

B 12688

31. Jg.

EUR 19,83

# CONTROLLER<sup>®</sup>

Magazin

CM CONTROLLER MAGAZIN

Mai

3/2006

Arbeitsergebnisse aus der Controller-Praxis  
Controlling-Anwendungen im Management

- |     |                                   |   |
|-----|-----------------------------------|---|
| 207 | Jürgen Graßhoff u.a.              | Balanced Scorecard für öffentliche Forschungseinrichtungen                            |
| 211 | Ute Vanini u.a.                   | Einsatz der Balanced Scorecard im privaten Hörfunk                                    |
| 219 | Thomas Kümpel<br>Christian Kleyer | Die Balanced Scorecard als Steuerungsinstrument für das Personalmanagement            |
| 226 | Thomas Rautenstrauch u.a.         | Strategisches Controlling in mittelständischen Unternehmen                            |
| 230 | Sandra Ruchhöft u.a.              | Controllingkonzept für Kleinunternehmen   |
| 239 | Peter Kruse<br>Alfred Biel        | Interview zu „Management und Controlling von Instabilität“                            |
| 245 | Impressum                         |   |
| 246 | Ralf Kesten                       | Wie erklärt man Nicht-Controllern die vier wichtigsten Wirtschaftlichkeitskennzahlen? |
| 249 | Wolfgang Feige                    | Bildungscontrolling – die hohe Kunst, das Richtige zu tun!                            |
| 253 | Johannes Lattwein u.a.            | Ganzheitlicher Wachstumsansatz  |
| 259 | Markus Schmitt u.a.               | Innovationsmanagement: Wertsteigerung mit Realen Optionen                             |
| 264 | Matthias Bauer                    | IT-Controlling unter gesetzlichen Aspekten  |
| 266 | Cornelia Bieler                   | Einfluss auf Entlohnung und Motivation  |
| 269 | Jacqueline Boenke u.a.            | Funktionen eines Vertriebsinformationssystems   |
| 274 | Hendrik Schröder u.a.             | Kundencontrolling im deutschen Bekleidungseinzelhandel                                |
| 279 | Andreas Schneider-Neureither      | Erfolgreich durch Nullfehler-Quote / Six Sigma  |
| 284 | Stefan Eicker u.a.                | Konzerngebundene Dienstleistungsunternehmen   |
| 293 | Alfred Biel                       | Literaturforum  |
| 302 | Int. Controller Verein            | ICV im CM   |



Verlag für ControllingWissen AG - Offenburg und Wörthsee / München

ISSN 1616-0495

<http://www.controllermagazin.de>

# Neue Wege in die Zukunft – Controlling mit Durchblick



Als Controller sind Sie der entscheidende Navigator in Ihrem Unternehmen.

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

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

und zuverlässig alle relevanten Finanzdaten zur Analyse und Unternehmensplanung.

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



## UND DAS SAGEN UNSERE KUNDEN ZUM CORPORATE PLANNER®:



Wir haben uns für den Einsatz des CORPORATE PLANNER entschieden, weil wir nunmehr in der Lage sind, sämtliche Unternehmensdaten aus unterschiedlichen Vorksystemen in nur einem System zu planen, zu analysieren, Simulationen durchzuführen und die hierdurch gewonnenen Informationen zu steuerungsrelevanten Kennzahlen zu verknüpfen.

Die Vielzahl der in der Software integrierten betriebswirtschaftlichen Analysen ermöglicht es uns, zeitnah Veränderungen gegenüber Vorjahr und/oder Plan zu erkennen und rechtzeitig Gegenmaßnahmen einzuleiten.

Mit CORPORATE PLANNER konnten wir die Transparenz unseres Unternehmens wesentlich steigern und das damit verbundene interne und externe Berichtswesen qualitativ erheblich verbessern.



*Thomas Fees*  
 Thomas Fees, Kaufm. Geschäftsführer  
 Carl Leibold Verwaltungs GmbH & Co. KG

CP CORPORATE PLANNING AG

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

[www.corporate-planning.com](http://www.corporate-planning.com)

Zuordnung CM-Themen-Tableau					
12	13	16	A	S	E



Prof. Dr. Jürgen Graßhoff / Dr. Viorika Kothcier  
Universität Rostock

# BALANCED SCORECARD FÜR ÖFFENTLICHE FORSCHUNGSEINRICHTUNGEN

von Jürgen Graßhoff und Viorika Kothcier, Rostock

## 1 Problemstellung

Die zielgerichtete Steuerung der öffentlichen Forschungseinrichtungen bedarf eines übergreifenden Controllinginstrumentes, das dazu beiträgt,

- ➔ ihre Leistungen und Erfolgsquellen aus verschiedenen Sichten, wie bspw. der internen Institutsleitung, des Staates, der Öffentlichkeit, der Drittmittelgeber und der scientific community, zu beurteilen;
- ➔ strategische Ziele in operative Vorgaben umzusetzen und ihre Erfüllung zu überwachen;
- ➔ die reibungslose Kommunikation und Verbindung zwischen allen Hierarchieebenen bis hin zu den einzelnen Mitarbeitern herzustellen.

Zur Lösung dieser Aufgaben eignet sich die Balanced Scorecard, die ein differenziertes Kennzahlensystem mit einem Managementsystem der strategischen Führung kombiniert. Das Konzept der Balanced Scorecard wurde ursprünglich für erwerbswirtschaftliche Unternehmen entwickelt. Es schließt jedoch den Einsatz in öffentlichen Forschungseinrichtungen nicht aus. Damit die Vorteile der Balanced Scorecard in den öffentlichen Forschungseinrichtungen realisiert werden können, sind an ihrem Basis-konzept einige Anpassungen vorzunehmen. Dies betrifft vor allem die Auswahl und die Gewichtung der jeweiligen Perspektiven sowie den Zeithorizont für die Leistungsvorgaben.

## 2 Gestaltung der Balanced Scorecard

Es ist zu konstatieren, dass in den öffentlichen Forschungseinrichtungen **der öffentliche Auftrag und nicht der Gewinn die oberste Priorität hat**. Die gesamte Tätigkeit ist darauf gerichtet, Wissenschaft und Forschung auf bestimmten Forschungsgebieten zu fördern, indem Forschungsprogramme durchgeführt, wissenschaftlicher Nachwuchs ausgebildet und Lehrveranstaltungen gehalten werden. Aus diesem Grund soll **in die Balanced Scorecard eine zusätzliche Auftragsperspektive aufgenommen werden**. Diese Perspektive übernimmt die Spitzenposition der Balanced Scorecard und bestimmt maßgeblich die Ursache-Wirkungsketten des gesamten Kennzahlensystems.

Der öffentliche Auftrag wird in Satzungen und Zielvereinbarungen konkretisiert. Um den öffentlichen Auftrag zu erfüllen, müssen die öffentlichen Forschungseinrichtungen **exzellente Forschungsergebnisse vorweisen und nach außen übermitteln, erfolgreich wissenschaftlichen Nachwuchs fördern sowie qualitativ gute Lehre betreiben**. Diese Ziele sind um die Kennzahlen und Vorgaben zu ergänzen. Zu den wichtigsten Kennzahlen, die die Quantität und die Qualität der Leistungen widerspiegeln, zählen:

- ➔ die Anzahl der Publikationen und Patente,
- ➔ die Relevanz und Interdisziplinarität der Forschungsleistungen,

- ➔ die Anzahl der Fachvorträge und
- ➔ die Anzahl der Promotionen und Habilitationen/Juniorprofessuren.

Die Grundvoraussetzung für die Auftrags-erfüllung ist die ständige Orientierung an den Erfordernissen der Forschungstheorie und -praxis. Bei der Festlegung von Forschungsprogrammen haben die öffentlichen Forschungseinrichtungen **die Wünsche von vielen Anspruchsgruppen zu berücksichtigen**. Das sind neben den Trägerorganisationen die **Drittmittelgeber, die auftraggebenden Unternehmen, andere Forschungseinrichtungen, die Universitäten** sowie grundsätzlich die gesamte wissenschaftlich arbeitende und wissenschaftlich interessierte Öffentlichkeit. Insofern sollten alle diese Anspruchsgruppen berücksichtigt werden. Als **Messgrößen der strategischen Ziele der Kundenperspektive** können folgende Kennzahlen eingesetzt werden:

- ➔ die Zufriedenheit gemäß Umfragen,
- ➔ der Anteil der Folgeprojekte und
- ➔ die Anzahl der Kooperationen.

Die Perspektive interne Geschäftsprozesse dient dazu, die erfolgskritischen Prozesse zu identifizieren. Als strategierelevante Prozesse können in den öffentlichen Forschungseinrichtungen die Tätigkeit des wissenschaftlichen Personals, der Einsatz von wissenschaftlichen Geräten sowie die infrastrukturelle Unterstützung der Forschungstätigkeit identifiziert werden. Zur Be-

**urteilung der Effektivität der Wissenschaftler können**

- ➔ die Anzahl der erfolgreich abgeschlossenen Projekte je Wissenschaftler,
- ➔ die Dauer der Projektbearbeitung und
- ➔ die Termineinhaltung / Meilensteine als Kennzahlen herangezogen werden.

**Der Einsatz von wissenschaftlichen Geräten kann durch**

- ➔ die Geräteverfügbarkeit und
- ➔ die geplante Inanspruchnahme beschrieben werden. Effizient arbeitende infrastrukturelle Bereiche sorgen für einen reibungslosen Ablauf der Projektbearbeitung und sparen damit Zeit und Kosten. Das Verhältnis von Kosten der Infrastruktur zu Gesamtkosten kann somit als ein Maßstab für Effizienz betrachtet werden.

Um die Ziele der anderen Perspektiven der Balanced Scorecard zu erreichen, müssen die nötigen Voraussetzungen geschaffen werden. Diese Voraussetzungen betreffen die Produktionsfaktoren, die für die Zielerreichung unerlässlich

sind. Wichtige Produktionsfaktoren jeder Forschungseinrichtung sind die Mitarbeiter, die wissenschaftlichen Geräte und die finanziellen Mittel. Da jeder von diesen Produktionsfaktoren einen wesentlichen Einfluss auf den Erfolg der Forschungstätigkeit ausübt, **ist es sinnvoll, sie in getrennten Perspektiven Mitarbeiter, Ressourcen und Finanzen abzubilden.**

**Qualifizierung, Motivation und Zielausrichtung der Mitarbeiter führen zu einer produktiven Arbeit und zu effizienten Prozessabläufen.** Zur Motivation tragen die fachliche Anerkennung, die Übertragung der Verantwortung und finanzielle Anreize bei, wobei die Anwendung finanzieller Anreize in den öffentlichen Institutionen nur begrenzt möglich ist. Diese Faktoren erhöhen die Mitarbeiterzufriedenheit und machen inländische Forschungseinrichtungen auch für ausländische Wissenschaftler attraktiv, was zu hohen Leistungen, geringer Fluktuation und niedrigen Krankenständen führt. **Als Kennzahlen**

**für die Balanced Scorecard können**

- ➔ die Internationalitätsquote (Personal),
- ➔ die Feststellungsquote,
- ➔ die Doktorandenzahl je Betreuer,
- ➔ die Fluktuationsrate und
- ➔ der Krankenstand ausgewählt werden.

Zur Erbringung von Forschungsleistungen sind oft wissenschaftliche Geräte notwendig, die in einem guten physischen Zustand sein und dem aktuellen Stand der Technik entsprechen müssen. **Der Zustand und damit die Leistungsfähigkeit der wissenschaftlichen Geräte kann durch Kennzahlen wie**

- ➔ die Altersstruktur der Anlagen und
- ➔ die Investitionsquote abgebildet werden.

Die finanzwirtschaftliche Perspektive, die in der Balanced Scorecard für erwerbswirtschaftliche Unternehmen eine zentrale Rolle spielt, nimmt in den öffentlichen Forschungseinrichtungen **eine Sicherungsfunktion** ein. Die Finanzen

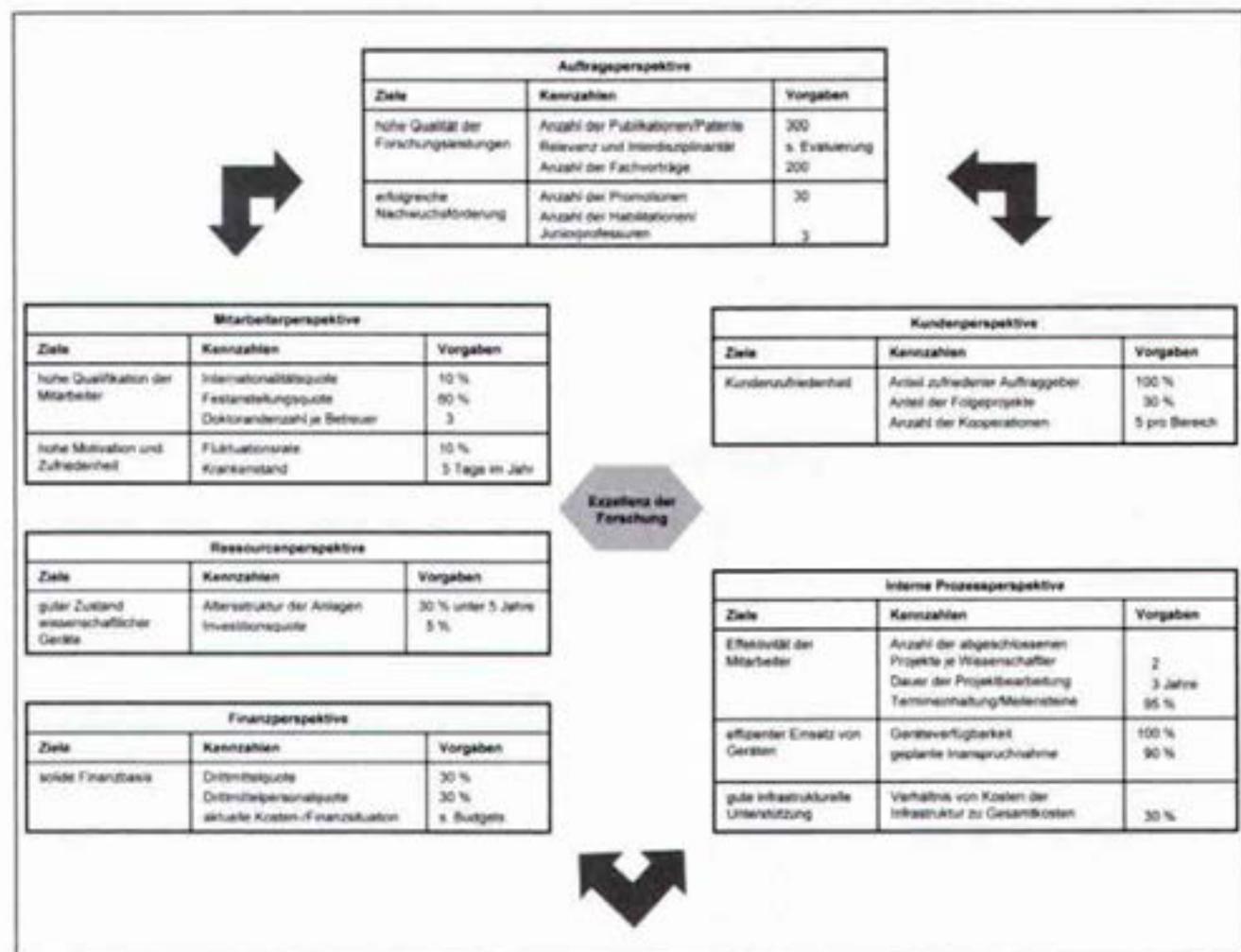


Abb. 1: Balanced Scorecard für öffentliche Forschungseinrichtungen

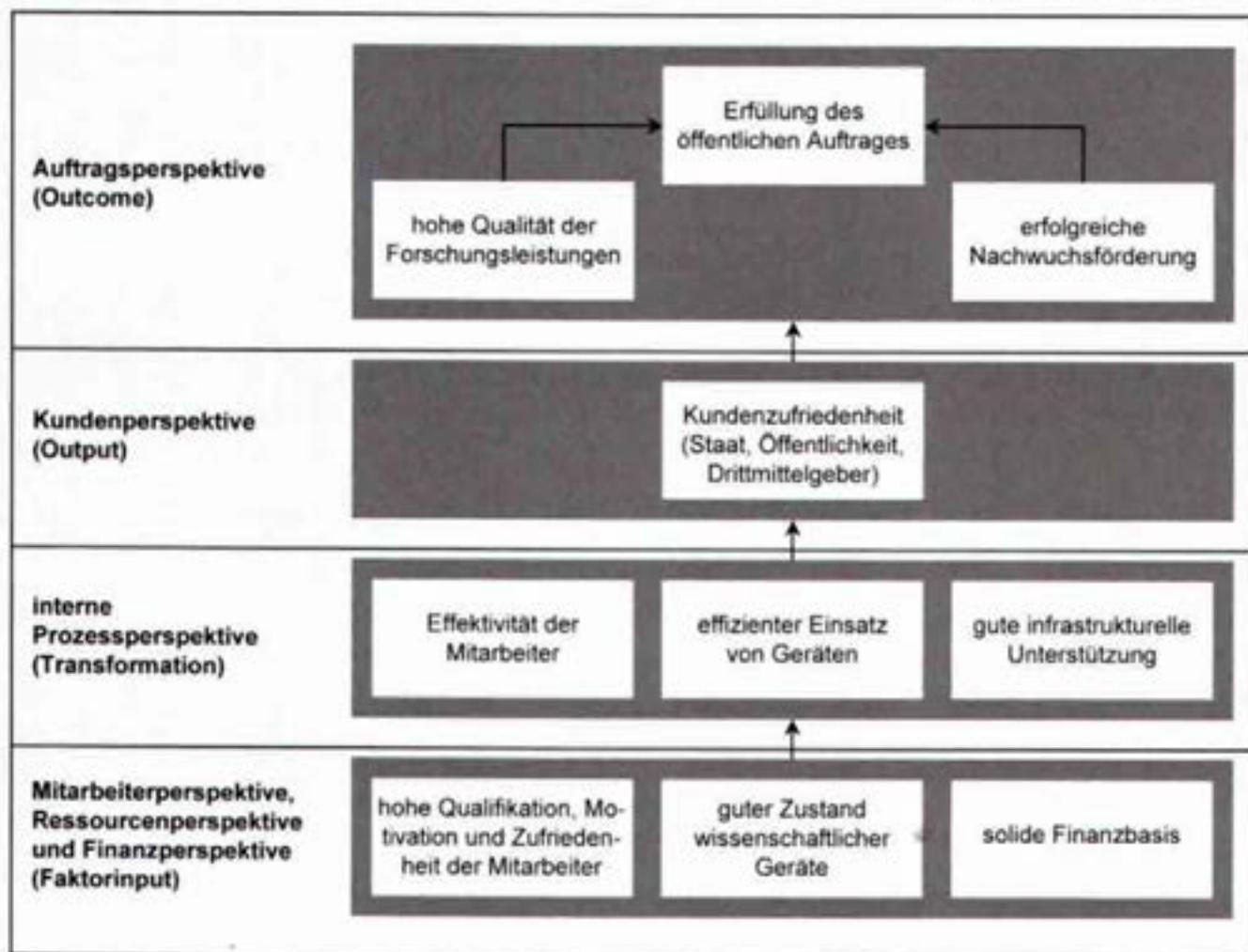


Abb. 2: Ursache-Wirkungsketten der Balanced Scorecard für öffentliche Forschungseinrichtungen

bekommen hier den Mittelcharakter. Sie sichern die finanzwirtschaftliche Basis und schaffen damit die Voraussetzungen für die Verwirklichung der Sachziele.

Als Kennzahlen sollten

- die Drittmittelquote,
- die Drittmittelpersonalquote,
- die aktuelle Kosten-/Finanzsituation aufgenommen werden.

Die Überlegungen zu einer an die Spezifika der öffentlichen Forschungseinrichtungen angepassten Balanced Scorecard sind in Abbildung 1 zusammengefasst. Die Balanced Scorecard weist, abweichend vom Basiskonzept, **sechs Perspektiven auf**, deren Gewichtung und Ausgestaltung sich ebenso vom Basiskonzept unterscheiden. Konkrete Vorgaben von Kennzahlenwerten in der Balanced Scorecard hängen stark vom Forschungsprofil und der Größe der Forschungseinrichtungen ab. In der Abbildung sind **beispielhafte Zahlen für eine Forschungseinrichtung mit ca. 200 Mitarbeitern** (davon 100 Wissenschaft-

ler) für die Periode von drei Jahren angegeben.

