allerdings hat sich die Nachfrage etwas verlangsamt. In diesem Jahr sehen 16 Prozent der international befragten Personal- und Finanzmanager im Controlling

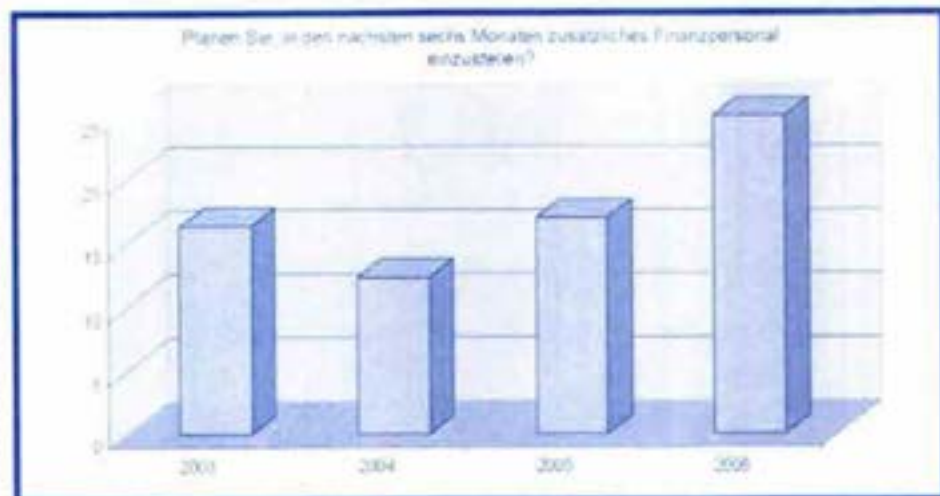


Abb. 1

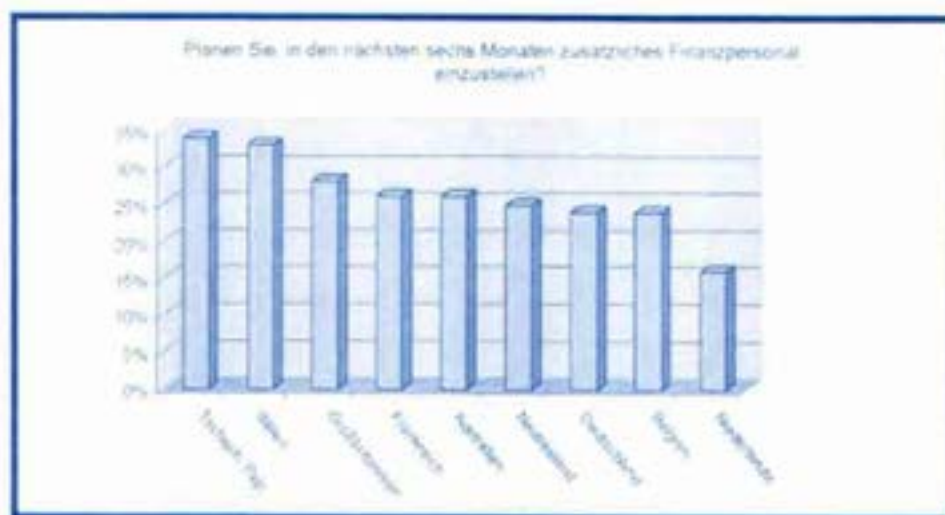


Abb. 2

ihres Unternehmens den größten Personalbedarf, im vergangenen Jahr waren es noch 21 Prozent. Die meisten Arbeitsmärkte, die im vergangenen Jahr verstärkt auf der Suche nach Controllern waren, melden aktuell teilweise deutlich geringeren Bedarf (vgl. Abb. 3). Mangelte es im vergangenen Jahr beispielsweise noch 54 Prozent der niederländischen Finanzabteilungen an Controllern, sind es in diesem Jahr lediglich 28 Prozent. In Belgien verringerte sich der akute Bedarf von 37 Prozent auf 14 Prozent, in Frankreich von 23 Prozent auf 17 Prozent. Die französischen Unternehmen haben ihren Bedarf im vergangenen Jahr durch zusätzliche Einstellungen weitgehend decken können. In Belgien und den Niederlanden dagegen haben die öko-

nomischen Rahmenbedingungen die Nachfrage etwas gedrosselt. **Zudem werden Controllern häufig nicht mehr für das klassische Controlling gesucht.** Gerade in Belgien zeichnet sich die Tendenz ab, Controllern in benachbarten Aufgabengebieten zum Beispiel als Financial Analyst oder als Financial Planning Manager einzusetzen.

Entgegen dem allgemeinen Trend hält in Deutschland die Suche nach Controllern unvermindert an. **In diesem Jahr geben 33 Prozent der deutschen Personal- und Finanzmanager an, die Finanzabteilung ihres Unternehmens brauche dringend zusätzliche Controllern;** im vergangenen Jahr waren es 31 Prozent. Damit sind sie zurzeit in keinem der un-

tersuchten Länder so knapp wie in Deutschland.

Vor allem mittlere und große Unternehmen benötigen in Deutschland zusätzliche Controllern. Die Ursache des gestiegenen Bedarfs liegt in der veränderten Rolle des Controllern im Unternehmen. Denn **immer mehr Unternehmen treffen auf Grundlage der Erkenntnisse des Controllings strategische Entscheidungen für die Zukunft. Kenntnisse im Accounting sind dabei unerlässlich.** Neben klassischen Aufgaben wie Deckungsbeitrags- oder Vollkostenrechnungen trägt der Controllern heute verstärkt zu Prozesskostenanalyse und -rechnung, Targetcosting, Kosteneffizienz bis hin zu Prozessoptimierung bei. Als Folge rückt er in seiner Arbeit näher an die unmittelbare Geschäftsführung heran oder übernimmt selbst verantwortungsvolle Positionen innerhalb der Unternehmensleitung.

Ein Trend, der sich in den vergangenen Monaten zeigt, geht zum **Einsatz von Interim Managern im Controlling.** Gerade für zeitlich begrenzte und in der Regel einmalige Projekte suchen Unternehmen immer häufiger einen der selbständig arbeitenden Spezialisten, die dem Unternehmen ihre Fachkompetenz und ihre Erfahrung für einige Zeit zur Verfügung stellen. Im Vergleich zum Vorjahr

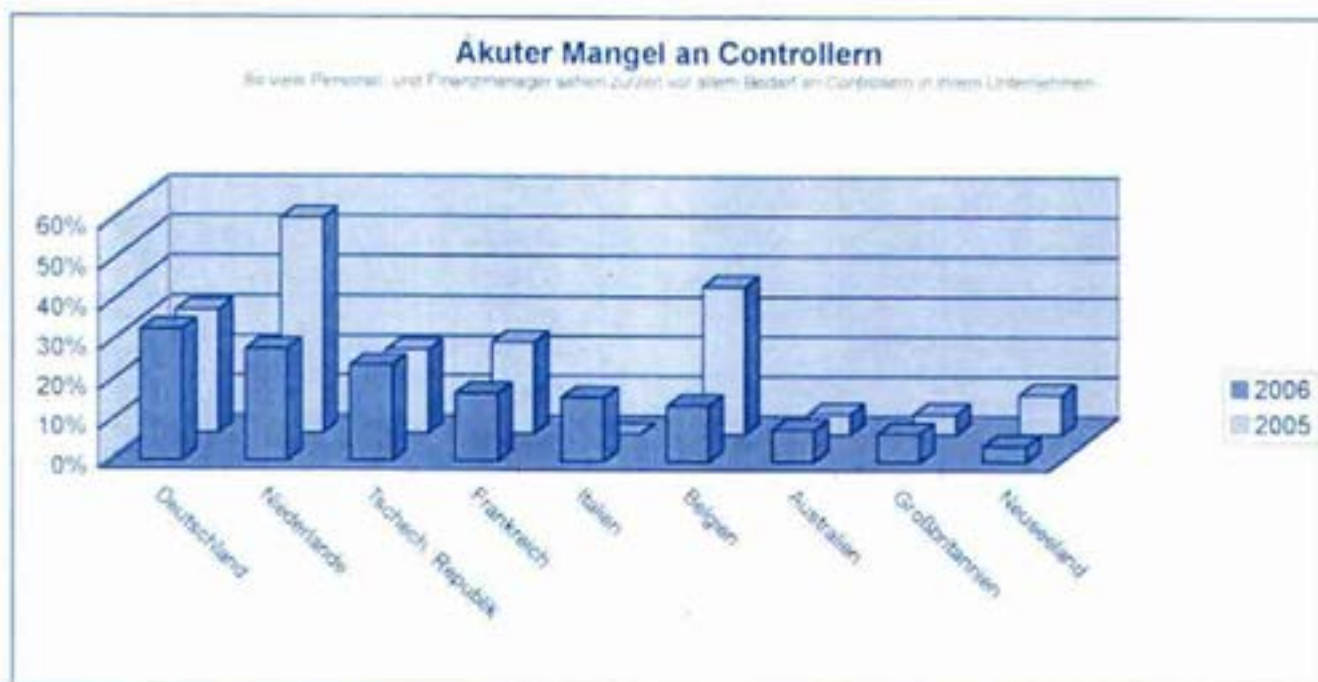


Abb. 3 (Quelle: Financial Hiring Index, März 2006, Robert Half Finance &amp; Accounting)

lässt sich in diesem Bereich eine Nachfragesteigerung beobachten, die je nach Branche zwischen 30 und 40 Prozent liegt. Die Einsatzgebiete der Interim Manager sind sehr vielfältig und hängen stark vom Auftraggeber ab. Bei kleineren Unternehmen geht es oft um den Auf- oder Umbau einer Controllingeinheit, die den heutigen Anforderungen gewachsen ist. Bei größeren Unternehmen übernimmt hingegen der Interim Manager häufig Aufgaben, die das Geschäftsergebnis optimieren. Ein typischer Anlass kann der Wunsch des Unternehmens sein, die Kennzahlen zu verbessern oder das Reporting zu optimieren.

#### IV. Finanzabteilungen mit zusätzlichen Aufgaben

Die Arbeitsbelastung der Finanzabteilungen insgesamt steigt weltweit weiter. Für 33 Prozent der Personal- und Finanzmanager resultiert vor allem hieraus die große Nachfrage nach Finanzspezialisten wie Controllern oder Buchhaltern. Noch vor einem Jahr wertete nicht einmal ein Viertel der Befragten (23 Prozent) die wachsende Aufgabenfülle als Hauptgrund.

In Deutschland spielt sie sogar eine noch größere Rolle: 38 Prozent der in Deutschland Befragten leiten den hohen Personalbedarf aus der hohen Arbeitsbelastung ab (vgl. Abb. 4). Nur in Italien (45 Prozent) und Frankreich

(42 Prozent) trägt die wachsende Aufgabenfülle noch mehr zu zusätzlichen Einstellungen bei.

Erfreulich ist, dass die Personalnot der Finanzabteilungen in diesem Jahr nicht so stark von zusätzlicher Bürokratie getrieben wird wie in der Vergangenheit. Gab im vergangenen Jahr noch jeder fünfte deutsche Personal- und Finanzmanager an, neue gesetzliche Vorgaben trügen die Hauptschuld am steigenden Personalbedarf, sagen dies in diesem Jahr nur noch acht Prozent der Befragten. Einen ähnlich hohen Rückgang verzeichnet lediglich Großbritannien.

Die generell positive wirtschaftliche Entwicklung sorgt vor allem in der Tschechischen Republik für Neueinstellungen. Hier gehen 42 Prozent der Personal- und Finanzmanager davon aus, dass der Personalaufbau in ihren Finanzabteilungen vor allem gestiegenen Unternehmensgewinnen zuzuschreiben ist. Auch in Deutschland hat die anziehende Konjunktur positive Effekte: Fast ein Drittel der Befragten (29 Prozent) sehen in guten Geschäftsbilanzen den Hauptgrund dafür, dass ihr Unternehmen die Finanzabteilung personell ausbaut. Damit profitiert der deutsche Arbeitsmarkt für Finanz- und Rechnungswesen stärker von der wirtschaftlichen Entspannung als der anderer westeuropäischer Länder. Gerade in Belgien (20 Prozent), Italien (18 Prozent) und den Niederlanden

Zuordnung CM-Themen-Tableau					
02	09	21	F	P	R

(14 Prozent) erwarten deutlich weniger Befragte, dass steigende Unternehmensgewinne neue Stellen in den Finanzabteilungen schaffen könnten.

#### V. Fazit

Die Einstellungschancen sind für Controller in Deutschland weiterhin überaus gut. Ihre Aussichten haben sich im Vergleich zum letzten Jahr sogar noch leicht verbessert. Dafür ist vor allem die gewachsene Bedeutung verantwortlich, die die Finanzabteilung im Allgemeinen und das Controlling im Besonderen für die Unternehmen hat.

Wichtiger Faktor bei der Aufwertung des Controllers im Unternehmen ist die Einführung internationaler Bilanzierungsstandards. Denn IFRS und US-GAAP sorgen nicht nur für höhere Transparenz, sie vermitteln den Unternehmen auch zusätzliche Informationen. Auf dieser Grundlage gewinnt der Controller noch umfassendere Erkenntnisse über die unternehmerische Entwicklung als bisher. Gerade die internationale Vergleichbarkeit der Zahlen eröffnet zum Beispiel neue Spielräume für umfassendes Benchmarking.

Die Rolle des Controllers ist dabei nicht nur, Missstände aufzuzeigen. Die Unternehmen erwarten immer häufiger erfolgreiche Lösungsvorschläge von seiner Seite.

Der Verdienst eines Controllers liegt zurzeit in Deutschland nach drei bis fünf Jahren Berufserfahrung bei 45.000 bis 55.000 Euro, nach neun Jahren bei bis zu 63.000 Euro. Die Spitzengehälter liegen bei 67.000 Euro oder leicht darüber.



Abb. 4: (Quelle: Financial Hiring Index, März 2006, robert Half Finance & Accounting)

## Zuordnung CM-Themen-Tableau

04	05	14	F	P	Z
----	----	----	---	---	---

## ZEIT-MANAGEMENT IN CONTROLLER'S REPORTING

von Prof. Dr. Frank-Jürgen Witt und  
Dipl.-Kffr. Kerin Witt, Kenzingen/Freiburg

Der Aufsatz zeigt auf, wie der Zeitfaktor in das Reporting eingebunden ist. Dazu werden wesentliche Controllingtools bzgl. ihrer Anwendungsbedeutung im Reporting geschildert. Der Beitrag beschreibt zur Know-how-Auffrischung des Lesers kurz und exemplarisch einige der unbekannteren Tools. Allein schon das Wort der Abweichungsanalyse z. B. im Plan/Ist- oder Plan1/Plan2-Vergleich in Controller's Sprachgebrauch verdeutlicht, wie wichtig der Zeitaspekt im Controlling ist. Es zeigt sich, dass der Controller zwischen „Time is on my side“ und „Auf der Suche nach der verlorenen Zeit“ schwankt, es also durchaus „zeitgerechte“ Analysen gibt, viele Zeitaspekte jedoch an anderen Stellen nicht evident sind und nicht bearbeitet werden.

### 1 BRAUCHT UND HAT DER CONTROLLER EIN ZEITGEFÜHL IN ANALYSE UND REPORTING?

The times they are a' changin': Oftmals ist in der Controllingpraxis zu hören, der Zeitfaktor sei zwar wichtig, in der eigenen Controllinganalyse komme er indes häufig zu kurz bzw. werde auf nur einige wenige „ausgewählte“ zeitrelevante Aspekte (Abweichungsanalyse, Abschreibung u. ä.) reduziert. Oder aber der „Zeitmangel“ ist dem Controller überhaupt nicht evident und er bemerkt ihn nicht einmal als fehlende Analysequalität. Diese Einseitigkeit resultiert nicht zuletzt auch aus mangelndem Controller-Know-how. Dieses Kapitel wurde daher durch die Controllingpraxis angestoßen und hat zwei Anliegen:

- Know-how-Auffrischung und Bewusstmachung für den Controller bzgl.

einer zeitbezogener Analysen,

- Aufzeigen der empirischen Bedeutung einzelner zeitrelevanter Analysetools – sozusagen als empirischer Spiegel oder als Benchmark-Anstoß für die Betrachtung der eigenen zeitbezogenen Controlling- und Reportingqualität.

Im Marketing dauerte es immerhin auch einige Zeit, bis – über den Produktlebenszyklus hinausgehend – explizit Timingaspekte in den Vordergrund traten (vgl. z. B. Wagner 1982). Dies als Aufmunterung für den Controller!

### 2 REPORTRELEVANTE „ZEITANALYSEN“ IM ÜBERBLICK

#### 2.1 Datenbasis

Um längerfristige Analysen zu ermöglichen bzw. zu gewährleisten, müssen in Datenbanken die Ursprungs- bzw. Altdaten weiterhin verfügbar sein und dürfen nicht gelöscht bzw. überschrieben werden. Dies ist bei so mancher Controllingsoftware indes nicht gewährleistet. Abb. 1 zeigt die diversen empirisch erhobenen Aspekte solcher zeitresistenter Datenbanken auf (Angaben auf 10er Ratingskala).

#### 2.2 Controller's eigenes Zeitempfinden

Im Rahmen des Selbst- und Zeitmanagement der Controller gibt es Päpste. Man kann diesen Gurus (Lohn, Seiwert usw.) glauben und folgen, oder auch nicht, indem man z. B. spezielle Lebensgewohnheiten annimmt, Guru-



spezielle Kalendarien kauft usw. So sehen solche Guru-Tipps häufig aus:

Typische Zeitsünden:

- Versuch, zu viel oder alles auf einmal zu tun.
- Keine Ziele, Prioritäten oder Tagespläne aufstellen.
- Telefonische Unterbrechungen, Ablenkungen.
- Langwierige, überflüssige Besprechungen.
- Papierkram und Lesestoff, voller Schreibtisch.
- Unangemeldete Besucher, externe Störungen.
- Aufschieben unangenehmer Aufgaben.
- Unfähigkeit, „Nein!“ zu sagen.
- Überperfektionismus, alles wissen wollen.
- Mangelnde Konsequenz und Selbstdisziplin.

Typische Zeitplanungsempfehlungen:

- Hat mich der heutige Tag meinen Zielen näher gebracht?
- Was habe ich heute gelernt und mache ich in Zukunft anders?
- Hätte ich auf bestimmte Aktivitäten verzichten können?
- Habe ich alle meine Ideen und Einfälle im Zeitplanbuch notiert?
- Was habe ich heute getan, um meine „Säge“ zu schärfen?
- Wie kann ich mich belohnen und es mir gut gehen lassen?
- Was ist das Schönste, das ich heute noch tun könnte?
- Wie plane ich den nächsten Tag?

Wie immer man zu solchen Zeitgurus auch stehen mag: Dies alles drückt aus,

Ausgestaltung	Mittelwert
Gewünschte Anzahl der zurückliegenden Perioden	5,6
Notwendige Zeitresistenz bei den Kalkulationsobjekten:	
• Produkt	7,8
• Kunde	7,9
• Prozess	3,4
• Vertriebsweg	2,7
• Marktgebiet	2,8
• Vertragsdaten	2,9
• konventionelle FiBu/Kostenrechnungs-Konten	2,9
Anwendungsbedeutung bzw. Nutzungspotenzial zeitresistenter Datenbank-Informationen für:	
• internes Controlling	4,9
• Reporting an Stakeholders	3,2
• Regelmäßiges Reporting	3,2
• Sonderanalysen	4,3

Abb. 1: Zeitresistente Datenbanken

dass der Controller im Berufs- und im Privatleben Zeit empfindet und sich selbst bzw. für sich selbst planen muss. Darüber hinaus spielt das Zeitempfinden auch eine zentrale Rolle, wie oft der Controller z. B. ein zeitbezogenes Drill-down anstößt. Abb. 2 zeigt die dazu erhobenen empirischen Ergebnisse.

### 2.3 Tool: OSS und Entscheidungsbaumverfahren

Zur Know-how-Auffrischung ein erstes relativ unbekanntes oder zumindest wenig verwendetes Tool, das sich zur Analyse, wegen seiner graphischen Baumstruktur, aber auch für die Report-visualisierung eignet: Es geht bei der zeitbasierten Entscheidungsfindung um

eine baumartige Darstellung eines Entscheidungsproblems, etwa in der Open-System-Simulation OSS. Es gibt hier drei Fragestellungen bzw. Analyseformen:

- **Priori-Analyse:** Ermittlung der optimalen Verhaltensweise aus den gegebenen Daten bzw. Informationen.
- **Posteriori-Analyse:** der Einfluss zusätzlicher Informationen wird untersucht und in die Priori-Analyse eingebracht. Solche Informationszuwächse können sich z. B. beziehen auf eine Änderung der Wahrscheinlichkeitsverteilung der Zielgrößen, auf die Höhe der Zielbeiträge usw.
- **Präposteriori-Analyse:** Entscheidung, ob es sich überhaupt lohnt, zusätzliche Informationen zu beschaffen, also quasi eine Art Vorkalkulation der Posteriori-Analyse.

Abb. 3 zeigt einen Entscheidungsbaum auf, der diese verschiedenen Aspekte umfasst. Der Entscheidungsbaum weist an seinen Knoten die jeweiligen Erwartungswerte EW sowie an seinen Kanten die jeweiligen Wahrscheinlichkeiten auf. Im Prinzip geht es nun darum abzuwägen, ob die Mehrkosten einer Informationsbeschaffung durch einen höheren Erwartungswert zumindest aufgewogen werden (z. B. veränderte Strategiewahl a, statt a<sub>1</sub> aufgrund der Mehrinformation). Bei einer reinen Priori-Analyse wäre nämlich a<sub>1</sub> zu wählen, da dort der Erwartungswert EW 10 beträgt gegenüber 0 bei Strategie a<sub>0</sub>. Es sei in der Abbildung nun unterstellt, dass acht Stichproben gezogen werden können (vgl. die acht Äste im unteren Baumteil). Sie liefern jeweils bestimmte Erwartungs-

Zeitaspekt	Mittelwert (Ratingwert)
Verwendung expliziter Zeitmanagementsysteme (Kalendarien, Tagesablaufplanung u. Ä.)	6,4
Allgem. Glaube an „Zeitregeln“	7,9
Verwendung von und Unterordnung unter Zeitregeln	7,5
Glaube an Effizienz von Zeitmanagementsystemen	6,7
Übertragung von Zeitmanagement-Aspekten auf die Controllinganalyse (z. B. bei der Beurteilung von zeitintensiven Prozessen bei einer im Controllingfokus stehenden Abteilung)	2,9
Explizit zeitbezogenes Drill-down im Reporting	1,9
Anwendung im des Zeitmanagement in der Controllerperformance (z. B. Reporter's jour-fixe-Planung und Zeitpositionierung)	2,8

Abb. 2: Controller's Zeitbedeutung im Selbstmanagement und in der Drill down-Analyse



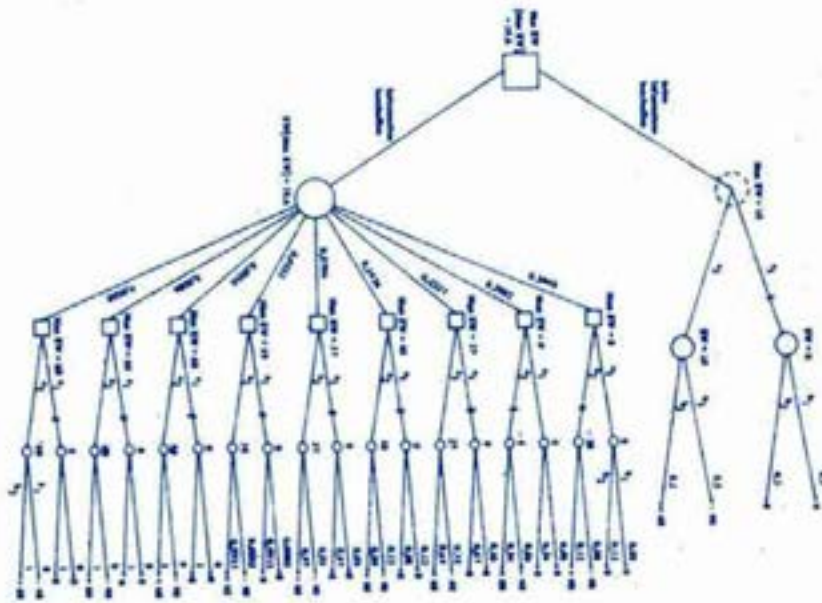


Abb. 3: Entscheidungsbaum

werte und Wahrscheinlichkeiten, so dass sich insgesamt ein Erwartungswert von 18,6 ergibt, falls man – im Sinne der Präposteriori-Analyse – Mehrinformation beschaffe. M. a. W.: Man hat hier kalkuliert, wie bei den einzelnen Stichprobenläufen (= Informationsbeschaffung) die dort jeweils optimalen Strategien aussähen und welche Erwartungswerte sich daraus ergäben. Diese Präposteriori-Analyse dient also dazu, die Informationskosten im Sinne einer Preisobergrenze für die Mehrinformation zu bestimmen, nämlich  $18,6 \cdot 10 = 8,6$  als Preisobergrenze (Vergleich von Priori- vs. Präposteriori-Erwartungswert).

Aus einem solchen Entscheidungsbaum kann man ebenfalls auch Stoppregeln ableiten, ob sich nämlich die Suche nach Mehrinformationen bzw. auch das Weiterverfolgen einer Basisstrategie überhaupt (noch) lohnt. Dies ist deshalb wichtig, weil man ja im Sinne eines sequentiellen Vorgehens im Zeitablauf immer wieder die Möglichkeit zur Informations(nicht)einholung und -auswertung hat, wenn zwischenzeitlich die Umwelt „am Zuge“ war, also dem Entscheider ein zeitlich alternierendes Vorgehen möglich ist. Eine Stoppregel ist also ein quantitatives Abbruchkriterium. Im Sinne einer Rückwärtsrechnung (Rollback-Verfahren) lässt sich dann das Informationsoptimum ermitteln, indem man von den rechten Endknoten nach links rechnet bzw. zurückgehend die jeweils optimale Strategie mit dem jeweiligen Bestwert sukzessive auswählt und damit schließlich zum linken Ausgangsknoten gelangt.

Abb. 4 zeigt ein solches Vorgehen, bei der die Basisstrategien  $a_1$  und  $a_2$ , aber auch die Informationsstrategien  $I_1$  und  $I_2$  im Fokus stehen. Bei einem zweiperiodigen Vorgehen ist der Baum schon recht kom-

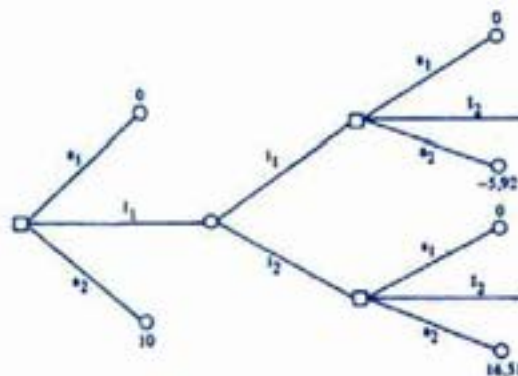


Abb. 4: Rollback-Entscheidungsbaum

plex, so dass sich die praktische Controllinganwendung eher in engen Grenzen hält. Gleichwohl zeigt die Entscheidungsbaumtechnik, dass die grundsätzliche sequentielle Denkweise sehr wohl Controllingrelevanz aufweist. Denn diese Denkweise ist ein betriebswirtschaftlicher Klassiker: Soll z. B. ein arbeitssuchender Mensch eine gefundene Stelle annehmen oder soll er – mit weiteren Arbeitsmarktinformationen und evtl. erst zukünftig freien, jetzt noch nicht ausgeschriebenen Stellen – zunächst noch weitersuchen, das vorhandene jetzige Stellenangebot also ablehnen und demnach

auf bessere Angebote hoffen/warten? Solche Stoppregeln lassen sich verfeinern, indem man z. B. einen „Informationsprozess mit vs. ohne Gedächtnis“, unterschiedlich vielen Suchperioden, (Nicht)Rückgriffmöglichkeiten auf frühere Entscheidungsalternativen usw. einbaut. Auch hier gilt: Für viele Controller ist es methodisch zu viel des Guten, aber die grundsätzliche Denkweise muss dem Controller dennoch evident sein!

Eine Variante der Stoppregeln kommt durch die Sequenzialanalyse zum Tragen. Es geht darum, eine Stichprobe (z. B. Marktforschungsstudie) zeitlich in der Weise zu strecken, dass nicht die gesamte Stichprobe sofort und mit einem Schlag, sondern vielmehr nacheinander in kleinen Einheiten gezogen wird. Auf diese Weise lässt sich dann ein Indikator definieren, der häufig schon bei nicht komplett gezogener Stichprobe das Ergebnis bereits anzeigt, so dass man auf die Reststichprobe dann verzichten kann (Wald-Verfahren).

## 2.4 Tool: Dynamisches Portfolio

Dies ist ein aus der Praxis kommender Sonderfall eines Portfolios, das mit dem ursprünglichen Portfolioansatz allerdings recht wenig gemein hat (vgl. Abb. 5). Gerade in Bezug auf Innovationen (Produkt- oder Gebietsinnovationen)

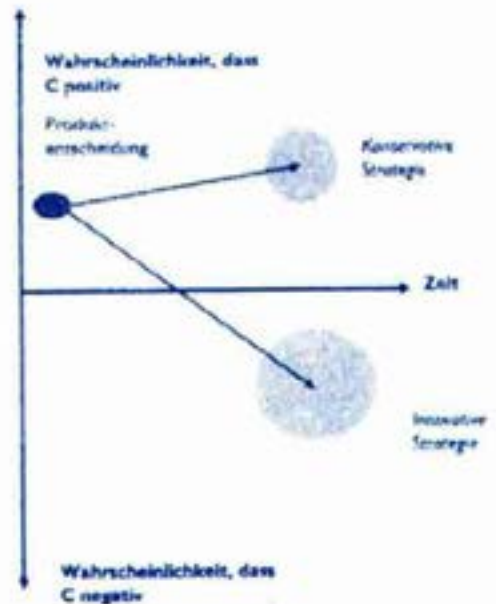


Abb. 5: Dynamisches Portfolio

soll der potentielle Erfolgsbeitrag evident werden. Zu bestimmten vorbestimmten Reportingzeiten (z. B. Milestones) einer Innovation wird der durch den Kapitalwert C operationalisierte Innovationserfolg in Zusammenhang mit der jeweilig prognostizierten Eintrittswahrscheinlichkeit (= Ordinate des Portfolios) graphisch dargestellt. Ausgehend vom Zeitpunkt der Produktentscheidung ergibt dies nun im Zeitablauf eben eine Art „dynamische“ Darstellung, wie sich nämlich der Kapitalwert C in Abhängigkeit von alternativen Strategien entwickelt (etwa bis zum Vermarktungszeitpunkt). Dabei wird beim dynamischen Portfolio i. d. R. zwischen konventionellen und stärker risikobehafteten Problemlösungen während der Innovationsphase unterschieden. Die Höhe des Kapitalwerts der jeweiligen Strategie wird durch die Kreisgröße der „Bubbles“ visualisiert.

### 2.5 Tool: Dynamische Wettbewerbsanalyse

Die u. a. mittels der Portfoliotechnik durchgeführte Wettbewerbsanalyse und das darauf aufsetzende Wettbewerbsreporting erhalten dann dynamische Konturen, wenn der Zeitbezug explizit dadurch verdeutlicht wird, dass man

- erkennt, dass die klassischen Porter'schen Basisstrategien langfristig bei isoliert einseitiger Verfolgung in die Sackgasse führen (z. B. Anstreben der Kostenführerschaft in einem Nicht-Wachstumsmarkt; Über-Differenzierung in einem Preiskampf-Markt),
- deshalb die Konkurrenz überholen („Outpacing“) muss, indem man die Basisstrategien zeitlich kombiniert.

Deshalb entstanden verschiedene Outpacing-Ansätze (vgl. Abb. 6), nämlich

- Outpacing-Strategie 1: Preisdomi-

nanz, die später durch Qualitätsdominanz alimentiert wird (asiatische Automobilkonzerne),

- Outpacing-Strategie 2: Qualitätsdominanz, die – nach späteren Kostenvorteilen – gehalten wird, aber zusätzlich um Preisdominanz ergänzt werden muss (europäische Automobilhersteller),
- Outpacing-Strategie 3: Parallele Entwicklung von Preis- und Qualitätsdominanz.

### 2.6 Tool Break-even

In der klassischen Break-even-Analyse ist die Beschäftigung die Bezugsgröße, d. h. der (einzige) Kostentreiber. Man schaut, ab welcher Produktions- bzw. Absatzmenge die Gewinnsituation erreicht wird. Bei der Break-even-Analyse ist es zeitbezogen sowie analog auch bei der Erfahrungskurve: Die strategische Aussage der Erfahrungskurve, Stückkostenreduktionen bei jeweiliger Ausbringungsmengenverdopplung in Aussicht zu haben und damit Kostenführerschaft via Marktanteils- und damit Mengenwachstum anzustreben, funktioniert nur bei langjährigem Planungshorizont; so schnell lässt sich eben nun mal nicht mengenwachsen. Genau so ist es auch bei der strategischen Break-even-Analyse; auch sie erfordert in strategischer, jahresübergreifender Mengen- bzw. Beschäftigungsplanung auch einen engen Zeitbezug. Diese Break-even-Analyse ist aufgrund der Zurückdrängung des aus der Grenzplankostenrechnung stammenden Kostentreibers „Menge bzw. Beschäftigung“ in ihrer Aussagekraft inzwischen eher obsolet, weil es inzwischen andere strategische Kostentreiber gibt, die die Beschäftigung als Key Driver längst ablösen (z. B. Kundenstruktur, Sortimentsmix, Marktgebietsausdehnung). Diese altklassische Analyse wird

aber immer noch im Reporting eingesetzt. Daher jetzt eine kleine Gedankenanstregung, wie man die Break-even-Analyse realitätsgerechter werden lassen kann – zugegebenermaßen verliert sie dann an visueller Einfachheit, von der sie in ihrer Ursprungsversion mit der Beschäftigung als Bezugsgröße ja gerade lebt. Es gibt auch Erweiterungen der konventionellen Break-

even-Analyse, bei der die Beschäftigung weiterhin auf der Abszisse steht, so etwa in Abb. 7 (Schweitzer / Troßmann 1986, 66, 124, 149):

- Break-even-Mengen für aufeinanderfolgende Verfahrenswechsel
- Break-even im Zweiprodukt-Fall (Deckungsbeitrags-Break-even)
- Break-even-Linie bei zweistufiger Zweiprodukte-Fertigung.

## 3. EMPIRISCHE „ZEITBEDEUTUNG“ IN DER CONTROLLINGPRAXIS

### 3.1 Reportingfrequenzen und jour-fixe

Abb. 8 veranschaulicht die wesentlichen empirisch erhobenen Zeitaspekte des Berichtswesens (10er Ratingskala mit Höchstzustimmung 10).

### 3.2 Praktische Bedeutung der Controllingtools im Reporting

Wenn auch der Zeitaspekt im Controlling allgegenwärtig ist, so bleibt dennoch in der Controllingpraxis faktisch festzustellen, dass einige zeitbezogene Analysen tatsächlich im hellen Controllingfokus stehen, andere Analysen hingegen weniger oder gar nicht. Abb. 9 verdeutlicht,

- welche Evidenz (= Controller's Kenntnis um den Zeitaspekt),
- welche tatsächliche Anwendungsbedeutung

dem jeweiligen Analyse- bzw. Controllingtool beigemessen wird. Diese ausgewählten empirischen Ergebnisse werden anhand einer 10er Ratingskala (Höchstnote 10 = ganz besondere Evidenz bzw. äußerst intensive Anwendung) in Abb. 9 dargestellt. Neuere Konzepte – sei es wieder einmal neuer Wein in alten Schläuchen oder wirklich neuer Wein – wurden dabei nicht berücksichtigt, da sie in der Controllingpraxis derzeit erst recht wenig bekannt sind (z. B. Time-Driven-Accounting). Es zeigt sich, dass der Zeitbezug im Reporting ganz klar nur bei den altklassischen Aspekten zu Tage tritt.

Abschließend zeigt Abb. 10, für wie wichtig der explizite Zeitaspekt beim Manager als Reportkunden bei ausgewählten Aspekten gehalten wird (10er Ratingskala mit Höchstnote 10). Dabei kommt man ebenfalls über altklassische Perspektiven kaum hinaus – Time out of mind!

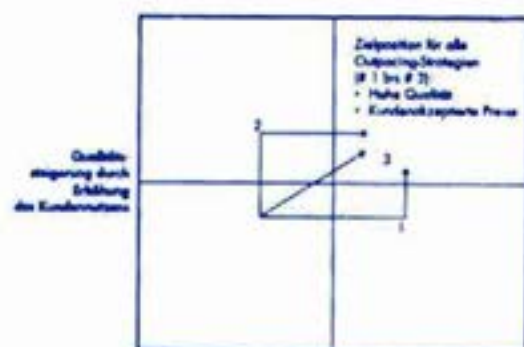


Abb. 6: Outpacing-Ansätze

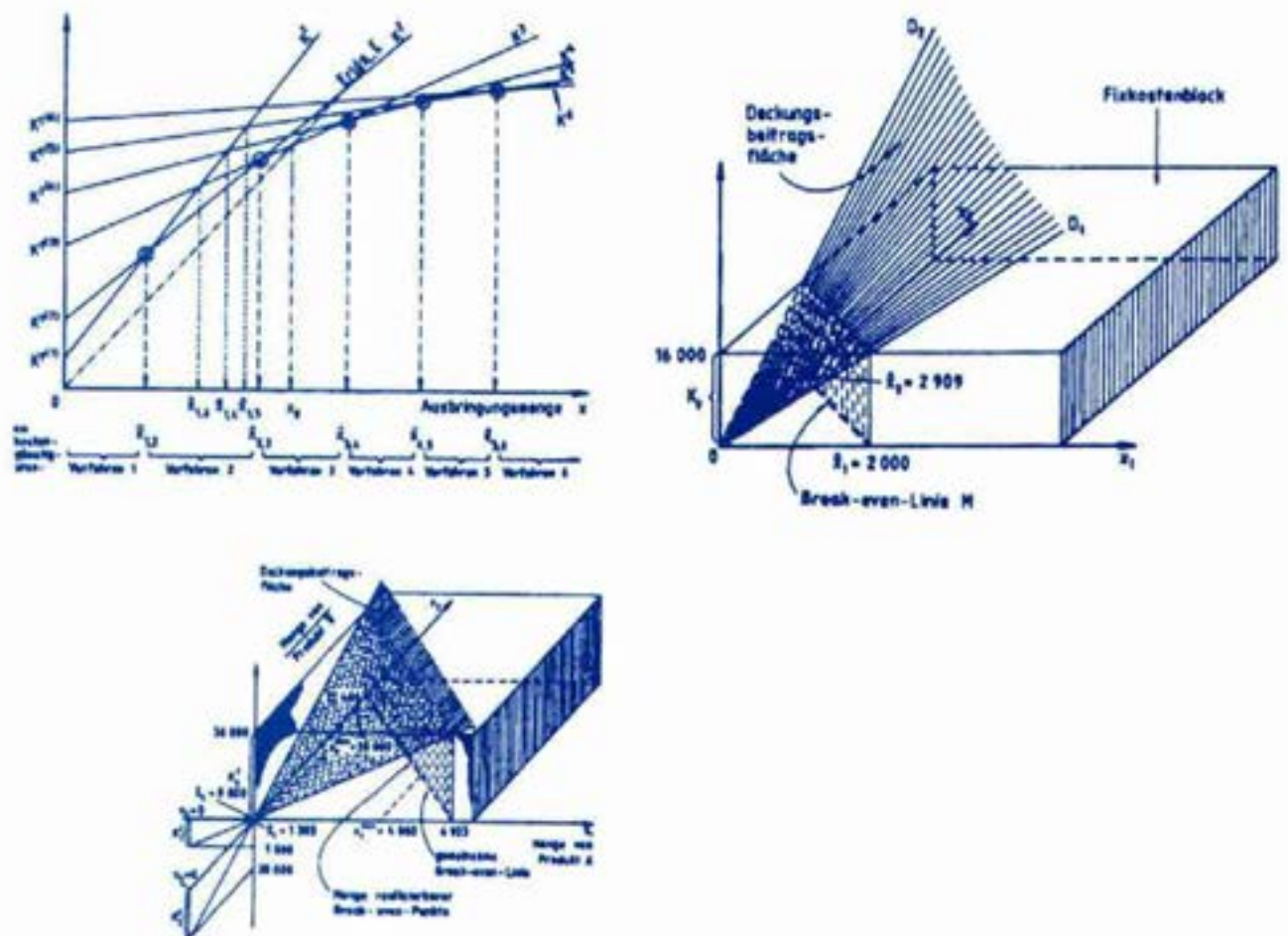


Abb. 7: Break-even-Erweiterungen

Reportingdetail	Ausprägung (Mittelwert)
Reporting-Idealfrequenz von Standardreport bei Abteilungen als Reportadressat	Alle 2,3 Monate
Reporting-Idealfrequenz von Standardreport bei Geschäftsführung als Reportadressat	Alle 1,3 Monate
Frequenz jour-fixe bei den Abteilungen	In Monaten:
• Marketing	2,9
• F&E	6,4
• Fertigung	4,9
• Personal	7,8
Vom Reportleser favorisierte Rückblicks-Zeitvergleich bei Bereichsleitung	In Monaten:
Marketing	37
F&E	13
Fertigung	5
Personal	15
Reportingnotwendigkeit über strategische Effekte, wie etwa	Ratingwert:
Portfolio-Bubbleverschiebung	1,4
PLZ-Position	5,4
Erfahrungskurven-Position	1,2

Abb. 8: Empirische Zeitaspekte im Reporting

Zeitaspekt	Evidenz beim Controller	Anwendungsbedeutung in der Controllingpraxis
Abschreibung	9,3	7,9
Bereitschafts- und Leistungskosten	2,0	1,3
Blueprint	3,9	2,0
Break-even erweitert	1,7	1,2
Break-even konventionell	5,9	5,2
Break-even-time	3,9	3,1
Customer-Lifetime-Value	7,8	5,7
Dynamisches Portfolio	1,4	1,1
Erfahrungskurve	3,9	1,4
Fixkosten-Grundrechnung	3,8	3,6
Fortschrittscontrolling	2,4	2,0
Grundrechnung, Erlösseite	2,2	1,5
Grundrechnung (primär u. sekundär)	7,6	4,9
Halflife-Konzept	2,1	1,8
OSS/Entscheidungsbaum	2,8	1,5
Outpacing	1,9	1,6
Performance-Measuring	5,4	4,1
Produkt-Lebenszyklus	8,7	8,1
Potential-Grundrechnung	3,3	2,3
Prozessgrundrechnung	3,2	2,4
Prozesswertanalyse	2,3	1,3
Reportingfrequenzen / jour fixe	6,7	5,4
Responsezeiten-Management (außer Lieferzeit)	2,6	2
Sequenzialanalyse	1,2	1,1
Stoppregeln	1,2	1,1
Substitutionsanalyse	2,1	1,7
U-Kurve	2,7	1,9
Wettbewerbsanalyse mit explizitem Zeitbezug	8,1	5,3
Zeitabgrenzung bei Großprojekten	6,5	5,4
Zeitgerüst im Prozesscontrolling / Standards of performance SOP	5,9	4,1
Zeitmanagement/Selbstmanagement	6,9	5,3
Zeitreihen: Exponentielle Glättung	3,2	1,3
Zeitreihen: Saisonbereinigung	5,1	1,82
Zeitresistente Datenbanken	2,9	1,6
Zeittreiber/Zeitkostenrechnung	1,9	1,3

Abb. 9: Zeitbedeutung in der Reportingpraxis

Zeitaspekt	Manager
Plan/Ist-Vergleich	9,8
Plan/Plan-Vergleich	6,0
Unterjährige Erlösplanung	5,2
Unterjährige Kostenplanung	6,7
Unterjährige DB-Planung	5,3
Unterjährige Cashflow-Planung	4,4
Mehrjährige Erlösplanung	6,4
Mehrjährige Kostenplanung	7,9
Mehrjährige DB-Planung	5,7
Mehrjährige Cashflow-Planung	6,8
Methodisch differenziertes Forecasting	4,3
Zeitbezogenes Aufbrechen klassischer Tools	3,3

Abb. 10: Zeitaspekte beim Reportingkunden Manager

## Zuordnung CM-Themen-Tableau

01	04	09	G	F	S
----	----	----	---	---	---

## KMU – BAROMETER CONTROLLER SERVICES 2006

Eine empirische Studie zum strategischen und operativen Controlling in der Praxis der FHS St. Gallen

von Alfred Biel, Solingen

Häufig wird im Kollegenkreis die Frage gestellt, „was ist der Stand der Praxis, der Methoden und Verfahren“ oder auch „was machen andere“. Zu Großunternehmen liegen einige Untersuchungen vor, die auf diese Fragen Antworten geben. Derartige Fragen und Diskussionen gewinnen an Dringlichkeit und Dynamik, je mehr die Anforderungen an das Controlling steigen. Die meisten Unternehmen sehen sich einem wachsenden Wettbewerb und Erfolgsdruck ausgesetzt, so dass die Fragestellung nach dem „state of the art“ notwendig und berechtigt erscheint.

Zu mittelständischen Unternehmen bzw. Klein- und Mittelunternehmen (KMU) liegen hingegen vergleichsweise wenige Erhebungen vor. Das Institut für Unternehmensführung der FHS St. Gallen (IFU-FHS) hat unter der Leitung von Dr. Wilfried Lux, Leiter des Kompetenzzentrums für Finanzen und Controlling am IFU-FHS sowie Dr. Marcus Hauser in einer empirischen Studie zum aktuellen Stand des Controllings in der KMU-Praxis interessante Ergebnisse herausgefunden und in einer Studie kompakt zusammengefasst. Dr. Lux ist – wie der Verfasser dieses Beitrages – Mitglied des gemeinsamen Arbeitskreises „Controlling und Qualität“ des Internationalen Controller Verein e. V. (ICV) und der Deutschen Gesellschaft für Qualität e. V. (DGQ). (Link: <http://www.controllerverein.de/Publikationen/ICV> im CM: CM 3/05). Der Verfasser hat diese Studie im Vorfeld der Erhebung in der Methodendiskussion unterstützt. (Ein Beitrag von Dr. Lux im CM folgt im März.)

Die nachfolgenden Ausführungen vermitteln einen kommentierten Überblick über die wichtigsten Ergebnisse und Erkenntnisse, soweit ein allgemeines Interesse angenommen werden kann.

Wie mit dem Leiter dieser Untersuchung vereinbart, können Leserinnen und Leser des Controller Magazins auf Wunsch detailliertere Informationen erfahren sowie die Studie gegen eine Schutzgebühr in Höhe der Selbstkosten von 10 € anfordern unter folgenden Kontaktdaten: Internet: [www.fhsg.ch](http://www.fhsg.ch) – E-Mail: [wilfried.lux@fhsg.ch](mailto:wilfried.lux@fhsg.ch).

### Strategisches Controlling

Gemäß den Ergebnissen der vorliegenden Studie haben die meisten Unternehmen eine Strategie, die in der Regel auch schriftlich fixiert ist. Allerdings, so die Autoren, ist die Strategie in weniger als der Hälfte aller Unternehmen, in kleinen und mittleren Unternehmen sogar nur zu einem Drittel, umgesetzt. Ferner gelangt die Studie zur Feststellung, dass in nur etwa der Hälfte aller befragten Unternehmen die Strategie und die Strategieumsetzung effizient durch die Informationstechnologie unterstützt werden. Insgesamt zeigt sich ein relativ großer Nachholbedarf im Bereich Strategieumsetzung und IT-Unterstützung.

### Strategische Erfolgsfaktoren von Unternehmen

Als strategische Erfolgsfaktoren von Unternehmen werden insbesondere Kundenorientierung und Flexibilität genannt. Bei Großunternehmen kommen zusätzlich noch Qualität, Kostenmanagement, Effizienz, Qualifikation der Mitarbeiter und Innovationsmanagement hinzu. Weniger wichtig, den Angaben zufolge, erscheinen in diesem Zusammenhang Umsatzsteigerung, Investor Relations und IT.



### Planung bzw. Budgetierung

Im Bereich der Planung bzw. Budgetierung zeigt sich nach den Ergebnissen dieser Erhebung, dass der Schwerpunkt nach wie vor auf der monetären Planung liegt. Bei der langfristigen Planung liegen Erfolgs-, Finanz-, Kosten- und Absatzplanung sowohl im Verbreitungsgrad als auch in der Einschätzung der Relevanz ganz oben. Nachholbedarf besteht jedoch vor allem in den Bereichen F&E, Produktion und Logistik und vor allem in der Erkenntnis der Bedeutung immaterieller Werte. Darüber hinaus kommt diese Untersuchung zum Ergebnis, beim Jahresbudget sind Absatz-, Erfolgs-, Gemeinkosten- und Investitionsplan sehr weit verbreitet und werden als entsprechend relevant eingestuft. Produktions- und Herstellkostenplanung, so die vorliegende Analyse, nehmen eine untergeordnete Stellung ein.

### Probleme im Planungsprozess

Die größten Probleme im Planungsprozess sahen die Befragten in einer unrealistischen Planung. Bei den Großunternehmen folgte der Aufwand der Planung an zweiter Stelle der Probleme, während bei den kleineren Unternehmen das Nichteinhalten von Terminen auf Platz zwei rangiert. Zudem – vermutlich für erfahrene Leserinnen und Leser nicht weiter überraschend – können „politische Aktivitäten im Unternehmen“ der Studie zufolge den Planungsprozess beeinträchtigen.

### Kostenrechnung

Nach dieser Umfrage werden in der Kostenrechnung insbesondere die Deckungsbeitragsrechnung, innerbe-

triebliche Leistungsverrechnungen und Umlagen eingesetzt. Die Autoren machen darauf aufmerksam, dass bei Klein- und Mittelunternehmen die Deckungsbeitragsrechnung den ersten Platz einnimmt, bei Großunternehmen hingegen Umlageverfahren am häufigsten eingesetzt werden. Dies ist erstaunlich, so auch die Verantwortlichen dieser Untersuchung, da gerade diese Ansätze immer wieder als nicht verursachungsgerecht angeprangert werden, gleichwohl weit verbreitet sind. Den Erhebungen zufolge kommen neuere Ansätze wie die Prozesskostenrechnung oder Target Costing auf deutlich weniger Anwendungen. Auch wird die Relevanz dieser neueren Verfahren von den Befragten eher gering eingestuft.

### Unternehmenssteuerung

Bei der Steuerung der Unternehmen aus Controllersicht liegen dem Vernehmen nach die klassischen Bereiche der Kostenrechnung in der Rangfolge ganz vorne. Während die Unternehmenssteuerung, so die Studie, über Geschäftsbereiche bzw. Sparten bei Unternehmen aller Größen noch relativ weit verbreitet ist, werden Profit Centers fast ausschließlich in Großunternehmen eingesetzt. Insofern zeigt sich auch hinsichtlich der Unternehmenssteuerung bei den mittelständischen Unternehmen noch ein gewisses Entwicklungspotenzial.

### Berichtswesen

Im Berichtswesen wird nach diesen Ergebnissen der zugrunde liegenden Unter-

suchung der Schwerpunkt auf monetäre Faktoren gelegt. Finanz-, Vertriebs- und Kostenreporting rangieren weit oben. Nach den Angaben wird auch das Berichtswesen im Bereich Interne Kontrollen und Management Cockpit als sehr wichtig erachtet. Die Autoren folgern, dass sich in Zukunft das Berichtswesen zugunsten solcher Cockpits ändern wird. Die meisten Unternehmen, so diese Erhebung, konzentrieren sich auf relativ wenige Kennzahlen und Berichte. Den Angaben zufolge hat die überwiegende Mehrzahl der Unternehmen 6 bis 10 Berichte sowie bis zu 20 Kennzahlen.

### Controllinginstrumente

Im Bereich strategische Controllinginstrumente zeigt die Studie ein eindeutiges Ergebnis. Kennzahlensysteme sind sowohl am weitesten verbreitet als auch am wichtigsten gemäß den Einschätzungen der Befragten. Bedeutsam sind den Angaben zufolge auch die SWOT-Analyse, Risikomanagement, Frühaufklärungssysteme, Balanced Scorecard und Benchmarking. Deutlich weniger verbreitet und auch weniger relevant sind gemäß der Umfrage Erfahrungskurvenkonzepte und die Szenariotechniken.

### Projektcontrolling

Den Feststellungen zufolge werden im Projektcontrolling neben der klassischen Ablaufplanung in Form von Gantt-Diagrammen Netzplantechniken und

Meilenstein-Trendanalysen häufig eingesetzt. Bei den Entscheidungs- und Bewertungsverfahren liegt der Klassiker ABC-Analyse weit vorn.

### Fazit

Derartige Untersuchungen leisten eine Standortbestimmung. Sie dienen dazu, den Stand des Controllings in der Praxis darzustellen und einer breiteren Fachöffentlichkeit transparent zu machen. Solche Erhebungen helfen – auch im Wissen um die Schwächen und Probleme derartiger Untersuchungen – der Frage nachzugehen, wo steht die Unternehmenspraxis „tatsächlich“ und nicht nur vermeintlich angesichts einschlägiger Veröffentlichungen und „Fach-PR“. Auf dieser Basis lassen sich Trends ableiten und Positionsbestimmung der vergleichbaren Unternehmen vornehmen. Es zeigt sich einmal mehr, dass einerseits viele theoretische Konzepte Eingang in die Unternehmenspraxis finden und dort erfolgreich eingesetzt werden. Es wird aber auch wieder einmal deutlich, dass insbesondere neuere Instrumente nur zögerlich angenommen werden. Nicht zuletzt vermittelt auch diese Studie, dass es in den „durchschnittlichen“ KMU-Unternehmen Verbesserungspotenziale gibt. Die gewonnenen Erkenntnisse sind zudem eine Aufforderung an die Controller Community und an die Beratungs- und Schulungshäuser, an bestimmten Lösungsansätzen verstärkt zu arbeiten und gezielte Unterstützungen anzubieten.

Raimo Hübner und Wolfgang Frank, Volkswagen Coaching GmbH, erhielten im November 2005 in Neu-Delhi den IPMA – International Project Management Award



# TOOLGESTÜTZTE WIRTSCHAFTLICHKEITS- ANALYSE VON IT-INVESTITIONEN



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

von Ralf Kesten und Hinrich Schröder, Elmshorn

## IT-Investitionen auf dem Prüfstand

IT-Investitionen müssen sich rechnen! Dieser Imperativ charakterisiert seit einigen Jahren die gestellten Anforderungen an die Verantwortlichen im IT-Bereich. Im Zeitalter der wertorientierten Unternehmensführung stellen monetäre Kennzahlen eine wesentliche Entscheidungsgrundlage für Manager dar; das Auflisten qualitativer Argumente wird als nicht mehr ausreichend betrachtet, ganz im Sinne von: „You can not manage what you can not measure!“ Gerade in international agierenden Konzernen werden IT-Investitionen mit den gleichen Messgrößen analysiert wie bspw. Investitionen in der Produktion oder im Vertrieb. Die Wirtschaftlichkeitsanalyse von IT-Investitionen stellt für IT-Experten wie für Controller aus mehreren Gründen eine ganz besondere Herausforderung dar (vgl. Abb. 1).

Bereits das Erfassen der richtigen Wirkungszusammenhänge wird als anspruchsvolle Aufgabe in der Planungsphase empfunden. Die Wirkungszusammenhänge sind vielfach nicht eindeutig: Liegen dank IT-Investitionen nun schneller rechnerisch richtige Informationen für die Mitarbeiter vor, wird eine Diskussion über die nachfolgenden Wirkungen (bspw. bessere Entscheidungen und damit Kostensenkung oder Erlössteigerung) durchaus kontrovers im Bewertungsteam geführt; nicht selten werden Wirkungsprognosen in Abhängigkeit der persönlichen Interessenlage formuliert. Treten Wirkungen sofort oder zeitlich verzögert ein? Stimmen intern die Rahmenbedingungen, damit erhoffte Wirkungen überhaupt eintreten können? Es besteht also neben dem Erfassungs- auch ein Unsicherheitsproblem. Es fehlt der Praxis meistens an belastbaren Indikatoren, mit denen sich gut begründet

argumentieren und damit auch monetär bewerten lässt. Denn wie ist bspw. die zweifelsfrei entstehende Zeitersparnis eines Buchhalters zu bewerten, der dank einer optischen Archivierungssoftware nun circa 10 Minuten am Tag weniger Zeit für Akten- bzw. Belegablage aufwenden muss? Wird der Mitarbeiter eher Zeitung lesen, hält er eher ein informelles Schwätzchen auf dem Büroflur oder tüfelt er an einem genialen Bilanzierungstrick, mit dem sich das Ergebnis des Unternehmens zumindest auf dem Papier besser darstellen lässt? Zu dieser Bewertungsproblematik gehört auch die Frage, ob und wie die Zeitersparnisse zu monetarisieren sind (inputorientiert mit den Arbeitskosten pro Minute, vergleichsorientiert unter Nutzung von Marktpreisen für Arbeit, outputorientiert durch zusätzlich für das Unternehmen entstehende Ergebnisbeiträge oder mit dem Wert Null, da sich aus Konzernsicht möglicherweise keine finanziellen Änderungen erkennen lassen). Es ist eine Binsenweisheit, dass realitätsnahe Planungsmodelle den Komplexitätsgrad eher erhöhen, weshalb die Praxis gerne auf typisierte Parameter und standardisierte Bewertungsroutinen zurückgreifen möchte. Allerdings führt die Forderung nach Anwendbarkeit meistens zu einer Gratwanderung: Wie viel Komplexitätsreduktion ist für eine konkrete Bewertungssituation gerade noch akzeptabel? Welche Elemente bzw. Wirkungszusammenhänge dürfen vernachlässigt, welche müssen beibehalten werden, um mit dem Postulat einer Rationalitätssicherung (im Sinne einer

<b>Erfassungs- problematik</b>	Berücksichtigung von Ursache-Wirkungs-Beziehungen
	Berücksichtigung des Zeitverzuges
	Berücksichtigung unterschiedlicher Nutzenverläufe
<b>Unsicherheits- problematik</b>	Berücksichtigung von Einflussfaktoren auf die Nutzenpotenziale
	Berücksichtigung von Unsicherheiten des Eintritts von Effekten
	Einbeziehung von Folgeentscheidungen
<b>Bewertungs- problematik</b>	Berücksichtigung von qualitativen Effekten
	Möglichkeit zur Quantifizierung
	Möglichkeit zur Monetarisierung
<b>Anwendbarkeits- problematik</b>	Einfache Anwendung
	Standardisiertes Verfahren
	Vergleichbarkeit mit anderen IT-Investitionen gewährleisten

Abb. 1: Probleme im Rahmen einer Wirtschaftlichkeitsanalyse von IT-Investitionen



Abb. 2: Dreistufiger praxisgerechter Lösungsansatz

aktiven Unterstützung des „Bauchgefühls“ erfahrener IT-Manager) nicht in Widerspruch zu geraten?

Im Rahmen eines gemeinsam mit namhaften Unternehmen initiierten Forschungsprojektes suchen wir nach einer anwendungsorientierten Lösung, die Controller und IT-Experten gleichermaßen zufrieden stellt. In den folgenden Ausführungen skizzieren wir das bislang erarbeitete Lösungskonzept und beschreiben weitere notwendige Schritte auf dem Weg einer Rationalitätssicherung von IT-Investitionen im Lichte monetärer Unternehmensziele. Abb. 2 zeigt die drei Stufen unseres bisherigen Lösungsvorschlags.

### Erstellung des Wirkungsmodells

Zentrales Thema jeder Wirtschaftlichkeitsanalyse stellt die Frage der Datengewinnung und damit die Identifizierung der wertrelevanten Investitionswirkungen dar. Nach eigenen Erfahrungen stellt dieser Schritt mit gut 90 % den Tätigkeitsschwerpunkt eines Investitionscrollers im Rahmen einer Projektanalyse dar. Da IT-Projekte auch indirekte Folgewirkungen in anderen Unternehmensbereichen vorweisen können, sollte ein interdisziplinär besetztes Projektteam die erwarteten Wirkungen erarbeiten. Als methodisches Werkzeug bietet sich die grafische Formu-

lierung sog. Wirkungsketten an, die durch gemeinsames Brainstorming erstellt und permanent verfeinert werden können. Wirkungsketten können zunächst als Explizierungsinstrument der vom Team vermuteten Wirkungsabläufe eingestuft werden: Durch die visuelle Darstellung (vgl. Abb. 3) erhalten die Teammitglieder ein vernetztes Wirkungsbild. Konstruktive Kritik und gezielter Meinungsaustausch werden möglich. Am Ende erhält man quasi ein abgestimmtes „erwartetes Szenario“ (Most likely) an Wirkungs-

zusammenhängen. Die hohe Parallele zum Balanced Scorecard-Ansatz, der ein Denken in „ausgewogenen Zusammenhängen“ propagiert, ist offensichtlich.

Neben der grafischen Visualisierung stellen sich in der Praxis weitere Fragen: Müssen alle geäußerten Wirkungen erfasst werden? Welche kann man ggf. weglassen, da sie das Ergebnis nicht wesentlich tangieren? Welche Wirkungszusammenhänge sind besonders stark und damit auch besonders wertrelevant? In welcher Reihenfolge sind die Wirkungen aufzustellen? Lassen sich bestimmte Wirkungsarten in Zusammenhang mit IT-Investitionen identifizieren, die regelmäßig wiederkehren?

Wirkungsketten können sehr schnell unübersichtlich werden, weshalb eine Konzentration auf wenige „Kernwirkungen“ geboten erscheint. So zeichnen sich für diejenigen IT-Investitionen, mittels derer vornehmlich die internen Unternehmensprozesse optimiert werden sollen, drei Kernwirkungen ab: „Arbeitszeiterparnisse“ (bspw. durch Ablösung einer bislang manuellen Datenzusammenstellung), „bessere Entscheidungsgrundlagen“ (bspw. sind EDV-Daten stets sachlich korrekt) sowie „schnellere Reaktionsmöglichkeiten“ (bspw. liegen Daten frühzeitiger vor). Haben IT-Investitionen zudem noch einen Marktbezug, so werden oftmals „neue Vertriebswege“ erschlossen oder „Verbesserungen des bisherigen Produktangebotes“ (bspw. durch neuartigen

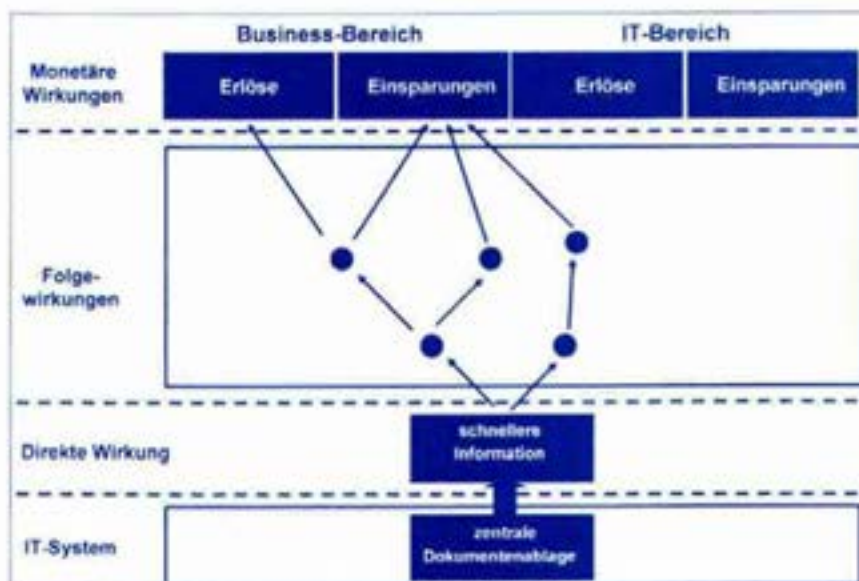


Abb. 3: Die grundlegende Idee einer Wirkungskette



- Bezeichnung der Wirkung
- Ort der Wirkung: IT – Fachbereiche - Beides
- Voraussetzungen für den Eintritt der Wirkung:
  - Organisation / Prozesse
  - Absatzmarkt / Wettbewerb / Kunden
  - Beschaffungsmarkt
- Richtung der Wirkung: positiv - negativ
- Intensität der Wirkung: stark - schwach
- Fristigkeit der Wirkung: Beginn, Dauer, ggf. Entwicklungsverlauf
- Herkunft der Wirkung: extern – intern
- Auslösung der Wirkung: direkt – indirekt
- Wiederholungscharakter der Wirkung: einmalig - laufend
- Indikator(en) zur Messung der Wirkung
- Bepreisung der Wirkung (Monetarisierung)
- ...

Abb. 4: Beispielhafte Inhalte für einen „Wirkungssteckbrief“

Kundenservice) realisiert. Für diese Kernwirkungen sind geeignete Prognose- sowie Bewertungsansätze zu konzipieren, wobei die Heterogenität der Investitionen die Entwicklung einer standardisierten Methode erheblich erschweren dürfte.

Um sich in der Vielfalt an Wirkungen nicht zu verlieren, empfehlen wir zudem die Erstellung eines „Wirkungssteckbriefes“ (vgl. Abb. 4), in dem wichtige Kriterien (unter anderem Richtung und Intensität der Wirkung, Voraussetzungen für den Eintritt der Wirkung, Indikatoren zur Messung und Bepreisung) festgehalten werden.

Eine wichtige Aufgabe besteht zudem in der Schätzung der Wirkungsstärken.

Hier schlagen wir einen strukturiert aufbereiteten paarweisen Vergleich der identifizierten Wirkungen vor, der unter dem Namen „Einfluss- oder Interdependenzmatrix“ bekannt geworden ist (vgl. Abb. 5): Alle Wirkungen werden in eine Zeile (bspw. Kosten) sowie in eine Spalte (bspw. Zeitersparnis) angeordnet, so dass jedes Feld ein „Wirkungspärchen“ ergibt. Jedes wird jetzt im Team diskutiert: Wirkt die Zeitersparnis auf die Kosten? Oder die Kosten auf die Zeitersparnis? Dadurch lässt sich am Ende klar erkennen, welche Wirkungen eher aktiven, beeinflussenden Charakter haben bzw. welche Wirkungen eher von anderen beeinflusst werden und vor allem mit welcher Intensität. Die Intensität der

Einflussnahme wird über die Vergabe von Scores (Punktwerten) abgebildet. Am Ende erkennt man, welche Wirkungen besonders stark auf andere wirken oder von anderen abhängen. Zudem lässt sich die Reihenfolge der Wirkungen und damit ihre Anordnung in einer Wirkungskette besser einschätzen.

Da diese Matrix recht umfangreich und unübersichtlich werden kann, bietet sich eine komprimierende Darstellung als „Einflussportfolio“ an (vgl. Abb. 6), in welchem die einzelnen Wirkungen zu vier Kategorien verdichtet werden: Puffernde Wirkungen lassen sich als weitgehend unabhängige Effekte interpretieren, die isoliert bewertet werden können, da ein Wirkungsverbund nicht vorliegt. Keinesfalls kann man aber immer sagen, dass es auf diese Wirkungen im Rahmen einer Bewertung nicht ankommt; welche Ein- oder Auszahlungsveränderung sich hinter diesen Wirkungen verbirgt, ist gesondert festzustellen. Selbst wenn die Zahlungskonsequenzen je „puffernder Wirkung“ gering ausfallen sollten, könnte sich über die Gesamtheit der in diesem Feld platzierten Wirkungseinflüsse doch ein bedeutender Betrag ergeben. Passive Wirkungsgrößen sind in aller Regel die monetären Zielwerte; so sind Finanzdaten ja eher die Folge unternehmerischer Handlungen und sog. „Spätindikatoren“ bzw. „Nachlaufgrößen“. Aktive Wirkungen sind die eigentlichen „Werttreiber“ in einem Geschäftsmodell bzw. einer geplanten Investitionsmaßnahme; auf deren Ausprägung und ihr Einwirken auf die passiven Größen kommt es ganz besonders an. Die Anzahl kritischer Faktoren kann durch eine streng hierarchisch aufgebaute Wirkungskette reduziert werden; eine

Wirkungen 1 = stark 2 = mittel 3 = schwach	Automatische Datenübernahme	Manuelle Erarbeitung von Analysen	Gleichbleibende Informationsquellen	Bessere Informationen	Arbeitszeiterparnis	Kosten	Aktive Systeme
von	1	2	3	4	5	6	
1 Automatische Datenübernahme		1	2	0	0	0	3
2 Manuelle Erarbeitung von Analysen	0		0	0	2	0	2
3 Gleichbleibende Informationsquellen	0	0		1	1	0	2
4 Bessere Informationen	0	0	0		0	1	1
5 Arbeitszeiterparnis	0	0	0	2		3	5
6 Kosten	0	0	0	0	0		0
<b>Passive-Summe</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	
<b>Kritische und puffernde Themen</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>15</b>	<b>0</b>	
<b>Strahlende und saugende Themen</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>0,3</b>	<b>1,7</b>	<b>0</b>	

Abb. 5: Beispiel einer Einfluss- bzw. Interdependenzmatrix

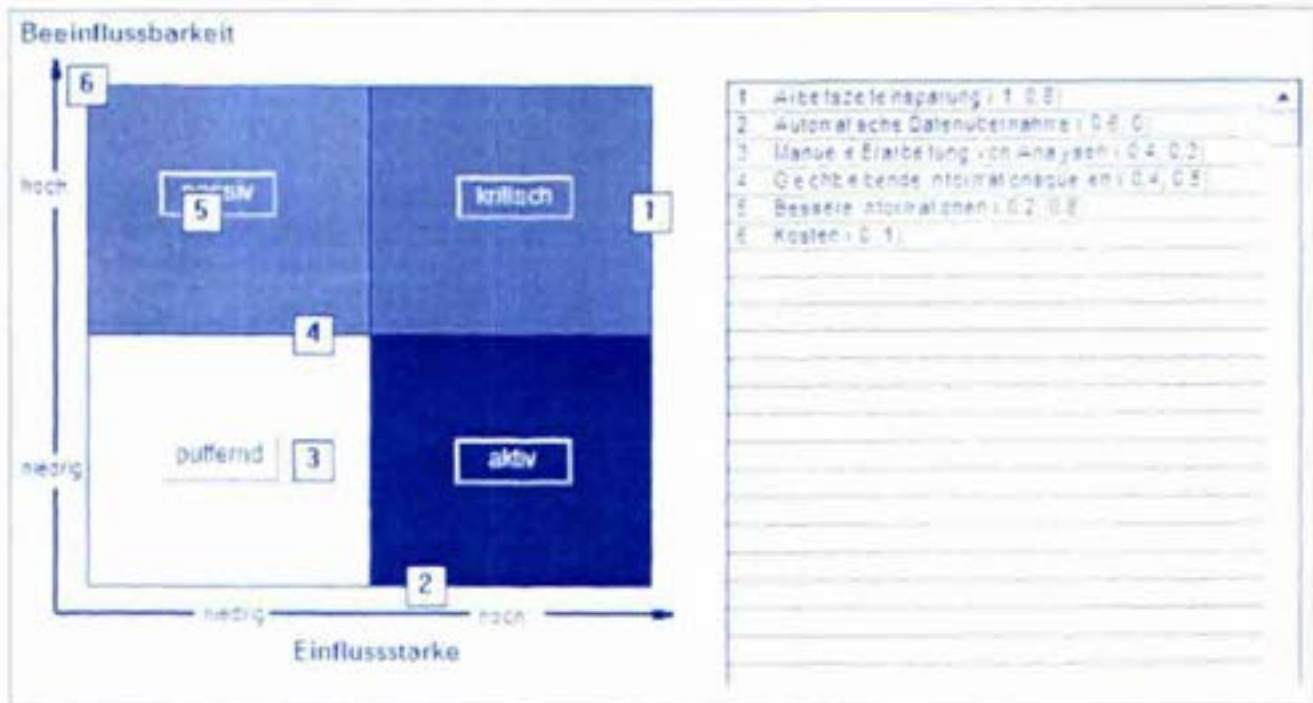


Abb. 6: Beispiel für ein Einflussportfolio

hohe Anzahl von als kritisch eingordneten Wirkungen lässt tendenziell auf noch erhebliche Unsicherheiten im Team bei der Formulierung der Wirkungskette schließen. Der Diskussionsprozess sollte erst beendet werden, wenn die Anzahl kritischer Wirkungen signifikant reduziert werden konnte.

### Monetarisierung der Wirkungen und toolgestützte Auswertung

Um die Monetarisierung der Wirkungen vorzubereiten, empfiehlt sich eine Systematik der Ein- und Auszahlungsveränderungen, die dank der betrachteten IT-Investition aus Gesamtunternehmenssicht (Konzernperspektive) zu erwarten sind. Hierbei ist stets gedanklich der Vergleich zum Unterlassen („Ohne-Investitions-Alternative“) zu ziehen. Beispiel: In einem Unternehmensbereich wird mit dem Absinken von künftigen Umsatzerlösen gerechnet. Um dies zu verhindern, wird ein Internet-Shop als IT-Investition mit Marktbezug geplant. Die Umsatzdifferenz, die sich aus dem Vergleich von künftigen Umsatzerlösen mit sowie ohne diese Investitionsmaßnahme ergibt, stellt eine bewertungsrelevante Einzahlungsveränderung dar, die dem Projekt zugerechnet werden kann (wobei das Projekt genau genommen aus dem neuen internetbasierten Geschäftsmodell besteht und nicht allein im Kauf von Hard- und Software gesehen werden

darf). Abb. 7 zeigt eine mögliche Klassifizierung der monetären Auswirkungen, die sich meistens in Zusammenhang mit IT-Investitionen ergeben dürften.

Entsprechend Abb. 7 werden zwei wesentliche Wirkungsbereiche unterschieden, in denen sich Auswirkungen ergeben: Zum einen führen IT-Investitionen unmittelbar zu monetären Konsequenzen im IT-Bereich selbst und verändern das Niveau an Betriebs-, Wartungs- und Supportkosten. Ferner wird im IT-Bereich das Investitionsbudget verantwortet. Allerdings sind die Wirkungen nur selten auf den IT-Bereich allein begrenzt; IT-Investitionen haben vielfach den Charakter von „Enablers“ bzw. von „Türöffnern“: So ist bspw. die Internet-technologie maßgeblich daran beteiligt, neue Märkte bzw. Kundensegmente zu erschließen (man denke an Online-Banking, den elektronischen Buchhandel, Internetauktionen für diverse Güter und Dienste sowie die vielen Informationsangebote per Mausclick). Zur Abgrenzung dieser Wirkungen, die über den IT-Bereich hinausgehen, haben wir die Bezeichnung „Business-Bereich“ gewählt. Für die praktische Bewertungsarbeit ist es zudem nützlich, zwischen laufenden und eher einmalig auftretenden Wirkungen zu differenzieren: In einem dynamischen Modell der Investitionsrechnung dürfen nicht über alle Jahre Wirkungen eingestellt werden, die nicht in dieser Form zu erwarten sind: Projektauszahlungen

am Anfang des Betrachtungszeitraumes, Ersatzinvestitionen, Liquidationserlöse, Mitarbeiterabfindungen, fremde Projektberatung oder Programmierleistungen, diverse Umstellungskosten und dergleichen mehr sind zeitlich genau zuzuordnen.

Zur Verarbeitung der über die Wirkungsketten identifizierten Planungsdaten bietet sich eine Toolunterstützung an. Wir haben uns angesichts der hohen Verbreitung in der Praxis für MS-Excel entschieden. Abb. 8 zeigt anhand eines Praxisbeispiels die Dateneingaben zu den Projektkosten im IT-Bereich. Die Eingaben werden differenziert in aktivierungsfähige Auszahlungen für die Infrastruktur am Anfang des ersten Planjahres ( $t=0$ ) sowie in Investitionsnebenkosten, die stets dem Ende eines Jahres (hier in  $t=1$ ) zugeordnet sind. Wir sind uns bewusst, dass die Bezeichnung „Kosten“ betriebswirtschaftlich nicht ganz korrekt ist, wenn es bspw. um die Anschaffung einer zu aktivierenden Hardware geht. Allerdings wollten wir keine unnötigen Sprachbarrieren bei den Fach- und Führungskräften aus dem IT-Bereich aufbauen.

In Abb. 9 werden die Nutzer des Tools zur Eingabe von Bereichen bzw. von Kostenstellen aufgefordert, die dem Business-Bereich zuzuordnen sind. Für die Kostenstellen werden zudem die künftig erwarteten Stellenkosten pro Jahr eingetragen. Durch diese Eingaben werden Berechnungen

		IT-Investition im Vergleich zur Unterlassung bewirkt...			
Wirkungsbereiche	Art der Veränderungen	Veränderung von Auszahlungen		Veränderung von Einzahlungen	
		steigen	sinken	steigen	sinken
		„Mehrauszahlungen“	„Einsparungen“	„Mehrerlöse“	„Wenigereinzahlungen“
IT-Bereich	laufend	Prozess-, Wartungs-, Supportkosten usw.	Prozess-, Wartungs-, Supportkosten usw.	Neue IT-Dienste für externe Kunden	Geringere IT-Dienste für externe Kunden
	einmalig	Projekt-/Investitionsauszahlungen, Projektarbeitskosten, Fremdleistungen usw.	Entfall Ersatzinvestition, Reduktion Fremdprogrammierleistung usw.	Liquidationserlöse durch Hardwareverkauf oder Verkauf von Know-how (Lizenz) usw.	Umsatzrückgang aufgrund von Anlaufproblemen usw.
Business-Bereich	laufend	Prozesskosten usw.	Prozesskosten usw.	Halten von Bestandskunden, Gewinnung von Neukunden usw.	Dauerhafter Verzicht auf Kundengruppen, Verlust von Kunden usw.
	einmalig	Kosten für Projektarbeit, Investitionsauszahlungen, Fremdberatung, Kosten der Restrukturierung usw.	Ersparnis dank Restrukturierung, Entfall Ersatzinvestition, Reduktion Fremdberatung usw.	Liquidationserlöse durch Verkauf von BGA usw.	Temporärer Verlust von Kundenumsätzen durch Restrukturierung usw.
		„Finanzieller Nutzen der IT-Investition je Periode“			
		„Finanzieller <b>Nettonutzen</b> der IT-Investition je Periode“			

nungen zu ggf. entstehenden Einsparungen und/oder Mehrkosten aufgrund der IT-Investition vorbereitet.