### 3 Ursache-Wirkungsketten

Die Ziele der Perspektiven sind durch Ursache-Wirkungsketten miteinander verknüpft. Dies erleichtert das Verständnis der Zusammenhänge zwischen einzelnen Perspektiven und erlaubt den Verantwortlichen, richtige Entscheidungen zur Zielerreichung zu treffen. Insbesondere bei Abweichungen der Ist-Kennzahlen von den Vorgaben gestaltet sich die Suche nach Abweichungsursachen viel einfacher, als wenn die Zusammenhänge zwischen Perspektiven nicht bekannt sind. Abbildung 2 stellt die Ursache-Wirkungsketten der Balanced Scorecard für die öffentlichen Forschungseinrichtungen beispielhaft dar.

### 4 Fazit

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass die Balanced Scorecard problemlos

an die Bedingungen der öffentlichen Forschungseinrichtungen angepasst werden kann. Mehr noch ist die **Balanced Scorecard für Steuerung der öffentlichen Forschungseinrichtungen geradezu prädestiniert**, weil sie nicht wie die meisten klassischen Controllinginstrumente allein auf monetäre Sichtweise abstellt. Eine richtig konzipierte Balanced Scorecard kann wesentlich zum Lösen der Probleme beitragen, mit denen sich öffentliche Forschungseinrichtungen konfrontiert sehen, wie z. B. bessere Orientierung der Forschungsprogramme auf aktuelle Fragestellungen in Wirtschaft, Gesellschaft und Politik, zielgerichtete Steuerung des Mitteleinsatzes oder eine Erhöhung der innerbetrieblichen Effizienz.

Die Balanced Scorecard lässt sich als eine nützliche Zusammenführung und Ergänzung der anderen Controllinginstrumente der öffentlichen Forschungseinrichtungen verstehen. So dient z. B. **die Kostenrechnung als Informationslieferant für alle Perspektiven**. Die

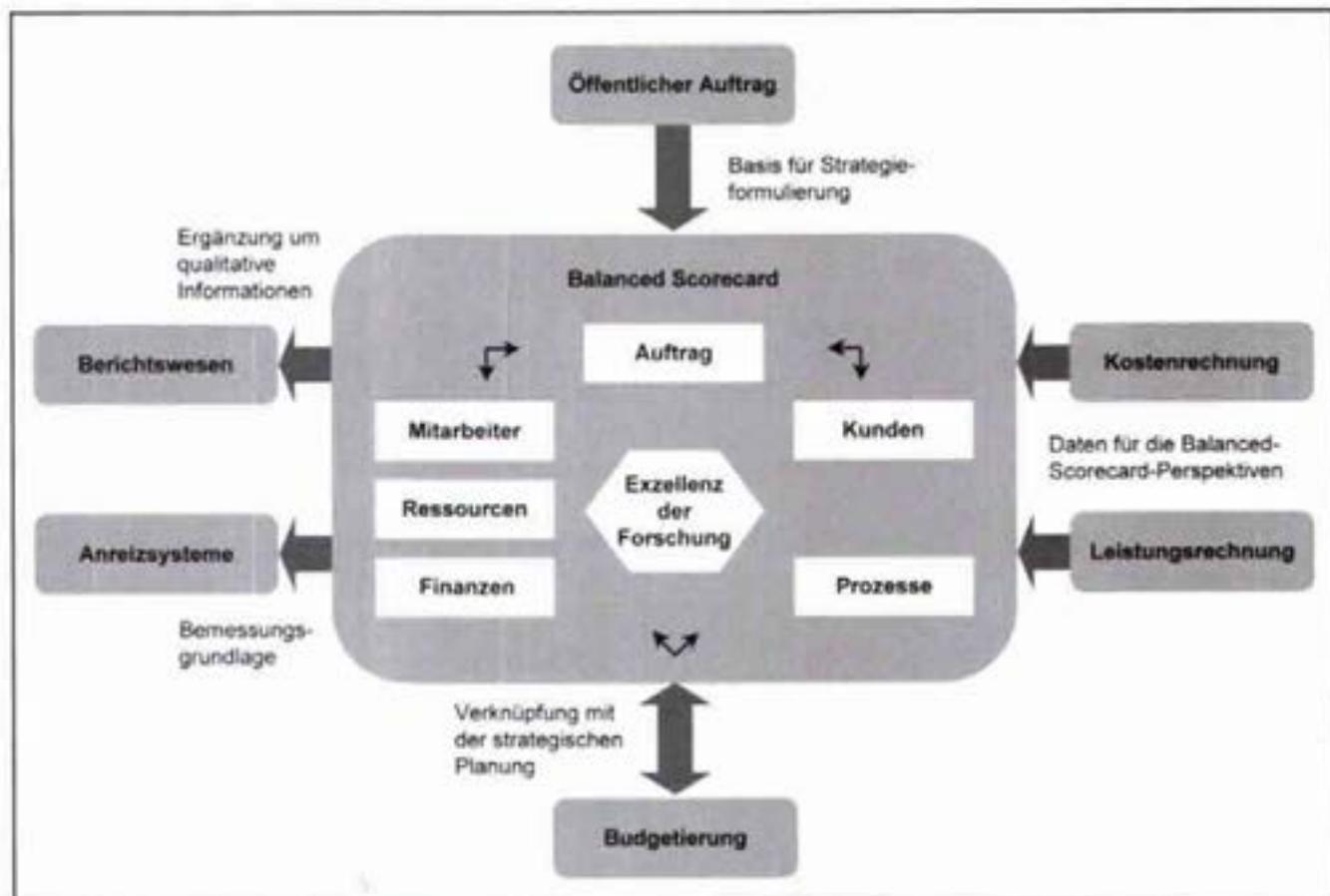


Abb. 3: Integration der Balanced Scorecard in das Controllinginstrumentarium  
Quelle: in Anlehnung an Wendel, V. (2001), S. 282

Leistungsrechnung prägt die Auswahl von wichtigen Kennzahlen. Die Budgetierung erfährt dank der Balanced Scorecard neue Impulse. Durch das Herunterbrechen strategischer Mehrjahrespläne auf jahres-, quartals- und monatsbezogene Pläne lässt sich die strategische Planung mit der Budgetierung verknüpfen. Auch das Berichtswesen wird

durch die Balanced Scorecard erweitert. So ergänzen die qualitativen Informationen aus der Balanced Scorecard die traditionellen Kosten- bzw. Finanzdaten.

Abbildung 3 stellt diese wechselseitigen Beziehungen zwischen der Balanced Scorecard und den anderen Controllinginstrumenten zusammenfassend dar.

#### Literatur

- Kaplan, R. S. / Norton, D. P. (1997): *Balanced Scorecard: Strategien erfolgreich umsetzen*, Stuttgart 1997  
 Kothcier, V.: *Controllingkonzept für außer-universitäre öffentliche Forschungseinrichtungen*, Hamburg 2005  
 Wendel, V. (2001): *Controlling in Nonprofit-Unternehmen des stationären Gesundheitssektors*, Baden Baden 2001 ■



# EINSATZ DER BALANCED SCORECARD IM PRIVATEN HÖRFUNK



Prof. Dr. Ute Vanini

Fachhochschule Kiel, Institut für Controlling

Sokratesplatz 2, 24149 Kiel – E-Mail: ute.vanini@fh-kiel.de

Stephanie Schneider

von Ute Vanini und Stephanie Schneider, Kiel

## 1 PROBLEMSTELLUNG

In einem Umfeld globaler Märkte und schneller Veränderungen sind Unternehmen heutzutage einem starken Wettbewerbsdruck ausgesetzt. Im Medienbereich äußert sich dieser durch die **Konkurrenz der verschiedenen Medien um die Werbeeinnahmen der Wirtschaft**. Dabei müssen Hörfunkunternehmen mit einem Marktanteil am Gesamtwerbemarkt von nur 5,6 % in 2004 besonders um Werbeeinnahmen kämpfen (vgl. Bauer 2004, S. 24f.).

Dabei wächst neben der Konkurrenz auf dem Hörfunkmarkt auch die Konkurrenz mit anderen Medien. So wird z. B. **Musik zunehmend über das Internet, MP3 Player oder UMTS-Handys verfügbar**. Somit ist zu erwarten, dass insbesondere in jüngeren Zielgruppen die Hördauer für Radioprogramme zurückgehen wird.

In diesem Zusammenhang wird für Hörfunkunternehmen eine strategische, auf die Wünsche der Hörer und Werbekunden ausgerichtete Steuerung des Unternehmens bei gleichzeitiger Berücksichtigung von Kostenaspekten immer wichtiger. Dabei stellt sich in der Praxis das Problem, dass sorgfältig entwickelte und ausformulierte Strategien bei ihrer Umsetzung häufig an Kommunikationsbarrieren im Unternehmen scheitern.

An diesem Punkt setzt die Balanced Scorecard (BSC) an, mit deren Hilfe die

oft schwer greifbare Formulierung von Strategien in Ziele und Kennzahlen „übersetzt“ wird, aus denen dann konkrete Handlungsanweisungen für die Mitarbeiter abgeleitet werden können (vgl. Kaplan/Norton 1997, S. 10). Vor diesem Hintergrund wird nachfolgend ein Konzept einer BSC für den privaten Hörfunk vorgestellt.<sup>1</sup>

## 2 KONZEPTION EINER BALANCED SCORECARD

### 2.1 Mögliche Perspektiven

Als erfolgsorientierte Unternehmen geht es bei privaten Hörfunkveranstaltern in erster Linie um die Erreichung eines möglichst guten finanziellen Jahresergebnisses. Deshalb bietet sich als Ansatzpunkt für die BSC die Finanzperspektive an. Das finanzielle Ergebnis hängt dabei von den Einnahmen ab, die hauptsächlich durch den Verkauf von Werbezeiten an die Werbekunden generiert werden. Die Werbezeiten werden von den Werbekunden jedoch nur nachgefragt, wenn die geschaltete Werbung auch eine lohnenswerte Anzahl von Hörern erreicht. Für Hörfunkunternehmen sind demnach zwei Märkte relevant (vgl. auch Brösel/Keuper 2004, S. 326ff.):

- ✓ **der Hörermarkt**, auf dem sie kostenlos ihre Programme anbieten, um möglichst viele Hörerkontakte herzustellen und
- ✓ **der Werbemarkt**, auf dem sie ihre Hörerkontakte verkaufen.

Beide Märkte stehen dabei in **direktem Zusammenhang und beeinflussen sich gegenseitig**. Je stärker die Höreranzahl eines Radiosenders steigt, desto wahrscheinlicher ist es, dass er mehr Werbeaufträge erhalten wird, wodurch seine Werbeumsätze steigen. Unter der Annahme, dass die erhöhten Umsätze u. a. in die Verbesserung des Hörfunkprogramms investiert werden, ist davon auszugehen, dass infolgedessen die Höreranzahl weiter ansteigen wird, was wiederum höhere Werbeumsätze nach sich zieht. Dieses Phänomen wird auch als **Reichweiten-Werbespot-Spirale** bezeichnet (vgl. Czygan 2003, S. 33). Deshalb ist es sinnvoll, **eine Werbekunden- und eine Hörerperspektive** in die BSC zu integrieren.

Da die Ergebnisse der Finanz-, der Werbekunden- und der Hörerperspektive von den internen Prozessen und den Potenzialen des Unternehmens (vor allem den Mitarbeitern) abhängen, sind für die BSC außerdem die **interne Prozessperspektive** und die **Lern- und Entwicklungsperspektive** aus dem klassischen Modell nach Kaplan und Norton von Bedeutung. Es könnte darüber hinaus eine **separate Programmperspektive bestimmt werden**. Um jedoch die Anzahl der Perspektiven in einem übersichtlichen Rahmen zu halten, werden hier Erfolgsfaktoren bezüglich der **Programmgestaltung innerhalb der internen Prozessperspektive** berücksichtigt.

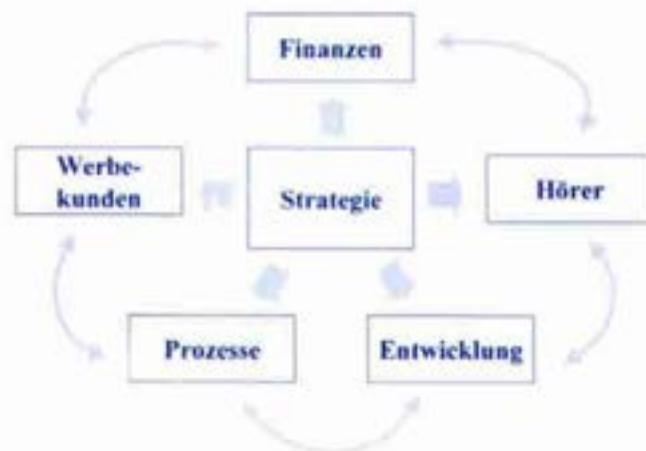


Abb. 1: Mögliche Perspektiven der Top-Balanced Scorecard

zu kontrollieren, wird in jedem Quartal die Abweichung der tatsächlich angefallenen Kosten von den im Budget geplanten Kosten ermittelt. Die Zielvorgabe ist erfüllt, wenn mindestens eine Budgeteinhaltung (**Abweichung von 0 %**) erreicht wird.

des TKP die Reichweite einfließt und sich für verschiedene Zielgruppen unterschiedliche Reichweiten für jeden Radiosender ergeben, sind auch die TKP der Radiosender je nach betrachteter Zielgruppe unterschiedlich. Da die Werbegrundpreise nicht gesenkt werden sollen, um möglichst hohe Werbeeinnahmen pro Sekunde zu erzielen, ist es **nicht sinnvoll, unbedingt immer den besten Rang anzustreben**. Ziel könnte jedoch sein, sich **in den ausgewählten Zielgruppen im vorderen Drittel der Rangliste zu bewegen**.

## 2.2 Finanzperspektive

Ein Ziel der Finanzperspektive ist die Steigerung des Gewinns. **Zur Messung dieses Ziels dient die Gewinn-Wachstumsrate**. Dazu wird der aktuelle Gewinn quartalsweise mit dem Gewinn des Vorjahres verglichen. Je nach aktuellem Istwert und zukünftigen Erwartungen könnte als Zielwert z. B. eine Steigerung des Gewinns um 10 % im Vergleich zum Vorjahr festgelegt werden.

Da die Einnahmen privater Hörfunkunternehmen fast ausschließlich aus Werbeumsätzen bestehen, ist zur Steigerung des Gewinns in erster Linie die Steigerung der Werbeumsätze nötig. Dieses Ziel kann quartalsweise anhand der Wachstumsrate der Bruttowerbeerlöse überprüft werden, die sich aus den verkauften Werbesekunden multipliziert mit dem Sekundenpreis ergeben und im Gegensatz zu den Nettowerbeerlösen nicht um Rabatte, Skonti und Vermarkterprovisionen bereinigt wurden. Es empfiehlt sich jedoch, die Bruttowerbeerlöse zu betrachten, da sie als einzige Größe zwischen allen Radiosendern verglichen werden können. Ein möglicher Zielwert für das Wachstum der Bruttowerbeerlöse könnte z. B. mit 20 % festgesetzt werden.

Höhere Werbeumsätze führen jedoch nur dann zu einer Gewinn-Steigerung, wenn gleichzeitig die Kosten konstant gehalten werden. Daher könnte als drittes strategisches Ziel der Finanzperspektive die **Einhaltung der geplanten Kostenbudgets** gewählt werden. Um dieses Ziel

Abbildung 2 gibt einen Überblick über die möglichen Ziele, Kennzahlen und Vorgaben der Finanzperspektive.

Strategische Ziele	Kennzahlen (Frühindikator)	Kennzahlen (Spätindikator)	Vorgaben
Steigerung des Gewinns		Jährliche Gewinn-Wachstumsrate	≥ 10%
Steigerung der Werbeumsätze		Jährliche Wachstumsrate der Bruttowerbeerlöse	≥ 20%
Einhaltung des geplanten Kostenbudgets		Kostenbudgetabweichung	≥ 0%

Abb. 2: Ziele und Kennzahlen der Finanzperspektive

## 2.3 Werbekundenperspektive

Befindet sich ein Hörfunkunternehmen in einem Markt mit vielen Konkurrenzsendern, ist es u. a. von großer Bedeutung, eine optimale Preisliste aufzustellen. Aus den Werbegrundpreisen dividiert durch die erzielten Reichweiten der Hörfunkunternehmen ergeben sich die **Tausender-Kontakt-Preise (TKP)**, die großen Einfluss auf die Entscheidung der Werbekunden für einen bestimmten Radiosender haben. Das Ziel bei der Festlegung der Werbegrundpreise ist es, solche Preise für die verschiedenen Wochentage und Uhrzeiten zu bestimmen, die einen maximalen Umsatz ermöglichen. Aus diesem Grund wird das **Ziel der Bestimmung wettbewerbsfähiger und lukrativer TKP** für die Werbekundenperspektive in die BSC aufgenommen. Dazu wird der TKP aus **den 30 Sekunden-Durchschnittspreisen der Radiosender und der Anzahl der Hörer pro Durchschnittsstunde** laut aktueller Media-Analyse<sup>2</sup> berechnet. Dabei ist jedoch in erster Linie der Vergleich der eigenen TKP mit denen der Konkurrenz von Bedeutung. **Als Kennzahl kann daher der TKP-Rang** im jeweiligen Hörfunkmarkt gelten. Dabei erhält der Radiosender mit dem niedrigsten TKP Rang 1, der mit dem zweitniedrigsten TKP Rang 2 usw. Da bei der Berechnung

Laut einer Untersuchung zum Nachfrageverhalten der Werbekunden in Berlin und Brandenburg stehen bei den Entscheidungsgründen für eine Werbe-

buchung nach „Reichweite“ und „Zielgruppe“, „Vertrauen der Werbekunden in Personen des Radiosenders“ und „persönliche Vorlieben der Werbekunden“ an dritter und vierter Stelle (vgl. Goldhammer 1998, S. 326 f.). **Vertrauen und Vorlieben der Werbekunden** können u. a. durch eine kompetente und individuelle Betreuung durch Verkaufsmitarbeiter der Radiosender gewonnen werden. Daher wird die **Verbesserung der Werbekundenberatung als weiteres strategisches Ziel für die Werbekundenperspektive** gewählt. Oft erfolgt die Beurteilung der Leistung der Verkaufsmitarbeiter im Rahmen von Prämien-systemen. Als Kennzahl für dieses Ziel wird daher aus den Ergebnissen der einzelnen **Verkaufsmitarbeiter der durchschnittliche Zielerreichungsgrad** als Indikator für die Gesamtleistung der Verkaufsabteilung gebildet. Dazu werden die 100 % ige erfüllten Zielvorgaben ins Verhältnis zu der gesamten Anzahl der Zielvorgaben gesetzt.

Ein weiteres Problem in der Werbekundenperspektive besteht darin, dass die zur Verfügung stehenden Werbeblöcke der Radiosender selten voll ausgelastet sind (vgl. Goldhammer 1998, S. 209 ff.). Je mehr Werbezeit jedoch verkauft wird, desto höher werden i. d. R. die

Werbeumsätze sein. Um eine Steigerung der Werbeumsätze zu erreichen, soll daher als drittes strategisches Ziel in der Werbekundenperspektive die Erzielung einer hohen Werbezeitauslastung angestrebt werden. Zur Kontrolle dieses Ziels wird quartalsweise der Auslastungsgrad des Werbezeitenblocks ermittelt. Als Zielwert wird dabei z. B. eine durchschnittliche Auslastung von 70 % angestrebt.

Abbildung 3 gibt einen Überblick über die möglichen Ziele, Kennzahlen und Vorgaben der Werbekundenperspektive.