Eine Einschätzung der erwarteten Mehrkosten im Business-Bereich zeigt Abb. 10: Wir gehen im Rechentool davon aus, dass die Anwender die Wirkung, die zu Mehrkosten führen wird, verbal beschreiben (bspw. Mehrarbeit durch Systemausfallzeiten). Sie können dann sowohl den Beginn als auch die Dauer

Abb. 8: Eingabe der Projektkosten bzw. der Investitionsauszahlungen im IT-Bereich

Investitionszeitpunkte t=	0	1	2
<b>Projektkosten IT-Bereich in T€</b>	180	120	0
<b>Auszahlungen für Infrastruktur</b>	180	0	0
Hardware	50		
Anwendungssoftware	100		
Spezialsoftware / Datenbanken	30		
<b>Auszahlungen für Einführung &amp; Beratung</b>	0	120	0
Fremdberatung (Konzept, Projektleitung)	---	50	
Fremdprogrammierer	---	50	
Schulung & Weiterbildung Mitarbeiter	---	20	
	---		

der Wirkung eingeben (die Zahl 1 steht bspw. dafür, dass die Wirkung im ersten Jahr eintritt und über die Zahl 2 bis zum Ende des zweiten Jahres anhält). Als letztes sind Prozentsätze einzutragen, mit der eine Aussage zur vermuteten Wirkungsintensität getroffen wird, wobei diese mit den laufenden Gesamtkosten der involvierten Kostenstellen multiplikativ verknüpft sind.

Abb. 9: Erwartete Kostenbudgets in relevanten Business-Bereichen

Bereiche / Kostenstellen		Jährliche Kosten in T€
1	Kundenbetreuung	1.000
2	Call Center / Sekretariat	200
3	Innendienst	500
4	Leitung	800
5	Controlling	200
6		
7		
8		
9		
10		

Abb. 7: Systematisierung der monetären Wirkungen einer IT-Investition

Business-Bereiche (Kostenstellen)		Wirkungsbereiche in der internen Unternehmensorganisation					
		Kundenbetreuung	Call Center / Sekretariat	Innendienst	Leitung	Controlling	
Lfd. (normale) Gesamtkosten je Bereich p.a. in T€		1.000	200	500	800	200	
Mehrkosten in den Business-Bereichen	Beginn der Wirkung	Dauer der Wirkung	Schätzung der jährlichen prozentualen Wirkungsintensität in den jeweiligen Bereichen (Kostenstellen/Prozesse) (in %)				
	Produktivitätsverlust in Einführungsphase	1	2	1%	1%	1%	1%
Mehrarbeit durch Systemausfällen	1	2	1%	1%	1%	0%	1%

Abb. 10: Einschätzung von Beginn, Dauer und Intensität kostentreibender Wirkungen im Business-Bereich

In Abb. 11 wird anhand einer schematischen Darstellung gezeigt, wie man sich im Rechentool die Berücksichtigung von Beginn und Dauer einer Wirkung vorzustellen hat.



Abb. 11: Beginn und Dauer von Wirkungsverläufen im Tool

Eine mögliche Weiterentwicklung besteht in der Eingabe individueller Wirkungsverläufe (z. B. linearer Anstieg im Zeitablauf).

Nachdem die Erfassung der Auszahlungsseite damit beendet ist, wendet man sich im Tool der Quantifizierung der Einzahlungsseite zu (vgl. Abb. 12 bis 14).

In IT-Abteilungen wird in der Regel vom Nutzen einer Investition gesprochen, was aus Sicht eines Finanzcontrollers eher ungewöhnlich erscheint und sich unter anderem dadurch erklärt, dass IT-Experten im Rahmen der Wirtschaftlichkeitsbetrachtung bzw. Planung der Zielerreichung mehrheitlich den Einsatz der Nutzwertanalyse präferieren (vgl. Kesten/Schröder/Wozniak, Arbeitspapier der NORDAKADEMIE 2006-2). Zum finanziellen Nutzen in der IT zählen wir Mehrerlöse im Falle eines eigenständigen Marktauf-

tritts (bspw. Beraterleistungen anbieten) sowie Einsparungen (hier: Wegfall Support für das Altsystem).

Einsparungen sind auch im Business-Bereich nicht ausgeschlossen (vgl. Abb.

Eine weitere Eingabeoption wird für Mehrerlöserwartungen im Business-Bereich angeboten (in Abb. 14 unter anderem Einschätzungen zum verteidigten Deckungsbeitrag aufgrund geringerer Kundenabwanderung dank IT-Investition). Wir haben diese Eingabebereiche bewusst offen gestaltet, da die Heterogenität der Investitionsmaßnahmen ein „starrs Eingabekorsett“ verbietet. Nachteilig bzw. ungelöst ist bislang allerdings, dass dem Anwender an dieser Stelle keine Orientierungshilfen zur Quantifizierung bereitgestellt werden (können). Dies ist vielmehr eine bestehende Forschungsaufgabe, bessere Prognoseansätze für eine Vielzahl von Anwendungsfällen zu erarbeiten.

Alle bislang gemachten Dateneingaben werden als „realistisches oder wahrscheinlichstes Szenario“ interpretiert: Menschen bevorzugen diejenigen Daten, die für sie eine besondere Glaubwürdigkeit besitzen. Aufgrund der Arbeitsteilung sind ohnehin zumeist mehrere Personen bzw. Bereiche an der Generierung von Daten beteiligt, so dass man gezwungen ist, sich gemeinsam auf eine „Basisversion“ zu einigen. Diese wird im Tool detailliert erfasst und ausgewertet (vgl. Abb. 15). Unserer Einschätzung zufolge

13); gerade hier liegt ja zur Zeit für viele IT-Projekte der wirtschaftliche Profit begründet, weil neue Technologien die internen Prozessabläufe nachhaltig verbessern helfen.

Die Prozenteingaben zur Wirkungsintensität stehen dann für Kostensenkungen in den betroffenen Abteilungen, die automatisch berechnet und auf die Wirkungsjahre verteilt werden.

Investitionszeitpunkte t=	0	1	2
<b>Nutzen IT-Bereich in T€</b>	---	30	80
<b>Mehrerlöse (Einzahlungen)</b>	---	0	50
Anbieten von Beratungsleistungen	---		50
	---		
<b>Einsparungen (Weniger-Auszahlungen)</b>	---	30	30
Wegfall Support Altsystem	---	30	30
	---		

Abb. 12: Finanzielle Nutzenerfassung im IT-Bereich

Business-Bereiche (Kostenstellen)		Wirkungsbereiche in der internen Unternehmensorganisation						
		Kundenbetreuung	Call Center / Sekretariat	Innendienst	Leitung	Controlling		
Lfd. (normale) Gesamtkosten je Bereich p.a. in T€		1.000	200	500	800	200		
Einsparungen in den Business-Bereichen	Beginn der Wirkung	Dauer der Wirkung	Schätzung der jährlichen prozentualen Wirkungsintensität in den jeweiligen Bereichen (Kostenstellen/Prozesse) (in %)					
	schnelles Auffinden von Adressen	1	4	2%	0%	1%	0%	0%
	Strukturiertes Vorgehen Kampagnen	2	4	1%	0%	2%	0%	0%
	Zentrale Dokumentenablage	1	5	1%	1%	1%	1%	1%

Abb. 13: Einschätzung von Beginn, Dauer und Intensität von kostensenkenden Wirkungen im Business-Bereich

ist eine zahlungsbasierte Betrachtung in einer Modellwelt ohne Steuern für eine Analyse ausreichend. Als wichtigste Wirtschaftlichkeitskennzahlen schlagen

### Einbeziehung der Unsicherheit

Empirische Studien zeigen, dass die Praxis beim Thema Unsicherheit bevor-

einer möglichen Doppelerfassung von Risiken vorzubeugen.

Ein Rechnen mit Risikozuschlägen zum Kalkulationszinssatz setzt zum einen Daten voraus, die sich als realistisches bzw. wahrscheinliches Szenario begreifen lassen. Zudem müssen die Entscheidungsträger risikoavers eingestellt sein. Wir empfehlen zunächst, die operative Risikosituation des Unternehmens abzubilden, indem man auf Daten des CAPM zurückgreift (vgl. Abb. 17).

Nutzen Business-Bereich in T€	---	52	322	322
<b>Mehrerlöse (Einzahlungen)</b>	---	0	250	250
Verteidigter Deckungsbeitrag durch geringere Kundenabwanderung	---	---	150	150
Neukundengewinnung	---	---	100	100

Abb. 14: Eingabe erwarteter Mehrerlöse im Business-Bereich

wir Ertragswert, Kapitalwert sowie die Annuität (interpretierbar als jährlicher Durchschnittsgewinn) vor. Angeboten werden vom Tool aber auch Amortisationszeitpunkte und interne Zinssätze. Auf eine intensive Kennzahlendiskussion möchten wir hier verzichten, aber die Gründe für den Kapitalwert und die Annuität angeben: Der Kapitalwert zeigt den Übergewinn aller Perioden verdichtet auf  $t = 0$  und ist in vielen Unternehmen eine feste Berichtsgröße bei Investitionsentscheidungen. Im Falle einer einmaligen Investition (also ohne Wiederholung) gilt er als bestes finanzielles Entscheidungskriterium. Sollte eine Investition regelmäßig weitgehend identisch wiederholt werden, bietet sich die Annuität als Auswahlkriterium an, die sich ansonsten sinnvoller zum Kapitalwertkriterium verhält (vgl. bspw. Götze, Investitionsrechnung 2006, S. 94-95). Amortisationszeitpunkte sagen über die absolute Vorteilhaftigkeit nichts aus, da sie nur den Pay-off-Termin ermitteln. Interne Zinssätze können falsche Signale aufgrund kritisierbarer Wiederanlageprämissen senden, mehrdeutig oder sogar nicht bestimmbar sein. Gerade Nicht-Controller sollten sich auf die Berechnung und einwandfreie Interpretierbarkeit von Finanzkennzahlen verlassen können!

zugt auf Risikozuschläge zum Zinssatz, auf Sensitivitäts- und Szenarienanalysen zurückgreift (vgl. Kesten/Schröder/Wozniak, Arbeitspapier NORDAKADEMIE 2006-2; Kesten, Arbeitspapier NORDAKADEMIE 2006-1). Wir folgen dieser Einschätzung (vgl. Abb. 16), möchten aber einige methodische Hinweise geben, um

Falls das eigene Unternehmen bzw. die Konzernmutter nicht börsennotiert ist, muss auf Vergleichsunternehmen referenziert werden. Mit dem CAPM-Ansatz erfasst man das operative Geschäftsrisiko bei gegebener Verschuldungspolitik im Unternehmen. Zudem werden bereits

Investitionszeitpunkte t=		0	1	2
<b>Realistisches Szenario</b>				
Projektkosten IT-Bereich	T€	180	120	0
Projektkosten Business-Bereich	T€	0	10	0
<b>Projektkosten</b>	T€	<b>180</b>	<b>130</b>	<b>0</b>
Laufende Kosten IT-Bereich	T€	---	110	110
Laufende Kosten Business-Bereich	T€	---	46	46
<b>Laufende Kosten</b>	T€	---	<b>156</b>	<b>156</b>
Mehrerlöse IT-Bereich	T€	---	0	0
Einsparungen IT-Bereich	T€	---	0	0
<b>Nutzen IT-Bereich</b>	T€	---	<b>0</b>	<b>0</b>
Mehrerlöse Business-Bereich	T€	---	0	250
Einsparungen Business-Bereich	T€	---	52	72
<b>Nutzen Business-Bereich</b>	T€	---	<b>52</b>	<b>322</b>
<b>Nutzen</b>	T€	---	<b>52</b>	<b>322</b>
<b>Erwarteter Netto-Cash Flow</b>	T€	<b>-180</b>	<b>-234</b>	<b>166</b>
<b>Wirtschaftlichkeitskennzahlen</b>				
Ertragswert	T€	812		
Barwert Projektkosten	T€	299		
Kapitalwert (über t=T)	T€	513		
Annuität (über t=T)	T€	132		
			Projekt ist vorteilhaft!	

Abb. 15: Auszug aus dem Ergebnisreport mit den wichtigsten Investitionskennzahlen

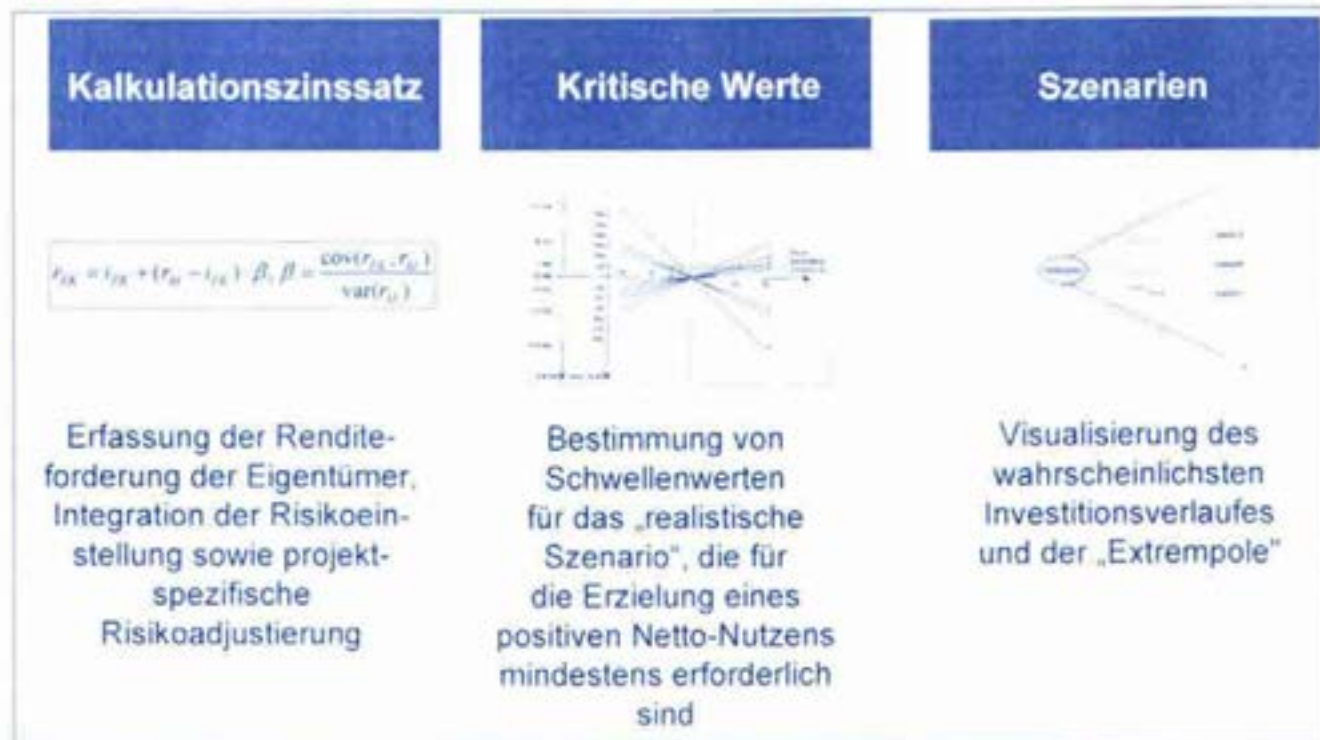


Abb. 16: Drei Ansatzpunkte zur praxisgerechten Berücksichtigung von Unsicherheiten

Berechnung über CAPM	
Sicherer Basiszinssatz	4,00%
Performance relevanter Aktienindex	12,00%
Beta-Faktor des Unternehmens	1,50
Verschuldungsgrad (FK/EK) des Unternehmens	2,00
<b>= risikoangepasster EK-Zinssatz Unternehmen</b>	<b>8,00%</b>
+/- Zu-/Abschläge aufgrund Kriterienkatalog	2,00%
<b>= projektspezifischer EK-Zinssatz</b>	<b>10,00%</b>

perfekt diversifizierte Gesellschafter unterstellt, was eine praxisferne Annahme darstellt. Last not least verändert die betrachtete Investition die Risikoposition des bisherigen Unternehmens. Deshalb empfehlen wir gesonderte Zu- bzw. Abschläge zum CAPM-Zinssatz und schlagen den Einsatz eines Scoringmodells vor, mittels dem Kriterien definiert, gewichtet und im Team bewertet werden können (vgl. Abb. 18).

Abb. 17: Übergang vom konzern- zum projektspezifischen Geschäftsrisiko im Rahmen des CAPM

Zu-/Abschläge mittels Risikokriterienkatalog					
Kriterien zur Risikospezifikation bei der betrachteten IT-Investition	Ausprägung der Kriterien				
	Risiko eher klein -1%	-0,50%	neutral 0%	Risiko eher groß +0,5%	+1,0%
<b>Bereichsspezifische Risikokriterien</b>					
operative Kernkompetenzen im Geschäftsbereich	x				x
Marktwachstum			x		x
Wettbewerbsumfeld					x
weitere					x
<b>Projektspezifische Risikokriterien</b>					
Know-how in der DV-Abteilung		x			
Beschaffungssicherheit Hard-/Software			x		
Technologischer Wandel				x	
Festpreiszusagen des Hardwareanbieters					x
weitere	x				

Abb. 18: Auszug aus dem Scoringmodell zur Verfeinerung der projektspezifischen Risikozuschläge

<b>Kritische Werte</b> (ceteris paribus)			<b>Vergleichswerte</b> (laut aktueller Dateneingaben)	<b>Abweichungen</b> (krit. Wert - Vergleichswert)
Projektkosten in t=0	TE	693	180	513
Durchschnittl. laufende Kosten von t=1 bis t=T	TE	265	133	132
Durchschnittlicher Nutzen von t=1 bis t=T	TE	210	341	-132
Durchschnittl. Netto-Cash Flow von t=1 bis t=T	TE	46	178	-132
Liquidationserlös in t=T	TE	-789	0	-789
Kalkulationszinssatz	%	41,72%	9,00%	32,72%

Abb. 19: Bestimmung kritischer Werte für wichtige Schlüsselgrößen der IT-Investition

Aus eigener Praxiserfahrung ist uns bekannt, dass in vielen Unternehmen verbindliche Zinssatzvorgaben bestehen. Auch dies wird in unserem Tool berücksichtigt. Allerdings sollte zumindest „IT-intern“ eine offene Risikodiskussion geführt werden, denn bekanntlich können Konzernvorgaben nicht immer den investiven Einzelfall zutreffend abbilden; manchmal sind sie auch veraltet bzw. noch nicht auf neuere Erkenntnisse angepasst.

Da wir die im Tool detailliert eingetragenen Daten als „realistisches Szenario“ verstehen, ist dieses Szenario besonders zu analysieren. Zur Steigerung des Informationsgehaltes werden auf Basis der Dateneingaben sog. kritische Werte für die monetären Schlüsselgrößen der Investition bestimmt, die zu einem Kapitalwert von Null und damit zur Entscheidungsdifferenz führen (vgl. Abb. 19).

Hierdurch wird der Blick nochmals auf besonders sensible Daten gelenkt, die man permanent beobachten sollte. Künftige Projektmanager erkennen das Ausmaß an erlaubten Abweichungen im Periodendurchschnitt, was Folgen für das nach Genehmigung startende Projektcontrolling haben sollte.

Gerade Entscheidungsträger im Top-Management haben ein besonderes Interesse an Informationen, die sie über das (zwar nicht sehr wahrscheinliche, aber) mögliche finanzielle Ausmaß „nach oben wie nach unten“ unterrichten. Denn sie sind besonders gegenüber Kontrollorganen und anderen Interessengruppen verantwortlich: der Fortbestand eines Unternehmens darf nicht gefährdet werden. Deshalb erscheint es sinnvoll, im Tool die Option vorzuhalten, Best- und Worst-Case-Betrachtungen zu erstellen, also quasi die möglichen „Extrempole“ der investiven Folgewirkungen abzubilden (vgl. Abb. 20). Hierdurch wären auch die informationellen Voraussetzungen geschaffen, um bei Auswahlentscheidungen ggf. Regeln der Entscheidungstheorie (bspw. die bei Geschäftsführern nicht ganz unpopuläre Savage-Niehans-Regel) einsetzen zu können.

Abschließend bietet unser Lösungskonzept eine grafische Aufbereitung der wesentlichen Ergebnisdaten an, wobei wir die szenarienabhängigen Kapitalwerte über den Planungszeitraum sowie eine Verlaufsanalyse über die Nutzungsjahre auf Basis des realistischen Szenarios vorschlagen (vgl. Abb. 21 und 22).

### Ansatzpunkte für weitere Verbesserungen

Eine Vorstellung unseres Konzeptes im Kreis interessierter Unternehmen stieß grundsätzlich auf Zustimmung. Einige Praxisvertreter wünschten sich hinsichtlich Steuern, Gewinn- und Verlustrechnung sowie statischer Kennzahlen Verfeinerungen bzw. Ergänzungen. Hierdurch zeigt sich die doch noch sehr hohe Dominanz einperiodiger Erfolgsgrößen in den Denkgewohnheiten der Praxis. Ein mehrperiodiges und auch zahlungsorientiertes Analysieren von investiven Handlungen ist noch nicht überall fest etabliert.

Diejenigen Teilnehmer, die sich insbesondere Lösungen für die Kernproblematik der monetären Wirkungsprognose erhofften, vermissten eine methodische Verzahnung von Wirkungskettenanalyse und monetärer Dateneingabe im Excel-Tool. Damit sind aus unserer Sicht die künftigen Forschungsanstrengungen definiert: Verfeinerung von Prognosemodellen sowie Integration erkannter Wirkungen in die monetäre Sphäre – also eine echte Controllingaufgabe, dennes herrscht in der Praxis noch immer zu viel „Bauchgefühl“, das zwar nicht beseitigt werden soll, aber über Rationalitätssicherungsmaßnahmen Unterstützung erfahren muss!

<b>Optimistisches Szenario</b>					
<b>Erwarteter Netto-Cash Flow</b>	TE	-180	-234	166	207
Bessere DB-Verteidigung / Kundenbindung	TE		100	100	100
<b>Optimistischer Netto-Cash Flow</b>	TE	-180	-134	266	307
<b>Pessimistisches Szenario</b>					
<b>Erwarteter Netto-Cash Flow</b>	TE	-180	-234	166	207
Schlechtere DB-Verteidigung / Kundenbindung	TE		-100	-100	-100
<b>Pessimistischer Netto-Cash Flow</b>	TE	-180	-334	66	107

Abb. 20: Aufzeigen von Worst- sowie Best-Case-Szenarien

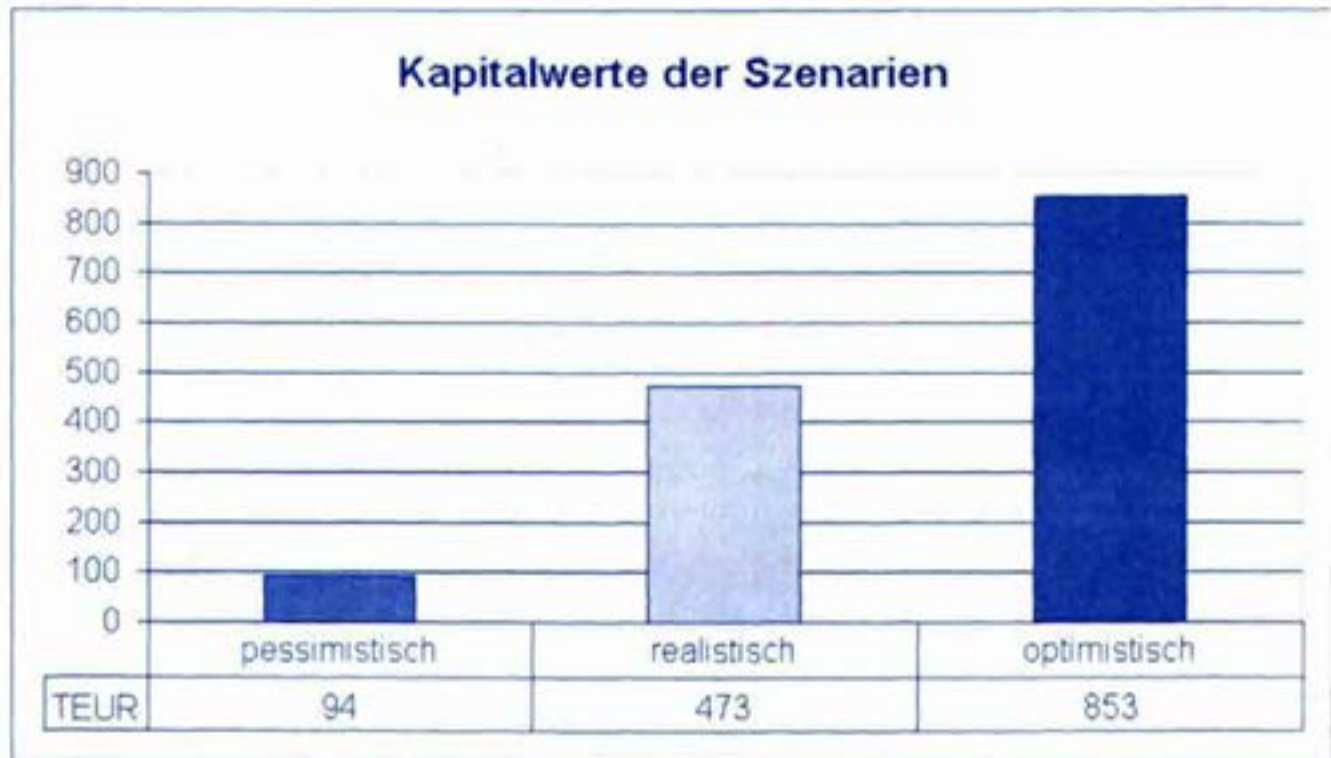


Abb. 21: Grafische Auswertung der Szenarien auf die Zielgröße „Kapitalwert“

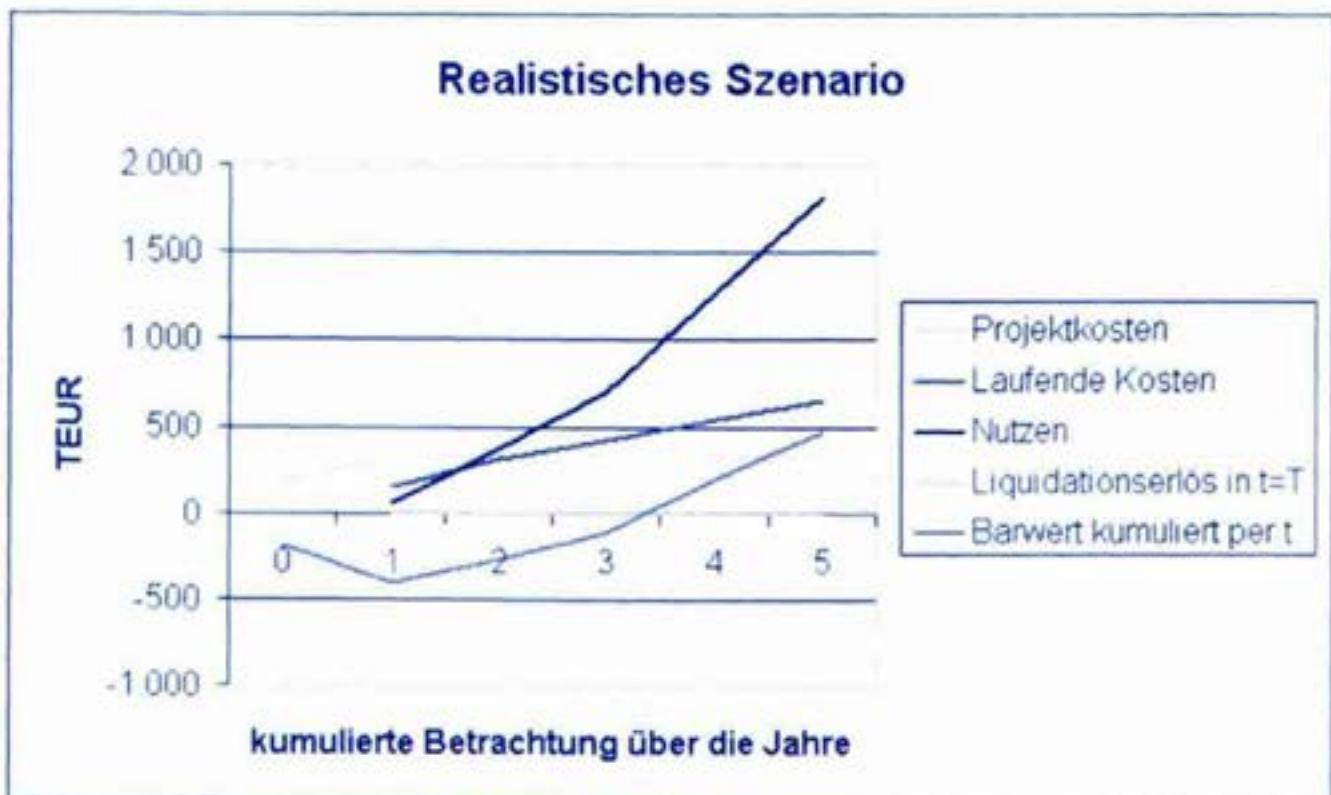


Abb. 22: Grafische Auswertung wichtiger Kennzahlen im Life Cycle der ITInvestition für das realistische Szenario

Zuordnung CM-Themen-Tableau					
25	31	38	F	L	S





Dr.-Ing. Rolf Kluge ist Inhaber von 4Pi Strategy-Consulting ([www.4pi.biz](http://www.4pi.biz)), einem Beratungsunternehmen mit den Schwerpunkten der Innovations- und Strategieberatung – von der Planung bis hin zur erfolgreichen Umsetzung. Für nähere Informationen senden Sie bitte eine Email an [kluge@4pi.biz](mailto:kluge@4pi.biz)

# STRATEGIE

## – ein ganzheitlicher Managementprozess erfolgreicher Unternehmen

von Rolf Kluge, Furth

Exzellente Strategien sind die Voraussetzung für einen langfristigen Unternehmenserfolg. Doch in den Führungsetagen fehlt es an grundlegendem strategischen Know-how, Strategieverständnis und implementierten Strategieprozessen. Dieser Beitrag stellt auf Basis heutiger Anforderungen an strategische Planung einen ganzheitlichen Ansatz vor, der in seinen einzelnen Schritten beschrieben und praxisnah diskutiert wird. Abschließend werden die wesentlichen Faktoren für die erfolgreiche Etablierung dieses Prozesses aufgezeigt.

### 1 EINLEITUNG UND MOTIVATION

In der heutigen Zeit wird das Spannungsfeld der Unternehmen in der Öffentlichkeit zunehmend präsenter und in den Medien diskutiert. Aktuelle Themen, wie z. B. steigender Kostendruck und komplexes Wettbewerbsumfeld mit Kooperationen und Übernahmen, eine herausfordernde Beschäftigungspolitik bei Überalterung der deutschen Bevölkerung und eine moderate Entwicklung der Konjunktur, bestimmen immer mehr das Tagesgeschehen der Unternehmen. Umso mehr verwundert es, dass sich nur wenige Unternehmen auf diese Trends langfristig mit einer wirksamen Strategie vorbereitet haben [Hümm03].

Es zeigt sich, dass offensichtlich Defizite von der strategischen Planung bis hin zur Umsetzung in den Unternehmen vorliegen. Die zugehörigen Erfolgsfaktoren

werden in den Unternehmen nicht berücksichtigt, so dass weniger als 10 % bei der Implementierung ihrer Strategie erfolgreich sind [Mank05, Nort05, Pala05]. Doch wie kann es zu derartigen Ergebnissen kommen? Das interne Unternehmensumfeld, die Unternehmenskultur sowie das damit verbundene Bewusstsein für Strategie bieten mögliche Erklärungsansätze (Bild 1).

Die Zahlen in Bild 1 belegen anschaulich das vorherrschende Verständnis für Strategie in den Unternehmen. Die Unternehmensstrategie ist „streng geheim“ und wird nur vom „Chef“ bzw. dem Führungskreis erarbeitet. Transparenz und basisdemokratische Prozesse sind hier bewusst nicht gewollt.

Interviews mit Führungskräften haben zu folgenden Aussagen geführt. Der Umgang

mit strategischen Themen wird großteils als Zeitverschwendung angesehen, weil nur das operative Tagesgeschäft zu Umsatz und Erfolg führt. Das heutige Unternehmensumfeld ist volatil, so dass eine Strategie nur kurzfristige Gültigkeit hätte. Somit entstünde die Strategie nur auf dem Papier und der damit verbundene Aufwand wäre zu hoch. Die pro-aktive Gestaltung der Zukunft liegt nicht im Fokus der Geschäftstätigkeit. Sind dies nur provokante, ausgewählte Beispiele oder zeigen sie zum Teil einen Ausschnitt aus der Realität?

Parallel zu diesen internen Gegebenheiten zeigen sich auch Grenzen unterstützender Systeme und der zugrunde liegenden Prozesse bei der Strategiearbeit [Hümm03]. Strategieprozesse werden vor allem durch das Know-how und visionäre Gespür der prozessbegleitenden Teil-



Bild 1: Barrieren für die Implementierung von Unternehmensstrategien [Pala05]

nehmer gesteuert. Diese entscheidenden Kompetenzen unternehmerischen Denkens und Handelns sind nur begrenzt verfügbar, so dass der Teamgestaltung in Strategieprojekten ein hoher Stellenwert zukommt. Echte Unternehmer im Unternehmen sind selten. Die resultierenden Ergebnisse sind durch das subjektive „Bauchgefühl“ geprägt und nur begrenzt in heutigen Systemen abzubilden.

Auf Basis des internen Know-hows und Wissens im Team werden strategische Leitsätze bzw. Kernaussagen formuliert, ohne sich mit den komplexen Wechselwirkungen im Umfeld auseinanderzusetzen. Strategien werden uni-direktional angedacht und ausgerichtet, so dass diese nicht robust bezüglich Änderungen sind. In Strategieprozessen werden vielfältige Hilfsmittel wie z. B. Balanced Scorecard [Frie01] oder EFQM-Modelle [EFQM97] als Zielsysteme eingesetzt. Ebenso werden diverse Zielmanagementprozesse, Szenariotechniken oder Portfoliotechniken spezifisch und abgekoppelt eingesetzt. Eine Durchgängigkeit der Methoden und Werkzeuge ist häufig nicht gegeben. Dieses unterstützt wiederum die einseitige Betrachtungsweise in der strategischen Planung.

Die beschriebene Ausgangssituation zeigt, dass auf vielfältigen Ebenen Handlungsbedarf existiert. Entscheidend sind das Grundverständnis und die zentrale Stellung der Strategie im Unternehmen. Die Strategiearbeit gehört zu den wesentlichen Geschäftsprozessen und sollte eine dementsprechende Wertigkeit haben. Ein ganzheitlicher Ansatz für einen Strategieprozess, der zielgerichtet und unabhängig von der Unternehmensgröße zum Erfolg führt, soll einen Ausweg aus der dargestellten Situation bieten.

## 2 STRATEGIE ALS GANZHEITLICHER MANAGEMENTPROZESS

Eine einheitliche Definition von Strategie und der zugrunde liegenden Prozesse sind die Basis für die Ableitung eines ganzheitlichen Strategieprozesses. In der einschlägigen Managementliteratur wird Strategie als „Beschreibung eines Weges zu einem zuvor festgelegten Ziel“ definiert [Müll05]. Die Strategie ist das „Resultat aus dem Geschäftsprozess zur strategischen Planung“.

Im Allgemeinen folgen Geschäftsprozesse einem zyklischen Prozessmodell mit den einzelnen Phasen Planen, Durchführen, Prüfen und Handeln [ISO9001]. Dieses Prozessmodell ist im Qualitätsmanagement etabliert und wird in diesem Fall für einen ganzheitlichen Strategieprozess mit prozessorientiertem Ansatz (Bild 2) angewendet.

werden, müssen auch Veränderungen in den Managementsystemen, Organisationen und in der Unternehmenskultur stattfinden. Hierzu wird die Strategie in den Unternehmen verständlich für alle Mitarbeiter kommuniziert und in den entsprechenden Managementsystemen verankert. Dieses garantiert, dass mittleres und unteres Management sowie

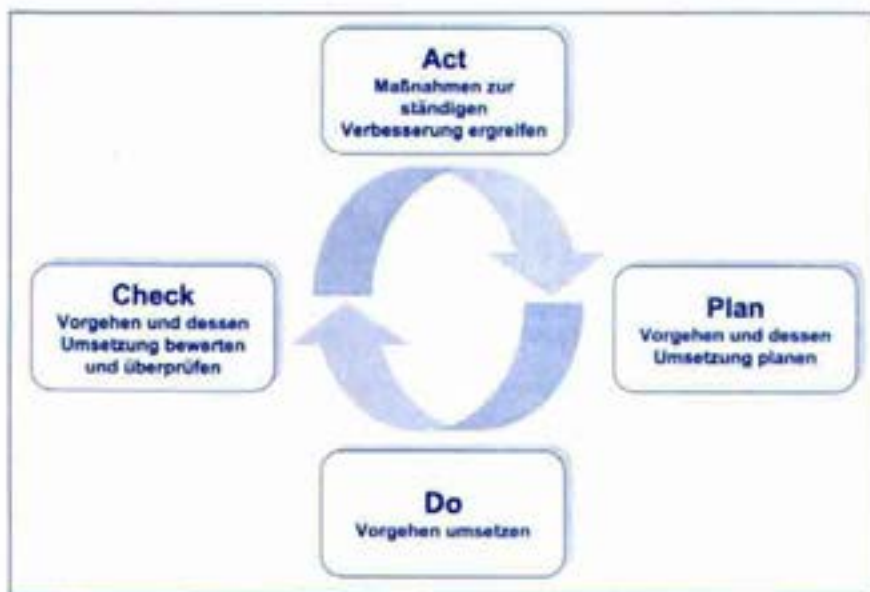


Bild 2: Plan-Do-Check-Act Zyklus

### 2.1 Planen

In der Planungsphase (Plan) werden sowohl die eigentliche Strategie (Strategieentwicklung) und die Umsetzungsphase geplant als auch die zugehörigen Strategieprojekte vorbereitet. Für den erfolgreichen Abschluss derartiger Strategieprojekte sind das konsequente Projektmanagement sowie die Teambildung erforderlich. Durch eine intensive Vorbereitung wird ein einheitliches Verständnis für die Inhalte und Aufgabenstellung sowie die Rahmenbedingungen und Prämissen gewährleistet. Hierbei werden auch die Ziele bzw. das Zielsystem, einzelne Prozessschritte sowie eingesetzte Methoden und Tools festgelegt, die zum Erzielen von Ergebnissen in Übereinstimmung mit den Kundenanforderungen und der Unternehmenspolitik notwendig sind.

### 2.2 Durchführen

Die Durchführungsphase fokussiert auf eine nachhaltige Umsetzung (Do) der strategischen Ausrichtung. Damit Strategien nachhaltig implementiert

die Mitarbeiter die Strategie kennen lernen und selbstständig (dezentral) im operativen Handeln umsetzen können. Um Barrieren in der operativen Umsetzung zu verhindern, werden sowohl die Geschäftsprozesse als auch die organisatorischen Strukturen strategiekonform gestaltet. Nachhaltigkeit kann nur durch eine kontinuierliche Anpassung von Kultur und Verhalten, d. h. den „weichen“ Faktoren, gewährleistet werden. Die notwendigen Managementsysteme, wie zum Beispiel die Leistungsbeurteilungs-, Motivations- und Anreizsysteme oder die Führungslinien, sind strategieunterstützend zu gestalten.

Neue prozessorientierte Managementkonzepte nehmen diese strategiekonforme Gestaltung der Organisationsstrukturen und Unternehmenskultur ins Visier. Change Management unterstützt den mentalen und kulturellen Wandel in den Unternehmen.

### 2.3 Prüfen

Innerhalb der Prüfungsphase (Check) werden Prozesse bzw. Umsetzungsprojekte

anhand der aktuellen Unternehmenspolitik, der Ziele und Produktanforderungen überwacht und gemessen sowie die resultierenden Ergebnisse an das Management berichtet. Diese Phase kann als strategisches Controlling betrachtet werden. Das strategische Controlling umfasst die Kontrolle der vorgelagerten Phasen im PDCA-Zyklus, d. h. der Prämissen (Plan) sowie der Durchführung (Do) und Kontrolle der Wirksamkeit bei der Umsetzung (Control Activity).

Die Prämissenkontrolle überprüft die Voraussetzung zur Ableitung der strategischen Ausrichtung und der beschlossenen Maßnahmen in der Umsetzung. Aus dem Erfülltheitsgrad der Prämissen sowie der Gültigkeit der priorisierten Prämissen leiten sich Empfehlungen für das nachfolgende Handeln ab.

Bei der Durchführungskontrolle werden alle Maßnahmen im Hinblick auf den Umsetzungsgrad überprüft. Ein effizientes Projektmanagement mit methodischer Unterstützung, wie z. B. der projectPROFIT-Methode®, ist dabei eine notwendige Voraussetzung [Hess04]. Eine mögliche Kennzahl zur Beurteilung der gesamten Umsetzung kann der mittlere Umsetzungsgrad für ausgewählte Projekte sein. Dabei sollten Befähigungsprojekte im Sinne des EFQM-Modells und Projekte mit direktem Ergebniseinfluss unterschieden werden. Das Verhältnis von indirekten Maßnahmen zur Zielerreichung (Befähigungsprojekten) und direkten Maßnahmen zur Zielerreichung sollte mindestens 2:1 sein.

Die Wirksamkeitskontrolle setzt voraus, dass eine definierte Anzahl von Maßnahmen bzw. von Projekten aus der Unternehmensstrategie abgeleitet und umgesetzt wird. Bei dieser Kontrolle kann der Umsetzungsgrad der Maßnahmen bzw. Projekte unterschiedlich sein. Die Umsetzung der strategischen Ausrichtung (Do) wird sichtbar in der Anpassung von Geschäftsprozessen, Veränderungen der Organisation und letztendlich in einer kontinuierlichen Entwicklung der Unternehmenskultur.

Die Wirksamkeit der getroffenen Maßnahmen bzw. Projekte zeigt sich in einem stimmigen strategischen Gesamtbild, d. h. ausgehend von der Führung und Politik über die Prozesse und Mitarbeiter bis hin zu einem erfolgreichen Beitrag zu

den Unternehmenszielen. Unstimmigkeiten sollten durch „Nachschärfen des Bildes“ oder durch Empfehlungen für das weitere Handeln beseitigt werden.

Ausgehend von dem skizzierten Strategieprozess können Ansätze für neue Innovationen, neue Geschäftsfelder, Produkte oder Dienstleistungen entstehen. Diese Ansätze sichern den langfristigen Erfolg des Unternehmens. Innovationspotenziale werden in der Phase Handeln (Act) näher ausgeplant.

## 2.4 Handeln

Der Strategieprozess ist im Sinne eines kontinuierlichen Veränderungsprozesses ein zyklischer Prozess. Die vollständige Überprüfung der strategischen Ausrichtung, d. h. Prämissen-, Durchführungs- und Wirksamkeitskontrolle, sollte jährlich erfolgen. Sie kann bei der operativen Ausplanung des Folgejahres durchgeführt werden.

Innerhalb des aktuellen Planungsjahres sind nur die Projekte in Abhängigkeit von ihrem Status sowie weitere strategische Maßnahmen anzupassen, sofern die Rahmenbedingungen und Prämissen innerhalb des Jahres konstant bleiben. Liegen diese Voraussetzungen nicht vor, wird der Strategieprozess situations- bzw. ereignisbedingt angestoßen.

## 3 PROZESSSCHRIE BEI DER STRATEGIEENTWICKLUNG

Ein wesentlicher Baustein in dem beschriebenen zyklischen Prozessmodell

ist die Planungsphase. Die einzelnen Schritte innerhalb dieser Phase sind in Bild 3 dargestellt.

Ausgangspunkt für die Strategieentwicklung sind eine umfassende Analyse der Ist-Situation des Geschäftsfeldes, die Festlegung eines Zielsystems sowie die Festlegung der Rahmenbedingungen und Prämissen. Darauf aufbauend werden Zukunftsszenarien und strategische Handlungsoptionen abgeleitet und bewertet. Letztere werden mit den Szenarien abgeglichen und somit robust gegenüber Veränderungen und Unsicherheiten in der Zukunft. Als Ergebnis liegen zukunftsrobuste Strategieoptionen vor, die dann mit Hilfe des Zielsystems bewertet werden. Die Strategieoption(en) mit dem größten Zielbeitrag wird zur Umsetzung und operativen Ausplanung empfohlen. Auf die beschriebenen Schritte wird im Folgenden detailliert eingegangen.

### 3.1 Analyse der aktuellen Unternehmenssituation

Die aktuelle Unternehmenssituation wird in drei Schritten analysiert. Im ersten Schritt sind die „weichen Faktoren“ sowie das strategische Denken und Handeln im Fokus. Dabei werden folgende Aspekte betrachtet:

- Verständnis für Unternehmensleitlinien (Vision, Mission, Unternehmenskultur, Wertemodell, Leitbild, Organisationsstruktur, etc.);
- Verständnis für Strategie (Erwartungshaltung, Definitionen, Prozesse, Anforderung an das Ergebnis, Umsetzung, Kommunikation etc.);

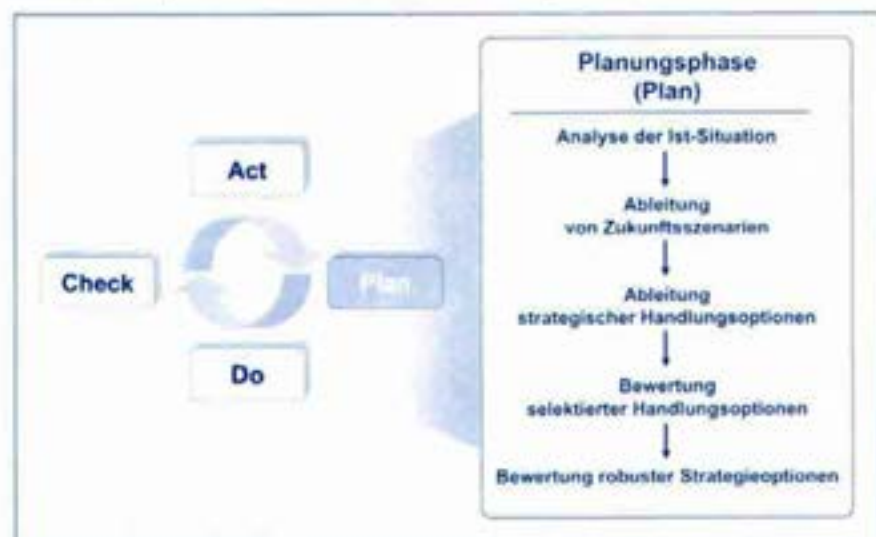


Bild 3: Einzelne Schritte zur Entwicklung von Strategien in der Planungsphase

- Verständnis für Projektmanagement (Aufgaben, Kompetenzen, Verantwortung, Anforderungen, Ziele, Konsequenzen, Berichtswesen, Methoden, Teamzusammensetzung etc.);
- Verständnis für Managementsysteme (Personalsysteme, Controlling, Planungs- und Steuerungssysteme etc.).

Ferner gehört zur vollständigen Bestimmung der Ausgangssituation die Diskussion und Festlegung der Rahmenbedingungen und Prämissen für die Strategieentwicklung. Dadurch werden der Analyse- und Raum für die strategische Ausrichtung eingegrenzt. Der Aufwand wird hierdurch merklich reduziert. Die Strategieplanung setzt per Definition voraus, dass Ziele in einem Zielsystem festgelegt werden. Diese sind je nach dem Realisierungszeitraum smarter oder strategischer Natur. Als Zielsysteme eignen sich die bereits erwähnte Balanced Scorecard oder das EFQM-Modell (Bild 4).

Im Führungskreis gibt es ein Commitment zu den festgelegten kurz-, mittel- und langfristigen Zielen. Die Ziele werden gemeinsam definiert, strukturiert und mit Kennzahlen zur Messung belegt, um in der Umsetzung der Strategie Missverständnissen und Komplikationen vorzubeugen. Im zweiten Schritt erfolgt nun die Analyse des Geschäftsfeldes. Hierzu wird ein klassisches SWOT-Portfolio eingesetzt, mit dem interne und externe Perspektiven betrachtet werden. In dem Portfolio werden Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken unterschieden. Die entscheidenden Faktoren zur Beschreibung des Geschäftsfeldes werden diesen Bereichen zugeordnet. Um ein differenzierteres Bild des Geschäftsfeldes zu erhalten, wird das SWOT-Portfolio mit der 4C-Methode kombiniert (Bild 5).

Während der Geschäftsfeldanalyse wird jeweils ein SWOT-Portfolio für jede Perspektive entsprechend der 4C-Methode

erstellt. Die Perspektiven sind Kunde, Wettbewerber, Kosten und Kompetenzen. Mit diesem methodischen Ansatz werden die wesentlichen Punkte zur Beschreibung der Ausgangslage erfasst. Bei der Erstellung der Portfolios können weitere Methoden und Ergebnisse unterstützen (Stoc06). Benchmarking, GAP-Analysen, Konkurrenzanalysen und Produktlebenszyklusstudien können hier verwendet werden. Die ergänzenden Methoden sichern die Ergebnisse ab. Ferner dienen sie einer argumentativ starken Kommunikation der Strategie. Mit Hilfe der SWOT-Portfolios können erste Ansätze für potenzielle Strategien erstellt werden [Müll05].

Letztendlich ist das Ergebnis der Analyse eine Sammlung von Einflussfaktoren, die das Geschäftsfeld charakterisieren. Diese Faktoren werden auch als Key Performance Indicators (KPI) bezeichnet. Um das Geschäftsfeld genauer zu

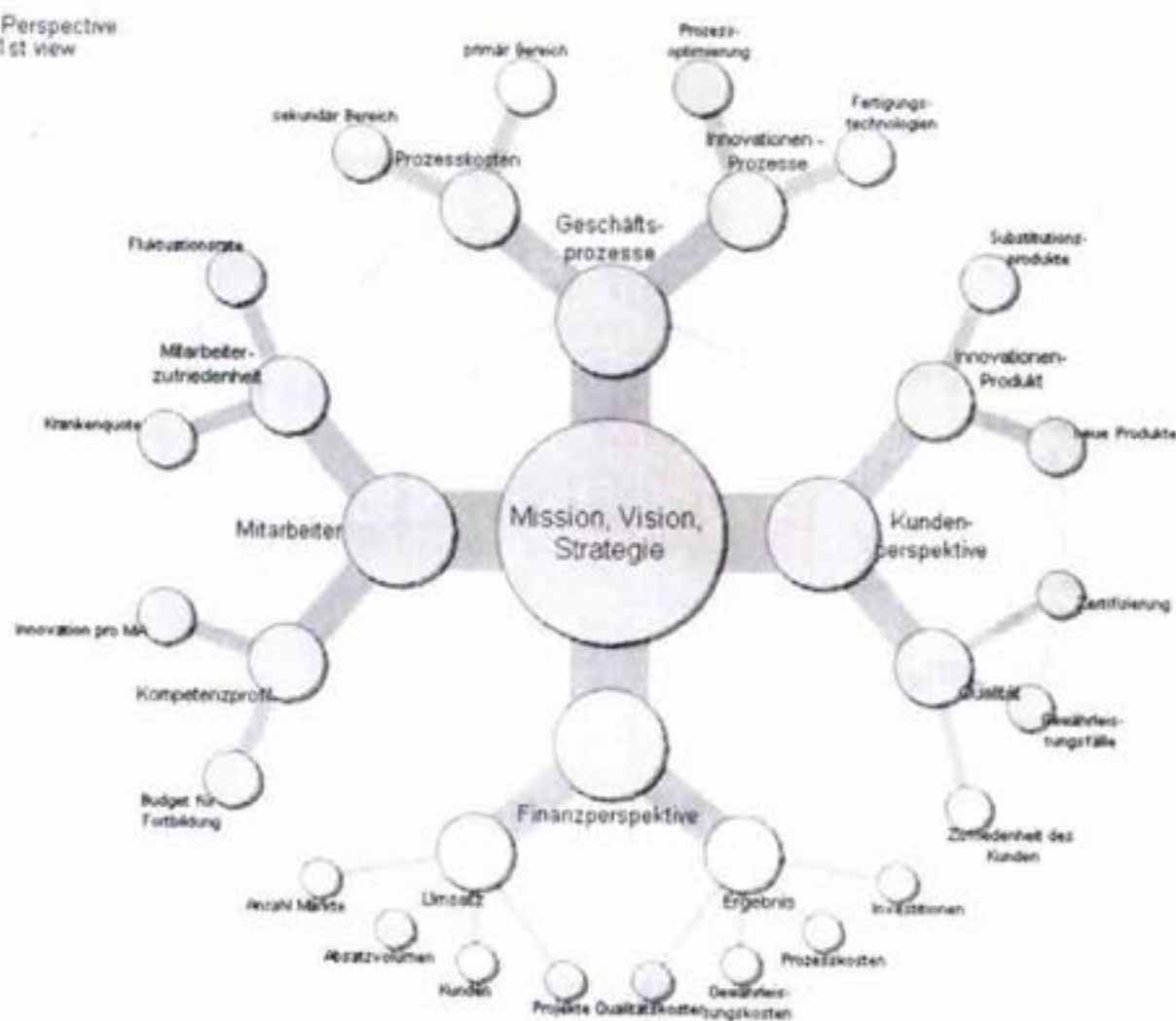


Bild 4: Beispiel für ein BSC-Zielsystem eines Automotive-Lieferanten für Interieur

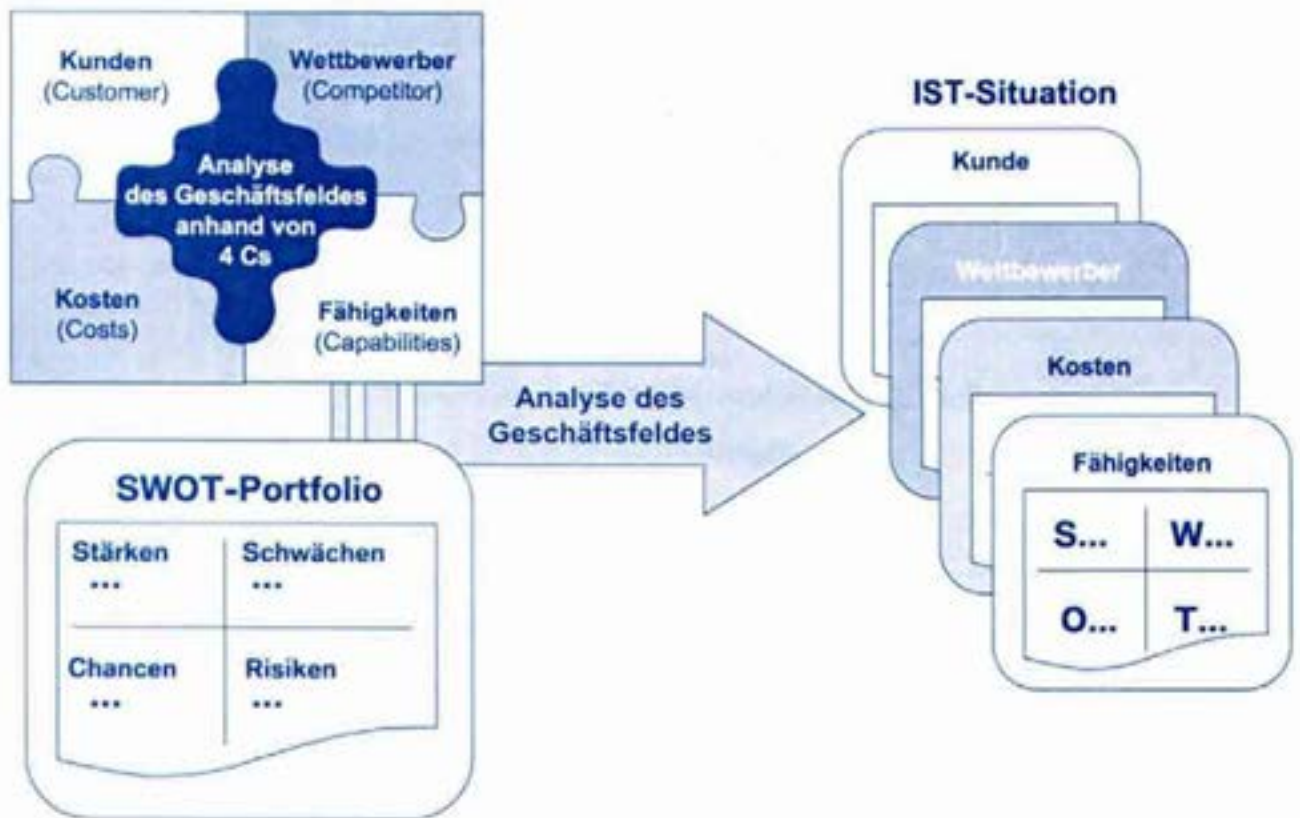


Bild 5: Analyse des Geschäftsfeldes durch Kombination der SWOT- und 4C-Methode

betrachten, wird dieses in das Szenariofeld und in das Gestaltungsfeld unterteilt. Danach werden die einzelnen KPI den beiden Feldern zugeordnet. Dabei ist eine geringe Überdeckung möglich, da der Übergang vom Szenariofeld zum Gestaltungsfeld fließend ist (Bild 6).

Mit dem Szenariofeld, dem eigentlichen Umfeld des Unternehmens, wird der Bereich festgelegt, dessen zukünftige Entwicklungsmöglichkeiten durch Szenarien beschrieben werden. Ein Szenariofeld besteht aus Einflussfaktoren (Schlüsselfaktoren), die aus den drei Umfildebenen Branche, Branchenumfeld und dem globalen Umfeld bestehen. Das Gestaltungsfeld entspricht dem internen Unternehmensbereich, der strategisch ausgerichtet werden soll. Das Gestaltungsfeld besteht aus charakteristischen Faktoren (Erfolgsfaktoren), wie z. B. Produktionsstandorte, Produktportfolio, Anzahl an Kernlieferanten, Vertriebsstrukturen usw.

Der dritte Schritt beinhaltet die Datenkonsolidierung und -verdichtung. Zur Datenreduzierung werden u. a. folgende Verfahren angewendet:

- Faktoranalyse hinsichtlich Unsicherheit und Bedeutung (U/I-Analyse),
- Faktoranalyse hinsichtlich Aktiv- und Passivgrad (A/P-Matrix),

- Faktoranalyse hinsichtlich Dynamik und Einflussstärke (D/I-Analyse),
- Systemidentifikation aus der Regelungstechnik.

Zur Gestaltung der Zukunftsszenarien sollte die Anzahl beschreibender Faktoren (Schlüsselfaktoren) zwischen 10 und 20 sein. Die Anzahl gestaltender Faktoren für die strategischen Optionen (Erfolgsfaktoren) ist im Bereich von 20 bis 50, um die Gestaltungsspielräume

umfassend auszuschöpfen. Für die nachfolgenden Schritte muss jedoch ein Optimum zwischen Konkretisierung und Aufwand gefunden werden. Durch den effizienten Einsatz der angeführten Verfahren verringern sich die Daten um ca. 80 %. Somit konzentriert man sich auf das Wesentliche und erzeugt dadurch Transparenz und klares Verständnis.

Ergebnisse der Analyse und der Datenreduktion sind zwei Listen mit Faktoren,



Bild 6: Gliederung der externen Einflussbereiche – vom Szenariofeld zum Gestaltungsfeld

die das Szenariofeld und das Gestaltungsfeld hinreichend beschreiben. Des Weiteren liegen ein Prämissensatz sowie weitere Kerngrößen zur Konkretisierung des Zielsystems und der Messgrößen vor.

### 3.2 Ableitung der Zukunftsszenarien

Entscheidend für den Erfolg eines Unternehmens ist es, die richtigen Maßnahmen zur richtigen Zeit einzuleiten. Doch wie sieht die Zukunft aus? Was wird sich verändern? Welche Trends werden das Unternehmen beeinflussen? Dieses sind Fragen, die sicherlich niemand zu 100 % beantworten kann. Doch anstelle eines „Blicks in die Glaskugel“ soll mit Hilfe der Szenariotechnik fundiert ein Zukunftsbild erarbeitet werden. Zur Einführung in die Szenariotechnik sei hier auf diverse Veröffentlichungen von Gausemeier et al. [Gaus96, Gaus99] verwiesen.

Der umgebende Bereich eines Unternehmens besteht aus der Branche, dem Branchenumfeld und einem globalen Umfeld. Dieser Bereich ist ein komplexes, zeitveränderliches System und wird Szenariofeld genannt. Das Szenariofeld wird durch die relevanten Einflussfaktoren, den so genannten Schlüsselfaktoren,

hinreichend beschrieben. Ausgehend von der Liste an Schlüsselfaktoren werden diese strukturiert und thematisch gebündelt. Beispiele für Themenschwerpunkte sind u. a. Gesellschaft und Alltag, Bildung und Forschung, Technik usw. (Bild 6).

Die Schlüsselfaktoren werden den Themenschwerpunkten zugeordnet. Doch wie entwickeln sich zukünftig die Schlüsselfaktoren? Um das zu beschreiben, werden für jeden Schlüsselfaktor bis zu drei Entwicklungsmöglichkeiten, d. h. Projektionen mit Eintrittswahrscheinlichkeit angegeben (Bild 7). Durch die konsistente Kombination ausgewählter Projektionen aller Schlüsselfaktoren entsteht ein konkretes Abbild der Zukunft: das Szenario. Im Allgemeinen versteht man unter Szenarien eine mögliche zukünftige Situation sowie eine Entwicklung, die aus der Gegenwart dorthin führen könnte.

Um ein vollständiges Bild über die zukünftige Situation zu erhalten und daraus weitergehende Ableitungen durchzuführen, werden die konsistenten Szenarien transformiert. Dabei werden die Zukünfte z. B. in Bildern, Plastiken oder ausformulierten Texten beschrieben. Die Transformation ermöglicht eine Darstellung der komplexen

Vorstellung über die Zukunft, ohne auf die reine Anzahl beschreibender Schlüsselfaktoren begrenzt zu sein.

Aus den Zukunftsprojektionen wird eine handhabbare Anzahl schlüssiger, anwendbarer und wahrscheinlicher Szenarien erarbeitet. Die ausgewählten Zukunftsszenarien beschreiben den Szenarioraum ausgewogen und sind in einer Szenario-Landkarte zusammengefasst (Bild 8).

### 3.3 Ableitung strategischer Optionen

Im nächsten Schritt werden die potenziellen Strategieoptionen aus den signifikanten Erfolgsfaktoren abgeleitet. Eingangsgröße dafür ist die Liste an Erfolgsfaktoren. Die grundlegende Vorgehensweise bei der Ermittlung dieser Optionen ist vergleichbar mit der voran gezeigten Vorgehensweise zu den Szenarien. Grundsätzlich ist die Anzahl der Erfolgsfaktoren größer als die Anzahl der Schlüsselfaktoren, da die Erfolgsfaktoren die Stellhebel widerspiegeln und folglich genau beschrieben werden müssen. Durch die erhöhte Detaillierung wird die eigentliche Ableitung der Strategieoptionen komplexer und aufwendiger, jedoch die Akzeptanz, Identifikation und Umsetzbarkeit deutlich verbessert.

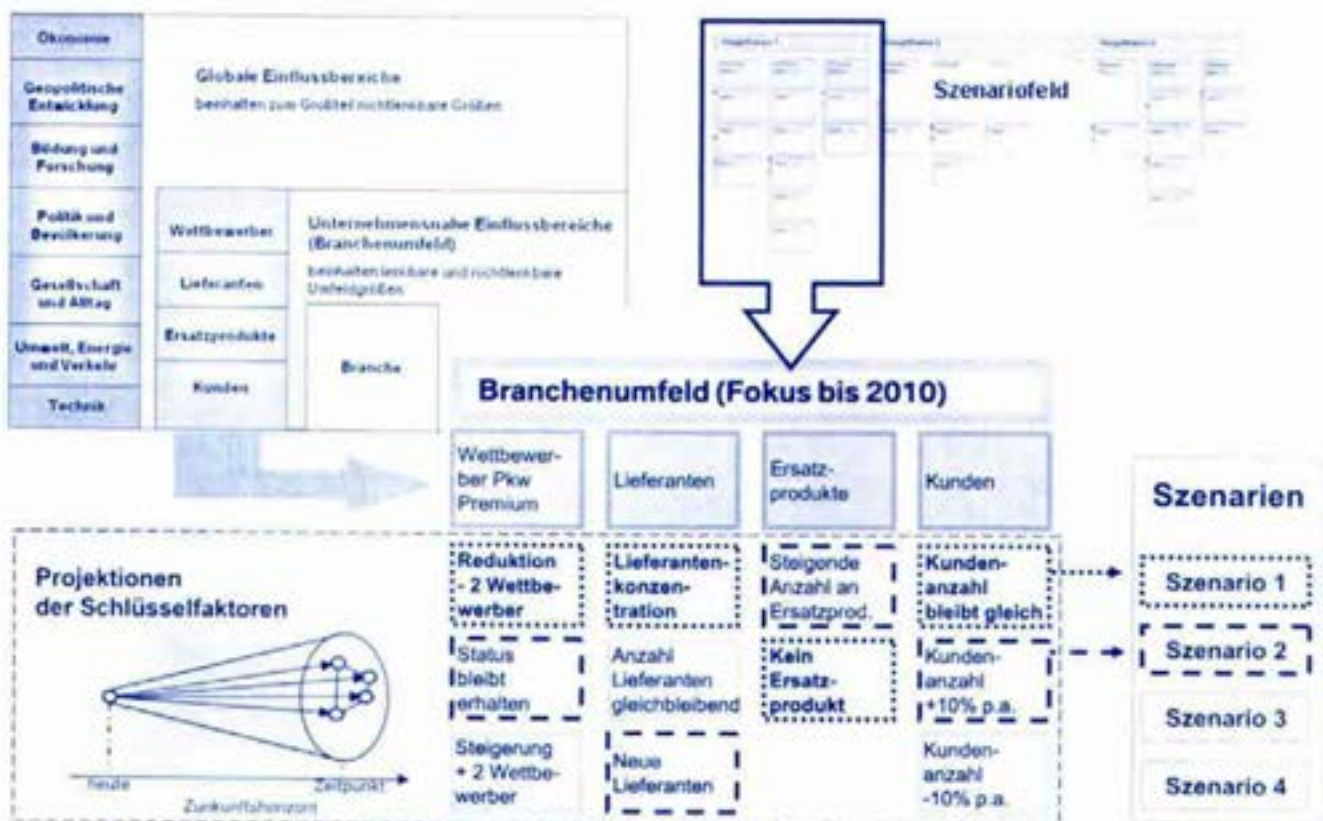


Bild 7: Beschreibung von Zukunftsszenarien

Szenarioraum	Szenario 1	Szenario 2	Szenario 3	Szenario 4	Szenario 5	...	Szenario n
Schlüsselfaktor 1	Option 1.1.1	Option 1.1.3	Option 1.1.3	...	...	...	...
Schlüsselfaktor 2	Option 1.2.3	Option 1.2.3	Option 1.2.3	...	...	...	...
Schlüsselfaktor 3	Option 1.3.1	Option 1.3.1	Option 1.3.2	...	...	...	...
Schlüsselfaktor 4	Option 2.1.1	Option 2.1.1	Option 2.1.2	...	...	...	...
Schlüsselfaktor 5	Option 2.2.2	Option 2.2.2	...	...	...	...	...
Schlüsselfaktor 6	Option 2.3.1	...	...	...	...	...	...
Schlüsselfaktor 7	...	...	...	...	...	...	...
Schlüsselfaktor 8	...	...	...	...	...	...	...
Schlüsselfaktor 9	...	...	...	...	...	...	...
Schlüsselfaktor 10	...	...	...	...	...	...	...
...	...	...	...	...	...	...	...
Schlüsselfaktor n	Option n	Option n	Option n	Option n	Option n	...	Option n

Bild 8: Darstellung der selektierten Szenarien in einer Szenario-Landkarte

Zuerst werden die Erfolgsfaktoren thematisch strukturiert, gruppiert und der Raum an Strategieoptionen mit Hilfe eines morphologischen Kastens aufgebaut. Durch die Strukturierung können Themenschwerpunkte wie z. B. Entwicklung, Einkauf, Produktion, Vertrieb oder

Controlling im Gestaltungsfeld betont und gesondert bearbeitet werden. An dieser Stelle ist beispielhaft der Optionenraum für die Produktion angeführt (Bild 9).

Die wesentlichen Erfolgsfaktoren für die Produktion sind u. a. das Produktspek-

trum, die Wertschöpfungstiefe, die Produktionstechnologien und -standorte sowie der Anteil an flexiblem Personal. Ausgehend vom heutigen Stand werden mögliche Veränderungen für die Zukunft beschrieben, d. h. Ausprägungen eines Erfolgsfaktors variiert. In der Produktion

## Erfolgsfaktoren in der Produktion ...

Produktspektrum	Wertschöpfungstiefe	Technologien	Produktionsstandorte	Anteil an flexiblem Personal
heute (A, B, C)	heute reine Montage von A, B, C	Montage	2 Produktionsstandorte in D, heute	nur Stammpersonal
Produkte heute + 2 neue Produkte D, E	Montage A, B, C + Fertig. Substrukturen A	Montage + Lean Production	1 zusätzlicher Standort in China o. Japan	heute ca. 30%
Reduktion auf A + 2 neue Produkte D, E	Outsourcing v. Montageprozessen B	Fertigungstechnologien für D, E	Reduktion auf einen Standort	Steigerung des Flex-Anteil auf 60%

### Strategieoptionen

Option 1

Option 2

Option 3

Option 4

Bild 9: Beispiel für strategische Optionen in der Produktion

Strategieraum	Strategieoption 1	Strategieoption 2	Strategieoption 3	Strategieoption 4	Strategieoption 5	...	Strategieoption n
Erfolgsfaktor 1	Option 1.1.3	Option 1.1.3	Option 1.1.3	---	---	---	---
Erfolgsfaktor 2	Option 1.2.5	Option 1.2.2	Option 1.2.5	---	---	---	---
Erfolgsfaktor 3	Option 1.3.1	Option 1.3.2	Option 1.3.2	---	---	---	---
Erfolgsfaktor 4	Option 2.1.2	Option 2.1.2	Option 2.1.2	---	---	---	---
Erfolgsfaktor 5	Option 2.2.1	Option 2.2.2	---	---	---	---	---
Erfolgsfaktor 6	Option 2.3.2	---	---	---	---	---	---
Erfolgsfaktor 7	---	---	---	---	---	---	---
Erfolgsfaktor 8	---	---	---	---	---	---	---
Erfolgsfaktor 9	---	---	---	---	---	---	---
Erfolgsfaktor 10	---	---	---	---	---	---	---
---	---	---	---	---	---	---	---
Erfolgsfaktor n	Option n	Option n	Option n	Option n	Option n	---	Option n

Bild 10: Darstellung des strategischen Handlungsrahmens

könnte sich das Produktspektrum ausgehend von den heutigen Produkten A, B und C mit den Produkten D und E erweitern oder eine Konzentration auf das Produkt A mit identischer Erweiterung stattfinden. Derartige Veränderungen könnten sich auch bei den anderen Erfolgsfaktoren ergeben. Entscheidend ist die Klarheit und Strukturierung der Merkmale. Für die spätere Umsetzung

der Optionen sollten die Maßnahmen den Optionen direkt zugeordnet werden.

Durchgängige Strategieoptionen stellen sich als konsistente Verkettung von Ausprägungen der Erfolgsfaktoren dar (Bild 9). Die Verknüpfung entsteht durch eine Konsistenzprüfung, bei der die Stimmigkeit von Kombinationen der Ausprägungen überprüft wird. Voraussetzung

ist ein eindeutiges Verständnis für die Erfolgsfaktoren, deren Ausprägungen sowie Zusammenhänge zwischen den einzelnen Ausprägungen. Hilfreich sind hierbei hinreichende Definitionen und Argumentationen für die wechselseitigen Abhängigkeiten. Beispiele für Strategieoptionen sind mit farbigen Punkten neben den Ausprägungen gekennzeichnet.

Szenarioraum	Szenario 2	Szenario 3	Szenario 4
Schlüsselfaktor 1	Option 1.1.3	Option 1.1.3	---
Schlüsselfaktor 2	Option 1.2.3	Option 1.2.3	---
Schlüsselfaktor 3	Option 1.3.1	Option 1.3.2	---
Schlüsselfaktor 4	Option 2.1.1	Option 2.1.2	---
Schlüsselfaktor 5	Option 2.2.2	---	---
Schlüsselfaktor 6	---	---	---
Schlüsselfaktor 7	---	---	---
Schlüsselfaktor 8	---	---	---
Schlüsselfaktor 9	---	---	---
Schlüsselfaktor 10	---	---	---
---	---	---	---
Schlüsselfaktor n	Option n	---	---

### Zukunftsszenarien

**„Sind diese Ausprägungen der Erfolgsfaktoren zukünftig realisierbar?“**

**„Ist eine derartige Strategieoption in der Zukunft vorstellbar?“**

Strategieraum	Strategieoption 1	Strategieoption 2	Strategieoption 3	Strategieoption 4	Strategieoption 5	...	Strategieoption n
Erfolgsfaktor 1	Option 1.1.3	Option 1.1.3	Option 1.1.3	---	---	---	---
Erfolgsfaktor 2	Option 1.2.5	Option 1.2.2	Option 1.2.5	---	---	---	---
Erfolgsfaktor 3	Option 1.3.1	Option 1.3.2	Option 1.3.2	---	---	---	---
Erfolgsfaktor 4	Option 2.1.2	Option 2.1.2	Option 2.1.2	---	---	---	---
Erfolgsfaktor 5	Option 2.2.1	Option 2.2.2	---	---	---	---	---
Erfolgsfaktor 6	Option 2.3.2	---	---	---	---	---	---
Erfolgsfaktor 7	---	---	---	---	---	---	---
Erfolgsfaktor 8	---	---	---	---	---	---	---
Erfolgsfaktor 9	---	---	---	---	---	---	---
Erfolgsfaktor 10	---	---	---	---	---	---	---
---	---	---	---	---	---	---	---
Erfolgsfaktor n	Option n	Option n	Option n	Option n	Option n	---	Option n

### Strategieoptionen

Bild 11: Abgleich strategischer Optionen mit den selektierten Zukunftsszenarien



In gleicher Weise können auch die anderen Schwerpunktthemen behandelt werden. Als Ergebnis dieses Schrittes liegen konsistente, durchgängige Strategieoptionen über die gesamte Prozesskette oder über alle Schwerpunktthemen von der Entwicklung bis hin zum Vertrieb vor. Alle Strategieoptionen werden in einem strategischen Handlungsrahmen zusammengefasst (Bild 10). Jede Strategieoption ist einzeln aufgeführt und wird über die Erfolgsfaktoren, ihre Definition und Ausprägung sowie die zugehörigen Maßnahmen eindeutig beschrieben.

### 3.4 Ableitung zukunftsrobuster Strategieoptionen

Ziel dieses Prozessschrittes ist es, die Strategieoptionen aus dem Spektrum bestehender Optionen auszuwählen, die robust gegenüber Veränderungen in der Zukunft sind. Die auszuwählenden Strategieoptionen müssen stimmig gegenüber den Zukünften sein. Hierzu werden die einzelnen Strategieoptionen mit den ausgewählten Szenarien abgeglichen (Bild 11).

Vor dem Hintergrund der „transformierten“ Szenarien können gewisse Ausprägungen von Erfolgsfaktoren nicht umgesetzt werden, so dass die gesamte Strategieoption nicht plausibel ist. Deshalb wird diese Strategieoption aus dem

Spektrum der Optionen gestrichen. Durch diese Vorgehensweise wird die Anzahl strategischer Optionen reduziert. Je nach Unterschiedlichkeit der ausgewählten Szenarien kann die Anzahl der Strategien um ca. 30 % verringert werden. Die resultierenden zukunftsrobusten Strategieoptionen werden nun mit dem Zielsystem bewertet.

### 3.5 Bewertung selektierter Strategieoptionen

In diesem Prozessschritt werden die zukunftsrobusten Strategieoptionen mit Hilfe des festgelegten Zielsystems bewertet. Die Ziele wurden zu Beginn der Strategieentwicklung für unterschiedliche Zeithorizonte festgelegt. Die einzelnen Ziele werden verbal beschrieben, mit Messgrößen belegt und untereinander für die einzelnen Zeitpunkte priorisiert.

Parallel zu den Zielen werden die ausgewählten strategischen Optionen mit Hilfe der Ausprägungen der Erfolgsfaktoren ausformuliert. Somit werden die Schwerpunkte der Erfolgsfaktoren, wie z. B. Produktion, Entwicklung oder Vertrieb, in einen Gesamtzusammenhang gestellt. Daraus resultiert ein Gesamtbild für die Strategieoption, die mit einem einprägsamen, aussagefähigen Namen belegt wird. Namen für Strategieoptionen

sind z. B. „Invest minimale Produktion in Asien“ oder „Technologie- bzw. Kostenführerschaft“.

Die zukunftsrobusten Strategieoptionen und das Zielsystem sind die Eingangsgrößen für die Bewertung (Bild 12). Jede einzelne Strategieoption wird hinsichtlich eines Zieles unter Berücksichtigung aller Wechselwirkungen für die Zeithorizonte bewertet. Als Referenz für die Bewertung gilt immer die evolutionäre Fortführung des Status Quo.

Die einzelnen Bewertungsergebnisse werden über alle Ziele für einen Zeitpunkt gewichtet addiert und zu einem Zeitpunkt bezogenem Kennwert zusammengeführt. Bei der Zusammenführung können unterschiedliche lineare und nichtlineare Berechnungsverfahren angewendet werden. Der resultierende Kennwert ist ein Maß für den gesamten Beitrag zur Zielerfüllung. Die Ergebnisse für die einzelnen Strategieoptionen werden vergleichend dargestellt (Bild 13) und interpretiert.

Die dargestellten Ergebnisse (s. Bild 13) empfehlen, kurzfristig die Ansätze der Strategieoption 5 zu verfolgen. So können kurzfristig Gewinne realisiert werden. Langfristig bieten die Ansätze der Strategieoption 4 einen wesentlichen Vorteil. Die Inhalte der Option 4 sind frühzeitig mit der Option 5 abzustimmen,

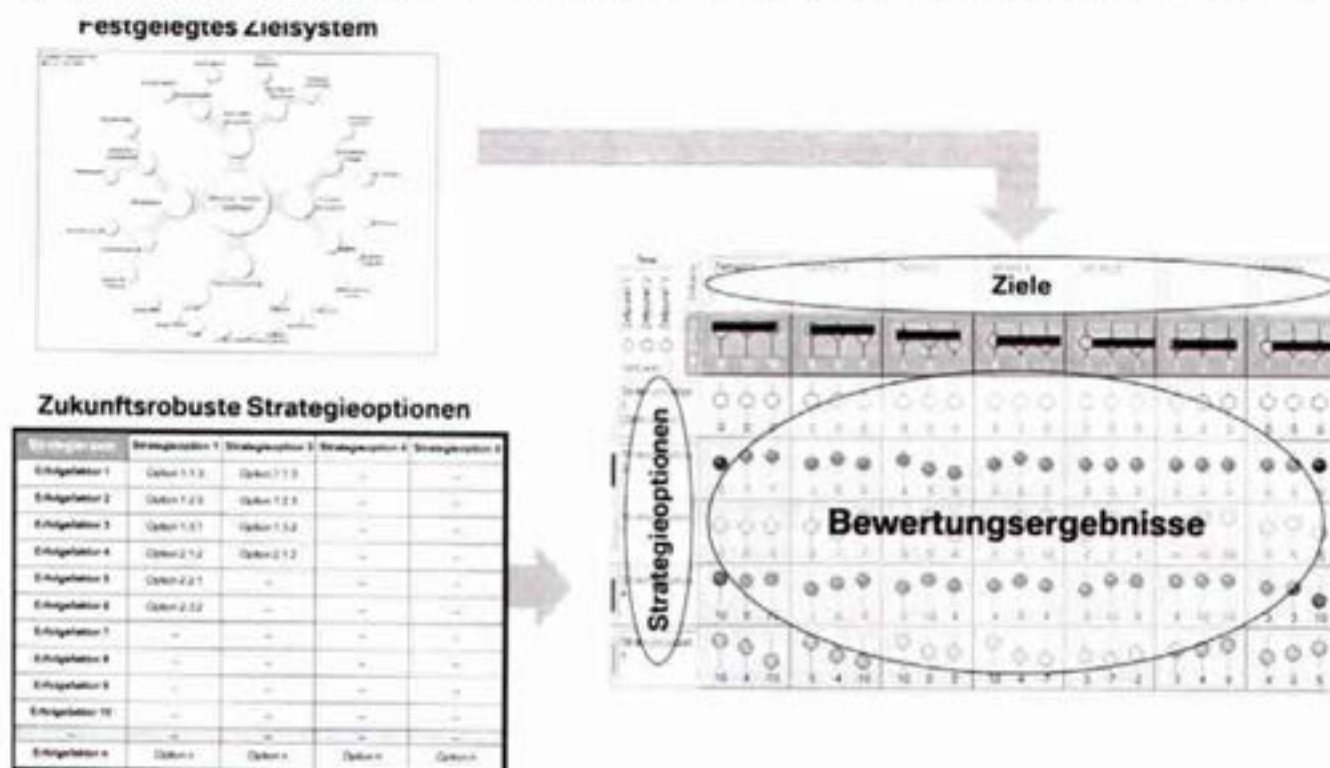


Bild 12: Bewertung der zukunftsrobusten Strategieoptionen mittels festgelegtem Zielsystem

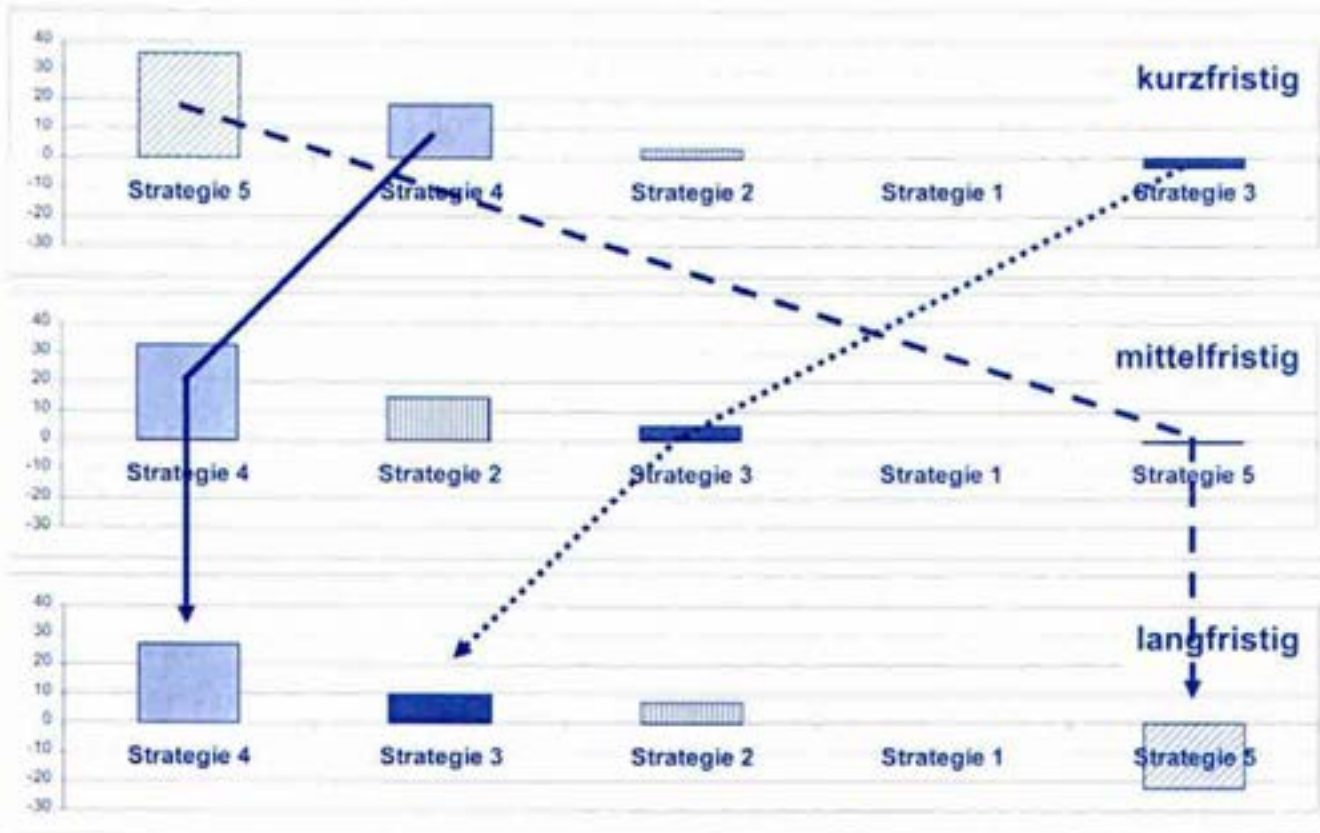


Bild 13: Beispielhafte Ergebnisse von 4 Strategieoptionen im Vergleich zum Status Quo

damit sich durch den Strategiewechsel keine Restriktionen ergeben. Interessant ist auch noch ein Vergleich der Option 5 mit der Option 3. Die Option 3 bietet hinsichtlich der zeitlichen Dynamik signifikante Verbesserungen, die es zu analysieren gilt. Abschließend können Software gestützt die Sensitivitäten für Veränderungen der Gewichtungen im Zielsystem analysiert werden. Dadurch verbessert sich das Verständnis für Ziele während der Umsetzungsphase.

Zur finalen Beschreibung der Strategie dienen die Ergebnisse aus den einzelnen Schritten im Strategieprozess:

- Vision, Mission, Unternehmenskultur, Wertemodell, Leitbild, Organisationsstruktur,
- Ziele, Zielsystem, Gewichtung, Messgrößen, Benchmarks,
- Rahmenbedingungen und Prämissen,
- Transformierte Zukunftsszenarien inklusive Definitionen und Argumentationen,
- Formulierte Strategieoptionen inklusive Definitionen, Argumentationen und Maßnahmen,
- Bewertungsergebnisse und Interpretationsansätze.

Zur Kommunikation der strategischen Ausrichtung müssen die wesentlichen

Kernaussagen beschrieben und visualisiert werden. Bildliche Darstellungen, Plastiken, Filme o. ä. unterstützen die Kernaussagen. Sie müssen verständlich und einprägsam sein. Deshalb sollten bei der Vermittlung der Strategie möglichst viele Sinne angesprochen werden. Kommunikation, kulturelles Change Management und Projektarbeit sind die wesentlichen Bausteine, die sich an die Strategieentwicklung anschließen.

#### 4 ERFOLGSFAKTOREN BEI DER ETABLIERUNG DES STRATEGIEPROZESSES

Der beschriebene Strategieprozess stellt sicher, dass die Faktoren für eine erfolgreiche Etablierung berücksichtigt werden. Mit diesem Prozess werden vollständige Betrachtungen angestellt und systematisch innerhalb eines Projektes effizient bearbeitet. Dieses wird durch eine umfangreiche Sammlung spezifischer Methoden für jede Phase überstützt. Je nach den Anforderungen der Unternehmensführung kann der Methodenpool für unterschiedliche Unternehmensgrößen, Aufwand und Zeitrahmen für Projekte zur Strategieentwicklung, Detaillierungsgrad oder sonstige Anforderung an die Strategie mit Erfahrung zugeschnitten werden.

Der prozessorientierte Ansatz und das methodische Konzept fördern die Konzentration auf die wesentlichen Punkte, die in der Strategie beschrieben werden. Durch die klare Strukturierung führt der Prozess zu einem transparenten Ablauf mit Feedback-Schleifen. Daraus ergibt sich ein gesteigertes Verständnis für komplexe Zusammenhänge zwischen der strategischen Ausrichtung, den Rahmenbedingungen, den Zielen und den potenziellen Zukünften.

In diesem Zusammenhang unterstützen eindeutige, schriftlich fixierte Begriffsdefinitionen und Argumentationen eine gemeinsame Sprache und ein gemeinsames Verständnis. Dieses ist eine wesentliche Voraussetzung für gezielte Information und Schulung der Mitarbeiter über die Unternehmensstrategie und ihre Hintergründe.

Eine geeignete Software wie Eidos® oder X-Strategies® unterstützt die zielorientierte Arbeit bei der Strategieentwicklung. Diese Software ermöglicht sowohl die Simulation von Strategieoptionen und ihren Auswirkungen als auch die Planung alternativer Strategien für verschiedene Zukunftsszenarien. Reaktionen der Wettbewerber können in der Strategie softwaregestützt einfacher realisiert werden.

Die Ergebnisse des Strategieprozesses ermöglichen eine schnelle situative Einschätzung und Adaption der Gesamtsituation in einem dynamischen Umfeld. Es werden Handlungsempfehlungen zur effizienten Umsetzung bereitgestellt. Die Ergebnisse dienen der Erstellung eines Geschäftsplanes und sind damit das Bindeglied zwischen der aktuellen Strategie und dem operativen Tagesgeschäft.

## 5 ZUSAMMENFASSUNG UND LITERATUR

Ausgehend von heutigen Defiziten im strategischen Management wird mit Hilfe des zyklischen PDCA-Prozessmodells ein ganzheitlicher Managementprozess zur Strategie abgeleitet. Die einzelnen Prozessschritte werden im Detail beschrieben. Ein besonderer Schwerpunkt ist hier die Strategieentwicklung. Es wird ein durchgängiger Überblick von der Planung bis hin zur wirksamen Etablierung gegeben. Abschließend werden die Erfolgsfaktoren für eine nachhaltige Etablierung angeführt. Dieser prozessorientierte Ansatz zeigt neue Wege, damit auch heute Unternehmen in einem dynamischen Umfeld langfristig bestehen.

[EFQM97]  
European Foundation for Quality Management: Excellence Model, 1997

[Frie01]  
Friedag, Herwig R.; Schmidt, W.: My Balanced Scorecard, 2. Auflage, Freiburg i. Br., Haufe-Verlag, 2001

[Gaus99]  
Gausemeier, J.; Fink, A.: Führung im Wandel, München, Carl Hanser Verlag, 1999

[Gaus96]  
Gausemeier, J.; Fink, A.; Schlake, O.: Szenario-Management, 2. Auflage, München, Carl Hanser Verlag, 1996

[Hess04]  
Hesse, D.; Kukla, M.; Schmidt, U.: Fit im Projekt, Norderstedt, Books on Demand Verlag, 2004

[Hümm03]  
Hümmel, H.; Luber, T.; Gilbert, D.; Behnam, M.: Studie: Fahrzeug- und Maschinenbau tun sich schwer mit strategischer Planung – Neue Instrumente werden selten eingesetzt. VDI Nachrichten, Düsseldorf, VDI-Verlag, 7. 3. 2003

[ISO9001]  
Deutsches Institut für Normung e. V.: DIN EN ISO 9001:2000: Qualitätsmanagementsysteme – Anforderungen, Berlin, Beuth Verlag, 2000

[Mank05]  
Mankins, Michael C.; Steele, R.: Strategie-Umsetzung: Schlecht geplant und halbherzig umgesetzt. Harvard Business Review, Boston/USA, Harvard Business School Publishing, 07/2005

[Müll05]  
Müller-Stewens, G.; Lechner, C.: Strategisches Management, 3. Auflage, Stuttgart, Schäffer-Poeschel Verlag, 2005

[Nort05]  
Norton, David P.: Beyond the balanced scorecard: The new science of execution. Balanced Scorecard Collaborative, Central & Eastern Europe GmbH, ExecutiveWorkshop, München, 2005

[Pala05]  
Paladino, B.: Integrating balanced scorecards with human capital compensation, rewards and recognition programs to drive value. Crown Castle International, 2005

[Stoc06]  
Stocker, Pascal O.; Dorizzi, F.: Mehr Erfolg durch gezielte Konzentration auf Stärken, KMU-Magazin Nr. 10, 12/2005 - 01/2006, Zürich, Verlag Engeli & Partner, 2006 ■

### Zuordnung CM-Themen-Tableau

24	25	29	G	F	E
----	----	----	---	---	---

## CONTROLLER MAGAZIN:

ISSN 1616-0495

32. Jahrgang

### Herausgeber

Dipl.-Kfm. Dr. rer. pol. Albrecht Deyhle, Wörthsee-Etterschlag  
Vorsitzender des Aufsichtsrats der Controller Akademie AG,  
Gauting/München – deyhle@t-online.de

Die Zeitschrift ist Organ des **Internationalen Controller Verein e. V., München**; und berichtet auch aus dessen Veranstaltungen.  
**Internet-Adresse:** [www.controllerverein.com](http://www.controllerverein.com)

### Redaktion (Adresse unter CM-Organisation)

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

**Literaturforum:** Dipl.-Betriebswirt Alfred Biel, Fachjournalist (DFJV),  
Beethovenstraße 275, 42655 Solingen  
**Internet-Homepage:** [www.controllermagazin.de](http://www.controllermagazin.de)

### E-Mails an CM:

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

### Umschlaggestaltung

deyhledesign Werbeagentur GmbH, Münchner Str. 45,  
82131 Gauting, Tel. 089 / 850 24 00 – [dd@deyhledesign.de](mailto:dd@deyhledesign.de)

### Herstellung

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

### Anzeigen

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

## Impressum

### Verlag

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

### CM-Organisation und Postanschrift Redaktion

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

### Abonnement-Verwaltung

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

### Erscheinungsweise

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

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

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

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

Nachdruck (auch auszugsweise) nur mit Zustimmung der Redaktion.

Zuordnung CM-Themen-Tableau					
31	33	35	S	T	V

# KOSTENKALKULATION UNTER EINBEZIEHUNG VON KOSTEN DER RISIKOTRAGUNG

## am Beispiel eines Bauunternehmens

von Henry Dannenberg, Halle

### 1. Ausgangssituation

Durch die Einführung von Basel II hat sich der Druck auch auf kleine und mittelständische Unternehmen erhöht, ihre Risiken systematisch zu identifizieren, zu bewerten und zu steuern. Diese Aufgabe wird im Unternehmen durch das Risikomanagement wahrgenommen. Diesem stehen im wesentlichen drei Strategien zum Umgang mit Risiken zur Verfügung. Dabei handelt es sich um Risikosenkung, Risikomeidung und Risikotragung.<sup>1</sup> Unter Risikosenkung sind Maßnahmen zu verstehen, die den Eintritt eines Schadens unwahrscheinlicher machen bzw. den Verlust im Schadensfall reduzieren. Hierbei handelt es sich beispielsweise um Brandschutzvorkehrungen oder das Verwenden von Limiten im Forderungsmanagement. Risikomeidung besagt, dass darauf verzichtet wird, ein bestimmtes Risiko einzugehen und damit auch mögliche Chancen nicht wahrgenommen werden. So ist beispielsweise die Verweigerung eines Handelskredites an einen Kunden mit negativer Bonitätsbewertung eine Risikovermeidungsstrategie. Auch kann das Risiko komplett auf Versicherungen übertragen werden. Risikotragung bedeutet, dass ein Unternehmen hinreichend Eigenkapital und Liquiditätsreserven vorhält, um bei eingegangenen Risiken im Schadensfall eine eigene Zahlungsfähigkeit bzw. Überschuldung zu vermeiden. Das heißt, fällt beispielsweise eine Forderung aus, wird der Verlust durch vorhandenes Eigenkapital kompensiert

bzw. sichert die Liquiditätsreserve die eigene Zahlungsfähigkeit.

Jede dieser drei Risikostrategien ist für ein Unternehmen mit Kosten verbunden. Eine Versicherung verlangt Prämien. Die Verbesserung des Brandschutzes erfordert Investitionen in entsprechende Anlagen. Das Verweigern eines Zahlungsziels kann zum Verlust des Kunden und damit eines möglichen Deckungsbeitrags führen. Die Risikotragung erfordert Kapitalreserven (Eigenkapital), die angemessen zu verzinsen sind. Kalkuliert ein Unternehmen diese Eigenkapitalkosten nicht ein, können Renditeziele langfristig nicht erreicht werden bzw. kann auch der Fortbestand des Unternehmens gefährdet sein.

Während Versicherungsprämien und Risikovermeidungsinvestitionen verhältnismäßig einfach in die Preise einkalkuliert werden können, stellt die Bewertung der Risikokosten, welche durch die Risikotragung erzeugt werden, eine Herausforderung an das Controlling dar. Diese Kosten werden im wesentlichen von den durchschnittlich einzuplanenden Schäden und den Eigenkapitalkosten bestimmt. Zur Ermittlung der Eigenkapitalkosten ist es erforderlich, sowohl den risikoangepassten Eigenkapitalbedarf (Risk adjusted Capital RaC)<sup>2</sup> als auch den für das Risiko angemessenen Eigenkapitalzins zu bestimmen. Letzterer kann basierend auf einem Opportunitätskostenkalkül ermittelt werden. Das heißt, es müsste eine Alternativanlage mit ähnlichen Risikocharakteristika identifiziert und die dort zu



Henry Dannenberg ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Wirtschaftsforschung, Halle  
E-Mail: henry.dannenberg@web.de

erzielende Risikoprämie für die Bewertung der Risikokosten zugrunde gelegt werden.<sup>3</sup> Auch ist es möglich, auf Grundlage einer individuellen Nutzenfunktion eine Risikoprämie zu bestimmen.<sup>4</sup> Diese Vorgehensweise bietet sich vor allem dann an, wenn Alternativanlagen nicht identifiziert werden können.

Im folgenden soll anhand eines fiktiven Bauprojektes veranschaulicht werden, wie diese drei Kostenkomponenten simulationsbasiert bestimmt werden können.

### 2. Rahmenbedingungen des Beispiels

Im folgenden wird angenommen, dass die Stadt H. ihren Marktplatz sanieren möchte. Baubeginn wäre der 01.04.2007. Da im Frühjahr 2008 ein wichtiges kulturelles Ereignis auf diesem Platz stattfinden soll, ist es wichtig, dass die Arbeiten zum 01.04.2008 abgeschlossen werden. Damit Baufirmen, die sich um den Auftrag bewerben, einen Anreiz zur pünktlichen Fertigstellung haben, ist für jeden Tag Terminüberschreitung eine Vertragsstrafe von 10.000 Euro vorgesehen. In der Ausschreibung wird festgelegt, dass an Wochenenden, Feiertagen und Nachts nicht gearbeitet werden darf, um die Anwohner nicht unnötig durch Lärm und Staub zu belasten. Bestandteil des Auftrages ist es, das alte Pflaster abzutragen, den Untergrund zu sanieren und den Platz neu zu pflastern. Die Bezahlung erfolgt am 01.10.08.

	April	Mai	Juni	Juli	Aug	Sep	Okt	Nov	Dez	Jan.	Feb	März	Summe	
Arbeitsablauf	Abtragen altes Pflaster													
				Untergrund sanieren										
										Neu pflastern		Puffer		
notwendige Manntage:	640			1240						380		0		2260
Arbeitstage:	22	21	21	22	19	22	20	22	19	20	20	22		
Mitarbeiter:	11	11	11	11	11	11	11	12	12	12	12	12		
verfügbare Manntage:	242	231	231	242	209	242	220	264	228	240	240	264		
verfügbare Manntage:	704			1405						480		264		2853
verfügbarer Puffer:	64			165						100		264		593

Abb. 1: Projektplan des Bauunternehmers

Ein Unternehmer ist an diesem Auftrag interessiert und kalkuliert einen Mindestpreis. Für das Projekt wird ein Unternehmen gegründet, welches nach Fertigstellung wieder liquidiert wird. Vereinfachend wird angenommen, dass das einzige Risiko des Projektes in einer verspäteten Fertigstellung und der damit verbundenen Vertragsstrafe besteht. Weiterhin wird angenommen, dass der Unternehmer die Projektkosten durch einen Bankkredit finanzieren möchte. Die Bank ist bereit, sich an der Finanzierung zu beteiligen, wenn sie mit 99%iger Wahrscheinlichkeit mit einer vollständigen Rückzahlung des Kreditbetrages rechnen kann. Der Fremdkapitalzins beträgt in diesem Fall 7%. Als Tilgungstermin wird der 01.10.08 vereinbart. Der risikolose Zinssatz, den der Unternehmer für sein Eigenkapital erhalten könnte, beträgt 4%. Ein Projekt mit ähnlicher Risikostruktur konnte nicht identifiziert werden. Der Unternehmer leitet daher den erforderlichen Risikoaufschlag auf Grundlage seines individuellen Nutzenkalküls ab. Er ist mit einem Risikoaufschlag zufrieden, der dem durchschnittlichen Eigenkapitalverbrauch in den Fällen entspricht, in denen er Eigenkapital verliert.

nicht möglich sind. Weiterhin wird die Anzahl der möglichen Arbeitstage pro Monat ermittelt. Das Abtragen des alten Pflasters soll von April bis Juni 2007 erfolgen. Hierfür sind 640 Manntage erforderlich. Ein Manntag entspricht dabei dem Arbeitstag eines Mitarbeiters. Der Untergrund ist von Juli bis Dezember zu sanieren und das neue Pflaster soll im Januar und Februar 2008 aufgetragen werden. Der März wird als Puffer eingeplant, um eventuelle Verspätungen auszugleichen. Insgesamt werden 2.260 Manntage benötigt. Zur Verfügung stehen 2.853 Manntage. Somit ergibt sich ein Gesamtpuffer von 593 Manntagen (siehe Abb. 1).

Der Unternehmer kann zwei mögliche Risikoquellen identifizieren. Dabei handelt es sich um die Möglichkeit, dass bei schlechtem Wetter nicht gearbeitet werden kann und um die Möglichkeit, dass

Mitarbeiter krankheitsbedingt ausfallen. Da sich das Wetter in jedem Jahr etwas anders gestaltet, ist die tatsächliche Ausprägung in den einzelnen Monaten unsicher. Diese Unsicherheit stellt ein Risiko dar. In dem hier dargestellten Beispiel wird die Anzahl der witterungsbedingten Ausfalltage daher für jeden Monat durch eine Dreiecksverteilung beschrieben. Mit dieser Verteilung wird jeder möglichen Anzahl witterungsbedingter Ausfalltage eine Realisationswahrscheinlichkeit zugeordnet. Das heißt, es wird für jeden Monat angegeben, mit wie vielen witterungsbedingten Ausfalltagen mindestens, am wahrscheinlichsten und höchstens zu rechnen ist (siehe Abb. 2).

Die Anzahl der Mitarbeiter, die innerhalb eines Monats ausfallen können, ist ebenfalls unsicher. Daher wird auch dieses Risiko durch Dreiecksverteilungen für jeden Monat modelliert (siehe Abb. 3).

	Anzahl Ausfalltage		
	Min	Mod	Max
April	0	3	5
Mai	0	2	3
Juni	0	1	3
Juli	0	1	3
August	0	1	3
September	0	2	5
Oktober	0	2	5
November	0	3	8
Dezember	0	3	15
Januar	0	4	16
Februar	0	4	16
März	0	4	10



Abb. 2: witterungsbedingte Ausfälle (Angaben fiktiv)

Dem Unternehmer stehen von April bis Oktober 2007 elf Mitarbeiter zur Verfügung, danach kann er auf zwölf Mitarbeiter zurückgreifen. Zur Vereinfachung wird angenommen, dass Neueinstellungen und Kündigungen

Anzahl Mitarbeiterausfälle			Anzahl Mitarbeiterausfälle				
Min	Mod	Max	Min	Mod	Max		
April	0	1	3	Oktober	0	2	4
Mai	0	1	2	November	0	2	4
Juni	0	1	2	Dezember	0	2	5
Juli	0	1	2	Januar	0	2	5
August	0	2	3	Februar	0	2	5
September	0	2	3	März	0	1	3

Abb. 3: Anzahl Mitarbeiterausfälle

Wenn ein Mitarbeiter ausfällt, ist er erfahrungsgemäß mindestens 1 Tag und höchstens 20 Tage krank. Am wahrscheinlichsten ist eine Erkrankungsdauer von 8 Tagen. Auch die Erkrankungsdauer wird durch eine Dreiecksverteilung beschrieben.

### 3. Ermittlung der Projektdauer

Auf Grundlage der vorliegenden Informationen können verschiedene Projekt-szenarien konstruiert werden. So ist es vorstellbar, dass im Dezember des Jahres 2007 überwiegend gutes Wetter sein wird und dadurch nur an einem Tag nicht gearbeitet werden kann. Andererseits könnte es aber auch sein, dass ausgesprochen schlechtes Wetter ist und an 15 Tagen die Arbeit ruhen muss. Die Bildung einer großen Anzahl solcher Szenarien kann unter Verwendung einer Monte-Carlo-Simulation erfolgen. Hierbei werden, basierend auf den oben beschriebenen Verteilungsfunktionen, in jedem Simulationslauf Zufallszahlen ermittelt, welche die witterungsbedingten und krankheitsbedingten Ausfalltage innerhalb eines Szenarios beschreiben. Dabei ist zu berücksichtigen, dass Überschneidungen zwischen witterungs- und krankheitsbedingten Ausfalltagen auftreten können. Auf Grundlage dieser Zufallszahlen kann für jeden Simulations-schritt die Projektdauer ermittelt werden. Durch eine vielfache Wiederholung der einzelnen Simulationsschritte wird eine große Anzahl von möglichen Szenarien ermittelt. Diese Szenarien können als eine repräsentative Stichprobe der möglichen Realisationen aufgefasst und statistisch ausgewertet werden. In Abb. 4 werden die Ergebnisse von 10.000 Simulationsläufen für das vorgestellte Beispiel durch ein Histogramm veranschaulicht. Dieses zeigt, mit welcher Wahrscheinlichkeit eine bestimmte Terminüberschreitung eintritt und wie häufig ein entsprechendes Szenario in der Simula-

tion modelliert wurde. Das Projekt wird demnach mit 26 % iger Wahrscheinlichkeit pünktlich fertig gestellt. Die größte Terminüberschreitung beträgt 40 Tage. In diesem Fall müsste der Unternehmer 400.000 Euro Strafe zahlen. Aus der Simulation lässt sich weiterhin ableiten, dass die durchschnittliche Terminüberschreitung acht Tage beträgt. Der Value at Risk zum Konfidenzintervall von 99 % beträgt 28 Tage. Das heißt, der Fertigstellungstermin wird nur mit einer Wahrscheinlichkeit von 1 % um mehr als 28 Tage überschritten.

### 4. Kalkulation der Projektkosten

Die nicht risikobehafteten Kosten des Projektes (Material-, Personalkosten, ...) werden vereinfachend als fix angenommen und betragen 3,65 Mio. Euro. Diesem Betrag sind im folgenden die Kosten der Risikotragung hinzuzurechnen.

Im Durchschnitt ist mit einer Terminüberschreitung von acht Tagen zu rechnen. Das heißt, im Mittel werden Vertragsstrafen in Höhe von 80.000 Euro anfallen. Dieser Betrag ist in der Kostenkalkulation und damit im Angebot zu berücksichtigen. Daraus folgt, im Schadensfall können bis zu 80.000 Euro der Strafzahlungen aus den Umsatzerlösen des Projektes finanziert werden. Die erwarteten Produktionskosten betragen demnach 3,73 Mio. Euro.

Die erwarteten Produktionskosten können durch die Bank vorfinanziert werden, insofern die Verlustwahrscheinlichkeit für die Bank kleiner als 1 % ist. Ein Verlust für die Bank tritt dann ein, wenn eine Vertragsstrafe zu zahlen ist, die den Risikopuffer, also den Eigenkapitalbestand

des Unternehmens übersteigt. Da eine Ausfallwahrscheinlichkeit von höchstens 1 % gefordert ist, muss das Bauunternehmen mindestens so viel Eigenkapital vorhalten, damit es die Strafzahlung einer Terminüberschreitung von 28 Tagen tragen kann. Das heißt, das Unternehmen muss in der Lage sein, eine Strafe in Höhe von 280.000 Euro (= 10.000 Euro \* 28 Tage) zu zahlen. Da im Angebotspreis bereits eine erwartete Strafzahlung in Höhe von 80.000 Euro einkalkuliert wurde, sind vom Unternehmen noch 200.000 Euro an Eigenkapital vorzuhalten. Der Eigenkapitalpuffer wird also nur beansprucht, wenn die Terminüberschreitung größer als acht Tage ist.

Die Eigenkapitalzinsen berechnen sich aus dem risikolosen Zins, den der Unternehmer erzielen könnte (4 %) und einem Risikoaufschlag. Der Risikoaufschlag muss entsprechend dem Nutzenkalkül des Unternehmers so groß sein, damit der durchschnittliche Zinsertrag die Verluste bei Terminüberschreitung kompensieren kann, also der erwartete Eigenkapitalverbrauch im Schadensfall gleich Null ist. Eigenkapital zur Risikodeckung wird in den Fällen benötigt, in denen die Terminüberschreitung größer als acht Tage ist. Wird also beispielsweise neun Tage länger gearbeitet als vorgesehen, verliert der Unternehmer 10.000 Euro Eigenkapital. Im vorliegenden Beispiel muss in 41,5 % der Fälle mit einer Terminüberschreitung von mehr als acht Tagen gerechnet werden. Diese Information stellt die Simulation zur Verfügung. Der maximale Verlust des Unternehmers ist auf 200.000 Euro beschränkt. Eine Vertragsstrafe, die nicht durch das Eigenkapital kompensiert werden kann, führt zur Überschuldung und damit zur Insolvenz. In diesem Fall wird der den Eigen-



Abb. 4: Histogramm der Terminüberschreitung

kapitalpuffer übersteigende Schaden auf Dritte übergewälzt (Bank und Stadt). Für die Ermittlung der Eigenkapitalzinsen ist die Information relevant, wie viel Eigenkapital der Unternehmer durchschnittlich im Schadensfall verliert. Das heißt, es ist der durchschnittliche Eigenkapitalverbrauch in den Verlustszenarien zu bestimmen. Diese Information kann ebenfalls dem Simulationsergebnis entnommen werden. In den Fällen, in denen die Terminüberschreitung größer als acht Tage ist, beträgt die durchschnittliche Terminüberschreitung elf Tage. Das bedeutet, im Mittel muss der Unternehmer im Schadensfall 30.000 Euro zur Kompensation der Vertragsstrafe aufbringen. Zur Berechnung dieser durchschnittlichen Terminüberschreitung ist zu berücksichtigen, dass der Unternehmer maximal für 28 Tage die Strafe zahlen kann. Eine Terminüberschreitung von 29 Tagen und mehr führt daher für ihn zu dem selben Verlust, den eine Verfehlung des Fertigstellungstermins um 28 Tage zur Folge hat. Das heißt, dem Szenario einer Terminüberschreitung von 28 Tagen wird die kumulierte Wahrscheinlichkeit aller Szenarien zugeordnet, in denen eine Verspätung von mindestens 28 Tagen ermittelt wurde. Nachdem bestimmt wurde, wie viel Eigenkapital durchschnittlich in den Verlustszenarien aufgebraucht wird, ist der durchschnittliche Eigenkapitalverbrauch in allen Szenarien als die Risikoprämie zu determinieren. Dies erfolgt durch den gewichteten Durchschnitt aus durchschnittlichem Schaden in den Verlustszenarien und durchschnittlichem Schaden in den Szenarien, in denen kein

Verlust eingetreten ist. In letzterem ist der Schaden definitionsgemäß Null. Daher berechnet sich der durchschnittliche Eigenkapitalverbrauch in allen Szenarien aus dem Produkt der Verlustwahrscheinlichkeit (41,5 %) und durchschnittlichem Schaden im Verlustszenario (30.000 Euro). Die Risikoprämie beträgt demnach 12.633 Euro.

Der Risikozuschlag ergibt sich als Quotient aus Risikoprämie und Eigenkapitalbedarf. Im vorliegenden Beispiel entspricht er 6,3 % ( $= 12.633 / 200.000$ ). Inklusive des risikofreien Zinses in Höhe von 4 % betragen die Eigenkapitalzinsen demnach 10,3 %.

Nachdem der Eigenkapitalbedarf und die Eigenkapitalzinsen ermittelt wurden, können die Gesamtkosten des Projektes bestimmt werden. Neben den bereits ermittelten erwarteten Produktionskosten entstehen Fremdkapitalkosten. Da das Unternehmen die erwarteten Produktionskosten vollständig fremd finanziert, besteht ein Fremdkapitalbedarf in Höhe von 3,73 Mio. Euro. Die Fremdkapitalkosten belaufen sich im Beispiel auf 261.100 Euro. Die Eigenkapitalkosten betragen 20.600 Euro ( $10,3 \% \cdot 200.000$  Euro). Diese fallen bis zur Fertigstellung des Projektes an. Danach besteht kein Risiko mehr, womit auch kein Eigenkapital mehr erforderlich ist. Somit ergeben sich Gesamtkosten in Höhe von 4.011.700 Euro.

## Fazit

Das vorgestellte Beispiel zeigt, wie methodisch verhältnismäßig einfach

die Kosten der Risikotragung ermittelt werden können. Auch wird deutlich, dass diese Kosten eine relevante Größe in der Projektkalkulation darstellen und daher zu bestimmen sind. Das Projekt hat einen erwarteten Ertrag in Höhe der Risikoprämie, wobei in ca. 58 % der Fälle ein positives Ergebnis erwirtschaftet wird. Das heißt, die ermittelten Gesamtkosten stellen einen Mindestpreis dar. Kann am Markt ein höherer Preis erzielt werden, führt dies zu einem sinkenden Eigenkapitalbedarf und damit zu sinkenden Eigenkapitalkosten, da Risiken durch den erwarteten zusätzlichen Ertrag gedeckt werden können. Auf diesen Fall soll hier allerdings nicht näher eingegangen werden. Praktische Probleme sind vor allem in der Identifikation und quantitativen Beschreibung der jeweils relevanten Einzelrisiken durch Wahrscheinlichkeitsverteilungen zu sehen.

## Fußnoten

- 1 vgl. Arbeitskreis Finanzierungsrechnung der Schmalenbach Gesellschaft für Betriebswirtschaft e. V. (2001): „Risikomanagement und Risikocontrolling in Industrie- und Handelsunternehmen“, in ZfBf Schmalenbach Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, Sonderheft 46, S. 34.
- 2 siehe Gleißner, W. (2005): „Kapitalkosten: Der Schwachpunkt bei der Unternehmensbewertung und im wertorientierten Management“, in Finanz Betrieb, 4/2005, S. 220f.
- 3 siehe ebenda, S. 222
- 4 siehe hierzu beispielsweise Rosenkranz, F., Missler-Behr (2005): „Unternehmensrisiken erkennen und managen“, Berlin, Heidelberg, S. 61ff. ■

# TREUENFELS

Personal für das Finanz- und Rechnungswesen



XP RT N 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

[hamburg@treuenfels-personal.de](mailto:hamburg@treuenfels-personal.de) · [www.treuenfels-personal.de](http://www.treuenfels-personal.de)

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

Zuordnung CM-Themen-Tableau					
32	33	35	S	L	V



v.l.n.r.: Michael Theisling, Controlling, Fahrzeugwerk Bernard Krone GmbH, Werlte; Prof. Dr. Stephan Kress, Fachhochschule Osnabrück, Department für Management und Technik, Lingen; Robert Tenfelde, Leiter Controlling, Windmüller & Hölischer KG, Lengerich – [www.stephan-kress.de](http://www.stephan-kress.de)

## PROZESSKOSTENRECHNUNG IN DER MATERIALWIRTSCHAFT UND DEM VERTRIEB BEI EINEM UNTERNEHMEN DES SONDER-MASCHINENBAUS (Allokationseffekte und verursachungs-gerechte Erweiterung der Kalkulation und Deckungsbeitragsrechnung)

von Stephan Kress, Osnabrück; Robert Tenfelde, Lengerich; Michael Theisling, Werlte

Die Prozesskostenrechnung hat zum Ziel, Gemeinkosten, insbesondere in den der Fertigung vor- und nachgelagerten Unternehmensbereichen, verursachungsgerecht zu verrechnen. Darüber hinaus wird sie mehr und mehr auch zu einem Instrument sowohl im Rahmen des Gemeinkostenmanagements als auch strategischer Unternehmensentscheidungen wie z. B. der Sortimentspolitik. In dem vorliegenden Artikel wird das Vorgehen bei der Einführung der Prozesskostenrechnung bei einem Unternehmen des Sondermaschinenbaus, der Windmüller & Hölischer KG, Lengerich, im Materialwirtschafts- und Vertriebsbereich vorgestellt. Im Bereich der Materialwirtschaft kann damit der Allokationseffekt der bisherigen Zuschlagskalkulation der Materialgemeinkosten aufgedeckt werden; wichtige Informationen für die zukünftige Sortimentspolitik lassen sich so gewinnen. Die Einführung und Anwendung der Prozesskostenrechnung im Vertriebsbereich, dessen Aufwand bzw. Kostentreiber von der Anzahl der

Auftragspositionen eines Angebots bzw. Auftrags abhängig sind, erlaubt die verursachungsgerechte Erweiterung der Auftragskalkulation besonders auch des Sondermaschinenbauers. Zudem lässt sich die Aussagekraft der Deckungsbeitragsrechnung durch Zuordnung der Kosten bereits auf der Auftragsebene erhöhen. Der Artikel schließt mit einem Fazit und einem Ausblick auf die zukünftige Verwendung und Einsatzmöglichkeiten der Prozesskostenrechnung bei dem Sondermaschinenbauer.

### 1 EINLEITUNG

Im Zuge der Fertigungsautomatisierung mit den damit einhergehenden investiven Maßnahmen sowie der Verlagerung von betrieblichen Tätigkeiten in indirekte, der Fertigung vor- oder nachgelagerte Unternehmensbereiche, fand eine Strukturverschiebung der Kosten statt: Variable Einzel- und Gemeinkosten wurden reduziert, fixe Gemeinkosten, insbesondere

in den indirekten Bereichen, aufgebaut. Darüber hinaus ersetzen heute prozessorientierte Organisationsformen zunehmend die funktionalen Unternehmensformen in Industrieunternehmen. Traditionelle Kostenrechnungssysteme, welche im Rahmen der Gemeinkostenverrechnung Zuschlagssätze ermitteln und diese sodann für die Kostenträgerkalkulation verwenden, berücksichtigen die Inanspruchnahme der indirekten Bereiche im Rahmen der Geschäftsprozessorganisation indes nicht mehr verursachungsgerecht; führen vielmehr über Allokationseffekte u. U. sogar zu strategischen Fehlentscheidungen, beispielsweise in der Produktpolitik des Unternehmens [vgl. KrLe98, S. 146f.].

So verlagert sich auch bei der Windmüller & Hölischer KG, einem Unternehmen des Sondermaschinenbaus, der Fokus des Kostencontrollings zunehmend auf die indirekten Leistungsbereiche mit ihren wachsenden Gemeinkostenblöcken.



Gleichzeitig offenbaren sich in der Planung, Steuerung und Verrechnung dieser Bereiche erhebliche Defizite des derzeitigen noch auf Zuschlagssätzen basierenden Kostenrechnungssystems. Die Prozesskostenrechnung mit ihrer verursachungsgerechten Verrechnung der Gemeinkosten bot sich daher als Ergänzung zum bestehenden Kostenrechnungssystem an. Um das Potenzial der Prozesskostenrechnung für die Windmüller & Hölscher KG zu beurteilen, wurde diese zunächst im Rahmen eines Pilotprojekts in ausgewählten Kostenstellen der Materialwirtschaft und des Vertriebs eingeführt. Die Ergebnisse aus dem Bereich der Materialwirtschaft dienen zur verursachungsgerechten Verrechnung der Materialgemeinkosten. Ein Vergleich mit den Ergebnissen der vorhandenen Zuschlagsverrechnung gab über den aufgedeckten Allokationseffekt Aufschluss über die Qualität der vorhandenen Verrechnungsmethodik [vgl. Reck98, S. 94f.]. Durch die Einführung der Prozesskostenrechnung im Vertriebsbereich ließ sich zudem die Aussagekraft der Deckungsbeitragsrechnung durch Einführung von Auftragsabwicklungskosten auf Ebene der einzelnen Produktbereiche verbessern.

## 2 DAS KOSTENRECHNUNGSSYSTEM DER WINDMÜLLER & HÖLSCHER KG

Die Windmüller & Hölscher KG mit Sitz im westfälischen Lengerich wurde 1869 von Gottfried Windmüller und Hermann Hölscher zum Zweck der Papierverarbeitung zu Tüten und Kapseln gegründet. Im Jahre 1872 begann die Windmüller & Hölscher KG ihre Erfahrungen in der Papierverarbeitung innerhalb einer eigenen Maschinenkonstruktion umzusetzen. Heute gilt das Unternehmen als Technologie- und Marktführer in der Entwicklung und Herstellung von Maschinen zur Produktion von flexiblen Verpackungen. Insgesamt 2000 Mitarbeiter erwirtschafteten 2005 in den Bereichen Extrusion, Druck- und Veredelung sowie Verarbeitung einen Jahresumsatz von 350 Mio. Euro.

Das existierende Kostenrechnungssystem der Windmüller & Hölscher KG ist als klassische Vollkostenrechnung konzipiert. Die Verrechnung der Gemeinkosten erfolgt hierbei im direkten Leistungsbereich mithilfe von differen-

zierten Maschinenstundensätzen. Im indirekten Bereich werden die Materialgemeinkosten mit der traditionellen Zuschlagsrechnung auf die Kostenträger verrechnet; die Verwaltungs- und Vertriebsgemeinkosten sind nur unternehmensbezogen in der Ergebnisrechnung berücksichtigt. Die Wirtschaftlichkeitskontrolle der Gemeinkostenbereiche geschieht über Plan-/Ist-Abweichungen in Verbindung mit Über- oder Unterdeckungen der Kostenstellen. Die Kostenstellenplanung erfolgt im Rahmen der Budgetierung dabei auf Basis von Vorjahres- und Prognosewerten meist im direkten Gespräch mit den verantwortlichen Kostenstellenleitern.

Das Hauptdefizit des derzeitigen Kostenrechnungssystems beruht auf der Tatsache, dass es nach wie vor auf die direkten Leistungsbereiche fokussiert ist, was wiederum eine Vernachlässigung der indirekten Bereiche, insbesondere der relativ fertigungsfernen Verwaltungs- und Vertriebsbereiche zur Folge hat. So bleiben bisher sowohl die auftrags- bzw. produktbezogenen Verwaltungs- als auch die Vertriebsgemeinkosten bei der Produkt- und Auftragskalkulation weitgehend unberücksichtigt. Darüber hinaus weist das vorhandene Kostenrechnungssystem Mängel bei der Planung und Kontrolle der indirekten Leistungsbereiche auf. Aufgrund fehlender Bezugsgrößen muss die Kostenstellenplanung auf Grundlage von Vorjahres- und Prognosewerten durchgeführt werden, da für eine analytische Planung das Mengen- und Wertgerüst fehlt. Zur unterjährigen Kontrolle der indirekten Leistungsbereiche ist daher auf Plan-/Ist-Vergleiche zurückzugreifen, da aufgrund fehlender Planbezugsgrößen keine Sollkosten zu ermitteln sind. Hierdurch lässt sich die Wirtschaftlichkeit indirekter Leistungsbereiche unterjährig aber nur in dem rein theoretischen Fall beurteilen, wenn Ist- und Planbeschäftigung auch tatsächlich übereinstimmen.

## 3 VORGEHEN DER EINFÜHRUNG UND NUTZUNG DER PROZESSKOSTENRECHNUNG (PKR)

Kerngedanke der Prozesskostenrechnung (im weiteren PKR) ist, betriebliche Gemeinkosten nicht mehr über tendenziell ungenaue und willkürliche Zuschlagssätze auf die Produkte (allg. Kalkulationsobjekte) zu verrechnen,

sondern auf Basis der durch die Kalkulationsobjekte tatsächlich in Anspruch genommenen Aktivitäten und Tätigkeiten [vgl. Reck98, S. 22]. Trotz dieser veränderten Sichtweise stellt die PKR kein grundsätzlich neues Kostenrechnungssystem dar, sondern bedient sich der vorhandenen Kostenarten- und Kostenstellenrechnung [vgl. Scha99, S. 358].

Zum Aufbau einer Prozesskostenrechnung ist es erforderlich, die innerhalb einer Kostenstelle ablaufenden Tätigkeiten zu ermitteln [vgl. Surr96, S. 372]. Sachlich zusammengehörige Tätigkeiten werden anschließend kostenstellenbezogen zu Teilprozessen zusammengefasst [vgl. Treb02, S. 410]. Diese werden dann mit Kosten und Kapazitäten bewertet und in wenige i.d.R. kostenstellenübergreifende Hauptprozesse zusammengefasst [vgl. Reck98, S. 36f.]. Unter einem solchen Hauptprozess versteht man eine Kette homogener Aktivitäten über mehrere Kostenstellen hinweg, die demselben Kosteneinflussfaktor (Cost-Driver) unterliegen und für die Prozesskosten ermittelt werden sollen [vgl. HoMa95, S. 62]. Ein Teilprozess besteht hierbei aus einer Kette homogener Aktivitäten innerhalb einer Kostenstelle, die einem oder mehreren Hauptprozessen zugeordnet werden können und für den Prozesskosten zu ermitteln sind [vgl. May98, S. 8]. Abbildung 1 zeigt zusammenfassend die Methodik der Prozesskostenrechnung.

Entstanden ist die PKR aus den Anforderungen deutscher Industrieunternehmen, die im Rahmen der Plankostenrechnung nach ergänzenden Instrumenten für die Verrechnung der Gemeinkosten in den indirekten Unternehmensbereichen suchten [vgl. HoMa95, S. 59]. Ihr Einsatz zur Verrechnung der betrieblichen Gemeinkosten entspricht dabei dem grundsätzlichen Charakter dieser Kosten. Mittlerweile ist unbestritten, dass sich die Prozesskostenrechnung nicht nur zur Verbesserung der Kalkulation eignet, sondern auch als Instrument des Gemeinkostenmanagements wertvolle Beiträge leisten kann [vgl. Reck98, S. 29]. Die PKR kann dabei auch zur Optimierung von Tätigkeiten, Teilprozessen und Hauptprozessen verwendet werden [vgl. JaBo00, S. 585]. Ist dazu der Unter-

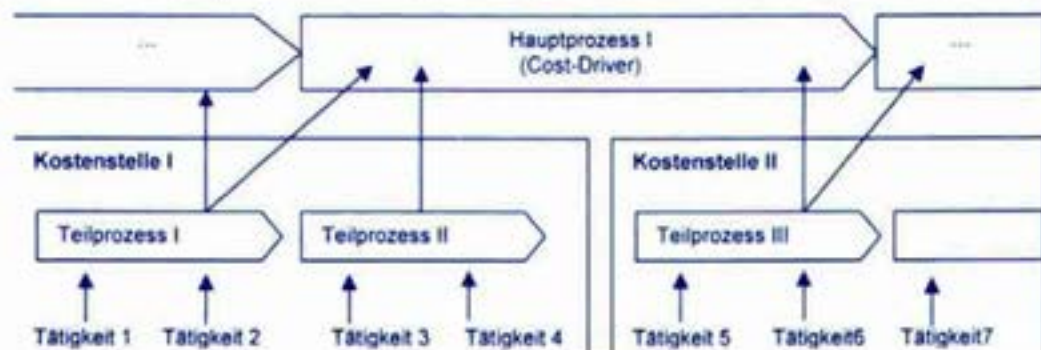


Abb. 1: Methodik der Prozesskostenrechnung

suchungsbereich ermittelt, können mithilfe von Wertschöpfungsanalysen und Benchmarking-Studien Schwachstellen und Optimierungspotentiale aufgedeckt werden [vgl. Maye96, S. 45]. Eine Optimierung kann dabei in zwei Zielrichtungen erfolgen. Einerseits lassen sich über die PKR Komplexitätskosten sichtbar machen, um daraufhin ein Programm zur Redimensionierung der Sortiments- und Kundenkomplexität zu entwerfen [vgl. BöWo01, S. 37ff.]. Andererseits sind die Unternehmensabläufe selbst zu verbessern oder zu vereinfachen [vgl. Sand05, S. 46ff.].

Innerhalb der Optimierungsphase werden Zielkosten für die Prozesse vereinbart, die im Weiteren als Standards in der Kalkulation, Centerverrechnung, Budgetplanung und Produktivitätsermittlung verwendet werden können. Abweichungen von den Zielkosten zeigen dann, wo Optimierungsmaßnahmen nicht planmäßig realisiert wurden [vgl. Maye96, S. 45]. Damit sich alle geplanten Maßnahmen auch in den Budgets wiederfinden, ist die Kostenartenplanung dazu auf eine Prozessplanung umzustellen. Über Zielkosten je Prozess in Verbindung mit der Planung der Kostentreibermengen lassen sich Ressourcenbedarfe für die Kostenstellen abbilden, welche die Planbezugsgrößen für die Kostenstellenplanung der indirekten Bereiche, vergleichbar denen der Fertigungsbereiche, darstellen [vgl. Maye96, S. 46].

#### 4 EINFÜHRUNG DER PKR IN DIE MATERIALWIRTSCHAFT DER WINDMÖLLER & HÖLSCHER KG

Im weiteren soll der Prozess der Einführung der PKR im Materialwirtschaftsbe-

reich und dessen Ergebnisse dargestellt werden. Ergebnis der Einführung sind Prozesskostensätze, die mit den vorhandenen Zuschlagssätzen verglichen, Hinweise über den Allokationseffekt der existierenden Produktkalkulation liefern.

#### 4.1 Definition des Untersuchungsbereichs und Durchführung der Tätigkeitsanalyse

In einem ersten Schritt definierte das Controlling der Windmüller und Hölscher KG zusammen mit den Fachbereichen den Untersuchungsbereich und die Zielsetzung der Einführung. Grundsätzlich eignet sich die PKR für Kostenstellen im indirekten Leistungsbereich, deren Leistungen und Tätigkeiten relativ gleichförmig sind und wiederholend ablaufen sowie geringe Entscheidungsspielräume aufweisen. Aufgrund dieser Eigenschaften in Verbindung mit einem hohen Gemeinkostenvolumen wurden im Materialwirtschaftsbereich die in Abbildung 2 aufgeführten Kostenstellen für die Einführung der PKR ausgewählt.



Abb. 2: Ausgewählte Kostenstellen im Bereich der Materialwirtschaft

Das Gemeinkostenvolumen des so eingegrenzten Untersuchungsbereichs entspricht einem Anteil von ca. 50 % des Materialgemeinkostenvolumens der Windmüller & Hölscher KG, welches üblicherweise mithilfe von Zuschlagssätzen auf die Kostenträger verrechnet wird. Der Materialgemeinkostenzuschlagssatz variiert hierbei zwischen 3 % und 18 % in Abhängigkeit von den Materialeinzelkosten. Materialien mit einem Wert unter 25 € werden mit 18 % bezuschlagt, Ein-

satzmaterialien zwischen 25 € und 250 € mit 6 % und Materialien mit einem Wert über 250 € mit 18 %. Für die Einführung der PKR im Bereich der Materialwirtschaft galt dabei folgende Zielsetzung: „Überprüfung der bestehenden Materialgemeinkostenverrechnung durch Vergleich mit einer Verrechnung über die Prozesskostenrechnung“.

Aufgrund des heterogenen Maschinenspektrums mit stark unterschiedlichen Komplexitäten sollte der durchgeführte Vergleich Informationen über die Verursachungsgerechtigkeit der bestehenden Verrechnungsmethodik, den sog. Allokationseffekt, für das Produktsortiment liefern. Die Tätigkeitsanalyse zur Teilprozessbestimmung erfolgte im Interview mit den Kostenstellenleitern. Abbildung 3 zeigt einen Ausschnitt aus den Ergebnissen der Tätigkeitsanalyse im Wareneingang.

Die Tätigkeitsanalysen identifizierten sowohl im Wareneingang als auch im Lagerbereich die Dimensionierung des Materials als Einflussfaktor in Bezug auf die Ablauforganisation und den Ressourcenbedarf. Die Materialien konnten hierbei in drei Gruppen eingeteilt werden. Unter dem Begriff der Kleinteile wurden solche Materialien zusammengefasst, die im Kleinteilelager eingelagert werden. Materialien, die palettiert im Hochregallager eingelagert werden, wurden unter dem Begriff der Großteile zusammengefasst. Für die Materialien, die aufgrund

ihrer Dimensionierung nicht im Hochregallager, sondern im Freiflächenlager gelagert werden, wurde der Begriff der Freiflächenteile eingeführt.

#### 4.2 Verdichtung der Tätigkeiten zu Teilprozessen und Cost-Driver Definition

Die Ergebnisse der Tätigkeitsanalyse stellten sich für die spätere Verrechnung der Gemeinkosten indes als zu detailliert

heraus. Aus diesem Grund wurden die ermittelten Tätigkeiten kostenstellenbezogen wieder zu Teilprozessen zusammengefasst. Ein Teilprozess beinhaltet hierbei zeitlich aufeinander folgende Tätigkeiten, die sich auf die gleiche Materialart beziehen. Die Zusammenfassung bzw. Abgrenzung heterogener und nicht repetitiver Tätigkeiten der Kostenstellen erfolgte im Teilprozess „Leitung/Planung/Organisation“.



Abb. 3: Auszug aus der Tätigkeitsanalyse im Wareneingang

Abschließend waren die Teilprozesse abhängig davon, ob sie sich in Bezug auf das Leistungsvolumen der Kostenstelle mengenvariabel oder mengenfix verhalten, als leistungsmengeninduziert oder leistungsmengenneutral zu klassifizieren. Die Ergebnisse der Teilprozessermittlung sind in den Abbildungen 4 und 5 zusammengefasst.

Für die leistungsmengeninduzierten Teilprozesse wurden anschließend Maßgrößen, sog. Cost-Driver, gesucht und deren mengenmäßige Ausprägung bestimmt. Im Wareneingang konnte die Anzahl der Einlagerungspositionen und im Lagerbereich die Anzahl der Auslagerungspositionen als geeignete Maßgröße identifiziert werden. Zur Bestimmung der Maßgrößenmengen erfolgte ein Rückgriff auf Istwerte vergangener Perioden, da sich eine analytische Planung

Teilprozesse im Wareneingang		
Kostenstelle	Teilprozess	Imi / Imn
Wareneingang	Annahme Kleinteile	leistungsmengeninduziert
	Vorbereiten Kleinteile zur Kommissionierung	leistungsmengeninduziert
	Kommissionierung Kleinteile	leistungsmengeninduziert
	Annahme Großteile	leistungsmengeninduziert
	Vorbereiten Großteile zur Kommissionierung	leistungsmengeninduziert
	Kommissionierung Großteile	leistungsmengeninduziert
	Annahme Freifächenteile	leistungsmengeninduziert
	Kommissionierung Freifächenteile	leistungsmengeninduziert
	Leitung / Planung / Organisation	leistungsmengenneutral

Abb. 4: Teilprozesse im Wareneingang

Teilprozesse im Lagerbereich		
Kostenstelle	Teilprozess	Imi/Imn
Lagerbereich: Zentrallager Hochregallager Kleinteilelager	Kleinteile einlagern	leistungsmengeninduziert
	Kleinteile auslagern	leistungsmengeninduziert
	Kleinteile bereitstellen	leistungsmengeninduziert
	Großteile einlagern	leistungsmengeninduziert
	Großteile auslagern	leistungsmengeninduziert
	Großteile bereitstellen	leistungsmengeninduziert
	Freifächenteile einlagern	leistungsmengeninduziert
	Freifächenteile auslagern	leistungsmengeninduziert
	Freifächenteile bereitstellen	leistungsmengeninduziert
Leitung / Planung / Organisation	leistungsmengenneutral	

Abb. 5: Teilprozesse im Lagerbereich

der Maßgrößenmengen als zu aufwendig herausstellte. Nachdem die Teilprozesse mit den zugehörigen Maßgrößen und Maßgrößenmengen vorlagen, wurden diesen Mitarbeiterkapazitäten und Kostenstellenkosten zugeordnet; die

Mitarbeiterkapazitäten dienten hierbei als Indikator der proportionalen Verrechnung der Kostenstellenkosten auf die einzelnen Teilprozesse. Die Kosten der Imn-Teilprozesse waren im letzten Schritt im proportionalen Verhältnis auf die Imi-

der Teilprozesse im Wareneingang (siehe Abbildung 8) ließ sich ermitteln, dass die Bearbeitung von Freilächenteilen der größte Kostentreiber ist, gefolgt von der Bearbeitung von Großteilen. Demgegenüber verursachen die Teilprozesse zur Bearbeitung von Kleinteilen die geringsten Kosten je Prozess.

Im Lagerbereich zeigte sich ein ähnliches Bild (siehe Abbildung 9). Die Bearbeitung von Freilächenteilen weist den größten Teilprozesskostensatz auf; deutlich geringere Kosten verursacht auch hier die Bearbeitung von Großteilen, gefolgt von den Kleinteilen, für die die niedrigsten Kostensätze ermittelt wurden. Zur



Abb. 6: Gesamt-Teilprozesskosten im Wareneingang in %

Teilprozesse umzulegen; als Ergebnis lagen die Gesamt-Teilprozesskosten vor, deren Verteilung in Abbildung 6 und 7 dargestellt ist.

#### 4.3 Analyse der Kostenstruktur und Berechnung der Teilprozesskostensätze

Die Analyse der Gesamt-Teilprozesskosten im Wareneingang (siehe auch Abbildung 6) kam zu dem Resultat, dass in Bezug auf die Materialart insbesondere Ressourcen zur Bearbeitung von Klein- und Großteilen bereitgestellt werden; in Bezug auf die Art der Tätigkeiten nimmt die Kommissionierung der Materialien dabei einen Großteil der Ressourcen in Anspruch. Die Ursache für die geringe Ressourcenbereitstellung für Großteile liegt darin begründet, dass der Anteil an Materialien, die in diese Klassifizierung fallen, gering ist und somit auch die zu vereinnahmende Menge an Großteilen im Wareneingang relativ gering ist. Ursächlich für die hohe Ressourcenbereitstellung für die Kommissionierung der Materialien ist im Handlingsaufwand innerhalb dieses Teilprozesses zu sehen. Hierbei müssen alle Kleinteile für die Einlagerung im Kleinteilelager in sog. Schäferkästen kommissioniert werden. Bei Großteilen ergibt sich der Aufwand aus der Pallettierung und Ladungssicherung zur Einlagerung im Hochregallager.

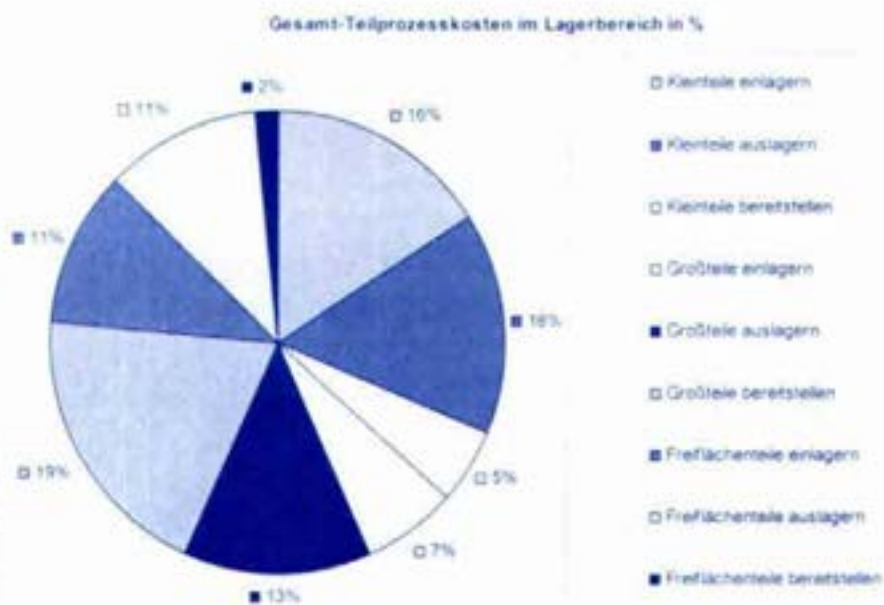


Abb. 7: Gesamt-Teilprozesskosten im Lagerbereich in %

Bei der Analyse der Gesamt-Teilprozesskosten im Lagerbereich (siehe Abbildung 7) zeigte sich in Bezug auf die Materialart das gleiche Bild wie im Wareneingang. Bezogen auf die Tätigkeit werden hier vor allem Kapazitäten für die Ein- und Auslagerung der Materialien bereitgestellt.

Durch Division der ermittelten Gesamt-Teilprozesskosten durch die zugehörige Maßgrößenmenge konnten schließlich die Gesamt-Teilprozesskostensätze ermittelt werden. Diese geben die durchschnittlichen Kosten für eine einmalige Durchführung eines Teilprozesses an. Bezogen auf eine einmalige Durchführung

verursachungsgerechten Verrechnung der Gemeinkosten müssen im Vergleich also Freilächenteile einen höheren Anteil an Materialgemeinkosten tragen als die Groß- oder Kleinteile.

#### 4.4 Bildung von Hauptprozessen und Berechnung der Prozesskostensätze

Um die gewonnene Kostentransparenz auf Teilprozessebene nicht durch die Verdichtung der Teilprozesse zu einem Hauptprozess zu verlieren, erfolgte analog zum Vorgehen bei der Ermittlung der Teilprozesse eine separate Verdichtung zu Hauptprozessen in Bezug auf die Klein-

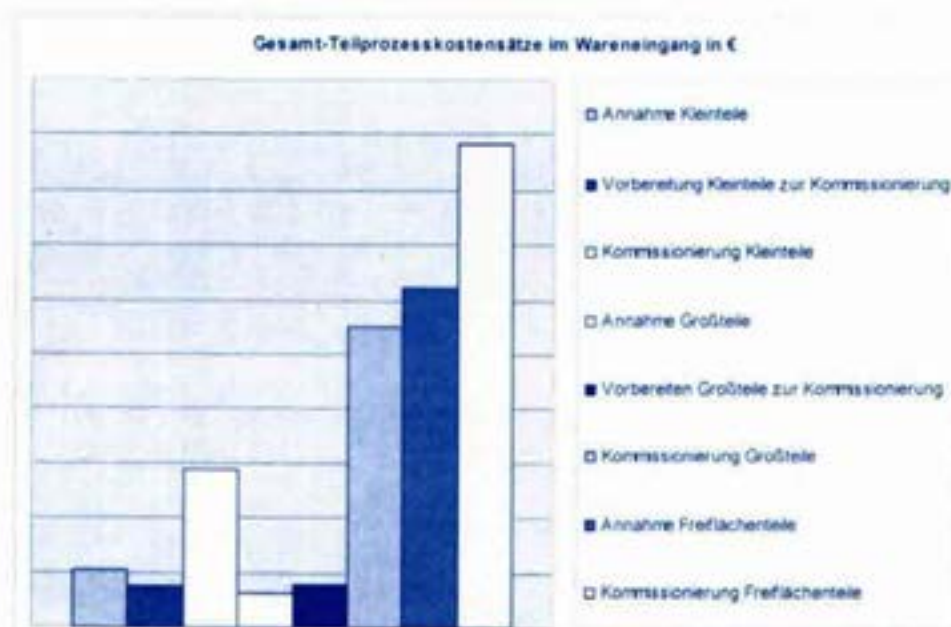


Abb. 8: Gesamt-Teilprozesskostensätze im Wareneingang in €

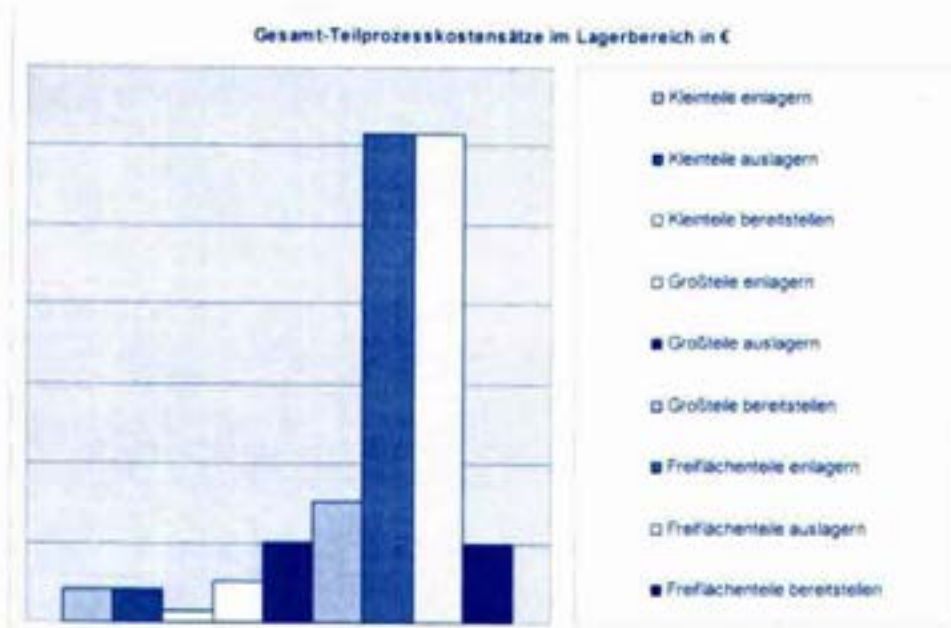


Abb. 9: Gesamt-Teilprozesskostensätze im Lagerbereich in €

Hauptprozesskosten (HPI)  
 = Teilprozesskosten (TPI) +  
 Teilprozesskosten (TPII)  
 = 15.000 € + 10.000 €  
 = 25.000 €

Hauptprozesskostensatz (HPI)  
 = Hauptprozesskosten (HPI) /  
 Cost-Driver Menge  
 = 25.000 € / 10.000 Stück  
 = 2,50 € / Stück

Die Analyse der ermittelten Gesamt-Hauptprozesskosten im Untersuchungsbereich kam zu dem Ergebnis, dass 80 % der Ressourcen zur Bearbeitung von Klein- (40 %) und Großteilen (40 %) bereitgestellt werden. Der Ressourcenanteil zur Bearbeitung von Freifächenteilen ist mit 20 % indes vergleichsweise gering (siehe auch Abbildung 11).

Die Gegenüberstellung der Gesamt-Hauptprozesskostensätze im Untersuchungsbereich, in Abbildung 12 dargestellt, ergab, dass aber gerade die Materialbereitstellung der Freifächenteile den größten Aufwand pro Prozess verursacht; deutlich geringere Kosten sind für die Materialbereitstellung der Großteile aufzuwenden, die geringsten Kosten verursacht schließlich die Materialbereitstellung der Kleinteile.

Groß- und Freifächenteile. Die Ergebnisse der Hauptprozessverdichtung zeigt Abbildung 10. Ein Teilprozess wurde hierbei jeweils zu 100 % einem Hauptprozess zugeordnet.

Für die Hauptprozesse waren im Folgenden geeignete Cost-Driver zu identifizieren und deren mengenmäßige Ausprägung zu bestimmen. Im Untersuchungsbereich wurde die Anzahl der Auslagerungen als geeigneter Kostentreiber identifiziert. Anschließend erfolgte die Berechnung der Hauptprozesskosten, die der Summe der in den Hauptprozess eingehenden Teilprozesskosten entspricht; die Hauptprozesskostensätze wurden

durch Division der Hauptprozesskosten durch die zugehörige Kostentreibermenge bestimmt. Diese geben die durchschnittlichen Kosten für eine Durchführung des Prozesses an. Die Vorgehensweise zur Ermittlung der Hauptprozesskosten und Hauptprozesskostensätze zeigt vereinfacht folgende Beispielrechnung:

Hauptprozess (HPI): Material bereitstellen  
 ➔ Cost-Driver Menge = 10.000 Stück

Teilprozess I (TPI): Material bestellen ➔  
 Teilprozesskosten (TPI) = 15.000 €

Teilprozess II (TPII): Lieferanten betreuen  
 ➔ Teilprozesskosten (TPII) = 10.000 €

## 5 VERGLEICH VON PRODUKTKALKULATIONEN AUF PROZESSKOSTEN- UND ZUSCHLAGSBASIS

Um die Verursachungsgerechtigkeit der Materialgemeinkostenverrechnung im bestehenden Kostenrechnungssystem beurteilen zu können, wurde – aufbauend auf den oben dargestellten Ergebnissen der PKR – ein Vergleich der Produktkalkulationen einerseits auf Prozesskostenbasis und andererseits mittels herkömmlicher Zuschlagsverrechnung durchgeführt. Als Grundlage hierfür dienten die Materialgemeinkosten ausgewählter Maschinen aus dem Produktspektrum der Windmüller & Hölcher KG.

Hauptprozesse im Bereich der Untersuchungsbereich		
Hauptprozess	zugehörige Teilprozesse	Kostenstelle
Materialbereitstellung Kleinteile	Annahme Kleinteile	Wareneingang
	Vorbereiten Kleinteile zur Komm.	Wareneingang
	Kommissionierung Kleinteile	Wareneingang
	Kleinteile einlagern	Zentral-/Hochregal-/Kleinteilelager
	Kleinteile auslagern	Zentral-/Hochregal-/Kleinteilelager
	Kleinteile bereitstellen	Zentral-/Hochregal-/Kleinteilelager
Materialbereitstellung Großteile	Annahme Großteile	Wareneingang
	Vorbereiten Großteile zur Komm.	Wareneingang
	Kommissionierung Großteile	Wareneingang
	Großteile einlagern	Zentral-/Hochregal-/Kleinteilelager
	Großteile auslagern	Zentral-/Hochregal-/Kleinteilelager
	Großteile bereitstellen	Zentral-/Hochregal-/Kleinteilelager
Materialbereitstellung Freifächerteile	Annahme Freifächerteile	Wareneingang
	Kommissionierung Freifächerteile	Wareneingang
	Freifächerteile einlagern	Zentral-/Hochregal-/Kleinteilelager
	Freifächerteile auslagern	Zentral-/Hochregal-/Kleinteilelager
	Freifächerteile bereitstellen	Zentral-/Hochregal-/Kleinteilelager

Abb. 10: Hauptprozesse im Untersuchungsbereich

Zur Verrechnung der Materialgemeinkosten mit der PKR waren im ersten Schritt die Prozesskoeffizienten der Maschinentypen zu bestimmen. Diese beschreiben, wie oft ein Hauptprozess von der betrachteten Maschine in Anspruch genommen wird. Da die Hauptprozessdurchführung über den zugehörigen Kostentreiber zu quantifizieren ist, war die durchschnittliche Anzahl der Auslagerungen pro Maschine zu ermitteln. Danach erfolgte die Berechnung der durch die Maschine verursachten Hauptprozesskosten durch Multiplikation der Prozesskoeffizienten mit dem entsprechenden Hauptprozesskostensatz. Die Summe der ermittelten Hauptprozesskosten entspricht dem mithilfe der PKR ermittelten Materialgemeinkostenvolumen, welches von dem im Rahmen der Zuschlagskalkulation errechneten Kostenvolumen durchaus abweichen kann. Die Vorgehensweise bei der Ermittlung der Materialgemeinkosten mit Hilfe der PKR zeigt vereinfacht folgendes Beispiel:

Prozesskoeffizient (PRIMAFLEX<sup>®</sup>C)  
 = 100 Auslagerungen Großteile  
 Hauptprozesskostensatz (Materialbereitstellung Großteile)  
 = 100 € / Auslagerung

Hauptprozesskosten

- = Prozesskoeffizient \* Hauptprozesskostensatz
- = 100 Auslagerungen \* 100 € / Auslagerung
- = 10.000 €

Um anschließend den Allokationseffekt zu quantifizieren, war parallel die Berechnung der Materialgemeinkosten mithilfe der bestehenden Zuschlagskalkulation durchzuführen. Hierzu war eine Anpassung der Zuschlagssätze auf den mit der PKR betrachteten Gemeinkostenbereich

notwendig, da das Gemeinkostenvolumen des Untersuchungsbereiches nur einen Teil der mit Hilfe der Zuschlagssätze verrechneten Gemeinkosten darstellt. Mit den angepassten Zuschlagssätzen war dann das zu verrechnende Materialgemeinkostenvolumen auf Basis der Materialeinzelkosten zu bestimmen. Die Differenz beider Kostenverrechnungsansätze zeigt als Allokationseffekt die Kostenverzerrung, die durch die Anwendung der PKR vermieden werden kann.

Der in Abbildung 13 dargestellte Allokationseffekt auf Maschinentypenebene deutet darauf hin, dass es im bestehenden Kostenrechnungssystem der Windmüller & Hölscher KG zu erheblichen Kostenverzerrungen kommt. Die Allokationseffekte zeigen deutlich, dass im Untersuchungsbereich mit der bestehenden Zuschlagsverrechnung grundsätzlich zu wenig Materialgemeinkosten

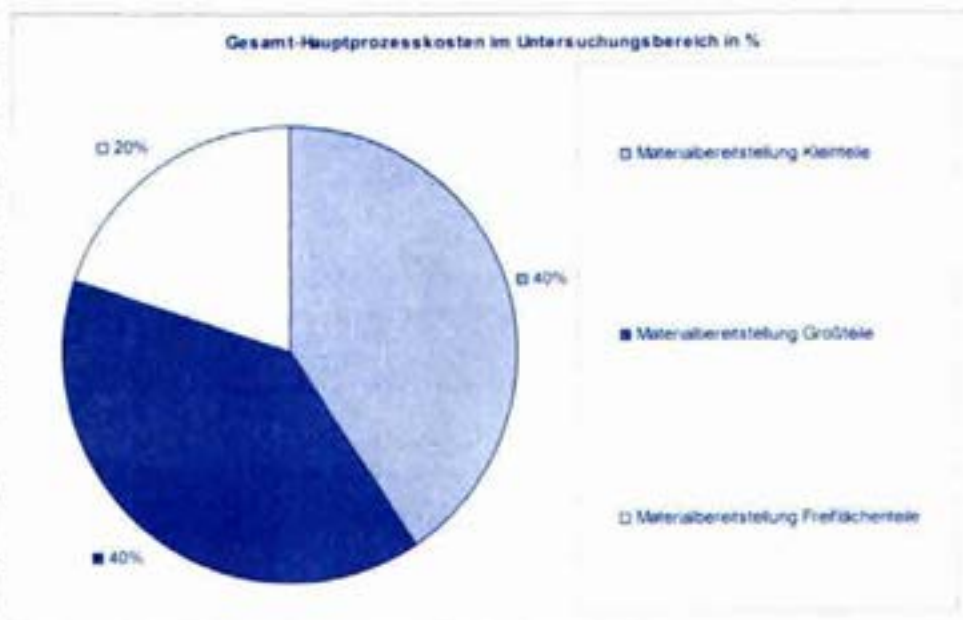


Abb. 11: Gesamt-Hauptprozesskosten im Untersuchungsbereich in %

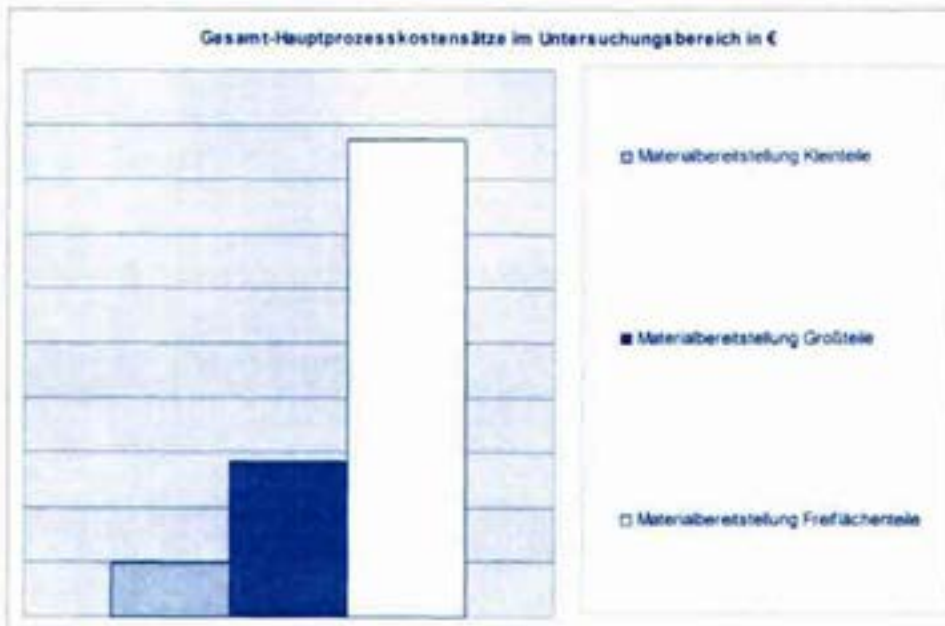


Abb. 12: Gesamt-Hauptprozesskostensätze im Untersuchungsbereich in €

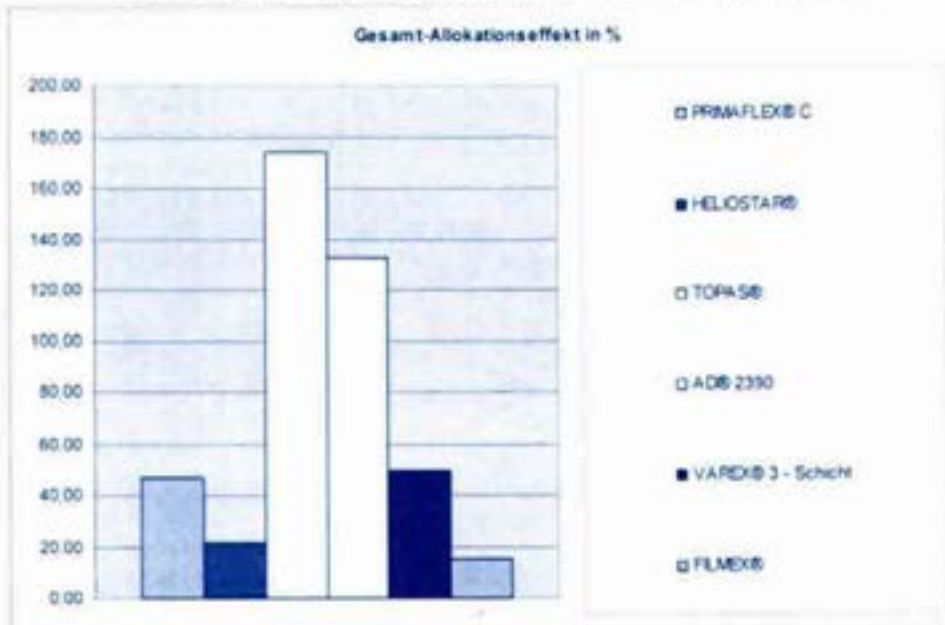


Abb. 13: Gesamt-Allokationseffekte (gesamt) in %

auf die Kostenträger verrechnet werden. Insbesondere bei den Produktgruppen TOPAS® und dem BODENLEGER® ist die Zuschlagsrechnung offensichtlich nicht in der Lage, den unterschiedlichen Ressourcenbedarf im Untersuchungsbereich abzubilden. Bei diesen Produktgruppen reicht der derzeitige Zuschlagssatz nicht aus, um den Ressourcenbedarf im Untersuchungsbereich verursachungsgerecht zu verrechnen.