Strategische Ziele	Kennzahlen (Frühindikator)	Kennzahlen (Spätindikator)	Vorgaben
Bestimmung wettbewerbsfähiger und lukrativer TKP		TKP-Rang (Zielgruppe 14-49)	im ersten Drittel
Verbesserung der Werbekundenberatung	Zielerreichungsgrad der Verkaufsabteilung		≥ 95%
Erzielung einer hohen Werbezeitauslastung		Auslastungsgrad des Werbezeitenblocks	≥ 70%

Abb. 3: Ziele und Kennzahlen der Werbekundenperspektive

## 2.4 Hörerperspektive

In der Hörerperspektive geht es darum, möglichst hohe Reichweiten zu erzielen. Dies ist wichtig, da eine hohe Reichweite zum einen bei der Entscheidung der Werbekunden für einen Radiosender einen ausschlaggebenden Faktor darstellt und zum anderen zu niedrigen TKP führt. Wenn die TKP durch eine Reichweitensteigerung niedriger werden, schafft dies größere Spielräume für eine Erhöhung der Werbegrundpreise, wodurch wiederum höhere Werbeumsätze erzielt werden können. Bei der Betrachtung der Reichweite kommt es jedoch nicht nur auf die erzielte Reichweite insgesamt an, sondern auf die Reichweite, die in einer bestimmten Zielgruppe bereitgestellt werden kann. Dies ist von Bedeutung, da die Werbetreibenden eine zielgruppenausgerichtete Werbung anstreben, um Streuverluste zu minimieren. Im Hinblick auf die Hauptzielgruppe der Werbebranche, die die 14 – 49jährigen favorisiert (vgl. Schumann/Hess 2002, S. 46), lautet daher ein Ziel der Hörerperspektive Erreichung der Marktführerschaft in der Zielgruppe der 14 – 49jährigen. Dabei ist die Kennzahl Hörer pro Durchschnittsstunde entscheidend, da Werbetreibende anhand dieser Maßgröße entscheiden, „ob ein Hörfunksender [...]

als erfolgversprechender Vermittler der Werbebotschaft angesehen wird.“ (Knobloch/Schneider 1999, S. 94). Die Hörer pro Durchschnittsstunde werden halbjährlich für jeden Radiosender im Rahmen der Media-Analyse ermittelt. Dabei wird nach verschiedenen Regionen und nach verschiedenen Zielgruppen differenziert. Für die BSC wird der Rang im Vergleich zu Radiosendern in der gleichen Region und die Veränderung im Vergleich zur vorhergehenden Media-Analyse ermittelt (jeweils bezogen auf z. B. die Zielgruppe 14–49). Zur

Erreichung der Marktführerschaft muss Rang 1 in der eigenen Region erreicht werden. Je nach Ist-Situation könnte im Vergleich zur vorhergehenden Media-Analyse eine Reichweiterehöhung um z. B. 10 % angestrebt werden.

Des Weiteren ist als Ziel der Hörerperspektive die Erhöhung der Verweildauer der Hörer von großer Bedeutung. Für die Werbekunden ist zur Planung ihrer Werbekampagnen von Interesse, ob die Hörer jeweils nur für kurze Zeit oder mehrere Stunden durchgängig bei einem Radiosender verweilen. Wenn die Hörer nur kurz hören, müssen relativ häufig Werbespots geschaltet werden, um die Mehrheit der Hörerkontakte nutzen zu können. Hören dagegen die meisten Hörer über längere Zeit, reichen weniger Spots aus, um trotzdem einen großen Anteil der Hörer zu erreichen. Die Werbekunden werden also Radiosender bevorzugen, bei denen die Hörer länger verweilen (ähnlich bei Goldhammer 1998, S. 58ff.). Die Verweildauer jedes Radiosenders wird ebenfalls im Rahmen der Media-Analyse ermittelt und gibt an, wie viele Minuten am Tag die Hörer durch-

schnittlich ein bestimmtes Programm hören. Sie wird errechnet, indem die Summe der gehörten Viertelstunden (in Minuten) am Stichtag durch die Anzahl der Hörer am Stichtag geteilt wird. Je nach den Werten der Konkurrenz könnte z. B. als Zielwert eine Verweildauer von mindestens 180 Minuten festgelegt werden.

Als zusätzliche Kennzahl für das Ziel „Erhöhung der Verweildauer der Hörer“ soll ein Frühindikator bestimmt werden. Zum Beispiel könnte mit Hilfe von Telefoninterviews ein Hörertreue-Index ermittelt werden. Dazu werden quartalsweise Hörerbefragungen durchgeführt, die Aufschluss über die Verweildauer und Sendertreue der Befragten geben. Dazu bewertet der Befragte Aussagen zu seinem Hörverhalten mit „Ich stimme voll zu“, „Ich stimme eher zu“, „Ich stimme eher nicht zu“ und „Ich stimme überhaupt nicht zu“. Je nach den Angaben der Befragten wird dann ein Wert von 1 – 4 zugeordnet. 1 steht dabei für eine sehr gute Hörertreue und 4 für eine sehr schlechte. Für die BSC wird dann der Durchschnitt aus allen ermittelten Hörertreue-Indizes als Kennzahl berechnet. Als Zielwert könnte z. B. ein Hörertreue-Index von 2,5 gelten.

Abbildung 4 gibt einen Überblick über die möglichen Ziele, Kennzahlen und Vorgaben der Hörerperspektive.

## 2.5 Interne Prozessperspektive

Im Rahmen der internen Prozessperspektive ist zunächst die Programmgestaltung von großer Bedeutung. Hier müssen immer wieder neue Sendungen und Aktionen entwickelt und Inhalte wie Informationen und Service an die Bedürfnisse der Hörer angepasst werden. Daher wird die inhaltliche Weiterentwicklung des Programms als strategisches Ziel der internen Prozessperspektive vorgeschlagen. Dazu sind neue Ideen

Strategische Ziele	Kennzahlen (Frühindikator)	Kennzahlen (Spätindikator)	Vorgaben
Erreichung der Marktführerschaft in der Zielgruppe der 14 - 49jährigen		Reichweiten-Rang	Rang 1
	Reichweitenveränderung		10 %
Erhöhung der Verweildauer der Hörer		Verweildauer	≥ 180 Minuten
	Hörertreue-Index		≤ Index 2,5

Abb. 4: Ziele und Kennzahlen der Hörerperspektive

**der Redakteure und Moderatoren nötig.** Als Frühindikator für dieses Ziel wird daher die **Vorschlagsquote** (gemachte Vorschläge geteilt durch Anzahl der Redakteure und Moderatoren) gewählt.

Zur Messung, ob das angestrebte Ziel auch erreicht wird, wird **zusätzlich die Realisierungsquote** (Anzahl realisierter Vorschläge dividiert durch die Anzahl gemachter Vorschläge) kontrolliert. Als Zielwerte könnte ein Vorschlag pro Programm-Mitarbeiter im Quartal sowie die Umsetzung von mindestens 30 % dieser Vorschläge bestimmt werden.

Neben der Gestaltung des Programms ist **für den Erfolg von Radiosendern die Eigenwerbung** bzw. Promotion von Bedeutung. **Ziel von Promotion ist es, ein positives Image aufzubauen und den Bekanntheitsgrad zu steigern**, um dadurch zusätzliche Hörer zu gewinnen. Oftmals stellen Promotion-Ausgaben einen beträchtlichen Kostenfaktor dar (vgl. Goldhammer 1998, S. 366ff.). Deshalb sollten Effizienz und Effektivität<sup>3</sup> solcher Maßnahmen regelmäßig kontrolliert werden. Daher ist das Ziel **„Verbesserung der Effektivität und Effizienz von Promotion-Maßnahmen“** ebenfalls für die BSC wichtig. Die Messung der Effektivität von Werbemaßnahmen ist in der Praxis sehr schwierig, da die Entscheidung eines Konsumenten für ein bestimmtes Produkt, wie z. B. einen bestimmten Radiosender, i. d. R. nicht direkt auf eine bestimmte Werbemaßnahmen zurückgeführt werden kann. Um jedoch dennoch die Wirksamkeit der Promotion zu überprüfen, **erfolgt eine Befragung potenzieller Hörer.** Zum Beispiel werden bei Veranstaltungen oder im Rahmen von Telefoninterviews Fragen bezüglich der laufenden Promotion-Aktionen gestellt, die die Befragten mit einem Index von 1 – 4 zu bewerten haben. Aus den durchschnittlichen Bewertungen der jeweiligen Werbemittel kann am Ende **ein Durchschnittsindex bestimmt werden, der die durchschnittliche Effektivität der Promotion-Maßnahmen** angibt. Während der Index 1 für eine sehr gute Effektivität der Werbemittel spricht, bedeutet der Index 4, dass die Werbemittel größtenteils ineffektiv sind. Aufgrund des relativ hohen Zeitaufwands zur Durchführung und Auswertung solcher Befragun-

gen wird vorgeschlagen, die Effektivität der Promotion-Maßnahmen **einmal jährlich stichprobenartig** zu untersuchen. Ziel ist, dass alle durchgeführten Promotion-Maßnahmen den Befragten bekannt sind und zudem ein möglichst großer Teil der Befragten an Aktionen teilnimmt. Daher wird ein Zielwert von 2,0 vorgeschlagen.

Ein weiterer Kostenschwerpunkt liegt bei der Technik. Der Fixkostenanteil bei der Programmerstellung ist durch z. B. Investitionen in Studiotechnik und Personalaufwand relativ hoch, während die Grenzkosten gegen Null tendieren. Daher versuchen Radiostationen sogenannte **Funkhausmodelle<sup>4</sup> aufzubauen**, um vorhandene **personelle und technische Ressourcen für mehrere Radiosender der eigenen Sendefamilie zu nutzen** (vgl. Goldhammer 1998, S. 399ff.). Somit ist das Ziel **„Reduzierung der Verwaltungskosten durch Synergieeffekte“** für die interne Prozessperspektive sinnvoll. Synergieeffekte können z. B. dadurch entstehen, dass **Verwaltungsdienstleistungen auch an andere Hörfunkunternehmen verkauft werden.** Zur Messung dieses Ziels könnte eine **Personalkostenquote** aus den Personalkosten der Verwaltung im Verhältnis zum Umsatz aus den verkauften Dienstleistungen berechnet werden. Als Zielwert kann dann entsprechend der Ist-Situation z. B. eine Quote von 40 % festgelegt werden.

Abbildung 5 gibt einen Überblick über die möglichen Ziele, Kennzahlen und Vorgaben der Prozessperspektive.

### 2.6 Lern- und Entwicklungsperspektive

Im Rahmen der Lern- und Entwicklungsperspektive geht es um die Frage nach den wichtigsten Ressourcen, die ein Privathörfunkunternehmen langfristig entwickeln und erhalten sollte, um die Ziele der anderen Perspektiven erreichen zu können. Als erstes sind hier die Quali-

fikation und die Kompetenz der Verkaufsmitarbeiter zu nennen. Sie repräsentieren den Radiosender gegenüber den Werbekunden und müssen durch kompetente Beratung das Vertrauen der Werbekunden gewinnen. Es ist demnach wichtig, das Ziel **„Ausbau der Qualifikation der Verkaufsmitarbeiter“ für die Lern- und Entwicklungsperspektive** zu bestimmen. Eine Verbesserung der Verkaufsmitarbeiterqualifikation wird hauptsächlich durch Weiterbildung und Training erreicht. Als Kennzahlen für dieses Ziel wird daher die **Anzahl der Schulungen und Verkaufstrainings pro Verkaufsmitarbeiter pro Jahr** gewählt. Ziel ist, dass jeder Verkaufsmitarbeiter nach dem Durchlaufen der Basisschulungen pro Jahr zwei Schulungen zu verschiedenen mitarbeiterabhängigen Themen und zwei Verkaufstrainings erhält.

Als zweiter Aspekt ist im Rahmen der Lern- und Entwicklungsperspektive die Qualifikation der Redakteure und Moderatoren wichtig. Um die inhaltliche Weiterentwicklung des Programms entsprechend der Hörerwünsche voranzutreiben, müssen Redakteure und Moderatoren über ausreichende Kompetenzen zur optimalen Aufbereitung und Vermittlung von Informationen und Service verfügen. Durch interne Schulungen können Erfahrungen ausgetauscht und neue Ansätze entwickelt werden. Deshalb wird auch das Ziel **Entwicklung der Kompetenz von Redakteuren und Moderatoren zur Vermittlung von Inhalten** als strategisches Ziel gewählt. Dazu werden in den jährlichen Mitarbeitergesprächen Weiterbildungsbedürfnisse besprochen. Als Kennzahl wird dann der Qualifikationsgrad als Verhältnis aus den erfüllten Weiterbildungsbedürfnissen zu den identifizierten Weiterbildungsbedürfnissen ermittelt. Als Zielwert könnte ein Qualifikationsgrad von 90 % oder mehr angestrebt werden.

Einen dritten wesentlichen Faktor stellt die **Mitarbeiterzufriedenheit** dar. Nur

Strategische Ziele	Kennzahlen (Frühindikator)	Kennzahlen (Spätindikator)	Vorgaben
Inhaltliche Weiterentwicklung des Programms	Vorschlagsquote		≥ 1
		Realisierungsquote	≥ 30%
Verbesserung der Effektivität / Effizienz von Promotion-Maßnahmen		durchschnittlicher Effektivitäts-Index	≤ Index 2
Reduzierung der Verwaltungskosten durch Synergieeffekte		Personalkostenquote	≤ 40%

Abb. 5: Ziele und Kennzahlen der Prozessperspektive

Strategische Ziele	Kennzahlen (Frühindikator)	Kennzahlen (Spätindikator)	Vorgaben
Ausbau der Qualifikation der Verkaufsmitarbeiter	Anzahl Schulungen pro Verkäufer pro Jahr		2
	Anzahl Verkaufstrainings pro Verkäufer pro Jahr		2
Entwicklung der Kompetenz von Redakteuren und Moderatoren	Qualifikationsgrad		≥ 90%
Verbesserung der Mitarbeiterzufriedenheit	Umfrageergebnis		≤ Note 2
		Fluktuationsrate pro Quartal	≤ 2 %

Abb. 6: Ziele und Kennzahlen der Lern- und Entwicklungsperspektive

wenn die Mitarbeiter mit ihrer Arbeit und ihrem Arbeitsumfeld zufrieden sind, werden sie motiviert genug sein, sich aktiv einzusetzen und sich mit dem Hörfunkunternehmen zu identifizieren. Daher wird auch die Verbesserung der Mitarbeiterzufriedenheit in die BSC aufgenommen. Um die Entwicklung der Mitarbeiterzufriedenheit zu überprüfen, werden **jährliche interne Mitarbeiterbefragungen durchgeführt**. In diesen Umfragen bewerten die Mitarbeiter die Arbeitsbedingungen (z. B. Arbeitsplatz, Arbeitszeit, Vergütung), das Betriebsklima, das Verhältnis zu den Vorgesetzten, den Informationsfluss oder ihre Identifikation mit dem Unternehmen **mit den Noten 1 – 5**. Ziel könnte es sein, zunächst eine überdurchschnittliche Bewertung von mindestens 2 (gut) zu erreichen. Der Einsatz von Umfragen birgt jedoch die Gefahr, dass die Bereitschaft der Mitarbeiter, ihre Meinung und Eindrücke gewissenhaft und ehrlich mitzuteilen, mit Umfang und Häufigkeit der Erhebungen deutlich abnimmt. Daher sollte darauf geachtet werden, sich bei den Umfragen auf wesentliche Schwerpunkte zu konzentrieren.

Neben dem Umfrageergebnis als Frühindikator wird die Fluktuationsrate als Spätindikator zurate gezogen, da eine **steigende Fluktuationsrate auf eine sinkende Mitarbeiterzufriedenheit** hinweist. Dazu wird die Zahl der Mitarbeiterabgänge durch die Anzahl der verbleibenden fest Angestellten dividiert. Als Zielwert könnte dann z. B. eine Fluktuationsrate

von nicht mehr als 2 % pro Quartal angestrebt werden.<sup>5</sup>

Abbildung 6 gibt einen Überblick über die möglichen Ziele, Kennzahlen und Vorgaben der Lern- und Entwicklungsperspektive.

## 2.7 Ursache-Wirkungsbeziehungen

Die strategischen Ziele der verschiedenen Perspektiven bestehen nicht losgelöst voneinander, sondern beeinflussen sich gegenseitig. Dieser kausale Zusammenhang wird in der BSC durch Ursache-

Wirkungsbeziehungen verdeutlicht, die wie in Abbildung 7 in einer Strategy Map dargestellt werden können (vgl. Horváth & Partner 2000: S. 163ff.).

Die numerierten Pfeile zwischen den strategischen Zielen stellen die Ursache-

Wirkungsbeziehungen dar, die in Abbildung 8 (nächste Seite) erläutert werden.

## 2.8 Auswahl von Maßnahmen

Nachdem die strategischen Ziele formuliert und Ursache-Wirkungsbeziehung ermittelt wurden, müssen konkrete Maßnahmen ausgewählt werden, die zur Erreichung der festgelegten Zielvorgaben führen sollen. Dazu empfiehlt es sich, ein **Projektteam zu bilden, das den Prozess der Maßnahmenauswahl koordiniert und dokumentiert**. Bei der Maßnahmenauswahl ist in zwei Schritten vorzugehen (vgl. Horváth & Partner 2000, S. 204ff.).

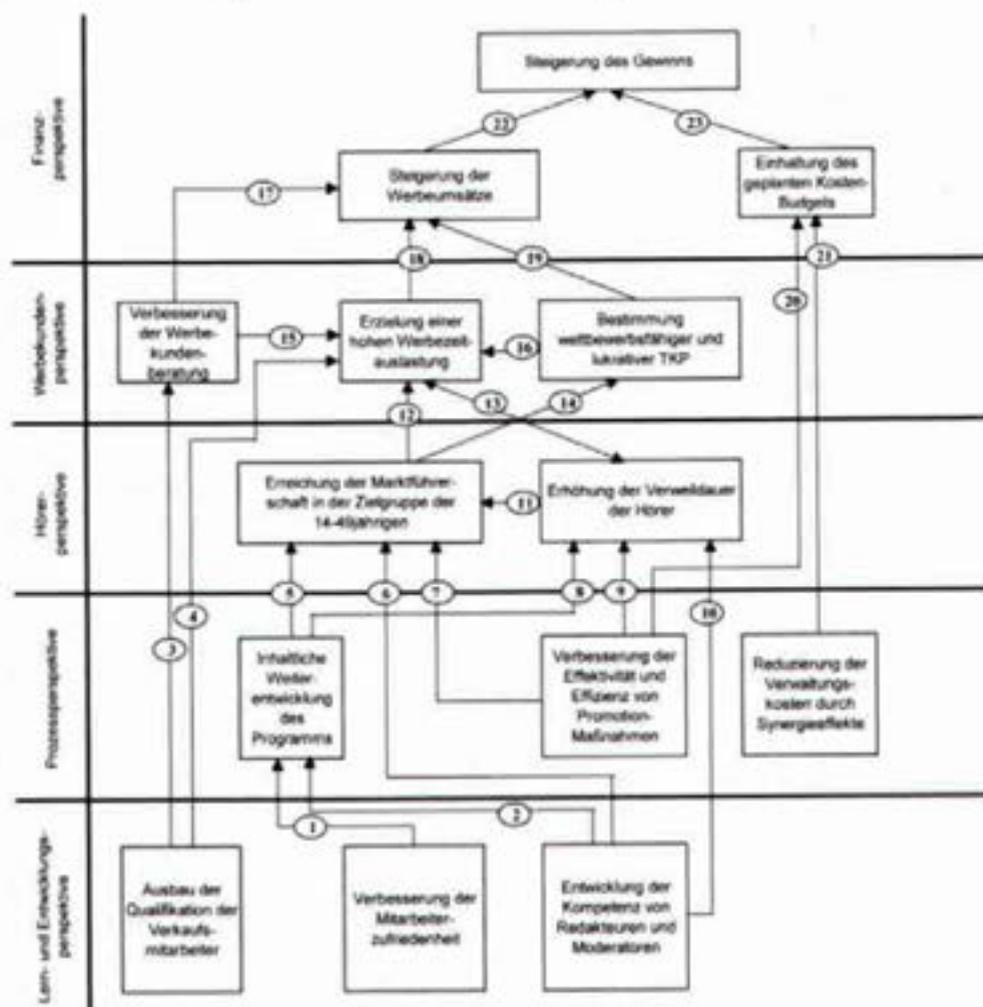


Abb. 7: Strategy Map (Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Horváth &amp; Partner (2000: 178))

Nr.	Erläuterung
1	Wenn die Mitarbeiter zufrieden sind, werden sie sich motivierter für die Weiterentwicklung des Programms einsetzen.
2	Wenn die Kompetenz der Redakteure und Moderatoren zur Vermittlung von Inhalten ausgebaut wird, dann werden sie besser die inhaltliche Entwicklung des Programms vorantreiben können.
3	Wenn die Verkaufsmitarbeiter besser qualifiziert sind, können sie die Werbekunden kompetenter beraten.
4	Wenn die Verkaufsmitarbeiter besser qualifiziert sind, können sie mit geschickten Werbekonzepten für die Werbekunden die Auslastung der freien Werbezeit erhöhen.
5	Wenn das Programm kontinuierlich weiterentwickelt wird, bleibt es für die Hörer interessant und lockt neue Hörer an, wodurch die Reichweiten steigen und ggf. die Marktführerschaft erreicht wird.
6	Wenn Redakteure und Moderatoren Inhalte vermitteln können, werden sie das Programm interessant gestalten und damit Hörerkontakte generieren, wodurch die Reichweiten steigen und ggf. die Marktführerschaft erreicht wird.
7	Der effektive Einsatz von Promotion-Maßnahmen (z. B. Veranstaltungen, Gewinnspiele) trägt zur Gewinnung neuer Hörer bei, wodurch die Reichweiten steigen und ggf. die Marktführerschaft erreicht wird.
8	Wenn das Programm kontinuierlich weiterentwickelt wird, bleibt es abwechslungsreich und somit über längere Zeiträume für die Hörer interessant, wodurch die Verweildauer gesteigert wird.
9	Der effektive Einsatz von Promotion-Maßnahmen (z. B. Gewinnspiele, Aktionen) führt dazu, dass Hörer nicht umschalten und länger beim Radiosender verweilen.
10	Wenn Redakteure und Moderatoren Inhalte vermitteln können, werden die Hörer auch über längere Zeiträume beim Programm verweilen wollen.
11	Wenn die Hörer länger beim Radiosender verweilen, werden im Rahmen der Media-Analyse auch die Hörerzahlen pro Durchschnittstunde steigen, wodurch ggf. die Marktführerschaft erreicht wird.
12	Wenn ein Radiosender die höchste Reichweite in der Hauptzielgruppe der Werbebranche besitzt, werden mehr Werbekunden bei diesem Radiosender Werbung schalten wollen.
13	Wenn die Hörer lange verweilen, werden die Werbekunden vermehrt Werbung schalten, wodurch die Werbezeitauslastung erhöht wird. Jedoch kann umgekehrt eine hohe Auslastung des Werbezeitenblocks dazu führen, dass Hörer wegschalten.
14	Je höher die Reichweite ist, desto niedriger sind die TKP. Dies verschafft Wettbewerbsvorteile und gibt Spielräume für Preiserhöhungen.
15	Wenn die Werbekunden besser beraten werden, werden sie sich eher dazu entschließen Werbung zu schalten, was zu einer Erhöhung der Werbezeitauslastung führt.
16	Sind die TKP im Vergleich zur Konkurrenz niedriger, werden mehr Werbekunden beim eigenen Radiosender Werbung schalten, wodurch die freie Werbezeit besser ausgenutzt wird.
17	Wenn die Werbekunden besser beraten werden, dann werden sie bereit sein mehr für gut ausgearbeitete Konzepte zu investieren, als sie es evtl. bei standardmäßiger Schaltung von Werbespots getan hätten.
18	Wird eine höhere Auslastung der freien Werbezeit erreicht, dann werden durch die höhere Anzahl von Werbeaufträgen die Werbeumsätze steigen. Dies trifft jedoch nur zu, wenn die Auslastung nicht durch so hohe Rabatte erreicht wurde, dass kaum zusätzliche Werbeerlöse generiert werden.
19	Bei sehr niedrigen TKP können die Werbegrundpreise so erhöht werden, dass die TKP zwar attraktiv für die Werbekunden sind, aber durch höhere Werbegrundpreise mehr Werbeumsätze generiert werden können.

20	Wenn Promotion-Maßnahmen effektiv und effizient gestaltet werden, können die Ausgaben für Promotion im vorgegeben Budget gehalten werden.
21	Durch die Ausnutzung von Synergieeffekten in der Verwaltung können die Verwaltungsaufwendungen im Rahmen des Budgets gehalten werden.
22	Wenn die Werbeumsätze steigen, dann steigt bei konstanten Kosten der Gewinn.
23	Werden die Kosten im Rahmen des Budgets eingehalten, dann kann bei steigenden Werbeumsätzen die geplante Steigerung des Gewinns realisiert werden.

Abb. 8: Erläuterung der Ursache-Wirkungsbeziehungen

Zur Sammlung von Maßnahmenvorschlägen sollten zunächst die bisher im Unternehmen laufenden und geplanten Projekte und Maßnahmen identifiziert werden. Das Projektteam sollte diese übersichtlich dokumentieren, um einen Überblick darüber zu erhalten, welche Maßnahmen bereits BSC-Ziele unterstützen und welche Ressourcen durch laufende Maßnahmen gebunden sind. Da die bereits laufenden oder geplanten Maßnahmen oft nicht ausreichen, um die Strategie umfassend umzusetzen, müssen Ideen für weitere Maßnahmen entwickelt werden.

Aus allen Maßnahmenvorschlägen sollte das Projektteam eine Gesamtliste erstellen. Um den Einfluss der erarbeiteten Maßnahmen auf die einzelnen

Ziele deutlich zu machen, sollten diese in einer Ziel-Maßnahmen-Matrix gegenübergestellt werden. In Abbildung 9 wird ein Beispiel für eine Ziel-Maßnahmen-Matrix dargestellt, wobei „+“ für eine positive und „-“ für eine negative Wirkung auf das Ziel steht. Das mit der jeweiligen Maßnahme zu erreichende Hauptziel wird mit „+ +“ gekennzeichnet.

Da aufgrund eingeschränkter Ressourcen nicht alle Maßnahmen gleichzeitig durchgeführt werden können, muss eine **Priorisierung der Maßnahmen** erfolgen. Dazu werden folgende Kriterien festgelegt und entsprechend ihrer Bedeutung für die Vor- oder Nachteiligkeit einer Maßnahme gewichtet:

→ **Wirkung der Maßnahme auf die einzelnen Ziele:** Dazu wird zum ei-

nen die Stärke des Einflusses auf das Hauptziel und zum anderen die positive und negative Wirkung auf weitere strategische Ziele einkalkuliert.

- **Zeitlicher Aufwand:** Für dieses Kriterium ist abzuschätzen, wie viele Tage von Führungskräften und wie viele Tage von Mitarbeitern zur Durchführung der Maßnahmen aufgebracht werden müssen.
- **Finanzieller Aufwand:** Zur Abschätzung des finanziellen Aufwands ist zu bewerten, wie hoch die Kosten für die Durchführung der jeweiligen Maßnahme voraussichtlich sein werden.

Nachdem eine Maßnahme anhand der Kriterien bewertet wurde, werden die er-

	strategische Ziele													
	Steigerung des Gewinns	Steigerung der Werbeumsätze	Einhaltung des geplanten Kostenbudgets	Bestimmung wettbewerbsfähiger und lukrativer TKP	Verbesserung der Werbekundenberatung	Erzielung einer hohen Werbezeitauslastung	Erreichung der Marktführerschaft in der Zielgruppe der 14-49jährigen	Erhöhung der Verweildauer der Hörer	Inhaltliche Weiterentwicklung des Programms	Verbesserung der Effektivität und Effizienz von Promotionsmaßnahmen	Reduzierung der Verwaltungskosten durch Synergieeffekte	Ausbau der Qualifikation der Verkaufsmitarbeiter	Entwicklung der Kompetenz von Redakteuren und Moderatoren	Verbesserung der Mitarbeiterzufriedenheit
<b>Maßnahmen</b>														
Umzug			-								++			+
Promotion-kampagne A	+	+		+		+	++	+		+ / -				
Schulungs-offensive 2006	+	+	-				+	+	+	+			++	+
Einführung neuer Verkaufskonzepte	+	+			++	+						+		
usw.														

Abb. 9: Ziel - Maßnahmen - Matrix

teilten Noten mit der jeweiligen Gewichtung multipliziert und anschließend die Summe gebildet. Anhand der gewichteten Gesamtnoten kann dann eine Rangliste der Maßnahmen erstellt werden. Die Maßnahmen mit hoher Priorität sollten sofort, andere zu einem späteren Zeitpunkt und einige evtl. gar nicht durchgeführt werden.

### 3 FAZIT

Für die vorgestellte BSC wurden 14 wesentliche, gleichmäßig auf die Perspektiven verteilte Ziele abgeleitet, deren Erreichung mit 19 (überwiegend nicht-finanziellen) Kennzahlen überprüft werden soll. Somit wird die Übersichtlichkeit der BSC gewährleistet und ihre Konzentration auf die wesentlichen Erfolgsfaktoren unterstützt. Es wurden sowohl interne als auch externe Perspektiven ausgewählt, wodurch auch die beiden Kundennmärkte von Hörfunkunternehmen Berücksichtigung finden. Durch die Bestimmung von Ursache-Wirkungsketten, die alle im Ziel „Steigerung des Gewinns“ enden, wird der Zusammenhang zwischen den einzelnen Zielen verdeutlicht und der wirtschaftliche Erfolg als oberstes Ziel von privaten Hörfunkunternehmen hervorgehoben. Dadurch können die Mitarbeiter die Strategie besser nachvollziehen und den Einfluss ihrer Tätigkeiten auf die anderen Unternehmensbereiche erkennen.

Als Kritikpunkt ist die überwiegende Verwendung von 12 Spätindikatoren zur Überprüfung der Zielerreichung zu nennen. Dagegen wurden nur 7 Frühindikatoren bestimmt. Hier besteht die Gefahr, dass Zielverfehlungen zu spät

erkannt und Gegenmaßnahmen nicht rechtzeitig ergriffen werden können.

Bei einigen Zielen würde eine Erhebung von Frühindikatoren jedoch einen unverhältnismäßig hohen Aufwand bedeuten.

### FUBNOTEN

- 1 Der vorliegende Artikel basiert auf einer Diplomarbeit an der Fachhochschule Kiel, in deren Rahmen eine BSC für ein konkretes privates Hörfunkunternehmen entwickelt wurde.
- 2 Die Media-Analyse wird von der AG.MA (Arbeitsgemeinschaft Media-Analyse e. V.) zwei Mal im Jahr durchgeführt. Ziel ist es, die Leistungen von Werbeträgern sowie Umfang und Struktur der Nutzer der jeweiligen Medien festzustellen und zu vergleichen. Dazu werden mehrere tausend Personen zu ihrer Mediennutzung befragt. Vgl. Knobloch/Schneider (1999: 94) und RMS (2000: 8).
- 3 Effektivität bedeutet, hier die richtigen Maßnahmen zu finden, die zur Attraktivität des Radiosenders beitragen. Effizienz dagegen heißt, diese Maßnahmen unter Einsatz möglichst weniger Ressourcen durchzuführen. Ähnlich bei Brösel/Keuper (2004: 328).
- 4 „Funkhausmodell“ bedeutet, dass mehrere Veranstalter in unmittelbarer Nähe unter einem gemeinsamen Dach z. B. bei Studioteknik und Infrastruktur zusammenarbeiten.
- 5 Es ist zu beachten, dass auch andere Faktoren als die Mitarbeiter-

zufriedenheit Grund für eine steigende Fluktuationsrate sein könnten. Deshalb empfiehlt es sich, eine Art „Kontrollschleife“ zu etablieren, indem eine weitere Datenquelle zum Vergleich hinzugezogen wird.

### LITERATURVERZEICHNIS

- Bauer, H. G. (2004): Weißbuch über die Situation des privaten Hörfunks in Deutschland. URL: <http://www.lfm.nrw.de/downloads/weissbuch-hoerfunk.pdf> (Funddatum: 8. März 2005).
- Brösel, G. und Keuper, E. (2004): Einsatz der Balanced Scorecard im öffentlich-rechtlichen Rundfunk. In: *zfcM Controlling & Management* 48 (5): 326–334.
- Czygan, M. (2003): Wettbewerb im Hörfunk in Deutschland: eine industrieökonomische Analyse. Baden-Baden.
- Goldhammer, K. (1998): Hörfunk und Werbung: Entwicklung und Perspektiven des Hörfunks in Berlin-Brandenburg. Berlin.
- Horváth & Partner (2000): Balanced Scorecard umsetzen. Stuttgart.
- Kaplan, R. S. und Norton, D. P. (1997): Balanced Scorecard: Strategien erfolgreich umsetzen. Stuttgart.
- Knobloch, S. und Schneider, B. (1999): Controlling-Praxis in Medienunternehmen. Neuwied.
- RMS (Radio Marketing Service GmbH & Co. KG) (2000): Grundlagen der MA-Analyse: Die Radio MA. URL: [http://www.rms.de/order\\_check/download/markt\\_media/MA-Bericht\\_neu.pdf](http://www.rms.de/order_check/download/markt_media/MA-Bericht_neu.pdf) (Funddatum 06. April 2005).
- Schumann, M. und Hess, T. (2002): Grundfragen der Medienwirtschaft: Eine betriebswirtschaftliche Einführung. Berlin. ■

#### Zuordnung CM-Themen-Tableau

12	13	24	S	R	V
----	----	----	---	---	---

## Riskmanagement für kleine und mittlere Unternehmen Wegleitung zur Einführung und zum Unterhalt eines Riskmanagement-Systems

von **Carin Münzel**

Dr. oec. publ., eidg. dipl. Wirtschaftsprüferin,  
Dozentin am Institut für Finanzdienstleistungen,  
Zug (IFZ) und der Fachhochschule Luzern

**Hermann Jenny**

Dipl. Controller, Referent für Controlling  
und Riskmanagement, Mitglied des Vorstands  
ICV Internationaler Controller Verein e. V.

Schulthess Juristische Medien AG, Zürich 2005

Das Buch vermittelt in Form eines Leitfadens die Grundlagen sowie die Abläufe eines Riskmanagement-Systems (RMS). Parallel zu den betriebswirtschaftlichen Grundlagen wird die Geschichte des Entwurfs und der Umsetzung eines RMS bei Südpack Europe AG beschrieben. Der Aufbau der Erläuterungen erfolgt praxisnah ausgerichtet auf kleine und mittlere Unternehmen (KMU).

**Buch und Autor sind beim Controller Congress am 8./9. Mai 06 in München zu besichtigen.**



Prof. Dr. Thomas Kümpel, Fachgebiet Rechnungswesen und Controlling an der Fachhochschule für Ökonomie & Management, Essen



Diplom-Betriebswirt (FH), Diplom-Informatiker (FH) Christian Kleyer, Senior Controller im Operational Controlling der SASOL Germany GmbH, Werke Herne & Moers; Kontakt: mail@christian-kleyer.de

# DIE BALANCED SCORECARD ALS STEUERUNGS-INSTRUMENT FÜR DAS PERSONAL-MANAGEMENT

von Thomas Kümpel, Essen, und Christian Kleyer, Herne

## 1. ANFORDERUNGEN AN DAS PERSONALMANAGEMENT

Die Mitarbeiter eines Unternehmens gelten als zentraler Erfolgsfaktor für dessen nachhaltige Entwicklung. Insbesondere in wertorientiert gesteuerten Unternehmen, die das Ziel der Generierung von Wertschöpfung und der Steigerung des Shareholder Value verfolgen, ist dies eine akzeptierte Erkenntnis, zumal die Arbeit des Personals doch die eigentliche Quelle für die Wertschöpfung in den Leistungsprozessen ist (vgl. Böttcher, 2002, S. 54). Paradoxiertweise verfügt das Management zwar über das Bewusstsein und das Verständnis für Finanzstrategien, zunehmend auch für die Bedeutung von Prozessoptimierung und Kundenorientierung; versteht es jedoch nur selten, **Strategien für die Entwicklung des Humankapitals bzw. der Mitarbeiter zu implementieren** (vgl. Norton, 2001, S. IX).

Vor diesem Hintergrund kommt der Arbeit der Personalabteilung eine entsprechend hohe Bedeutung zu. Einerseits muss sich ihr Tätigkeitsfeld von lediglich verwalten den Aufgaben hin zu proaktiven, an der Unternehmensstrategie orientierten Aktivitäten entwickeln, um einen Beitrag zur

Wertschöpfung zu leisten. Dies bedingt andererseits Methoden und Instrumente zur Messung und Steuerung, die im Rahmen des Personalcontrollings zur Verfügung gestellt werden können.

Ein mittlerweile akzeptiertes und weit verbreitetes Instrument zur ganzheitlichen Unternehmenssteuerung ist die **Balanced Scorecard**. Der vorliegende Beitrag untersucht die Möglichkeiten, mit ihrer Hilfe und den dafür notwendigen Kennzahlen ein strategisches und operatives Steuerungsinstrument für das Personalmanagement respektive das Personalcontrolling zu etablieren.

## 2. GRUNDLAGEN DES PERSONAL-CONTROLLING

Abgeleitet von der Grundaufgabe des Controllings, d. h. der **Sicherstellung des funktionalen Regelkreises aus Planung, Steuerung und Kontrolle** sowie einer zugrunde liegenden **Informationsbereitstellungsfunktion**, umfasst das **Personalcontrolling als Funktionscontrolling** die „auf den Erfolg der Unternehmung ausgerichtete Planung, Kontrolle und Steuerung personalwirtschaftlicher Maßnahmen“ (Berthel, 2004, S. 1441). Damit

begleitet das Personalcontrolling alle strategischen und operativen Prozesse und Aktivitäten im Personalmanagement, d. h. die Personalbedarfsanalyse und -planung, die Beschaffung und Bindung von Personal, die Führung, Motivation und Entwicklung der Mitarbeiter, sowie auch die Freisetzung von Personal (vgl. Scholz, 1994, S. 428f.; vgl. Philipps/Windheim, 2003, S. 49f.).

Ein innovatives Personalcontrolling erfordert ebenso innovative Instrumente. Diese basieren im Regelfall auf Kennzahlen respektive Indikatoren. Kennzahlen werden grundsätzlich als jene Zahlen betrachtet, „die quantitativ erfassbare Sachverhalte in konzentrierter Form als Information erfassen“ (Reichmann, 1997, S. 19). Demzufolge sind **Personalkennziffern** bzw. Personalkennzahlen definiert als solche Zahlen, „die Informationen über personalwirtschaftliche Sachverhalte zumeist als Verhältniszahl, aber auch als absolute Ziffer in komprimierter Form darstellen“ (Becker, 2002, S. 429). Mit ihrer Hilfe sollen komplizierte Prozesse oder komplexe Sachverhalte in einfacher, komprimierter und dennoch verständlicher Art und Weise originalgetreu dargestellt werden.

Die Anforderungen an geeignete Kennzahlen betreffen deren Validität, Reliabilität, Objektivität und Effizienz (vgl. Günther / Günther, 2003, S. 198). Die Prüfung der beiden erst genannten Eigenschaften bedarf meist einer empirischen Analyse. Wird eine Kennzahl bereits erhoben, ist die Forderung nach Effizienz erfüllt. Lediglich die Objektivität ist dann nicht gegeben, wenn Zusammenhänge mittels einer Befragung analysiert werden. Dies ist jedoch insbesondere im Personalmanagement nahezu unumgänglich, da hier nicht nur betriebswirtschaftliche, sondern auch sozialwissenschaftliche Erhebungsmethoden angewandt werden, wie z. B. bei der Ermittlung der Mitarbeiterzufriedenheit. Bei solchen **Befragungen** erscheint es sinnvoll, diese nach einem gewissen Zeitraum – z. B. nach sechs oder zwölf Monaten – zu wiederholen, um eine Entwicklung festzustellen.