## 6 PROZESSKOSTENRECHNUNG IM VERTRIEB DER WINDMÖLLER & HÖLSCHER KG

Im Vertriebsbereich wurde aufgrund des anteilig hohen Gemeinkostenvolumens die Kostenstelle Offer-/Order zur Einführung der PKR ausgewählt. Der Offer-/Order Bereich ist für die Kundenakquisition zuständig und verantwortet zusammen mit der zentralen Auftragsleitstelle den Auftragsabwicklungsprozess im Hause Windmüller & Hölscher. Im derzeitigen Kostenrechnungssystem werden die Vertriebsgemeinkosten nicht auf die Kostenträger verrechnet, sondern ausschließlich in der als Deckungsbeitragsrechnung ausgelegten Ergebnisrechnung auf Unternehmensebene

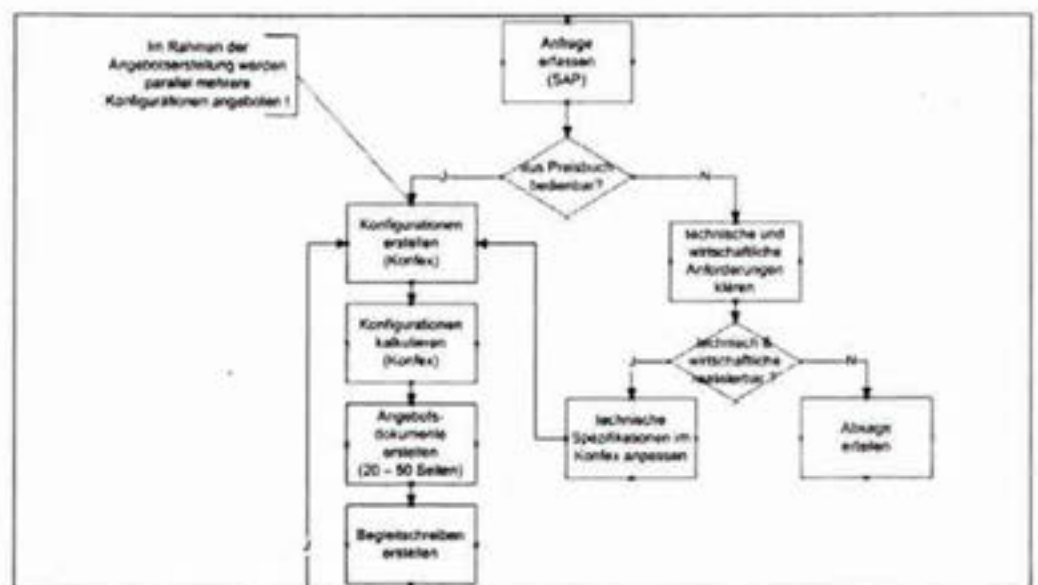


Abb. 14: Auszug aus der Tätigkeitsanalyse im Offer-/Order-Bereich

berücksichtigt. Aus diesem Grund wurde für die Einführung der Prozesskostenrechnung im Vertriebsbereich folgende Zielsetzung formuliert: „Generierung eines Verrechnungsschlüssels für die Kostenstelle Offer-/Order“. Hierbei galt es, die Möglichkeiten zur verursachungsgerechten Verrechnung der Vertriebsgemeinkosten unter Berücksichtigung der unterschiedlichen Ressourceninanspruchnahme der Kostenstelle für Windmüller & Hölscher erstmalig

aufzuzeigen. Die Tätigkeitsanalyse zur Teilprozessbestimmung erfolgte im Interview mit dem Kostenstellenleiter. Hierbei wurden analog zum Vorgehen im Bereich der Materialversorgung die in der Kostenstelle ablaufenden Tätigkeiten in Form eines Ablaufdiagramms dargestellt. Abbildung 14 zeigt einen Prozessausschnitt aus dieser Tätigkeitsanalyse.

Die ermittelten Tätigkeiten wurden dann analog dem Vorgehen im Bereich der Materialwirtschaft kostenstellenbezogen zu Teilprozessen (siehe Abbildung 15) zusammengefasst. Hierbei ließ sich die Anzahl der Angebots- bzw. Auf-

tragspositionen als wesentlicher Kosteneinflussbereich im Untersuchungsbereich identifizieren.

Grundlage der Zuordnung der Mitarbeiterkapazitäten zu den Tätigkeiten bildete, anders als in der Materialwirtschaft, im Vertrieb eine Selbstaufschreibung der Mitarbeiter. Die Zuordnung der Kostenstellenplankosten erfolgte wiederum proportional zur zugeordneten Mitarbeiterkapazität. Abschließend wurden die lmi-Teilprozesskosten proportional auf die lmi-Teilprozesskosten umgelegt, so dass die Gesamt-Teilprozesskosten ausgewiesen werden konnten.

Teilprozesse im Offer-/Order Bereich differenziert nach Produktsegmenten		
Kostenstelle	Teilprozess	lmi/lmn
Offer-/Order	Angebotsbearbeitung Flexodruck	leistungsmengeninduziert
	Angebotsbearbeitung Tiefdruck	leistungsmengeninduziert
	Angebotsbearbeitung Großsack	leistungsmengeninduziert
	Angebotsbearbeitung FFS	leistungsmengeninduziert
	Angebotsbearbeitung VAREX®	leistungsmengeninduziert
	Angebotsbearbeitung FILMEX®	leistungsmengeninduziert
	Angebotsbearbeitung FILMATIC®	leistungsmengeninduziert
	Auftragsbearbeitung Flexodruck	leistungsmengeninduziert
	Auftragsbearbeitung Tiefdruck	leistungsmengeninduziert
	Auftragsbearbeitung Großsack	leistungsmengeninduziert
	Auftragsbearbeitung FFS	leistungsmengeninduziert
	Auftragsbearbeitung VAREX®	leistungsmengeninduziert
	Auftragsbearbeitung FILMEX®	leistungsmengeninduziert
	Auftragsbearbeitung FILMATIC®	leistungsmengeninduziert
	Leitung / Planung / Organisation	leistungsmengenneutral

Abb. 15: Teilprozesse im Offer-/Order-Bereich

Die Analyse der Gesamt-Teilprozesskosten im Offer-/Order Bereich (siehe auch Abbildung 16) ergab, dass bezogen auf die Angebotsbearbeitungsprozesse im Vergleich zu den anderen Produktsegmenten, insbesondere Ressourcen für das Großsack-, Flexodruck- und VAREX®-Segment bereitgestellt werden. Auch bezogen auf die Auftragsbearbeitungsprozesse zeigte sich, dass im Vergleich zu den anderen Produktsegmenten für das Flexodruck-, Großsack- und VAREX®-Segment die meisten Ressourcen bereitgestellt werden. Die Ursache für die höhere Ressourcenbereitstellung im Flexidruck-, Großsack- und VAREX®-Segment ist darin zu sehen, dass diese Produktgruppen

zum einen das Kerngeschäft der Windmüller & Hölscher KG darstellen, zum anderen aber auch eine höhere Komplexität im Vergleich zu den anderen Produktgruppen aufweisen.

Basis der Verdichtung der Teilprozesse zu kostenstellenübergreifenden Hauptprozessen bildeten Gespräche mit den Kostenstellenleitern des Vertriebs. Hierbei wurden die Teilprozesse jeweils zu 100 % dem entsprechenden Hauptprozess zugeordnet. Als wesentlicher Kosteneinflussfaktor im Vertriebsbereich ließ sich die Anzahl der Equipments identifizieren.

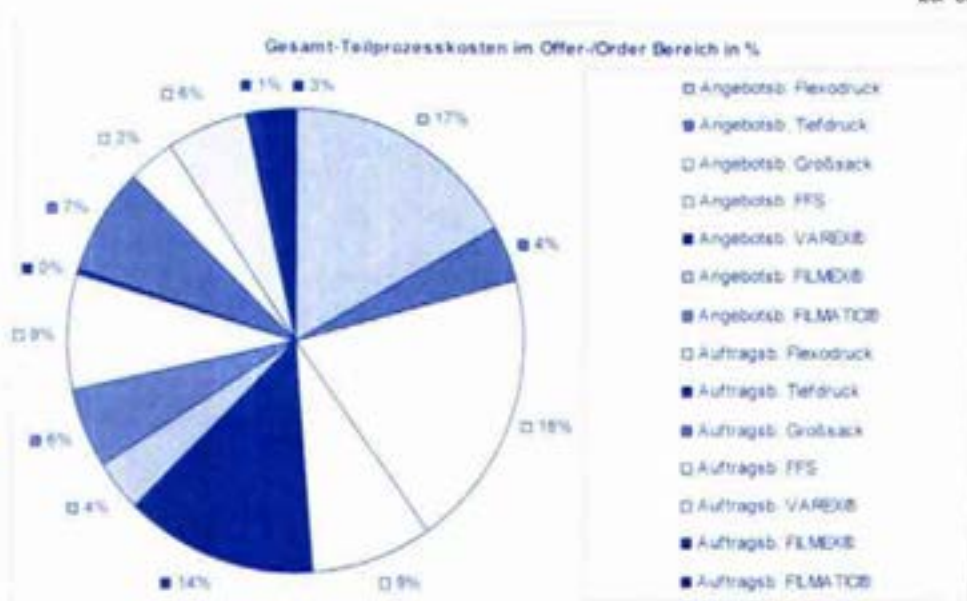


Abb. 16: Gesamt-Teilprozesskosten im Offer-/Order Bereich in %



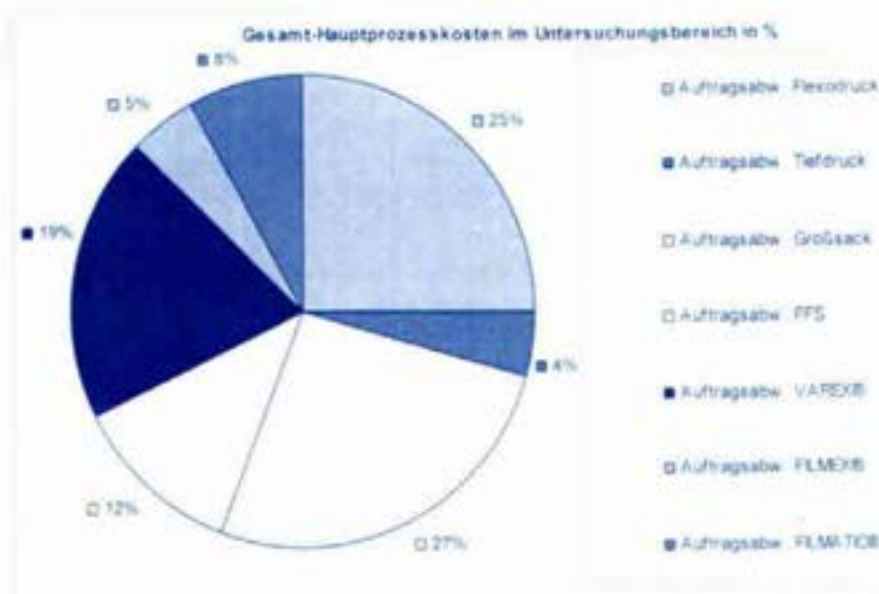


Abb. 17: Gesamt-Hauptprozesskosten im Untersuchungsbereich in %

Diese entspricht der Anzahl der Auftragspositionen für eine Maschine und ist somit mengenmäßig identisch mit den Maßgrößenmengen der im Vertrieb gebildeten Teilprozesse. Die Verbindung zwischen einer Auftragsposition und einem Equipment ist die Kundenauftragsstückliste der jeweiligen Maschine.

Die Auswertung der Gesamt-Hauptprozesskosten, in Abbildung 17 dargestellt, ergab, dass vor allem Ressourcen für die Auftragsabwicklung im Großsack- und Flexodruck-Segment bereitgestellt werden. Diese Produkte stellen das Kerngeschäft der Windmüller & Hölscher KG dar. Vergleichsweise gering sind die bereitgestellten Ressourcen im Tiefdruck- und FILMEX®-Segment sowie für den FILMATIC®.

Gleichzeitig weist der Verkauf von Produkten für das Tiefdruck-Segment den größten Prozesskostensatz (siehe auch Abbildung 18) auf. Demgegenüber sind die Kosten für den Verkauf eines Equipments im Großsack-Segment und die für den FILMATIC® vergleichsweise gering. Der vergleichsweise hohe Prozesskostensatz im Tiefdruck-Segment liegt in der derzeit noch schlechten Trefferquote von Angeboten begründet, da es sich um eine recht neue Produktgruppe der Windmüller & Hölscher KG handelt. Etablierte Produktgruppen wie beispielsweise das Großsack-Segment mit einer besseren Auftragserfolgsquote zeigen hier deutlich bessere Werte.

## 7 KUNDENAUFTRAGSKALKULATION UND ERGEBNISRECHNUNG MIT PROZESSKOSTEN

Mit den Informationen aus der Einführung der Prozesskostenrechnung im Vertrieb der Windmüller & Hölscher KG konnte das derzeitige Schema der Auftragskalkulation weiter ausgebaut werden. Hierzu waren im ersten Schritt die Prozesskoeffizienten zu bestimmen. Sie beschreiben, wie oft ein Hauptprozess von der betrachteten Maschine in Anspruch genommen wird. Da die Anzahl der Equipments als Kostentreiber für die Hauptprozesse im Offer-/Order Bereich identifiziert wurde, war zunächst die Anzahl der Equipments des Kundenauftrags zu bestimmen. Durch Multiplikation

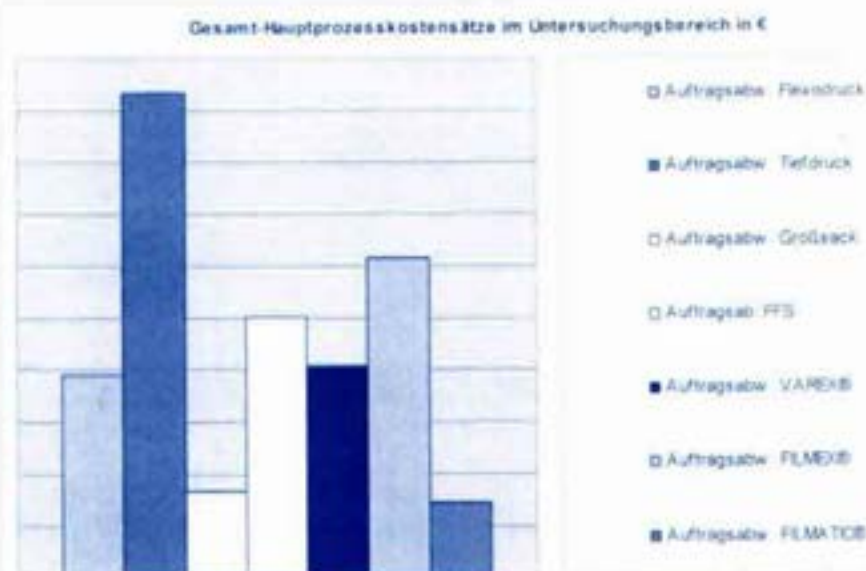


Abb. 18: Gesamt-Hauptprozesskostensätze im Untersuchungsbereich in €

der Prozesskoeffizienten mit dem entsprechenden Hauptprozesskostensatz konnten dann die vom Kundenauftrag verursachten Hauptprozesskosten errechnet werden. Abbildung 19 zeigt beispielhaft das um die Prozesskosten der Auftragsabwicklung erweiterte Kalkulationsschema.

Neben der Möglichkeit zur Verrechnung der Vertriebsgemeinkosten auf die Kundenaufträge ist es ebenfalls möglich, die Aussagefähigkeit der Ergebnisrechnung zu erhöhen. Durch Multiplikation der ermittelten Hauptprozesskostensätze mit der entsprechenden Kostentreibermenge können Teile der Vertriebsgemeinkosten erstmals produktsegmentbezogen ausgewiesen werden.

Abbildung 20 zeigt vereinfacht das um die Prozesskosten ergänzte Deckungsbeitragschema der Ergebnisrechnung.

## FAZIT UND AUSBLICK, LITERATUR

Die Einführung der PKR im Rahmen eines Pilotprojektes bei Windmüller & Hölscher ermöglichte einerseits in der Materialwirtschaft erstmalig die Quantifizierung des Allokationseffekts der vorhandenen Zuschlagskalkulation. Die teilweise erheblichen Kostenverzerrungen innerhalb des heterogenen Produktsortiments deuteten dabei auf die tatsächliche Inanspruchnahme des Materialwirtschaftsbereichs

durch die verschiedenen Maschinentypen hin und lieferten somit wertvolle Hinweise für die zukünftige Produktpolitik des Unternehmens. Andererseits erlaubte die Prozesskostenrechnung im Vertriebsbereich den Ausweis von direkten auftragsbezogenen Kosten und folglich eine aussagekräftige Erweiterung der Deckungsbeitragsrechnung. Aufgrund der im Pilotprojekt ausgewiesenen Allokationseffekte bei der Verrechnung der Materialgemeinkosten und der Möglichkeiten der PKR zur verursachungsgerechten Verrechnung der Vertriebsgemeinkosten hat sich die Windmüller & Hölscher KG nach dem Pilotprojekt entschieden, die PKR im Unternehmen stufenweise weiter auszubauen. Dies bezieht sich neben weiteren Anwendungsfeldern auf folgende wesentliche Aspekte:

1. Ausweis von Prozesskosten in der Ergebnisrechnung  
Mit den Informationen aus der Einführung wird das derzeitige Schema der Ergebnisrechnung zur Produktsegmentergebnisrechnung wie oben beschrieben ausgebaut. Hierbei werden die Kosten der Materialwirtschaft und des Vertriebs auf Basis der ermittelten Prozesskosten ausgewiesen.
2. Erarbeitung einer Faktorenliste  
Die Produktsegmentergebnisrechnung wird als Basis für eine Faktorenrechnung verwendet. Der Faktor stellt hierbei die Relation zwischen den Erlösen und den Kosten eines Auftrages dar und wird für Absatzentscheidungen verwendet. Hierbei werden die auftragsbezogenen Kosten mithilfe der Prozesskostenrechnung ermittelt.
3. Systemgestützte Berechnung der Prozesskosten  
Die PKR ist im Rahmen des Pilotprojekts zunächst prototypisch realisiert worden. Der auf MS-Excel Basis VBA-Funktionen basierende Prototyp stellt eine einfache Lösung dar, die alle erforderlichen Funktionen zur Prozessbewertung beinhaltet und dient als Grundlage weiterer Prozesskostenanwendungsfelder. Der Prototyp soll zukünftig ausgebaut

Kundenauftragskalkulation mit Prozesskosten (Flexodruckmaschine)		
Kostenelement – Nr.	Bezeichnung	Betrag
10	Rohmaterial	
20	Fremdleistungen	
30	Kaufteile	
30	GKZ – Mat / Fre	
100	Rüsten	
110	Bearbeiten	
120	Oberfläche	
130	Montage	
300	IBN	
305	PB-Konstruktion	
500	Sonstige Kosten	
HPX	Prozesskosten der Auftragsabwicklung	
<b>Gesamtkosten</b>		

Abb. 19: Kundenauftragskalkulation mit Prozesskosten

	Druck & Veredelung		Verarbeitung			W&H gesamt
	Flexo- druck	Tief- druck	...	FFS	...	
Umsatz						
/ Herstellkosten						
= Marge						
/ Produktbereichskosten						
/ Auftragsabwicklungsprozess						
= Produktbereichsergebnis						
/ Rest Verwaltungs- und Vertriebskosten						
= Operatives Ergebnis						

Abb. 20: Prozesskosteninformationen in der Ergebnisrechnung

werden, wobei eine parallele Prozesskostenrechnung z. B. mittels SAP-CO-ABC im Kostenrechnungssystem der Windmüller & Hölscher KG indes nicht geplant ist.

Zur Planung der indirekten Leistungsbeiriche soll die Prozesskostenrechnung ebenfalls vorerst nicht genutzt werden, da sich im Sondermaschinenbau sehr spezifische Probleme bei der analytischen Planung der Kostentreibermengen ergeben, wie z. B. die Ableitung von Kostentreibermengen aus der Absatzplanung und die Kostentreibermengensimulation auf Teilprozessebene. Als Instrument zur verursachungsgerechten Verrechnung der Gemeinkosten wird die PKR bei der Windmüller & Hölscher KG jedoch eine wichtige Ergänzung zum bestehenden Kostenrechnungssystem und stufenweise weiter ausgebaut.

[BöWo01] Böhler, W.; Woll, K.: „Prozessorientierte Produkt- und Kundenergebnisrechnung als Instrument der Sortimentssteuerung“. In: krp-Zeitschrift für Controlling, S. 37-43, Nr. 1, 2001.

[HoMa95] Horváth, P.; Mayer, R.: Konzeption und Entwicklungen der Prozesskostenrechnung. In: Männel, W. (Hrsg.): Prozesskostenrechnung – Bedeutung, Methoden, Branchenerfahrungen, Softwarelösungen. Gabler Verlag, Wiesbaden 1995.

[JaBo00] Jacob, F.; Bogajewskaja, J.: Prozesskostenrechnung im Projektgeschäft. In: krp-Zeitschrift für

Controlling, Gabler Verlag, Heft 12/00, S. 585-592, Dezember 2000.

[KreLe98] Kress, S.; Lelke, C.: „Prozesskostenrechnung als strategisches Werkzeug eines wertorientierten Führungskonzepts“. In: krp-Zeitschrift für Controlling, Jahrgang 42, Gabler Verlag, Heft 3/98, S. 145-152, Juni 1998.

[Mayer96] Mayer, R.: Prozesskostenrechnung und Prozesskostenoptimierung als integrierter Ansatz – Methodik und Anwendungsempfehlungen. In: Berkau, C. (Hrsg.): Hirschmann, P.: Kostenorientiertes Geschäftsprozessmanagement. Vahlen Verlag, München 1996.

[Mayer98] Mayer, R.: Prozesskostenrechnung – State of the Art. In: Horváth & Partner GmbH (Hrsg.): Prozesskostenmanagement. 2. Auflage, Vahlen Verlag, München 1998.

[Reck98] Reckenfelderbäumer, M.: Entwicklungsstand und Perspektiven der Prozesskostenrechnung. 2. Auflage, Gabler Verlag, Wiesbaden 1998.

[Scha99] Schaffrath, F.: Ertragsorientierte Kalkulation mit Prozesskostensätzen im Sondermaschinenbau. In: krp-Zeitschrift für Controlling, S. 356-364, Nr. 6, 1999.

[Sum96] Surrey, B.: Prozesskostenrechnung und prozessorientierte Kostenträgerrechnung der Gildemeister Drehmaschinen GmbH. In: krp-Zeitschrift für Controlling, S. 372-377, Nr. 6, 1996.

[Sand05] Sandt, J.: Prozesskostenmanagement und KVP. In: ZfCM-Zeitschrift für Controlling & Management, Gabler Verlag, Sonderheft 1/05, S. 46-51, Januar 2005.

[Treb02] Trebes, D.: Märkerfolg durch SAP-basiertes Prozesskostenmanagement. In: krp-Zeitschrift für Controlling, Gabler Verlag, Heft 7/02, S. 409-415, Juli 2002. ■

## Zuordnung CM-Themen-Tableau

25	31	33	E	S	T
----	----	----	---	---	---

## KOMPLEXITÄTS- MANAGEMENT ZUR SICHERSTELLUNG LANGFRISTIGER WETTBEWERBS- FÄHIGKEIT in der Automobilindustrie

von Guenter Hoffschult, Stuttgart, und Jens Tischendorf, Frankfurt/M.

Die zunehmende Produktkomplexität in der Automobilindustrie stellt sowohl Hersteller als auch Zulieferer vor große Herausforderungen. Verantwortlich für die Zunahme der Produktkomplexität sind vor allem die Globalisierung von Produkten und Märkten, die steigende Anzahl von Nischenprodukten und die Zunahme von Produktinnovationen.

Bei der Globalisierung der Produkte und Märkte spielen vor allem lokale Anforderungen, u. a. die Abgasemissionsvorschriften oder spezielle Kundenanforderungen wie das erhöhte Sicherheitsbedürfnis der europäischen Kunden, eine entscheidende Rolle. Neben den unterschiedlichen lokalen Marktanforderungen und gesetzlichen Rahmenbedingungen wird die Produktkomplexität noch durch die zunehmende Fragmentierung der Fahrzeugsegmente getrieben. So hat sich in Europa innerhalb der letzten Dekade durch die Einführung neuer Fahrzeugkonzepte, wie z. B. SUVs oder MPVs, die Anzahl der Fahrzeugsegmente nahezu verdreifacht. Zusätzlich zu neuen Fahrzeugsegmenten treiben Produktinnovationen im Bereich Elektrik/Elektronik und der Einsatz von neuen Materialien, wie beispielsweise Kunststoffe zur Kosten- und Gewichtsreduktion, die Komplexität entlang der gesamten Wertschöpfungskette.

Hersteller und Zulieferer der Automobilindustrie reagieren auf diese Trends zunehmend mit Zusammenschlüssen und Kooperationen, die u. a. die Basis

für globale Plattform- und Komponentenstrategien sind. So ist etwa der Konzentrationsgrad in der globalen Nutzfahrzeugindustrie – hier teilen sich fünf Hersteller ca. 50 % des globalen Marktes – bereits sehr weit fortgeschritten. Auch im PKW-Segment wurde durch Fusionen und Zukäufe in den 90er Jahren die Basis für die weltweite Entwicklung von Plattform- und Modulstrategien gelegt.

In jüngster Vergangenheit setzen auch Zulieferer vermehrt auf unternehmensübergreifende Kooperationen zur Entwicklung von globalen Produktangeboten. Dies zeigt sich z. B. in der Ankündigung des Getriebeherstellers ZF und des Reifenherstellers Continental, die bei der Entwicklung von Komponenten für Hybridkonzepte kooperieren.

### Einfluss von Komplexität auf die Wertschöpfungskette

Die immer weiter zunehmende Produktkomplexität wirkt sich auf die gesamte Wertschöpfungskette eines Unternehmens aus. Im Produktentwicklungsbereich bindet eine hohe Produktkomplexität Ressourcen, die für die Konzeption, die Entwicklung, das Testen und die Freigabe von Bauteilen benötigt werden. Außerdem führt eine hohe Anzahl von Varianten bei Produktüberarbeitungen (den so genannten „Face-lifts“) oder Einführung von Produkten, z.

B. für neue Abgasemissionsvorschriften, zu längeren Entwicklungszeiten und damit verbunden auch zu höheren Entwicklungskosten und Qualitätsrisiken. Im Einkauf hat die hohe Produktkomplexität nicht nur einen negativen Einfluss auf die operativen Prozesse, wie z. B. jährliche Preisverhandlungen mit Lieferanten, sondern vor allem auf nicht ausgenutzte Skaleneffekte in der globalen Lieferantenbasis.

Im Fertigungsprozess und der darin eingebundenen Logistik (in- und out-bound) führt eine hohe Komplexität zu zusätzlichen Kosten in der Lagerhaltung, zu geringer Auslastung durch erhöhte Anzahl von Rüstvorgängen, zu höherem Kapitalbedarf zur Sicherstellung der geforderten Produktions- und Fertigungsflexibilität, zu längeren Lieferzeiten, erhöhtem Ausschuss und häufig auch zu Qualitätsproblemen, die erst im Feld bemerkt werden.

In den Bereichen Marketing und Vertrieb, die häufig Verursacher der hohen Produktvielfalt sind, bewirkt die entstehende Produktvielfalt sehr oft Abgrenzungsprobleme am Markt und damit Kannibalisierungseffekte zwischen Produkten, erhöhte Marketingaufwendungen zur Einführung der neuen Produkte sowie erhöhte Qualitätskosten durch Rückrufaktionen hervor. Im Servicebereich zieht eine hohe Produktvielfalt ebenfalls Kosten in der Ersatzteilversorgung



Guenter Hoffschult, Senior Manager Entwicklungsmanagement, Antriebsstrang, DaimlerChrysler Truck Group



Jens Tischendorf, Manager, A. T. Keamey GmbH



Abb. 1: Einfluss von Produktkomplexität auf die Wertschöpfungskette

(insbesondere Kapitalbindungskosten), Werkzeugbeschaffung und im Training des Servicepersonals nach sich, die z. T. nur schwer an den Kunden weitergegeben werden können (siehe hierzu auch Abb. 1).

Neben den gerade beschriebenen operativen Herausforderungen hat eine hohe Produktkomplexität auch eine Intransparenz der Kosten- und Ertragsituation angebotener Produkte zur Folge. Aufgrund der hohen Anzahl von Produktvarianten werden im Controlling häufig nur „Ecktypen“ zur Ermittlung von Produktkosten herangezogen. Dieses Vorgehen führt in der Konsequenz dazu, dass Volumenprodukte häufig Nischenprodukte kostenseitig subventionieren und damit ein verzerrtes Bild bzgl. der Produktprofitabilität vorherrscht.

### Ursachen hoher Produktkomplexität

Neben den externen Makrotrends Globalisierung, Zunahme der Nischen und Produktinnovationen sind vor allem die folgenden internen Ursachen Treiber einer hohen Produktkomplexität:

- Starker Fokus auf Umsatz- vs. Profitabilitätswachstum
  - > Penetration neuer Märkte/Segmente steht vor Profitabilitätszielen;
- Vernachlässigtes Lebenszyklus-Management
  - > Keine oder unzureichend konsequente Umsetzung von An- und Auslaufplänen auf Produkt- und Aggregatebene.

- > Fehlende Verantwortung für Komplexitätsmanagement im Änderungsmanagement während der Marktphase.
- > Fehlende Spielregeln (z. B. eine neue Sachnummer wird nur freigegeben, wenn eine alte Sachnummer deaktiviert wird);
- Unklare Verantwortlichkeiten
  - > Keine direkte Zuständigkeit für einganzheitliches Komplexitätsmanagement entlang der Wertschöpfungskette;
- Fehlende Vollkostenbetrachtung
  - > Häufig werden Nischenprodukte/-varianten subventioniert, da Komplexitätskosten meist nicht ermittelt werden und dadurch auch nicht zuordenbar sind,
  - > Pragmatische Wege zur Komplexitätskostenbetrachtung sind vorzuziehen (siehe Exkurs Komplexitätskostenermittlung);
- Geringe Kommunikation zwischen Entwicklungsteams und -standorten
  - > Doppelentwicklung in parallelen Projekten und an mehreren Standorten,
  - > Applikationsentwicklung nach „Marktwunsch“ und fehlende systematische Definition der Marktanforderungen;
- Fehlende Prozess- und Toolunterstützung
  - > Untersuchung / Ermittlung der „Ist-Komplexität“ in aktuellen Produkten als Basis für die Ableitung von Commonality-Zielen für Neuproduktprojekte findet nicht oder nur unsystematisch statt.

- > Schaffung von Transparenz über die „Ist-Komplexität“ ist häufig mit hohem manuellen Aufwand verbunden,
- > Commonality Ziele werden nicht im Lastenheft für Neuproduktprojekte verankert bzw. im Produktentwicklungsprozess nachgehalten;
- Kein integriertes Komplexitätsbewusstsein im Unternehmen gegeben
  - > Komplexitätsbewusstsein ist in der Unternehmenskultur nicht verankert,
  - > Mitarbeiter in allen Bereichen des Unternehmens nehmen Komplexität als gegeben hin und hinterfragen diese nicht kritisch.

### Ansätze zum Komplexitätsmanagement

Generell existieren zwei Ansätze zum Komplexitätsmanagement: der Top-down- und Bottom-up-Ansatz. Beide lassen sich noch bzgl. ihres zeitlichen Wirkungshorizonts unterscheiden (vgl. Abbildung 3 – Ansätze zum Komplexitätsmanagement).

Die sich aus den beiden Dimensionen ergebenden Ansätze lassen sich auf unterschiedlichen Betrachtungsebenen anwenden (vgl. Abb. 4 – Betrachtungsebenen).

Im Folgenden werden wir kurz auf die Top-down-Ansätze und den langfristigen Bottom-up-Ansatz eingehen. Im weiteren Verlauf des Artikels wird auf das kurzfristige Bottom-up-getriebene Komplexitätsmanagement fokussiert.

## Exkurs – Komplexitätskostenermittlung

### Prozesskostenrechnung (Activity Based Costing)

In der klassischen auf Zuschlagsätze basierenden Kostenrechnung sind Komplexitätskosten nicht ermittelbar. Erst eine durchgängige Prozesskostenrechnung ermöglicht es die korrekte Allokation von Kosten auf die jeweiligen Treiber und die betroffenen Produkte durchzuführen. Durch eine Prozesskostenrechnung wird Transparenz über die tatsächlich für ein Produkt/-variante anfallenden Kosten erreicht. Generell ist eine Prozesskostenrechnung jedoch sehr aufwendig und erfordert zudem einen hohen unterjährigen Anpassungsaufwand (insbesondere in globalen Konzernen).

### x% - Methode

Falls keine Prozesskostenrechnung vorhanden ist, können Komplexitätskosten mit pragmatischen Modellen abgeschätzt werden. Eine Möglichkeit zur Abschätzung von Komplexitätskosten auf der Produktebene besteht darin, Komplexitätskosten auf der Sachnummerenebene abzuschätzen und zuzuordnen und damit eine mit Komplexitätskosten bewertete Stückliste zu erstellen. Auf diese Weise können auf Produktebene komplexitätskostenbereinigte Herstellkosten ermittelt werden. Diese bereinigten Herstellkosten unterscheiden sich von den klassischen Herstellkosten, da die Verwendungshäufigkeit pro Teil und damit sein Komplexitätskostenbeitrag in die Kalkulation einfließen.

Bei einer konsequenten Anwendung dieser Vorgehensweise zur Berechnung der Herstellkosten eines Produktportfolios findet man häufig das folgende Phänomen. Nicht alle Nischenprodukte besitzen hohe Komplexitätskosten, sondern nur diejenigen Nischenprodukte, die nicht aus dem ursprünglich geplanten Baukasten gefertigt werden können (siehe Abb. 2 – Subventionierung von Nischenprodukten). Dies geht auch mit der Tatsache einher, dass eine späte Variantenbildung im Produktionsprozess zu geringen Komplexitätskosten führt.

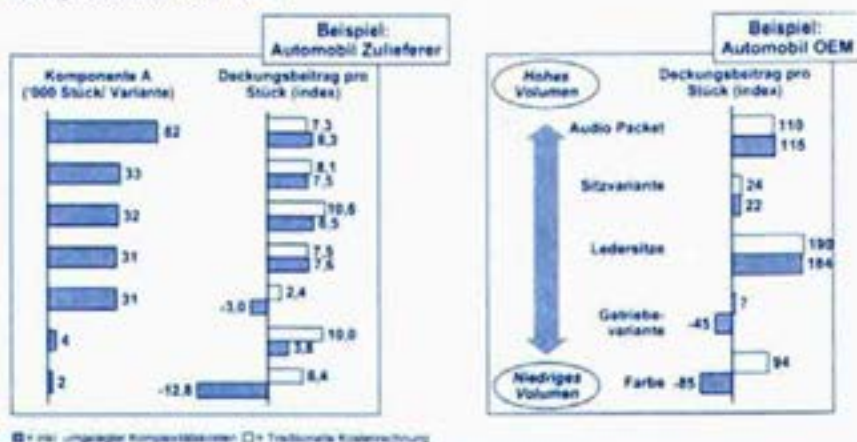


Abb. 2: Subventionierung von Nischenprodukten



Abb. 3: Ansätze zum Komplexitätsmanagement

Ebene	Zielsetzung	Beispiel	Wirkung
Produkt/Marken	Optimierung des Produktangebots zur Maximierung des Marktanteils und der Marge	Angebot von anverwandten Produkten in neuen Märkten	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Preisindex</li> <li>• Ineffizienzen</li> <li>• Qualität</li> <li>• Ressourcen</li> <li>• Volumenmarkt</li> </ul>
Technologie	Harmonisierung des Technologieprofils Fokussierung der Technologie und Innovationsbemühung auf Kernsysteme	Veranstaltung, Neige-Verarbeitungstechnologie zur Produktion von P/N und N/Cs	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Technologie</li> <li>• Ineffizienzen</li> <li>• Qualität</li> <li>• Ressourcen</li> <li>• Volumenmarkt</li> </ul>
Plattform und Architektur	Etablierung von überlagerten und reduzierten Architekturen verschiedener Marken und Fahrzeugklassen Gemeinsame Nutzung von Element- und Elektroarchitekturen	Verknüpfung der Elektroarchitektur über alle Produkte	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Technologie</li> <li>• Ineffizienzen</li> <li>• Qualität</li> <li>• Ressourcen</li> <li>• Volumenmarkt</li> </ul>
Komponenten, Modul	Etablierung von Komponenten- und Modulkonzeptschablonen - Cars mit - Cars ohne	Standardisierung von Funktionen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Technologie</li> <li>• Ineffizienzen</li> <li>• Qualität</li> <li>• Ressourcen</li> <li>• Volumenmarkt</li> </ul>
Teil	Reduktion von Teilen und Systemen Etablierung von Schwächläufern Technische Standardisierung von Bauteilen	Harmonisierung unterschiedlicher Übergangsglieder	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Technologie</li> <li>• Ineffizienzen</li> <li>• Qualität</li> <li>• Ressourcen</li> <li>• Volumenmarkt</li> </ul>

Abb. 4: Betrachtungsebenen

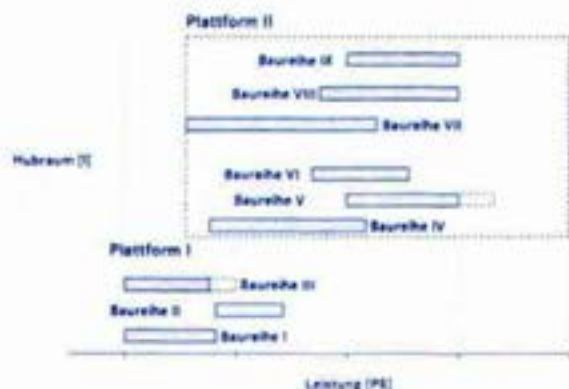


Abb. 5: Strategisches Portfoliomanagement (schematisches Beispiel Motoren)

### Top-down-Ansatz mit langfristiger Wirkung

Primäre Ziele des strategischen Portfoliomanagements sind die langfristige Bereinigung des Produktprogramms und die strategische Ausrichtung des Produktangebots an zukünftigen Marktanforderungen. Der Betrachtungsschwerpunkt liegt hierbei auf Produkt- oder Baureihenebene. Neben der Festlegung des Produktportfolios werden hierbei auch Commonality-Ziele für die den Produkten zugrunde liegenden Baukästen festgeschrieben und die An- und Auslauftermine der Neu- und Altprodukte aufeinander abgestimmt. Wie in Abbildung 5 schematisch dargestellt, werden neun existierende Motorbaureihen zukünftig durch zwei neue Motorplattformen abgelöst, die einen hohen Commonality-Grad besitzen und damit die Realisierung von Skaleneffekten entlang der Wertschöpfungskette ermöglichen.

### Top-down-Ansätze mit kurzfristiger Wirkung

Ein häufig angewandter Top-down-Ansatz zur kurzfristigen Komplexitätsreduktion ist die Schwachläuferanalyse. Zielsetzung dabei ist die kurzfristige Bereinigung des aktuellen Marktangebots. Hierbei kommt eine klassische ABC-Methodik zum Einsatz. Typisches Ergebnis einer solchen Schwachläuferanalyse ist die Erkenntnis, dass lediglich 40-50 % der

Varianten für ca. 95-99 % des Volumens benötigt werden (vgl. Abb. 6 – Schwachläuferanalyse).

Neben der rein volumenseitig fokussierten Schwachläuferanalyse wird häufig auch eine Portfolioanalyse auf Produkt-/Optionsebene durchgeführt. Im

wie in Abbildung 7 dargestellt.

Aus beiden Analysen ergeben sich die folgenden Handlungsoptionen:

- Eliminierung von Schwachläufern,
- Paketbildung von Optionen mit geringer und hoher Umschlaghäufigkeit,
- Preiserhöhung für strategisch bedeutsame Produkte mit einem geringen Ergebnisbeitrag nach Zurechnung der Komplexitätskosten.

Bei der Umsetzung der Handlungsoptionen müssen folgende Rahmenbedingungen berücksichtigt werden. Da z. B. remanente Kosten in der Produktion kurzfristig nicht abgebaut werden

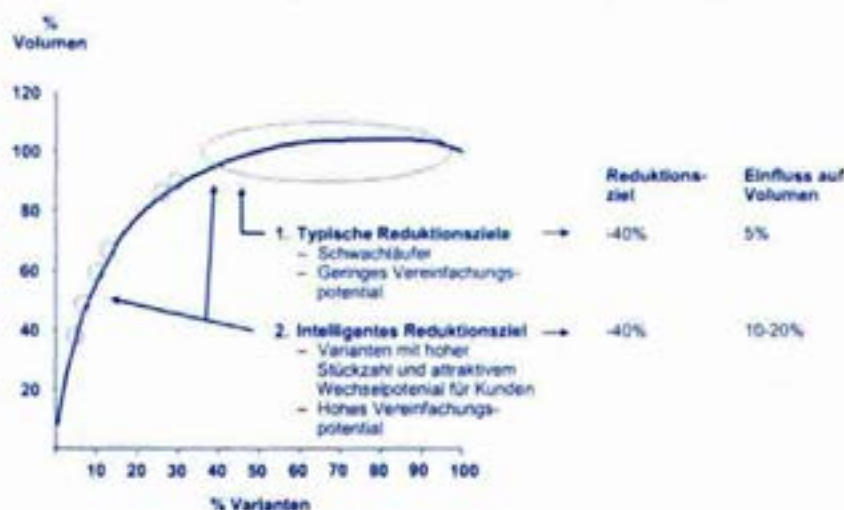


Abb. 6: Schwachläuferanalyse

Portfolio werden dabei die komplexitätskostenbereinigten Ergebnisbeiträge und die strategische Relevanz der untersuchten Produkte gegenübergestellt. Das Ergebnis dieser Analyse ist ein Portfolio,

können und Entwicklungs-, Test- und Freigabekosten für die Produkte bereits angefallen sind, ergeben sich bei der Eliminierung von Schwachläufern meist keine

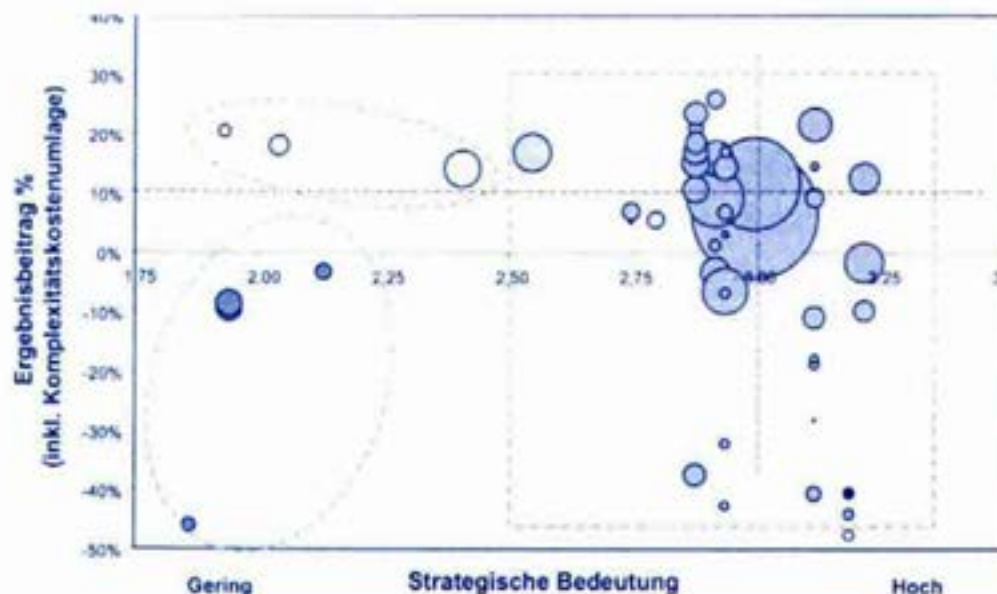


Abb. 7: Top-down Portfoliobewertung



Abb. 8: Modulstrategien

signifikanten direkten Kostenvorteile. Erkenntnisse aus der Schwachläuferanalyse sollten jedoch auf jeden Fall in Neuproduktprojekte einfließen, da sich hierdurch Entwicklungs-, Werkzeug-, Test- und Freigabekosten vermeiden lassen. Aus der Schwachläuferanalyse und der Portfoliobewertung ergeben sich jedoch auch häufig Gelegenheiten für eine „intelligente“ Variantenreduktion. Hierbei findet man Möglichkeiten, Produkte mit hohen Stückzahlen in der laufenden Serie durch alternative Produkte zu ersetzen, die für den Kunden ein attraktives Wechselpotential darstellen. Im Gegensatz zur Eliminierung von Schwachläufern entstehen hieraus signifikante Vereinfachungs- und Kostensenkungspotentiale entlang der gesamten Wertschöpfungskette (z. B. Schließung einer gesamten Produktionslinie). Für Produkte, die für den Kunden einen hohen Wert bieten, können oft auch Preise erhöht werden, ohne dass Kunden und damit Umsätze verloren gehen.

**Bottom-up-Ansatz mit langfristiger Wirkung – Modulstrategie**

Die Zielsetzung eines langfristigen Bottom-up-Ansatzes ist es, für das geplante strategische Produktportfolio einen flexiblen Modulbaukasten zu entwickeln, der

durch intelligente Kombinatorik von Modulen ein attraktives Marktangebot bei eingeschränkter Komplexität zulässt (vgl. Abb. 8 – Modulstrategien).

So verfolgt die DaimlerChrysler Truck Group die Strategie, durch einen intelligenten Modulbaukasten z. B. im Bereich Powertrain die weltweiten Skalenvorteile zu nutzen und gleichzeitig ein sehr heterogenes Marken- und Produktportfolio zu bedienen.

**Bottom-up-Ansatz mit kurzfristiger Wirkung – Variantenreduktion in der laufenden Produktion**

Beim Bottom-up-Ansatz zur Variantenreduktion in der laufenden Serie werden mit Hilfe von Variantenbäumen die Komplexitätstreiber auf der Bauteile-

bene transparent dargestellt und mit Preisen und Volumina versehen. Diese transparente Darstellung der technischen Bauteilkomplexität in Verbindung mit Preisen und Volumina erlaubt es funktionsübergreifenden Teams (bestehend aus Einkauf, Entwicklung, Produktion und Controlling) in einem zweiten Schritt zu analysieren, welche Komplexitätstreiber bzw. Ausprägungen eines Komplexitätstreibers eliminiert werden können (siehe Abb. 9 – Variantenbaum und To-the-Bone-Szenario).

Das Ergebnis dieser Analyse ist ein To-the-Bone-Szenario, das die minimale technische Komplexität zur Bedienung des existierenden Marktangebots enthält. Hierauf basierend werden jetzt konkrete Maßnahmen definiert und bewertet, die die Umsetzung in der laufenden Serie sicherstellen. Ein wesentlicher Hebel zur Kostenreduktion stellt hierbei die Bündelung der Volumina auf die im To-the-Bone-Szenario verbleibenden Varianten dar. Diese Volumenbündelung führt durch Fixkostendegression oder Technologiesprünge im Herstellungsprozess zu Einsparungen in den direkten Materialkosten. Neben den direkten Materialkosten lassen sich durch eine Variantenreduktion auf Bauteilebene auch Garantie- und Kulanzkosten aufweisen. Zusätzlich zu den beschriebenen direkten Kostensenkungen lassen sich durch eine Reduktion der Varianten auf Bauteilebene auch indirekte Kosten (z. B. Dispositions-, Logistik- und Lagerhaltungskosten) einsparen.

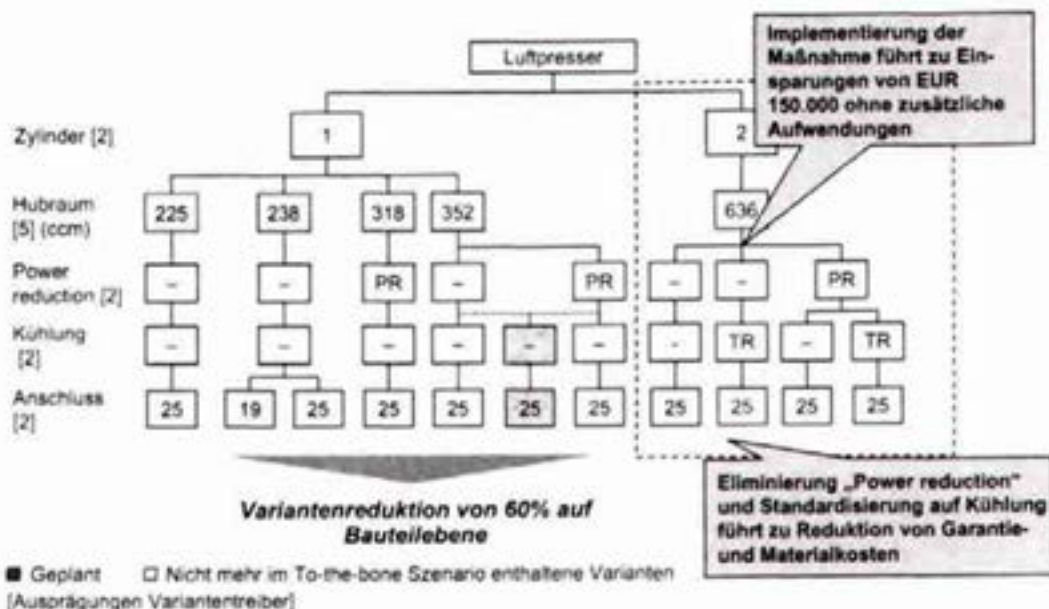


Abb. 9: Variantenbaum und To-the-Bone-Szenario

Neben der Reduktion der Varianten in der laufenden Serie dienen die to-the-bone-Szenarien auch dazu, die Varianten in Neuproduktprojekten von Beginn an einzuschränken. Hierbei wird aus den To-the-Bone-Szenarien systematisch die Variantenanzahl auf Teile- und Systemebene abgeleitet und in das Produktpflichtenheft integriert.

### Prozessuale und organisatorische Verankerung

Zur Sicherstellung der Nachhaltigkeit des Komplexitätsmanagements sind im Wesentlichen folgende Stellhebel zu beachten:

- ➔ Organisatorische Verankerung einer Komplexitätsmanagementfunktion für Serienprodukte;
- ➔ Integration von Komplexitätsreduktionszielen in Neuproduktprojekte.

Gerade die organisatorische Verankerung einer Komplexitätsmanagementfunktion für die laufende Serie stellt in globalen Unternehmen eine große Herausforderung dar. Eine Komplexitätsmanagementfunktion für Serienprodukte sollte organisato-

risch in einem Bereich aufgehängt sein, der die Auswirkungen der Komplexität „spürt“. Als Kandidaten kommen demnach Entwicklung, Produktion oder Logistik in Frage. Bei der Ausgestaltung der Funktion sollte darauf geachtet werden, dass sie über genügend Durchsetzungsvermögen im Unternehmen und kurze Eskalationspfade ins Top-Management verfügt.

Für Neuproduktprojekte sollte der strategische Projektleiter von Projektbeginn an als „Hüter der Komplexität“ agieren und auch verantwortlich gemacht werden. Hierzu werden Komplexitätsreduktionsziele auf Produkt- sowie auf Modul- und Bauteilebene im Produktpflichtenheft festgeschrieben und während des Entwicklungsprozesses mit gleicher Konsequenz wie Kosten- und Qualitätsziele gemessen.

### Fazit

Ein ganzheitliches Komplexitätsmanagement ist heute zur Sicherstellung der langfristigen Wettbewerbsfähigkeit in der Automobilindustrie wie auch in anderen

Industrien notwendig. Die in diesem Artikel beschriebenen Ansätze wurden bereits in einer Vielzahl von Projekten erfolgreich angewendet. Um eine Nachhaltigkeit des Komplexitätsmanagement-Gedankens im Unternehmen sicherzustellen, ist es notwendig, eine entsprechende Funktion im Unternehmen zu etablieren, die als „Wächter“ der Komplexität in allen Bereichen des Unternehmens agiert.

Bei der Einführung der in diesem Artikel beschriebenen Komplexitätsmanagementansätze sollte immer der klare finanzielle Nutzen im Vordergrund stehen und gemessen werden. Damit wird die Akzeptanz des Ansatzes schon früh und nachhaltig sichergestellt. Wichtig ist auch die Verknüpfung bzw. der Transfer der Erkenntnisse aus der laufenden Serie in neue Produktprojekte. Gerade hier zeigt sich in der Praxis, dass Unternehmen sich sehr schwer tun, dies erfolgreich zu realisieren und damit Gefahr laufen, bereits kurz nach Markteinführung der neuen Produkte wieder mit einer auswachsenden Komplexität konfrontiert zu werden. ■

## NEU

Zeit haben wir alle nur einmal. Also müssen wir unsere Zeit gut planen. Planen kann man einfach im Kopf. Dann sind es meist nur die guten Vorsätze, zu deren Umsetzung man nicht kommt. Also muss man es aufschreiben. Dann wird es Fahrplan. Man hat es vor Augen. Und sieht es ein – wortwörtlich. Und klar: **bei Terminen wird man fleißig.**

Der Controllers Pocket Guide ist **im Kern ein Kalender**. Ein Kalender-Büchlein zum was Reinschreiben. Gewiss, Sie haben das alles vielleicht in Ihrem Computer. Bloß wenn man miteinander sich trifft und ein neues Meeting vereinbaren will, passt es besser, das Vorhaben in so ein Büchlein zu schreiben wie den Pocket Guide. **Und der Pocket Guide geht wirklich in die Tasche.** Nicht nur bei der Anzugjacke, sondern auch in die Hemdentasche.

- ➔ Kalender 2007 – eine Woche je 1 Seite;
- ➔ Kalender 2008 – ein Monat über 2 Seiten;
- ➔ 2007 bis 2011: je 2 Monate pro Seite;
- ➔ Sie finden Controllers Best Hyperlinks;
- ➔ HGB / IFRS / US GAAP sind verglichen;
- ➔ Sie entdecken Excel-Tipps;
- ➔ finden Ihre Controllingkennzahlen;
- ➔ orientieren sich im Sprachkalender;
- ➔ **auf 343 Seiten im Postkartenformat.**

## 2007/2008 Controllers Pocket Guide



Preis € 9,80  
+ Versandkosten  
à € 3,-

**CONTROLLER**  
Magazin



# STEUERUNGS- INDIKATOREN FÜR WOHNUNGSBAU- GENOSSENSCHAFTEN



Andreas W. Schneider ist Gründer und Geschäftsführer der Beratungsgesellschaft AWS-Consulting.  
eMail: aws@aws-consulting.de



Dipl.-Kfm. Marc-Stephan Garbe ist bei AWS-Consulting mit dem Schwerpunkt Controlling tätig.  
eMail: msg@aws-consulting.de

von Marc-S. Garbe und Andreas W. Schneider, Berlin

## 1 EINLEITUNG

Der Deutsche Wohnungsmarkt ist im Umbruch. Markante Zeichen dieses Wandels sind:

- Ausländische Investorengruppen erwerben seit einigen Jahren in großem Stil Wohnungsgesellschaften von Bund, Ländern und Kommunen.
- Gesellschaften, insbesondere in Ostdeutschland, droht aufgrund von Leerstand und / oder Managementfehlern die Insolvenz.

Dieser Beitrag befasst sich mit einem besonderen Anbieter auf dem Wohnungsmarkt: den Wohnungsbaugenossenschaften.

Für diese Rechtsform werden Steuerungsindikatoren vorgestellt, die dazu beitragen, die finanzielle Unabhängigkeit und die operativen Handlungsspielräume zu wahren und gleichzeitig den Nutzern ein Höchstmaß an Zufriedenheit zu bieten.

## 2 DER WOHNUNGSMARKT IN DEUTSCHLAND

### 2.1 Eckdaten

In Deutschland gab es im Jahr 2004 einen Wohnungsbestand von rd. 39,3 Mio. Einheiten (ohne Wohnheime), darunter rd. 7,7 Mio. Einheiten in Ostdeutschland.<sup>1</sup>

Von diesen rd. 39,3 Mio. Wohnungseinheiten (WE) werden rd. 39 % durch

die Eigentümer selbst genutzt und rd. 36 % durch private Kleinanbieter oder so genannte Amateurvermieter angeboten. Die verbleibenden rd. 25 % WE sind Mietwohnungen und unterteilen sich auf folgende Eigentümergruppen (gerundet):<sup>2</sup>

- 2,7 Mio. WE: kommunale Wohnungsunternehmen;
- 2,3 Mio. WE: Genossenschaften;
- 2,6 Mio. WE: private Wohnungsunternehmen;
- 0,4 Mio. WE: öffentliche Wohnungsunternehmen;
- 0,2 Mio. WE: Kirchen;
- 1,8 Mio. WE: sonstige (z. B. Investmentgesellschaften, Firmen etc.).

Etwa 70 % aller WE wurden nach 1949 errichtet; rd. 50 % zwischen 1949 und 1978<sup>3</sup>. Es wird davon ausgegangen, dass 7,9 % (2004) aller Wohnungen in Deutschland leer stehen (Westdeutschland: 3,2 %, Ostdeutschland: 14,9 %).<sup>4</sup>

Der lange Zeit als „Wachstumsmotor“ geltende Wohnungsmarkt rückt nun immer häufiger mit negativen Schlagzeilen in das Interesse der Öffentlichkeit. Waren anfangs Meldungen zu Insolvenzen, Leerstand und hohen Betriebskosten üblich, so dominieren nun Berichte über Investoren, die gezielt große Wohnungsbestände in Deutschland erwerben.

Der Verkauf großer Wohnungsbestände in Deutschland begann 1986. Damals veräußerte der DGB die Wohnungsbau-

gesellschaft Neue Heimat (190.000 WE) an einen Berliner Bäcker für einen symbolischen Preis von 1 Mark.<sup>5</sup>

Seitdem folgten beispielsweise:<sup>6</sup>

- 1997: der Verkauf der Deutschbau (Eigentümerin: Post und Bund) mit 39.000 WE an die Deutsche Bank für gut 1 Mrd. EUR;
- 2000: die Veräußerung von 114.000 Eisenbahnerwohnungen durch den Bund für über 2 Mrd. EUR an die Deutsche Annington sowie an ein Konsortium;
- 2004: der Verkauf der Gagfah (Eigentümerin: BfA) mit 82.000 WE an Fortress;
- 2005: die Veräußerung der Nileg (Immobilientochter der Norddeutschen Landesbank) mit 28.500 WE an Fortress (Kaufpreis: 1,5 Mrd. EUR);
- 2006: der Verkauf von 48.000 WE der WOBA Dresden an Fortress.

Die Deutsche Bank schätzt, dass bis 2010 noch rd. 1 Mio. Wohneinheiten ihren Besitzer wechseln werden.<sup>7</sup>

Durch die Übertragung an große Wohnungsbaugesellschaften hat sich die Struktur des Vermietermarktes grundlegend gewandelt.

Die drei größten Vermieter in Deutschland sind nun:

- Deutsche Annington (233.000 WE),
- Fortress (170.000 WE),
- Cerberus (120.000 WE).

Trotz einiger Großvermieter ist der Markt für Mietwohnungen mit über 3.000 Unternehmen zersplittert.

## 2.1 Besonderheiten von Genossenschaften

In Deutschland bieten 1.853 Genossenschaften rd. 2,3 Mio. Wohneinheiten an. Der überwiegende Teil der Genossenschaften (51 %) weist weniger als 500 WE im Bestand auf. Rd. 33 % der Genossenschaften haben zwischen 500 und 2.000 WE. Über mehr als 10.000 WE verfügt knapp 1 % der Wohnungsgenossenschaften<sup>8</sup>.

Die Wohnungsgenossenschaften beschäftigen rd. 26.500 Personen. Darunter befinden sich rd. 5.200 Vorstände, von denen der überwiegende Teil (rd. 3.500) ehrenamtlich tätig ist.<sup>9</sup>

Die Tätigkeit von Genossenschaften wird durch das Genossenschaftsgesetz (GenG) geregelt. Eine Genossenschaft ist eine „Gesellschaft von nicht geschlossener Mitgliederzahl, welche die Förderung des Erwerbes oder der Wirtschaft ihrer Mitglieder mittels gemeinschaftlichen Geschäftsbetriebs bezweckt“ (§ 1 GenG).

Die Mitgliedschaft in einer Genossenschaft ist gebunden an mindestens einen Geschäftsanteil (§ 15a ff. GemG), der gleichzeitig zur Haftung verpflichtet und ggf. auch eine Nachschusspflicht umfasst (§ 119 GenG). Genossenschaft-

liches Eigentum ist so eine Form von Privateigentum.

Neben dem GenG beschreibt die individuelle Satzung (Statut, §§ 6 ff. GenG) den wesentlichen Handlungsrahmen. Sie legt z. B. die Kompetenzen und Beschlussfähigkeit der Generalversammlung, die Haftung der Genossenschaftsmitglieder, die Form von Bekanntmachungen, die Art der Beteiligungen, die Höhe der Rücklagen etc. fest.

Bis 1989 galt das Gemeinnützigkeitsgesetz. Dieses Gesetz unterstrich die soziale Ausrichtung vieler Genossenschaften und bot den Genossenschaften steuerliche Anreize. Trotz des Wegfalls haben viele Genossenschaften die Idee der Gemeinnützigkeit in ihren Statuten und in ihrem Namen beibehalten.

Die Gremienstruktur einer Genossenschaft umfasst Vorstand und Aufsichtsrat (vgl. § 9 GenG), deren Mitglieder auch Genossenschaftsmitglieder sind, sowie die Generalversammlung.

Der Vorstand besteht aus mindestens 2 Mitgliedern und wird durch die Generalversammlung oder den Aufsichtsrat gewählt (§ 24 (2) GenG). Der Aufsichtsrat (Kontrollgremium) besteht mindestens aus drei von der Generalversammlung zu wählenden Mitgliedern (§ 36 (1) GenG). In den Statuten kann eine höhere Anzahl an Vorständen / Aufsichtsratsmitgliedern festgelegt werden. Jedes Mitglied hat bei Wahlen exakt eine Stimme.

Die Genossenschaft gehört zwingend einem Prüfungsverband an (vgl. § 54 GenG, Schutzinstrument) und wird im Genossenschaftsregister geführt (§ 10 GenG), in dem auch die Vertretungsbefugnis hinterlegt ist (§ 11 (3) GenG).

Bereits diese wenigen Besonderheiten zeigen, dass aufgrund der demokratischen Struktur der Genossenschaft viele Entscheidungen nur gemeinschaftlich über die Generalversammlung vereinbar sind. Der Durchsetzung von Individualinteressen, z. B. der Veräußerung einer Genossenschaft, steht die Satzung entgegen. Allerdings ist der demokratische Aufbau zugleich Verpflichtung, die Geschäftstätigkeit vorausschauend und nachhaltig zu organisieren. Der dauerhafte Verstoß gegen betriebswirtschaftliche Grundlagen führt auch bei einer Genossenschaft, trotz Nachschusspflicht der Mitglieder, zur Insolvenz.

Die wesentlichen wirtschaftlichen Einflussfaktoren auf Wohnungsgesellschaften beschreibt der folgende Abschnitt.

## 3 EINFLUSSFAKTOREN IN DER WOHNUNGSWIRTSCHAFT

### 3.1 Überblick

Typische Ziele in der Wohnungswirtschaft beziehen sich auf

- einen stetigen Umsatz,
- einen niedrigen Wohnungsleerstand,
- ein ausgeglichenes Wohnungsportfolio,
- eine angemessene Rendite und
- eine effiziente Vermietung.

Die genannten Ziele stehen in direkter Abhängigkeit zueinander. Die Abbildungen 1 und 2 machen ausgewählte Interdependenzen zwischen diesen Zielen deutlich.

So wirkt sich beispielsweise eine unterlassene Modernisierung, eine zu geringe Instandhaltung oder ein zu niedriger Ausstattungsstandard (z. B. alte Sanitäranlagen oder schlechte Wärmeisolierung) auf die Bewertung einer Wohnung durch Interessenten aus. Schrecken diese Mängel ab, so kann eine Wohnung nicht vermietet werden.

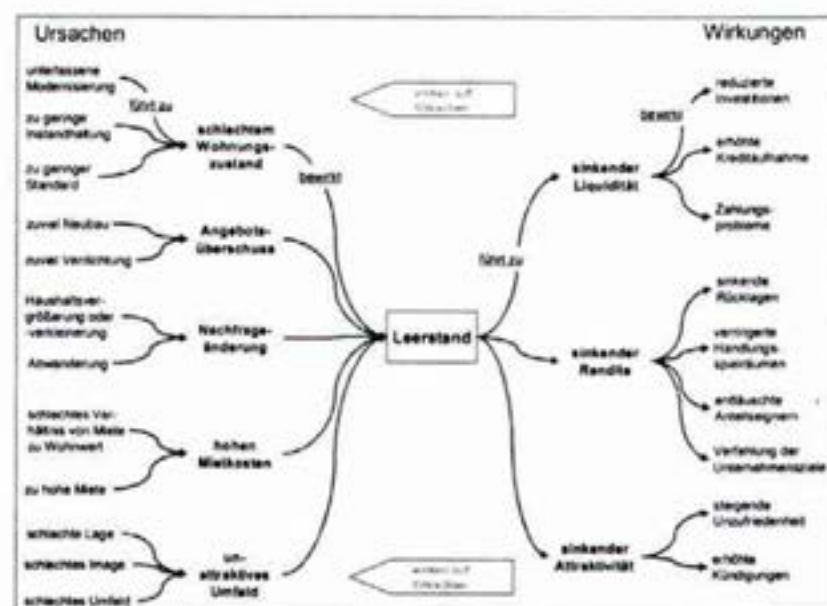


Abb. 1: Ursachen und Wirkungen von Leerstand

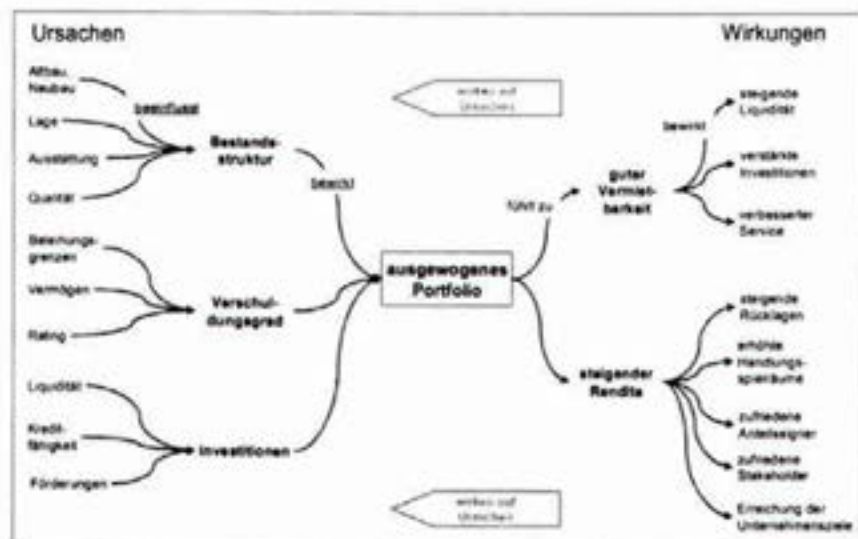


Abb. 2: Ursachen und Wirkungen eines ausgewogenen Portfolios

Ab einem Zeitraum von 3 Monaten „Nichtvermietung“ wird von (vermietungsbedingtem) Leerstand gesprochen.

Leerstand führt zu Einnahmeausfällen, die ihrerseits die Unternehmensliquidität beeinträchtigen. Darüber hinaus können anfallende Betriebskosten nicht auf den Nutzer umgelegt werden, so dass der Leerstand noch weitere Kosten nach sich zieht.

Um Leerstand zu vermeiden bzw. zu reduzieren, stehen verschiedene Instrumente zur Verfügung: z. B. Abwarten, Verknappen des Angebots, Senkung der Miete, Verstärkung der Absatzbemühungen oder Durchführung von Modernisierungs- und Instandhaltungsmaßnahmen. Je nach Wahl des Instrumentariums entstehen Kosten oder es tritt eine weitere (bauliche) Verschlechterung der Immobilie ein.

Um strukturellen Leerstand zu vermeiden, sind bereits viele (kommunale) Unternehmen dazu übergegangen, die vorhandenen Überkapazitäten durch Abriss zu reduzieren (2004: rd. 40.000 WE).<sup>10</sup> Diese Maßnahmen zeigen, welches Risiko mit Leerstand verbunden ist und wie hilflos Unternehmen diesem Zustand gegenüberstehen.

Als zweites Beispiel werden die positiven Folgen eines ausgewogenen Portfolios beschrieben (Abbildung 2).

Verfügt eine Wohnungsbaugesellschaft über einen adäquaten Bestand an Alt- und Neubauobjekten in durchschnittlicher Lage (z. B. gute Anbindung an

öffentliche Infrastruktur und Naherholungsgebiete), sind die Wohnungen ortsüblich ausgestattet und weist die Bewohnerstruktur einen guten Mix auf, so ist das Portfolio ausgewogen.

Eine solche Zusammensetzung führt zu einer guten Vermietbarkeit der Objekte, was wiederum positive Auswirkungen auf die Liquidität, die Höhe der Investitionen und den Service hat. Diese positiven Impulse wirken entsprechend zurück und führen zu einer kontinuierlichen positiven Verstärkung des Portfolios.

### 3.2 Besonderheiten bei Genossenschaften

Genossenschaften zeichnen sich durch Mitgliedschaften aus. Eine neue Mitgliedschaft bewirkt einen positiven Beitrag zur Liquidität sowie eine Erhöhung des Eigenkapitals. Zusätzlich entsteht eine enge Bindung zum Mitglied, die sich nicht zwingend in eine direkte Vermietung niederschlägt.

So ist es durchaus üblich, dass Genossenschaftsmitglieder nicht in der Genossenschaft wohnen und den Mitgliedsanteil als „Wohnungsanrecht“ im Alter ansehen.

Weitere Besonderheit der Genossenschaften ist, dass das Renditeziel nicht monetär, sondern vielmehr auf das Wohl der Mitglieder ausgerichtet ist. Aus diesem Grunde werden Genossenschaftsanteile selten bzw. niedrig verzinst. Überschüsse werden stattdessen in das „Gemeinschaftseigentum“ reinvestiert.

## 4 STEUERUNGSINDIKATOREN

Steuerungsindikatoren für Wohnungsbaugenossenschaften werden durch den strategischen Handlungsrahmen und das KonTraG beeinflusst.<sup>11</sup> Entsprechend ist bei der Auswahl der Indikatoren auch die Einbeziehung von Risikoaspekten zu berücksichtigen.

Für mittlere Genossenschaften (500 – 2.000 WE) ergeben sich vier Steuerungsdimensionen, die sich wechselseitig beeinflussen:<sup>12</sup>

- Finanzen,
- Mitglieder,
- Wohnungsportfolio,
- Service.

Für die Dimension Finanzen sind folgende Indikatoren wesentlich (siehe Abb. 3):

- Liquidität (Cash Flow),
- Gesamtkapitalrentabilität,
- Leerstand,
- Kapitaldienstdeckung,
- Verschuldungsgrad,
- Eigenmittelquote.

Indikator	Berechnung	Zielwert
Liquidität	vgl. Standardberechnungen (z. B. der Schmalenbachgesellschaft)	1,5 bis 2 fache der Sollmiete
Gesamtkapitalrentabilität	(Jahresüberschuss / -fehlbetrag + Zinsen für langfristiges FK) / Bilanzsumme	> 2 %
Leerstand	Leerstand von Mieteinheiten (> 3 Monate) / Anzahl der Mieteinheiten	< 3% (West) < 10% (Ost)
Kapitaldienstdeckung	Zinsen und Tilgung für langfristiges FK / Sollmieten	< 40%
Verschuldungsgrad	Langfristiges FK / (Eigenkapital + Rückstellungen für Bauinstandhaltung + (Sonderposten mit Rücklageanteil - Sonderposten für Investzulagen) * 0,5 + Sonderposten für Investzulagen)	< 130%
Eigenmittelquote	(Eigenkapital + Rückstellungen für Bauinstandhaltung + (Sonderposten mit Rücklageanteil - Sonderposten für Investzulagen) * 0,5 + Sonderposten für Investzulagen) / Bilanzsumme	> 30%

Abb. 3: Indikatoren Dimension Finanzen

Erfahrungsgemäß liegt für den Finanzbereich eine Vielzahl von Indikatoren vor. In diesem Artikel findet daher bewusst eine Reduzierung auf wenige, aber aussagefähige Einflussgrößen statt.

Eine ausreichende Liquidität ist für jedes Unternehmen notwendig. Die Berechnung kann z. B. anhand des Standards der Schmalenbach Gesellschaft für Betriebswirtschaft e. V.<sup>13</sup> vorgenommen werden. Für die Höhe der Liquidität empfehlen Rating-Agenturen rd. das dreifache der Monatssollmiete. Dieser Ansatz erscheint sehr risikoavers. In der Praxis zeigt sich, dass eine Liquidität in Höhe der 1,5 bis 2-fachen Sollmiete für Genossenschaften mittlerer Größe ausreichend ist.

Zur Stärkung der Liquidität sind Mieterhöhungen, Vermeidung bzw. Verringerung von Leerstand und Reduzierung des Mietausfalls direkte Einflussgrößen. Insbesondere letztere kann durch Beratung und Absicherung (Mietbürgen, Mieterbonität) einfach ausgebaut werden.

Eine hohe Rentabilität des Gesamtkapitals widerspricht dem gemeinnützigen Gedanken vieler Genossenschaften. Trotzdem hilft die Rentabilitätskennziffer, um die Wirtschaftlichkeit des Unternehmens zu beurteilen. Im genossenschaftlichen Bereich schwankte dieser Indikator im Zeitraum 1996 und 2003 durchschnittlich zwischen 1,6 und 2,7 %. Für Kapitalgesellschaften (GmbH und AG) lag die Spannbreite zwischen 1,8 und 2,7 %.<sup>14</sup> Bei einem Vergleich der Spannen ist zu berücksichtigen, dass die durchschnittliche Bilanzsumme der Kapitalgesellschaften rd. dem zweifachen der Genossenschaften entspricht (Basisjahr 2000).<sup>15</sup>

Als Zielsetzung sollte demnach mindestens eine Orientierung an der "2-Prozent-Marke" erfolgen.

Die Kennziffer Leerstand ist, wie bereits oben genannt, ein wesentlicher Erfolgsindikator. Der GdW Bundesverband deutscher Wohnungs- und Immobilienunternehmen e. V. nennt als extrem kritische Schwelle 15 %.<sup>16</sup> Diese Marke sollte, um Risiken zu vermeiden, dauerhaft deutlich niedriger sein (Westdeutschland < 3 %, Ostdeutschland > 10 %).

Die Kennzahl Kapitaldienstdeckung informiert über den Handlungsspielraum,

der der Wohnungsbaugenossenschaft operativ verbleibt. Je höher der Quotient, desto niedriger ist der Spielraum für weitere Investitionen, Modernisierungen usw. Insbesondere in den neuen Ländern erreicht der Kapitaldienst deutlich über 50 % der Sollmiete und wird so zu einer Bedrohung für den Fortbestand der Gesellschaft.

Ziel ist ein Wert von unter 40 %, um auch bei zusätzlichem, ungeplantem Leerstand oder notwendigen Investitionen handlungsfähig zu bleiben.

Der langfristige Verschuldungsgrad zeigt das Verhältnis von Fremd- zu Eigenkapital. Seit 1996 steigt der Verschuldungsgrad sowohl für Genossenschaften als auch für Kapitalgesellschaften kontinuierlich an. Betrug 1993 diese Kennzahl für Genossenschaften noch 108 % (Kapitalgesellschaften: rd. 149 %), so stieg das Verhältnis bis 2003 auf rd. 149 % (Kapitalgesellschaften rd. 209 %).

Diese Entwicklung wird unter Basel II-Gesichtspunkten zwangsläufig zu einer erheblichen Verteuerung der Kredite und damit u. a. zu einer geringeren Liquidität führen.<sup>17</sup>

Zielsetzung sollte ein Wert von unter 130 % sein.

Neben der Liquidität steht bei der Bewertung von Wohnungsunternehmen die Eigenmittelquote im Mittelpunkt. Sie informiert über den Eigenmittelanteil an der Bilanzsumme. Seit Jahren wird im Rahmen der Basel II-Diskussion eine Stärkung dieses Anteiles für Unternehmen aller Branchen gefordert.<sup>18</sup> Allerdings findet in der Wohnungswirtschaft eine stetige Verringerung dieses Quotienten statt. Lag dieser für alle Wohnungsbaugenossenschaften 1996 noch bei 43,0 %, sank er bis 2003 auf 36,8 %. Die gleiche Entwicklung verzeichnen allerdings auch Kapitalgesellschaften (1996: 34,1 %, 2003: 27,2 %).

Genossenschaften stehen durch die Einzahlungen der Mitglieder deutlich besser als Kapitalge-

sellschaften da. Nichtsdestotrotz findet auch hier eine rasante Reduzierung des EK statt. Als Ziel sollte daher ein Wert von über 30 % festgesetzt werden. Die Auswirkungen einer niedrigen Eigenmittelquote wurden bereits oben genannt.

Für die Dimension Mitglieder sind folgende Indikatoren zu beachten (siehe Abb. 4):

- Anzahl Kündigungen,
- Anzahl Neumitglieder,
- Mitgliederstruktur,
- Mitgliederzufriedenheit.