Die Darstellung erfolgt üblicherweise in Kennzahlensystemen, also einer geordneten Gesamtheit von Kennzahlen, die untereinander in einer sinnvollen Relation stehen, um Sachverhalte vollständig zu beschreiben. Ihre Aufgabe besteht darin, die Interpretation dieser Sachverhalte für die Entscheidungsträger durch Bereitstellung verdichteter Informationen und deren geeignete Zusammenfassung für die verschiedenen Entscheidungsebenen zu ermöglichen. Neben dieser Analysefunktion gelten Kennzahlensysteme auch als Instrument zur Planung und Steuerung eines Unternehmens (vgl. Reichmann, 1997, S. 25 ff.). In der Praxis existieren bereits verschiedene Kennzahlensysteme für den Bereich Personal (vgl. Grünefeld, 1981, S. 37 ff.; vgl. Schulte, 1989, S. 51 ff.). Das Konzept der Balanced Scorecard basiert ebenso auf der Idee eines solchen Kennzahlensystems, verfolgt jedoch einen ganzheitlicheren Ansatz und stellt gleichzeitig ein innovatives Managementsystem dar, das die Implementierung von Strategien ermöglicht.

### 3. DAS KONZEPT DER BALANCED SCORECARD

Das Prinzip des Kennzahlensystems basiert auf der Grundannahme, dass die Orientie-

rung der Steuerung des Unternehmens, dessen strategischen Geschäftseinheiten oder einzelnen Bereiche an einer einzigen, in der Regel vergangenheitsorientierten finanziellen Perspektive zu eindimensional ist, der komplexen Realität kaum gerecht wird und den Erfolg des Unternehmens nicht umfassend beurteilen kann (vgl. Kaplan / Norton, 1997, S. 1). Vielmehr **führt diese Art der Steuerung zu „Unterinvestitionen in zukunftsorientierte immaterielle Bereiche wie Produkt- und Prozessinnovation, Mitarbeiterfähigkeit und Kundenzufriedenheit“** (Friedag, 1998, S. 291), denn diese Investitionen stellen eine Verschlechterung der (kurzfristigen) Finanzlage dar; das dadurch entstehende langfristige Potenzial wird häufig nicht beachtet.

Durch eine strukturierte Sammlung ausgewählter und möglichst auch zukunftsorientierter Kennzahlen, dargestellt in einem aus vier wesentlichen Perspektiven des Unternehmens bestehenden Berichtswesen, soll dieses Problem gelöst werden (Abb. 1). Berücksichtigt werden nachlaufende Kennzahlen und vorlaufende Leistungstreiber, die sowohl monetärer oder nicht monetärer als auch unternehmensinterner oder -externer Natur sein können. Auf diese Weise entsteht die „Balance“, d. h. die Ausgewogenheit des Berichtswesens (vgl. Horváth / Kaufmann, 1998, S. 41).

Mit Hilfe des Managementsystems der Balanced Scorecard ist es möglich, die „Vision und Strategie eines Unternehmens in qualitative und quantitative Zielsetzungen und Kennzahlen“ umzusetzen (vgl. Horstmann, 1999, S. 193). Das **Kennzahlensystem dient hier als Bindeglied zwischen der Strategiefindung und der operativen Realisierung** und soll zu einem optimaler gestalteten strategischen Führungsprozess beitragen. Bei der herkömmlichen Strategieimplementierung identifizieren Kaplan/Norton mehrere Defizite. Sie bemängeln unter anderem die häufig fehlende Umsetzbarkeit von Visionen und Strategien, die ungenügende bzw. unklare Operationalisierung der Strategie in den unteren Hierarchieebenen, die fehlende Berücksichtigung der Ressourcenplanung sowie das nur schwach ausgeprägte Feedback (vgl. Kaplan/Norton, 1997, S. 186ff.).

Diese Defizite sollen nun durch die Scorecard überwunden werden. Der Entwicklungsprozess der Scorecard soll zur Klärung und Definition der Vision bzw. der zu implementierenden Strategien beitragen, auch wenn die eigentliche Strategieformulierung nicht zu den primären Aufgaben der Scorecard zählt. Durch das Herausarbeiten der perspektivenübergreifenden Zusammenhänge (Abb. 2) sowie durch die mit deren Ableitung einhergehenden Diskussionen soll das Management für die Situation im

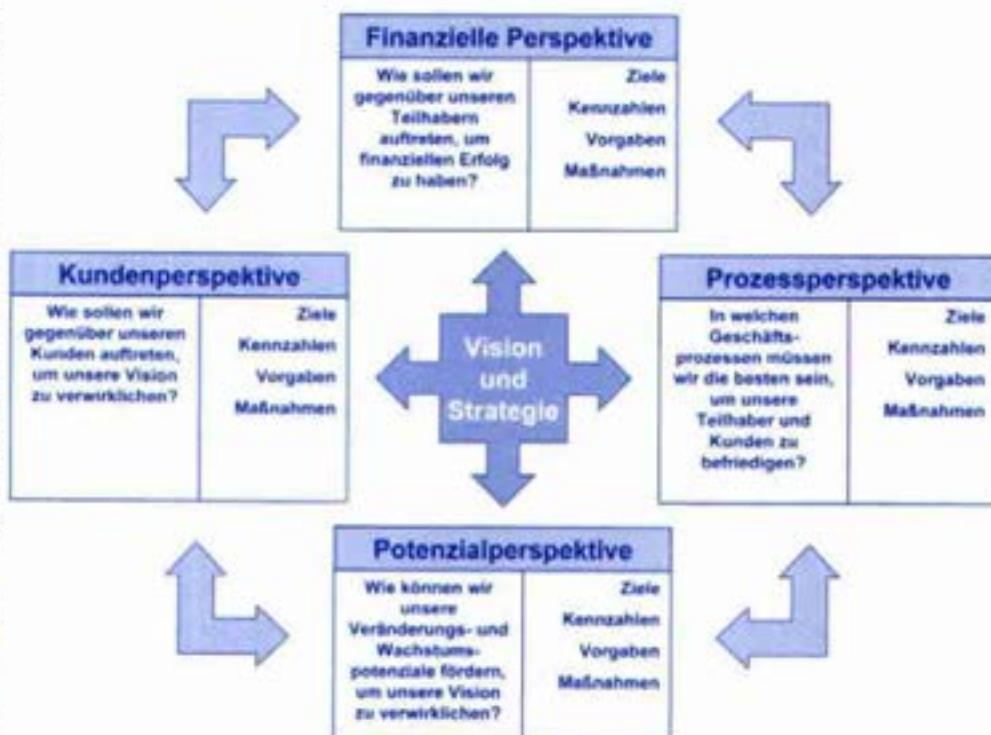


Abb. 1: Die vier Perspektiven der Balanced Scorecard nach Kaplan / Norton, 1997, S. 9

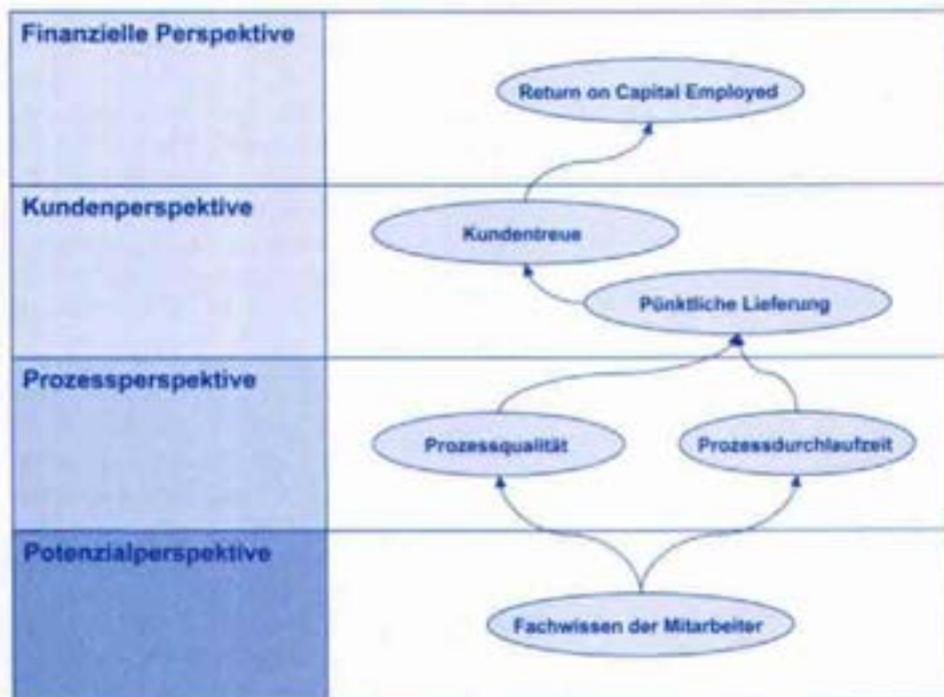


Abb. 2: Beispiel für eine Ursache-Wirkung-Kette nach Kaplan / Norton, 1997, S. 29

Unternehmen sensibilisiert werden und die Strategievorstellung kritisch hinterfragen.

Aufgrund der Vielzahl an existierenden Ursache-Wirkung-Ketten empfehlen Kaplan / Norton für diesen Prozess das geeignetere Instrument der **Strategy Maps**. Diese stellen quasi das auf das Wesentliche konzentrierte Gesamtbild der strategisch relevanten Zusammenhänge bzw. einzelner Ursache-Wirkung-Ketten dar (vgl. Gaiser / Wunder, 2004, S. 458 f.). Dies gestaltet den weiteren Implementierungsprozess übersichtlicher und macht ihn anwendungsfreundlicher, insbesondere im Hinblick auf die folgende Operationalisierung der Strategie, und damit einem entscheidenden Erfolgsfaktor. Die Balanced Scorecard übernimmt dabei die Rolle eines Kommunikationsmediums, das in der Lage ist, die von der Führung entwickelte Strategie allen Mitarbeitern zu verdeutlichen, diese auf die Strategie hin auszurichten und – durch ihre daraus resultierende Identifikation mit der Unternehmensstrategie – deren Engagement und Initiative zu wecken, z. B. durch die Einführung von Zielbildungsprogrammen und die Verbindung mit Anreizsystemen (vgl. Weber / Schäffer, 2000, S. 17 f.).

Schließlich ist die Kontrollfunktion der Scorecard als wesentliches Element des Managementsystems zu nennen.

Kaplan/Norton sprechen allerdings explizit von einem „Kommunikations-, Informations- und Lernsystem“ und nicht von einem „Kontrollsystem“. Ziel ist dabei ein Feed-forward-Prozess, der nicht nur den Fortschritt der Strategieimplementierung meldet, sondern auch einen auf die Strategie bezogenen Lernprozess induziert, also die Strategie selbst überprüft und gegebenenfalls notwendige Anpassungsmaßnahmen formuliert (vgl. Kaplan/Norton, 1997, S. 24 ff.).

#### 4. DIE BALANCED SCORECARD IM BEREICH DES PERSONALMANAGEMENTS

Das Konzept der Balanced Scorecard ist universell angelegt und damit in jedem Unternehmen anwendbar. Kaplan/Norton betonen jedoch, dass die Scorecard als Schablone und nicht als „Zwangsjacke“ gedacht ist. Ihre Einführung bedingt unternehmensspezifische Anpassungen. Dies betrifft sowohl die Auswahl der Kennzahlen als auch die Perspektiven, welche einzeln ausgetauscht, ergänzt oder sogar entfernt werden können. Solche Änderungen und Ergänzungen bei der Einführung sind nicht nur möglich, sondern auch notwendig und erwünscht, zumal auch der Entwicklungsprozess der Scorecard wesentlich zum Erfolg beiträgt.

In der Praxis hat es sich bewährt, nicht eine einzige Balanced Scorecard zu im-

plementieren, sondern für die verschiedenen Unternehmensbereiche **einzelne Scorecards zu konzipieren**, die dann hierarchisch miteinander verbunden werden, so dass **relevante Kennzahlen aus einzelnen Organisationseinheiten** – zum Teil verdichtet – in die Scorecard der übergeordneten Organisationseinheit einfließen. Die unterste Ebene ist in der Regel eine Abteilung oder ein abgrenzbarer Unternehmensbereich. Unter diesen Voraussetzungen soll die Eignung der Balanced Scorecard als Controllinginstrument für den Bereich des Personalmanagements untersucht werden.

#### 4.1. Die Implementierung der Balanced Scorecard

Auf eine detaillierte Beschreibung des komplexen Prozesses der Implementierung einer Balanced Scorecard soll hier verzichtet werden, jedoch sollen die wesentlichen Aktivitäten und damit die Erfolgsfaktoren kurz skizziert und auf das Personalwesen transferiert werden.

Ausgangspunkt einer Balanced Scorecard sind grundsätzlich die **Vision und Mission des Unternehmens**, die im Rahmen eines **Strategiefindungsprozesses als verständliche Strategie formuliert** werden müssen (vgl. Kaplan/Norton, 2004, S. 29 f.). Bereits hier muss der Implementierungsprozess für die Scorecard im Personalmanagement ansetzen. Es gilt, aus der Strategie des gesamten Unternehmens **eine Personalstrategie abzuleiten und anschließend konsequent umzusetzen**, so dass eine zielgerichtete Personalarbeit ermöglicht wird (vgl. Reupert/Wenisch, 2000, S. 38; vgl. Berthel, 2004, S. 1449). Im Umkehrschluss wird damit auch das Ziel verfolgt, den **Beitrag der Personalabteilung am Erfolg des Unternehmens** transparenter und messbarer zu machen. Bisher wurde dies häufig mit dem Argument vernachlässigt, dass es sich um immaterielle Aspekte und um qualitative, kaum messbare Prozesse und Inhalte handelt (vgl. Wickel-Kirsch, 1999, S. 70).

Ist die **Strategie formuliert**, so ist sie in **konkrete Ziele zu transferieren**, die anschließend mit geeigneten Messgrößen zu hinterlegen sind, für die wiederum ein

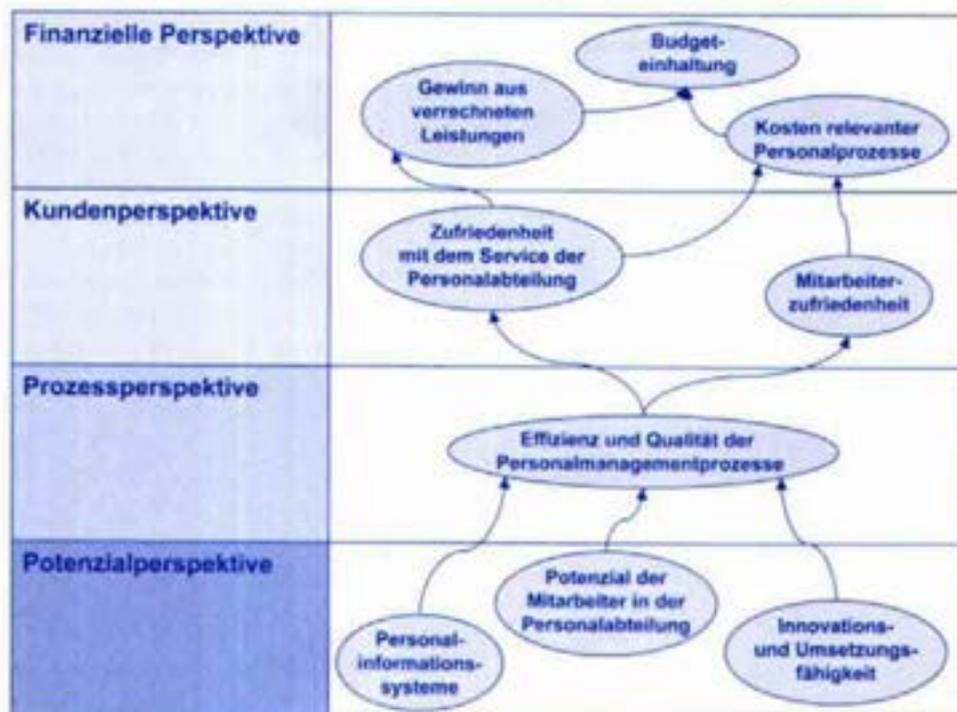


Abb. 3: Beispiel einer Strategy Map für das Personalmanagement

Perspektiven einer Scorecard berücksichtigt werden.

Abbildung 3 stellt dabei eine mögliche Strategy Map für das Personalmanagement mit den für diese Abteilung entscheidenden Zielbereichen dar. Im Gegensatz dazu zeigt Abbildung 4 eine Strategy Map als Basis für eine personalbezogene Balanced Scorecard.

Als dritte, in der Praxis verbreitete Möglichkeit ist die Berücksichtigung des Leistungsfaktors Personal in den Potenzialperspektiven der Scorecards anderer Organisationseinheiten zu nennen. Dies kann unabhängig von der Existenz einer übergeordneten Scorecard im Bereich Personalmanagement erfolgen, jedoch wäre eine Verbindung zwischen beiden sinnvoll.

Zielwert vereinbart werden muss. Schließlich sind im Rahmen eines Aktionsplanes geeignete Maßnahmen zu identifizieren, um die gesetzten Ziele zu erreichen (vgl. Horváth & Partners, 2004, S. 48 ff. sowie 246 ff.). Neben den typischen Erfolgskomponenten eines solchen Projektes sind insbesondere wieder eine verständliche Formulierung sowie eine klare Kommunikation der Scorecard und ihrer Inhalte innerhalb des Unternehmens von Bedeutung. Dies erleichtert das grundsätzliche Verständnis für Strategie-zusammenhänge bei den Mitarbeitern und fördert damit die Akzeptanz der Scorecard. Gerade für die Personalabteilung kann so der Wert ihrer Aktivitäten abteilungsübergreifend deutlich kommuniziert werden. Aus beiden Aspekten kann sich eine steigende Leistungsbereitschaft ergeben, da die Mitarbeiter im Personalmanagement oder auch im gesamten Unternehmen verstehen können, welche Rolle ihnen im Rahmen der Unternehmensstrategie zukommt (vgl. Weber/Schäffer, 2000, S. 18).

#### 4.2. Die Gestaltung der Perspektiven

Bezogen auf das Personalmanagement kann die Balanced Scorecard unterschiedlich aufgesetzt werden. Einerseits ist – dem

Gedanken des „Wertschöpfungs-Centers Personal“ folgend – eine direkte Messung der Aktivitäten des Personalmanagements möglich. Andererseits ist die personalbezogene Wertschöpfungsmessung denkbar, d. h. in der Scorecard wird das Personal als Ganzes betrachtet (vgl. Dahmen/Maier/Kamps, 2000, S. 18; vgl. Wunderer/Jaritz, 2002, S. 357). Zur Abgrenzung sollen mit Hilfe von **Strategy Maps** die unterschiedlichen Ausprägungen beider Ansätze grafisch verdeutlicht und bei der folgenden Erläuterung der

#### 4.2.1. Die Finanzperspektive

Die Finanzperspektive der Balanced Scorecard betrachtet vor allem die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage des Unternehmens und besteht daher aus finanzwirtschaftlichen Daten, wie sie in traditionellen Kennzahlensystemen sowie in Monats- oder Jahresabschlüssen ausgewiesen werden. Obwohl man von einem Gleichgewicht zwischen den vier Perspektiven spricht, kommt der finanzwirtschaftlichen Perspektive in mehrfacher

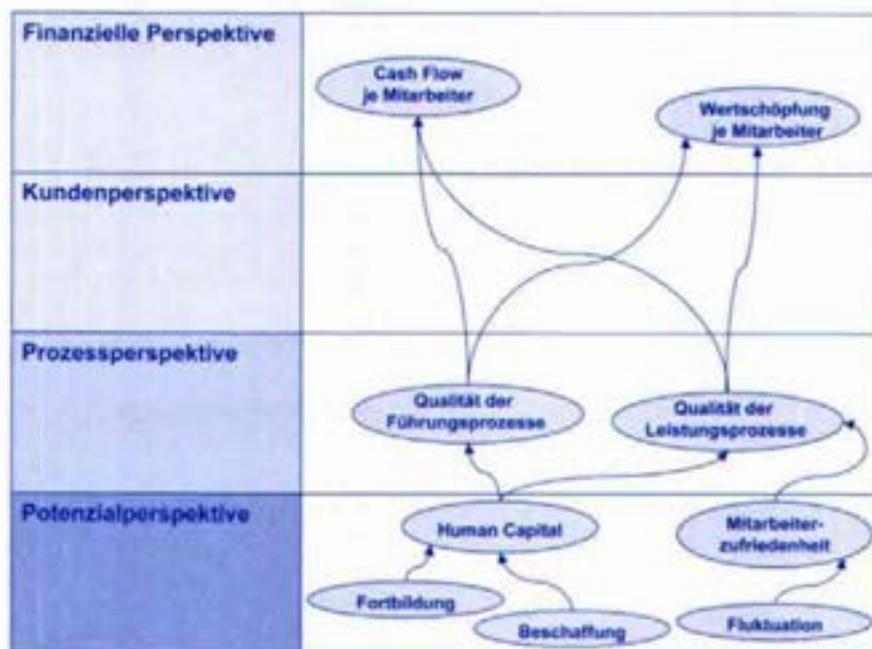


Abb. 4: Beispiel für eine personalbezogene Strategy Map

Hinsicht eine stärkere Bedeutung zu. Zunächst ist ein Unternehmen ohne Berücksichtigung der Finanzlage nicht existenzfähig. Darüber hinaus nimmt diese Perspektive bei der strategischen Steuerung eine Doppelrolle ein, da sie die finanziellen Ergebnisse bzw. Leistungen misst und visualisiert, gleichzeitig aber auch die Ziele und Vorgaben für die übrigen Perspektiven darstellt (vgl. Weber/Schäffer, 2000, S. 2 ff.). So beeinflussen die Ziele der Potenzialperspektive die Erfüllung der Kundenziele ebenso wie die Qualität der internen Prozesse, die wiederum den finanziellen Erfolg des Unternehmens bestimmen.