Für Wohnungsbaugenossenschaften sind die Anzahl der Mitglieder von essentieller Bedeutung. Durch den Verkauf von Anteilen stärkt die Genossenschaft ihr Eigenkapital sowie ihre Liquidität und bindet neue Mitglieder gleichzeitig an das Unternehmen. Der Verlust von Mitgliedern verringert entsprechend das Eigenkapital und die Liquidität.

Um den Verkauf von Anteilen zu fördern, werden beispielsweise Wohnungsgröße und Anteilsmenge gekoppelt. Im Gegenzug entfällt dafür die Hinterlegung einer Mietkaution.

Zur Erreichung von positiven Auswirkungen ist ein jährlicher Nettowachstum an Genossenschaftsanteilen zu fordern. Eine hohe Anzahl von Anteilsrückgaben ist hingegen ein leicht erkennbarer Risikofaktor.

Die Kenntnis der Mitgliederstruktur ist für die Vermietung von großer Bedeutung. Wird beispielsweise Kleinkindern zum Geburtstag (o. ä.) ein Genossenschaftsanteil geschenkt, so bildet sich eine entsprechende Wohnungsnachfrage erst Jahre später heraus. Andererseits kann eine sehr alte Anteils-

Indikator	Berechnung	Zielwert
Neumitglieder	Anzahl Neumitglieder - Kündigung Mitglieder	> 0
Anteile	Anzahl Neuanteile - Anzahl gekündigte Anteile	> 0
Mitgliederstruktur	Altersverteilung	Alterspyramide + / - 5%
Mitgliederzufriedenheit	Umfrage	> 80%

Abb. 4: Indikatoren Dimension Mitglieder

eignerschaft dazu führen, dass durch mögliche Erben viele Anteile zurückgegeben (liquidiert) werden. Deutliche Verschiebungen in eine der beiden genannten Richtungen sind ein Frühindikator (auch hinsichtlich der strategischen Ausrichtung).

Die Zufriedenheit der Mitglieder kann zumindest jährlich im Rahmen der Generalversammlung überprüft werden. Aufgrund der demokratischen Struktur von Wohnungsbaugenossenschaften wird im Regelfall jährlich über die aktuelle wirtschaftliche Lage berichtet. In diesem Zusammenhang sind Befragungen oder direkte Umfragen möglich. Zusätzlich bieten regelmäßige Sprechstunden die Möglichkeit, frühzeitig auf Fehlentwicklungen aufmerksam zu werden.

Für die Dimension Portfolio sind folgende Indikatoren wesentlich (siehe Abb. 5):

- Struktur,
- Lage / Umfeld,
- Preis (Miete und Nebenkosten),
- Ausstattung / Qualität,
- Aufwand für Instandhaltung / Modernisierung.

Das durchschnittliche Portfolio von Wohnungsbaunternahmen umfasst zu 84 % nach 1948 errichtete Einheiten.

Rd. 46 % aller Wohneinheiten wurden zwischen 1949 und 1970 errichtet. Seit 1981 entstanden 20 % der WE.

Rd. jeweils 30 % aller Mietwohnungen befinden sich in Häusern mit 3-6 bzw. 7-12 Mieteinheiten. Knapp 10 % sind in Objekten mit mehr als 21 Wohneinheiten

zu finden. 15 % der Mietwohnungen sind in Häusern mit 2 WE und je 7,5 % in Objekten mit 1 oder 13-20 WE.

Umfasst die jeweilige Bestandsstruktur insbesondere Objekte, die vor 1948 errichtet wurden, ist im Regelfall der Instandhaltungs-/Modernisierungsaufwand hoch. Andererseits sind diese Objekte meist vollständig bezahlt und weisen in der Bilanz nur noch Restwerte auf. Diese Objekte sind bilanziell meist unterbewertet und bieten sich im Rahmen von Kreditvergaben für die Beleihung an.

Wohnungen, die erst in den 70er und 80er Jahren erstellt wurden, sind im Regelfall noch mit Darlehen belastet. Allerdings ist der Aufwand für Instandhaltung / Modernisierung noch geringer als für alte Bestandsobjekte.

Die Erreichung einer ausgewogenen Struktur ist nur langfristig möglich.

Die Lage und das Umfeld einer Genossenschaft sind weitgehend fix. Durch Arrondierung zum Bestand besteht die Möglichkeit, die Attraktivität einzelner Lagen zu verändern, allerdings ist eine „Umsetzung des Gesamtbestandes“ nicht realistisch. Auch das Umfeld ist nicht beliebig beeinflussbar. So spricht der GdW von einem hohen Umfeldrisiko, wenn beispielsweise die Arbeitslosigkeit in der jeweiligen Kommune mehr als 10-15 % beträgt bzw. der Bevölkerungsrückgang über 10 % liegt.<sup>19</sup>

Indikatoren für diesen Beobachtungsbereich können die Verbesserung der Lage durch die o. g. Arrondierungen oder gezielte, die Lage aufwertende Maßnahmen sein (z. B. Schaffung zusätzlicher Freizeitmöglichkeiten, Reduzierung der Bebauungsdichte, Verbesserung der Erreichbarkeit durch Zusammenarbeit mit der Kommune, Ansiedlung von passendem Einzelhandel, Verbesserung der Umweltbedingungen etc.).

Das Wohnumfeld kann durch einen adäquaten Mix der Bewohnerschaft erreicht werden. Auch die Unterstützung von Initiativen und Wirtschaft (z. B. Ansiedlung von kleinen Gewerbetreibenden, die Dienstleistungen für die Genossenschaft erbringen und auch dort wohnen, Nachbarschaftsveranstaltungen etc.) hat positive Effekte auf das Umfeld.

Der Preis für die Nutzung (Miete) des Wohnobjektes ist ein entscheidender Faktor für die Vermietbarkeit. Mietspiegel und andere Statistiken führen bzgl. der Nettokaltmiete zu einer guten Vergleichbarkeit am Markt. Allerdings ist seit Jahren ein rasanter Anstieg der Betriebskosten (Stichwort: 2. Miete) zu konstatieren. Da sich Wohnungsbaugenossenschaften im Regelfall nicht renditefokussiert ausrichten und durch ihr Abnahmevolumen eine gute Marktstellung haben, könnten vergleichbar niedrige Mieten gefordert werden (Alleinstellungsmerkmal).

Hinsichtlich Ausstattung und Qualität von Wohnungen finden sich zwei Extreme: es wird nur der „Mindeststandard“ angeboten. D. h., die Wände sind nicht tapeziert, es gibt keine Auslegeware, das Bad umfasst eine Badewanne und eine Toilette, die Küche ist nur mit einer Spüle ausgerichtet. Das andere Extrem sieht Einbauküche, Parkett, gefliestes Bad etc. vor. Beide Varianten haben Vor- und Nachteile. Aus Sicht der Kapitalbindung ist das „Sparmodell“ zu wählen. Hier kann der künftige Mieter seine Wünsche selbst umsetzen. Eine sehr gute Ausstattung führt häufig zu einer schnellen Vermietung, fordert allerdings hohen Kapitaleinsatz und eine entsprechende Miete. Hier ist die Zielgruppe entscheidend.

Die bereits beschriebene Altersstruktur des Portfolios lässt vermuten, dass aufgrund des Alters nun hohe Modernisierungs- und Instandhaltungsaufwände anfallen. Die Statistik des GdW zeigt allerdings, dass die entsprechenden Ausgaben kontinuierlich sinken (sicherlich auch steuerlich und förderungsseitig bedingt). Wurden 1996 noch durchschnittlich 872 EUR / Wohnung für Instandhaltung aufgewandt (956 EUR für Modernisierung), fiel dieser Wert bis 2004 auf 689 EUR (571 EUR für Modernisierung). Es ist zu vermuten, dass die derzeitigen Ausgaben insbesondere für die Instandhaltung zu niedrig sind,

Indikator	Berechnung	Zielwert
Struktur	Große, kleine, alte, neue, sozial, freifinanzierte Wohnungen	ausgewogener Mix
Lage / Umfeld	Zentral, dezentral, Stadt, Rand etc.	X Projekte je Jahr zur Verbesserung
Miete	Soilmieten (ohne Umlagen) / m <sup>2</sup> Wohnfläche	< 4,50 EUR
Betriebskosten	Betriebskosten / m <sup>2</sup> Wohn- Nutzfläche	< 1,40 EUR
Ausstattung / Qualität	Umfrage	> 80%
Instandhaltung / Modernisierung	(Instandhaltungskosten + Herstellkosten) / Anzahl Mieteinheiten	> 1.500 EUR oder > 800 EUR für Instandhaltung p.a.

Abb. 5: Indikatoren Dimension Portfolio

um den Bestand ausreichend zu „pflegen“. Zielsetzung sollte, bei Berücksichtigung der Altersstruktur, ein Durchschnittswert von rd. 800 EUR / Wohnung und Jahr sein.

Für die Dimension Service sind folgende Indikatoren zu beachten (siehe Abb. 6):

- Kooperationen für ergänzende Serviceleistungen,
- allgemeine Serviceleistungen,
- Kosten der Bewirtschaftung,
- Dauer Vermietungsprozess.

Eine der Besonderheiten von Genossenschaften ist die „Anreicherung“ des Wirtschaftsgutes Wohnen durch ergänzende Dienstleistungen, wie bspw. den Betrieb eines eigenen Fernsehkanals<sup>20</sup>, die Erbringung von Gesundheits- und Betreuungsleistungen<sup>21</sup>, das Angebot von Freizeit- und Kulturleistungen<sup>22</sup>, Haushaltsdienstleistungen (z. B. Umzugsunterstützung, Hauswartleistungen, Schuldnerberatung, Gästewohnungen)<sup>23</sup> oder auch den Betrieb einer Spareinrichtung<sup>24</sup>. Bzgl. dieser ergänzenden Leistungen sind zwei Tendenzen festzustellen: Wohnungsbaugenossenschaften erweitern ihr Kerngeschäft oder sie bieten diese Leistungen in Kooperation mit externen Dienstleistern an.

Diese Diversifikation zeigt, dass zum einen den Wohnungsnutzern ein größeres Service-Portfolio geboten und so eine stärkere Bindung / höhere Attraktivität erreicht werden soll. Gleichzeitig kann z. B. durch Schuldnerberatung einem möglichen Mietausfall vorgebeugt werden oder durch eine Spareinrichtung eine höhere finanzielle Unabhängigkeit erreicht werden. Zum anderen kann durch

die Diversifikation, insbesondere wenn damit hohe Eintrittskosten verbunden sind, auch ein zusätzliches finanzielles Risiko entstehen.

Zielsetzung muss daher sein, das Serviceangebot zu erhöhen, kostenintensive Leistungen allerdings nur über Kooperationen zur Verfügung zu stellen. Beispielsweise können Schuldnerberatung oder Freizeitleistungen direkt angeboten werden; Seniorenbetreuung, Kindergärten oder Fernsehkanäle wären eher über Kooperationspartner zur Verfügung zu stellen.

Hier ist eine strategische Analyse notwendig, die Nutzen und Kosten bewertet und dann einen operativen Handlungsrahmen vorgibt.

Die Kosten der Bewirtschaftung und der Vermietung hängen sicherlich von der Art des Wohnungsbestandes (zersplittert, Lage, Qualität etc.) ab. Allerdings ist auch die Organisation des Arbeitsprozesses ein wesentlicher Kostenfaktor.

Standards in diesem Bereich sind heute eine durchgängige DV-Unterstützung und ein Internetauftritt, der das verfügbare Vermietungsportfolio darstellt.

Die GdW-Statistik weist aus, dass im Bereich der Genossenschaften ein Mitarbeitender durchschnittlich für rd. 106 WE zuständig ist. Bei Kapitalgesellschaften liegt die Zuständigkeit bei knapp 99 WE. Werden Arbeiter, Handwerker und Hausmeister herausgerechnet, so

liegen die Quotienten bei 164 WE für Genossenschaften und 128 WE für Kapitalgesellschaften<sup>25</sup>.

Dieser Vergleich zeigt, dass die Verwaltung der Genossenschaften durchschnittlich personell deutlich niedriger besetzt ist als bei Kapitalgesellschaften.

Ein anderes Bild ergibt dieser Vergleich für den Leitungsbereich. Hier verfügt jede Genossenschaft durchschnittlich über rd. 2,8 Vorstände, von denen allerdings 2/3 ehrenamtlich tätig sind. Wohnungsbaununternehmen in Form von Kapitalgesellschaften verfügen über durchschnittlich 1,3 Vorstände / Geschäftsführer, von denen rd. 22 % ehrenamtlich tätig sind.

Das Genossenschaftsrecht fordert mindestens zwei Vorstände. Aufgrund der Größe vieler Wohnungsbaugenossenschaften sollte dieser Wert auch nicht überschritten werden, um Zuständigkeitskonflikte und Abstimmungsprozesse zu reduzieren.

Operative Ziele sollten z. B. die Kosten für die Bewirtschaftung von 350 EUR / WE und eine Vermietungsgeschwindigkeit enthalten (z. B. in 90 % der Fälle soll eine Wohnung innerhalb von 6 Wochen nach Kündigungsablauf des Vormieters wieder vermietet sein).

## 5 FAZIT

Die aktuelle Lage des Wohnungsmarktes in Deutschland macht deutlich, dass nicht nur Mieter, sondern auch Wohnungsgesellschaften in wirtschaftlichen Schwierigkeiten stecken. Ein Ausweg aus diesem Dilemma besteht für (kommunale) Kapitalgesellschaften in der Veräußerung des gesamten Bestandes an institutionelle Anleger. Dieser Weg ist vielen Genossenschaften durch ihre demokratische Struktur und das Genossenschaftsgesetz versperrt. Alternativen sind für sie eine hohe betriebswirtschaftliche Orientierung (z. B. Steuerung über Ziele), die Verschmelzung mit anderen Genossenschaften oder im worst case der Weg in die Insolvenz.

Der Weg in die Insolvenz ist für Genossenschaftsmitglieder eine „Horror-Vorstellung“. Er ist verbunden mit einer Nachschusspflicht zur geleisteten Einlage

Indikator	Berechnung	Zielwert
Kooperationen	Wirtschaftlichkeitsanalyse	ein zusätzliches wirtschaftliches Angebot je Bereich und Jahr
Serviceleistungen	Wirtschaftlichkeitsanalyse	ein wirtschaftliches Angebot je Bereich
Bewirtschaftungskosten je WE	Kosten der Wohnungsverwaltung (ohne Sonderkosten) / Anzahl Miet-einheiten	< 350 EUR p.a.
Dauer Vermietungsprozess	Datum Neuvermietung - Datum Kündigungs-termin Vermieter	< 42 Tage

Abb. 6: Indikatoren Dimension Service

(die Höhe bestimmt die Satzung) und dem möglichen Verlust der Wohnung.

Die Verschmelzung von Genossenschaften wird durch das Umwandlungsgesetz (UmwG) geregelt. Dort regelt § 2 die Verschmelzungstechnik (Aufnahme durch Übertragung oder Neugründung durch Übertragung). Dieses Vorgehen führt zur Beibehaltung der genossenschaftlichen Identität und kann durch Nutzung von Skaleneffekten zu einer höheren Wirtschaftlichkeit führen. Dieser Weg ist zwar schmerzhaft, weil eine Verschmelzung viele Änderungen mit sich bringt. Allerdings ist ein solcher Weg wirtschaftlich und mitgliederseitig allemal angenehmer als eine Insolvenz.

Die dritte Alternative ist eine konsequente betriebswirtschaftliche Ausrichtung des Unternehmens.

Dieser Weg erfordert im ersten Schritt, dass Vorstand und Aufsichtsrat sich professionalisieren. Das Unternehmen muss sich Ziele setzen und diese konsequent umsetzen. Die Erstellung des Jahresabschlusses durch den Prüfungsverband, der im Regelfall 12 Monate nach Beendigung des Geschäftsjahres vorliegt, reicht für eine betriebswirtschaftliche Steuerung keinesfalls aus. Vielmehr ist eine individuelle Auswahl steuerrelevanter Indikatoren notwendig. Dieser Artikel gibt hierfür mannigfaltige Denkanstöße.

Ein Schwerpunkt bei der Zielsetzung ist auf die Erweiterung des Serviceangebotes zu legen. Schuldnerberatung hilft, Mietauffälle zu vermeiden. Kooperationen können die Attraktivität der Genossenschaft ergänzen (spezielle Angebote für Kinder, Berufstätige oder Senioren). Auch die Zusammenarbeit mit anderen Genossenschaften bei der Hausbewirtschaftung, dem Einkauf, der Mitgliederwerbung oder dem Betrieb einer Spareinrichtung führen zu Skaleneffekten und helfen Kosten zu vermeiden.

All diese Maßnahmen erfordern ein Umdenken sowohl von Vorstand, Aufsichtsrat als auch von den Mitgliedern. Letzte sollten ihren Genossenschaftsanteil stärker als eine Kapitalbeteiligung begreifen und so ihre satzungsgemäßen demokratischen Rechte nutzen, um eine betriebswirtschaftliche Steuerung ihrer Genossenschaft einzufordern.

## Fußnoten

- <sup>1</sup> GdW Bundesverband deutscher Wohnungs- und Immobilienunternehmen e. V. (GdW 2005): Wohnungswirtschaftliche Daten und Trends 2005 / 2006, Oktober 2005, Berlin, S. 176.
- <sup>2</sup> Vgl. GdW 2005, Seite 106.
- <sup>3</sup> Statistisches Bundesamt, Mikozensus, <http://www.destatis.de/basis/d/bauwo/wositab3.php> vom 10.07.2006.
- <sup>4</sup> Vgl. GdW 2005, S. 34f.
- <sup>5</sup> Andreas Kunz: Die Akte Neue Heimat. Krise und Abwicklung des größten Wohnungsbaukonzerns Europas 1982 - 1998. Frankfurt 2002.
- <sup>6</sup> Vgl. Andreae, Kerstin: Informationsblatt Kommunale Wohnungsverkäufe, 12. Mai 2006, S. 4. Rips, Franz-Georg: Unternehmens- und Wohnungsverkäufe – rechtliche und wirtschaftliche Folgen, in: Festvortrag aus Anlass des Deutschen Mietgerichtstages am 31.03.2006 in Dortmund, S. 4.
- <sup>7</sup> Vgl. Andreae, Kerstin: Informationsblatt Kommunale Wohnungsverkäufe, 12. Mai 2006, S. 1.
- <sup>8</sup> Vgl. GdW 2005, S. 190.
- <sup>9</sup> Vgl. GdW 2005, S. 197.
- <sup>10</sup> Vgl. GdW 2005, S. 35.
- <sup>11</sup> Vgl. Gleißner, Werner et. al.: Risikomanagement in der Immobilienwirtschaft, in: Controller Magazin, 2/2002, S. 177.
- <sup>12</sup> Die nachfolgende Darstellung orientiert sich semantisch an der von Kaplan / Norton verwendeten Notation (vgl. Kaplan, Robert S. / Norton, David P.: The Balanced Scorecard – Measure that Drive Performance, in: Harvard Business Review, 70. Jg. (1992), January-February, S. 71-79.
- <sup>13</sup> Vgl. Veröffentlichung der DVFA und SG in: Die Wirtschaftsprüfung, 1993, S. 599ff.

<sup>14</sup> GdW Bundesverband deutscher Wohnungs- und Immobilienunternehmen e. V. (GdW 2002): Wohnungswirtschaftliche Daten und Trends 2002 / 2003, Oktober 2002, S. 132 und GdW 2005, S. 223.

<sup>15</sup> Vgl. GdW 2002, S. 131.

<sup>16</sup> GdW Bundesverband deutscher Wohnungs- und Immobilienunternehmen e. V.: Risiko-Managementsystem in Wohnungsunternehmen, Hamburg, 2000, S. 42ff.

<sup>17</sup> Lüdecke, Henri: Deckungsbeitrags- und Managementerfolgsrechnung in der Wohnungswirtschaft, in: Controller Magazin, 1/2003, S. 84.

<sup>18</sup> Vgl. KfW (Hrsg.): Abschlussbericht der AG „Eigenkapital für den breiten Mittelstand“, Frankfurt/M., Januar 2003, S. 6.

<sup>19</sup> GdW 2002, S. 42ff.

<sup>20</sup> Vgl. Wohnungsbaugesellschaft Marzahn mbH (Hrsg.): Wir in Berlin-Marzahn, Ausgabe 5/6 (Mai / Juni 2004), Seite 2.

<sup>21</sup> Vgl. Schweriner Wohnungsbaugenossenschaft eG (Hrsg.): Der Bote: Allein Wohnen mit Service, Juli 2003, S. 3.

<sup>22</sup> Gemeinnützige Baugenossenschaft freie Scholle zu Berlin e. G. (Hrsg.): Schollenrevue im Fontanehaus, eine Sonderbeilage zur Veranstaltung anlässlich des 110-jährigen Jubiläums am 29.10.2005, Dezember 2005.

<sup>23</sup> Dr. Michael Scharp, Helga Jonuschat (Hrsg.): Service Engineering. Entwicklungsverfahren, Praxisbeispiele und Dienstleistungen der Wohnungswirtschaft, Berlin, August 2004, S. 30ff.

<sup>24</sup> Vgl. GdW 2005, S. 116 (43 Wohnungsbaugenossenschaften verfügen über Spareinrichtungen).

<sup>25</sup> Eigene Berechnung auf Basis der GdW-Statistik: GdW 2005, S. 197f. ■

### Zuordnung CM-Themen-Tableau

13	23	25	S	P	R
----	----	----	---	---	---

Zuordnung CM-Themen-Tableau

	05	32	F	T	
--	----	----	---	---	--



Prof. Dr. Peter Hoberg, Fachbereich Touristik/Verkehrswesen, Fachhochschule Worms – E-Mail: peterhoberg@web.de

## BWL VOR GERICHT: CHAOS IN DER INVESTITIONSRECHNUNG

von Peter Hoberg, Fachhochschule Worms

### 1. Einleitung

Die Meinung der Lehrenden zur statischen Investitionsrechnung ist klar: Aufgrund ihrer immanenten Probleme (Durchschnittsverfahren, keine Zinseffekte berücksichtigt, falsche Rechengrößen) muss sie als unzulänglich abgelehnt werden. Sie führt zu schlechteren Ergebnissen. Daher wurde die statische Investitionsrechnung von den Vertretern der dynamischen Rechnung verklagt. Hat angesichts der klaren Literatur-Aktenlage die statische Rechnung (der kleine David) überhaupt eine Chance gegen den übermächtigen Goliath? Die Praxis gibt einen ersten Hinweis, da sie der statischen Rechnung im großen Ausmaß treu bleibt.<sup>1</sup> Der Prozess wird also spannend.

Handelnde Personen: Richter, Anwalt Statisch, Anwalt Dynamisch, Sachverständiger Redlich.

### 2. Die Ausgangslage

Der Richter rekapitulierte den Fall: Die Zahlen für eine einjährige Handlungsmöglichkeit (Investitionsprojekt) sahen so aus, dass zum Jahresbeginn 1 Mio € bezahlt werden musste. Im Laufe des Jahres wurden dann Umsätze in Höhe von

2 Mio € generiert, für die Kosten von 0,95 Mio € notwendig waren. Als Jahreszinssatz wurden 6 % angesetzt. Der Richter forderte die Anwälte auf, ihre Sicht der Dinge vorzutragen. Er konnte sich nicht die Bemerkung verkneifen, dass so ein einfacher Fall sicher in wenigen Minuten zu lösen sei und freute sich bereits auf einen pünktlichen Feierabend.

### 3. Die Argumentation von Anwalt Dynamisch

In dem guten Gefühl, dass praktisch die gesamte betriebswirtschaftliche Literatur hinter ihm stand, begann Anwalt Dynamisch sein Plädoyer. Er rechnete vor, dass sich die Anfangsinvestition in  $t = 0$  bei einem Zinssatz von 6 % p.a. auf 1,06 Mio € per Jahresende hochzinsen würde, was mehr sei als die Überschüsse von 1,05 Mio € (2,0 Mio € Umsatz abzüglich 0,95 Mio € Kosten). Triumphierend folgerte er, dass sich eine solche Handlungsmöglichkeit nicht lohne, da sie mit einem Verlust von 10.000 € abschließe. Zudem wisse doch ein jeder, dass die statische Investitionsrechnung durch systembedingte Fehler abzulehnen sei. Man möge bitte nur an die Problematik der Durchschnittszahlen denken, oder an den nicht berücksichtigten Zinseffekt. Auch müsse man natürlich mit

Zahlungen rechnen und nicht mit Kosten und Leistungen.

Der Richter fand das sehr einleuchtend und sah sich in seiner Hoffnung auf einen frühen Feierabend bestätigt, musste aber noch Anwalt Statisch das Wort geben.

### 4. Die Argumentation von Anwalt Statisch

Anwalt Statisch bestätigte zunächst die Höhe der Überschüsse mit 1,05 Mio €, was den Richter sehr beruhigte. Die Investition von 1 Mio € verteilte er auf die Laufzeit, um den Wertverzehr zu erhalten. Das war hier sehr einfach, da nur ein Jahr betrachtet wurde. Er erhielt also  $1 \text{ Mio €} / 1 = 1 \text{ Mio €}$ . Dazu berechnete er die Zinsen, die sich aus dem Zinssatz von 6 % und dem durchschnittlich gebundenen Kapital von  $(1 \text{ Mio €} + 0 \text{ €}) / 2 = 0,5 \text{ Mio €}$  ergaben. Man dürfe also nur das halbe Kapital ansetzen, weil ja am Anfang alles und am Ende nichts mehr gebunden sei. Somit ermittelte er 30.000 € Zinsen ( $6 \% \cdot 0,5 \text{ Mio €}$ ). Als durchschnittlichen Gewinn pro Jahr erhielt er somit einen positiven Wert von  $1,05 \text{ Mio €} - 1,03 \text{ Mio €} = 20.000 \text{ €}$ . Danach würde sich die Handlungsmöglichkeit rechnen. Weiter führte er aus, dass der zugegebene Nachteil der Ver-



nachlässigung des Zinseszinses hier irrelevant sei, weil nur eine Periode betrachtet werde.<sup>2</sup> Auch das Durchschnittsargument, das prinzipiell ja richtig sei, würde hier nicht greifen, weil nicht unterschiedliche Perioden betrachtet würden.

Auch dieser Argumentation konnte der Richter folgen. Aber jetzt hatte er zwei entgegengesetzte Ergebnisse. Wie konnte das sein?

Da auch die Anwälte Dynamisch und Statisch verwirrt erschienen und das Rätsel nicht lösen konnten, entschied er, den Sachverständigen Redlich zu laden und vertagte die Verhandlung. Der Feierabend war gerettet.

## 5. Die Überlegungen des Sachverständigen Redlich

Der Sachverständige Redlich war zunächst hocherfreut über diesen einfach erscheinenden Auftrag. Aufgrund des Verhandlungsprotokolls machte er sich mit dem Fall vertraut. Er selbst war jedoch auch über die unterschiedlichen Ergebnisse verblüfft, weil er bisher immer – ohne weiter nachzudenken – die moderneren dynamischen Verfahren eingesetzt hatte. Er konsultierte gleich seine umfangreiche Bibliothek zur Investitionsrechnung, um dem Problem auf den Grund zu gehen. Der Ergebnisunterschied von 30.000 € bracht ihn auf eine erste Spur. Anwalt Dynamisch hatte 60.000 € an Zinsen verrechnet, Kollege Statisch mit seiner statischen Investitionsrechnung jedoch nur 30.000 €. Die dynamische Rechnung erschien ihm untadelig, da es offensichtlich war, dass 1 Mio € in einem Jahr zu 60.000 € Zinsen führen. Aber auch der Ansatz des durchschnittlichen Kapitals von 1 Mio € / 2 = 0,5 Mio € war für ihn nachvollziehbar. Da nur eine Periode betrachtet wird, können eigentlich keine Ergebnisunterschiede auftauchen. Ihm war klar, dass am Ende der einjährigen Periode ein aufgelaufener Wert für die Anfangsauszahlung von 1,06 Mio € herauskommen musste. In der statischen Rechnung ergab sich aber nur 1 Mio € plus 30.000 € für die Zinsen, also nur die Hälfte an Zinsen.

Wenn nur die Hälfte der Zinsen anfallen, dann musste bei gleichem Jahreszinssatz die Kapitalbindung nur halb so groß sein. Weiter folgerte er, dass der Grund hierfür entweder in der Kapitalhöhe oder im Kapitalbindungszeitraum liegen konnte.

Und da kam ihm die Erleuchtung: Klar, wenn man in der üblichen Zeichnung (siehe Abb. 1) das Dreieck A von der Mitte der Laufzeit bis zum Ende in das gleich große Dreieck B klappt, erhält man 100 % Kapitalbindung, aber das nur für das erste Halbjahr.

## Kapitalbindung in Mio €

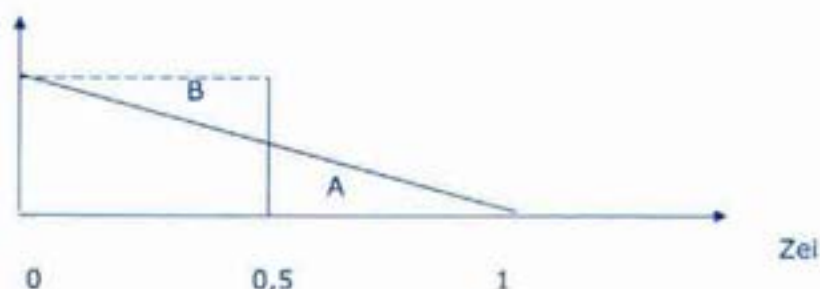


Abb. 1: Kapitalbindung in der statischen Investitionsrechnung

Das war es. Die Verzinsung in der statischen Rechnung bezog sich nur auf das erste Halbjahr. Gleiches galt für den Wertverzehr von 1 Mio €, der im Durchschnitt zur Periodenmitte anfiel.<sup>3</sup> Wenn man den Wert für die gesamte Periode zum Jahresende haben wollte, musste man eine weitere halbe Periode aufzinsen. In seiner Begeisterung (auch Sachverständige sind nur Menschen) merkte er noch nicht, dass er zwar einen Riesenschritt weiter gekommen war, sich aber ein neues Problem eingehandelt hatte. Denn die eigentlich einperiodige statische Rechnung hatte jetzt plötzlich zwei Teilperioden. Zunächst einmal resümierte er: Die Kosten für Wertverzehr und Zinsen in Höhe von 1,03 Mio € fielen in der statischen Rechnung implizit zur Periodenmitte an. Sie mussten noch eine halbe Periode aufgezinst werden, was dann einen Betrag von ca. 1,06 Mio € ergab. Der Vertreter der dynamischen Rechnung hatte also Recht behalten. Erleichtert lehnte er sich zurück, da somit seine früheren Gutachten auf Basis der dynamischen Rechnung wohl richtig waren.

Zufrieden dachte er an den Umsatz, den er mit seinem Gutachten machen würde. Er würde schon bald auf seinem Konto sein und nicht erst am Ende der Periode wie der Wertverzehr und die Zinsen im Streitfall. Er bekam sein Geld schließlich über das ganze Jahr verteilt. Das war nur gerecht, weil auch seine Kosten über das ganze Jahr hindurch anfielen und nicht erst am Jahresende. Als er an die früher kommenden Umsätze dachte, hatte er plötzlich das ungute Gefühl, etwas im

Fall übersehen zu haben. Aber er konnte es noch nicht konkretisieren.

## 6. Der zweite Prozesstag

Die beiden Anwälte hatten das Plädoyer ihres jeweiligen Kollegen genau durchge-

arbeitet und viel Fachliteratur gelesen, um das Rätsel zu lösen. Denn insgeheim mussten sie zugeben, dass der Gegner nicht schlecht gerechnet hatte. Aber sie hatten das Problem nicht lösen können und wussten nicht, ob sie gewinnen würden. Nach außen gaben sie sich natürlich siegessicher.

Der Richter, der aufgrund seiner Überlastung wieder auf einen kurzen Prozesstag hoffte, begrüßte den Sachverständigen Redlich und bat ihn um seine Stellungnahme.

Redlich – ein wenig stolz auf seine Entdeckung – genoss seinen Auftritt. Er fragte die beiden Anwälte, wann in ihren jeweiligen Verfahren die finanziellen Größen denn anfielen.<sup>4</sup> Beide bekamen einen roten Kopf, weil sie darüber noch nicht nachgedacht hatten. Redlich erklärte daraufhin dem Anwalt Statisch, dass sein Wertverzehr und die Zinsen ja wohl in der Periodenmitte anfielen und malte auch die bekannte Zeichnung auf (siehe Abb. 1). Alle – auch der Anwalt Statisch – konnten da nur zustimmen. Wenn man den Wert zum Jahresende wissen wollte, musste man halt ein halbes Jahr aufzinsen. Statisch sah wie der sichere Verlierer aus, weil sich damit die Investition wie im dynamischen Fall auf ca. 1,06 Mio € aufzinsen würde.

Der Richter war überrascht. Da wurden wichtige Methoden seit Jahrzehnten von den Universitätsprofessoren gelehrt und in der Praxis angewandt, ohne dass man sich der impliziten Prämissen bewusst war. Aber Redlich war in seinem Element und dozierte, dass in der Investitionsrechnung

nur solche Zahlungen saldiert werden durften, die entweder zum gleichen Zeitpunkt anfielen oder auf den gleichen Zeitpunkt bezogen wurden. Dieses Auf- und Abzinsen innerhalb eines Jahres nennt man dann die intraperiodische Verzinsung.

Anwalt Dynamisch war mit dem Verlauf sehr zufrieden. Die Sache mit der Vergleichbarkeit war doch logisch, dachte er bei sich und war sich sicher, dass er diesen weit verbreiteten Fehler nie machen würde. Seine gute Laune verging ihm allerdings sehr schnell, als ihm einfiel, dass er in seiner Rechnung die intraperiodische Verzinsung gar nicht geprüft hatte. Und er ahnte, dass er wohl einen Fehler begangen haben könnte. Er überlegte, dass die Umsätze ja verteilt über das ganze Jahr anfielen, und sicher nicht nur am Jahresende, wie er es gedankenlos in seiner Rechnung angenommen hatte! Er war – zwar literaturkonform – aber dennoch der Jahresendillusion verfallen. Das musste untersucht werden. Daher stimmte er auch zur Überraschung und Freude des Richters sofort dem Vertagungsantrag von Statisch zu, der den Fall im Lichte der gewonnenen Erkenntnisse neu aufbauen wollte.

## 7. Die intraperiodische Verzinsung

Anwalt Dynamisch besorgte sich weitere Fachliteratur und musste verärgert feststellen, dass dort das Problem der intraperiodischen Verzinsung praktisch nicht angesprochen wurde. Die Zahlungen fielen in den dynamischen Verfahren wunderbarerweise alle – implizit – am Jahresende an, ohne dass man etwas dafür unternehmen musste. Auch Anwalt Statisch rätselte über die intraperiodische Verzinsung. Die Umsätze kamen doch täglich. Im Durchschnitt bekam man (im Fall ohne Zahlungsziel) das Geld somit zur Jahresmitte. Der Begriff „Jahresmitte“ kam ihm bekannt vor. Ach ja, auch die Zinsen und der Wertverzehr fielen laut Redlich zur Jahresmitte an. Schlagartig wurde ihm klar, dass die Aufzinsung der Anfangsauszahlung auf das Jahresende gar nicht nötig gewesen wäre, weil ja auch die anderen Größen der statischen Rechnung zur Jahresmitte anfielen! Das bot ihm ganz neue Perspektiven!

Auch Redlich war inzwischen so weit, dass er die Annahme zum zeitlichen Anfall der Umsätze und Kosten genau unter

die Lupe nahm. Seine Investitionslehrbücher schwiegen leider nur vornehm zu der Frage, wann denn nun die Kosten und Umsätze anfallen. Auch er kam zu dem Schluss, dass implizit unterstellt wird, dass in der statischen Rechnung alles zur Periodenmitte anfällt,<sup>5</sup> während in der dynamischen Rechnung der Endzeitpunkt als allgemeiner Bezugszeitpunkt angenommen wurde. Er wollte sich schon in seiner neuen Erkenntnis sonnen, als ihm plötzlich klar wurde, dass er vor Gericht eine falsche Schlussfolgerung gezogen hatte. Die statische Rechnung mit einem Plus von 20 T€ war richtig gewesen!

In der dynamischen Rechnung war hingegen der schwere Fehler begangen worden, die Überschüsse zur Jahresmitte mit der aufgezinnten Auszahlung zum Jahresende zu saldieren. In jedem Fall hätte er einen einheitlichen Bezugszeitpunkt wählen müssen (Jahresmitte oder Jahresende). Entweder hätte er die Überschüsse (Anfall Jahresmitte) ein halbes Jahr auf das Jahresende aufzinsen müssen oder er hätte den Kapitaldienst nur auf die Periodenmitte Jahr rechnen dürfen. Wenn er sich für die Jahresmitte entschieden hätte, hätte er den gleichen Bezugszeitpunkt wie die statische Rechnung gehabt. Also müsste ja wohl auch der gleiche Kapitaldienst von 1,03 Mio € herauskommen. Er zinst das eingesetzte Kapital von 1 Mio € ein halbes Jahr auf (Jahreszinssatz  $6\% / 2 = 3\%$ ) und erhielt natürlich 1,03 Mio €.

Auch der Vergleich zum Jahresende brachte konsistent ein positives Ergebnis. Denn der Überschuss von 1,05 Mio € (Anfall Jahresmitte) musste ein halbes Jahr aufgezinst werden (1,0815 Mio €), bevor Zins und Tilgung von 1,06 Mio € abgezogen werden konnten, was dann einen Überschuss von 21.500 € ergab.<sup>6</sup> Begeistert stellte er fest, dass beide Verfahren das richtige Ergebnis liefern, wenn sie nur nach ihren – leider impliziten – Prämissen interpretiert wurden. Seine Begeisterung durch die neuen Erkenntnisse wurde nur dadurch gedämpft, dass er vor Gericht nun eine Korrektur durchführen musste.

## 8. Der dritte Verhandlungstag

Mit einer gewissen Neugier eröffnete der Richter die Sitzung. Er hoffte, dass sich die beiden Anwälte mit Hilfe des Sachverständigen in einer feierabendfreundlichen Weise einigen würden. Und so war

es dann auch. Geschickt zeigte Redlich, dass beide Anwälte implizite Prämissen ihrer Verfahren nicht beachtet hatten. Mit diesem salomonischen Ansatz gelang es ihm, seine zumindest unvollständige Argumentation vom zweiten Prozesstag zu kaschieren. Anwalt Statisch war zufrieden, weil er den Prozess gewonnen hatte und weil er das statische Verfahren jetzt besser verstand; Anwalt Dynamisch deswegen, weil die allgemeine Überlegenheit der dynamischen Verfahren anerkannt wurde. Er musste in Zukunft nur besser aufpassen, dass der genaue Anfall der Zahlungen (inkl. eventueller Zahlungsziele) sauber erfasst wurde.

Im Namen des BWL-Volkes fällt der Richter nun folgendes Urteil (bei dem der Sachverständige Redlich nur wenig helfen musste):

- a) Die Zeitpunkte des Anfalls aller finanziellen Größen müssen inkl. der Zahlungsziele sauber erfasst und dokumentiert werden.
- b) Darauf aufbauend müssen alle Größen auf einen gemeinsamen Bezugszeitpunkt (üblicherweise Periodenmitte in der statischen Rechnung und Periodenende in der dynamischen Rechnung) hoch- oder heruntergezinst werden.
- c) Alle BWL-Bücher müssen in folgenden Punkten sofort geändert werden:
  - 1) Statische Investitionsrechnung
    - Der zeitliche Anfall der Umsätze und Kosten muss klar mit der Mitte der Durchschnittsperiode gekennzeichnet werden.
    - Wegen der fehlenden Berücksichtigung von Zinseszinsen darf die statische Rechnung nur für kurze Zeiträume eingesetzt werden.
    - Nur wenn eine Durchschnittsbildung der Umsätze und Kosten ohne große Probleme durchgeführt werden kann, ist die statische Rechnung akzeptabel.
    - Die Formel für die Zinsen auf den Liquidationserlös  $LE_{t_n}$  muss in  $LE_{t_n} \cdot i / (1 + i/2)$  geändert werden, damit die Zinsen auch zur Periodenmitte verrechnet werden ( $i$  = Jahreszinssatz).<sup>7</sup>

- 2) Dynamische Investitionsrechnung

- Für jeden Zahlungsstrom muss die bisher implizite Prämisse erwähnt werden, dass die Zahlungen zum

Jahresende kommen.

- Zahlungsziele müssen erwähnt und umgesetzt werden.
- Es ist ein zusätzliches Kapitel zur intraperiodischen Verzinsung zu schreiben, in dem gezeigt wird, wie die Zahlungen verzinslich auf den Jahresanfang oder das Jahresende bezogen werden können.

Das Urteil wurde von allen Beteiligten mit großer Befriedigung aufgenommen und Arm in Arm verließ man das Gerichtsgebäude.

### Literaturverzeichnis und Fußnoten

Däumler, K.-D., Grundlagen der Investitions- und Wirtschaftlichkeitsrechnung, 11. Auflage 2003

Götze, U., Investitionsrechnung, 5. Auflage, Berlin, Heidelberg, New York 2005

Hoberg, P. (2002), Investitionsrechnung in der Praxis, in: Controller Magazin 3/2002, S. 263-269

Hoberg, P. (2004), Wertorientierung: Kapitalkosten im internen Rechnungswesen,

in: ZfCM 4/2004, S. 271-279

Hoberg, P. (2007), Statische Investitionsrechnung für Fortgeschrittene – Anwendungsvoraussetzungen und Literaturkritik, erscheint in: Wisu – Das Wirtschaftsstudium 1/2007

Ferridon, L., Steiner, M., Finanzwirtschaft der Unternehmung, 13., überarbeitete und erweiterte Auflage, München 2004

Zischg, K., Investitionsrechnungsverfahren in der Praxis – Eine empirische Untersuchung in Österreich, 1. Auflage, Wien 2002; Ergebnisse auch unter <http://controllingportal.org/10/Artikel/121/121.shtml>

<sup>1</sup> Dies haben immer wieder Umfragen in Unternehmen gezeigt. Vgl. Däumler 2003, S. 28, der sogar im Zeitverlauf zeigt, dass die statischen Verfahren kaum an Beliebtheit abnehmen, auch wenn sie immer stärker durch dynamische Verfahren ergänzt werden. Auch in der neuesten Untersuchung von Zischg 2002 wird den statischen Verfahren große Beliebtheit in der Praxis bescheinigt.

<sup>2</sup> An dieser Stelle ahnte er nicht, dass sein gut klingendes Argument, das zudem noch literaturkonform war, sich

doch als teilweise falsch herausstellen sollte.

<sup>3</sup> Die ausführliche Beweisführung findet sich bei Hoberg (2004), S. 271-279.

<sup>4</sup> Vgl. zu dieser Problemstellung und ihrer Lösung Hoberg (2002), S. 263-269.

<sup>5</sup> Eine nähere Untersuchung würde zeigen, dass in der statischen Rechnung nur dann wirklich alles zur Periodenmitte anfällt, wenn kein Restverkaufserlös vorhanden ist. Denn die Verzinsung auf den Restverkaufserlös fällt erst zum Periodenende an. Insofern müssen praktisch alle Lehrbücher zur statischen Investitionsrechnung verbessert werden.

<sup>6</sup> Die geringen Unterschiede in den Ergebnissen liegen einerseits im unterschiedlichen Bezugszeitpunkt und zum anderen im unterjährigen Zinsszinseffekt. Bei mehreren Perioden würde sich die fehlerhafte Abweichung der statischen Variante erhöhen.

<sup>7</sup> Vgl. P.Hoberg (2007), dort sind auch die weiteren notwendigen Formeln angegeben.



## Zweite Master Class der Controller Akademie erfolgreich gelaufen

von Dipl.-Kfm. Prof. Detlev R. Zillmer,

stv. Vorsitzender des Aufsichtsrats der Controller Akademie AG, Gauting/München



v.l.n.r.: Jörg-Peter Becker, Jean-Pierre Christinat, Alexander Gedat, Richard A. Hussmanns, Aiste Lörger, Prof. Detlev R. Zillmer, Klaus Paul, Frank Modrow, Prof. Dr. Martin Hauser, Monika Bußmann, Monika Gieringer, Prof. Dr. Uwe M. Seidel

Am 24./25. November 2006 war es wieder so weit – die zweite Class des Controller's Master Controller Akademie traf sich am gewohnten Platz, dem Hotel Kaiserin Elisabeth in Feldafing, zur Abschlusspräsentation ihrer Arbeiten. Umrahmt wurde der Event an beiden Tagen von ebenso kaiserlichem Wetter, das mit stahlblauem Himmel und Sonnenschein, außergewöhnlich milden Temperaturen und einem bombastischen Blick auf die ferne Alpenkette ebenfalls um die Aufmerksamkeit aller Beteiligten mitteilte.

### Wieder hochinteressante Themen dabei

Anders als beim ersten Durchgang stammten dieses Jahr alle eingereichten Themen aus Dienstleistungsunternehmen, was der Themenvielfalt freilich keinerlei Abbruch tat! Der diesjährige Themenreigen startete mit dem weiten Feld der Planung und endete mit der deckungsbeitragsgestützten Ergebnisrechnung auf Gesamtunternehmensbasis. Dazwischen lagen Themen, die sich mit dem Umbau des Berichtswesens in einem vorher umstrukturierten Vertriebsbereich und mit dem Aufbau eines Qualitätsmanagementsystems für die Finanzbuchhaltung mit anschließender Zertifizierung beschäftigten.

Der Beirat war von dem hohen persönlichen Engagement der Teilnehmenden begeistert. Dieses Engagement kam insbesondere bei den mit Esprit vorgetragenen Präsentationen zum Tragen. Da musste dann schon mal vom Beirat an die festgelegte Vortragszeit erinnert werden!

### Drei Arbeiten schlossen „Mit Auszeichnung“ ab!

Besonders angetan haben es den Beiratsmitgliedern drei der eingereichten Masterarbeiten. Herausragend war die Arbeit über ein Forecast-Tool in einem Schweizer Verkehrsunternehmen. In dieser Arbeit wurde in einem ersten Schritt das konsequente Herunterbrechen der strategischen Unternehmensziele über die vier Standardperspektiven der Balanced Scorecard (BSC) beschrieben. Im zweiten Schritt ging es von der Balanced Scorecard auf die operative Ebene hinun-

ter. Der dritte und letzte Schritt beschrieb die dispositive Maßnahmenfindung und -entscheidung in den operativen Bereichen (Forecast auf das Geschäftsjahresende hin) mit integrierter Rückkoppelung auf die vereinbarten Strategieziele und den hinterlegten Kerzziffern in der BSC. Das alles auch DV-technisch vollständig integriert! Gerade der letzte Punkt beeindruckte alle Anwesenden tief.

Ebenso beeindruckte die Arbeit über den kompletten Neuaufbau (oder das Re-Design) des Unternehmens-Planungsprozesses in der IT-Tochter einer in Deutschland beheimateten Großbank. Ein Projekt, das über drei Jahre lief. Hier war insbesondere die Handhabung der internen Leistungsverrechnung für die verschiedenen Produkte spannend gelöst worden. In der Präsentation gab die Kandidatin zudem noch einen kurzen Einblick in das absolut professionell auf- und umgesetzte Projekt-Marketing zu diesem Projekt. Gerade die beiden Mitglieder des Beirats, die selbst aus der Geschäftsführung von Unternehmen kommen, bedachten diesen Punkt mit würdigenden Worten. Denn es ist ja nicht sonderlich einfach, alle (alle!) Mitarbeiter eines Unternehmens von der Notwendigkeit einer Veränderung zu überzeugen.

Die dritte Arbeit, die die Beiräte als besonders gelungen beurteilten, zeigte die Einführung einer deckungsbeitragsorientierten Management-Erfolgsrechnung in einem Dienstleistungsunternehmen für die Versorgungswirtschaft. Erst vor wenigen Jahren aus dem öffentlich-rechtlichen Umfeld aus gegründet, hatte dieses Unternehmen sehr schnell einen beachtlichen Markterfolg. Eine MER auf Gesamtunternehmensebene war deshalb zwingend nötig.

Uns Trainern im Beirat gefiel besonders gut: Alle präsentierten Projekte wurden von den Controllern der Firmen selbst initiiert!

### Auch 2007 wieder eine CA-Master Class

Inzwischen gehen bei uns in der Controller Akademie die Anmeldungen für die CA-Master Class 2007 ein. Es zeichnet sich wieder eine rege Nachfrage ab. Auch die Themen – soviel lässt sich jetzt schon sagen – werden wieder vielfältig sein.

Die Vorfreude auf den November 2007 ist schon groß. Denn kaum etwas ist spannender als der Bericht eines kompetenten Controllers von einer gelungenen Praxislösung.

Zuordnung CM-Themen-Tableau				
	05	09	G	F

Nr. 6 / 2006  
Seite 595

„Inbound induzierter Vertrieb“:  
Dies ist Mit-Verfasser Horst Tisson:



Dr. Horst Tisson ([horst@tisson.de](mailto:horst@tisson.de)) war nach seinem Studium der Betriebswirtschaftslehre Berater bei IBM und Andersen Consulting/Accenture. Seit über 10 Jahren ist er selbständiger Berater und Business Coach für Change Management, Controlling und Informationssysteme. Er promoviert an der Universität Hamburg über Call Center Controlling und den IIV bei Versicherungen.

Versehentlich brachten wir nochmals das Foto von Thorsten Pruin, CMA Gold Medal Winner von S. 483 im Septemberheft 2006.

## SOFTWARE- PATENTE FÜR EUROPA?

von Philipp Schuler und  
Siegfried Weinmann, Institut für  
Wirtschaftsinformatik,  
Hochschule Liechtenstein



Siegfried Weinmann, Studienabschlüsse in Mathematik und Informatik, Dr. der ETH Zürich. Mehrjährige Projekterfahrungen als freiberuflicher Softwareentwickler im Bereich der Logistik für Großunternehmen. Seit 1998 an der Hochschule Liechtenstein als Professor des Kompetenzbereichs Systementwicklung, Leiter des Instituts für Wirtschaftsinformatik und Mitglied der Hochschulleitung

Der Schutz von geistigem Eigentum, insbesondere von Computersoftware, wird weltweit nicht einheitlich gehandhabt. Die Auswirkungen der Gesetze zur Erteilung von Patenten und der gewerblichen Verwertung neuer Erfindungen sind für Unternehmen und Märkte gravierend, wie es die unterschiedlichen Entwicklungen in den USA und Europa aufzeigen. In der EU unterliegt Programmcodes bisher dem Urheberrechtsschutz. Bis zu welchem Grad wäre eine Patentierung von Software sinnvoll? Wie lauten die Überlegungen für Europa? Führen die gegenwärtigen Bemühungen zu einem System, das lokalen und multinationalen sowie mittelständischen und großen Unternehmen es gleichermaßen ermöglicht, Software zu vermarkten, ohne dabei ihre globale Wettbewerbsfähigkeit zu schwächen? Der folgende Beitrag skizziert die Entwicklungen und Herausforderungen im Problemfeld der Patentierung von Software.

### Historischer Rückblick

Im Mittelalter war es noch so, dass das gesamte Wissen um Erfindungen in den verschiedenen Gilden und Zünften geheim gehalten wurde. Die Einführung des Patentsystems sollte sicherstellen, dass Dinge wie Herstellungsgeheimnisse publik gemacht werden und damit der Öffentlichkeit zu Gute kommen. Im Gegenzug leisten Patente einen Investitionsschutz. Dem Erfinder wird vom Staat

über einen begrenzten Zeitraum ein Monopolrecht gewährt, in dem er den Preis für den Kauf oder Benützung seiner Erfindung für die Dauer der Patentfrist selber festlegen kann.<sup>1</sup> Schon 1877, zur Einführung des ersten Patentgesetzes in Deutschland, bestand Einigkeit darüber, dass man nicht jede Neuerung, die vom Bekannten abweicht, patentieren kann. War das erste Patentgesetz noch sehr einfach formuliert, sind mit den Jahren die Anforderungen mit dem Fortschritt der Technik gestiegen. Deshalb wurden 1978 im europäischen System zwei grundlegende Anforderungen definiert: Eine inhaltliche Anforderung und die so genannte „Erfindungshöhe“ als qualitative Anforderung an schützenswerte Erfindungen.<sup>2</sup>

### Wettbewerb im Gerichtssaal

Während in Europa seit dem europäischen Patentübereinkommen (EPÜ) von 1978 generelles Patentierungsverbot für „Programme für Datenverarbeitungsanlagen als solche“<sup>3</sup> besteht, befand 1980 der US Supreme Court in den USA „alles unter der Sonne von Menschenhand Erschaffene“<sup>4</sup> als patentierbar. Die Möglichkeiten zur Patentierung wurden in Folge sukzessive ausgeweitet: 1985 kamen Mikroorganismen, Pflanzen und Pflanzensorten dazu, 1987 Tiere, 1994 Computerprogramme und seit 1998 werden auch Geschäftsprozesse in den USA als schützenswürdig angesehen<sup>5</sup>. Das

US-Patentamt hat 2004 rund 173.000 Patente gewährt, mehr als in den 40 Jahren davor insgesamt. Außerdem warten noch über 490.000 Patentanträge auf ihre Prüfung, was die Behörde, selbst wenn keine Patentanträge mehr dazukämen, für zwei Jahre auslasten würde.<sup>6</sup> Für Unternehmen wird es in den USA angesichts des immer dichter werdenden Patentschutzes zusehends schwieriger, ihre eigenen Produkte zu vermarkten. Zu gefährlich ist es, sich ohne Anwälte im Rücken auf den Markt zu trauen, da auf Grund von oft weit gefassten Patentschriften immer die Gefahr besteht, unwissend ein bestehendes Patent zu verletzen. Alleine der W-CDMA-Übertragungsstandard von UMTS beruht auf Techniken, von denen gut 1150 patentiert sind<sup>7</sup>. Etwa 700 davon halten japanische, 300 US-amerikanische und 150 europäische Unternehmen. Eine Strategie, um in einem komplexen Gebiet wie etwa der Kommunikationstechnik ein Produkt auf den Markt zu bringen, ist etwa ein entsprechendes Portfolio an Patenten sein Eigen zu nennen. Eigene Schutzrechte können notfalls mit anderen Unternehmen „getauscht“ werden, falls man deren Patente verletzt. So wird reger Tauschhandel unter den Big Playern betrieben. Nur wer keine oder uninteressante Patente hat, bezahlt statt mit Schutzrechten mit harter Währung.<sup>8</sup> Jeffrey Ullman, Professor an der Stanford University, vergleicht Patente mit Landminen.<sup>9</sup> Tatsächlich werden Patente regelrecht als Waffen im

Wettbewerb eingesetzt. Es wird versucht, für alles in Frage kommende ein Schutzrecht zu erlangen, damit man im Fall eines Konflikts mit einer Gegenklage zum Konterangriff übergehen kann. Seit den 1980er Jahren steigt in den USA die Zahl der Patentanwälte schneller als die Forschungsausgaben, Microsoft hat mehr Anwälte auf der Gehaltsliste als Yahoo Mitarbeiter.<sup>10</sup> Es sind aber auch in Europa bereits ähnliche Entwicklungen wie in den USA zu beobachten: Die Zahl der jährlichen Patentanmeldungen sind zwischen 1998 und 2005 von 110.000 auf 180.000 angestiegen.<sup>11</sup> Florian Müller, Gründer der Kampagne NoSoftware Patents.com, führt dies auf „niedrigere Qualitätsstandards, einen zunehmenden Gebrauch von Patenten als strategische Waffe und eine stetige Ausdehnung des patentierbaren Bereichs“<sup>12</sup> zurück.

### Stand der Entwicklung

Gemäß dem EPÜ ist Software in Europa nicht patentierbar. Stattdessen wird vom urheberrechtlichen Schutz Gebrauch gemacht. Das Urheberrecht hat gegenüber dem Patent den Vorteil, dass man es nicht beantragen muss. Jede eigenständig verfasste Codezeile ist automatisch gesetzlich vor Kopieren (auch auszugsweise) geschützt. Nicht geschützt ist das Werk jedoch vor Nachahmung. So wird häufig die Technik des Reverse Engineering angewandt, um identische Programmfunktionen bieten zu können wie der Konkurrent. Sofern bei diesem Prozess nicht zum ursprünglichen Urheber identischer Programmcode erzeugt wird, ist dieser Vorgang legal. Ganz anders beim Patentrecht. Hier schützt der Erfinder mit dem Gang zum Patentamt und der Erteilung des Patents die von ihm realisierte Idee einer technischen Errungenschaft. Ein Patent schützt eine Erfindung nicht nur vom bloßen „klonen“, sondern auch vor Nachahmung.<sup>13</sup> Das EPÜ hat jedoch ein Schlupfloch: Wenn Software ein wesensbestimmender Bestandteil eines technischen Geräts ist, ist sowohl das Gerät als auch der Programmcode patentierbar. So kam es bereits vor, dass bei einer vermeintlich bahnbrechenden Neuentwicklung im Softwarebereich eben Hardware „rundum“ gebaut wurde, was Programmcode über Umwege dennoch patentierbar machte. Trotz der Richtlinie 91/250/EWG des Europäischen Rats von 1991<sup>14</sup>, welche für Software ausdrücklich

das Urheberrecht als Schutz vorsieht, hat das Europäische Patentamt (EPA) bis dato bereits über 30.000 europäische Patente für Software erteilt.<sup>15</sup> Die Erteilung war meist durch eine breite Formulierung möglich. Diese Patente hätten zwar im Falle einer Anfechtung im Moment keinen Bestand vor Gericht, sie könnten aber bei einer missverständlichen Fassung einer Richtlinie zur Patentierung von Software legitimiert werden.<sup>16</sup>

Im Februar 2002 erfolgte der Startschuss zur Richtlinie „über die Patentierbarkeit computerimplementierter Erfindungen“ (CIE). Ausgangspunkt war, dass auf Grund unterschiedlicher Patentgesetze in den EU Mitgliedstaaten, ein Wettbewerbsnachteil gegenüber den USA und Japan geortet wurde. Auch das TRIPS Abkommen (trade related aspects of intellectual property rights)<sup>17</sup>, als Bestandteil des WTO Vertrags, schien die EU zu einer Regelung der Patentierung von Computerprogrammen zu verpflichten. Der Richtlinienentwurf für CIE wurde vier Jahre lang diskutiert, bis er schließlich im Juli 2005, auf Grund der gespaltenen Meinung in der betroffenen Branche selber, und dem durch viele Änderungen und Ergänzungen missverständlich gewordenen Gesetzestext, (vorerst) abgelehnt wurde. „Besser keine Richtlinie als eine schlechte“ war der einstimmige Tenor.<sup>18</sup>

### Sind Softwarepatente trivial?

Ein wesentlicher Streitpunkt im EU-Parlament war etwa die Trivialität von Software Patenten. Kritiker sind der Meinung, dass jegliche Art von Code trivial sei und dass der sinnvollste Schutz für Software nach wie vor das Urheberrecht sei. Da die Patentämter für die Prüfung und Erteilung eines Patents teilweise Jahre brauchen, sprechen Befürworter davon, dass im Nachhinein betrachtet jedes Software Patent offensichtlich sei. Der Fortschritt der Technik sei seit dem Anmelden des Anspruchs ja nicht stehen geblieben. Differenziertere Beobachter sprechen nicht von einer grundsätzlichen Trivialität. Sie vergleichen Software etwa mit einem Roman. Das Werk als Ganzes ist urheberrechtlich geschützt, jeder einzelne Teil für sich (Wörter bzw. Code Zeilen) ist trivial. Das kreative Kombinieren dieser Teile ist schützenswert. Versuche, die einzelnen Teile eines Gesamtwerks zu patentieren, erzeugen geistlose Patente. „Es ist kein

Zufall, dass Softwarepatente so trivial sind“<sup>19</sup>, soll Peter Gerwinski vom FFII gesagt haben.<sup>20</sup>

### Softwarepatente als Wachstumshemmer?

Auf die Frage, ob Software Patente für Europa wachstumshemmend seien, gehen die Aussagen tendenziell in Richtung „Ja“. Die traditionellen 20 Jahre Patentschutz werden als nicht zeitgemäß gesehen. Vor allem in der Softwareindustrie, die sehr schnellen Entwicklungen unterliegt, wird eine Schutzdauer von drei bis vier Jahren als sinnvoller angesehen. PriceWaterhouseCoopers befindet in ihrem Bericht für die Niederländische Regierung etwa, dass die europäischen Länder durch eine gemäßigte Patentierungspraxis bisher sehr innovativ und wettbewerbsfähig sind. Sie befürchten, dass dies durch Software Patente gebremst wird.<sup>21</sup> Die MIT-Forscher Bessen und Maskin schreiben, dass Imitation Weiterentwicklung fördere, starke Patente jedoch ein Hindernis für Innovationen darstellen.<sup>22</sup> Oft wird auch auf die rasende Entwicklung des World Wide Web verwiesen, welches gerade deswegen so erfolgreich gewesen sei, weil die zu Grunde liegenden Techniken nicht patentiert waren.<sup>23</sup>

### „Patentverteidiger“

Besonders gefürchtet ist die Schaffung einer Situation, die eine patentrechtliche Gleichstellung mit den USA zur Folge hätte. So hat sich dort bereits der Begriff „Patenttrolle“<sup>24</sup> für Organisationen etabliert, die das System für Rechtsstreitigkeiten missbrauchen, ohne selber etwas geleistet oder erfunden zu haben. Sie pressen mit trivialen Patenten, durch Patentverletzungsklagen oder mit Drohbriefen Geld aus Unternehmen. Eine der größten und aggressivsten „Verwertungsfirmer für geistiges Eigentum“<sup>25</sup>, die diese Tätigkeit in den USA ausführt, ist die Firma Acacia Technologies. Die Firma nimmt für einige Patente jährlich zweistellige Millionenbeträge ein. Gegen ihre Drohbriefe wehren sich nur wenige Empfänger. Der Grund ist, dass alleine die Einschätzung eines guten Patentanwalts über den Fall schon 20.000 Dollar kostet. Da Acacia bekannt dafür ist, schnell seine Preise zu erhöhen, haben seit 2004

schon 3.000 Adressaten zügig ihre Lizenzansprüche akzeptiert. Zusätzlich zu den großen „Patentverteidigern“ kommen hunderte kleine, meist Anwälte und Einzelinvestoren, „die im Goldrausch rund um die Patente ein wenig mitschürfen wollen“<sup>26</sup>. Teilweise werden hier innerhalb kurzer Zeit tatsächlich stattliche Summen verdient. Auch die Dotcom-Blase hinterlässt noch immer ihre Spuren. Noch heute werden die Nachlässe bankrotter Internetunternehmen versteigert. Bei solchen Auktionen treten oft Unternehmen mit klingenden Namen, wie z. B. JGR Acquisitions auf und bezahlen Millionen Dollar Beträge, um Patente zu erwerben und diese dann zu „verwerten“.<sup>27</sup>

### Softwarepatente – Chance oder Gefahr für KMU?

Gerade in Deutschland, wo ein hoher Anteil an KMU in der Softwarebranche festzustellen ist, werden Software Patente als existenzielle Gefahr für diese Unternehmen gesehen. Die deutsche Monopolkommission beispielsweise sieht Patente als erhebliche Marktbarriere für KMUs. Laut einer Befragung des deutschen Mittelstandes sieht sich kaum ein Unternehmen der Herausforderung gewachsen, jede selbst geschriebene Codezeile nach eventuellen Patentverletzungen zu durchsuchen. Als einzig sinnvoller Schutz gegen Klagen von Konkurrenten wird ein Wettrüsten mit Schutzrechten angesehen. Dabei ist jedes Patent nur so viel wert, wie die Mittel, die man bereit ist dafür aufzubringen, um es vor Gericht zu verteidigen. In den USA etwa betragen 1990 die durchschnittlichen Kosten für eine Patentklage 500.000 US-Dollar. Rob Lippincott von der Firma Learning Network stellte bereits damals fest, dass die meisten kleinen Softwarefirmen eine Patentklage allein wegen der Anwaltskosten nicht überleben würden, unabhängig vom Ausgang des Verfahrens.<sup>28</sup> Dazu kommt, dass Konzerne oft nicht behutsam mit kleinen Mitbewerbern umgehen, wenn diese ihnen im Weg stehen. Deshalb kann es für den finanziell Schwächeren tatsächlich auch in Europa existenzbedrohend werden, sein Recht zu verteidigen.<sup>29</sup> Auf der anderen Seite sprechen Experten wie der Patentanwalt Axel Pfeiffer davon, dass es gerade für den Mittelstand notwendig ist, ihre Software patentieren zu lassen. Da KMU für die Verwirklichung von Groß- oder Langzeitprojekten Größenbedingt nur

über begrenzte Mittel verfügen, brauchen sie Investoren. Um geistiges Eigentum in greifbares Eigentum zu wandeln und damit das eingesetzte Kapital der Anleger zu schützen, braucht es laut Pfeiffer Patente. Ohne diese Schutzrechte wären KMU viel stärker dem Goodwill der Großen ausgeliefert, da diese auf Grund ihrer Größe den längeren Atem hätten.<sup>30</sup>

### Softwarepatente – Eine Gefahr für Freie Software?

Eine mögliche Patentierung von Software in der EU bereitet auch der Open Source Szene Kopfzerbrechen. Open Source steht heute für Innovation, Sicherheit und Wettbewerbsfähigkeit. Die am weitesten verbreitete Software überhaupt ist tatsächlich offen: Die HTTP Server Applikation Apache. Da Linux weniger im Hintergrund arbeitet wie Apache, wird im Zusammenhang mit Open Source jedoch meist auf das freie Betriebssystem verwiesen. Auch um dessen Rechtssicherheit macht man sich Sorgen: 283 Patente stellen eine potentielle Bedrohung dar.<sup>31</sup> Um Entwickler und Mitarbeiter an offener Software zu unterstützen, wurde von den Source Development Labs eigens für diesen Zweck eine Patentdatenbank eingerichtet. Sie listet sämtliche der Open Source Szene zur Verfügung gestellten Patente auf und soll als zentrale Anlaufstelle mehr Rechtssicherheit schaffen. Kritiker meinen jedoch, dass geschenkte Patente nicht viel nützen. Als einzig wirksamer Schutz werden wiederum eigene Patente gesehen, welche im Ernstfall für Gegenklagen gegen Open Source Gegner verwendet werden könnten. Die deutsche Bitkom vertritt dieselbe Meinung: Sie beschreibt in einem Leitfadens, dass die Open Source Szene, sofern es das Gesetz ermöglicht, aktiv ihre eigenen Entwicklungen patentieren soll.<sup>32</sup> Sollte künftig auch in Europa Software patentierbar werden, bleibt aber die Frage, wie freie Software „frei“ bleiben soll, wenn ihre Entwickler Patentierungsgebühren in vierstelliger Höhe aufbringen müssen.<sup>33</sup> Mittlerweile wurden schon Initiativen gestartet, um den Weiterbestand von Open Source zu sichern. IBM, Sun, HP und andere Unternehmen haben beispielsweise hunderte von Patenten für die Verwendung unter Open Source Lizenzen zur Verfügung gestellt. Auch der Software Konzern Microsoft, nach den Halloween Documents<sup>34</sup> von 1998 in freien Entwicklerkreisen gefürchtet, ging mit seinen Shared Source Lizenzen

zur Freude der Open Source Gemeinde Ende 2005 gemäßigte Wege.<sup>35</sup> Darüber hinaus schloss Microsoft mit dem Linux Distributor Novell im November 2006 einen Kooperationspakt.<sup>36</sup>

### Neuer Anlauf im EU-Parlament

Mitte Januar 2006 wurde in der EU der „letzte Anlauf“ einer Richtlinie zur Patentierung von Software gestartet. Schon früh in der zweiten Phase stellte der britische Gen-Forscher John Sulston fest, dass eine Einigung auf ein ideales System kaum möglich sei. Vor allem brauchen Länder mit unterschiedlich entwickelter Wirtschaft, seiner Meinung nach, unterschiedliche Systeme.<sup>37</sup> Ginge es nach den EU-Mitgliedsstaaten Finnland, Österreich, Schweden, Ungarn, Dänemark und Spanien, dann würden grundlegende Aufgaben des EPA sogar wieder an nationale Patentämter zurückverlegt werden. Kritiker dieser Einstellung befürchten einen Rückfall in die Kleinstaaterei, was nicht dem Sinn eines Binnenmarktes entsprechen würde.<sup>38</sup> Unterdessen traten im Juni 2006 die schlimmsten Befürchtungen der Open Source Gemeinde ein: Der Linux Distributor Red Hat wurde in den USA auf Patentverletzung verklagt. Beim scheinbar verletzten Patent ging es um die Verknüpfung objektorientierter Software mit relationalen Datenbanken. Kritiker halten besagtes Patent für sehr weit gefasst, so dass auch andere Firmen davon betroffen sein könnten.<sup>39</sup>

Schon in den Anfängen des zweiten Anlaufs wurde großer Wert auf eine öffentliche Konsultation aller Interessensgruppen gelegt. Diese Vorgehensweise wurde sowohl von europäischen Vertretern der Industrie, als auch von Gegnern von Softwarepatenten begrüßt. Nach dem Bekanntwerden der Befragungsergebnisse wurde der EU-Kommission jedoch vorgeworfen, nicht neutral bewertet zu haben. Laut Kritikern soll versucht worden sein, mehr „nützliche“ Antworten zur Ausdehnung des Patentsystems und zur einfacheren Durchsetzung gewerblicher Schutzrechte zu erhalten.<sup>40</sup> Speziell kritische Antworten europäischer KMU seien von der Kommission als unbedeutend abgehandelt worden, da es den KMU an ausreichendem Wissen über das Patentsystem fehle.<sup>41</sup>

Ungeachtet der Kritiken wird auf politischer Ebene an einem Lösungsmodell weitergearbeitet. Beispielsweise wird über eine Schaffung einer EU-weiten Gerichtsbarkeit für Patentfragen nachgedacht. Um zu verhindern, dass ein Inhaber eines Schutzrechts im Falle von Patentstreitigkeiten in jedem Land einzeln seine Rechte einklagen muss, soll in Form des European Patent Litigation Agreements (EPLA) ein vom EPA vorgeschlagenes Streitregelungsabkommen in Kraft treten. Demnach würde ein eigenes europäisches Patentgericht entstehen, welches nationale Instanzen größtenteils obsolet machen würde.<sup>42</sup> Kritik über diese Einrichtung kam nicht nur von Sozialdemokraten, Grünen und Linken Parteien, sondern auch von Großkonzernen wie etwa Nokia und GlaxoSmithKline. Als besonders bedenklich wurde empfunden, dass Mitglieder der Beschwerdekammer des EPA auch als Richter am übergeordneten EPLA vorgesehen wären. Gefordert wurde von ihnen „demokratische Kontrolle und unabhängige Gerichte“. Im Oktober 2006 stimmten die EU-Abgeordneten mit großer Mehrheit für eine Resolution, welche ihre wachsende Besorgnis über unerwünschte Patente zum Ausdruck bringt und Verbesserungen am umstrittenen EPLA fordert. Der Resolution zufolge gehen die Verhandlungen in die falsche Richtung. Das Ziel sei nicht, durch das Patentsystem auftauchende Unstimmigkeiten effizient beizulegen, sondern von vornherein eine unmissverständliche Gesetzgebung zu schaffen. Die unmittelbaren Folgen dieser Resolution werden sich zeigen.<sup>43</sup>

## Fazit

Kann man grundsätzlich eine Vereinheitlichung des Patentsystems auf EU-Ebene befürworten? Auf der einen Seite spricht eine individuelle Patentierungspraxis der EU-Mitgliedstaaten für deren Selbständigkeit, auf der anderen Seite sehen sich Experten mit Wettbewerbsnachteilen gegenüber den USA und Japan konfrontiert. Um als starker Wirtschaftsraum auftreten zu können, scheint ein einheitliches Patentsystem demnach unumgänglich zu sein. Die europäische Industrie sieht die geplante Vereinheitlichung jedoch überwiegend als Gefahr. Vor allem vor einer zu starken Annäherung an das US-amerikanische System wird abgeraten. In den USA ist der Markt im Software-Sektor von

großen Unternehmen geprägt. Diese verfügen über ausreichende Mittel, um sich gegen selbsternannte „Patentverteidiger“ zu schützen, oder im Falle einer Patentverletzung selber zu klagen. In Europa spielt sich die Software-Entwicklung eher in kleinen bis mittelständischen Unternehmen ab.<sup>44</sup> Wenn sich das System, wie es sich in den USA abzeichnet, nur noch im Nachhinein durch Prozesse kontrollieren lässt, würden viele betroffene Unternehmen in Europa größtenbedingt schnell an die Grenze ihrer Ressourcen kommen. Profitieren würden dann unter Umständen nur wenige Große, wie Siemens, IBM und Microsoft, welche ohnehin als Fürsprecher europäischer Softwarepatente gelten.

## Quellen

Borchers, Detlef (02.08.2004): Versicherung: 283 Patente gefährden Linux. in: Heise Online, <http://www.heise.de/newsticker/meldung/49672> (Stand: 19.10.2005), Hannover.

Bruns, Holger (10.12.2000): Hintergrund: Europäische Softwarepatente noch nicht vom Tisch, in: Heise Online, <http://www.heise.de/newsticker/meldung/print/13788> (Stand: 19.10.2005), Hannover.

Diedrich, Oliver (03.11.1998): Microsofts Angst vor Open Source Software, in: Heise Online, <http://www.heise.de/newsticker/meldung/3088> (Stand: 25.05.2006), Hannover.

Ermert, Monika (01.03.2006): Experte warnt vor Harmonisierung des Patentrechts, in: Heise Online, <http://www.heise.de/newsticker/meldung/70234> (Stand: 25.09.2006), Hannover.

Fischermann, Thomas (2005): In der Grauzone, in: Die Zeit, [http://www.zeit.de/2005/09/Patent\\_8ager\\_neu](http://www.zeit.de/2005/09/Patent_8ager_neu) (Stand: 20.10.2005), Hamburg.

Ihlenfeld, Jens (03.11.2006): Microsoft und Novell: Der Pakt im Detail, <http://www.golem.de/0611/48745.html> (Stand: 05.11.2006), Berlin.

Johnson, Pia/Schneider, Stefan (2004): Current issues – More growth for Germany – Innovation in Germany – Windows of opportunity, [http://www.dbresearch.com/PROD/DBR\\_INTERNET\\_EN-PROD/PROD000000000175949.pdf](http://www.dbresearch.com/PROD/DBR_INTERNET_EN-PROD/PROD000000000175949.pdf) (Stand: 01.03.2006), Frankfurt am Main.

Krempf, Stefan (20.02.2002): EU-Kommission will Patentschutz für Software, in: Heise Online, <http://www.heise.de/newsticker/meldung/print/25015> (Stand: 19.10.2005), Hannover.

Krempf, Stefan (2004): Vorsicht, digitale Sperrzonen, in: Die Zeit, <http://www.zeit.de/2004/29/Patente> (Stand: 22.03.2006), Hamburg.

Krempf, Stefan (05.08.2004): Justizministerium: Münchner Patentlängste um Linux sind unberechtigt, in: Heise Online, <http://www.heise.de/newsticker/meldung/49808> (Stand: 19.10.2005), Hannover.

Krempf, Stefan (26.04.2005): US-Gesetzgeber bereiten Reform des Patentsystems vor, in: Heise Online, <http://www.heise.de/newsticker/meldung/print/59021> (Stand: 08.03.2006), Hannover.

Krempf, Stefan (24.06.2005): Softwarepatente und das Gleichgewicht des Schreckens, in: Heise Online, <http://www.heise.de/newsticker/meldung/60998> (Stand: 19.10.2005), Hannover.

Krempf, Stefan (29.06.2005): Karlsruher Memorandum gegen Softwarepatente, in: Heise Online, <http://www.heise.de/newsticker/meldung/61223> (Stand: 19.10.2005), Hannover.

Krempf, Stefan (10.08.2005): Software Patent Allmende für Open-Source-Projekte, in: Heise Online, <http://www.heise.de/newsticker/meldung/62651> (Stand: 19.10.2005), Hannover.

Krempf, Stefan (14.10.2005): Bitkom empfiehlt Patentierung von Open-Source-Software, in: Heise Online, <http://www.heise.de/newsticker/meldung/64940> (Stand: 20.02.2006), Hannover.

Krempf, Stefan (04.03.2006): Millionenstreitwerte bald auch in Europa?, in: Heise Online, <http://www.heise.de/newsticker/meldung/70358> (Stand: 25.09.2006), Hannover.

Krempf, Stefan (25.04.2006): Wirbel um Zukunft des Europäischen Patentamtes, in: Heise Online, <http://www.heise.de/newsticker/meldung/72323> (Stand: 25.09.2006), Hannover.