In die Finanzperspektive einer personalbezogenen **Balanced Scorecard** kann das Ziel der Rentabilitäts- respektive **Produktivitätssteigerung** aufgenommen werden, wie auch die **Erhöhung der Wertschöpfung**. Als zugehörige Indikatoren können Rentabilitätskennzahlen wie z. B. **Cash Flow, Gewinn oder Umsatz je Mitarbeiter**, oder auch die Wertschöpfung pro Mitarbeiter aufgenommen werden. Ebenfalls denkbar wäre die Angabe der Personalintensität, mit dem zugrunde liegenden Ziel der Senkung (vgl. Schulte, 1989, S. 109 ff.). Grundsätzlich können auch Personalkosten bzw. die Einhaltung der **Personalkostenbudgets** berücksichtigt werden, gegebenenfalls heruntergebrochen auf bestimmte wertmäßig oder strategisch entscheidende Kostenarten wie z. B. die **Personalentwicklungskosten** oder der Anteil **erfolgsabhängiger Gehaltsbestandteile**. Solche Informationen sollten jedoch möglichst nur als Summe in die Perspektive eingehen, zumal die Details zu Kostenarten oder zur Kostenverteilung auf die Mitarbeiterstruktur (vgl. Grünefeld, 1981, S. 39 ff.) im betrieblichen Reportingsystem verfügbar sind.

Wird der Fokus auf das Ergebnis der Personalabteilung gelegt, so können hier die Einhaltung der Budgets oder – bei Nutzung einer internen Leistungsverrechnung – der Anteil der verrechneten Leistungen an die dezentralen Auftraggeber herangezogen werden. Eher aktivitätsbezogene Ziele betreffen relevante Personalprozesse mit dem Ziel der Kostenreduktion. Als Indikatoren eignen sich z. B. die Kosten für die Personalbeschaffung je Mitarbeiter, aber auch die Produktivität der Personalabteilung bei der Beschaffung.

#### 4.2.2. Die Kundenperspektive

Das ursprüngliche Ziel der Kundenperspektive ist die Identifikation der Kunden- bzw. Marktsegmente, in denen das Unternehmen konkurrenzfähig sein soll. Hier werden die Aspekte gemessen, die für die Kunden von Bedeutung sind, wie z. B. Produkt- und Serviceeigenschaften oder Kundenbeziehungen. Dieser Ansatz ist auf eine personalbezogene Scorecard nicht übertragbar, allerdings auf die Personalabteilung selbst. In diesem Fall sind **die bestehenden bzw. potenziellen Mitarbeiter sowie die Unternehmensleitung und die Führungskräfte als interne Kunden anzusehen** (vgl. Wunderer/Jaritz, 2002, S. 86 f.; vgl. Philipps/Windheim, 2003, S. 49).

Das Ziel der Erhöhung der „Kundenzufriedenheit“ ist adäquat zu übertragen und stellt sich sowohl als Zufriedenheit der internen Kunden mit den Dienstleistungen und der Servicequalität der Personalabteilung wie auch als Mitarbeiterzufriedenheit aller Führungskräfte und Mitarbeiter dar (vgl. Wunderer/Jaritz, 2002, S. 361). Beide werden in der Regel durch **anonyme, standardisierte Befragungen erhoben** und können unter anderem in Form eines Zufriedenheitsindex dargestellt werden. Auf die Zufriedenheit der Mitarbeiter kann ebenso durch Beobachtung der Verhaltensweisen, z. B. anhand von Fehlzeiten, Krankheitsquoten oder Fluktuationsraten, geschlossen werden. Als Indikatoren für die Zufriedenheit potenzieller Mitarbeiter eignen sich Daten über die **Effektivität von Recruitingmaßnahmen, über die Anzahl von Bewerbern auf eine Stellenausschreibung sowie die Quoten der angenommenen Einladungen zum Vorstellungsgespräch** bzw. der angenommenen Vertragsangebote (vgl. Philipps/Windheim, 2003, S. 50; vgl. Schulte, 1989, S. 60 ff.).

#### 4.2.3. Die Prozessperspektive

Die Prozessperspektive befasst sich mit der innerbetrieblichen, meist generischen Wertkette. Ausgangspunkt sollten dabei hauptsächlich die in der Kundenperspektive ermittelten Ziele sein (vgl. Kaplan/Norton, 1997, S. 89 ff.). Die erfolgskritischen internen Prozesse sind so zu entwickeln bzw. zu gestalten, dass sie die Voraussetzung für eine optimale Be-

dürfnisbefriedigung des Kunden bilden. Dies bedeutet z. B. eine Beschleunigung der Prozesse oder die Entwicklung eines kosten- und zeitgünstigeren Prozessablaufs.

Eine Scorecard für das Personalmanagement orientiert sich an dessen Aufgaben bzw. Prozessen. Als ein grundsätzliches Ziel ist die Effizienzverbesserung dieser Prozesse hinsichtlich des Ressourceneinsatzes und des Zielerreichungsgrades zu nennen. Im Bereich der **Personalbeschaffung können beispielsweise die Durchlaufzeit des Bewerbungsprozesses oder die Beschaffungsdauer gemessen werden**, oder im Rahmen der Personalentwicklung eine kontinuierliche Durchführung der Prüfung des Entwicklungsbedarfs (vgl. Philipps/Windheim, 2003, S. 49f.).

Im Hinblick auf das Personal hängt die Sicherung der Produktivität und der Finanzergebnisse von den Fähigkeiten der Mitarbeiter, deren Motivation, allgemein von dem Betriebsklima sowie der Qualität des Führungsprozesses respektive der Mitarbeiterführung ab. Letztere wird primär von der Qualität der Führungskräfte bestimmt. Eine **direkte Messung derselben kann z. B. über so genannte 360°-Beurteilungen einzelner Führungskräfte erfolgen**, während eine indirekte Messung sich **am Betriebsklima orientiert, welches mit Hilfe von Mitarbeiterumfragen, Austrittsinterviews oder vergleichbaren Instrumenten** bestimmt werden kann (vgl. Wunderer/Jaritz, 2002, S. 358 f.).

In beide Arten der Balanced Scorecard passt als Indikator die Qualität der Personalgewinnung, welche einerseits die Fähigkeiten der Mitarbeiter beeinflusst, andererseits als Merkmal für die Effizienz des Selektionsprozesses innerhalb der Personalabteilung steht. Als Kennzahl bietet sich die Ermittlung einer Fehlerquote an, d. h. der Quotient aus den nicht erfolgreichen Einstellungen, identifiziert mit Hilfe der Kündigungen oder Versetzungen innerhalb der ersten zwölf Monate nach Antritt der Stelle, zur Summe aller Neueinstellungen. Als externer Faktor bietet sich die Attraktivität des Unternehmens auf dem Arbeitsmarkt an, erhoben mittels Umfragen in den relevanten Marktsegmenten oder auch anhand der Anzahl an Initiativbewerbungen.

#### 4.2.4. Die Potenzialperspektive

Die vierte Perspektive behandelt die Potenziale von Informationssystemen, die Potenziale und Fähigkeiten der Mitarbeiter sowie deren Motivation, Empowerment und Ausrichtung auf die Strategie des Unternehmens (vgl. Kaplan/Norton, 1997, S. 124 ff.). Diese Merkmale beeinflussen einerseits die internen Prozesse, andererseits auch die Schnittstelle zum Kunden. Die Potenzialperspektive ist damit sehr dynamisch, stark zukunftsorientiert und daher wahrscheinlich am schwierigsten zu behandeln.

Übertragen auf das Personalmanagement gilt es zu prüfen, ob die bestehenden **Personalinformationssysteme die internen Prozesse unterstützen**. Dies kann z. B. durch eine **Befragung der User** erhoben werden. Weiterhin muss die Innovations- und Umsetzungsfähigkeit der Abteilung betrachtet werden, d. h. die Managementqualität, die Entwicklung neuer Konzepte und Instrumente etc. Der Umsetzungserfolg kann von der Geschäftsführung sowie von den Betroffenen bewertet werden (vgl. Wunderer/Jaritz, 2002, S. 361).

In einer **personalbezogenen Scorecard ist das Humankapital**, welches sich aus den Messgrößen Zufriedenheit, Produktivität und Mitarbeiterbindung ermittelt, eine mögliche Kennzahl (vgl. Scholz/Stein/Bechtel, 2004, S. 125). Das zugrunde liegende Ziel betrifft den **Erhalt oder besser die Erhöhung des Humankapitals** im Unternehmen. Um die Verbesserung der Innovativität zu messen, können die Fortbildungskosten je Mitarbeiter, der Anteil dieser Kosten in Relation zu den gesamten Personalkosten oder auch die Anzahl an eingereichten oder umgesetzten Verbesserungsvorschlägen herangezogen werden. Mittels Potenzialbeurteilung lassen sich Aussagen über die Qualifikation der Mitarbeiter treffen. In die personalbezogene Potenzialperspektive kann ebenfalls die beschriebene Mitarbeiterzufriedenheit, jedoch bezogen auf das bestehende Personal, aufgenommen werden.

#### 4.3. Besonderheiten bei der Auswahl von Personalkennzahlen

Die Selektion von Kennzahlen ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor für die Balan-

ced Scorecard. Es ist darauf zu achten, dass „kein unübersichtlicher und kaum genutzter „Zahlenfriedhof“ entsteht, dessen Informationsflut nicht mehr kundengerecht ist“, sondern dass vielmehr eine **Konzentration auf möglichst wenige Kennzahlen erfolgt**, die „übersichtlich und prägnant die wesentlichen Informationen darstellen“ (vgl. Wunderer/Jaritz, 2002, S. 110 f.). Eine Balanced Scorecard ist schließlich als Steuerungsinstrument konzipiert, jedoch nicht als Reportinginstrument mit einer Fülle an differenzierten Kennzahlen. Empfohlen wird die **Integration von nicht mehr als etwa 25 Kennzahlen** (vgl. Kaplan/Norton, 1997, S. 156; vgl. Herrmann/Seidensticker, 2004, S. 8).

Es gilt also, aus der Fülle an im Personalcontrolling verfügbaren Kennzahlen und Indikatoren **diejenigen zu wählen, die zur Steuerung geeignet sind**, d. h. es sind solche Indikatoren auszuwählen, die einen Beitrag zur Strategie bzw. zum Unternehmenserfolg erbringen und diesen messbar machen. Eine mögliche Kennzahlenauswahl sowie die zugrunde liegenden Entscheidungskriterien wurden bereits im vorhergehenden Abschnitt für die einzelnen Perspektiven skizziert; die Auswahl ist jedoch immer unternehmensspezifisch vorzunehmen.

Neben der Auswahl ist auch die Ermittlung von Kennzahlen aus dem Bereich Personal nicht unproblematisch. Die **Indikatoren sind häufig qualitativer und damit „weicher“ Natur**, wie z. B. die Zufriedenheit eines Mitarbeiters, sollen jedoch in einer Kennzahl quantifiziert und verdichtet werden (vgl. Wickel-Kirsch, 2002, S. 51). Für diese Problematik existiert aus Sicht der Kennzahlen keine endgültige Lösung. In der Praxis besteht die Möglichkeit der subjektiven Bewertung bzw. Zielwertbildung. Sowohl die Einigung auf ein zu erreichendes Ziel als auch die Datenerhebung erfolgt in Gesprächen oder mit Hilfe von Umfragen. **Die Ergebnisse können zu Indexpunkten oder auch in ein Schulnotensystem transferiert werden**. Dabei geht es zwar auch um den Wert an sich, allerdings ist die damit verbundene Aussage von größerem Interesse, d. h. ob ein gesetztes Ziel erreicht wurde oder ob ein gewünschter Trend eingetreten ist (vgl. Horváth & Partners, 2004, S. 228 ff.).

Schließlich kann eine **Problematik bei der perspektivenübergreifenden Ver-**

**knüpfung der Kennzahlen** entstehen. Der Zusammenhang eines Indikators mit der Strategie kann sicherlich theoretisch hergeleitet werden, doch es bereitet häufig Schwierigkeiten, den Effekt gerade immaterieller Werte, wie z. B. das Mitarbeiterpotenzial, auf das Betriebsergebnis konkret zu quantifizieren, zumal sich die Umwelt nicht statisch verhält und somit andere Einflüsse ebenso für eine Veränderung des Zielwertes verantwortlich sein können. Kaplan/Norton empfehlen in solchen Fällen eine Methode zur Bestimmung der „strategischen Bereitschaft“, die als „das Ausmaß, in dem ein immaterieller Vermögenswert die Anforderungen der Strategie erfüllt“ (Kaplan/Norton, 2004, S. 193), definiert ist. Es handelt sich dabei um eine qualitative Prüfung, ob und wie weit Personal, IT und die Organisation die Strategie unterstützen. So wird für die Ermittlung der Bereitschaft des Humankapitals ein Bewertungsprozess angestrebt, mit dessen Hilfe sich z. B. eine Kompetenzlücke für vorher definierte Jobprofile als Differenz zwischen Anforderungen und den aktuell vorhandenen Fähigkeiten bestimmen lässt (vgl. Kaplan/Norton, 2004, S. 205 ff.). Dieser Bewertungsprozess hat zwar ebenfalls einen subjektiven Charakter, ermöglicht allerdings durch seine Standardisierung eine recht genaue Einschätzung.

#### 5. FAZIT

Die Anwendung der Balanced Scorecard für das Personalmanagement betont die Relevanz desselben innerhalb des Unternehmens. Die Nutzung der Potenzialperspektive in den Scorecards einzelner Organisationseinheiten für die Darstellung der mit den Personalressourcen verbundenen Aspekte zeigt bereits, dass ein Unternehmen seinen Mitarbeitern eine höhere Bedeutung zumisst als lediglich die einer substituierbaren Ressource. Die Einführung einer speziellen Scorecard für die Personalabteilung ist hier als konsequente Umsetzung respektive Weiterentwicklung des Wertschöpfungsgedankens zu sehen, d. h. das Unternehmen begreift die Aktivitäten des Personalwesens als relevanten Wertbeitrag zum Unternehmenserfolg. Die Alternative der personalbezogenen Scorecard weist einen etwas anderen Fokus auf, verfolgt aber mit der verstärkten Berücksichtigung des Faktors Personal ein vergleichbares Ziel.

Mit Hilfe der Balanced Scorecard können neben den harten, quantitativ messbaren Fakten auch weiche und qualitative Faktoren berücksichtigt werden. Dies ist einerseits für die Evaluation der Wertschöpfung, andererseits für die Steuerung und Ausrichtung des Personals bzw. der Personalabteilung auf die Unternehmensstrategie notwendig. Im Vergleich mit herkömmlichen, ausschließlich vergangenheitsorientierten und auf harten Faktoren basierenden Instrumenten ist dies eine hervorzuhebende Stärke der Scorecard.

Die Ermittlung der betrieblichen Zusammenhänge und ihre Bewertung sind sicherlich mit einigen Schwierigkeiten verbunden. Schon mit der Auswahl geeigneter Kennzahlen gehen zudem gewisse Risiken einher. Die Aufnahme von nicht entscheidungs- und ergebnisrelevanten Daten überfrachtet die Scorecard unnötig, ohne einen zusätzlichen Nutzen zu generieren. Werden triviale Indikatoren gewählt, wie z. B. die Verteilung der Lohn- und Gehaltskosten auf Mitarbeitergruppen oder die Anzahl von realisierten Seminartagen, so schmälert dies die gesamte Bedeutung der Balanced Scorecard und reduziert das Personalmanagement auf die historisch ausgeübten administrativen Funktionen.

Darüber hinaus ermöglicht das Konzept eine klare, für alle Mitarbeiter des Unternehmens verständliche Ableitung operativer Ziele aus der Strategie des Personalmanagements, und kann schon auf diese Weise zur Erreichung derselben beitragen. Im Fall der Personalabteilung ist es gleichzeitig möglich, ihren Erfolgsbeitrag zu quantifizieren und ebenfalls verständlich zu kommunizieren.

Die hier dargestellten Gestaltungshinweise und Erfolgsfaktoren sind sicherlich nicht als endgültige und vollständige Aufzählung zu verstehen. Dies ist schon deswegen nicht möglich, da eine Scorecard in jedem Unternehmen und jedem Bereich individuell ausgestaltet werden muss. Dennoch erscheint die Balanced Scorecard bei Berücksichtigung der aufgeführten Aspekte insgesamt als ein geeignetes Instrument für die Steuerung des Personals und des Personalmanagements.

## Literatur

- Becker, Fred G. (2002): Lexikon des Personalmanagements, 2. Auflage, Verlag C. H. Beck, München.
- Berthel, Jürgen (2004): Personalcontrolling, in: Gaugler, Eduard / Oechsler, Walter A. / Weber, Wolfgang (Hrsg.), Handwörterbuch des Personalwesens – Enzyklopädie der Betriebswirtschaftslehre Band V, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart 2004, Seite 1441–1455.
- Böttcher, Akiko (2002): Mit Benchmarking zum prozessorientierten Personalmanagement, in: Personal, Heft 02/2002, Seite 54–59.
- Dahmen, Christian / Maier, Gerhard / Kamps, Iris (2000): Zwölf Erfolgsfaktoren für die Balanced Scorecard, in: Personalwirtschaft, Heft 07/2000, Seite 18–25.
- Friedag, Herwig R. (1998): Die Balanced Scorecard – Alter Wein in neuen Schläuchen?, in: Controlling Magazin, Ausgabe 4, Seite 291–294.
- Gaiser, Bernd / Wunder, Thomas (2004): Strategy Maps und Strategieprozess – Einsatzmöglichkeiten, Nutzen, Erfahrungen, in: Controlling, 16. Jahrgang, Heft 8 / 9, August / September 2004, Seite 457–463.
- Grünefeld, Hans-Günther (1981): Personalkennzahlensystem – Planung, Kontrolle, Analyse von Personalaufwand und -daten, 1. Auflage, Gabler Verlag, Wiesbaden.
- Günther, T. / Günther, E. (2003): Zur adäquaten Berücksichtigung von immateriellen und ökologischen Ressourcen im Rechnungswesen, in: Controlling, 15. Jahrgang, Heft 3 / 4, März / April 2003, Seite 191–200.
- Herrmann, Frank / Seidensticker, Franz-Josef (2004): Die 20-Zahlen-Diät, in: Harvard Business Manager, 26. Jahrgang, August 2004, Seite 8–10.
- Horstmann, Walter (1999): Der Balanced-Scorecard-Ansatz als Instrument der Umsetzung von Unternehmensstrategien, in: Controlling, 11. Jahrgang, Heft 4 / 5, April / Mai 1999, Seite 193–199.
- Horváth, Péter / Kaufmann, Lutz (1998): Balanced Scorecard – ein Werkzeug zur Umsetzung von Strategien, in: Harvard Business Manager, Ausgabe 5, Seite 39–48.
- Horváth & Partners [Hrsg.] (2004): Balanced Scorecard umsetzen, 3. Auflage, Verlag Schäffer-Poeschel, Stuttgart.
- Kaplan, Robert S. / Norton, David P. (1997): Balanced Scorecard – Strategien erfolgreich umsetzen, Verlag Schäffer-

Poeschel, Stuttgart.