Krempf, Stefan (16.06.2006): US-Repräsentantenhaus sucht Mittel gegen „Patent-Trolle“, in: Heise Online,



<http://www.heise.de/newsticker/meldung/74364> (Stand: 05.11.2006), Hannover

Krempf, Stefan (11.07.2006): Software Patent Gegner beklagen Mogelei bei EU-Konsultation, in: Heise Online, <http://www.heise.de/newsticker/meldung/75330> (Stand: 25.09.2006), Hannover

Krempf, Stefan (13.07.2006): Künftige EU-Patentpolitik bleibt schwer umkämpftes Gebiet, in: Heise Online, <http://www.heise.de/newsticker/meldung/75408> (Stand: 25.09.2006), Hannover

Krempf, Stefan (21.09.2006): Neuer Patentstreit in Brüssel verschärft sich, in: Heise Online, <http://www.heise.de/newsticker/meldung/78484> (Stand: 25.09.2006), Hannover

Krempf, Stefan (12.10.2006): EU Parlament verabschiedet umstrittene Patentresolution, in: Heise Online, <http://www.heise.de/newsticker/meldung/print/79377> (Stand: 25.10.2006), Hannover

Kuri, Jürgen (20.10.2005): Neues Liebeswerben: Microsoft und Open Source, in: Heise Online, <http://www.heise.de/newsticker/meldung/65138> (Stand: 20.02.2006), Hannover

Ministerie van Economische Zaken (2004): Rethinking the European ICT Agenda – Ten ICT breakthroughs for reaching Lisbon goals, <http://www.ez.nl/content.jsp?objectid=24583> (Stand 01.03.2006), Den Haag

Mühlbauer, Peter (2002): Sind Patente ein Patentrezept? Das Europäische Parlament präsentiert seinen Jahresbericht, in: Telepolis, <http://www.heise.de/tp/r4/artikel/12/12773/1.html> (Stand: 19.10.2005), München

Parbel, Matthias (29.06.2006): Red Hat wird wegen Patentverletzung verklagt, in: Heise Online, <http://www.heise.de/newsticker/meldung/74853> (Stand: 25.09.2006), Hannover

Pfeiffer, Axel (2004): Softwareprobleme im Patentrecht?, [http://www.beetz.com/de/personen/anwaelte/ap\\_publications/Softwareprobleme\\_DE.pdf](http://www.beetz.com/de/personen/anwaelte/ap_publications/Softwareprobleme_DE.pdf) (Stand: 02.03.2006), München

Rat der Europäischen Gemeinschaften (1991): RICHTLINIE DES RATES vom 14. Mai 1991 über den Rechtsschutz von

Computerprogrammen (91/250/EWG), <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:31991L0250:DE:HTML> (Stand: 05.11.2006), Brüssel

Richter, Steffen (2003): Patente auf Software? – in: Die Zeit, <http://www.zeit.de/2003/35/patent> (Stand: 25.02.2006), Hamburg

Roller, Nathalie (15.03.2002): Softwarepatente? Non, Merci! In: Telepolis, <http://www.telepolis.de/r4/artikel/12/12097/1.html> (Stand 19.10.2005), München

Schmidt, Rene (2006): Regelwahn: Software Patente, <http://www.drweb.de/software/software-patente.shtml> (Stand: 02.03.2006), Lübeck

Sedlmaier, Roman (2004): Die Patentierbarkeit von Computerprogrammen und ihre Folgeprobleme, München

Sietmann, Richard (2001): Wettbewerb im Gerichtssaal, in: CT 17/2001, S. 170ff. Hannover

WTO (2006): TRIPS Material on the WTO site, [http://www.wto.org/english/tratop\\_e/trips\\_e/trips\\_e.htm](http://www.wto.org/english/tratop_e/trips_e/trips_e.htm), (Stand: 05.11.2006), Genf

## Fußnoten

- <sup>1</sup> Vgl. Mühlbauer (2002)
- <sup>2</sup> Vgl. Sedlmaier (2004), S. 15
- <sup>3</sup> Sedlmaier (2004), S. 51
- <sup>4</sup> Sietmann (2001)
- <sup>5</sup> Vgl. Sietmann (2001)
- <sup>6</sup> Vgl. Krempf (26.04.2005); Fischermann (2005), 3f.
- <sup>7</sup> Vgl. Sietmann (2001)
- <sup>8</sup> Vgl. Sietmann (2001)
- <sup>9</sup> Vgl. Sietmann (2001)
- <sup>10</sup> Vgl. Sietmann (2001); Vgl. Roller (15.03.2002), zitiert nach Yolin, Jean Michel (2001): Un problème important et urgent: un droit de la propriété intellectuelle adapté au logiciel, Paris
- <sup>11</sup> Vgl. Krempf (04.03.2006)
- <sup>12</sup> Krempf (04.03.2006)
- <sup>13</sup> Vgl. Roller (15.03.2002)
- <sup>14</sup> Vgl. Rat der Europäischen Gemeinschaften (1991)
- <sup>15</sup> Vgl. Mühlbauer (2002)
- <sup>16</sup> Vgl. Mühlbauer (2002); Bruns (10.12.2000)
- <sup>17</sup> Vgl. WTO (2006)
- <sup>18</sup> Vgl. Sietmann (2001); Krempf (20.02.2002)
- <sup>19</sup> Schmidt (2006)
- <sup>20</sup> Vgl. Pfeiffer (2004), S. 25f.; Mühlbauer

(2002)

- <sup>21</sup> Vgl. Ministerie van Economische Zaken (2004), S. 50
- <sup>22</sup> Vgl. Johnson/Schneider (2004), S. 7, zitiert nach Bessen, J./Maskin, E. (2000): Sequential innovation, patents and imitation. Working paper, Dep. of Economics, Mass. Institute of Technology; Bessen, J./Hunt, R.M. (2004): Working paper, School of Law, Boston University
- <sup>23</sup> Vgl. Krempf (29.06.2005); Mühlbauer (2002)
- <sup>24</sup> Vgl. Krempf (16.06.2006)
- <sup>25</sup> Fischermann (2005), S. 1
- <sup>26</sup> Fischermann (2005), S. 3
- <sup>27</sup> Vgl. Fischermann (2005), S. 1ff.
- <sup>28</sup> Vgl. Mühlbauer (2002)
- <sup>29</sup> Vgl. Richter (2003), S. 1; Krempf (24.06.2005)
- <sup>30</sup> Vgl. Pfeiffer (2004), S. 21
- <sup>31</sup> Vgl. Borchers (02.08.2004)
- <sup>32</sup> Vgl. Krempf (14.10.2005)
- <sup>33</sup> Vgl. Krempf (05.08.2004); Krempf (10.08.2005)
- <sup>34</sup> Vgl. Diedrich (03.11.1998)
- <sup>35</sup> Vgl. Kuri (20.10.2005)
- <sup>36</sup> Vgl. Ihlenfeld (03.11.2006)
- <sup>37</sup> Vgl. Ermert (01.03.2006)
- <sup>38</sup> Vgl. Krempf (25.04.2006)
- <sup>39</sup> Vgl. Parbel (29.06.2006)
- <sup>40</sup> Vgl. Krempf (13.07.2006)
- <sup>41</sup> Vgl. Krempf (11.07.2006)
- <sup>42</sup> Vgl. Krempf (21.09.2006)
- <sup>43</sup> Vgl. Krempf (12.10.2006)
- <sup>44</sup> Vgl. Krempf (2004) ■

## Zuordnung CM-Themen-Tableau

12	15	25	E	R	A
----	----	----	---	---	---



Philipp Schuler ist „Bachelor of Science in Business Information Systems“, Hochschule Liechtenstein



Dr. rer. pol. Shuqin Zhou ist im Bereich Financial Controlling bei Infineon Technologies AG tätig. Kompetenzen: Controlling, Investitionsrechnung, Quantitative Risikoanalyse und Rationales Entscheiden. [Shuqin.Zhou@infineon.com](mailto:Shuqin.Zhou@infineon.com)



Bernd Kaiser, Dipl.-Kfm., seit ca. 30 Jahren bei Siemens Halbleiter bzw. Infineon Technologies beschäftigt, dabei viele Jahre in kaufmännischer Leitungsfunktion, sowohl in Business Groups als auch für mehrere Betriebe, zuletzt in den Chip-Fabriken in Regensburg und München-Perlach [Bernd@kaiser-team.de](mailto:Bernd@kaiser-team.de)



Christian Holland, Dr. Ing., Dipl.-Wirtschaftsingenieur, ist im Bereich Financial Controlling bei der Infineon Technologies AG tätig [Christian.Holland@infineon.com](mailto:Christian.Holland@infineon.com)

## UMFASSENDE INVESTITIONSBEURTEILUNG MIT SPEZIELLER RISIKOBETRACHTUNG IN DER PRAXIS

Betrachtung von EBIT, Cash Flow und GWB unter Berücksichtigung von Risikoaspekten anhand eines integrierten Modells mit Hilfe der Monte Carlo Simulation

von Shuqin Zhou, Bernd Kaiser, und Christian Holland, München

In der Controller Magazin Ausgabe September 2005 wurde ein Modell zur Investitionsbeurteilung mit den Bewertungsgrößen EBIT, Cash Flow und GWB vorgestellt. Dabei wurde auf häufige Probleme in der Praxis eingegangen wie die Vernachlässigung von Diskontierungseffekten, fehlende Cash Flow- und Rentabilitätsbetrachtungen sowie unzureichende Darstellungen im Rahmen des Managementreportings. Mit dem vorgestellten Modell wurden diese Schwierigkeiten überwunden und ein Lösungsansatz für eine integrierte, umfassende Betrachtung aufgezeigt.

Das bereits beschriebene Modell basiert auf Eingabewerten, die eine mittlere Wahrscheinlichkeit widerspiegeln, also auf sog. „most likely-Werten“. Das heißt, die Risiken und auch die möglichen Chancen des Projekts werden nicht berücksichtigt. Bei einem ganzheitlichen Ansatz ist dies jedoch unabdingbar. Man muss sich nicht nur die Frage stellen, wie rentabel eine Investition auf Basis wahrscheinlicher

Werte ist, sondern auch wie risikobehaftet sie ist. Gerade Entscheidungen über Großprojekte gehören aufgrund ihrer enormen und langfristigen Auswirkungen auf die Ertragslage des Unternehmens zu den komplexesten betrieblichen Entscheidungen. Deshalb sind besonders auf diesem Gebiet Entscheidungsmechanismen sehr hilfreich.

In diesem Beitrag wird ein erweitertes Modell vorgestellt, welches das Risiko und die zusätzlichen Chancen bei der Investitionsentscheidung quantifiziert. Dabei wird die Methodik der Monte Carlo Simulation zur Behandlung von Risiken verwendet.

### I NOTWENDIGKEIT DER MODELLEWEITERUNG DURCH RISIKOBETRACHTUNG

#### I-1. Risiken

Bei dem ursprünglichen Modell werden Eingabewerte verwendet, denen nach

Ermessen des Anwenders häufig eine mittlere Eintrittswahrscheinlichkeit zukommt.

Aufgrund der Unsicherheit vieler zukünftiger Ereignisse liegt der tatsächliche Wert jedoch innerhalb einer Schwankungsbreite, so dass die Angabe einer Bandbreite bei den Inputparametern zweckmäßig erscheint. In der Praxis gibt es eine Vielzahl von sich ändernden oder schwer einzuschätzenden Einflussgrößen, wie z. B.

- Nachfrage / Absatzschwankungen,
- Unsichere Preis- und Kostenprognosen,
- Neue Markteintritte (Wettbewerber),
- Innovation und kürzere Produktlebenszyklen,
- Änderungen bei Zinssätzen und Wechselkursen.

Vor einer endgültigen Investitionsentscheidung würden folgende Fragen gestellt:

## Finanzkenngrößen für Projekt "Projektname"

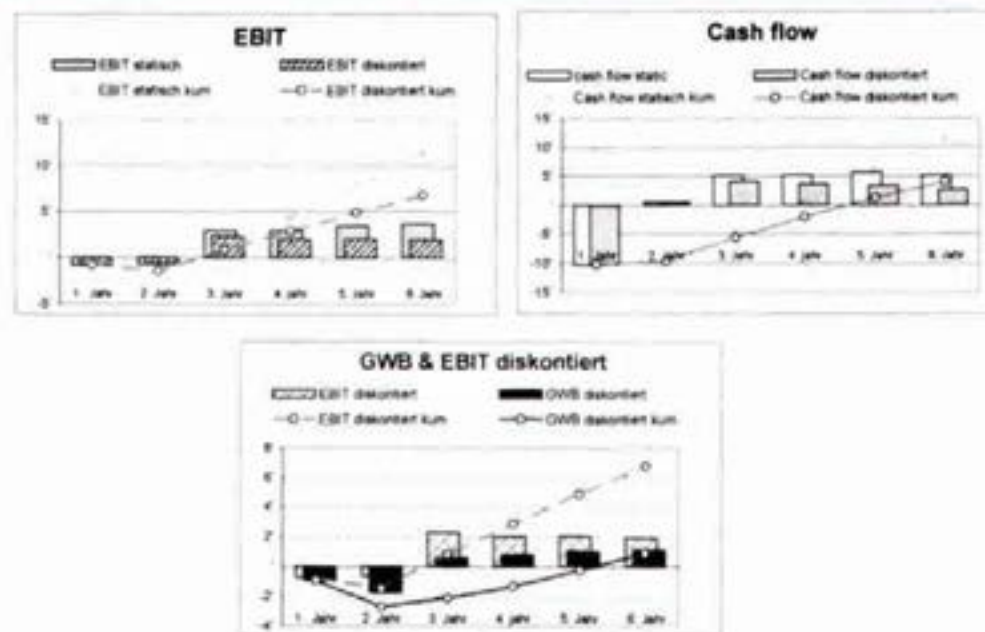


Abb. 1: Grafische Ergebnisdarstellung der Finanzkennzahlen aus dem Modell I

- Worin bestehen die Risiken für dieses Investitionsprojekt?
- Wie wahrscheinlich ist es, die dargestellten Ergebnisse zu erreichen?

Es handelt sich hier um zwei Faktoren: die Risikoanalyse und Risikobehandlung. Zur Risikoanalyse gibt es Methodiken bei vielen Unternehmen, auf die hier nicht ausführlich eingegangen wird. Der Fokus liegt im Folgenden auf der Methodik zur Behandlung von Risiken.

## II-2 „Best case - worst case“-Methode – vereinfachter Ansatz zur Berücksichtigung von Unsicherheiten

In der Praxis wird häufig versucht, die Risiken einer Investitionsbeurteilung durch die „best case - worst case“-Methode zu berücksichtigen. Bei dieser Methode wird für einen bestimmten Parameter zunächst eine Bandbreite ermittelt. Beispielsweise liegt der erwartete Verkaufspreis für ein bestimmtes Produkt zwischen 600 € und 800 €, wobei die Untergrenze auch

als „worst case“ und die Obergrenze als „best case“ bezeichnet wird. Der most likely Werte ist derjenige Preis, der bei den zugrunde gelegten, jetzt gültigen Annahmen mit der höchsten Eintrittswahrscheinlichkeit bewertet wird.

Nach dieser Methode ergibt sich eine relativ große Ergebnisbandbreite, die für Finanzkennzahlen wenig aussagekräftig ist. Zudem werden „best case“ und auch der „worst case“ in ihrer Bedeutung häufig überschätzt, da hierbei bei allen Parametern der „best“ bzw. „worst case“ gleichzeitig eintreten müsste, eine für die Praxis irrealen Annahme.

## II ANWENDUNG DER MONTE CARLO SIMULATION IM MODELL II

Eine bei weitem aussagekräftigere Analyse ist die Spezifikation von Wahrscheinlichkeiten für unsichere Ereignisse. Dafür sind Kenntnisse über die Wahrscheinlichkeitsverteilung der Zielvariablen, in diesem Fall von Finanzkennzahlen,

Voraussetzung für eine rationale Entscheidung.

## II-1 Wahrscheinlichkeitsverteilung

Die grafische Darstellung der Verteilungsfunktion eines Parameters (die Dichtefunktion, s. Abb. 2a) gibt einen Einblick in die Risiken und Chancen. Zudem lassen sich Durchschnitt (Erwartungswert), die Streuung und andere Momente ermitteln. Für die Wirtschaftlichkeitsanalyse einer Investition wird darüber hinaus häufig die kumulierte Wahrscheinlichkeit betrachtet (s. Abb. 2b). Sie gibt an, mit welcher Wahrscheinlichkeit ein Wert mindestens erreicht wird. Im Beispiel wird der Verkaufspreis pro Stück eines Produktes von 140 € mit einer Wahrscheinlichkeit von 70 % erreicht.

Die Festlegung der Wahrscheinlichkeitsverteilungen kann entweder aus historischen Daten abgeleitet werden, wobei sich häufig die PERT-Verteilung als geeignete Funktion erweist, oder mittels subjektiver Verteilungsannahme bestimmt werden. Eine vorherige Sensitivitätsanalyse ist hilfreich.

Die Festlegung der Wahrscheinlichkeitsverteilungen kann entweder aus historischen Daten abgeleitet werden, wobei sich häufig die PERT-Verteilung als geeignete Funktion erweist, oder mittels subjektiver Verteilungsannahme bestimmt werden. Eine vorherige Sensitivitätsanalyse ist hilfreich.

## II-2 Simulation

Die Verteilung der Zielvariablen lässt sich nur in einfachen Fällen direkt angeben. Eine Simulation der Verteilungen wird erforderlich, sobald mehrere Einflussfaktoren auf die Zielvariable einwirken. Hierfür wird die Monte-Carlo-Simulation häufig verwendet, welche in computergestützten Programmen, wie z. B. „@ risk“, integriert ist.

Das Prinzip der Simulation lässt sich folgendermaßen zusammenfassen: Ein Zufallsgenerator zieht eine bestimmte Anzahl von Stichproben aller Einflussfaktoren mit den zuvor festgelegten Verteilungen.

Parameter/Szenarien	Worst case	Most likely	Best case
Stückzahl	300	400	500
Verkaufspreis	600	700	800
Kosten	650	600	550
EBIT	-15.000	40.000	125.000

Tab. 1: EBIT pro Stück nach der „Best case - worst case“-Methode



2a)

2b)

Abb. 2: Wahrscheinlichkeitsverteilung eines Einflussfaktors

Nach hundert- oder tausendfachen Wiederholungen werden anhand der Ausprägungen die statistischen Kennzahlen der Zielgrößen (EBIT, Cash Flow, GWB) berechnet. Aus den Wahrscheinlichkeitsverteilungen entsteht das Risikoprofil.

Oftmals besteht zudem eine Abhängigkeit zwischen den Einflussfaktoren, beispielsweise werden höhere Absatzstückzahlen im Regelfall mit einem sinkenden Verkaufspreis einhergehen. Das Modell muss auch solche Korrelationen

abbilden. Abb. 3 zeigt schematisch die Simulation.

### III ERWEITERTES MODELL: STRUKTUR, ERGEBNIS UND AUSWERTUNG

#### III-1 Struktur und Anforderungen an das Modell

Basierend auf dem ursprünglichen Modell muss das erweiterte Modell folgende Bedingungen erfüllen:

- Grundfunktionen wie im Ausgangsmodell:
  - Finanzkennzahlen zur Investitionsentscheidung: EBIT, Cash Flow und GWB;
  - Automatisierung aller Rechenschritte;
  - Visualisierung durch automatische Grafikerstellung;
  - Statische und dynamische Betrachtung.
- Zusätzliche Angaben zur Risikoinformation

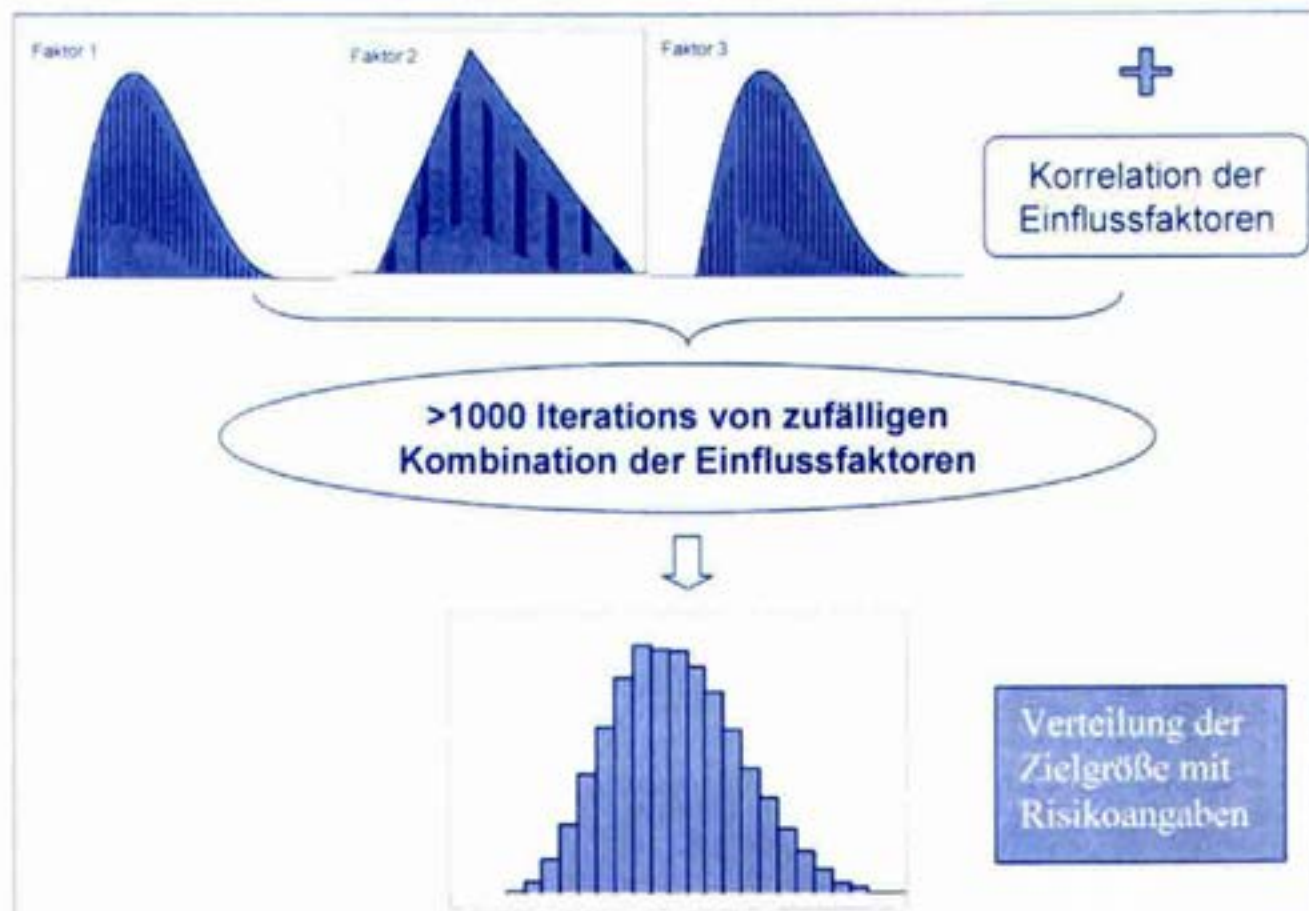


Abb. 3: Simulation

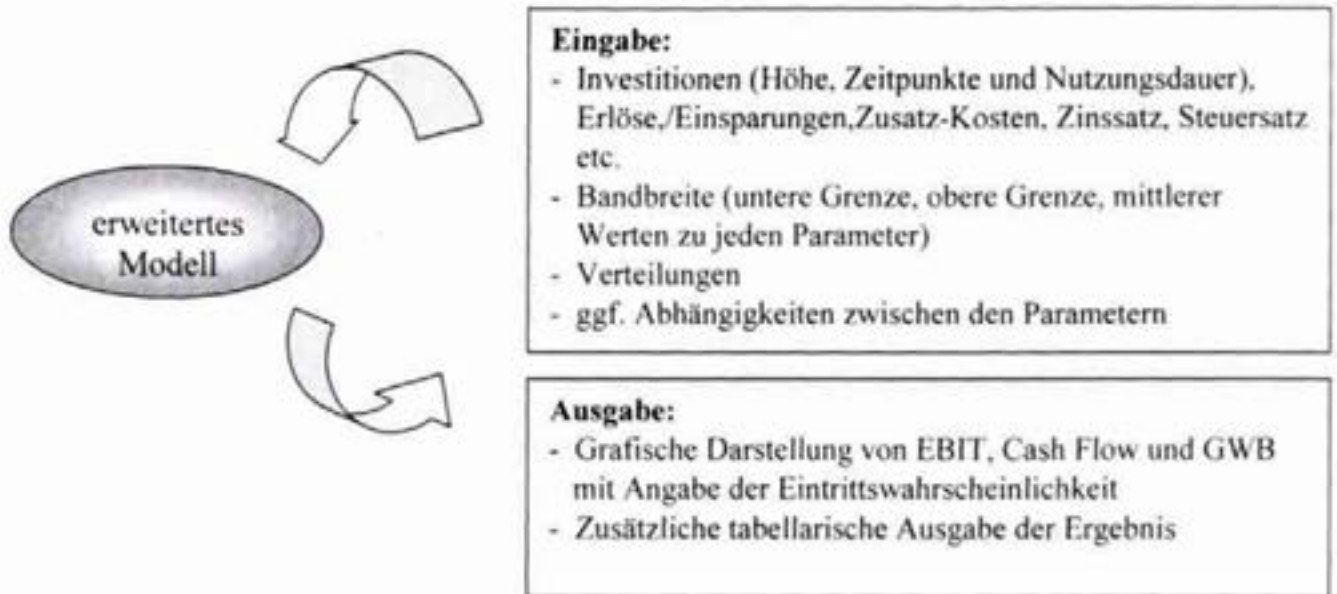


Abb. 4: Ein- und Ausgabewerte

- Eintrittswahrscheinlichkeit der Finanzkennzahlen;
- Verarbeitung der Risiko-Informationen in einem automatisierten Prozess.

Abb. 4 zeigt schematisch die gewählten Ein- und Ausgabewerte.

### III-2 Grafische Darstellung der Finanzkennzahlen

Für eine Präsentation und Diskussion der Ergebnisse ist es zweckmäßig, die

Bewertungskriterien Cash Flow, EBIT und GWB als Grafik mit Angabe der Eintrittswahrscheinlichkeit darzustellen. Hierbei wird in der Praxis häufig die Eintrittswahrscheinlichkeit P30 und P70 betrachtet.

Grafik A zeigt die Bewertungskriterien bei einer Eintrittswahrscheinlichkeit von 30 % in der jeweiligen Periode und als kumulierten Wert, sowohl statisch als auch dynamisch. Aus der Grafik ist abzulesen, dass der „Amortisations-

zeitpunkt“ (Cash Flow geht durch die Nulllinie) etwa zu Beginn des vierten Jahres erreicht und der kumulierte Geschäftwertbeitrag zwischen dem 4. und 5. Jahr positiv wird.

Für die gleiche Projektentscheidung zeigt Grafik B die Bewertungskriterien bei einer Eintrittswahrscheinlichkeit von 70 %. Der Zeitpunkt, bei dem die kumulierten EBIT- und GWB-Werte positiv werden, ist jeweils um ca. ein Jahr nach hinten verschoben.

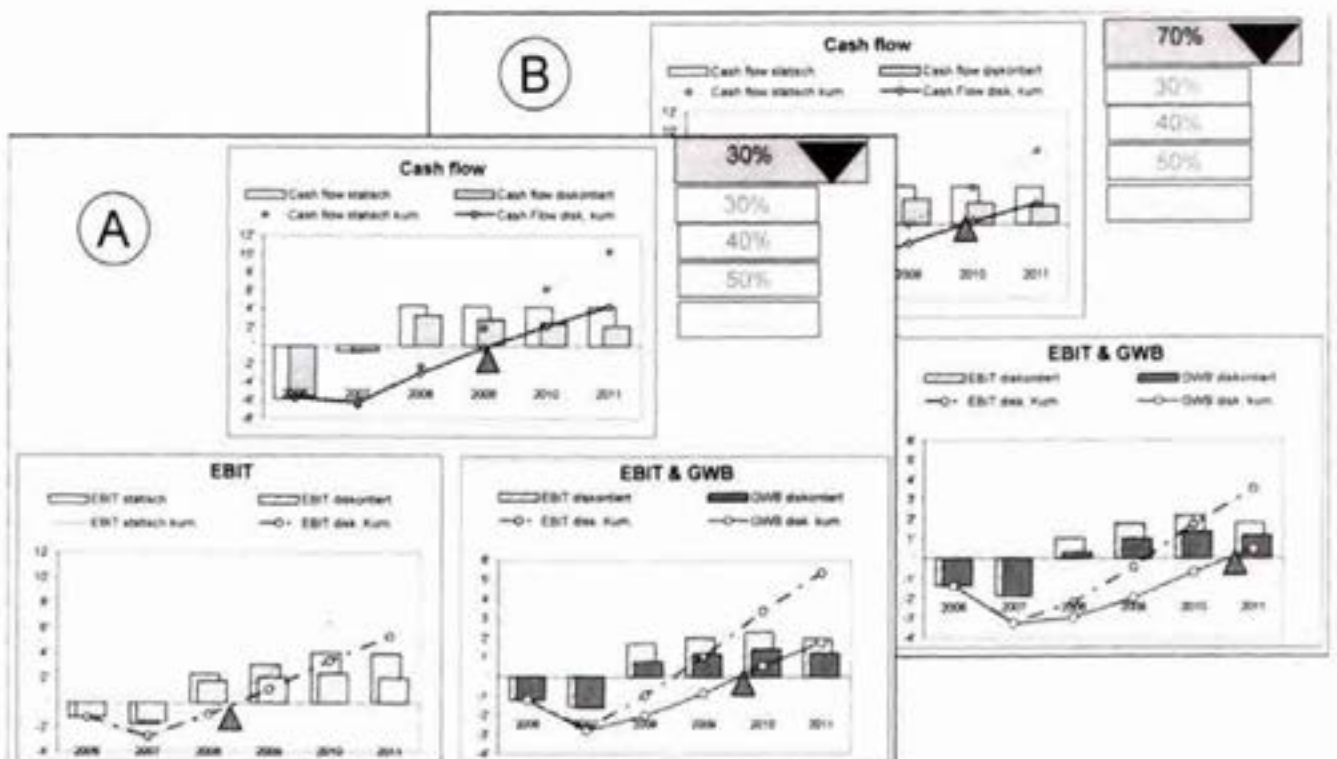


Abb. 5: Ergebnisdarstellung in graphischer Form

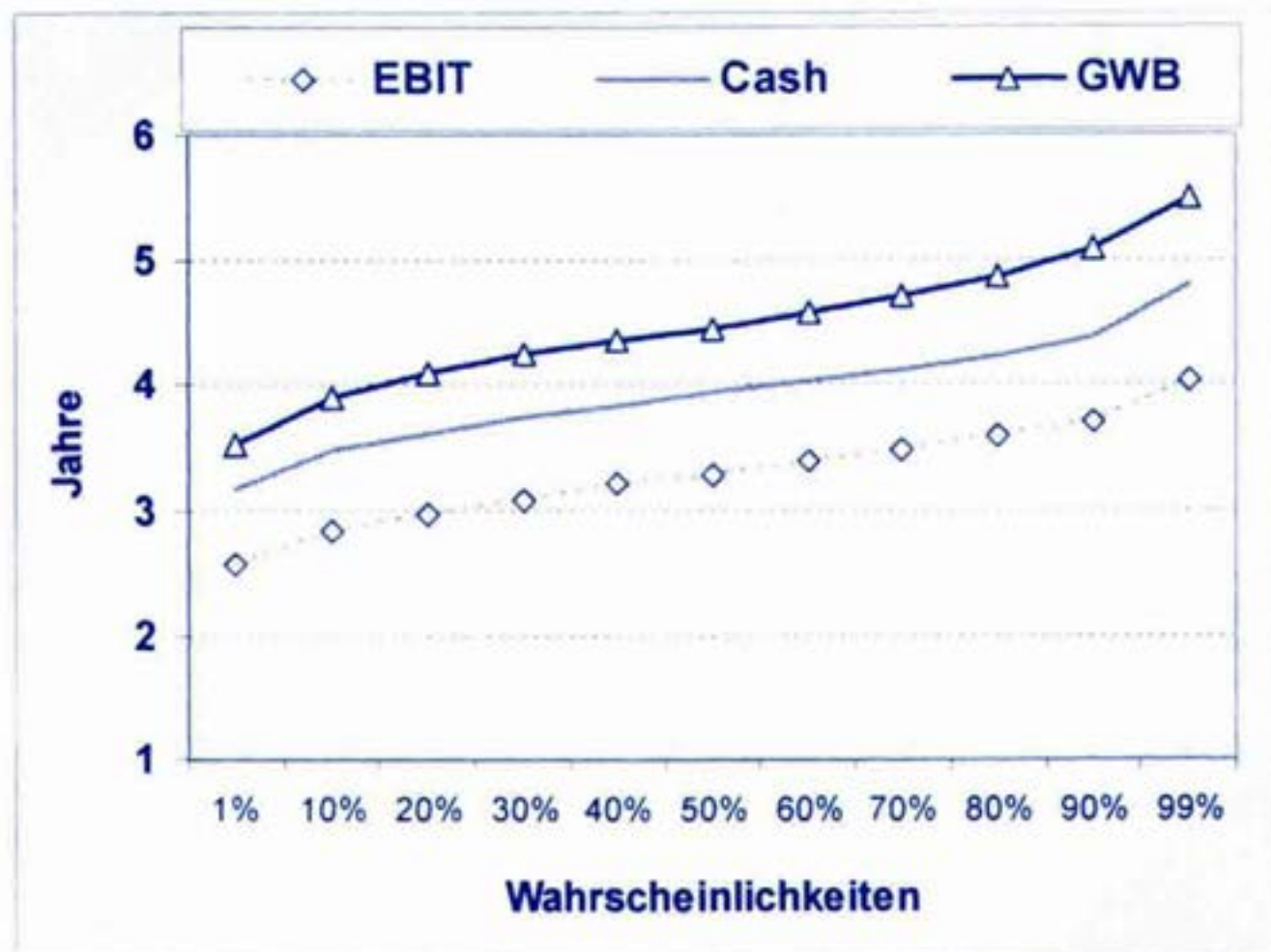


Abb. 6: Kernlinien der Finanzkennzahlen nach Zeiten und Wahrscheinlichkeiten

Eine andere Form der Darstellung zeigt Abbildung 6.

Aufgetragen ist die Eintrittswahrscheinlichkeit für Break Even, Amortisationszeitpunkt (Nulldurchgang der kumulierten Ergebnis- und Cash Flow-Werte) in Abhängigkeit von der Zeit. Die Bedeutung dieser Darstellung soll an einem Beispiel verdeutlicht werden:

Mit welcher Wahrscheinlichkeit sind Cash Flow, EBIT und GWB nach 4 Jahren positiv?

- EBIT ist definitiv positiv;
- Die Wahrscheinlichkeit für einen positiven Cash Flow beträgt etwa 65 %;
- Die Wahrscheinlichkeit für einen positiven GWB ist 30 %.

Anders herum könnte auch gefragt werden, nach welcher Zeit eine Eintrittswahrscheinlichkeit von P70 erreicht wird.

- Nach 3,3 Jahren wird Break Even erreicht.
- Nach 4 Jahren ist der Amortisationszeitpunkt erreicht.
- Erst nach etwa 5 Jahren liefert das Projekt einen positiven Geschäftswertbeitrag.

### Fazit

Projektentscheidungen werden häufig anhand der Bewertungskennzahlen Cash Flow, EBIT und Geschäftswertbeitrag getroffen. Neben den statischen und diskontierten Werten, die in den einzelnen Perioden und kumuliert betrachtet werden sollten, ist auch eine Bewertung des Risikos insbesondere bei größeren Projekten unerlässlich. Erst durch die Angabe

von Eintrittswahrscheinlichkeiten für die Finanzkennzahlen (Break Even, Amortisationszeitpunkt und positiver Geschäftswertbeitrag) in Abhängigkeit von der Zeit lässt sich ein Gesamtbild über die Wirtschaftlichkeit und das Risiko des Projektes erzielen. ■

Zuordnung CM-Themen-Tableau					
04	31	38	F	T	S

### 福娃 Friendlies



Maskottchen Olympia in China

# CASHFLOWBETRACHTUNG BEI STARKEM WACHSTUM BEI EINEM KAPITALINTENSIVEN RECURRING BUSINESS MODELL

von Gabriele Hiener, Köln

Gerade in der stark wachsenden Informations- und Telekommunikations-Branche sind so genannte Recurring Business Modelle üblich. Dies bedeutet, Firmen erzielen mit ihren Services und Dienstleistungen wiederkehrende Einnahmen. Beispiele hierfür sind der DSL Anschluss, das Mieten von Softwarelizenzen oder das Internet Hosting.

Nachteil dieses Geschäftsmodells ist, dass sich vorab getätigte Investitionen erst im Laufe der Zeit refinanzieren. Die Problematik hoher Finanzinvestitionen bei wiederkehrendem Business, die Bedeutung von starkem Wachstum und die Möglichkeiten der Prognose und Berechnung des Kapitalflusses werden nachfolgend erläutert.

## Ausgangssituation

Als Ausgangssituation wird das Geschäftsmodell des Internet Hostings zugrunde gelegt. Ein Internet Hoster stellt vor allem Speicherplatz und Rechenleistung im Internet zur Verfügung. Hier können Kunden eine Domain bestellen, eine Homepage auf die Server laden oder große individuell konfigurierte Serverfarmen mieten. An diese zentralen Produkte anknüpfend, können verschie-

dene Services und Sicherheitsleistungen gemietet werden. Beispiele hierfür sind verschiedene Arten von Software, aber auch Backup, Firewall, Monitoring etc.

Für dieses Geschäftsmodell bedarf es der Investitionen in Hardware, vor allem Server und Netzwerkstrukturen. Server und die notwendige Infrastruktur werden gekauft und in ein Rechenzentrum eingebaut. Sie werden an das Internet angeschlossen und sind so rund um die Uhr über das Internet erreichbar. Im Weiteren werden diese Server auf monatlicher Basis vermietet.

### Beispielunternehmen

Die Host Europe GmbH ist ein Tochterunternehmen einer englischen Aktiengesellschaft. Die Performance der Host Europe GmbH wird jährlich an der Erreichung der gemeinsam verabredeten Budgetziele gemessen. Diese Ziele sind auf ein starkes, über 30-prozentiges, Umsatz-Wachstum, bei steigender EBITDA-Marge, ausgelegt. Bei börsennotierten Unternehmen ist die Entwicklung des Free Cashflows eine wichtige Kennzahl. Entsprechend werden neben Umsatz und EBITDA-Zielen auch Cashflow-Ziele vereinbart.

Zur Sicherung dieser Ziele müssen Einnahmen, Kosten, Investitionen sowie speziell die Cashflow-Entwicklung sehr genau beobachtet werden.

Durch das Recurring-Business-Modell haben geringe Schwankungen in den Verkaufszahlen starke Auswirkungen auf die zukünftigen Erträge. Beispielsweise können bei zu geringen Verkaufszahlen die nötigen Umsätze fehlen und bei zu hohen Verkaufszahlen hohe Investitionen in Anlagegüter notwendig werden, für die entsprechende Finanzmittel vorhanden sein müssen. Daher ist eine genaue Beobachtung der aktuellen Verkäufe, der Kostenstruktur und der liquiden Mittel essentiell.



Gabriele Hiener ist als Leiterin der Controllingabteilung zuständig für die Budgetierung und das Cash-Management der Host Europe GmbH. Berufsbegleitend promoviert sie am Lehrstuhl für klassische Sozialpsychologie der LMU München im Bereich der Finanzpsychologie

### Vereinfachtes Modell

Nachfolgende Schaubilder stellen die Entwicklung des Free Cashflows des Geschäftsmodells dar. Veränderungen des Working Capital, der Steuern, Sonderabschreibungen etc. werden nicht betrachtet, um die Zusammenhänge von Investitionen und EBITDA besser zu veranschaulichen. (EBITDA ist die Abkürzung für „Earnings before Interest, Tax, Depreciation and Amortisation“, zu deutsch „Betriebsergebnis vor Zinsen, Steuern und Abschreibungen“).

Idealisierter Weise wurde angenommen, dass die Investition am letzten Tag im Jahr 0 getätigt wird, der Server ab Tag 1 des Folgejahres durchgehend bis zum Ende des Abschreibungszeitraumes in fünf Jahren läuft und komplett von einem Kunden gemietet wird. Am letzten Tag im Jahr 5 muss ein neuer Server gekauft werden, da die Lebensdauer des bestehenden Gerätes abgelaufen ist, der Kunde jedoch weiter die Serviceleistung bezieht. Zinsentwicklungen oder Preisverfall wurden nicht betrachtet. Auch auf eine Diskontierung wurde zugunsten der Übersichtlichkeit verzichtet.

In dieser idealisierten Betrachtung entspricht letztendlich der EBITDA dem „operativen Cashflow“ und die neu getätigten Investitionen dem „Cashflow aus Investitionstätigkeit“. Dies bedeutet

#### EBITDA

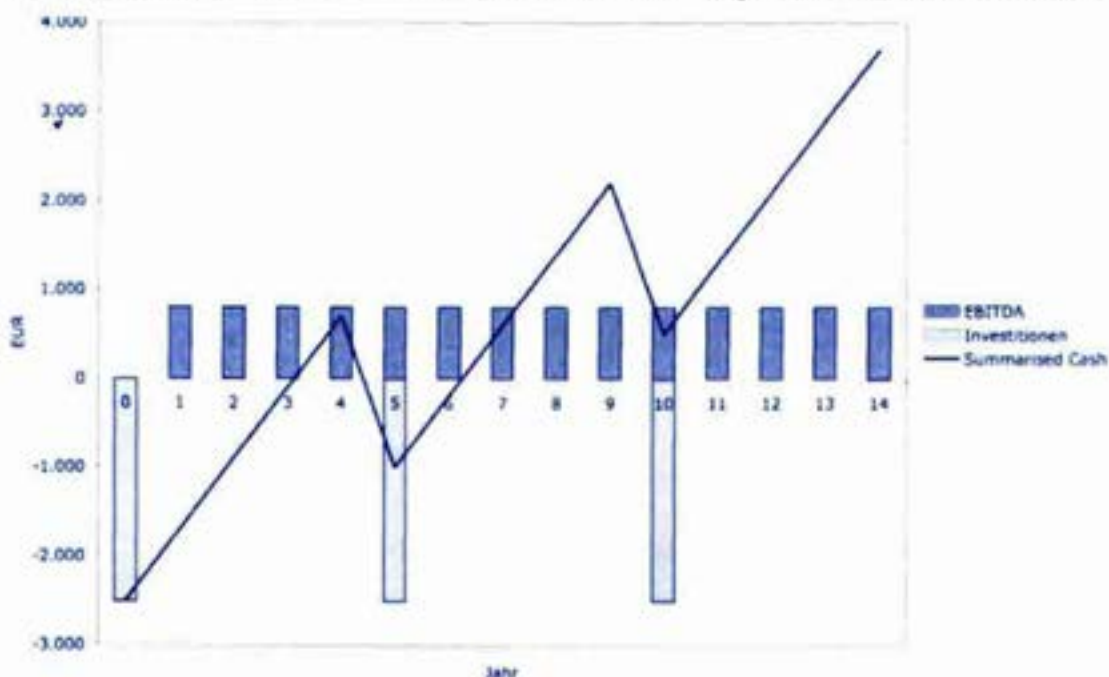
$$\begin{aligned} & - \text{neu getätigte Investitionen} \\ & = \text{Free Cashflow} \end{aligned}$$

In der realen Betrachtung bzw. Budgetierung wird man die Einzelheiten genauer abbilden. Die nachfolgenden Überlegungen bieten jedoch einen ersten Überblick über die komplexen Zusammenhänge.

### Problemlage

Zunächst erfolgt die Darstellung des planmäßigen Cashflows eines Servers. Ein Server wird gekauft und erwirtschaftet fünf Jahre lang jedes Jahr den gleichen EBITDA. Nach diesen fünf Jahren wird erneut Hardware eingekauft und der Server läuft weitere fünf Jahre usw. Die Balken zeigen die Investitionen, den EBITDA und die Linie verdeutlicht den aufsummierten Cash-Betrag.

Angenommen wurde hier ein profitables Businessmodell mit einer Payback-Periode (PP = Investitionen / EBITDA) von 3,13 Jahren. Nach Ablauf der Lebensdauer von fünf Jahren hat der Server das 1,6-fache der Investitionen an Cash wieder erwirtschaftet. Deutlich sieht man in Grafik 1 die auf Dauer



Grafik 1: Cashflow-Entwicklung eines Servers

positive Cash-Entwicklung bei blockweisen Investitionen. Der aufsummierte Cash-Betrag fällt durch die Investitionen in neue Hardware im Jahr 5 erneut kurz ins Negative ab, verdeutlicht jedoch die auf Dauer positive Auswirkung auf den Cashflow.

Im alltäglichen Geschäftsablauf dieser Recurring-Business-Modelle sind es meist stetige Investitionen, welche für einen wachsenden Kundenstamm getätigt werden müssen. Grafik 2 zeigt die Cashflow-Entwicklung bei einem gleichbleibenden Zuwachs an Kunden bzw. Servern. Beispielhaft wird ein Serverzuwachs von 1000 Servern im Jahr an-

genommen. Alle anderen Spezifikationen entsprechen den vorherigen Annahmen. In den ersten fünf Jahren werden nur jedes Jahr 1000 neue Server gekauft, im nächsten Zyklus von fünf Jahren werden jeweils 1000 Server für Neukunden und 1000 Server für Bestandskunden gekauft, danach 1000 Neukundenserver und 2000 Bestandskundenserver usw. Die EBITDA-Einnahmen steigen gleichmäßig jedes Jahr um die neu gewonnenen Kunden an.

Es zeigt sich, dass bei gleichbleibenden Verkaufszahlen der Cash-Bedarf zu Beginn zwar hoch ist, letztendlich aber ein Break-even erreicht wird und das Cash dann stark anwächst. Die Zusammenhänge dieses Bildes verändern sich auch bei einer höheren oder niedrigeren Anzahl an gleichbleibenden Zuwächsen nicht! Der

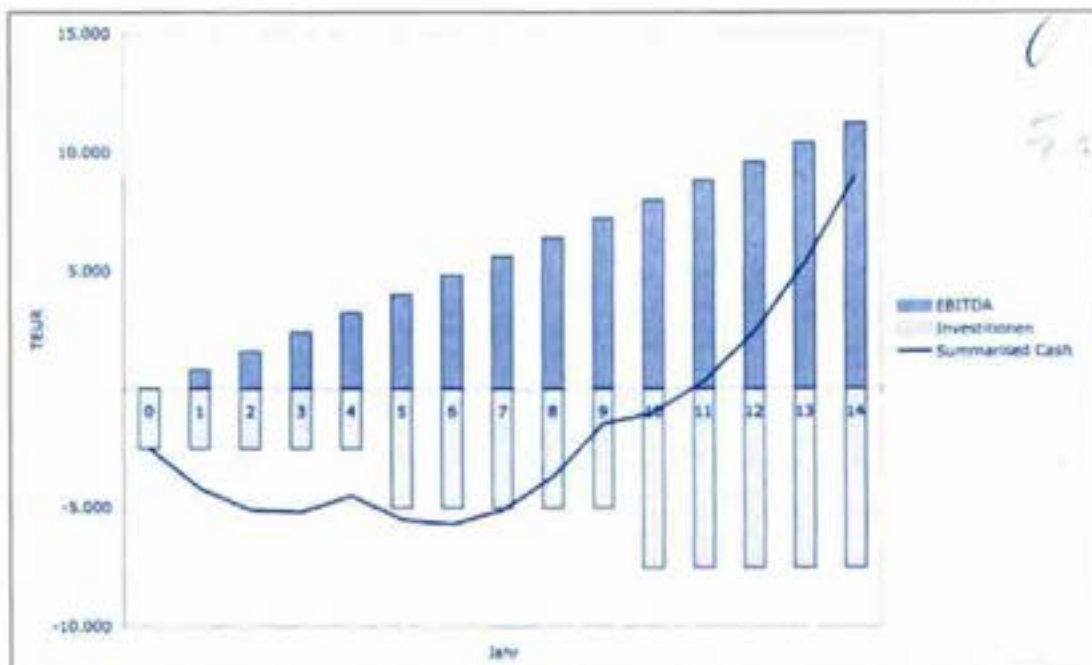
Break-even wird nach elf Jahren erreicht. Der Zeitpunkt des Break-even hängt lediglich von der Payback-Periode (PP = Investitionen / EBITDA) ab. Errechnet wird dieser Zeitpunkt mit einer einfachen Aufsummierung der einzelnen Werte.

Tabelle 1 zeigt in Abhängigkeit der Investitionshöhe (I), dem EBITDA (E) und der Anzahl an neuen Servern n, wieviel Cash im Jahr eingenommen wird (Cash in) und wieviel Cash ausgegeben wird (Cash out). Der Zyklus (z) entspricht der Lebensdauer eines Servers, in unserem Fall fünf Jahre.



Jahr (j)	Cash in	Cash out	Zyklus (z <sub>j</sub> )
0	0*n*E	1*n*I	1
1	1*n*E	1*n*I	1
2	2*n*E	1*n*I	1
3	3*n*E	1*n*I	1
4	4*n*E	1*n*I	1
5	5*n*E	2*n*I	2
6	6*n*E	2*n*I	2
7	7*n*E	2*n*I	2
8	8*n*E	2*n*I	2
9	9*n*E	2*n*I	2
10	10*n*E	3*n*I	3
11	11*n*E	3*n*I	3
12	12*n*E	3*n*I	3
13	13*n*E	3*n*I	3
14	14*n*E	3*n*I	3
15	15*n*E	4*n*I	4

Tabelle 1: Cash-Entwicklung bei gleichbleibendem Wachstum



Grafik 2: Cash-Entwicklung bei gleichbleibender Verkaufszahl von 1000 Servern im Jahr

### Wie verändert sich der Cashflow bei exponentiellem Wachstum?

Tatsächlich ist es in der Informations- und Telekommunikationsbranche oft der Fall, dass jedes Jahr mehr Neukunden gewonnen werden. Was geschieht also, wenn nicht jedes Jahr gleich viele Kunden hinzukommen, sondern der Zuwachs an Kunden jedes Jahr zunimmt? Grafik 3 zeigt nun die Cash-Entwicklung bei einem jährlichen Wachstum der Neukunden um zehn Prozent.

Sofort wird sichtbar, dass sich eine deutliche Verzögerung des Break-even hin zum Jahr 14 ergibt. Die Investitionen sind nun innerhalb der Zyklen nicht mehr gleich, sondern steigen um zehn Prozent im Jahr an, was sich besonders in den späteren Zyklen bemerkbar macht. Ebenfalls erkennbar ist der Anstieg des EBITDAs, der die erhöhten Investitionen allerdings erst später ausgleichen kann. In der Folge verzögert sich das Erreichen des Break-even.

Sobald der aufsummierte Wert des „Cash in“ dem aufsummierten Wert des „Cash out“ entspricht, ist der Break-even erreicht. Es wird deutlich, dass sich die Anzahl der Server bei der Berechnung kürzen lässt und somit der Zeitpunkt des Break-even lediglich vom Verhältnis Investitionen zu EBITDA, also der Payback-Periode ( $PP = \text{Investitionen} / \text{EBITDA}$ ) eines Servers, abhängt. Der Break-even wird erreicht für das kleinste  $m$ , welches folgende Ungleichung erfüllt:

$$\sum_{j=0}^m \frac{j}{m} \geq PP \quad \text{Summarised-Cash-Formel (SCF)}$$

In unserem Beispiel liegt die Payback-Periode bei 3,13 Jahren. Die obige Summenformel ergibt für verschiedene  $m$  folgende Werte:

- $m = 10$  ergibt 3,06
- $m = 11$  ergibt 3,14
- $m = 12$  ergibt 3,25

Es wird ersichtlich, dass der Break-even bei 11 Jahren liegt, da für  $m = 11$  erstmals die Payback-Periode von 3,13 Jahren überschritten wird.

Geht man von einem noch stärkeren Wachstum aus, zeigt sich ein interessantes Bild. Grafik 4 veranschaulicht, dass sich bei einem 25-prozentigen Wachstum, wie es in der IT-Branche durchaus üblich ist, kein Break-even-Punkt mehr einstellt. Obwohl das Geschäftsmodell profitabel und stark wachsend ist, kann kein positiver Cashflow erreicht werden.

Die Investitionen steigen nun so stark an, dass der EBITDA-Rückfluss die Ausgaben nicht mehr aufwiegen kann. Dieser Zustand stellt für Unternehmen eine große Gefahr dar. Wenn die notwendigen Barmittel fehlen, müssen die Anlagegüter fremdfinanziert werden. Das impliziert jedoch, dass nicht nur immer neue

**Rechenbeispiel für m = 11:**

*Aufsummiertes Cash in*  $\geq$  *Aufsummiertes Cash out*

$$0nE + 1nE + 2nE + \dots + 10nE + 11nE \geq 1nI + 1nI + 1nI + \dots + 3nI + 3nI$$

$$nE(0+1+2+\dots+10+11) \geq nI(1+1+1+\dots+3+3) \quad ; n \text{ lässt sich nun kürzen}$$

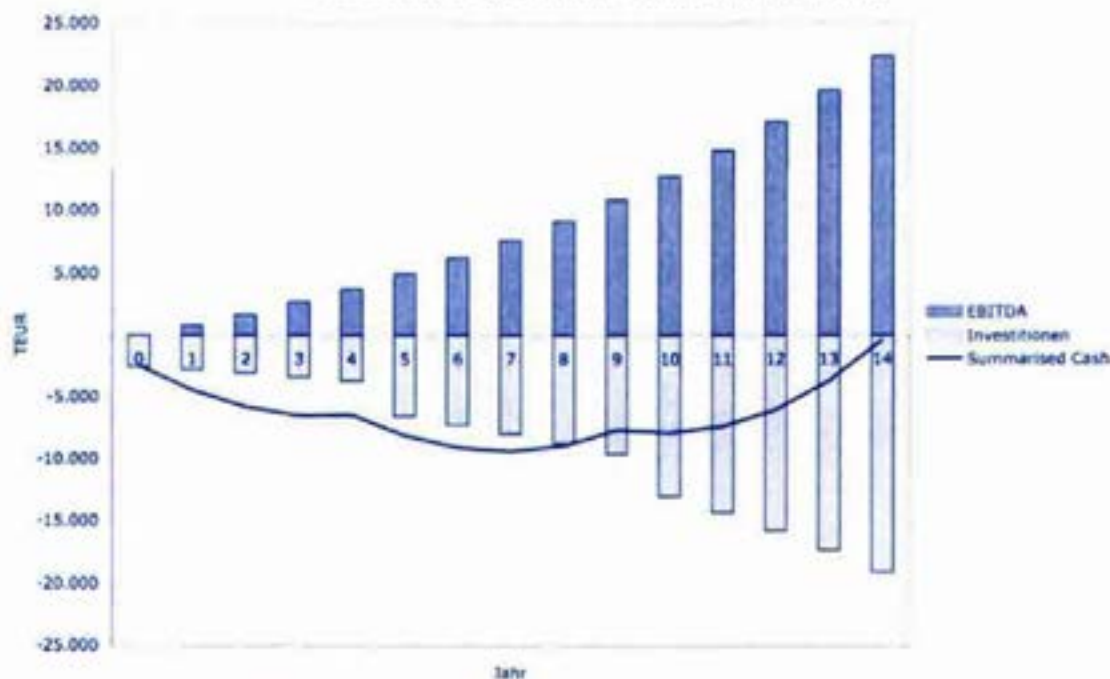
$$\frac{0+1+2+\dots+10+11}{1+1+1+\dots+3+3} \geq \frac{I}{E} \quad ; \text{die Formel wurde umgestellt}$$

$$\frac{0+1+2+\dots+10+11}{1+1+1+\dots+3+3} = \frac{66}{21} = 3,14$$

$$\frac{I}{E} = 3,13 \text{ vorgegebene Payback-Periode}$$

also  $3,14 \geq 3,13$  wahre Aussage

Rechenbeispiel 1 (zum Text auf Seite 79 mittlere Spalte)



Grafik 3: Cash-Entwicklung bei 10-prozentigem Wachstum

Finanzierungen getätigt werden müssen, sondern auch bestehende Kredite nicht zurückgezahlt werden können. Es ist deshalb wichtig, diesen Zustand möglichst früh zu erkennen, um entsprechende Verhandlungen mit Banken zu führen oder geeignete Gegenmaßnahmen einzuleiten.

**Wie erkennt man, dass der Cashflow bei einem bestimmten Businessmodell keinen Break-even mehr erreicht?**

Gerade bei der Planung eines neuen Produktes sind die Investitionen und

Lebenszyklen der Güter bekannt. Auch der EBITDA steht nach Festlegung des Marktpreises fest. Schließlich stellt sich die Frage, wie das Projekt finanziert wird. In Abhängigkeit des geplanten Wachstums können nun die Entwicklung des Cashflows und der Zeitpunkt des Break-even errechnet werden. Zur Verdeutlichung zeigt Tabelle 2 die zu erwartenden Cashflows innerhalb der einzelnen Jahre.

n: Anzahl der neuen Server

j: Jahr

z: Zyklus seit Start im Jahr j

E: erwirtschafteter EBITDA innerhalb eines Jahres je Server

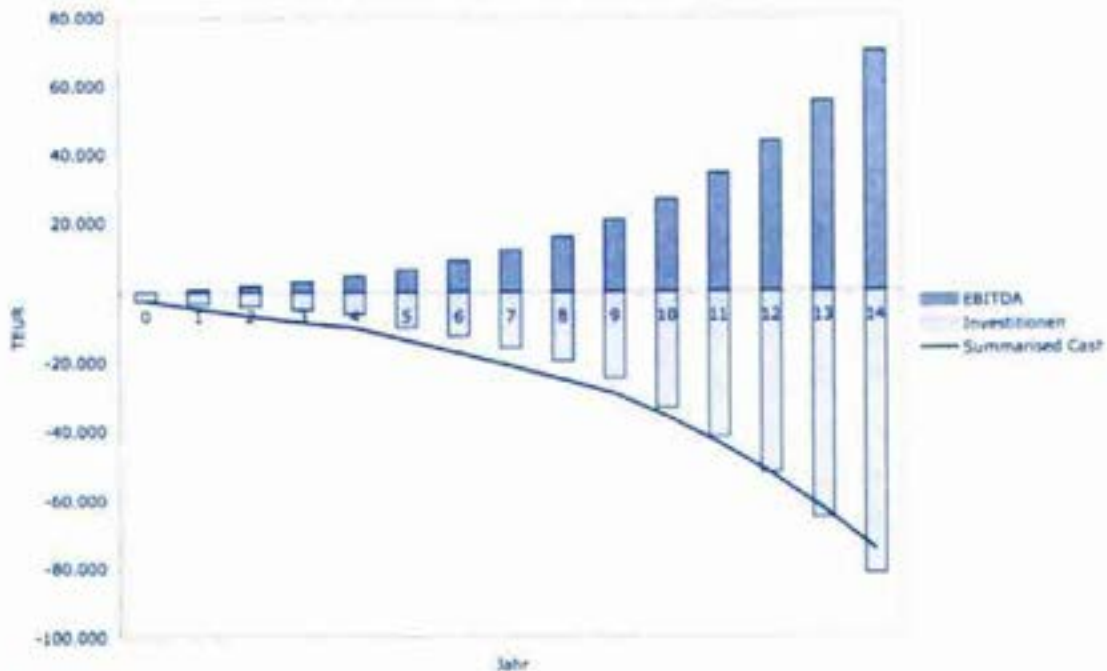
I: Investitionen je Server

W: Wachstum (z. B. 1,1 bei 10-prozentigem Wachstum oder 1,25 bei 25-prozentigem Wachstum)

L: Länge des Zyklus (wie im obigen Beispiel wieder 5 bei einer Lebensdauer der Investitionen von fünf Jahren)

k und m sind natürliche Zahlen

Der Break-even wird wiederum erreicht, wenn die Aufsummierung des „Cash in“ und die Aufsummierung des „Cash out“ im Wert einander entsprechen. Wieder zeigt sich die Unabhängigkeit des Break-even von der Anzahl n. Durch Umstellen



Grafik 4: Cash-Entwicklung bei 25-prozentigem Wachstum

der Formel erhält man die unten angegebene Ungleichung. Die Payback-Periode PP entspricht wieder Investitionen zu EBITDA. Der Break-even wird erreicht für das kleinste m, welches folgende Ungleichung erfüllt:

$$\frac{\sum_{j=0}^{m-1} (m-j)W^j}{\sum_{k=0}^{m-1} \sum_{j=0}^{m-k} W^j} \geq PP \quad \text{Summarised-Cash-Formel bei prozentualem Wachstum (SCFP)}$$

Jahr (j)	Cash in	Cash out	Zyklus (z <sub>j</sub> )
0	0*n*E	W <sup>0</sup> *n*I	1
1	W <sup>0</sup> *n*E	W <sup>1</sup> *n*I	1
2	(W <sup>0</sup> +W <sup>1</sup> )*n*E	W <sup>2</sup> *n*I	1
3	(W <sup>0</sup> +W <sup>1</sup> +W <sup>2</sup> )*n*E	W <sup>3</sup> *n*I	1
4	(W <sup>0</sup> +W <sup>1</sup> +W <sup>2</sup> +W <sup>3</sup> )*n*E	W <sup>4</sup> *n*I	1
5	(W <sup>0</sup> +W <sup>1</sup> +...+W <sup>4</sup> )*n*E	(W <sup>5</sup> +W <sup>0</sup> )*n*I	2
6	(W <sup>0</sup> +W <sup>1</sup> +...+W <sup>5</sup> )*n*E	(W <sup>6</sup> +W <sup>1</sup> )*n*I	2
7	(W <sup>0</sup> +W <sup>1</sup> +...+W <sup>6</sup> )*n*E	(W <sup>7</sup> +W <sup>2</sup> )*n*I	2
8	(W <sup>0</sup> +W <sup>1</sup> +...+W <sup>7</sup> )*n*E	(W <sup>8</sup> +W <sup>3</sup> )*n*I	2
9	(W <sup>0</sup> +W <sup>1</sup> +...+W <sup>8</sup> )*n*E	(W <sup>9</sup> +W <sup>4</sup> )*n*I	2
10	(W <sup>0</sup> +W <sup>1</sup> +...+W <sup>9</sup> )*n*E	(W <sup>10</sup> +W <sup>5</sup> +W <sup>0</sup> )*n*I	3
11	(W <sup>0</sup> +W <sup>1</sup> +...+W <sup>10</sup> )*n*E	(W <sup>11</sup> +W <sup>6</sup> +W <sup>1</sup> )*n*I	3
12	(W <sup>0</sup> +W <sup>1</sup> +...+W <sup>11</sup> )*n*E	(W <sup>12</sup> +W <sup>7</sup> +W <sup>2</sup> )*n*I	3
13	(W <sup>0</sup> +W <sup>1</sup> +...+W <sup>12</sup> )*n*E	(W <sup>13</sup> +W <sup>8</sup> +W <sup>3</sup> )*n*I	3
14	(W <sup>0</sup> +W <sup>1</sup> +...+W <sup>13</sup> )*n*E	(W <sup>14</sup> +W <sup>9</sup> +W <sup>4</sup> )*n*I	3
15	(W <sup>0</sup> +W <sup>1</sup> +...+W <sup>14</sup> )*n*E	(W <sup>15</sup> +W <sup>10</sup> +W <sup>5</sup> +W <sup>0</sup> )*n*I	4

Tabelle 2: Cash-Entwicklung bei exponentiellem Wachstum W

**Rechenbeispiel für m = 14:**

Im Jahr  $m = 14$  und bei einer Zykluslänge von  $L = 5$  befindet sich die Berechnung noch innerhalb des dritten Zyklus also  $z_j = 3$ .

„Cash in“ Seite:

Aufsummiertes „Cash in“ =

$$\begin{aligned} &= 0nE + W^0nE + (W^0nE + W^1nE) + (W^0nE + W^1nE + W^2nE) + \dots + (W^0nE + W^1nE + \dots + W^{12}nE + W^{13}nE) \\ &= nE(W^0 + W^0 + W^1 + W^0 + W^1 + W^2 + \dots + W^0 + W^1 + \dots + W^{12} + W^{13}) \\ &= nE(14W^0 + 13W^1 + 12W^2 + \dots + 2W^{12} + W^{13}) \end{aligned}$$

„Cash out“ Seite:

Aufsummiertes „Cash out“ =

$$\begin{aligned} &= W^0nI + W^1nI + W^2nI + W^3nI + W^4nI + (W^0nI + W^5nI) + (W^0nI + W^5nI) + \dots + (W^{14}nI + W^0nI + W^4nI) \\ &= nI(W^0 + W^1 + W^2 + W^3 + W^4 + W^0 + W^5 + W^0 + W^1 + \dots + W^{14} + W^0 + W^4) \\ &= nI((W^0 + W^1 + \dots + W^{13} + W^{14}) + (W^0 + W^1 + \dots + W^8 + W^9) + (W^0 + W^1 + W^2 + W^3 + W^4)) \end{aligned}$$

Aufsummiertes Cash in  $\geq$  Aufsummiertes Cash out

$$\begin{aligned} nE(14W^0 + 13W^1 + 12W^2 + \dots + 2W^{12} + W^{13}) &\geq \\ nI((W^0 + W^1 + \dots + W^{13} + W^{14}) + (W^0 + W^1 + \dots + W^8 + W^9) + (W^0 + W^1 + W^2 + W^3 + W^4)) & \end{aligned}$$

$$\frac{14W^0 + 13W^1 + 12W^2 + \dots + 2W^{12} + W^{13}}{(W^0 + W^1 + \dots + W^{13} + W^{14}) + (W^0 + W^1 + \dots + W^8 + W^9) + (W^0 + W^1 + W^2 + W^3 + W^4)} \geq \frac{I}{E}$$

$$\frac{I}{E} = 3,13 \quad \text{vorgegebene Payback - Periode}$$

$$\text{Setzt man nun für } W = 1,1 \text{ ein, erhält man für die SCFP: } \frac{168,72}{53,82} = 3,135$$

$$3,135 \geq 3,13 \quad \text{wahre Aussage}$$

## Rechenbeispiel 2

Die SCFP ergibt für verschiedene m folgende Werte:

m = 13 ergibt 3,05

m = 14 ergibt 3,14

m = 15 ergibt 3,17

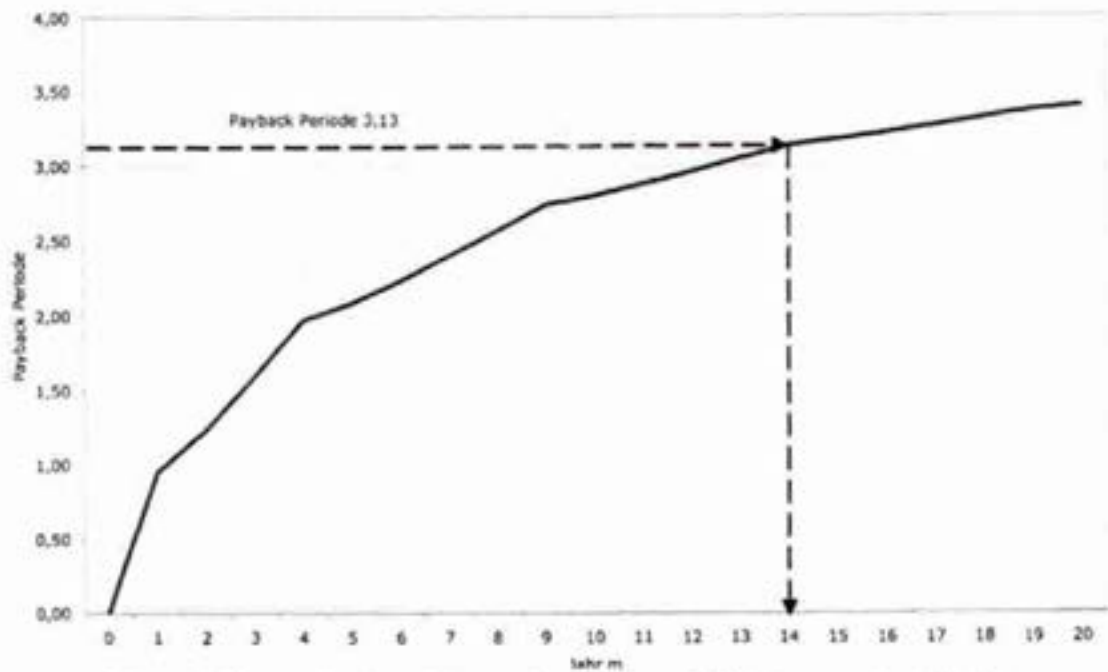
Es wird ersichtlich, dass der Break-even bei 14 Jahren liegt, da für m = 14 erstmals die Payback-Periode von 3,13 Jahren überschritten wird.

Diese Cash-Formel kann für ein festes W und L leicht mit Excel abgebildet werden. Die nachfolgende Grafik 5 stellt das Verhältnis Payback-Periode zu Break-even-

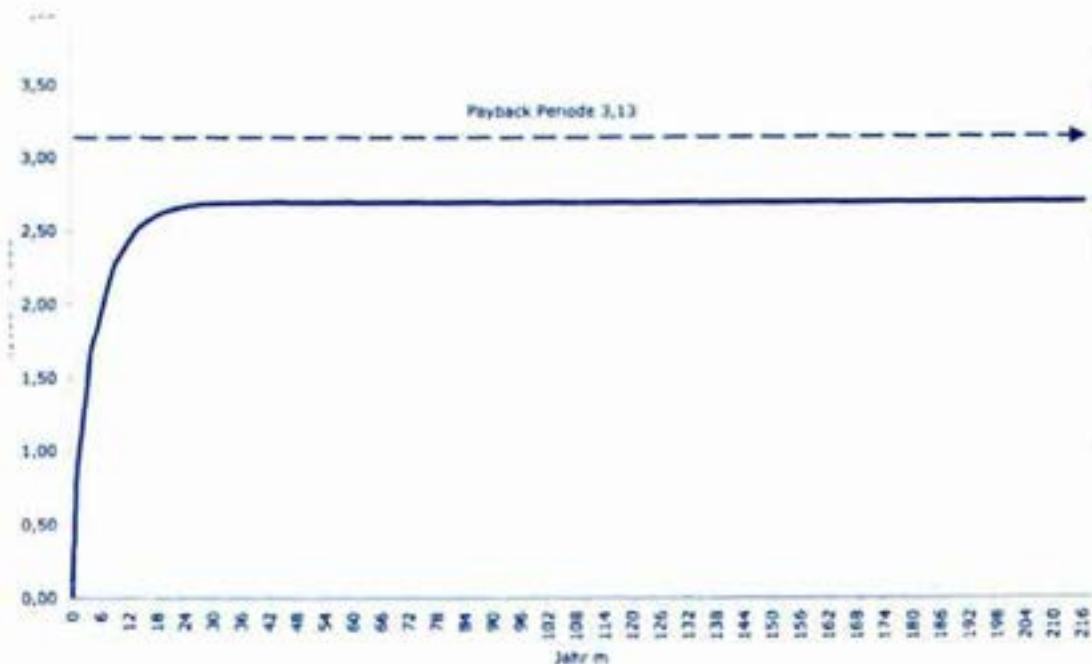
Zeitpunkt bei 10-prozentigem Wachstum ( $W = 1,10$ ) und einer Zykluslänge von fünf Jahren ( $L = 5$ ) dar. Das Ergebnis wird in Abhängigkeit von m angezeigt. Ausgehend von der Payback-Periode kann nun anhand der Grafik das Jahr abgelesen werden, in dem der Break-even erreicht wird. Die Payback-Periode in unserem Fall liegt bei 3,13 Jahren. Der zugehörige Wert m zeigt sich in der Grafik mit dem bereits berechneten Wert 14.

Grafik 5 lässt vermuten, dass sich die Summenformel einem Grenzwert annähert. Betrachtet man im Anschluss,

wie in Grafik 6 dargestellt, für ein 25-prozentiges Wachstum ( $W = 1,25$ ) bei gleicher Zykluslänge ( $L = 5$ ) für hohe m, sieht man, dass das Ergebnis den Wert 2,69 nicht übersteigt. Dies bedeutet, dass für eine Payback-Periode, welche länger als 2,69 Jahre ist, keine Payback-Periode abgelesen werden kann. Für eine Payback-Periode, welche 2,69 Jahre übersteigt, also beispielsweise die angenommenen 3,13 Jahre, stellt sich kein Break-even des Cashflows mehr ein. Wenn der Grenzwert der Summenformel also niedriger als die Payback-Periode ist, kann kein Break-even mehr erreicht werden!



Grafik 5: Verhältnis Payback-Periode zu Break-even-Zeitpunkt bei 10-prozentigem Wachstum und einer Zykluslänge von fünf Jahren



Grafik 6: Verhältnis Payback-Periode zu Break-even-Zeitpunkt bei 25-prozentigem Wachstum und einer Zykluslänge von fünf Jahren

PRÜFEN: Durch Ausprobieren zeigt sich, dass in vorliegendem Beispiel von  $PP = 3,13$  bei einem Wachstum von über 18 Prozent kein Break-even mehr erreicht wird.

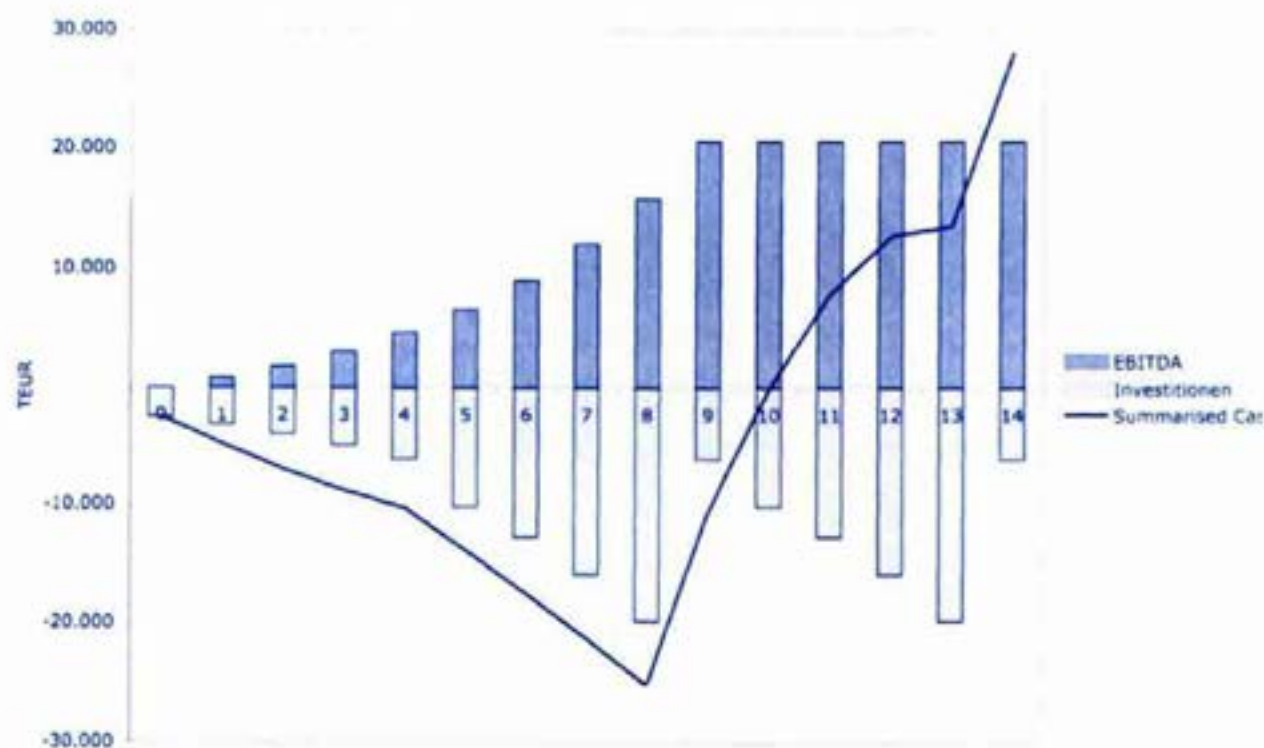
**Folgen**

Stellt man fest, dass ein Produktbereich oder das ganze Unternehmen trotz profitablen Wirtschaftens aufgrund des starken Wachstums keinen Cash Break-even erreichen wird, sind zwei Reaktionen wichtig:

- ein enger Kontakt zu den Geldgebern und
- eine intensive Kontrolle des Wachstums.

Sollte sich abzeichnen, dass die notwendigen Geldmittel für weiteres Wachstum nicht mehr gegeben werden, ist ein sofortiger Wachstumsstopp eine vernünftige Reaktion. Würde im vorliegenden Beispiel bei 25-prozentigem Wachstum im Jahr 9 festgestellt, dass das benötigte Cash weiter steigt und die entsprechenden

Geldmittel nicht mehr finanziert werden können, müsste das Wachstum gestoppt werden. Dies würde bedeuten: Ab dem Jahr 10 würden keine weiteren Kunden mehr angenommen und somit der Gesamtkundenstamm nicht weiter erhöht werden. Wie Grafik 7 zeigt, träten die ersten Cash-Einsparungen bereitw im neunten Jahr ein, da nur noch Server für Bestandskunden gekauft würden. Schon im Jahr 10 wäre der Cash-Break-even erreicht und ein starkes Cash-Wachstum die Folge.



Grafik 7: Cash Entwicklung bei einem Wachstumsstopp

Der gleichbleibende EBITDA ab dem neunten Jahr veranschaulicht den Wachstumsstopp. Die weiteren Investitionen werden ausschließlich für die bestehende Kundenbasis benötigt.

### Diskussion

Die entwickelten Formeln stellen eine idealisierte Betrachtung dar. In der Realität gibt es natürlich viele Einflussfaktoren, welche den Break-even eines Cashflows beeinflussen. Die Höhen der Investitionen und des EBITDA ändern sich für gewöhnlich jedes Jahr. Gerade durch die Skalierungseffekte bei starkem Wachstum können deutlich bessere Einkaufspreise erzielt werden. So würde die Payback-Periode in späteren Jahren verkürzt werden. Andererseits kann, je nach Profitabilität des gesamten Unternehmens bzw. Konzerns, der Zeitpunkt des Payback durch Steuerzahlungen verzögert werden. Zudem sind die Lebenszeiten der Server bzw. entsprechenden Anlagegüter nicht immer gleich. Manche Server können länger verwendet werden. Andere Server sind beispielsweise auf Grund von Innovationen wie stärkere Prozessoren bereits vor Ablauf ihrer geplanten Laufzeit nicht mehr zu vermieten. Auch die Dauer der Kundenbindung ist unterschiedlich. Manche Kunden kündigen vor Ablauf

des Lebenszyklus eines Servers. Um den Server weiter zu verwenden, muss ein „Ersatzkunde“ gewonnen werden. Dies ist natürlich mit Akquisitionskosten verbunden.

Stellt sich ein Produkt als „Cash-vernichtend“ heraus, wird man überlegen, wie die Payback-Periode des Produktes verkürzt werden kann. Die Zahlweisen der Produkte können auf Vorabbezahlung der Dienstleistung ausgelegt werden. Sollte der Markt keine höhere Marge des Produktes zulassen, können möglicherweise verschiedene Zusatzprodukte und -dienstleistungen an den Kunden verkauft werden.

In der Praxis bedient ein Unternehmen meistens ein Portfolio verschiedener Produkte. Es empfiehlt sich, die einzelnen Produkte nach ihrer Eigenschaft der Cash-Generierung bzw. Cash-Vernichtung zu beurteilen und diese Daten bei der Wachstumsplanung mit zu berücksichtigen. So kann der Cashflow eines Produktes, welches zwar weniger rentabel, dafür aber weniger investitionsintensiv ist, eine gute Unterstützung für rentable und dafür investitionsintensive Produkte sein.

Zur genaueren Prognose der komplexen Zusammenhänge dieser Recurring-Business-Modelle bietet sich in der Praxis die

rollierende Budgetierung als Hilfsmittel an. Eine genaue Planung der erwarteten Neukundengewinne und eine detaillierte Beobachtung der Investitionen, welche für Bestandskunden getätigt werden, hilft Cash-Probleme frühzeitig zu entdecken. Ein enger Kontakt mit Banken und Investoren ist nützlich, um unkompliziert und schnell nötiges Cash zu akquirieren.