Kaplan, Robert S. / Norton, David P. (2004): Strategy Map – Der Weg von immateriellen Werten zum materiellen Erfolg, 1. Auflage, Verlag Schäffer-Poeschel, Stuttgart.

Norton, David P. (2001): Foreword to »The HR Scorecard«, in: Becker, Brian E. / Huselid, Mark A. / Ulrich, Dave; The HR Scorecard – Linking People, Strategy and Performance; Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts 2001, Seite IX–X.

Philipps, Gordian / Windheim, Jürgen (2003): Balanced Scorecard zur Cost Center Steuerung von Unternehmen – Das Beispiel HR-Scorecard, in: Personal, Heft 09/2003, Seite 48–50.

Reichmann, Thomas (1997): Controlling mit Kennzahlen und Managementberichten – Grundlagen einer systemgestützten Controlling-Konzeption, 5. Auflage, München.

Reupert, Dirk / Wenisch, Simone (2000): Die Balanced Scorecard als Steuerungsinstrument, in: Personalführung, Heft 11/2000, Seite 38–43.

Scholz, Christian (1994): Personalcontrolling und Unternehmenskultur als widersprüchliche Führungsinstrumente?, in: Kienbaum, Jochen [Hrsg.]: Visionäres Personalmanagement, 2. Auflage, Verlag Schäffer-Poeschel, Stuttgart 1994, Seite 423–437.

Scholz, Christian / Stein, Volker / Bechtel, Roman (2004): Human Capital Management – Wege aus der Unverbindlichkeit, 1. Auflage, Luchterhand Verlag, München / Unterschleißheim.

Schulte, Christof (1989): Personalcontrolling mit Kennzahlen, 1. Auflage, Verlag Franz Vahlen, München.

Weber, Jürgen / Schäffer, Utz (2000): Balanced Scorecard & Controlling – Implementierung – Nutzen für Manager und Controller, Erfahrungen in deutschen Unternehmen, 2. Auflage, Verlag Dr. Th. Gabler, Wiesbaden.

Wickel-Kirsch, Silke (1999): Harte Fakten durch Balanced Scorecard, in: Personalwirtschaft, Heft 10/1999, Seite 70–73.

Wickel-Kirsch, Silke (2002): Personalauswahl mit Unterstützung von Personalkennziffern, in: Personal, Heft 07/2002, Seite 50–53.

Wunderer, Rolf / Jaritz, André (2002): Unternehmerisches Personalcontrolling – Evaluation der Wertschöpfung im Personalmanagement, 2. Auflage, Luchterhand Verlag, Neuwied. ■

Zuordnung CM-Themen-Tableau

11	13	26	G	P	F
----	----	----	---	---	---

Zuordnung CM-Themen-Tableau					
24	26	29	G	F	S

# STRATEGISCHES CONTROLLING IN MITTELSTÄNDISCHEN UNTERNEHMEN:

Wunsch oder Wirklichkeit ?



Professor Dr. Thomas Rautenstrauch ist Hochschullehrer für das Fachgebiet Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Rechnungswesen und Controlling am Fachbereich Wirtschaft der Fachhochschule Bielefeld



Dipl.-Kfm. (FH) Christof Müller ist Mitarbeiter für Forschung am Fachbereich Wirtschaft der Fachhochschule Bielefeld

von Thomas Rautenstrauch und Christof Müller, Bielefeld

## 1. HINTERGRUND

Für viele mittelständische Unternehmen ist es vor dem Hintergrund ihrer vergleichsweise knappen Ressourcenausstattung eine besondere Herausforderung, ihre **Wettbewerbsposition** und damit letztlich auch die Existenz des eigenen Unternehmens angesichts der rasanten **Veränderungen im politisch-rechtlichen, makroökonomischen, technologischen und soziokulturellen Umfeld nachhaltig zu sichern**. Beispielhaft kann hierfür auf das noch junge Problemfeld im Bereich der Finanzierung durch die Neuen Baseler Eigenkapitalvereinbarungen („Basel II“) hingewiesen werden, da die hiermit verbundenen Transparenzanforderungen zusätzliche Transaktionskosten für den Mittelstand auslösten.

Ein Blick auf die **Insolvenzstatistiken** der Creditreform der vergangenen Jahre zeigt, dass gerade mittelständische Unternehmen diesem enormen Wettbewerbsdruck häufig nicht gewachsen waren (vgl. <http://www.creditreform.de>). Die nach Auffassung von Salm besonders krisen- und insolvenzgefährdeten Unternehmensmerkmale wie **jung, schnell wachsend, stark diversifiziert, technisch orientiert, konzentriert auf das Tagesgeschäft und ausschließlich zugeschnitten auf den Unternehmer, treffen in besonderem**

**Maße auf mittelständische Unternehmen zu** (vgl. Salm, M., 2002, S. 15–17). Im Kontext der Beobachtung, dass in zahlreichen Untersuchungen zur qualitativen Insolvenzforschung immer wieder Defizite in der Unternehmensführung und im Management zu den maßgeblichen Ursachen zählen, scheint die besondere Führungssituation in mittelständischen Unternehmen eine höhere Aufmerksamkeit zu verlangen (vgl. z. B. Hauschildt, J.; Leker, J. (Hrsg.), 2000, S. 7–14; Bramsemann, R., 1993, S. 35; Pöhl, W., 1991, S. 20–29; Weber, W., 1981, S. 32–36). So können der mittelständische Unternehmer und seine Führungskräfte im Regelfall nicht auf die in Großunternehmen nahezu selbstverständlichen Stabs- und/oder Fachabteilungen zurückgreifen.

Da Controlling auch als ein Konzept verstanden wird, das die Rationalitätssicherung von Führungsentscheidungen als zentrale Aufgabe übernimmt, scheint somit vor allem ein strategisches Controlling prädestiniert zu sein, die Unternehmensführung in mittelständischen Unternehmen bei der Sicherung der langfristigen Unternehmensexistenz effektiv unterstützen zu können (vgl. Weber, J., 2004, S. 469 ff.). Vor allem eine **strategische Planung verschafft dem Unternehmen nicht nur eine ausreichende und angemessene Reaktionszeit, son-**

dem ermöglicht auch den Aufbau und die Erhaltung von Erfolgspotenzialen, die Wettbewerbsvorteile begründen und sich letztlich in dem Erfolg des Unternehmens niederschlagen (vgl. z. B. Hoch, M., 1989, S. 24; vgl. Gälweiler, A., 1990, S. 45). Der vorliegende Beitrag soll zeigen, inwiefern das strategische Controlling und seine Instrumente in mittelständischen Unternehmen bereits zum Einsatz kommen bzw. nicht zum Einsatz kommen.

## 2. MITTELSTÄNDISCHE UNTERNEHMEN – EINE KURZE BEGRIFFSKLÄRUNG

Eine allgemein gültige und eindeutige Definition mittelständischer Unternehmen liegt bislang nicht vor. Die wohl geläufigste Definition für mittelständische Unternehmen stammt vom Institut für Mittelstandsforschung (IfM) in Bonn. Es charakterisiert den Mittelstand ausschließlich anhand der quantitativen Bestimmungsgrößen Beschäftigtenzahl und erzielter Jahresumsatz. Die kleinen Unternehmen beschäftigen demnach bis zu neun Mitarbeiter und erzielen einen Jahresumsatz von durchschnittlich weniger als 1 Mio. Euro. Mittlere Unternehmen beschäftigen zwischen zehn und 499 Mitarbeiter und erwirtschaften einen Jahresumsatz von 1 Mio. Euro bis 50 Mio. Euro (vgl. <http://www.ifm-bonn.org>,

Stand 13.08.2003). Detaillierte Erkenntnisse zur Bedeutung des Mittelstandes liefert die Studie „mind – Mittelstand in Deutschland“, wonach die o.g. quantitativen Kriterien im Jahr 2000 von 3,27 Mio. Unternehmen in Deutschland erfüllt wurden, **was zugleich 99,6 % aller in Deutschland zur Mehrwertsteuer veranlagten Unternehmen entspricht.**

Trotz der hohen volkswirtschaftlichen Bedeutung mittelständischer Unternehmen in Deutschland wird diesen im Kontext des Controlling nur eine vergleichsweise untergeordnete Rolle zuteil. Vor allem die wissenschaftliche Controlling-Literatur bildet weitestgehend lediglich Befunde zum Controlling im Allgemeinen sowie Konzepte zur Gestaltung des Controlling in Großunternehmen ab (vgl. Ossadnik, W., Barklage, D., Lengerich, E. van, 2003, S. 1). Erst in den letzten Jahren sind verstärkt verschiedene empirische Forschungsergebnisse zum Controlling in mittelständischen Unternehmen bzw. KMU veröffentlicht worden.

### 3. ERGEBNISSE EINER EIGENEN EMPIRISCHEN UNTERSUCHUNG

Vor allem die Tatsache, dass umfassende empirische Untersuchungen zum Einsatz des strategischen Controlling in mittelständischen Unternehmen mehrheitlich einige Jahre zurück liegen, gab Anlass zu einer neuen empirischen Befragung mittelständischer Unternehmen, die im folgenden hinsichtlich ihres Aufbaus und ihrer Ergebnisse dargestellt wird.

#### 3.1 Untersuchungsdesign

Die Untersuchung wurde auf der Basis einer schriftlichen, postalischen Befragung **auf Basis eines standardisierten Fragebogens** durchgeführt. Befragt wurden hierbei ausschließlich **Unternehmen des produzierenden Gewerbes**, die in den beiden IHK-Bezirken Ostwestfalen sowie Lippe registriert waren und eine Mitarbeiterzahl aufwiesen, die größer 20 und kleiner 500 war. Die Befragung einschließlich Pre-Test wurde von März bis Juli 2003 durchgeführt. Von den insgesamt 1.568 versandten Fragebögen erhielt man 197 zurück, von denen schließlich 188 auswertbar waren. Hieraus ergibt sich eine **Rücklaufquote von ca. 12 %**.

Die antwortenden Unternehmen gehören schwerpunktmäßig dem Maschinenbau (16,5 %), der Möbelbranche (14,4 %) sowie der Metallbranche (13,3 %) an. Sie beschäftigen zu mehr als 50 % bis zu 100 Mitarbeiter und erzielten bis zu ca. 45 % einen Jahresumsatz von bis zu 10 Mio. €. Weitere ca. 24 % erzielten 11–25 Mio. € Jahresumsatz. Betrachtet man das Alter der Unternehmen, so kann man nicht von jungen Unternehmen sprechen, da ca. 90 % der Unternehmen angaben, vor mehr als 10 Jahren gegründet worden zu sein. Eine Positivauslese in den Antworten kann angesichts der Antworten auf die Frage nach der Entwicklung des Unternehmens im Vergleich mit der Branche nicht ausgeschlossen werden, da ca. 88 % der Unternehmen sich nach eigenen Angaben in den vergangenen

fünf Jahren mindestens ebenso positiv wie der Branchendurchschnitt entwickelt haben.

Hinsichtlich des strategischen Controllings beschäftigte sich die erste Frage mit den Ebenen der Strategieentwicklung. Mit der zweiten Frage wurde der Einsatz ausgewählter Instrumente des strategischen Controllings untersucht. Die Unternehmen sollten hier angeben, welche Instrumente sie anwenden und mit welcher Intensität. In der nachfolgenden Frage drei wurden erstmals verschiedene Gründe für eine Nichtberücksichtigung der zuvor dargestellten Instrumente abgefragt.

#### 3.2 Ebenen der Strategieentwicklung

Nach unterschiedlichem Zeithorizont und Detaillierungsgrad können verschiedene Strategie-Ebenen unterschieden werden, wobei die befragten Unternehmen hier angeben konnten, auf welcher dieser Ebenen, angefangen von einem eher globalen Leitbild bis hin zu einer Funktionsbereichsstrategie, sie ihre Strategien entwickeln. Die nachstehende Abb. 1 lässt hierzu die dargestellten Ergebnisse erkennen.

Während ca. 45 % der Unternehmen über ein Leitbild verfügen (Mehrfachantworten waren möglich), hatten ca. **58 % eine Gesamtunternehmensstrategie** implementiert. Weiterhin haben ca. 32 % sogar **Geschäftsbereichsstrategien** entwickelt. Diese Ergebnisse bedeuten allerdings im Umkehrschluss, dass mehr als

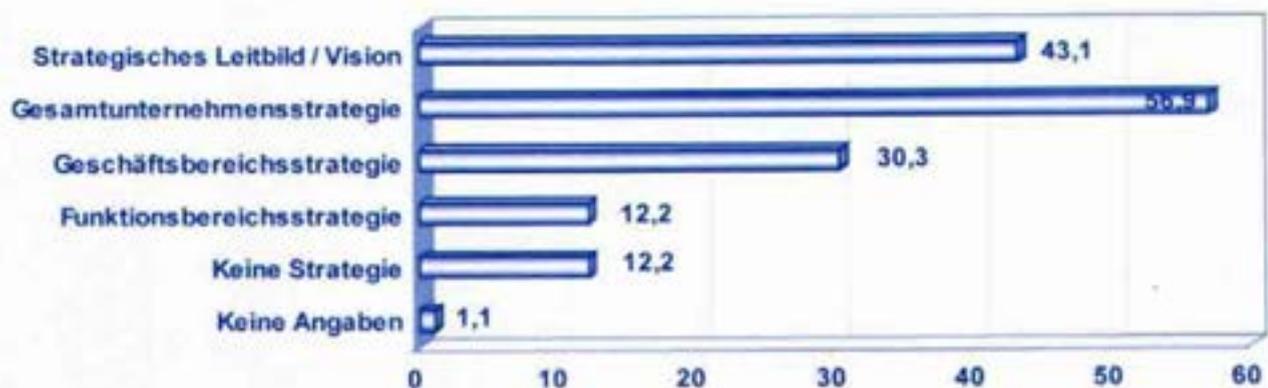


Abb. 1: Ebenen der Strategieentwicklung

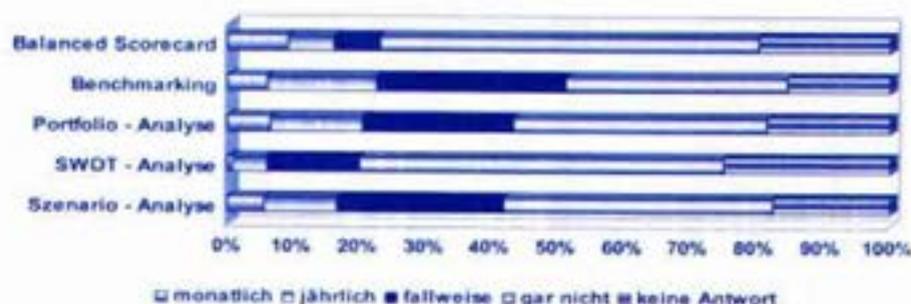


Abb. 2: Einsatz strategischer Controllinginstrumente

jedes zweite Unternehmen weder ein strategisches Leitbild noch eine Unternehmensvision hat. Weiterhin verfügen gut vier von zehn Unternehmen nicht einmal über eine Gesamtunternehmensstrategie etc. Diese in einigen Punkten als wenig ausgeprägt zu bezeichnende Strategieentwicklung geht bei ca. 12 % der Unternehmen soweit, dass auf eine strategische Planung vollkommen verzichtet wird.

Insgesamt lässt sich mit zunehmender Unternehmensgröße eine steigende Häufigkeit für das Vorhandensein der unterschiedlichen Ebenen der Strategieentwicklung feststellen. Keine klaren Tendenzen liefern hingegen das Unternehmensalter sowie die Entwicklung. Darüber hinaus zeigt sich, dass es eher kleinere Unternehmen sind, die überhaupt nicht strategisch planen. Allerdings hatten diese Unternehmen auch vermehrt angegeben, weniger oder sogar viel weniger als die jeweilige Branche gewachsen zu sein.

Durch diese Untersuchung werden die Ergebnisse früherer Forschungsarbeiten bestätigt, in denen eine weniger strategische und eher operative Ausrichtung des Controllings in kleinen und mittleren Unternehmen festgestellt wurde.

### 3.3 Strategische Controllinginstrumente

Das strategische Controlling verfügt über ein breites Spektrum unterschiedlicher Instrumente. Im Rahmen der Befragung wurden aus diesem Spek-

trum möglicher Instrumente lediglich fünf auf ihre Einsatzhäufigkeit hin untersucht, wobei auch bei dieser Frage Mehrfachantworten zugelassen waren. Betrachtet man die in Abbildung 2 dargestellte Einsatzhäufigkeit der einzelnen Instrumente, so erkennt man, dass die Hälfte der Unternehmen zumindest fallweise ein Benchmarking durchführen, etwas weniger als die Hälfte führt eine Portfolioanalyse durch und vier von zehn Unternehmen setzen die Szenarioanalyse ein. Nur selten werden hingegen die Balanced Scorecard und die SWOT-Analyse angewandt.

Ein wesentliches Anliegen der vorliegenden Befragung war die Analyse möglicher Ursachen für die Nichtanwendung strategischer Controllinginstrumente im Mittelstand. Wie die nachfolgende Abbildung 3 verdeutlicht, ist es nicht der Faktor Zeit, der einen häufigeren Einsatz verhindert, sondern es sind vielmehr einzelne Instrumente (hier die Balanced Scorecard und die SWOT-Analyse) nahezu der Hälfte der befragten Unternehmen nicht bekannt.

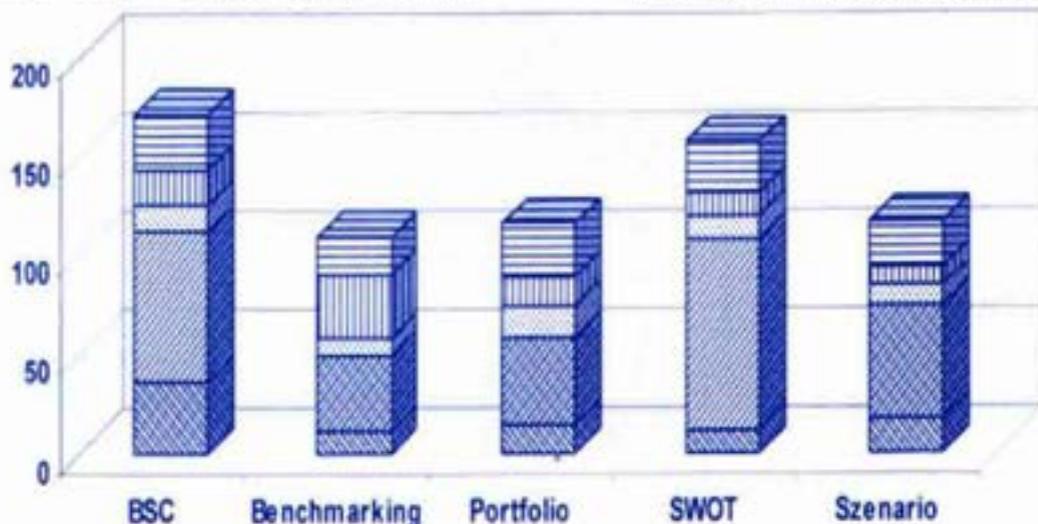


Abb. 3: Gründe gegen den Einsatz strategischer Instrumente

Weiterhin wurden Probleme bei der Datenbeschaffung als wichtiger Einflussfaktor für die Nichtanwendung genannt. Auch der relativ hohe Anteil der Antwortverweigerungen in diesem Punkt (teilweise über 40 %) deutet auf eine gewisse Unsicherheit der Unternehmen im strategischen Controlling hin.