Zur Finanzierung bietet sich bei EBITDA-orientierten Unternehmen z. B. das Finance Lease an, bei welchem das wirtschaftliche Eigentum in den Besitz des Leasingnehmers übergeht und somit die Anlagegüter abgeschrieben werden können. Bei nicht-EBITDA-orientierten Unternehmen bietet sich eher operatives Leasing an. Hier kann mitunter unkompliziert nicht mehr genutzte Hardware zurückgegeben werden, wodurch sich das Risiko von Investitionen in Hardware mit kurzer Lebensdauer reduziert.

Insgesamt stellt das Cashflow-Controlling bei stark wachsenden und kapitalintensiven Recurring-Business-Modellen eine Herausforderung dar, der sich immer mehr Firmen stellen müssen. ■

Zuordnung CM-Themen-Tableau					
23	37	38	S	F	V

# CONTROLLING UND UNTERNEHMERISCHES DENKEN – NICHT UNBEDINGT EIN WIDERSPRUCH !

Dialogische Führung und das Instrument der Wertbildungsrechnung bei dm-drogerie markt

von Jan Selders, Schwäbisch Gmünd

„Wie wird ein Unternehmen unternehmerisch?“ So lautet wohl die meistgestellte Frage im Bereich der Führung und Organisation von Unternehmen. Zur Antwort kann das Controlling einen wesentlichen Teil beitragen, indem es die Frage umformuliert in: „Welche betriebswirtschaftlichen Voraussetzungen müssen zunächst einmal geschaffen werden, um unternehmerisches Handeln im Unternehmen wirksam zu unterstützen?“

Wenn man von „unternehmerischem Verhalten“ im Unternehmen spricht, dann kann damit nur gemeint sein, dass sich der einzelne Mitarbeiter selbstbestimmt, initiativ und kreativ in das Gesamtgeschehen stellt, statt allein durch die Ausführung von Anweisungen zu agieren. Dafür benötigt der Einzelne jedoch Freiräume, in denen er nicht nur entscheiden kann, wie etwas getan werden soll, sondern auch, was getan werden soll und warum. Führungsansätze dieser Art kursieren vielfach unter den Begriffen „Job Enlargement“, „kooperative Mitarbeiterführung“ oder „partizipatives Management“, um nur einige zu nennen. Wirklich revolutionär sind jedoch nur subsidiäre Führungstheorien, die Verantwortung an der Stelle im Unternehmen belassen, wo sie tatsächlich sein soll: beim ausführenden Mitarbeiter, tief „unten“ in der Hierarchie. Somit ist subsidiäre Führung gleichzusetzen mit radikalem Empowerment, Autonomie

und Selbstverantwortung. Verfechter eines ernst gemeinten Führungswandels, die diesen auch tatsächlich durchführen konnten, sind daher immer noch sehr selten anzutreffen und machen in den Medien eher als „Paradiesvögel“ von sich reden. Dazu gehören im deutschsprachigen Raum Ausnahmeunternehmen wie z. B. dm-drogerie markt und Vertreter eines mitunternehmerischen Führungsgedankens wie Reinhard Sprenger<sup>1</sup> oder Karl-Martin Dietz und Thomas Kracht<sup>2</sup>. Gerade im Bereich des Controlling hat zudem das „Beyond Budgeting“ als ganzheitliches, „dezentralisierendes“ und empowerndes Führungs- und Steuerungsmodell viel Aufmerksamkeit erlangt.<sup>3</sup> Die genannten Ansätze haben etwas gemein: Sie verstehen, dass Führung nur Rahmenbedingungen schaffen kann, die den Einzelnen bestmöglich bei der Arbeit unterstützen – so dass dieser dann selbständig „im Sinne des Ganzen“ handeln kann. Götz W. Werner, Mitgründer und Leiter von dm sagt treffend: „Das einzig legitime Ziel der Führung ist Selbstführung“.

Führungsansätze dieser Art stoßen immer noch auf sehr viel Skepsis. Teilweise liegt dies am weiterhin dominanten „negativen“ Menschenbild, von dem die meisten Manager und Controller geprägt sind – der einzelne Mensch wird als determiniertes Reiz-Reaktionswesen betrachtet. Oder die Angst vor einer Autonomie der Mitarbeiter oder auch



Jan Selders promoviert am Interkultativen Institut für Entrepreneurship der Universität Karlsruhe bei Prof. Götz W. Werner zum Thema „Wertbildungsrechnung und Entrepreneurship“ und unterstützt hauptberuflich ein mittelständisches pharmazeutisches Unternehmen bei der Einführung der Wertbildungsrechnung. [janselders@gmx.de](mailto:janselders@gmx.de)

konservative Bewahrerhaltung sind der Grund. Vielfach wird mit dieser Art von Führung unberechtigterweise ein „weiches“ Management oder die Gefahr des Kontrollverlusts verbunden. Und letztlich wird gefragt: „Macht in meinem Unternehmen jetzt jeder nur noch, was er will?“ Überspitzt formuliert sollte das sogar so sein. Ricardo Semler, Geschäftsführer der höchst unorthodoxen und sehr erfolgreichen brasilianischen Firma Semco, führt nach dem Grundsatz „Letting them do whatever the hell they want.“<sup>4</sup> Bei solchen Aussagen mag es nicht wundern, dass bei eher traditionell denkenden Managern der Verdacht aufkommt, hier würde „dem Chaos Tür und Tor“ geöffnet.

## Beitrag der Rechnungslegung zum „Führen des Bewusstseins“ möglichst vieler Mitarbeiter

Controlling und Rechnungslegung tragen eine gewaltige Verantwortung dabei, in Unternehmen ein robustes Instrumentarium zu schaffen, das ein derartiges, radikal „anderes“ Führungsdenken unterstützt. Leider leisten die heutzutage verwendeten Controlling-Instrumente das genaue Gegenteil: Sie unterwandern oft Kreativität und Eigenverantwortung, sie zementieren Hierarchie und Bürokratie ein, und sie basieren

hauptsächlich auf einer „Command and Control“-Mentalität. Fixierte Ziele, „herunterbrechen“ von Vorgaben, Bonus-Malus-Systeme (als Symptom der Anreizungskultur), Budgets, Kostenstellenberichte und Soll-Ist-Vergleiche, Allokationen und zentral angeordnete Leistungsverrechnungen, „aufschlüsseln“ und Geheimniskrämerei – all dies sind Relikte aus einem Führungsdenken, das vom Anfang des vorletzten Jahrhunderts herrührt, als ein völlig anderes Umfeld für Unternehmen herrschte, als dies heute der Fall ist.<sup>2</sup> So fristen Betriebsabrechnungsbögen, Kostenstellenberichte, Forecast I, Forecast II, MiFri-Planung, überbordende Scorecards und sonstige Zahlengräber ein Leben fernab von realistischen Marktberührungen und dynamischen, innovativen Vorgängen innerhalb des Unternehmens. Wird-Soll-Vergleiche (Forecast gegen Budget) können als krasses Beispiel realitätsferner Traumwelten gelten. Sie lassen sich durchaus vergleichen mit dem Versuch, ein Auto durch Abgleich von Rückspiegel und Straßenkarte zu fahren. Derartige Steuerung hat nichts mit vorausschauendem, dynamisch agierendem Fahrverhalten zu tun. Hier wird nicht mehr geführt, sondern verwaltet und trügerische Berechenbarkeit vorgegaukelt. Dementsprechend verhalten sich viele Mitarbeiter in Unternehmen dann auch alles andere als initiativ. Wie Niels Pfläging vom Beyond Budgeting Round Table es ausdrückt: Planungsrituale werden so, wie ein „Immunsystem gegen Veränderung“, zu einem widerstandsfähigen Bollwerk gegen die eigentlich notwendige Dezentralisierung, Autonomie und Selbstverantwortung.

Ein mitunternehmerisches Berichtswesen im Unternehmen sollte Eigeninitiative fördern. Es sollte den vielen Mitarbeitern in der Peripherie einer Organisation Transparenz schaffen, anstatt den wenigen Mitarbeitern im Controlling und in der Zentrale als Machtinstrument zu dienen. Eine eigentlich offensichtliche Tatsache: Organisationen setzen sich aus mehr als einer Person zusammen. Somit macht die Zweckerfüllung einer Organisation die vereinten Bemühungen vieler Personen erforderlich. Ein authentisches Zusammenwirken im gesamten Unternehmen wird jedoch nur möglich, wenn der Einzelne aus eigener Einsicht handeln kann. Ein in diesem Sinn wirksames Control-

linginstrumentarium muss also jedem Mitarbeiter verständlich aufzeigen, wie aus den Bemühungen Einzelner ein positiver Gesamtzusammenhang und Teamleistung entstehen. So wird für den, der „macht was er will“, sichtbar, wann seine Initiative von Nutzen für andere ist oder nicht. Die hochgradig arbeitsteilige Zusammenarbeit im Unternehmen bedingt, dass niemand „für sich selber“ arbeitet, sondern dass wir faktisch – inner- wie überbetrieblich – immer für andere arbeiten. Somit gilt es, im Sinne effektiver Führung und Steuerung, folgende Aussage in einem Controlling-instrumentarium umzusetzen: „Je mehr der Einzelne selbst sieht, was für andere notwendig ist, desto unternehmerischer wird er in seiner Arbeit sein.“<sup>3</sup> Der Blick des Einzelnen richtet sich nicht mehr nach „oben“ („Please the boss“-Denken), sondern er richtet sich nach vorne, auf die Bedürfnisse des Nächsten – sei dies nun ein interner oder ein externer Kunde.

### So funktioniert das Konzept der Wertbildungsrechnung

Die bei dm-drogerie markt seit 1993 verwendete Wertbildungsrechnung verkörpert als Instrument des internen Berichtswesens eine Steuerungs- und Führungsphilosophie, die das Prinzip des unternehmerischen, prozessorientierten Denkens und die Transparenz des Zahlenwerks konsequent in alle Bereiche des Unternehmens hineinträgt. Die Wertbildungsrechnung wurde bei dm-drogerie markt entwickelt, um ein völlig neues, die Filialen des Unternehmens bevollmächtigendes und somit ein eindeutig Entscheidung dezentralisierendes Steuerungsmodell zu unterstützen. Bemerkenswert dabei: Dieses Berichtssystem trägt dazu bei, Zentralisierung, hierarchisch-bürokratisches Denken und Abhängigkeit der dezentralen Mitarbeiter nicht nur graduell zu verringern, sondern auch aktiv zu verhindern. Es ist damit keine „weitere Variante“ bereits bekannter Kon-

zepte der Kostenrechnung, sondern ein grundlegend anderer Ansatz. Denn: Traditionelle Kostenrechnung ist tendenziell geeignet, zentralistische Weisungskultur zu unterstützen. Sie trägt zumindest wenig dazu bei, um Mitarbeiter mit Autonomie und Verantwortung auszustatten. In der Wertbildungsrechnung hingegen werden interne Leistungen nicht planwirtschaftlich verrechnet, sondern marktwirtschaftlich berechnet, was zu einem Bewusstsein für den Leistungsaustausch und zu Transparenz führt. So wird unternehmerisches Handeln in der Peripherie und auf unterster Ebene der Organisation möglich – aber auch gefordert. Die Wertbildungsrechnung bei dm-drogerie markt kann als eine von den Mitarbeitern sehr geschätzte, einfach zu handhabende „Wahrnehmungsoberfläche“ verstanden werden, die wesentlich zur dialogischen Unternehmenskultur und dadurch zum Geschäftserfolg beiträgt.<sup>4</sup>

Die Wertbildungsrechnung ist aufgebaut aus so genannten Leistungskatalogen, und einem Bericht der Wertbildungsrechnung für jede Abteilung. Wie in Abbildung 1 skizziert, wird in den Leistungskatalogen definiert, was (in einer Abteilung) für andere geleistet wird. Die Erstellung des Leistungskataloges ist dabei ausdrücklich nicht Aufgabe einer Stabsabteilung, sondern er wird eigenverantwortlich und bewusst von den jeweiligen Leistungserbringern gestaltet.

Die angebotenen Leistungen werden dabei mit einem Preis versehen, der gerade kostendeckend sein soll. Es ist nämlich nicht sinnvoll – und führt teilweise zu dysfunktionalem Verhalten – wenn Gewinne nicht dort ausgewiesen werden, wo sie ausschließlich hingehören: an die vorderste Stufe der Prozesskette, an die Schnittstelle zum externen Kunden. Durch die so aufgestellten Leistungskataloge, deren Struktur möglichst einfach gehalten werden sollte, kommen auch interne Abteilungen zu „Umsätzen“.

Leistungen (was?)	Kunden (für wen?)	Leistungspreis (für wie viel?)
Leistung A	Kunde A	Preis 1
	Kunde B	Preis 1
Leistung B	Kunde A	Preis 2
	Kunde C	Preis 3

Abb. 1: Schematische Darstellung eines Leistungskatalogs in der Wertbildungsrechnung



Im Gegensatz zu einer Prozesskostenrechnung geht es nun jedoch nicht darum, internen Arbeitsabläufen über Kostentreiber Kosten zuzuordnen und diese irgendwie „zuzurechnen“. Ziel ist es vielmehr, für erbrachte Leistung einen Wertbeitrag zu bemessen, und diesen sowohl dem Empfänger als auch dem Erbringer ins Bewusstsein zu rufen. Im Sinne der Wertbildungsrechnung gibt es im Unternehmen keine „Kosten“, sondern nur „Leistungen“. Diese werden deshalb auch nicht verrechnet (Schuldzuweisung),

sondern berechnet (wirtschaftlicher Handel), was zu größerem Bewusstsein hinsichtlich der Wertschöpfung und zu einem Dialog über den internen Leistungsaustausch führt.

Aus dieser neuen Sicht von Leistung und Wert ergeben sich spannende Konsequenzen. So ist es im Sinne der Wertbildungsrechnung unsinnig, von „IT-Kosten“ zu sprechen: Die IT verursacht keine Kosten, sondern sie erfüllt Bedürfnisse, die an anderen Stellen des Unternehmens im

Zusammenhang mit Kunden-Wertschöpfung entstehen. Ansonsten könnte die IT-Abteilung aus „Kostengründen“ geschlossen werden. Genauso verhält es sich übrigens auch mit Mitarbeiter-einkommen in der Wertbildungsrechnung – den „Personalkosten“ im traditionellen Steuerungssystem.

Aus den Leistungskatalogen ergibt sich die Struktur der Wertbildungsrechnung (siehe Abb. 2). Vom Umsatz, der entweder extern über Filialen, Produkte

	laufender Monat	Vorjahres Monat	Differenz LM - VJ
Umsatz	5.000	4.800	200
Wareneinsatz	2.000	1.900	100
Deckungsbeitrag	3.000	2.900	100
Stadtwerke	60	55	5
Verbrauchsmaterial	170	180	-10
Strom	200	190	10
Telekom	30	30	0
Versicherung	40	35	5
Summe Fremdleistungen	500	490	10
Personalmgt.	25	25	0
IT	45	40	5
Controlling	15	20	-5
Prod. Planung	35	30	5
Logistik	80	70	10
Summe Vorleistungen	200	185	15
Steuern	20	20	0
Entgelt f. Investitionen	100	90	10
Kapitalzinsen	80	100	-20
Mitarbeiter-Einkommen	2000	1900	100
Ent-/Verschuldung	100	115	-15
Eigenleistung	2300	2225	75

Abb. 2: Beispielhafte Darstellung einer Wertbildungsrechnung für eine Abteilung

oder Dienstleistungen, oder intern über Leistungskataloge erwirtschaftet wurde, wird der Wareneinsatz abgezogen. Als Differenz erhält man den Deckungsbeitrag. Dieser ist jedoch nicht auf ein einzelnes Produkt bzw. auf eine einzelne Dienstleistung hin verrechnet, sondern bezieht sich lediglich auf die Gesamtleistung der Abteilung. In der Wertbildungsrechnung werden alle Positionen immer auf den Deckungsbeitrag des Teams bezogen, weil der Umsatz eine unerhebliche Größe der Unternehmenssteuerung darstellt. Erst im Deckungsbeitrag findet sich ein wertschöpfender Anteil am wirtschaftlichen Ergebnis – der Wareneinsatz dagegen wird von vorgelagerten Unternehmen wertschöpfend hergestellt.

Der Deckungsbeitrag wird nun in einer Wertbildungsrechnung aufgeteilt in Fremdleistungen, Vorleistungen und Eigenleistungen:

- Unter die Fremdleistungen fallen alle extern eingekauften Leistungen.
- Vorleistungen sind diejenigen Leistungen, die eine Abteilung von anderen Stellen des Unternehmens bezieht. Sie ergeben sich aus den Leistungskatalogen. Die in traditioneller Kostenrechnung existierenden, fast immer wenig transparenten „Gemeinkosten“ gibt es in der Wertbildungsrechnung nicht mehr.
- Zieht man Fremd- und Vorleistungen vom Deckungsbeitrag ab, erhält man die Eigenleistung. Hier wird die selbst erstellte Wertschöpfung der Abteilung aufgeteilt in Einkommen der Mitarbeiter, Steuern, Zinsen, Entgelte für Investitionen und Gewinne.

Die Wertbildungsrechnung ordnet die sogenannten „Mitarbeiter Einkommen“ somit der Leistungserstellung zu, nicht der „Gewinnschmälerung“ wie bei klassischer Gewinn- und Verlustrechnung. Statt also Personalkosten mit Telefonkosten implizit auf eine Stufe zu stellen – als den Gewinn schmälernde Abflüsse – werden Mitarbeiter mit Einkommen ausgestattet, um gemeinsam Leistungen erbringen zu können. Oder, präziser formuliert und konsistent mit der Führungsphilosophie von dm-drogerie markt: Den Mitarbeitern wird durch ihr Einkommen „Freiheit“ gegeben. Nämlich die Freiheit, sich mit ihrer Leistung kreativ ins Unternehmen einzubringen.

## Vorteile und Herausforderungen der Wertbildungsrechnung

Die Wertbildungsrechnung ist aus instrumenteller Sicht eine geschickte Verknüpfung der vorteilhaften Aspekte mehrerer bekannter Konzepte – unter anderem der Prozesskostenrechnung, der Profit-Center-Organisation und der Wertschöpfungsrechnung. Sie ist jedoch aus einem anderen Bewusstsein heraus entstanden: Nicht als „Tool“ zur Lösung eines technischen Problems des Rechnungswesens, sondern aus einem innovativen Führungsverständnis heraus. Anstatt eine traditionelle Kostenperspektive zu dokumentieren und zu fördern, schult sie unternehmerisches Denken in allen Teams. Im Kontext von mitunternehmerischer Führung angewendet, vermeidet sie viele initiativenhemmende, demotivierende und vor allem bürokratisch kontrollierende Wirkungen der heute gängigen Controlling-Praxis:

- Statt Maßnahmen rein auf Ebene der Kosten (der buchhalterischen Konsequenz von Wertschöpfung) anzuregen, verbindet sie eine ausgewogene Sicht auf Einnahmen und Ausgaben. Budgets und Ressourcenallokationen werden überflüssig. Leistungen können zwischen den einzelnen Bereichen frei verhandelt werden. Nachgelagerte Bereiche werden nicht zu viele Aufträge an interne Dienstleister vergeben, da diese als „Vorleistungen“ bezahlt werden müssen. Die unternehmerische Disposition jedes Verantwortlichen führt zu der Bemühung in allen Bereichen, die Leistungen zu möglichst niedrigen Preisen weitergeben zu können. Preiserhöhungen müssen den internen Kunden gegenüber begründet werden.
- Leistungsströme im Unternehmen werden nicht heimlich oder durch die unsichtbare Hand von Zentralabteilungen zwischen Kostenstellen verschoben, sondern werden wahrnehmbar und verständlich dargestellt. Damit können sie auch besprochen und produktiv verhandelt werden. Es geht in der Folge auch gar nicht mehr um die Zahlen, sondern um die Qualität der Leistung. Durch die Zahlen wird dieser Prozess der Selbststeuerung und der Selbstführung durch Gruppendruck lediglich angestoßen.

- Da jede Abteilung eine eigene Wertbildungsrechnung führt, dient sie als langfristig wirkendes Lerninstrument. Die Auswirkungen von Handlungen der Mitarbeiter werden wirtschaftlich sichtbar.
- Nichtssagende Positionen wie „Verwaltungskosten“ oder „Vertriebskosten“ fallen weg. „Gemeinkosten“ verschwinden in dieser neuen Form der Rechnung.
- Statt „Prozesskosten zu verfolgen“, werden „Leistungen gewürdigt“. Das ist nicht nur ein sprachlicher Unterschied. Die Prozesskostenrechnung ermöglicht vorrangig abteilungsinterne, in relativ großen zeitlichen Abständen stattfindende Analysen und Erkenntnisgewinne in der Zentrale. Die Wertbildungsrechnung demgegenüber richtet sich auf den Kunden und seine Bedürfnisse. Damit ist die Wertbildungsrechnung unternehmerischer.
- Die Wertbildungsrechnung schafft Bewusstsein für den kontinuierlichen Leistungsaustausch und dynamische Koordination. Bereits durch die Erstellung des eigenen Leistungskataloges und dessen Bepreisung schaut jede Abteilung über den eigenen Tellerrand hinaus. Es soll Unternehmen geben, die allein dadurch schon erfolgreicher wurden: Unternehmensintern entstehen so „Professional Service Firms“, wie sie Tom Peters seit Jahren vehement fordert.<sup>9</sup> Ebenso ist es für die einzelnen Teams eine neue Erfahrung, klar aufgezeigt zu bekommen, von wem und von was sie eigentlich abhängig sind.

Zugleich lassen sich auch einige Risiken einer inkonsequenten Anwendung der Wertbildungsrechnung erkennen:

- Die mit dem Instrument verbundene „radikale Dezentralisierung von Entscheidungen“ und die damit erforderliche Verantwortungsübernahme durch Mitarbeiter in allen Teams kann dazu führen, dass einigen Personen (noch) nicht mit der gewonnenen Freiheit umzugehen wissen oder umgehen wollen.
- Für Vorgesetzte kann es schwierig sein, sich von einer „steuernden Weisungs-Autorität“ zur „dienenden Führungskraft“ zu entwickeln.

Dass sich der einzelne Mensch in der Organisation vom Geführten zum sich selbst Führenden entwickelt, und dass Steuerung zu Führung wird, ist natürlich im Management-Modell von dm-drogerie markt und anderen Pionieren subsidiärer Führung gerade gewollt. Auf die entstehenden Spannungen im Transformationsprozess muss die Organisation jedoch eine angemessene Antwort finden: Zwangsläufig ruft der Wandel bei Mitarbeitern Bedarfe nach Coaching, Training oder Unterstützung hervor. Diese berechtigten Bedürfnisse zu bedienen, ist Teil der Verantwortung des Top-Management und ist das wohl „ressourcenintensivste“ Element des Veränderungsprozesses. Letztlich erfordert der Prozess, dass es im Zusammenspiel zwischen den Abteilungen sowie zwischen Peripherie und Zentrum zu einem „bereinigenden“ Abstimmungsprozess kommt. Gerade Stabsabteilungen und zentrale Dienstleister können und müssen dazu ihr Selbstverständnis vielfach deutlich verändern und „dienen“ lernen. Dies betrifft auch das Controlling.

### Zusammenspiel zeitgemäßer Führung und unternehmerischer Rechnungslegung

Es lässt sich festhalten: Durch die Wertbildungsrechnung können die betriebswirtschaftlichen Voraussetzungen für ein „modernes“ und zeitgemäßes Führungsmodell geschaffen werden – und dies ist zunehmend ein entscheidender Erfolgsfaktor in jedem Unternehmen. Eine Wertbildungsrechnung erhebt, im Gegensatz zu vielen Controlling-Tools, den Anspruch, für jedermann im Unternehmen verständlich zu sein, ebenso wie die dahinter stehende Absicht der „Bevollmächtigung“. Mit der Wertbildungsrechnung soll die Tatsache aufgezeigt werden, dass in einem Unternehmen Fremdversorgung herrscht, und nicht Selbstversorgung.<sup>1</sup> Diesem Weltbild folgend muss auch das Controlling beginnen, sich als Dienstleister für andere Unternehmensteile zu sehen und sich zu fragen: „Ist das Controllinginstrument für den Controller da oder für die Mitarbeiter?“ Ein Controllinginstrument,

das niemand anderen interessiert, wird im neuen Steuerungsmodell der Zukunft keinen Abnehmer im Unternehmen finden. Selbstverliebte Controller oder Mikromanagement betreibende Führungskräfte werden dies spätestens dann merken, wenn sie ihren Kunden ihren Leistungskatalog vorlegen: Denn in einer Führungskultur, die ernsthaft subsidiär sein will, sind die Mitarbeiter die Kunden des Managements und beginnen, wertvolle Leistung und Unterstützung zu erwarten – nicht Eingriffe von oben und bürokratische Gängelei.

Allein durch ein mitunternehmerisches Berichtswesen wird ein Unternehmen jedoch noch nicht unternehmerisch. Dazu bedarf es einer Führung, die Freiräume und Beziehungen, die durch eine Wertbildungsrechnung aufgezeigt werden, auch mit Leben füllen kann und die zum „Loslassen“ bereit ist. Eine derartige Führung nach dem Subsidiaritätsprinzip wird bei dm-drogerie markt unter dem Begriff „Dialogische Führung“ gelebt.<sup>2</sup> Erst wenn Führungskräfte bereit sind, Mitarbeiter in ihrer Verantwortung zu lassen, braucht man überhaupt ein Instrument wie die Wertbildungsrechnung.<sup>3</sup> Andererseits wird es ohne ein derartiges Instrument nicht möglich sein, ernst gemeinte und nachhaltige Veränderungen in Führung und Organisationsgestaltung zu versuchen, ohne „dem Chaos Tür und Tor zu öffnen“. Denn solange wirtschaftliche Zusammenhänge nicht für jeden Mitarbeiter wahrnehmbar werden, solange das Unternehmen in seiner Vielfalt nicht transparent ist, muss eine Organisation fast zwangsläufig durch ein straffes Korsett von Anweisungen und Vorgaben geführt werden, um nicht den „roten Faden“ zu verlieren.

Letztlich ist hier also zunächst der Wille gefragt, mit aller Konsequenz internes Unternehmertum anzustreben. Erst wenn dies ernsthaft gewollt wird, lohnt sich für Führungskräfte und Controller die konkrete, anstrengende und herausfordernde Ausgestaltung einer Wertbildungsrechnung. Im Gegenzug besteht jedoch die Chance, sich von gängigen Verfahren und Ritualen hierarchisch-bürokratischer Steuerung zu lösen, die eine wahrhaft unternehmerische Grundhaltung verhindern.

### Literatur

- 1 Sprenger, Reinhard (2002): Aufstand des Individuums. Campus Verlag, Frankfurt
- 2 Dietz, Karl Martin / Kracht, Thomas (2002): Dialogische Führung. Campus Verlag, Frankfurt
- 3 Pfläging, Niels (2006): Führen mit flexiblen Zielen – Beyond Budgeting in der Praxis. Campus Verlag, Frankfurt
- 4 Semler, Ricardo (2001): Managing without managers. Harvard Business Review, S. 76-84
- 5 Pfläging, Niels (2003): Beyond Budgeting, Better Budgeting. Rudolf Haude Verlag, Planegg/München
- 6 Werner, Götz W. (2006): Führung für Mündige, Universitätsverlag Karlsruhe
- 7 Kaletta, Brigitte / Gerhard, Thonsten (1998): Innovation und Distribution im Handel. Controlling Magazin 6/1998, S. 403-406
- 8 Peters, Tom (2006): Re-Imagine! Business Excellence in a Disruptive Age. Dorling Kindersley
- 9 Werner, Götz W. (2004): Wirtschaft: Das Füreinander Leisten, Universitätsverlag Karlsruhe
- 10 Dietz, Karl Martin (2001): Dialog: Die Kunst der Zusammenarbeit. Menon Verlag, Heidelberg
- 11 Sprenger, Reinhard (1997): Das Prinzip Selbstverantwortung. Campus Verlag, Frankfurt

### Zuordnung CM-Themen-Tableau

11	19	34	V	F	S
----	----	----	---	---	---



Dialogische Führung im Vorstand des Internationalen Controller Verein e. V. ICV anlässlich Mitgliederversammlung 2006

# MARKENBEWERTUNG IM RAHMEN VON INTERNEM UND EXTERNEM RECHNUNGSWESEN

von Thomas Padberg, Paderborn



Dr. Thomas Padberg ist Geschäftsführer der Trapeza Consulting GmbH in Paderborn. Er berät u.a. Unternehmen im Rahmen der Bilanzierung nach IFRS.

## 1. EINLEITUNG

Insbesondere durch die Neufassung der IFRS im Rahmen der immateriellen Vermögensgegenstände hat die Markenbewertung eine große Bedeutung auch im externen Rechnungswesen erhalten. Danach wird ein erworbener Markenwert als Vermögensgegenstand ausgewiesen. Nach der alten Regelung war der Markenwert in einem planmäßig abschreibbaren Goodwill enthalten. Selbst erstellte Markenwerte dürfen nach der neuen Regelung weiterhin nicht bilanziert werden, da die Bewertung zu sehr von subjektiven Faktoren beeinflusst würde.

Ziel dieses Artikels ist es, die Markenbewertung aus Sicht von Controlling und externem Rechnungswesen darzustellen. Markenbewertungsmodelle externer Anbieter wie Interbrand oder A.C. Nielsen werden dabei nicht betrachtet, da diese nicht objektiviert sind. Die genaue Vorgehensweise lässt sich extern nicht nachvollziehen, so dass eine Nutzung dieser Modelle im internen oder externen Rechnungswesen nicht als ratsam erscheint. Zudem verlangen die IFRS bei der Folgebewertung die Nutzung der zukünftigen Überschüsse aus einer Marke. Hier sind nur Verfahren wie die Ertragswertverfahren oder das DCF-Verfahren anwendbar.

Bevor genauer auf die Markenbewertung eingegangen wird, soll zunächst der Begriff „Markenwert“ definiert werden. Unter dem Markenwert wird der Wert verstanden, der „gegenüber einem technisch physikalisch gleichen, jedoch namenlosen Produkt besteht“ (Sattler 1995, S. 664). Ein Markenwert lässt

sich aus unterschiedlichen Blickwinkeln betrachten:

- aus Marketingsicht ist der Markenwert als die Kraft zu sehen, durch die ein bislang unmarkiertes Produkt durch Markierung für den Kunden attraktiver wird, weshalb auch besser von Markenstärke gesprochen wird. Die Markenstärke ist dimensionslos und nur im Vergleich zu Wettbewerbern oder einem Idealwert zu beziffern (Franzen, 1994, S. 1625 f.).
- aus finanzorientierter Sicht stellt der Markenwert einen Wert ausgedrückt in einer Geldeinheit dar (Franzen, 1994, S. 1626).

Im Folgenden wird der Begriff „Markenwert“ allein aus der finanzorientierten Sicht betrachtet. Dabei umfasst der Markenwert nur den tatsächlich auf die Markierung entfallenden Wert. Problematisch ist, dass Markenwerte nur in Ausnahmefällen separat vom Unternehmenswert feststellbar sind. Im Regelfall muss der Wert einer Marke anhand subjektiver und objektiver Kriterien ermittelt werden. Während aber bei Entscheidungen im Marketing Subjektivität erlaubt ist, ist etwa für Zwecke der Rechnungslegung Objektivität unabdingbar. In diesem Zusammenhang ist auch die Definition des Markenwertes bei den Bewertungsmodellen von Unternehmen zu prüfen, da Bewertungsdifferenzen schon allein durch unterschiedliche Definitionen begründet sein können.

## 2. BEWERTUNGSANLÄSSE

Markenbewertung kann generell aus unterschiedlichen Gründen erfolgen (Sattler, 1995, S. 664ff.):

- Allokation des Marketingbudgets (Sattler, 1995, S. 665): Marketingausgaben für Marken stellen keine kurz-, sondern langfristige Investitionen dar, die in der Investitionsrechnung berücksichtigt werden müssen.
- Wertorientierte Steuerung: nur wenn der Markenwert gesteigert werden kann, war das Marketing erfolgreich (Franzen, 1994, S. 1625).
- Vergütung von Marketing- und Vertriebsverantwortlichen (Mussler / Hupp, 2004, S. 34): im Rahmen der erfolgsorientierten Vergütung von Führungskräften ist demzufolge die Veränderung des Markenwertes auch für die Vergütung heranzuziehen.
- Bestimmung von Verrechnungspreisen (Mussler / Hupp, 2004, S. 34) bei interner Nutzung des Markenwertes sind adäquate Verrechnungspreise für die Bereitstellung der Marke zu verrechnen.
- Bestimmung von Preisen für Lizenzabkommen: Bei Lizenzierung eines Markennamens für andere Produkte fallen Lizenzgebühren an, für die der Markenname „richtig“ geschätzt werden muss. Beispielsweise vergibt Adidas-Salomon den Markennamen Adidas in Lizenz für Körperpflege- und Parfümartikel. Daraus wurden in 2005 Erträge von 47,2 Mio. € generiert. Damit machen die Lizenzzerträge rund 7 % des Gewinns vor Steuern in Höhe von 655 Mio. € aus. Die besondere Bedeutung der Lizenzierung wird damit deutlich.
- Quantifizierung von Schadenersatzansprüchen bei Markenrechtsverletzungen: ähnlich wie bei der Lizenzierung müssen auch bei der Verletzung von Markenrechten die

Schadensersatzansprüche „richtig“ gemessen werden.

- Bilanzierung: im Rahmen der Internationalisierung der Rechnungslegung werden zugekaufte Markennamen als selbständig bewertbare Vermögensgegenstände aufgefasst, die demzufolge eigenständig zu bewerten sind.
- Basel II / Kreditvergabe: Bei exakter und für die Bank nachvollziehbarer Messung können Marken als Sicherheit für die Vergabe von Krediten dienen (Sattler, 1995, S. 666, Franzen, 1994, S. 1625).

Die Markenbewertung ist somit nicht nur für Zwecke des externen Rechnungswesens, sondern auch für das interne Rechnungswesen von großer Bedeutung. Für diese Bewertungsanlässe müssen Bewertungsverfahren die richtigen Bewertungen erbringen.

### 3. BEWERTUNGSVERFAHREN

#### 3.1. Einführung

Unterscheiden lassen sich drei Richtungen zur Bewertung einer Marke (Berekoven / Eckert / Ellenrieder, 2004, S. 280ff.):

- Finanzorientierte Modelle,
- Marktorientierte Modelle,
- Qualitativ orientierte Modelle.

Finanzorientierte Modelle setzen bei der Frage an, wieviel Gewinn eine Firma, beispielsweise Coca-Cola, ohne den Markennamen erzielen würde. Somit wird bewertet, wieviel Gewinn allein der Markenname ausmacht. Diese Modelle sind im Zusammenhang mit Bewertungsanlässen von Marken entstanden, so etwa bei der Bewertung im Rahmen von Markenpiraterie oder der Ermittlung von Lizenzgebühren für Marken (Berekoven / Eckert / Ellenrieder, 2004, S. 280).

Marktorientierte Modelle haben dagegen nicht das Ziel, einen Geldwert auszudrücken, sondern das der „Planung hinsichtlich Strategie, Einsatz der Marketinginstrumente und Budgetierung“ (Berekoven / Eckert / Ellenrieder, 2004, S. 281). Bekannt sind hier die Modelle von A. C. Nielsen und Interbrand. Ebenso setzen qualitativ orientierte Modelle bei den die Marke ausmachenden Erfolgsfaktoren an und versuchen diese zu bewerten

(Berekoven / Eckert / Ellenrieder, 2004, S. 283).

Einen Überblick über verschiedene Markenbewertungsverfahren geben Sattler, 1995, S. 671ff. und Gerpott / Thomas (2004), S. 396. Dabei lassen sich rund 30 verschiedene Ansätze zur Markenbewertung unterscheiden (Heil, 2004, S. 30). Um ein einheitliches Markenbewertungsinstrument zu schaffen, wird zurzeit die Standardisierung versucht (Heil, 2004, S. 30f.), wobei dieser Versuch sehr kritisch gesehen wird (Maul, 2004, S. 32). Zu den Unterschieden im Markenwert nach den verschiedenen Verfahren vgl. Seiwert, 2004, S. 34ff.

#### 3.2. Exakte Methodik der Markenbewertung

Der Markenwert lässt sich durch Beobachtung der am Markt sichtbaren Preisprämien im Vergleich zu markenlosen Anbietern feststellen. Dabei müssen neben Preisprämien auch Mengenprämien berücksichtigt werden, die sich durch die Nutzung einer Marke ergeben (Günther / Kriegbaum, 2001, S. 132). Dieser Ansatz entspricht – sofern die zukünftigen Mehrerträge bzw. Mehreinzahlungen angesetzt werden – dem Ertragswert- bzw. dem Discounted Cashflow-Verfahren. Allerdings sind mit diesem Verfahren eine Reihe von Problemen verbunden. Zunächst müssen alle Markenbezogenen Aufwendungen bzw. Auszahlungen eindeutig identifiziert und von nicht-Markenbezogenen Aufwendungen bzw. Auszahlungen getrennt werden können. Auf der Ertrags- bzw. Einzahlungsseite müssen dagegen alle mit der Marke zusammenhängenden Mehrerträge eindeutig ermittelbar sein. Zunächst ergibt sich dabei das Problem, ein markenloses Alternativprodukt zu finden. Da heutzutage quasi jedes Produkt einen „Namen“ trägt, ist das Auffinden markenloser Alternativen häufig unmöglich.

Darüber hinaus muss ein technisch adäquates Produkt gefunden werden, da nur die Marke als Unterschied festgestellt werden soll. Ansonsten sind zusätzlich zum Markenwert auch die technischen Unterschiede zu bewerten. Hierzu bieten sich zwar Methoden wie das Conjoint Measurement (vgl. dazu etwa Backhaus / Erichson / Plinke / Weiber, 2003, S. 543ff.) an, allerdings ist dieses selbst mit Problemen belastet.

Daneben sind auch Erträge bzw. Einzahlungen aus Lizenzen zu berücksichtigen. Adidas im Rahmen von Körperpflege- und Parfümartikeln zeigt die Möglichkeiten hier ebenso auf wie BMW, DaimlerChrysler und Volkswagen im Bankgeschäft, wo der vorhandene Markenname für ein neues Produkt eingesetzt wurde. Trotz der mit diesem Verfahren verbundenen Probleme bildet dieses Verfahren theoretisch den richtigen Markenwert ab.

#### 3.3. Vereinfachte Bewertungsverfahren

Vereinfacht lässt sich der Markenwert über Analogieschlüsse ableiten. Beispielsweise weist Adidas-Salomon im Geschäftsbericht 2005 aus, dass 47.207 T€ aus Lizenzen und Provisionen bei Produkten wie z. B. Körperpflege und Parfümartikel neben dem Ergebnis aus dem Sportgeschäft erzielt werden konnten. Weiter wird angeführt, dass den erzielten Lizenz- und Provisionserträgen 586 Mio. € an Umsatzerlösen bei den Lizenznehmern gegenüberstehen. Daraus ergibt sich, dass durchschnittlich 8,1 % der Umsatzerlöse der Lizenznehmer als Lizenzerträge an Adidas-Salomon abgeführt werden. Unter der Prämisse, dass alle Produkte im gleichen Maß vom Markenwert profitieren, erzielte Adidas-Salomon 8,1 % der eigenen Umsatzerlöse allein durch den Markenwert. Bei einem Umsatzvolumen von 6.636 Mio. € in 2005 bedeutet dies Erträge aus dem Markenwert von 537,5 Mio. € und zusammen mit den Erträgen von Lizenznehmern und Provisionen Gesamterträge aus dem Markenwert vor Steuern von 584,7 Mio. € und bei einem Steuersatz von 40 % Nach-Steuer-Gesamterträge von 350,8 Mio. €. Unterstellt man weiter eine ewige Rente bei Kapitalkosten von 10 %, so ergibt sich ein Barwert der Markenerträge von 3,5 Mrd. € für Adidas-Salomon.

Um den Markenwert zu ermitteln, müssten auf Aufwendungen für die Markenbildung und -erhaltung ermittelt und von dem ermittelten Barwert der Markenerträge abgezogen werden. Diese sind aber extern nicht ermittelbar. Eine Aussage über den tatsächlichen Markenwert kann so nicht getroffen werden. Somit besteht auch in dieser Methodik das Kernproblem in der sachgerechten Zuordnung von

Markenbezogenen Aufwendungen auf den jeweiligen Markenwert.

#### 4. SCHLUSSFOLGERUNGEN

Die Markenbewertung stellt ein theoretisch wie praktisch schwieriges Bewertungsfeld dar. Bei den theoretisch richtigen Verfahren zeigen sich ebenso wie bei den praktischen Verfahren Anwendungsprobleme, die eine Anwendung im Rahmen der Bilanzierung schwierig erscheinen lassen. Da die Bilanzierung erworbener Markenwerte aber vorgeschrieben ist, müssen sich hier geeignete Verfahren etablieren.

#### LITERATUR

Backhaus, Klaus; Erichson, Bernd; Plinke, Wulf; Weiber, Rolf (2003), „Multivariate Analysemethoden“, 10. Auflage, Berlin et al

Berekoven, Ludwig; Eckert, Werner; Ellenrieder, Peter (2004), „Marktforschung“, 10. Auflage, Wiesbaden

Franzen, Ottmar (1994), „Markenbewertung mit Hilfe von Ertragswertansätzen“, in: Deutsches Steuerrecht, Heft 44, S. 1625-1630

Gerpott, Torsten J.; Thomas, Sandra E. (2004), „Markenbewertungsverfahren“, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium, Heft 7, S. 394-400

Günther, Thomas; Kriegbaum, Catharina (2001), „Methoden zur Markenbewertung“, in: Controlling, Heft 3, S. 129-137

Heil, Oliver (2004), „Brauchen wir eine Standardisierung der Markenbewertung?“, in: Absatzwirtschaft, Heft 2, S. 30-31

Maul, Karl-Heinz (2004), „Brauchen wir eine Standardisierung der Markenbewertung?“, in: Absatzwirtschaft, Heft 2, S. 32

Mussler, Sven; Hupp, Oliver (2004), „Marken als Wertetreiber“, in: Marketingjournal, Heft 1-2, S. 34-37

Sattler, Henrik (1995), „Markenbewertung“, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Heft 6, S. 663-682

Seiwert, Martin (2004), „Führende Bewertungsverfahren im Vergleich“, in: Absatzwirtschaft, Heft 2, S. 34-37 ■

#### Zuordnung CM-Themen-Tableau

25	33	37	G	V	A
----	----	----	---	---	---

#### Römer-Kolumne

### Controller auch Promoter des Erfolgs

von Gerhard Römer, Hamburg

Im Allgemeinen ist zu beklagen, dass sich die Qualität der Controller-Arbeit nur schwer nach außen hin darstellen lässt. Denn **Qualität hat meist auch etwas mit schwerer Anstrengung** zu tun. Aber viele Controller möchten nicht nach außen erkennen lassen, dass allein schon ihre Arbeit anstrengend gewesen sein könnte, weil sie vermuten, dass ihre Führungskräfte der Ansicht sein könnten, wenn schon die **Erarbeitung und Formulierung einer Empfehlung schwierig auszusehen scheint, wie schwierig könnte dann erst die Umsetzung der Empfehlung selbst werden.**

Um dieser Verweigerungsmentalität zu entgehen, werden Befragungen der Führungskräfte von Beratungsunternehmen empfohlen. Aber nachträgliche Befragungen, wie die Führungskräfte denn mit den Empfehlungen ihres Controllers umgingen, führen häufig zu der nichts sagenden Antwort eines Gastes auf die Abschlussfrage des Keliners, wie gut denn das Essen geschmeckt habe. Man darf daher unterstellen, dass Führungskräfte auf Fragen zum Umgang

mit ihrem Controller zu Übertreibungen neigen. Ebenso offensichtlich erscheint mir auch, dass Controller ihre Arbeit und ihren Einfluss auf die Umsetzbarkeit ihrer Vorschläge oft überschätzen. Wo also die Selbsteinschätzung der Controller und die Beurteilung seiner Arbeit durch Führungskräfte auseinanderzuklaffen scheinen, sollte ein selbstbewusster Controller, wie so oft in und bei seiner Arbeit, in sich gehen, innehalten und sich selbst die einfache Frage stellen: „Würde ich einem guten Freund den gleichen Vorschlag unterbreiten?“ Eine selbstkritische Antwort könnte zu dem Ergebnis führen, dass der Controller die Einsicht gewinnt, dass einzig nur er der richtige Förderer und Würdiger seiner Arbeit und seiner Selbst sein kann und bleiben wird:

- er / sie muss daher seinen / ihren Auftrag begeistert und begeisternd ausführen,
- er / sie muss seine / ihre Arbeit nach außen repräsentieren, dass sie von anderen weiterempfohlen wird,
- er / sie muss dabei die Controller-Reputation in und für's Unternehmen einsetzen, damit für alle Führungskräfte offensichtlich ist: er / sie setzt sich hundertprozentig für ihre Sache als Manager ein!



Dann und nur dann suchen die avisierten Führungskräfte Kontakt mit dem Controller auf. Mit der Zeit wird ihre Kontaktaufnahme immer öfter, immer intensiver und langandauernder werden. Das geschieht aber nur, wenn es dem Controller gelingt, sich selbst und seine Arbeit als Objekt und Gegenstand seiner Promotion zu verstehen und zu entwickeln zu lernen. Denn meist bleibt in den ersten Kontakten zwischen Führungskräften und Controllern verborgen, welche Informationen die Führungskräfte als entscheidungskritisch ansehen und welche nicht. Gelingt dem Controller diesbezüglich eine Vorauswahl, wird jeder Informationskontakt zwischen Informationsgeber und -nehmer ergebnisreicher werden.



Dipl.-Ökonom Klaus Panitz ist Partner bei PwC im Bereich Advisory Performance Improvement, Hamburg



Dipl.-Betriebswirt Damir Maras ist Senior Manager bei PwC im Bereich Advisory Performance Improvement, Düsseldorf



Dipl.-Ökonom Frank S. Zipfel ist Consultant bei PwC im Bereich Advisory Performance Improvement, Essen

## PLANUNG UND FORECAST OPTIMIEREN – Empirische Erkenntnisse und Ansätze

von Klaus Panitz, Hamburg, Damir Maras, Düsseldorf, und Frank S. Zipfel, Essen

Planung und Forecast – diese Themen sind heute aktueller denn je. Unternehmensexterne Anspruchsgruppen, allen voran die Akteure auf den Kapitalmärkten, fordern zunehmend mehr Informationen über Unternehmensziele und deren Erreichungsgrad. Gleichzeitig sollen die Informationen schneller fließen. Diverse Managementebenen erwarten effektive und effiziente Planungs- und Forecastprozesse. Neben der Fragestellung, welche Informationen zur Verfügung zu stellen sind, treten auch Aspekte wie die Datenqualität sowie die Kosten der Bereitstellung in den Vordergrund. Auf Basis einer aktuellen Studie von PricewaterhouseCoopers (PwC) skizziert der Beitrag zunächst ausgewählte Ergebnisse zur Ist-Situation verwendeter Rahmenkonzepte in Planung und Forecast in der deutschen Unternehmenspraxis. Anschließend zeigt der Beitrag Ansätze zur Effizienz- und Effektivitätssteigerung dieser Gestaltungsfelder auf.

### 1. PROBLEMSTELLUNG

Das Umfeld der Unternehmen gestaltet sich zunehmend turbulent und stellt diese im Hinblick auf ihre Informationsbereitstellung vor neue Herausforderungen. Sowohl unternehmensinterne

Entscheidungsträger als auch externe Anspruchsgruppen wie die Akteure auf den Kapitalmärkten, Gesetzgeber, Anteilseigner und Fremdkapitalgeber haben in den letzten Jahren zunehmend die Anforderungen an den Informationsgehalt der Unternehmensdaten definiert. Es reicht nicht mehr aus, nach dem Ende einer Berichtsperiode die in der Vergangenheit erwirtschafteten Ergebnisse in einem Bericht zusammenzufassen und zu veröffentlichen. Es sind vielmehr Zukunftsprognosen und der Blick auf die erreichten Ziele, welche die Informationsbedürfnisse aller Interessensgruppen verstärkt dominieren. Neben der klassischen Darstellung der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage kommt den Plan- und Forecastdaten eine zunehmend zentrale Bedeutung zu.

Im betrieblichen Informationsmanagement sind beim Erzeugen der Plan- und Forecastinformationen die Faktoren Kosten, Zeit und Qualität zu optimieren. Um rechtzeitig und angemessen auf Veränderungen reagieren zu können, benötigt das Management zeitnah zuverlässige Planungs- und Forecastinformationen. Bei der Informationsbereitstellung dominiert jedoch nicht der Faktor Zeit als Anforderungskriterium. Es sind die Qualität der Informationen, d. h. die richtige Art, Menge, Güte und

Beschaffenheit, und die Kosten zur Informationsbereitstellung, die neben dem Kriterium Zeit in einem Spannungsfeld stehen. Von dieser Problemstellung ausgehend hat PricewaterhouseCoopers (PwC) in einer breit angelegten Studie die Themenfelder Planung, Forecast sowie IT-Systeme analysiert. Die hohe Rücklaufquote von 18 Prozent (bei insgesamt 982 angeschriebenen Unternehmen nahmen 162 Unternehmen teil) zeigt das große Interesse der Wirtschaft an diesem Thema sowie dessen Aktualität und Brisanz.

### 2. GESTALTUNG VON PLANUNG UND FORECAST IN DER DEUTSCHEN UNTERNEHMENSPRAXIS

Die Studie zeigt, dass klassische Instrumente des strategischen Managements wie die SWOT Analysis, die Portfolio Analysis und das Scenario Management in der Strategischen Planung sehr gebräuchlich sind. Dagegen kommen Instrumente der wertorientierten Unternehmensführung und Methoden der zielgerechten Umsetzung und Operationalisierung von Strategien, z. B. in Form des Balanced Scorecard-Konzeptes, derzeit im Rahmen der Planung bisher nur in geringem Umfang zum Einsatz (siehe Abb. 1).

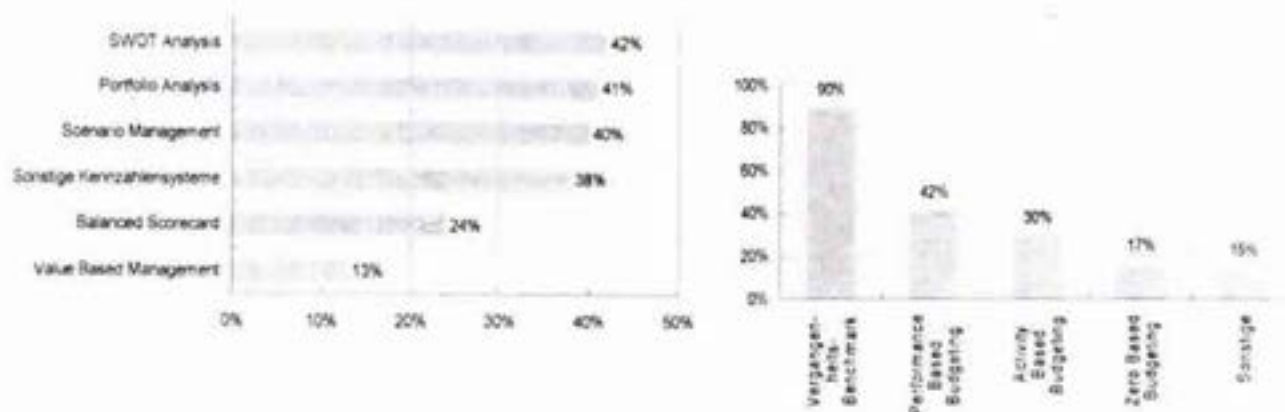


Abb. 1: Verwendete Instrumente und Methoden im Rahmen der Planung und Budgetierung (Mehrfachnennungen möglich)

In Bezug auf aktuell angewandte Konzeptionen im Rahmen der operativen Planung und Budgetierung fällt besonders auf, dass sich nahezu 90 Prozent der teilnehmenden Unternehmen an Vergangenheits-Benchmarks orientieren (siehe Abb. 1). Jedoch nur 31 Prozent der Unternehmen richten sich ausschließlich an Vergangenheits-Benchmarks aus. Oftmals praktizieren sie eine Kombination verschiedener Ansätze.

Entwicklungen reagieren zu können. Dies ist auch Abbildung 3 zu entnehmen. Die Größe der Kreise gibt dabei Aufschluss,

wie häufig eine Forecasterstellung in den jeweiligen Branchen erfolgt (siehe Abb. 3).

### Forecast

Die Analyse der in der Praxis verwendeten Forecast-Konzepte zeigt eine Dominanz des Year-End-Forecast, welchen 68 Prozent der befragten Unternehmen anwenden. Das Konzept des Rolling Forecast setzen 26 Prozent ein. Sechs Prozent der befragten Unternehmen gaben an, eine Kombination aus beiden Verfahren zu verwenden.

In der Ausgestaltung der Forecast-Konzepte zeigen sich unternehmens- und branchenspezifische Unterschiede bezüglich Forecast-Horizont und -Frequenz. Die Länge des Forecast-Horizontes hängt dabei stark vom spezifischen Verwendungszweck des Forecast sowie von der Dynamik und Komplexität des Geschäftsumfeldes ab (vgl. Dworski, 2005, S. 371f.) (siehe Abb. 2). Im Hinblick auf die Forecast-Frequenz wenden volatilere Branchen tendenziell eine höhere Forecast-Frequenz an, um flexibler auf aktuelle

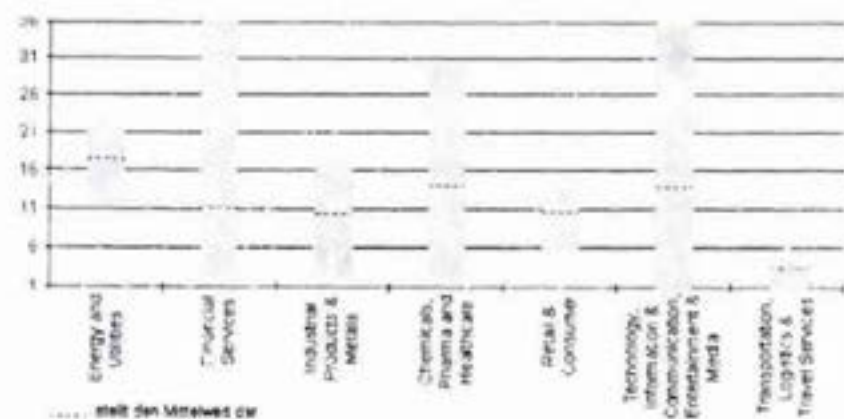


Abb. 2: Zeithorizont des rollierenden Forecast nach Branchen

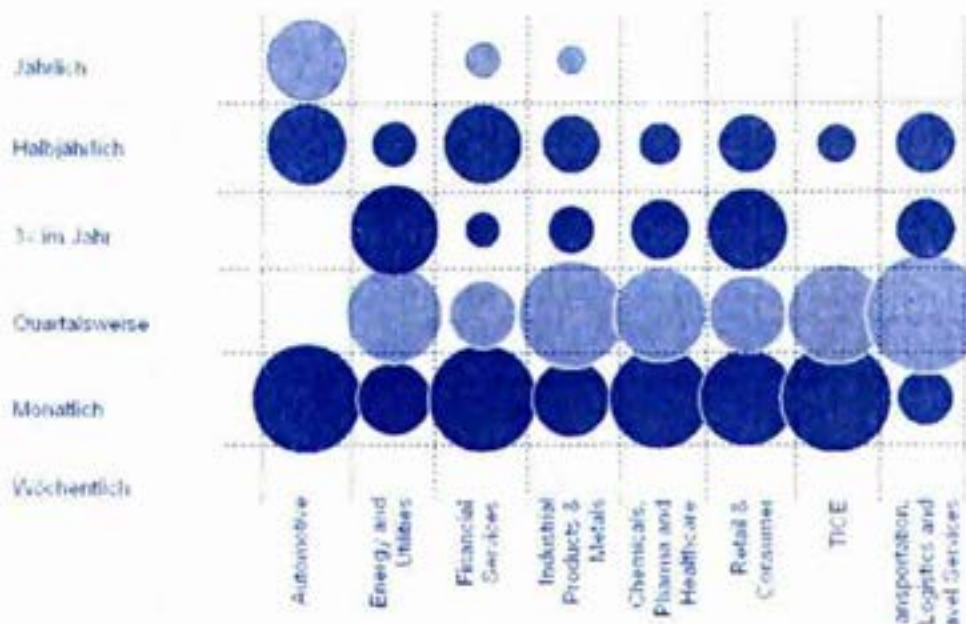


Abb. 3: Schwerpunkte der Forecast-Frequenz differenziert nach Branchen



## Zufriedenheit der Unternehmen mit Planungs-, Budgetierungs- und Forecastprozessen

Die Zufriedenheitsanalyse der teilnehmenden Unternehmen zeigt deutlich, dass die in der Praxis implementierten Planungs- und Forecastprozesse in vielen Unternehmen aufgrund folgender Faktoren optimierbar sind:

1. unzureichende Qualität der erzeugten Informationen
2. zu hohe Kostenbelastung, nicht nur hinsichtlich des Ressourcenbedarfs zur Bereitstellung der Informationen, sondern auch in Bezug auf Fehler- und Opportunitätskosten
3. zeitliche Aspekte in Bezug auf Erstellungs- und Abstimmungszeit sowie Flexibilität und Reaktionszeiten.

Bezüglich ihrer Planungs- und Budgetierungsprozesse sind lediglich 14 Prozent der befragten Unternehmen mit allen drei Zieldimensionen Zeit, Qualität und Kosten gleichzeitig zufrieden. Von den Unternehmen, die mit ihrer Planung nicht zufrieden sind, bemängelte rund ein Fünftel (22 Prozent) einen zu hohen Kostenaufwand. Auffallend hoch ist die Unzufriedenheit in allen Dimensionen gleichzeitig, die bei knapp zwei Drittel dieser Unternehmen vorherrscht (siehe Abb. 4). Zum einen zeigt dies, dass die Probleme in der Planung aufgrund ihrer hohen Komplexität oftmals nicht klar differenzierbar sind. Zum anderen wird auch deutlich, dass es notwendig ist, insbesondere im Themenbereich der Planung verstärkt integriert zu handeln.

Im Hinblick auf die Forecastprozesse zeigt sich lediglich ein Drittel der Un-

ternehmen mit allen Zieldimensionen gleichzeitig zufrieden. Analog zu der Analyse der Planungsprozesse herrscht bei den unzufriedenen Unternehmen überwiegend eine Kombination aus Kosten-, Zeit- und Qualitätsproblemen vor (53 Prozent) (siehe Abb. 4). Dabei weisen die Daten einen deutlichen Zusammenhang zwischen der Zufriedenheit mit dem Zeitbedarf der Forecastprozesse und dem Umsatzvolumen auf: Insbesondere große Unternehmen mit mehr als einer Milliarde Euro Umsatz sind sehr unzufrieden mit dem Zeitbedarf ihrer Forecastprozesse und deren Kosten. Es ist erkennbar, dass sich die Komplexität und der daraus resultierende verstärkte Koordinationsbedarf in großen Unternehmen maßgeblich auf die Effizienz der Forecasterstellung auswirken.

## IT-Systeme

Was sind die gängigsten IT-Systeme im Rahmen von Planung und Forecast? Die Ergebnisse zeigen, dass 84 Prozent der Unternehmen Microsoft Excel verwenden. Jedes zehnte Unternehmen setzt Excel sogar als alleiniges IT-Planungstool ein. SAP hingegen kommt in 62 Prozent der Unternehmen zum Einsatz. Hyperion spielt dagegen im Rahmen der Planung mit einem Anteil von 16 Prozent eine vergleichsweise geringe Rolle. 36 Prozent der Unternehmen gaben an, sonstige IT-Lösungen anzuwenden, die zumeist Eigenentwicklungen darstellen.

Hinsichtlich der Zufriedenheit mit den verwendeten Systemen wird deutlich, dass die Zufriedenheit der Unternehmen, die ausschließlich MS Excel verwenden,

deutlich unter dem Durchschnitt aller teilnehmenden Unternehmen liegt. Unternehmen, die hauptsächlich SAP verwenden, sind vergleichsweise zufriedener, sie weisen jedoch immer noch leicht unterdurchschnittliche Werte auf. Die höchsten Zufriedenheitswerte lieferten dagegen Unternehmen, die nicht ausschließlich auf Standardlösungen vertrauen, sondern diese durch individuelle Softwarelösungen ergänzen.

## 3. ANSÄTZE UND AKTUELLE TENDENZEN ZUR EFFIZIENZ- UND EFFEKTIVITÄTSSTEIGERUNG VON PLANUNG UND FORECAST

Um das im vorigen Abschnitt dargestellte Spannungsfeld zwischen den Zieldimensionen Kosten, Zeit und Qualität bei der Gestaltung der Planungs- und Forecastprozesse zu lösen, stellen sich zwei grundsätzliche Fragen:

1. Was sind die für ein Unternehmen bzw. Geschäftsfeld optimalen konzeptionell-methodischen Ansätze in Bezug auf unterschiedliche Prozessgruppen?
2. Wie sind (Teil-)Prozesse und Systeme für die Produktion der hierfür erforderlichen Informationen zu gestalten?

Sowohl das Konzept als auch dessen Umsetzung müssen ein hohes Maß an Effizienz aufweisen, um die gewonnenen Effektivitätsvorteile zu nutzen und nicht durch einen zu hohen Zeit- und Kostenbedarf zu gefährden. Es empfiehlt sich daher, entsprechende Optimierungs-

ansätze innerhalb eines Frameworks aus konzeptionellen und umsetzungsbezogenen Stellhebeln zu identifizieren. Der folgende Abschnitt skizziert ausgewählte Best-Practice-Kriterien und stellt diese den Studienergebnissen gegenüber.

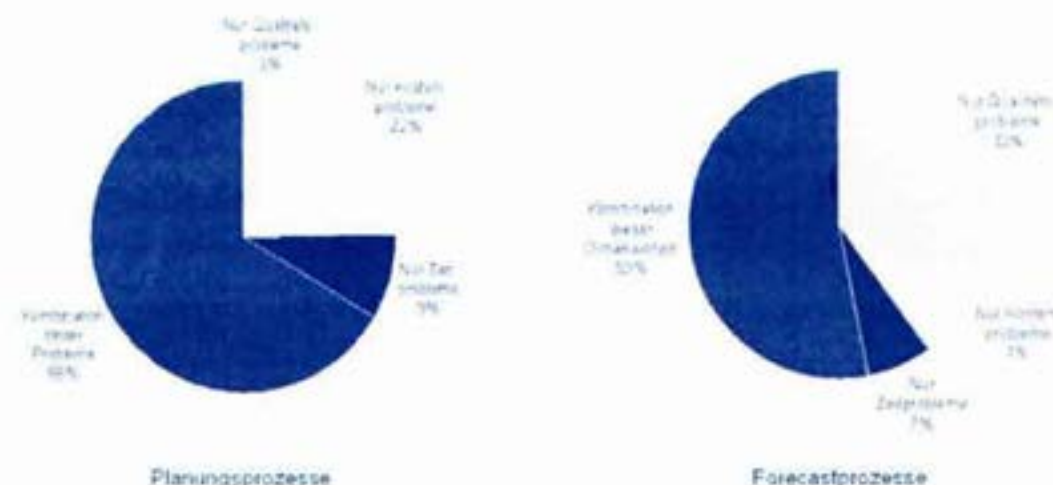


Abb. 4: Tendenzuelle Problemstrukturen im Rahmen von Planungs- und Forecastprozessen

### Best-Practice-Merkmale von Planung und Forecast

Abbildung 5 stellt ausgewählte qualitative Stellhebel und Best-Practices vor. Da die Vielfalt der möglichen Ansatzpunkte, die unternehmensspezifischen Bedürfnissen sowie branchenspezifische Besonderheiten ein generisches „Patentrezept“ zur Optimierung von Planung und Forecast verhindern, sind derartige Stellhebel in der Regel branchen- und geschäftsfeldspezifisch zu differenzieren. Die zu priorisierenden Stellhebel sind daher stets auf der Basis einer unternehmens- bzw. geschäftsfeldspezifischen Ist-Analyse abzuleiten und auszugestalten.

Wir unterscheiden bei den skizzierten Stellhebeln auf der einen Seite grundsätzlich zwischen Kriterien, die sich auf die verwendeten Methoden und Konzepte einzelner Prozessgruppen beziehen: Die „Strategische Planung“, die „Operative Planung und Budgetierung“ sowie der „Forecast“ lassen sich hierbei als wesentliche Prozessgruppen unterscheiden, die sich in weitere Teilprozesse, Aktivitäten und Tätigkeiten herunterbrechen lassen. Auf der anderen Seite sind umsetzungsorientierte Kriterien zu beachten, die sich auf übergreifende Handlungsfelder in Bezug auf Prozessmanagement, Datenstrukturen und IT-Systeme beziehen. Nachfolgend werden einige der in Abbildung 5 dargestellten Best-Practice-Kriterien anhand der empirischen Ergebnisse diskutiert.

Die Ansatzrichtung hinsichtlich prozessgruppenbezogener Konzeptionen und Methoden steht unter der Fragestellung, welches die für ein betrachtetes Unternehmen bzw. Geschäftsfeld am besten geeigneten konzeptionellen Ansätze in Bezug auf die relevanten Prozessgruppen und deren Schnittstellen sind bzw. wie die vorhandenen Konzepte weiterentwickelt werden sind.

In Bezug auf die Strategische und Operative Planung ist ein bedeutendes Optimierungskriterium beispielsweise die Abstimmung zwischen diesen Planungsebenen. Dies erkennt auch die Mehrzahl der Studienteilnehmer. Die Ausgestaltung der implementierten Planungsprozesse hinsichtlich dieser Abstimmung entspricht branchenübergreifend nicht den Erwartungen der Teilnehmer. Es ist in

diesem Zusammenhang bemerkenswert, dass die Unternehmen jene Instrumente, die eine enge Verzahnung dieser Planungsebenen vorantreiben – wie beispielsweise die Balanced Scorecard – bisher relativ wenig anwenden.

Hinsichtlich der Prozessgruppe der Operativen Planung und Budgetierung stellte sich in der Zufriedenheitsanalyse heraus, dass diejenigen Unternehmen, die output- bzw. marktorientierte Budgetierungsmethoden anwenden, entschieden bessere Werte in der Budgetqualität und den damit verbundenen Kosten aufweisen als andere, die eine klassische, vergangenheitsorientierte Fortschreibungsbudgetierung verwenden. Von denjenigen Unternehmen, die mit der Qualität ihrer Planungsdaten unzufrieden sind, verwenden knapp drei Viertel (74 Prozent) einen vergangenheitsorientierten Budgetierungsansatz. Zudem untersuchte die Studie, welche methodischen Ansätze für die Anwender der vergangenheitsorientierten Budgetierung zukünftig interessant sein könnten. Von den hierzu Auskunft gebenden Unternehmen denken 43 Prozent über die Einführung einer output- bzw. marktorientierten Budgetierung nach.

Im Rahmen der Planung stellen anspruchsvoll-realistische Zielausprägungen einen wesentlichen Effektivitätsfaktor dar. In diesem Kontext liefert die Studie die interessante Erkenntnis, dass in vielen teilnehmenden Unternehmen die Zielvereinbarungen bewusst zu niedrig oder zu hoch angesetzt werden. Über ein Viertel der befragten Unternehmen (26 Prozent) geben an, die Planungsbeteiligten seien bei der Zielvereinbarung nicht bemüht, anspruchsvolle, aber realistische Ziele zu definieren. Von diesen Unternehmen sehen knapp drei Viertel (74 Prozent), dass die Ziele und Erwartungen von den Beteiligten bewusst niedrig gehalten werden. Als zu hoch und daher meist nicht realisierbar beurteilen die übrigen 26 Prozent dieser Unternehmen die vereinbarten Ziele.

Trends hinsichtlich konzeptioneller Weiterentwicklungen lassen sich auch bezüglich der Forecastkonzepte und -methodiken vernehmen. Zwar ist der Year-End-Forecast derzeit noch das am häufigsten angewandte Forecastkonzept. Eine Umstellung auf die Methodik des Rolling Forecast wird jedoch in zahl-

reichen, an der Studie teilnehmenden Unternehmen in Erwägung gezogen oder bereits in Angriff genommen. Die Zufriedenheitsanalyse der Studienteilnehmer ergibt, dass sie die Anwendung des Rolling Forecast im Vergleich zum Year-End-Forecast weder kosten- noch zeitaufwendiger einschätzten. Im Gegenteil: Unternehmen, die ihre Forecastprozesse als zu zeit- und ressourcenaufwendig bewerten, verfügen mehrheitlich über einen Year-End-Forecast. Vor diesem Hintergrund und wegen der erhöhten Flexibilität, die ein rollierender Forecast gegenüber einem auf das Periodenende ausgerichteten Forecast besitzt, erscheint die rollierende Methode als eine Option zur Verbesserung des Forecast. Unternehmens- und branchenspezifische Rahmenbedingungen müssen dabei berücksichtigt werden. Ein rollierender Forecast verfügt in der Regel über eine größere und konstante Reichweite, während beim Year-End-Forecast aufgrund des Geschäftsjahresbezuges die verbleibende Zeit bis zum Ende des Geschäftsjahres abgedeckt wird (vgl. Jenßen / Klatt, 2004, S. 262f.). Änderungen in den Rahmenbedingungen oder im Markt können beim Rolling Forecast dank der längeren Planungsperiode ebenfalls besser in der Unternehmenssteuerung berücksichtigt werden (vgl. Dworski, 2005, S. 371 f.).

Im Rahmen der Studie wurden für den Forecast Kriterien analysiert, die als grundlegend für die Ausgestaltung der Forecastprozesse gelten. Das Ergebnis: Als bedeutendste Optimierungskriterien werden derzeit die Konzentration auf wesentliche Steuerungsgrößen sowie die Integration des Forecast in ein unternehmensweites Frühwarnsystem mit dem Aufzeigen von Chancen und Risiken angesehen.

Doch eine „One fits all“-Lösung für die konkrete Ausgestaltung des Forecastkonzeptes erscheint – wie bei den Konzepten zur operativen Planung und Budgetierung – nicht zielführend. Vielmehr ist es in einem ersten Schritt erforderlich, das individuelle Anforderungsprofil in Abhängigkeit geschäftsfeldspezifischer Volatilität sowie interner Einflussfaktoren zu erheben. In verschiedenen Dimensionen ist die bestehende Forecastmethodik zu analysieren und zu bewerten.

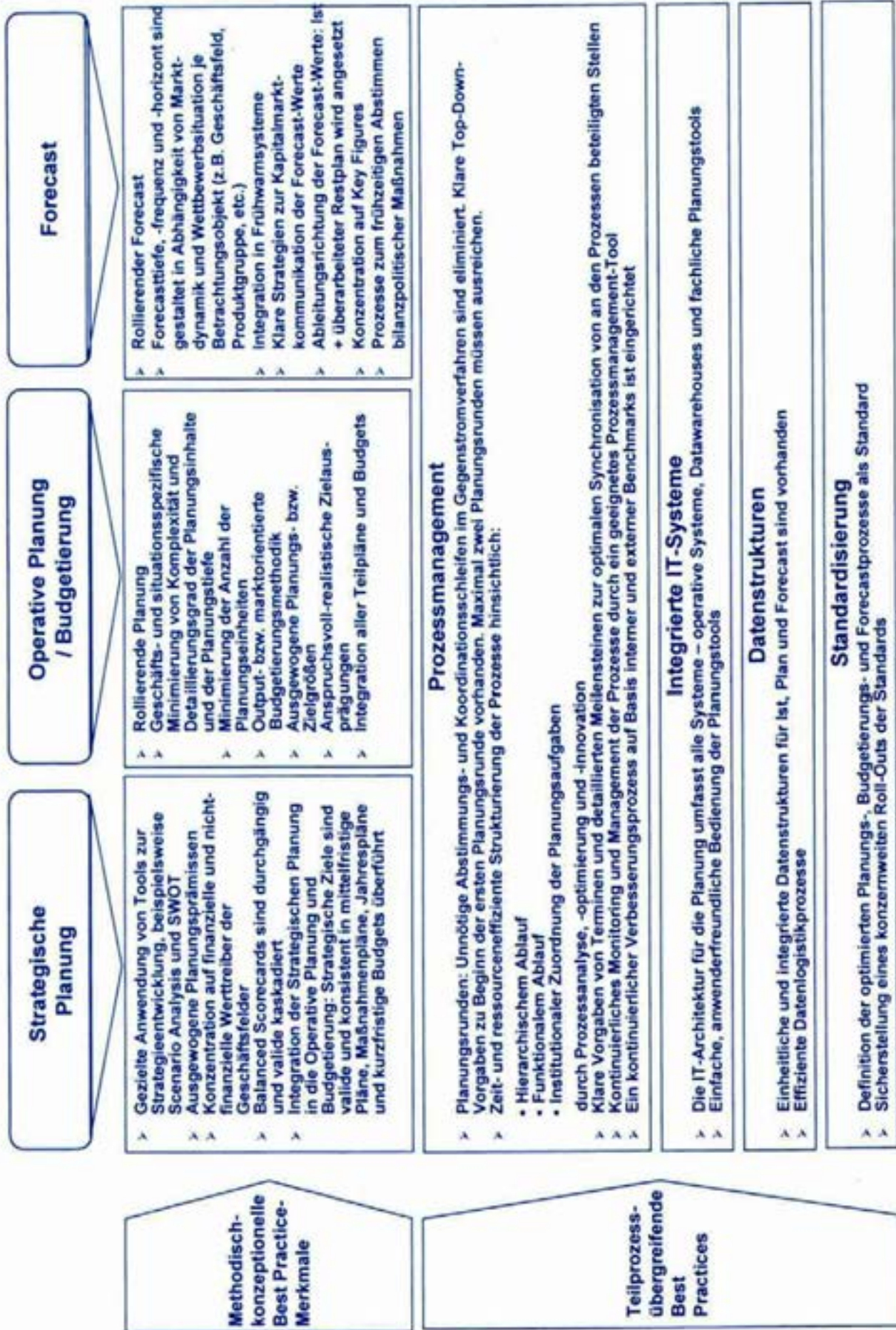


Abb. 5: Ausgewählte Best Practices und Stellhebel in Bezug auf SMART Planning & Forecasting

Analyse- und Gestaltungskriterien im PwC-Ansatz sind u. a. die Forecast-Tiefe, der Forecast-Horizont, die Forecast-Prämissen oder auch die Integration in andere Steuerungsinstrumente (zum Beispiel die Verzahnung mit dem Risikomanagementsystem oder der Balanced Scorecard). Erst auf der Basis einer individuellen Ist-Analyse sollte ein Soll-Konzept erstellt werden, welches die Priorisierung von kurzfristig und langfristig wirksamen Maßnahmen und die Definition von Schwerpunkten bei der konzeptionellen Weiterentwicklung erlaubt.

### Umsetzungsorientierte prozessgruppenübergreifende Stellhebel

Die Diskussion in Theorie und (Beratungs-)Praxis hinsichtlich der Weiterentwicklung der Planung konzentriert sich oftmals auf die konzeptionelle Ebene (vgl. zum Beispiel die Abhandlungen und Diskussionen bei Fraser / Hope, 2001, S. 437 - 442, Gleich / Kopp, 2003, S. 429ff. und Mensch, 2004, S. 444ff.). Um die Verbesserungspotenziale konzeptioneller Weiterentwicklungen jedoch voll auszuschöpfen, sollten sich die Bemühungen ebenso auf die effiziente Umsetzung der optimierten Konzepte erstrecken. Dieser Ansatz beschränkt sich also nicht auf rein methodisch-konzeptionelle Einzelaspekte. Vielmehr steht die zentrale Frage im Vordergrund, wie die Prozesse und Systeme für die effiziente Produktion der erforderlichen Informationen zu gestalten sind. Wie die Erfahrung zeigt, hat erst eine ganzheitliche Optimierung sämtlicher Prozesse unter Berücksichtigung integrierter IT-Systeme, Datenlogistik sowie einem konsequenten Prozessmanagement nachhaltige Auswirkungen auf Effektivität und Effizienz. So wird sichergestellt, dass konzeptionell erarbeitete Potenziale nicht durch einen zu hohen Zeit- und Kostenbedarf in der Umsetzung wieder aufgehoben werden. Die Studienergebnisse demonstrieren, dass die derzeitigen Bestrebungen der Unternehmen zur Optimierung von Planung und Forecast eine derartig integrierte Perspektive oftmals (noch) vermissen lassen. Dies kann ein Ursachenfaktor für die dargestellte Unzufriedenheit sein.

Ein konsequentes Prozessmanagement adressiert verschiedenste

Zielsetzungen wie beispielsweise: die Beschleunigung durch synchronisierte Prozessabläufe, die Parallelisierung von Aktivitäten, Vereinfachungen, die Vermeidung von Mehrfachoperationen, die Eliminierung von Leerzeiten oder die Durchgängigkeit der Prozesse. Qualitätsvorteile lassen sich durch diverse Maßnahmen erzielen: zum Beispiel durch Standardisierung und Best-Practice-Lösungen, verbindliche Qualitätsniveaus, erhöhte Prozessstabilität und die einheitliche Definition von Anforderungen in Bezug auf zu liefernde (Teil-)Ergebnisse. Hinsichtlich der Prozesskosten von Planung und Forecast ist zu beachten, dass diese meist keine allein von der Anzahl der beteiligten Ressourcen und der Durchlaufzeit abhängige Funktion darstellen. Vielmehr ist oftmals insbesondere auf die Anzahl der Varianten als Komplexitätstreiber und die Qualität (etwa hinsichtlich der Detailliertheit einzelner Planungen) als Kostentreiber besonderes Augenmerk zu legen. Nicht bedarfsgerechte, zu komplexe Datenmengen müssen ressourcenaufwendig koordiniert und konsolidiert werden.

Im Rahmen einer strukturierten Prozess-(neu-)gestaltung und einem konsequenten Prozessmanagement sind sämtliche Prozessgruppen und Teilprozesse der strategischen und operativen Planung und des Forecast zu berücksichtigen. Mit Hilfe eines in der richtigen Detaillierung geplanten Gesamtprozesses hinsichtlich des hierarchisch-organisationalen und des funktionalen Ablaufes sind eine Verkürzung des Gesamtprozesses und eine effiziente und transparente Steuerung der kritischen Aktivitäten möglich. Hierbei ist es wichtig, alle relevanten Prozesse

für den betrachteten (Teil-)Konzern mit sämtlichen vorgelagerten Stufen durchzuplanen. Darauf aufbauend sollte ein konzernweiter Rahmenterminplan ableitbar sein, der als Bezugspunkt für das durchgängige und zentrale Monitoring des Arbeitsfortschritts mittels eines geeigneten Prozessmanagement-Tools dienen kann. Dies ermöglicht das frühzeitige Gegensteuern bei Abweichungen. Jegliche Prozessoptimierung für Planung und Forecast ist zudem als regelmäßige Aufgabe im Sinne einer kontinuierlichen Verbesserung zu verstehen. Nach jeder Planungsrunde sind zusätzlich erkannte Engpässe systematisch zu beseitigen.

Hinsichtlich des Prozessmanagements im Rahmen der Planung hat PwC analysiert, wie viele Planungsrunden durchgeführt werden und inwiefern diese Anzahl mit Kosten, Zeitbedarf und Qualität der Planung korreliert. Im Gesamtdurchschnitt führen die Unternehmen 2,8 Planungsrunden bis zur endgültigen Planverabschiedung durch. Die prozentuale Verteilung der Planungsrunden ist Abbildung 6 zu entnehmen. Bei den Unternehmen stellt die Anzahl der Planungsrunden einen wesentlichen Treiber für Kosten und Zeitbedarf dar, ohne jedoch eine signifikant höhere Planungsqualität mit sich zu bringen. Die Mehrzahl der Unternehmen, die drei oder mehr Planungsrunden durchführen, bewerten sowohl Zeit- als auch Ressourcenbedarf der Planung als zu hoch. Die zusätzlichen Abstimmungsrunden führen noch nicht einmal zu merklichen Verbesserungen im Sinne einer optimierten Abstimmung der Teilplanungen.



Abb. 6: Planungsrunden im Überblick

Im Hinblick auf den Stellhebel integrierter IT-Systeme zeigen die Studienergebnisse, dass eine vereinheitlichte Systemlandschaft einen wesentlichen Erfolgsfaktor bei der Unterstützung der implementierten Planungs- und Forecastprozesse darstellt. Im engen Zusammenhang mit den IT-Systemen ist hierbei die Datenstruktur zu sehen. Ihr Integrationsgrad variiert bei den an der Studie teilnehmenden Unternehmen stark. Hier ergab die Studie, dass Unternehmen, die ihre Datenstrukturen standardisiert haben und im Ist, Plan und Forecast einheitliche Inhalte verwenden, hinsichtlich Kosten, Zeit und Qualität deutlich zufriedener sind als Unternehmen ohne einheitliche Datenstruktur. Gerade auch im Zusammenhang mit einer integrierten Systemlandschaft erweist sich die Standardisierung der Datenstrukturen und -inhalte als ein entscheidender Erfolgsfaktor.

Vor diesem Hintergrund sollten Planungs- und Forecastprozesse und die zugehörigen Systeme nicht losgelöst von der Ist-Berichterstattung im Rahmen des Konzernreportings betrachtet werden. Hinsichtlich der Informationsbereitstellung innerhalb der Unternehmenssteuerung ist letztlich die Integration von Planung und Forecast mit dem Konzernreporting anzustreben. Die Integration sollte dabei einerseits in horizontaler Hinsicht erfolgen, im Sinne eines Reportings von Ist, Plan und Forecast in kompatibler Struktur in einem System mit einheitlicher Konsolidierung. Andererseits ist zugleich die ver-

tikale Integration der Informationsflüsse anzustreben – im Sinne eines Reportings jeder Berichts- und Planungseinheit für Business Unit, Division und Konzern. Ein derartiges integriertes Reporting reduziert Varianten und somit Komplexität und erhöht damit die Effizienz der Informationsbereitstellung im Rahmen der Unternehmenssteuerung.

#### 4. FAZIT

Die konzeptionelle Weiterentwicklung von Planung, Budgetierung und Forecast wird in Theorie und Praxis seit geraumer Zeit rege diskutiert. Einige Unternehmen haben bereits entsprechende Schritte zur Weiterentwicklung vorhandener Konzeptionen eingeleitet. Die Ergebnisse der Studie verdeutlichen jedoch, dass die Unternehmen in ihren Planungs- und Forecastprozessen nach wie vor erhebliche Verbesserungspotenziale sehen.

Im Hinblick auf eine optimale Ausschöpfung aller Verbesserungspotenziale dürfen sich die Bemühungen jedoch nicht nur auf methodisch-konzeptionelle Einzelaspekte beschränken. So bedingt beispielsweise die Einführung einer marktorientierten Budgetierung oder eines Rolling Forecast stets auch eine integrierte Optimierung von Datenlogistik und -strukturen, IT-Systemen und einem konsequenten Prozessmanagement. Denn erst eine ganzheitliche Optimierung der Prozesse – unter Berücksichtigung dieser

umsetzungsorientierten Stellhebel – hat nachhaltige Auswirkungen auf Effizienz und Effektivität. Diese integrierte Perspektive der Problemlösung wird derzeit in der Praxis größtenteils noch vernachlässigt. Damit wird dieses Handlungsfeld in Zukunft wohl die größte Herausforderung auf dem Weg zur Optimierung von Planung und Forecast darstellen.

Die vollständige Studie ist im Internet als Download unter [www.pwc.com/de](http://www.pwc.com/de) verfügbar oder kann bei Damir Maras bestellt werden: Tel.: (0211) 981-4823.

#### LITERATURVERZEICHNIS

Mensch, G., Budgetierung, Gestaltungsanforderungen und -ansätze sowie aktuelle Entwicklungen, in: *Betrieb und Wirtschaft* 11/2004, S. 441-448.

Jenßen, A. / Klatt, M., Controlling immer am Puls der Zeit: Der Forecast, in: *CM controller magazin*, 03/2004, S. 262-266.

Dworski, E., Rolling Forecasts, in: *Controlling*, 2005, Heft 6, S. 371-372.

Frasert, H., Hope, J., Beyond Budgeting, in: *Controlling*, 2001, Heft 8/9, S. 437-442.

Gleich, R., Kopp, J., Ansätze zur Neugestaltung der Planung und Budgetierung, Methodische Innovationen und empirische Erkenntnisse, in: *Controlling*, 2001, Heft 8/9, S. 429-436.

Zuordnung CM-Themen-Tableau					
04	17	21	G	F	Z

## 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: HHESSENBRUCH - Am Potsdamer Platz - Ebertstraße 1 - 10117 Berlin  
Tel.: 030 / 8562 - 1390 Fax: 030 / 8562 - 1399 [berlin@hessenbruch-personal.de](mailto:berlin@hessenbruch-personal.de)  
[www.hessenbruch-personal.de](http://www.hessenbruch-personal.de)

**Bestellservice**

Alle vorgestellten Titel können Sie einfach und unkompliziert über den GMV MedienVerbund beziehen. Senden Sie Ihre Bestellung mit Absender und Lieferangabe bitte per Fax an die Nr. 0821 / 24 280 49 oder geben Sie Ihre Bestellung einfach telefonisch unter 0821 / 24 280 12 (Frau Göbl) durch.

## LITERATURFORUM

### Auf ein Wort

Sehr geehrte Damen und Herren!  
Liebe Kolleginnen und Kollegen!

Ich freue mich, dass Sie wieder dabei sind und ich Sie zur „Winterausgabe 2007“ begrüßen darf. Ich kann Ihnen wieder das Ergebnis meines Dreiklangs „um-, an- und reinschauen“ vorstellen.

Sie finden in dieser Ausgabe:

#### Im Blickpunkt

- ▶ „In der Diskussion“: Ein Buch, das die noch junge Entwicklung des Controllings analysiert und beschreibt, u. a. unter Mitwirkung unseres Herausgebers Dr. Deyhle
- ▶ „Das aktuelle Thema“: Dieses Mal geht es um „Blogs“ als neue Kommunikationsform, die auch zunehmend für Unternehmen bedeutsam wird.
- ▶ „Das wissenschaftliche Buch“: Diese Ausgabe stellt Ihnen eine recht praxisorientierte Dissertation „Wissensmanagement in einem Baukonzern“ vor.
- ▶ „Das andere Buch“: Sie finden mehrere Bücher, die sich mit Medien- und Internetmanagement sowie mit speziellen journalistischen Tätigkeiten befassen mit Schnittmenge zum Controlling.

#### Themenbesprechungen

- ▶ „Neues zum Controlling“: Die vorliegende Ausgabe bespricht einige bemerkenswerte Neuerscheinungen und Neuauflagen.
- ▶ „Betriebswirtschaftliche Themen“: Bücher zur Aus- und Weiterbildung.
- ▶ „Unternehmensführung und Management“: Neues zur Unternehmensführung und zum internationalen Management.
- ▶ „IFRS – immer noch und immer wieder ein Thema“: Wieder mit aktuellen Büchern bekannter Verlage.
- ▶ „Recht und Prüfung“: Bücher zu klassischen Aufgaben im kaufmännischen Bereich.
- ▶ „Rating und Risikomanagement“: Bücher zu einem wichtigen Schnittstellenthema für Controller.
- ▶ „Der ganze Controller bzw. in eigener Sache“: Gemäß den Wünschen der Leserinnen und Leser darf diese Rubrik nicht fehlen.

### „In der Diskussion“

**Binder, Christoph: Die Entwicklung des Controllings als Teildisziplin der Betriebswirtschaftslehre**  
Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag 2006 – 269 Seiten – € 49,90

#### Autor und Konzeption

Dr. Christoph Binder promovierte bei Prof. Dr. Utz Schäffer am Lehrstuhl für Controlling der European Business School, Oestrich-Winkel. Er ist Berater bei einer international führenden Unternehmensberatung. Mithilfe eines multimethodischen empirischen Vorgehens untersucht Christoph Binder in der vorliegenden Dissertation, wie sich das Controlling im deutschsprachigen Raum institutionell, inhaltlich sowie wissenschaftssoziologisch beschreiben und erklären lässt.

#### Inhaltsüberblick

Einführung – Begriffliche und konzeptionelle Grundlagen des Controllings – Controllinglehrstühle und ihre Inhaber – Publikationen zum Controlling – Experteninterviews – Schlussbetrachtung – Anhang.

#### Würdigung

Die vorliegende Arbeit stellt die thematische Entwicklung des Controllings, die Grundlagendiskussion sowie Wechselwirkungen zwischen Wissenschaft und Unternehmenspraxis eindrucksvoll dar. Binder kombiniert hierzu eine quantitative Lehrstuhl- und Publikationsanalyse, u. a. des Controller Magazins, mit qualitativen Interviews von 18 Zeitzeugen und Experten des Controllings. Der weitaus größte Teil des Buches beschäftigt sich mit einer strukturierten und kommentierten auszugsweisen Wiedergabe der Experteninterviews, u. a. mit Coenenberg, Deyhle,



Eschenbach, Hahn, Horváth, Küpper, Mayer und Weber. Binder vermittelt einen aufschlussreichen Einblick der Entstehung des Controllings, macht Entwicklungen und Tendenzen transparent und verschafft Zugang zu einigen bislang weniger bekannten Aspekten und Vorgängen. Dies um so mehr, da die befragten Experten, vor dem Hintergrund des sich abzeichnenden Generationswechsels, sowohl sachkundig als auch freimütig antworten. Der kundige Leser stößt auf eine Reihe auffälliger und bemerkenswerter Beurteilungen und Erkenntnisse der Interviewpartner, die vor allem im wissenschaftlichen Bereich sowohl auf Unterschiedlichkeiten als auch auf ein gewisses Nebeneinander der verfolgten Perspektiven und Methoden schließen lassen. Der Lesernutzen des Buches liegt zum einen darin, dass Binder die Sichtweisen der vermutlich bedeutendsten Experten der, so der Autor, ersten Generation bündelt und sie zu „Mitautoren“ macht. Die Kompetenz der bedeutenden „Mitautoren“ wie u. a. Deyhle, Horváth oder Weber sichert ein sowohl vielgestaltiges als auch besonders gehaltvolles Werk. Zum anderen diskutieren Binder und seine Gesprächspartner ein breites Spektrum controllingrelevanter Fragestellungen an – beispielsweise Rechnungswesen und IT-Entwicklung, wertorientiertes Controlling oder auch die Rolle der Fachhochschulen –, die sich zu einem beachtenswerten Kompendium zusammenfügen und damit zu einer vorzüglichen Ergänzung der einschlägigen Lehrbücher. Nicht zuletzt handelt es sich bei dieser Veröffentlichung um ein wertvolles Dokument der „historischen“ Entwicklung des noch jungen Fachgebiets.

## „Das aktuelle Thema“

**Wolff, Peter: Die Macht der Blogs**

**Frechen: Datakontext Fachverlag 2006 – 156 Seiten – € 19,-**

Seit geraumer Zeit stehen Blogs oder Weblogs verstärkt in der Aufmerksamkeit der IT- und Internetinteressierten, aber auch der Unternehmen. Ein Weblog, meist nur Blog genannt, ist eine Website, die periodisch neue Einträge erhält. Blogs werden von Unternehmen, Institutionen und Privatpersonen betrieben und haben sich zu einer eigenen Kommunikationsform im Internet entwickelt. Beispielsweise findet sich auf der Startseite der Homepage des Internationalen Controller Verein e. V. (<http://www.controllerverein.de>) ein „Controlling Blog“ (Zugriff am 08.11.06). Mit dieser „neuen Kommunikationsform“ sind eine Vielzahl technischer, organisatorischer und kultureller Fragen und insbesondere Chancen und Risiken verbunden. Die Einschätzung dieser Entwicklung ist derzeit recht uneinheitlich. Die vorliegende Neuerscheinung unterstützt, nähere Kenntnisse zu erwerben und eine eigene Einschätzung des Kommunikationsinstruments Blog zu gewinnen.

## „Das wissenschaftliche Buch“

**Cüppers, Andrea: Wissensmanagement in einem Baukonzern**

**Düsseldorf: VDI-Verlag 2006 – 198 Seiten – € 61,-**

**Autorin und Konzeption**

Dieser Veröffentlichung liegt die Dissertation der Autorin an der RWTH Aachen zugrunde. Den Angaben zufolge entstand die vorliegende Arbeit zu einem großen Teil während der Tätigkeit der Verfasserin an Lehrstühlen der RWTH Aachen. Die vorliegende Publikation behandelt das Wissensmanagement in einem Baukonzern auf Projekt- und Unternehmensebene. Während der Arbeit hatte die Autorin dem Vorwort zufolge Gelegenheit, in einem führenden deutschen Bauunternehmen erste Maßnahmen zum Wissensmanagement umzusetzen und wertvolle praktische Erfahrungen zu sammeln.

**Inhaltsübersicht**

Einleitung – Grundlagen – Wissen und Wissensmanagement – Bedeutung des Wissensmanagements für Bauunternehmen – Projektwissenmanagement der Angebots- und Auftragsphase – Integration des Projektwissenmanagements in das Gesamtkonzept – Umsetzung – Zusammenfassung

**Würdigung**

Diese Neuerscheinung vermittelt zunächst eine knappe theoretische Aufarbeitung des Wissensmanagements durch Darstellung der begrifflichen und konzeptionellen Grundlagen sowie der zu verfolgenden Zielsetzung. Daneben legt Cüppers die Grundlagen des Bauprojektmanagements sowie Organisation und Instrumente des Projektwissenmanagements praxisnah und anschaulich dar. Breiten Raum nimmt die Vermittlung von Anwendungsbeispielen bei Bauprojekten (Projektgespräche, Projektdokumentation usw.) ein. Die Arbeit macht deutlich, dass es hinsichtlich des Wissensmanagements in der Unternehmenspraxis erhebliche Umsetzungsdefizite gibt. Erwähnenswert ist, dass Cüppers auf den Entwurf eines „neuen theoretischen Modells“ verzichtet und stattdessen einen ganzheitlichen Ansatz wählt, der sich der klassischen Gestaltungsfelder des Wissensmanagement, nämlich Unternehmenskultur, Organisation und Technologie bedient. Fragen der unterstützenden IT-Technologie erfahren angesichts der Themenkomplexität eine knappe, Aspekte der Organisation und vor allem der Kultur eine nähere und nachdrückliche Erörterung. Der Nutzen dieses Buches – unabhängig von den mit einer Dissertation verfolgten Zielen – liegt zum einen darin, dass die Autorin die Problematik des Wissensmanagements branchen- und unternehmensbezogen eindrucksvoll verdeutlicht und darüber hinaus praxisbezogene Handlungsempfehlungen ableitet, die sich prinzipiell mit einigen Anpassungen auch auf andere Unternehmen und Branchen übertragen lassen. Die Bedeutung dieses Buches liegt zum anderen darin, dass Cüppers deutlich macht, dass Wissensmanagement nicht so sehr eine Frage moderner theoretischer Konzepte und Modelle ist, sondern in erster Linie eine Frage des absichtsvollen und disziplinierten praktischen Handelns und Verhaltens. Insofern führt diese Arbeit vor Augen, dass es sich beim Wissensmanagement kaum um einen „akademischen Vorgang“, sondern letztlich insbesondere um eine konkrete und praktische Kulturveränderung im Unternehmen handelt.

## „Das andere Buch“

**Schöfthaler, Ele: Die Recherche**

**Berlin: Ullstein Buchverlag 2006 – 256 Seiten – € 23,-**

Dieser Band aus der Reihe „Journalistische Praxis“ stellt sich als Handbuch für Ausbildung und Praxis vor. Die vorliegende Neuerscheinung wendet sich in erster Linie an Journalisten, ist aber auch für einen erweiterten Leserkreis interessant. Alle, die sich vertiefend mit Aspekten des

Recherchierens befassen, können Nutzen aus diesem Buch ziehen. Ziel des Buches ist es, Handlungsregeln und Tipps zu vermitteln für alle, die sorgfältig und mit vertretbarem Zeitaufwand erfolgreich recherchieren wollen. Besonders erwähnenswert ist, dass sich ein wesentlicher Teil des Buches mit der Nutzung des Internets befasst. Inhalt: Themen finden, bearbeiten und verkaufen – Vorrab-Recherche online – Grundregeln der Recherche – Vertiefte Recherche online – Rechte, Pflichten und die Kür – Langfristige Strategien der Internet-Recherche – Von der Recherche zum Text – Wo die Ahnung treibt und Gefühle wichtig sind – Recherche und die Folgen.

**Wirtz, Bernd W.: Medien- und Internetmanagement**  
Wiesbaden: Gabler Verlag 2000 – 748 Seiten – € 48,90

Univ.-Prof. Dr. Bernd W. Wirtz, Inhaber des Lehrstuhls für Informations- und Kommunikationsmanagement, DHV Speyer, legt dieses Handbuch in 6., überarbeiteter Auflage vor. Das Buch bietet einen fundierten Überblick über das Management elektronischer und printbasierter Medien. Der Autor befasst sich nach einer allgemeinen Einführung mit der Marktstruktur und dem Marktverhalten, dem Leistungssystem sowie mit den Aufgaben des Medienmanagements der jeweiligen Mediensegmente. Das Buch behandelt u. a.: Grundlagen des Medienmanagements, Zeitungs- und Zeitschriftenmanagement, Buchmanagement, Internetmanagement, Internationales Medienmanagement, Integrierte Medien- und Internetverbundunternehmen.

**Göpfert, Winfried: Wissenschafts-Journalismus**  
Berlin: Econ Verlag im Ullstein Verlag 2006 – 309 Seiten – € 23,-

Dieses Handbuch für Ausbildung und Praxis erscheint in 5., vollständig aktualisierter Auflage. Diese Neuauflage aus der Reihe „Journalistische Praxis“ richtet sich primär an Wissenschaftsjournalisten. Der Teil „Auswahl und Darstellung“ mit über 100 Seiten Umfang behandelt zahlreiche Themen und Aspekte, die – wenngleich auch aus einer anderen Perspektive betrachtet – auch für Controller informativ und spannend sein können. Controller Deyhlescher Prägung sind in gewisser Weise als Zahlen- und Themenverkäufer auch „Journalisten“, wie einige Abschnitte dieses Buches zeigen: Recherche; Zahlenbeispiele; Risiken der Statistik; Beispiele, Vergleiche, Metaphern; Geschichten bauen usw.

## „Neues zum Controlling“

**Horváth, Péter (Hrsg.): Controlling und Finance Excellence**  
Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag 2006 – 376 Seiten – € 59,95

### Autor und Konzeption

Der Herausgeber, Prof. Dr. Péter Horváth, ist Aufsichtsratsvorsitzender der Horváth AG und Geschäftsführer des IPRI, International Performance Research Institute, Stuttgart. Der vorliegende Tagungsband enthält die Schriftfassung der meisten Beiträge des Stuttgarter Controller Forums 2006. Das 20. Stuttgarter Controller Forum war zugleich eine Jubiläumsveranstaltung. Diese zweitägige Tagung stand unter dem Leitwort „Herausforderungen und Best Practice-Lösungsansätze“.

### Inhaltsüberblick

Entwicklungen in Controlling und Finance (u. a. Trends in Controlling und Finance: Wert- und Werteorientierung, CFO-Agenda, Finance und Controlling im Einzelhandel usw.) – IFRS und Corporate Governance (u. a. Harmonisierung des internen und externen Rechnungswesens bei Henkel, Integration der Rechnungslegung unter IFRS, Controlling und Corporate Governance) – Controlling und Finance Excellence in der Finanzdienstleistungsbranche (z. B. Performance Management bei der Landesbank Baden-Württemberg) – Controlling und finanzielle Steuerung im Public Management (z. B. 15 Jahre New Public Management – Erfahrungen und Perspektive).

### Würdigung

In dieser Tagung, die durch diese Veröffentlichung auszugsweise abgebildet wird, ging es um die Frage, wie lassen sich die Effektivität und Effizienz des Finanzmanagements durch geeignete Controllinginstrumente verbessern. Die Frage nach den Auswirkungen auf das Rollenbild der Controller und die Veränderungen im Aufgabenfeld der Controller durchzog diesen Kongress. Best-Practice-Lösungen, wissenschaftliche Einschätzungen und anregende Praxisberichte prägen den vorliegenden Tagungsband. Der erste Teil des Sammelbandes befasst sich mit Beiträgen zu allgemeinen und grundlegenden Themenvorstellungen. Der zweite Teil gilt dem Schwerpunktthema IFRS und Corporate Governance. Der dritte und vierte Teil dieses Tagungsbandes beschäftigt sich jeweils mit einer spezifischen Branche. Ein Beitrag ist in Englisch. Traditionell dient das Stuttgarter Controller Forum der Bestandsaufnahme und des Ausblicks auf die weitere Entwicklung sowie der Diskussion der aktuellen Herausforderungen. Auch das 20. Forum, das dieser Neuerscheinung zugrunde liegt, erfüllt die mit diesem Anspruch verbundenen Erwartungen. Das Zusammenspiel von Controlling und Finance führt, wie diese Veröffentlichung zeigt, zu neuen organisatorischen Strukturen und modernen Konzepten.

**Böhl, Susan: Wertorientiertes Controlling**  
Hamburg: Verlag Dr. Kovac 2006 – 236 Seiten – € 68,-

### Autorin und Konzeption

Diese Veröffentlichung beruht auf einer Dissertation am Lehrstuhl Prof. Dr. Jürgen Graßhoff an der Universität Rostock. Das Buch erscheint als Band 12 der Reihe „Rostocker Beiträge zu Controlling und Rechnungswesen“ mit dem Untertitel „Eine ganzheitliche führungsprozessorientierte Konzeption zur Unterstützung der Implementierung einer wertorientierten Unternehmensführung“.

### Inhaltsüberblick

Einleitung – Grundlagen der Wertorientierung – Grobkonzept des wertorientierten Controlling – Detailkonzept des wertorientierten Controlling – Fazit und Ausblick.

### Würdigung

Die Autorin geht davon aus, dass die Steigerung des Unternehmenswertes immer mehr Unternehmen als wichtige strategische Zielsetzung verstehen. Aber zwischen dem Bekenntnis, die Steigerung des Unternehmenswertes als oberstes Unternehmensziel zu verfolgen und der tatsächlichen Implementierung einer wertorientierten Unternehmensführung, so Böhl, klafft eine Lücke. Vor dem Hintergrund der theoretischen



und praktischen Bedeutung und Problematik besteht den Angaben zufolge das Ziel dieser Arbeit darin, eine wertorientierte Controllingkonzeption zu erarbeiten, die dazu beiträgt, die Implementierungslücke der wertorientierten Unternehmensführung zu schließen. In einer klaren, systematischen und überzeugenden Argumentationsfolge setzt sich Böhl kenntnisreich und recht engagiert mit der Thematik auseinander. Dabei findet sie einen Stil, der sowohl wissenschaftlichen Anforderungen gerecht wird als auch der Praxis Gestaltungshilfen und Handlungsempfehlungen vermittelt. Bemerkenswert ist die kritische Auseinandersetzung mit der Thematik, die Missverständnisse und Missstände bei der Umsetzung eines richtigen Konzeptes klar benennt und begründet („Im Hinblick auf real existierende, falsch umgesetzte Shareholder-Value-Konzepte“), beispielsweise die systematische Bevorzugung früherer Erfolge gegenüber späteren Erfolgen. Ein wertorientiertes Controlling, wie es in dieser Arbeit verstanden wird, soll die Führung dabei unterstützen, die Ausführungshandlungen des Unternehmens auf die Steigerung des Unternehmenswertes auszurichten. Dazu bedarf es einer spezifischen Ausgestaltung und Ausrichtung der Controllingaufgaben, Controllinginstrumente und der Controllingorganisation. In den ersten drei Kapiteln stehen konzeptionelle Aspekte auf einer abstrakten Ebene im Vordergrund. Das anschließende Detailkonzept liefert eine Konkretisierung und Veranschaulichung und damit eine auch für Praktiker recht informative Überleitung der Konzeption auf die Stufe der Umsetzung, Nutzung und Anwendung. Die vorliegende Arbeit schärft das Verständnis einer „richtigen“ wertorientierten Unternehmensführung, entwirft eine ganzheitliche Controllingkonzeption, trägt zur Reduzierung der „Implementierungslücke“ bei und unterstützt die Ausgestaltung eines Wertorientierten Controllings. Insgesamt – auch für Praktiker – eine sehr bemerkens- und beachtenswerte Arbeit, die zu den besten Veröffentlichungen der Wertorientierung zählt.

#### **Kappler, Ekkehard: Controlling**

**Münster: Waxmann Verlag 2006 – 202 Seiten – € 29,90**

#### **Autor und Konzeption**

Univ.-Prof. Dr. Dr. h. c. Ekkehard Kappler leitet das Arbeitsgebiet Controlling und Organisationskultur am Institut für Organisation und Lernen an der Universität Innsbruck. Die vorliegende Neuerscheinung versteht sich als Einführung für Bildungseinrichtungen und andere Dienstleistungsorganisationen. Der Band erscheint in der Studienreihe Bildungs- und Wissenschaftsmanagement, die hervorgegangen ist aus Studienmaterialien des berufsbegleitenden MBA-Studienganges Bildungsmanagement an der Universität Oldenburg, der sich an leitende Beschäftigte in Bildungs-, Weiterbildungs- und Wissenschaftsorganisationen richtet.

#### **Inhaltsüberblick**

Hinführung zu Inhalt und Form des Themas – Controlling als Differenzproduktion und Differenzanalyse – Controlling als Prozess – Controllinginstrumente – Eine gegenwartsfähige Bildungseinrichtung – Natürlich kein Schluss – Glossar.

#### **Würdigung**

Dies ist unter mehreren Aspekten „ein etwas anderes Controlling Buch“, das sich nach Stil und Inhalt von der Vielzahl der Controlling-Bücher abhebt. Zunächst steht der Themenbereich dieser Neuerscheinung, nämlich Bildungseinrichtungen, in der allgemeinen Controllingliteratur nur vereinzelt im Fokus. Dieses Buch ist bewusst so gehalten, dass es die Leserinnen und Leser zu einem möglichst aktiven und interaktiven Umgehen mit dem Text animiert. Der Autor lädt mit dieser Veröffentlichung zur Reflexion ein. Anders aber auch in dem Sinne, dass sich die dargelegte Sichtweise und das zugrunde liegende Verständnis von anderen Autoren unterscheidet und Kappler eigene Akzente setzt. So fordert Kappler u. a. dazu auf, Daten und deren Interpretation gegenüber misstrauisch zu sein. Beispielsweise würden mit der Nutzung von Informationen Ziele verfolgt, die auch der Durchsetzung eigener oder organisatorischer Interessen dienen können. Eine der Kernaussagen ist, dass die Qualität von Controllingaktivitäten davon abhängt, wie die damit verbundenen Wahrnehmungs-, Erkenntnis- und Kommunikationsprobleme gehandhabt werden. Gemäß Kappler bildet Controlling nicht nur ab, sondern konstruiert auch die Wirklichkeit auf diese Art und Weise mit, formiert die Sichtweise. Bemerkenswert ist u. a. das Kapitel „Kennzahlen im Controlling“, zum einen wegen der kritischen und differenzierten Betrachtung und zum anderen wegen der umfangreichen Darstellung von Kennzahlen, die für Bildungseinrichtungen relevant sind. Das Buch eignet sich kaum zum schnellen Lesen oder zum Durchblättern. Der Leser stößt vielfach auf „Nachdenkpausen“ mit Zwischenfragen und Aufgaben oder auch die Argumentation des Verfassers bewirkt ein Innehalten. Das Buch kann Lesern empfohlen werden, die sich mit dem Controlling von Bildungseinrichtungen befassen, die sich für betriebliche Kommunikations- und Lernprozesse interessieren oder auch mal Controlling aus einer etwas anderen Sicht kennenlernen und betrachten möchten.

#### **Weber, Jürgen / Neumann-Giesen, Axel / Jung, Steffen: Steuerung interner Servicebereiche**

**Weinheim: Wiley VCH 2006 – 73 Seiten – € 24,90**

#### **Autor und Konzeption**

Dieser Leitfaden erscheint als Band 53 der Reihe Advanced Controlling, herausgegeben von Prof. Dr. Jürgen Weber, Controlling-Lehrstuhl an der WHU. Mitarbeiter des Managementberatungs- und Trainingsunternehmens Cicon unterstützen den Herausgeber in diesem Band. Interne Services rücken hinsichtlich ihrer Wirtschaftlichkeit und strategischer Ausrichtung stärker in den Betrachtungsfokus. Schlagwort wie u. a. Shared Service Center, Service Level Agreements, Outsourcing und Drittmarktakquisition prägen die Diskussion.

#### **Inhaltsüberblick**

Vorwort – Interne Dienstleistungen im Blickpunkt - die zweite Welle des Reengineering? – Charakterisierung und Typisierung interner Dienstleistungen als Entscheidungsgrundlage – „Make or buy“-Strategien für den Umgang mit internen Dienstleistungen – Interne Steuerung der Servicebereiche – Zusammenspiel der Serviceeinheiten und der internen Abnehmer – Rolle des Controlling bei der Neugestaltung der Steuerung interner Dienstleistungen – Fazit.

#### **Würdigung**

Dieser Band identifiziert und diskutiert die wesentlichen Fragestellungen zu Strategie und Führungs- sowie Steuerungskonzepten für interne Dienstleistungseinheiten. Die Veröffentlichung verbindet theoretische Grundlagen mit einer Fülle an Praxisbeobachtungen und zahlreiche Handlungsempfehlungen. Die Unterstützung der Steuerung interner Servicebereiche, so das Autorenteam, ist ein klassisches und breites Themenfeld für das Controlling. Nach den Ausführungen dieses Bandes kommen Controllern bei der Steuerung interner Servicebereiche Gestaltungs-, Implementierungs- und Unterstützungsaufgaben zu. Der Band macht auch auf die spezifischen Probleme aufmerksam, die Controller in ihrer rationalitätssichernden Funktion haben, weil sie selbst von Entscheidungen zu internen Servicebereichen betroffen sein können. Erwähnenswert sind die Exkurse zu grundsätzlichen Fragestellungen mit Leitgedanken zur Controllerarbeit. Jeder, der sich mit Aspekten interner Servicebereiche befasst, sollte die Hinweise und Anregungen dieses Praxisleitfadens in die Betrachtungen einbeziehen.

**Weber, Jürgen / Schäffer, Utz: Einführung in das Controlling – Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag 2006 – 489 Seiten – € 29,95**

Ein Controlling-Klassiker liegt in neuer Aufmachung und Ausgestaltung vor. Die 11., vollständig überarbeitete Auflage unterscheidet sich mehrfach von der Voraufgabe, sie hebt sich merklich von den Voraufgaben ab. Die neue Form erinnert etwas an amerikanische Lehrbücher. Ein zweifarbiger Innenlayout, eine Vielzahl an Abbildungen und eine Fülle an zusammenfassenden oder hervorhebenden Infokästen, das Verständnis erleichternde Marginalien und der Zweispaltensatz mit breitem Leserand charakterisieren ein betont lesefreundliches Buch. Eine weitere Veränderung betrifft die Autorenschaft, neben Prof. Dr. Jürgen Weber ist mit „Weber-Schüler“ Prof. Dr. Schäffer ein weiterer profilierter akademischer Fachvertreter Autor dieser Neuauflage. Neben den eher „äußerlichen Veränderungen“ hat diese Neuauflage auch inhaltliche Veränderungen und eine thematische und didaktische Weiterentwicklung erfahren. Nicht zuletzt wird dieses Buch durch einen im Aufbau befindlichen Internet-Service ergänzt und unterstützt. Insgesamt zeichnet sich dieses Buch einerseits durch eine frische und ansprechende Aufmachung ebenso aus wie durch die gelungene Aufbereitung modernen Controllingwissens in 15 Kapiteln. Fallstudien aus den Unternehmen Beiersdorf, Henkel, RWE, Lufthansa, Continental u. v. a. sowie zahlreiche Beispiele und die Annäherung an Praxisfragen machen diese Neuerscheinung für einen breiten Leserkreis besonders anregend und informativ.

**Bundesverband Deutscher Unternehmensberater BDU (Hrsg.): Controlling**

**Berlin: Erich Schmidt Verlag 2006 – 367 Seiten – € 59,95**

Das Redaktionsteam des Fachverbands Unternehmensführung und Controlling im Bundesverband Deutscher Unternehmensberater legt diesen – so der Untertitel – Leitfaden für die Controllingpraxis und Unternehmensberatung in 5., völlig neu bearbeiteter und wesentlich erweiterter Auflage vor. Die Autoren behandeln aus der Beraterperspektive die Grundlagen des Controllings, befassen sich mit Aufgaben und Instrumenten und stellen das Controlling der Einzelfunktionen eines Unternehmens sowie das Controlling ausgewählter Branchen kompakt vor. Die Neuauflage vermittelt breitgefächertes praxisorientiertes Überblickswissen in anschaulicher und verständlicher Form. Bei dieser insgesamt recht inhaltsreichen und zeitgemäßen Veröffentlichung schimmern gelegentlich Beraterinteressen durch.

**„Betriebswirtschaftliche Themen“**

**Thommen, Jean-Paul / Achleitner, Ann-Kristin: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre**

**Wiesbaden: Gabler Verlag 2006 – 1.104 Seiten – € 49,90**

Dieses bewährte Lehrbuch zwei bekannter Lehrstuhlinhaber hat sich unter den führenden Titeln der Allgemeinen BWL etabliert. Es liegt nun in 5., überarbeiteter und erweiterter Auflage vor. Die Autoren verstehen ihr Werk als umfassende Einführung aus managementorientierter Sicht. Das Buch bietet in 11 Teilen ein breites Informationsangebot. Besonders bemerkenswert ist der letzte Teil „Spezielle Gebiete des Managements“ mit den Kapiteln Projekt-, Informations-, Risiko- und Wissensmanagement sowie Unternehmensethik. Das Controlling wird zum Anschluss des Teils Rechnungswesen mit Konzeptionen und Aufgaben sowie aufgrund des Schnittstellencharakters des Controlling in anderen Kapiteln dieses Buches angemessen behandelt. Erwähnenswert ist zudem das hohe Maß an Lese- und Benutzerfreundlichkeit. Dieses Lehrbuch ist geeignet für alle, die sich mit betriebswirtschaftlichen Fragen im Rahmen ihrer Aus- und Weiterbildung sowie der Unternehmenspraxis befassen.

**Schmalen, Helmut / Pechtl, Hans: Grundlagen und Probleme der Betriebswirtschaft**

**Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag 2006 – 555 Seiten – € 29,95**

Das Buch liegt in 13., überarbeiteter Auflage vor. Es vermittelt in 25 Kapiteln einen allgemeinen Überblick über betriebswirtschaftliche Fragestellungen. Bemerkenswert sind die vielen konkreten Beispiele und Aufgaben, die ausgewiesenen Merksätze und die insgesamt hohe Benutzerfreundlichkeit.

**Bieg / Kußmaul / Waschbusch: Investitionsmanagement in Übungen – München: Vahlen Verlag 2006 – 285 Seiten – € 20,-**

Das vorliegende Übungsbuch wendet sich an Leser, die sich in Form von Übungsaufgaben umfassend und praxisnah mit Fragen des Investitionsmanagements auseinandersetzen wollen. Das Buch enthält Aufgaben mit Lösungen zu folgenden Themenbereichen: Zusammenhänge und Begriffsabgrenzungen, Betriebliche Einordnung der Investitionsrechnung und Entscheidungen über Investitionen, statische und dynamische Verfahren der Investitionsrechnung, Verfahren zur Ermittlung der optimalen Nutzungsdauer und des optimalen Einsatzpunktes von Investitionen, Berücksichtigung der Unsicherheit, Investitionsprogrammentscheidungen, Gesamtbewertungen von Unternehmen sowie Entscheidungen über Finanzinvestitionen.

**Büschgen, Hans E.: Das kleine Bank-Lexikon – Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag 2006 – 1045 Seiten – € 59,95**

Dieses Handbuch aus der Reihe „Handelsblatt-Bücher“ liegt in 3., aktualisierter und erweiterter Auflage vor. Es informiert in über 14.000 Einträgen von A bis z. B. über „a“, Bereitschaftskredit über interne Revision, Profit Center bis Zulassungsbehörde oder Zwölf-Felderrisikomatrix. Das Handbuch deckt ein breites Spektrum des Finanzwesens mit einer ansehnlichen Informationsdichte ab. „Klein“ an diesem Lexikon ist lediglich die Schrift. Die Lesefreundlichkeit und Anschaulichkeit sollte daher in einer Neuauflage überprüft werden.

**„Unternehmensführung und Management“**

**Dillerup, Ralf / Stoi, Roman: Unternehmensführung – München: Verlag Vahlen 2006 – 792 Seiten – gebunden – € 38,-**

**Autoren und Konzeption**

Prof. Dr. Ralf Dillerup ist Professor für Unternehmensführung und Controlling an der Hochschule Heilbronn. Prof. Dr. Roman Stoi ist Professor für Unternehmensführung, Rechnungswesen und Controlling an der Berufsakademie Stuttgart. Das Buch gibt einen umfassenden Überblick über das weite Spektrum der Unternehmensführung.

**Inhaltsüberblick**

Grundlagen der Unternehmensführung – Normative Unternehmensführung – Strategische Unternehmensführung – Planung und Kontrolle – Organisation – Personalmanagement – Informationsmanagement – Ausrichtungen der Unternehmensführung.

**Würdigung**

Nach den Worten der Autoren ist es Ziel dieses Buches, dem Leser die Aspekte und Konzepte der Unternehmensführung möglichst verständlich nahe zu bringen. Die Unternehmensführung wird hierfür zunächst im ersten Kapitel in Ebenen und Funktionen unterteilt, die jeweils in den darauf folgenden Kapiteln ausführlich erläutert werden. Das letzte Kapitel hat verschiedene Ausrichtungen der Unternehmensführung zum Gegenstand und verdient angesichts dieser innovativen Ansätze besondere Beachtung. Behandelt werden dort die qualitätsorientierte, wissensorientierte, immateriell orientierte Unternehmensführung sowie die Unternehmensführung in der New Economy. Der Abschnitt über die immateriellen Werte zählt zum Besten, was auf diesem Gebiet bislang publiziert wurde. Mit einer großen Zahl an Abbildungen, Merksätzen und Anwendungs-

beispielen sowie einführenden Leitfragen und abschließenden Zusammenfassungen, Literaturhinweisen und einem tief gegliederten Stichwortverzeichnis usw. wird dieses Lehr- und Handbuch hohen didaktischen Anforderungen gerecht. Auch inhaltlich wissen die Autoren zu überzeugen, vor allem durch die Betonung zukunftsorientierter Fragestellungen und neuerer Konzepte, so findet sich im Buch u. a. ein engagiertes Kapitel „Management des Wandels“. Der Themenkomplex Controlling erfährt hingegen eine eher geringe Beachtung. Controlling wird erwähnt und behandelt im Zusammenhang mit Aufgaben bei Planung und Kontrolle, Informationssysteme und Informationsmanagement sowie in Verbindung mit Personalmanagement, dem Qualitätscontrolling und dem Controlling des Wandels. Bemerkenswerterweise gelingt es den beiden Autoren, die oft gegensätzlich betrachteten Erklärungsmodelle des Controllings – Koordination versus Rationalitätssicherung – elegant miteinander zu verknüpfen. Ein näherer Praxistest bestätigt, Dillerup und Stoi ist unter dem Aspekt der doppelten Vermittlungsfrage – Was und Wie – eine recht respektable Veröffentlichung zur Unternehmensführung gelungen.

**Weige, Martin K. / Holtbrügge, Dirk: Internationales Management  
Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag 2006 – 587 Seiten – gebunden – € 39,95**

Dieses Buch mit dem Untertitel „Theorien, Funktionen, Fallstudien“ erscheint als 4., überarbeitete und erweiterte Auflage. Prof. Dr. Martin K. Weige, Lehrstuhl für Unternehmensführung, Universität Dortmund, und Prof. Dr. Dirk Holtbrügge, Lehrstuhl für Internationales Management, Universität Erlangen-Nürnberg befassen sich in dieser Neuauflage in neun Kapiteln mit den unterschiedlichen Problemen und Anforderungen der zunehmenden Internationalisierung. Sie setzen sich u. a. mit begrifflichen und konzeptionellen Grundlagen auseinander, diskutieren das strategische Management, Organisation, Personalmanagement und auch das Controlling internationaler Unternehmen. Das „Controlling-Kapitel“ umfasst zum einen das Controlling ausländischer Tochtergesellschaften und zum anderen das Controlling in multinationalen Unternehmen und vor allem eine lesenswerte kritische Gesamtbeurteilung des Controllings internationaler Unternehmen. An den theoretischen Teil schließen sich acht Fallstudien der Unternehmen ABB, Aventis, BASF, Bayer, Bosch, Lufthansa / Star Alliance, Novartis und Siemens an. Diese sind speziell auf die Konzeption des Buches abgestimmt und erlauben es, die Theorien, Methoden und Instrumente des internationalen Managements anhand authentischer Praxisbeispiele zu verstehen und anzuwenden. Insgesamt ein Standardlehrbuch für „global player“.

**Syska, Andreas: Produktionsmanagement – Wiesbaden: Gabler Verlag 2006 – 188 Seiten – € 44,90**

Andreas Syska ist Professor für Produktion am Fachbereich Wirtschaftswissenschaften der Hochschule Niederrhein und beratend für produzierende Unternehmen tätig. Das Buch stellt sich vor als „Das A-Z wichtiger Methoden und Konzepte für die Produktion von heute“. Von A wie Andon über z. B. Flussorientierung oder Produktionsinsel bis Zertifizierung beschreibt Syska etablierte und neuere Begriffe und Konzepte. Die Erläuterungen folgen auf etwa zwei Seiten einem standardisierten Raster: Hintergrund, Konzept mit Anwendungsbeispiel, Bewertung, Literatur. Das Buch richtet sich zum einen an Verantwortliche in produzierenden Unternehmen und zum anderen an Studierende. Diese Neuerscheinung trägt zur begrifflichen Sicherheit und Eindeutigkeit bei. Es vermittelt einen kompakten thematischen Überblick zum Produktionsmanagement und dient als Einstiegshilfe in die Methoden des Produktionsmanagements.

**Hungenberg, Harald: Strategisches Management in Unternehmen – Wiesbaden: Gabler Verlag 2006 – 602 Seiten – € 42,90**

Dieses Lehrbuch erscheint nach relativ kurzer Zeit in der 4., überarbeiteten und erweiterten Auflage mit dem Untertitel „Ziele – Prozesse – Verfahren“. Prof. Dr. Harald Hungenberg, Inhaber des Lehrstuhls für Unternehmensführung an der Universität Erlangen-Nürnberg, befasst sich im ersten Teil mit den Grundlagen des strategischen Managements und in den beiden folgenden Teilen mit dem strategischen Management auf Geschäftsfeld- bzw. Unternehmensebene. Gegenüber der Voraufgabe wurden vor allem die dynamischen Aspekte und Perspektiven des strategischen Managements vertieft. Der Leser erfährt einen umfassenden und gut lesbaren Überblick über Theorien, Konzepte und Instrumente des strategischen Managements. Die Darstellung wissenschaftlicher Konzepte wird angemessen durch praktische Fälle und Beispiele unterstützt.

**Sommerlatte / Mirow / Niedereichholz / von Windau (Hrsg.): Handbuch der Unternehmensberatung**

**Berlin: Erich Schmidt Verlag – Stand 2006 – Loseblattwerk einschließlich 5. Lieferung – 1.338 Seiten in 2 Ordnern mit Onlineangebot – € (D) 98,- – Ergänzungen bei Bedarf**

Zu diesem in Zusammenarbeit mit dem Bundesverband Deutscher Unternehmensberater BDU e. V. herausgegebenem Loseblattwerk liegt eine neue Ergänzungslieferung vor. In der 5. Lieferung aktualisiert der BDU-Präsident Redley Entwicklung und Situation der Beraterbranche. Zum anderen setzt sich Redley mit den Anforderungen an die Gründung eines Beratungsunternehmens auseinander. Eine besondere Stärke ist das medial übergreifende Konzept dieses Werkes. So hat jeder Nutzer die seinem persönlichen Geschmack entsprechende Unterstützung und Arbeitshilfe parat. Online oder auf Papier.

## „IFRS – immer noch und immer wieder ein Thema“

**Lüdenbach, Norbert / Hoffmann, Wolf-Dieter: Haufe IFRS - Kommentar – Freiburg: Haufe - Mediengruppe 2006 – 2.018 Seiten – € 169,-**

Dieser Praxiskommentar liegt in 4. Auflage vor. Der Haufe IFRS-Kommentar hat sich unter den IFRS-Kommentaren etabliert und genießt einen guten Ruf. Die Regelungen werden verständlich und praxisnah dargestellt und vermittelt – aufbauend auf HGB- und EStG Wissen sowie allgemeinen betriebswirtschaftlichen Kenntnissen. Besonders erwähnenswert sind u. a. die detaillierten Hinweise zur Bilanzpolitik, Regelungen zu Pensionsfonds und weiteren Sonderthemen sowie Formulierungshilfen für den Anhang. Die Herausgeber machen ihre kritische Haltung bereits im Vorwort deutlich: „Das IFRS Standardsetting mit all seinen Begleiterscheinungen nähert sich mit seiner Dynamik und Unübersichtlichkeit immer mehr dem »Vorbild« des Steuerrechts an“. Format und Layout sowie die gewählte Gliederung, hier vor allem die „Zusammenfassenden Praxishinweise“ am Ende jedes Kapitels, sichern sowohl die Praxistauglichkeit als auch die Benutzerfreundlichkeit.

**Padberg, Carsten / Padberg, Thomas: Internationale Bilanzbuchhaltung und Rechnungslegung**

**Berlin: Erich Schmidt Verlag 2006 – kartoniert – 231 Seiten – € 24,95**

**Autoren und Konzeption**

Diese Neuerscheinung stellt sich als „Kompendium für IHK Prüfungs- und Zertifizierungslehrgänge“ vor und ist von Prüfern und Dozenten der IHK-Lehrgänge geschrieben. Es bezieht sich vor allem auf den Abschluss „Bilanzbuchhalter International“ bzw. auf den Zertifikatslehrgang „Internationale Rechnungslegung“.

**Inhaltsüberblick**

Grundlagen internationaler Geschäftstätigkeit (Außenwirtschaft, internationale Organisationen, internationales Finanzmanagement etc.) – Internationale Rechnungslegung (Grundlagen, IFRS, Einzelfragen der Bilanzierung nach IAS / IFRS und US-GAAP etc.) – Fachbezogenes Englisch (Begriffe nach IFRS und US-GAAP) – Aufgaben mit Lösungen (insgesamt 73).

### **Würdigung**

Das vorliegende Lehr- und Arbeitsbuch vermittelt für die eingangs erwähnten Berufsabschlüsse in kompakter Form didaktisch aufbereitetes und verständliches Grundlagenwissen. Diese Neuerscheinung bietet einen prüfungs- und praxisrelevanten Einblick in das Fachgebiet und eignet sich zur Vorbereitung auf einschlägige Prüfungen und Praxisaufgaben. Der umfangreiche Aufgaben- und Lösungsteil ermöglicht eine zielgerichtete Auseinandersetzung mit dem Themenkomplex dieser Veröffentlichung.

**KPMG Deutsche Treuhand-Gesellschaft AG (Hrsg.): IFRS aktuell – Stuttgart: Schäffer-Poeschel 2006 – 193 Seiten – € 39,95**

Die Rechnungslegung nach IFRS entwickelt sich dynamisch. Angesichts der schnellen Fortentwicklung der IFRS besteht Bedarf nach einer Veröffentlichung, wie sie die KPMG als eine der weltweit führenden WP-Gesellschaften herausgibt. Die vorliegende Auflage beschäftigt sich mit dem seit der stabilen Plattform verabschiedeten Änderungen an Standards und Interpretationen. Gegenstand der vorliegenden 2. Auflage sind alle durch das IASB seit der Voraufgabe mit Reaktionsstand 26. Mai 2004 bis zum 22.06.2006, dem Reaktionsstand der vorliegenden Auflage, veröffentlichten Standards bzw. Änderungen von Standards sowie alle vom IFRIC verabschiedeten Interpretationen der Standards. Zudem beinhaltet die vorliegende Auflage die beiden bis zum 22. Juni 2006 vom Rechnungslegungs-Interpretations-Committee (RIC) des Deutschen Rechnungslegungs-Standards-Committee (DRSC) verabschiedeten Interpretationen (RIC 1 und RIC 2). Diese Verlautbarungen interpretieren die IFRS aus einem deutschen Blickwinkel. Als thematische Schwerpunktsetzungen können die Neuregelungen im Bereich Finanzinstrumente gesehen werden. Die 2. Auflage enthält somit ausführliche Darstellungen der neuen Standards IFRS 6 und 7, die Änderungen der IAS 1, 19, 21, 39 und IFRS 4 sowie der Interpretationen IFRIC 1 und 2, IFRIC 4 bis 9 und die RIC 1 und RIC 2. Das Buch unterstützt vor allem Praktiker, angesichts der dynamischen Entwicklung der IFRS, auf dem Laufenden zu bleiben und sich angemessen und intensiv mit den aktuellen Neuerungen auseinanderzusetzen.

### **„Recht und Prüfung“**

**Wüstemann, Jens: Wirtschaftsprüfung case by case – Frankfurt: Verlag Recht und Wirtschaft 2005 – 237 Seiten – € 24,90**

#### **Autor und Konzeption**

Prof. Dr. Jens Wüstemann, M.S.G. (Paris IX) ist Inhaber des Lehrstuhls für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Wirtschaftsprüfung an der Universität Mannheim mit verschiedenen weiteren Aufgaben und Funktionen. Dieses Lehrbuch vermittelt fallorientiert zentrale Inhalte der Wirtschaftsprüfung.

#### **Inhaltsüberblick**

Grundsätze ordnungsgemäßer Abschlussprüfung – Prüfungsplanung und risikoorientierter Prüfungsansatz – Prüfungstechnik – Beispiel Vorräte – Prüfung des Lageberichtes – Urteilsbildung des Abschlussprüfers – Prüfungsbericht – Bestätigungsvermerk – Redepflicht des Abschlussprüfers – Haftung des Abschlussprüfers.

#### **Würdigung**

Ausgehend von einer Rahmenfallstudie werden in - auch unabhängig voneinander lösbaren - Einzelfallstudien wesentliche Kernprobleme der gesetzlichen Abschlussprüfung aufbereitet. Die einzelnen Themenblöcke werden systematisch und strukturiert behandelt. Hierbei werden zunächst die relevanten Prüfungsnormen dargestellt und anschließend auf die praxisnahen Sachverhalte übertragen. Die Bearbeitung des Falls 7 (Prüfungsbericht) gliedert sich z. B. wie folgt: Sachverhalt/Aufgabenstellung – Problemstellung – Lösung mit Unterpunkten – Anwendung auf den Fall mit Unterpunkten – Vergleich mit internationalen Abschlussprüfungsgrundsätzen – Gesamtergebnis. Die Lösungen erfolgen jeweils für das geltende Bilanzrecht unter Berücksichtigung der Verlautbarungen des Berufsstandes (IDW) sowie der einschlägigen Literatur und Rechtsprechung. Die Lösungen entsprechen den Regelungen nach dem HGB, ergänzt um Hinweise auf die internationalen Normen nach ISA und US-GAAP. Dieses Buch ist konzipiert für Fortgeschrittene im Studium, ebenso für die Vorbereitung auf die Berufsexamina sowie für Praktiker gedacht, die sich mit derartigen Fragestellungen näher auseinandersetzen wollen oder müssen, etwa im Rahmen der Vorbereitung auf Prüfungshandlungen oder WP-Gespräche. Die prägnante und übersichtliche Darstellungsweise fördert die Verwertung oder Nutzung dieses Lehrbuches. Diese Einführung vermag jedoch bei praktischen Detailfragen kein Handbuch oder eine Kommentierung zu ersetzen, sie sichert einen gründlichen Überblick.

**Bundesministerium der Finanzen (Hrsg.): Richtsatzsammlung für das Kalenderjahr 2005**

**Berlin. Erich Schmidt Verlag – 35 Seiten – € 7,80**

Das Bundesministerium der Finanzen hat bundeseinheitliche Richtsätze zur Verprobung und zur Schätzung von Umsätzen und Gewinnen für das Kalenderjahr 2005 herausgegeben. Diese Broschüre enthält die amtliche Richtsatzsammlung in übersichtlicher und praxisgerechter Form. Die Richtsätze sind primär ein Hilfsmittel für die Finanzverwaltung, Umsätze und Gewinne der Gewerbetreibenden zu verproben, insbesondere im Rahmen einer steuerlichen Betriebsprüfung. Auch für die betriebswirtschaftliche Kontrolle in Unternehmen und als Vergleichsgrundlage (Benchmarking) für die steuerberatenden Berufe ist diese Richtsatzsammlung von praktischem Interesse.

**Führich, Ernst R.: Wirtschaftsprivatrecht – München: Verlag Vahlen 2006 – 452 Seiten – € 30,-**

Diese 8., aktualisierte und überarbeitete Auflage vermittelt Basiswissen des Bürgerlichen Rechts und des Handels- und Gesellschaftsrechts für Wirtschaftswissenschaftler und Unternehmenspraxis. Ziel des Lehrbuchs ist die Unterstützung der Vorbereitung auf das Vordiplom bzw. den BA-Abschluss. Der Student, aber auch der Praktiker wirtschaftswissenschaftlicher Berufe erwirbt mit der angemessenen Lektüre dieses Buches die Fähigkeit, juristische Probleme des privaten Wirtschaftsrechts zu erkennen, einfache Fälle der beruflichen Praxis selbstständig zu lösen und dialogfähig zu werden mit Juristen und steuerberatenden Berufen. Die didaktische Konzeption verfolgt eine verständliche und prägnante Darstellung mit kleinen Fällen und vielen Beispielen. Das wichtige und gelungene einführende Kapitel erörtert neben Begriffen, allgemeinen Grundlagen und Rechtsquellen auch die Methodik der Rechtsanwendung und erleichtert damit den Zugang zur Materie.

### **„Rating und Risikomanagement“**

**Heim, Gerhard: Rating-Handbuch für die Praxis**

**Berlin: Erich Schmidt Verlag 2006 – 212 Seiten – € 39,80**

#### **Autor und Konzeption**

Gerhard Heim ist Wirtschaftsprüfer, Steuerberater und Rechtsbeistand. Dieses Buch richtet sich vor allem an Klein- und Mittelbetriebe und will Basel II als Chance vermitteln.

#### **Inhaltsüberblick**

Rating Teil unternehmerischer Prozesse – Grundlagen des Ratings – Strategien und Instrumente – Länder-, branchen- und unternehmensbezogene Betrachtung – unternehmerisches Risikopotenzial – branchenspezifische Kennzahlen – Anhang.

**Würdigung**

Eine gute Rating-Note ist zusehends mitentscheidend für den Erfolg der Unternehmen. Vor allem mittelständische Unternehmen haben noch Defizite im Umgang mit diesen Anforderungen. Das vorliegende Buch bietet einen „Werkzeugkasten“ zur Vorbereitung und Durchführung des Ratings mittelständischer Unternehmen. Die übersichtliche und detaillierte Gliederung sowie zahlreiche Checklisten unterstützen die Auseinandersetzung mit der Materie. Basel II, so der Autor, ist keine Bedrohung, sondern eine große Chance für mittelständische Unternehmen. Das im Zusammenhang mit Basel II festgelegte Rating-Verfahren begünstigt nach den Worten Heims gut geführte Unternehmen mit einer aktuellen Informationspolitik. Neben den vielen Praxis-Tipps ist vor allem der letzte Teil mit branchenspezifischen Kennzahlen von Interesse. Insgesamt greift Heim ein praxisrelevantes Thema auf und bietet insbesondere mittelständischen Unternehmen praxistaugliche Arbeitshilfen und unterstützenden Rat.

**von Campenhausen, Claus: Risikomanagement – Zürich: Orell Füssli 2006 – 245 Seiten – € (D) 34,80**

**Autor und Konzeption**

Dr. Claus von Campenhausen ist Beteiligungscontroller bei der Siemens Corporation in New York. Vorher war er viele Jahre als Berater im Bereich Corporate Finance und Risikomanagement tätig. Die Untertitel dieser Neuerscheinung „Was der Manager wissen muss“ formuliert die Zielrichtung dieser Veröffentlichung.

**Inhaltsüberblick**

Risiko – Risikomanagement – Regulatorische Anforderungen – Ordinale Risikobewertung – Kardinale Risikobewertung – Risikotransfer über den Markt – Risikotransfer durch Versichern – Kreditrisiko – Risikostrategie und strategisches Risiko – Operationales Risiko – Schadensbekämpfung – Entscheidung unter Unsicherheit.

**Würdigung**

Das vorliegende Buch richtet sich an die Führungsebene in den Unternehmen. Das Buch befasst sich mit Begrifflichem und Grundsätzlichem, mit der Bedeutung des Risikomanagements, der Methodik der Anwendung und den Auswirkungen sowohl eines erfolgreichen als auch weniger erfolgreichen Risikomanagements auf Unternehmensebene. Die finanzwirtschaftlichen Risiken bilden einen besonderen Schwerpunkt der Veröffentlichung. Rund 130 Abbildungen, eine übersichtliche Textgestaltung und eine verständliche Sprache sichern die Benutzerfreundlichkeit. Hinsichtlich des Zitierens und der Quellennachweise gibt es Verbesserungsbedarf. Beispielsweise erscheint als Abb. 23 das bekannte Schnittmengenbild Manager und Controller. Hier könnte man eine Fußnote mit Verweis auf das zugrunde liegende Original erwarten. Auch das Literaturverzeichnis könnte um einige einschlägige Veröffentlichungen ergänzt werden.

**„Der ganze Controller bzw. in eigener Sache“**

**Straßmann, Paul: Schumpeters Reithosen – Frankfurt: Campus Verlag 2006 – 317 Seiten – € 24,90**

Diese Übersetzung aus dem Englischen mit dem Untertitel „Die genialsten Wirtschaftstheorien und ihre verrückten Erfinder“ bringt uns große Ökonomen, Wissenschaftler und Vordenker in einer besonderen Weise nahe. Herausragende Persönlichkeiten wie z. B. Adam Smith, Karl Marx, John Maynard Keynes, Joseph Schumpeter oder John von Neumann waren einflussreiche Denker, aber auch faszinierende und oft auch merkwürdige Charaktere. Der Autor beschreibt diese Persönlichkeiten der Zeitgeschichte – wie sie im Allgemeinen nicht in den Lehrbüchern stehen – mit ihren Eigenarten und Besonderheiten und oft auch mit ihren allzu menschlichen Zügen und lässt so das Entstehen geistreicher Theorien in einem anderen Licht erscheinen. Das Buch ist informativ, unterhaltsam und amüsan und liefert aufschlussreiche Hintergrundinformationen.

**Krausser-Raether, Helga: Die besten Bewertungsmuster 40 plus**

**Planegg/München: Rudolf Haufe Verlag – 212 Seiten A4 mit CD-ROM – € 19,80**

Dieser Ratgeber wendet sich an alle, die über 40 Jahre alt sind und ihre Bewerbungen inhaltlich sowie optisch ansprechend gestalten wollen. Die Autorin ist als Karriereberaterin tätig. Nach einleitenden Bemerkungen gibt sie einen Einblick in den Arbeitsmarkt der Altersgruppe 40plus. Der Hauptteil enthält zahlreiche Bewertungsmuster für unterschiedliche Konstellationen. Der dritte Teil widmet sich der Frage, wie geht es weiter und informiert u. a. darüber, wie Unternehmen die Unterlagen auswerten und vor allem, was den Bewerber erwartet, etwa beim Vorstellungsgespräch. Von besonderem Nutzen ist die beiliegende interaktive CD-ROM. Sie beinhaltet u.a. ein Videotraining für die Bewerbung, Musterbewerbungen und Vorlagen sowie Einstellungstests.

**Leonhardt, Roland: Des Pudels Kern – Planegg/München: Rudolf Haufe Verlag – 184 Seiten – € 9,90**

Dieses Taschenbuch erklärt und erläutert über 150 Sprichwörter. Der Leser erfährt, woher sie kommen, wie lange sie schon verwendet werden und welche Bedeutung sie haben. Ein Buch zum Nachdenken, Schmunzeln und eine Fundgrube für geistreiche Unterhaltung, stilvolle Reden und Korrespondenz. Die Sprichwörter gliedern sich in die Kategorien Business, Persönlichkeit, Management, Marketing und Wirtschaft.

**Der Brockhaus Literatur – Mannheim, Leipzig: F. A. Brockhaus AG 2007 – 960 Seiten – € 49,95**

Die vorliegende dritte, aktualisierte Auflage des „Brockhaus Literatur“ ist ein aufschlussreicher Leitfaden für „Bücherwürmer und Büchernarren“ und für alle, die sich in Ausbildung, Studium und Beruf mit Literatur befassen. Der Band vermittelt Wissenswertes zur Literatur von den Anfängen bis zur Gegenwart mit rund 4.000 Stichwörtern zu Schriftstellern, Werken, Epochen und Sachbegriffen. Er beinhaltet 200 Zitate der Weltliteratur, 270 Infokästen sowie 24 ausführliche Sonderartikel zu zentralen Themen der Literatur. Der Literatur Brockhaus ist dem Leser ein ästhetischer Genuss und schärft die intellektuelle Urteilskraft in Literaturfragen und angrenzenden Themen.

**Der Brockhaus in drei Bänden**

**Leipzig, Mannheim: F. A. Brockhaus 2006 – 2.592 Seiten mit DVD-ROM – € 89,-- in 4., aktualisierter Auflage**

Mit 80.000 Stichwörtern, über 4.000 Abbildungen, darunter 900 Grafiken und 350 Karten, 90 Bildtafeln, rund 80 Tabellen und Übersichten. Gesichertes, umfassendes Grundlagenwissen auf dem neuesten Stand. Ein mehrbändiges Nachschlagewerk aus gutem Hause. Für den schnellen Zugriff auf den kompletten Stichwort- und Textbestand am Computer sorgt die mitgelieferte DVD-ROM.

**Zu guter Letzt**

Es hat wieder viel Freude gemacht, für Sie Bücher auszuwählen, zu lesen und zu beschreiben. Aus Anlass des Jahreswechsels übermittle ich Ihnen meine besten Wünsche für Ihr persönliches Wohlergehen sowie für Erfolg und Zufriedenheit in Ihrer beruflichen Tätigkeit. Herzliche Grüße  
Ihr Alfred Biel

alfred.biel@gmx.de

*Mha bis*

# ICV im CM

Internationaler  
Controller Verein eV  
im Controller Magazin

## Trauer um H.-P. Metzler

Der ICV trauert um ein verdienstvolles Mitglied: Hans-Peter Metzler ist am 8. Dezember nach kurzer schwerer Krankheit im Alter von 66 Jahren verstorben. H.-P. Metzler war seit 1984 ICV-Mitglied, 1989 hatte er den „AK Süd IV“, heute „AK Südbayern“, gegründet. 12 Jahre lang leitete er diesen Arbeitskreis und war ihm auch danach eng verbunden.

## Controller als Coach?

Die Controller sorgen für Transparenz. Dieser einerseits hohe wie auch in einschlägigen Kreisen umstrittene Anspruch führt jedoch im täglichen Controllerjob zunehmend in bislang eher vernachlässigte soziale und emotionale Problem- und Themenfelder; nicht nur bei Umstrukturierungen und Fusionen, welchen sich der Controller wie die Controllerin, insbesondere in leitender Position, zu stellen hat bzw. sich in dritter Position zumindest damit auseinandersetzen muss. Licht ins Dunkel der Begriffe und Motive versucht dieser Artikel zu bringen.

Der Druck wächst, wie die Zunahme der einschlägigen Literatur und Seminare zeigt. Immer öfter findet man Seminare wie „Controller als Coach und Schnittstellenmanager“ usw.

Woher kommt nun die Forderung „ControllerIn als Coach“? - Aus meiner Sicht hat die Verwässerung des Coaching-Begriffes viel dazu beigetragen.

Eine positive Grundhaltung den Mitarbeitern gegenüber und hervorragende kommunikative Fähigkeiten werden sowohl vom Controller als auch vom Coach erwartet. Insofern ist der Controller bei den genannten Eigenschaften einem Coach nahe!

Coaching jedoch ist immer freiwillig, findet auf „neutralem Boden“ statt und steht Vorgesetzten wie

Mitarbeitern zur Verfügung. Streng genommen ist der Coachee (Client des Coach) Auftraggeber und der Coach Dienstleister. Der Coachee kann den Coach jederzeit kündigen. Die Motivation sich zu verbessern, zu lernen, etwas zu verändern, geht vom Coachee aus und wird vom Coach als Partner bei der Erlangung neuer Fertigkeiten bzw. bei der Umsetzung seiner Ziele unterstützt. Der Controller, wie Führungskraft als Coach ist der Versuch der Fremdmotivation.

Wenn ich mich als Coach einlasse, bin ich eng an Emotionen, Ängsten, Blockaden, privaten Problemen der Mitarbeiter dran. Das empfinden viele Führungskräfte als Rollenkonflikt: Bin ich jetzt Therapeut, oder Führungskraft? Das ist nicht nur ein technisches, sondern vor allem auch ein menschliches Problem. Wenn die Rollentrennung zwischen Anweisen und Coachen nicht 100% gelingt, ist die natürliche Autorität verloren. Das verstärkt den Eindruck, dass Coaching nur funktioniert, wenn ohnehin alles gut läuft. Unter Zeitdruck oder Druck von Außen kommt es sofort wieder zum Führungsreflex.

Dieser Widerspruch ist real und löst bei den Mitarbeitern häufig Misstrauen aus, da im Kontext einer hierarchischen Beziehung, eine nicht hierarchische Beziehung gelebt werden soll.



Dr. Siegfried Pranger,  
stv. Bereichsleiter Finanzen  
& Controlling, Salzburg AG;  
ausgebildeter Coach.

Die Aufgabe der Führungskraft besteht in erster Linie darin, Menschen zu veranlassen, eine gute Leistung im Sinne der Unternehmensziele zu erbringen. Die aktive Beteiligung der Mitarbeiter, die Möglichkeit eigene Ideen einzubringen, treten gerade beim kooperativen Führungsstil immer mehr in den Vordergrund. Die Aufgabe des Vorgesetzten bleibt jedoch, zu bewerten und zu beurteilen. Überlassen wir doch Coaching darauf spezialisierten Menschen und belasten wir damit nicht ControllerInnen und andere Führungskräfte indem sie als „Belegschaftstherapeuten“ missbraucht werden. P.S.: Der Autor freut sich über Rückmeldungen zu diesem Beitrag (pranger@inode.at)

### +++Termine+++Termine+++Termine+++Termine+++

**Kommunikations-Contr.**  
15./16.02.2007, München  
Rück, „Terminologie“

Info: Dr. Reiner Stobbe  
Mail: rstobbe@munichre.com

**AK Meckl-Vorpomm.**  
09./10.03.2007, Schloss-  
parkcenter Schwerin,

Info: Antje Krey  
Tel.: +49-(0)381-498 4422

**AK Gesundheitswesen CH**  
14.03.2007, USZ Uni-Spital  
Zürich, „Von Medizincontrolling zum Controlling“

Info: Rainer J. Stelzer  
Tel.: +41-(0)44-913 41 11

**AK Südbayern**  
Treffen am 15./16.03.2007,

Info: Klemens Küster  
Tel.: +49-(0)89-700 59 817

**AK Weser-Harz**  
15./16.03.2007 in Rotenburg

Wümme, „Risikomanagement“  
Info: Wolfgang Schneider  
Tel.: +49-(0)5371-93 14 15

**AK West III**  
15./16.03.2007, Kölner Ver-  
kehrsbetriebe, „Einstellungen,  
Verhalten von Controllern“

Info: Martin Herrmann  
Tel.: +49-(0)22 47-25 74

**AK West I**  
20.03.2007, Zwilling J.A. Hen-  
kels AG, Solingen, „Kunden-  
zufriedenheitsanalyse“, „Pro-  
zesscontrolling u. -optimierung“

Info: Dieter Wäscher  
Tel.: +49-(0)2371-662 0

**AK Berlin-Brandenburg**  
40. AK-Sitzung, 22./23.03.2007,  
Berliner Umland, „Pers. Zielver-  
einbargg. & Vergütungssysteme“

Info: Harald Pick  
Mail: pick@wall.de

**AK West II**  
22./23.03.2007 in Herne,  
„Strukturkosten“

Info: Ralf Lehnert  
Tel.: +49-(0)2335-691 20

**AK Thüringen**  
Treffen am 23./24.03.2007,  
Raum Altenburg,

„Sanierungsmanagement“  
Info: Thomas Gross  
Tel.: +49-(0)5651-708 19

**AK Assekuranz II**  
25./26.03.2007, Inter Versiche-  
rung Mannheim,

„Kosten-Benchmarking“ u.a.  
Info: Barbara Bauersachs  
Tel.: +49-(0)711-665 12 09

**AK Budapest II**  
1. Treffen am 25./26.03.07,  
„Shared Service Center“

Info: Andreas Kovacs  
Kontakt: akovacs@msckft.hu

### +++Personalie+++

**Katrin Bühl**, MBA, Bereich  
Business Audit bei ADA -  
Das SystemHaus GmbH in  
Willich, hat die stellvertre-  
tende Leitung des AK West III  
übernommen

**Dieter Wäscher**, verdienst-  
voller Leiter des AK West I,  
ist zum Jahresende von sei-  
ner Funktion als Geschäfts-  
führer der Durable Hünke &  
Jochheim GmbH & Co KG in  
Iserlohn in den Ruhestand  
verabschiedet worden.

Die European Business  
School (ebs) hat **Karlheinz  
Hornung**, Prof. Dr. Jürgen  
Weber und Prof. Dr. Dr. h.c.  
mult. Péter Horváth Ehren-  
dokortitel verliehen. Alle drei  
Persönlichkeiten sind ICV-  
Mitglieder.

## CAB 2006 erfolgreich

Über 120 Teilnehmer und eine inhaltlich wie organisatorisch sehr erfolgreiche Tagung konnten sich am 16. November die Initiatoren der ICV-Herbsttagung „Controlling Advantage Bonn“ (CAB) freuen. Die CAB 2006 bot im Gas-Wasser-Zentrum Bonn einen gelungenen Mix aktueller Themen, auf dem Programm standen unter anderem ein Erfahrungsbericht von AK-Leiter Wilfried Schneider über die „Controllingpraxis - Anwendungen“ bei der Wolfcraft GmbH, Kempten, und ein Vortrag von ICV-Kuratoriumsmitglied Prof. Dr. Jürgen Weber, WHU Vallendar, zu Stand und Perspektiven des Controllings, der sich auch auf die aktuelle ICV-Studie „Controlling 2006“ bezog.

## Neuer Fach-AK gegründet

Am 12. Dezember ist in München ein neuer „Fach-Arbeitskreis Controlling und Innovation“ des ICV unter der Leitung von Cornelia Bieler gestartet. Mitarbeiter können ControllerInnen und InnovationsmanagerInnen aus Unternehmen aller Größenordnungen. Das nächste Treffen des FAK findet zum Thema „Patentrecherche“ am 14.05.2007 in Innsbruck statt.

Kontakt: c.bieler@t-online.de  
Tel.: +49-89-51727839

## Congress 2007: Programm steht

Der ICV hat das Programm für den 32. Congress der Controller, 7./8. Mai 2007 in München, veröffentlicht. Der Congress unter dem Motto „Controlling gut - Unternehmen gut“ bietet wieder vier Themenzentren: „Erfolgreiche Controlling-Lösungen“, „Controlling von Logistikprozessen“, „Controlling und Qualität“ sowie „Macher im Mittelstand“. Am 7. Mai wird der „ControllerPreis 2007“ verliehen. Der ICV gewährt bis zum 15. März einen Frühbucherrabatt von EUR 50,- auf die Teilnahmegebühr.

Info&Anmeldung: ICV-Geschäftsstelle, www.controllerverein.com, eMail: verein@controllerverein.de, Tel.: +49-(0)89-89 31 34 20

## „Steyrer Controlling-Festspiele“

Best Practise aus den Arbeitskreisen vorgestellt:



Zur 5. Controlling Insights Steyr hatten ICV und FH Steyr am 24. November eingeladen. Mit 220 Teilnehmern war die CIS 2006 wieder ausgebucht, die sich als Spitzen-Treffen der österreichischen Controlling-Community etabliert hat. Im Vorjahr hatte Dr. Alexander Wrabetz, ORF-Generaldirektor, die CIS gelobt: „Was die Salzburger Festspiele für die Kultur, ist Steyr als Controllingstandort Österreichs.“ „Ihren ausgezeichneten Ruf verdankt diese Tagung vor allem der Tatsache, dass wir „Insights“ wörtlich nehmen und echte Einblicke in die Best Practise führender Unternehmen bieten. Top-Manager präsentieren Praxislösungen“, so ICV-Vorstand und CIS-Organisator, Prof. Dr. Heimo Losbichler.

Nach der Begrüßung durch den ICV-Vorsitzenden, Dr. Wolfgang Berger-Vogel, und durch den Oberbank-Vorstandsdirektor Dr. Josef Weiss hatten Mag. Alfred Düsing, Vorstand Finanzen der voestalpine Division Stahl, Mag. Hannes Truntschnig, Finanzvorstand, Strabag SE, Dr. Peter Düroff, Vorstand Finanzen und Personal, ANDREAS STIHL AG & Co. KG, Ing. Mag. Claus Mittendorfer, Leiter Controlling, Siemens VAI, Dipl.-Ing. Oliver Schroll, SOA Officer Siemens VAI, Mag. Christian Engelbrechtsmüller, KPMG Alpen-Treuhand GmbH, und Franz Köhmayer, COO Microsoft Österreich, referiert. Als erste Controlling-Fachtagung konnte die CIS 2006 in Weblogs live verfolgt werden.

## ICV nun in neun Ländern aktiv

Internationalisierung erfolgreich forciert / 2007 wird weiteres Neuland erschlossen

Der Internationale Controller Verein hat am 27. November seinen ersten regionalen Arbeitskreis in Rumänien und am 7. Dezember den ersten AK in Litauen gegründet. Damit ist der ICV nun in neun

europäischen Ländern mit regionalen Netzwerken aktiv. Die Gründungen sollen 2007 mit weiteren AK in Torun/PL, Kaliningrad/Königsberg, Budapest (zweiter AK) sowie im Oktober in So-

fia fortgesetzt werden. Interessenten an einer Mitarbeit wenden sich an den ICV-Regionaldelegierten Ost, Dr. Herwig R. Friedag, Tel.: +49-(0)30-80 40 40 00, eMail: consult@friedag.com.



Gruppenbild des neuen ICV-Arbeitskreises Budapest



Angeregte Gespräche bei der AK-Bukarest-Gründung

## AK-Best-Practise: Roundtable für das Wir-Gefühl

Zu einem „Controller's Roundtable“ genannten Stammtisch trifft sich der AK Rhein-Main regelmäßig in jedem geraden Monat am dritten Donnerstag. Dieses Angebot wird von den AK-Mitgliedern zum Austausch in zwangloser Runde – ohne Agenda – regen genutzt. Und es werden immer mehr Teilnehmer. Treffpunkt sind stets wechselnde Orte, jedes AK-Mitglied kann dafür Vorschläge einbringen. Eingeladen wird ein bis zwei Wochen vorher. Anmeldungen müssen nicht erfolgen. In der Regel kommen 15 Personen zusammen. „Das Angebot des gemütlichen Austauschs hat sehr viel positive Resonanz erfahren. Durch diesen Stammtisch hat sich der 'harte Kern' unseres Arbeitskreises stark erweitert“, berichtet die stv. AK-Leiterin, Anja I. Gondolf. „Ich kann jedem AK nur empfehlen, dieses auch zu probieren. Das Wir-Gefühl wird enorm gestärkt.“ Der nächste Roundtable findet am 22.02.2007 statt, die weiteren Termine in 2007 sind voraussichtlich: 19. April, 21. Juni, 16. August, 18. Oktober und 13. Dezember, Beginn jeweils 19:00 Uhr. Die Termine sind im AK-Profil auf der ICV-Website online. Interessenten-Kontakt: Anja I. Gondolf, Mobil: 0163 / 737 9 737, eMail: anja.gondolf@gmx.de.



# Aus der Praxis für die Praxis

## CA Controller Akademie



# 2007

### Auszüge aus unserem Programm 2007

#### **Einstieg ins 5-stufige Controller's Ausbildungsprogramm**

##### **Stufe I**

12. bis 16. Februar in Feldafing (Starnberger See)

05. bis 09. März in Feldafing (Starnberger See)

12. bis 16. März in Bernried (Starnberger See)

#### **Stage I (Controller's Education Program in English)**

12. bis 16. März in Feldafing (Starnberger See)

#### **Bank-Controller's Grundseminar**

12. bis 16. März in Bernried (Starnberger See)

#### **CAP Controller's Advanced Program**

##### **Change Management durch Controlling**

26. Feb. bis 2. März in Feldafing (Starnberger See)

#### **Aus unserer Fachseminar-Reihe**

##### **Strategieumsetzung mit der Balanced Scorecard**

12. bis 14. März in Bernried (Starnberger See)

##### **Strategieentwicklung**

26. bis 28. März in Feldafing (Starnberger See)

##### **Controlling der IT-Kosten**

26. bis 28. März in Feldafing (Starnberger See)

Buchung und Information unter:

+49 (0)89 89 31 34-0 oder [www.controllerakademie.de](http://www.controllerakademie.de)

**Buchen Sie jetzt!**

**controller akademie**