Bei einer Betrachtung der Antworten zu den einzelnen strategischen Instrumenten sind folgende nennenswerte Ergebnisse zu nennen:

**Balanced Scorecard (BSC):** Die BSC gehört neben der SWOT-Analyse zu den strategischen Instrumenten, die von den befragten Unternehmen nach eigener Aussage am wenigsten angewendet werden. Eine genauere Analyse der Antworten zeigt, dass primär Unternehmen aus der Branche Maschinenbau und Elektrotechnik dieses Instrument einsetzen. Nimmt man die Unternehmensgröße, gemessen an der Anzahl der Beschäftigten als Vergleichsmaßstab hinzu, so kann man bei der BSC einen Trend zu einer verstärkten Anwendung bei zunehmender Unternehmensgröße feststellen. Während Unternehmen mit bis zu 200 Mitarbeitern die BSC eher jährlich oder fallweise einsetzen, dominiert in Betrieben mit mehr als 200 Beschäftigten ein monatlicher Einsatz. Eine abschließende Betrachtung der Unternehmensentwicklung zeigt, dass die BSC in Unternehmen, die sich nach eigenen Angaben schlechter als der Branchendurchschnitt entwickelt haben, kaum eingesetzt wird, sondern primär in erfolgreicheren Unter-

nehmen. Betrachtet man allerdings die angeführten Gründe für den fehlenden Einsatz der BSC in mittelständischen Unternehmen, so wird deutlich, dass die zentrale Ursache im zu geringen Bekanntheitsgrad des Konzeptes liegt.

**Benchmarking** Das Benchmarking erwies sich innerhalb der Umfrage als das strategische Controllinginstrument mit der höchsten Einsatzhäufigkeit. Über alle Vergleichsmaßstäbe hinweg gesehen dominiert hier ein fallweiser Einsatz vor der jährlichen bzw. der monatlichen Anwendung. Eine genauere Auswertung zeigt, dass die Bewertung bei älteren Unternehmen durchweg positiv ausfällt; hingegen jüngere Unternehmen, die vor 2–5 Jahren gegründet wurden, dieses Instrument nach eigenen Angaben überhaupt nicht nutzen. Die absoluten Einsatzhäufigkeiten variieren in einem Größenvergleich zudem kaum, jedoch steigt mit zunehmender Unternehmensgröße die Anzahl der Unternehmen, die ein monatliches Benchmarking einem fallweisen vorziehen. Betrachtet man nun die Gründe, die aus Sicht der Unternehmen gegen einen Einsatz des Benchmarking sprechen, so steht auch hier der mangelnde Bekanntheitsgrad an erster Stelle. Weitere nennenswerte Ursachen bilden mögliche Probleme bei der Datenbeschaffung.

**Portfolio-Analyse** Dieses Instrument wenden vier von zehn in der Untersuchung befragten Unternehmen an. Dabei überwiegt ein fallweiser Einsatz gegenüber einem jährlichen bzw. monatlichen. Die Unternehmen, die die Portfolio-Analyse nicht einsetzen, begründen diese Entscheidung vornehmlich mit einem mangelnden Bekanntheitsgrad sowie mit einer stärkeren Gewichtung der eigenen Praxiserfahrung. Weitere Gründe werden nur vereinzelt vorgebracht. Die mangelnde Bekanntheit führen in einer genaueren Betrachtung primär kleinere Unternehmen mit bis zu 100 Mitarbeitern als Hauptgrund an.

**SWOT-Analyse** Dieses Instrument wird nur von jedem fünften Unternehmen angewendet. Über sämtliche Vergleichsmaßstäbe hinweg gesehen dominiert hier ebenfalls ein fallweiser Einsatz. Überraschend war, dass mehr als jedes zweite antwortende Unternehmen angab, die SWOT-Analyse nicht zu kennen. Diese mangelnde Bekanntheit ist vermutlich zu einem nicht unerheblichen Teil gerade bei kleineren Unternehmen dem nicht geläufigen Terminus der SWOT-Analyse zuzu-

schreiben. Diese Vermutung erscheint auch vor dem Hintergrund eines in früheren Studien deutlich **höheren Bekanntheitsgrades der Chancen-Risiken-Analyse bzw. der Stärken-Schwächen-Analyse**, den beiden Teilkomponenten der SWOT-Analyse, wahrscheinlich.

**Szenario-Analyse** Etwas mehr als vier von zehn befragten Unternehmen setzen zumindest fallweise die Szenario-Analyse ein. Dabei sind es die Unternehmen, deren Gründung 6–10 Jahre zurückliegt, die das günstigste Verhältnis von Einsätzen und Ablehnungen aufweisen. Mehr als jedes vierte in der Befragung antwortenden Unternehmen gab an, die Szenario-Analyse nicht zu kennen. Dieser mangelnde Bekanntheitsgrad wird in der Befragung erneut tendenziell eher von älteren und kleineren Unternehmen vorgebracht.

#### 4 FAZIT UND AUSBLICK / LITERATUR

Die durchgeführte Befragung zum strategischen Controlling in mittelständischen Unternehmen bestätigt insofern die Erkenntnisse früherer Untersuchungen zu diesem Themenkomplex, als dass der Bereich der strategischen Unternehmensplanung bei der Mehrheit der untersuchten Betriebe wenig ausgeprägt ist (vgl. hierzu auch die Ergebnisse der Untersuchungen von Dintner, Kosmider, Legenhausen und Niedermayr). Beinahe jedes zweite Unternehmen verfügt nach eigenen Angaben nicht einmal über eine Gesamtunternehmensstrategie, während etwas mehr als jedes achte Unternehmen sogar auf jegliche strategische Planung verzichtet.

Die dem strategischen Controlling zur Verfügung stehenden Instrumente werden ebenfalls nur unzureichend eingesetzt. Die stärkste Verbreitung hat hier das Benchmarking, welches immerhin in jedem zweiten KMU zumindest fallweise eingesetzt wird. Jeweils ca. vier von zehn Unternehmen nutzen die Möglichkeiten der Portfolio-Analyse und der Szenario-Analyse.

Die Analyse der Gründe, die aus Sicht der mittelständischen Unternehmen gegen den Einsatz strategischer Controllinginstrumente sprechen, zeigte, dass hinsichtlich mehrerer Instrumente noch Unkenntnis vorherrscht. Ein möglicher Grund hierfür kann sicherlich in der unterschiedlichen Ausbildung der für das Controlling verantwortlichen Personen in den befragten Unternehmen gesehen werden, wobei diese in etwas mehr als

der Hälfte der Unternehmen ein wirtschaftswissenschaftliches Studium absolviert hatten. Abschließend lässt sich somit folgern, dass **nach wie vor ein hoher Bedarf nach einem Transfer von Controllingwissen** in mittelständischen Unternehmen besteht. An der Deckung dieses Wissensbedarfs können neben Beratern auch Hochschulen und andere Bildungsträger mitwirken, damit die gesamtwirtschaftlich so wichtige Gruppe der mittelständischen Unternehmen zukünftig mehr als bisher in die Lage versetzt wird, effektive strategische Führungsentscheidungen unter Einsatz der hierfür notwendigen Methoden und Instrumente zu fällen.

Dintner, R. (1999): Controlling in kleinen und mittelgroßen Unternehmen, Frankfurt/M.

Gälweiler, A. (1990): Strategische Unternehmensführung, 2. Auflage, Frankfurt/M.

Hauschildt, J.; Leker, J. (Hrsg.) (2000): Krisendiagnose durch Bilanzanalyse, 2. Aufl., Köln

Hoch, M. (1989): Strategische Planung in mittelständischen Unternehmen, Dissertation, Pfaffenweiler

Horváth, P. (2003): Controlling, 9. Auflage, München

Kosmider, A. (1994): Controlling im Mittelstand, Eine Untersuchung der Gestaltung und Anwendung des Controllings in mittelständischen Industrieunternehmen, 2. Auflage, Stuttgart

Legenhausen, C. (1998): Controllinginstrumente für den Mittelstand, Wiesbaden; zugl.: Bremen, Diss., 1997

Niedermayr, R. (1994): Entwicklungsstand des Controlling: System, Kontext und Effizienz, Wiesbaden; zugl.: Wien, Diss., 1993

Ossadnik, W.; Barklage, D.; Lengerich, E. van (2003): Controlling mittelständischer Unternehmen in der Region Osnabrück-Emsland: Empirische Bestandsaufnahme, Evaluierung und Handlungsempfehlungen; Forschungsbericht des Instituts für Mittelstandsforschung, online im Internet unter der URL: <http://ifmos.uos.de/Forschungsbericht-Controlling.pdf> [Stand: 24.10.2005]

Pöhl, W. (1991): Controlling und externe Beratung: Ein Konzept zur Verbesserung der Führungsqualität in mittelständischen Unternehmen, München

Porter, M. E. (2000): Wettbewerbsvorteile: Spitzenleistungen erreichen und behaupten (Competitive advantage), 6. Auflage, Frankfurt/M.

Salm, M. (2002): Krisenmanagement – Strategien gegen die Insolvenzgefahr in kleinen und mittleren Unternehmen, Frankfurt/M.

Steinle, C.; Thiem, H.; Lange, M. (2001): Die Balanced Scorecard als Instrument zur Umsetzung von Strategien: Praxishinweise und Gestaltungshinweise, in: Controller Magazin, Heft 1, S. 29–37

Wall, F. (2001): Ursache-Wirkungsbeziehungen als ein zentraler Bestandteil der Balanced Scorecard: Möglichkeiten und Grenzen ihrer Gewinnung, in: Controlling, Heft 2, S. 65–74

#### Internetquellen:

<http://www.creditreform.de/presse/00085.php> (Stand 30.06.2004)

<http://www.ifm-bonn.org> (Stand 13.08.2003)

<http://www.ifm-bonn.org/presse/bdi-ubg-vor.pdf> (Stand 30.06.2004)

## CONTROLLING-KONZEPT FÜR KLEIN-UNTERNEHMEN

– modular geht's besser

von Sandra Ruchhöft, Hamburg,  
und Antje Krey, Rostock



Dipl.-Kffr. Sandra Ruchhöft, ECE Projektmanagement G.m.b.H. & Co. KG, Hamburg. Sie entwickelte in ihrer Diplomarbeit an der Universität Rostock ein Controllingkonzept für Kleinunternehmen. Die Diplomarbeit wurde mit dem CIB-Nachwuchspreis 2005 des Internationalen Controllervereins ausgezeichnet.



Prof. Dr. Antje Krey, Juniorprofessorin für Funktionalcontrolling, Universität Rostock

### 1 EINFÜHRUNG

**Kleine und mittlere Unternehmen (KMU)** erfahren unter wirtschaftswissenschaftlichen Gesichtspunkten eine zwispältige Beachtung. Zwar beinhaltet diese Unternehmensgruppe in Deutschland ca. 90 % aller Unternehmen, erwirtschaftet etwa die Hälfte der Umsätze des Wirtschaftsgebietes und ist darüber hinaus Arbeitgeber für ca. zwei Drittel aller Arbeitnehmer.<sup>1</sup> Dennoch werden betriebswirtschaftliche Konzepte und Lösungsalternativen vorwiegend für Großunternehmen entwickelt. KMU werden kaum berücksichtigt, **obwohl in diesen Unternehmen ein hohes Forschungspotenzial** enthalten ist. Diese Entwicklung gilt nicht nur für die Betriebswirtschaftslehre allgemein, sondern auch für den Bereich des Controlling.<sup>2</sup>

**Innerhalb der KMU dominieren die Kleinunternehmen.** Aufgrund ihrer geringen Größe sind sie in ihrer Existenz grundsätzlich gefährdeter als mittelgroße Unternehmen, da sie über geringere Liquiditäts- und Kapitalreserven verfügen. Daher sind Kleinunternehmen in bedeutender Weise auf die Einführung von Controllingsystemen angewiesen. Während Controlling in mittleren Unternehmen zur Datenanalyse, Informationsbeschaffung und als Entscheidungsgrundlage und damit zur Kosten- und

Prozessoptimierung eingesetzt wird, **nimmt das Controlling in Kleinunternehmen qualitativ eine „echte“ Führungsunterstützungsfunktion wahr.** Mit der Einführung von Controllingbausteinen werden den Kleinunternehmen und deren Inhabern Instrumente an die Hand gegeben, die ihnen helfen sollen, den schwierigen Weg zwischen Existenz und Wachstum, zwischen Überleben und Zielerreichung in einem aggressiven Wettbewerbsumfeld zu gehen.

Ziel des Beitrags ist die **Vorstellung eines Controllingkonzepts**, das in den Jahren 2003 und 2004 für ein Kleinunternehmen der Textilveredelung konzeptionell erarbeitet wurde und **seitdem umgesetzt wird.** Es soll deutlich werden, dass auch in solchen Unternehmen Controlling notwendig und vor allem umsetzbar ist. Die besonderen Bedingungen und Bedürfnisse von Kleinunternehmen verlangen im Umkehrschluss jedoch eine besondere Spezifik des Controlling. Zur quantitativen Abgrenzung von Kleinunternehmen wird die Definition der Europäischen Union zugrunde gelegt, die Kleinunternehmen als Unternehmen mit bis zu 50 Mitarbeitern, einem maximalen Umsatz von 10 Mio. EUR und/oder einer maximalen Bilanzsumme von 10 Mio. EUR abgrenzt.<sup>3</sup>

### 2 CHARAKTERISTIK DES BEISPIEL-UNTERNEHMENS

Das betrachtete Kleinunternehmen ist die **Danilo Wiehler Textildruckerei (DWT)**, ein 1993 gegründeter Handwerksbetrieb der neuen Bundesländer. Mit einer Mitarbeiterzahl von 15 Personen und einem Umsatz von etwa 1,5 Mio. EUR in 2004 erfüllt die DWT die quantitativen Eigenschaften eines Kleinunternehmens. Gegenstand der Unternehmenstätigkeit ist die Veredelung von Textilwaren, insbesondere von Arbeits- und Berufsbekleidung sowie von Sport- und Freizeitbekleidung.

Die DWT verkörpert typische Merkmale eines Kleinunternehmens. So ist **der Eigentümer des Unternehmens zugleich Unternehmer** und prägt das Unternehmen durch seine Persönlichkeit. **Das Tagesgeschäft dominiert die Unternehmenprozesse, Intuition und Bauchgefühl spielen eine wesentliche Rolle. Kurze, direkte Informationswege** und die Eigenschaft des Familienunternehmens machen die DWT zu einem repräsentativen Beispiel für Kleinunternehmen.<sup>4</sup>

Hintergrund der Einführung eines Controllingsystems im Unternehmen waren verschiedene Zielsetzungen des Unternehmens, dazu zählten:

- ➔ Fundierung operativer Entscheidungen aufgrund verlässlicher Ist- und Planwerte;
- ➔ Fundierung strategischer Entscheidungen, wie Unternehmenserweiterung;
- ➔ Ermittlung des Unternehmenswertes für eine spätere Übergabe an einen Nachfolger bzw. bei Verkauf des Unternehmens.

Vor allem die Frage, welcher Unternehmenswert geschaffen werden muss, damit dem Inhaber und seiner Familie ein gesicherter Lebensabend ermöglicht wird, war Motiv für die Einführung eines Controlling-Systems. Die Erkenntnis, dass der Unternehmenswert über einen großen Zeithorizont nur durch gezielte Steuerung erreicht werden kann, macht die Definition eines Entwicklungsweges erforderlich. Ein darauf abgestimmtes Controlling-System soll helfen, das Unternehmen zielkonform auf Kurs zu halten.

### 3 MODULARES CONTROLLING-KONZEPT FÜR KLEINUNTERNEHMEN

#### 3.1 Überblick

Obwohl im Schrifttum zum KMU-Controlling einige Ansätze vorhanden sind, werden sie den Spezifika von Kleinunternehmen selten gerecht. In Kleinunternehmen muss das Controlling auf die Person des Unternehmers ausgerichtet sein. Es sollte ihn in seiner Führungsaufgabe qualitativ unterstützen. Einfache Hilfsmittel müssen angeboten werden,

mit denen der Unternehmer die steigende Komplexität und das steigende Informationsbedürfnis befriedigen kann. Unter diesen Gesichtspunkten sind an die Gestaltung des Controlling-Systems in einem Kleinunternehmen konkrete Anforderungen zu stellen, die in Abbildung 1 verdeutlicht werden.

Eine einfache und unkomplizierte Anwendung des Controlling steht im Vordergrund. Zudem muss das Controlling-System innerhalb eines geringen Zeitumfangs die wichtigsten Informationen liefern. Das Controlling darf die Führung nicht zusätzlich belasten, es muss koordinierend und ausgleichend im Hinblick auf Unternehmensbereiche, aber auch im Hinblick auf das operative und strategische Geschäft wirken.<sup>5</sup> Weiterhin werden mit der Einführung des Controlling-Ziele der Entlastung der Führung bei der Informationsbeschaffung sowie der Motivation zur systematischen Planung und Kontrolle verfolgt.

Das entwickelte Controlling-System für die DWT ist modular aufgebaut mit einer besonderen Betonung auf den integrativen Zusammenhängen aller Komponenten. Hintergrund ist die Tatsache, dass es für Kleinunternehmen nicht ausreichend ist, lediglich Controlling-Instrumente einzuführen, die von Controlling-Trägern genutzt werden sollen. Es muss von Anfang an ein Prozess des Controlling definiert werden. Hierbei sind Zuständigkeiten für bestimmte Aufgaben und Zeithorizonte festzulegen. Es gilt die Frage zu beantworten, wer, was, wann

und wie zu bearbeiten hat. Ohne einen organisatorischen Rahmen, d. h. **ohne klare termin- und personengerechte Vorgaben besteht die Gefahr, dass das Controlling durch das Tagesgeschäft verdrängt wird.**

Der modulare Aufbau des Controlling-Systems unterstützt die Übersichtlichkeit des Systems. Der unterschiedliche Detaillierungsgrad operativer und strategischer Unternehmensziele lässt sich so besser abbilden und in eine zeitliche Struktur von Planung und Kontrolle überführen. Das entwickelte Controlling-System besteht aus folgenden Modulen:

- o operatives Controllingmodul,
- o strategisches Controllingmodul,
- o Organisationsmodul.

Mit den Instrumenten und Methoden, die dem operativen und strategischen Modul zugeordnet sind, lassen sich **Fragestellungen des „was?“ und des „wie?“** betriebswirtschaftlicher Sachverhalte ergründen, im **Organisationsmodul stehen dagegen die Fragen des „wer?“ und des „wann?“** im Mittelpunkt. Grundsätzlich sind die Module und insbesondere deren Instrumente interdependent. Im Organisationsmodul ist jedoch in besonderem Maße die Koordination des Controlling-Prozesses verankert, damit ist es das integrative Element des Controlling-Systems. Abbildung 2 gibt einen Überblick über die Bestandteile des konzipierten Controlling-Systems.

Für die Umsetzung des Systems in der DWT ist eine EDV-technische Grundlage von großer Bedeutung. Die Vorteile einer rechnergestützten Systembasis sollen vor allem aus Zeitgründen genutzt werden. Einfache Handhabung und Übersichtlichkeit sind die primären Anforderungen an das EDV-System. **Grundlage der EDV-technischen Umsetzung bildet das Programm Microsoft Excel.** Da dieses Tabellenkalkulationsprogramm eine Vielzahl von Funktionen bereitstellt und durch seinen hohen Bekanntheitsgrad als „Standard“ gilt, ist es für die Anwendung in Kleinunternehmen besonders geeignet. Zudem gilt Microsoft Excel als kostengünstigste Alternative, insbesondere deshalb, weil der Erwerb von spezieller Controlling-Software häufig nicht in Relation zu den Bedürfnissen von Kleinunternehmen steht.

<ul style="list-style-type: none"> <li>• an die Informationsbedürfnisse des Unternehmens angepasst</li> <li>• zukunftsorientiert mit strategischer und operativer Ausrichtung</li> <li>• flexibel, übersichtlich und einfach in der Handhabung</li> <li>• mit geringem zeitlichen Aufwand verbunden</li> <li>• täglich nutzbar</li> <li>• mit der Buchhaltung des Unternehmens verzahnt</li> </ul>	<b>Wie sollte Controlling sein?</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Berücksichtigung der Entscheidungskompetenz in einer Person</li> <li>• Bereitstellung entscheidungsrelevanter Daten</li> <li>• Motivation der Führung zu Planung und Kontrolle</li> <li>• Entlastung der Führung               <ul style="list-style-type: none"> <li>• von Informationsbeschaffung und Entscheidungsvorbereitung</li> <li>• durch Delegation von Aufgaben und Verantwortung</li> </ul> </li> <li>• Schaffung von Akzeptanz für das Controlling im Unternehmen</li> </ul>	<b>Was sollte Controlling leisten?</b>

Abb. 1: Anforderungen an das Controlling in Kleinunternehmen

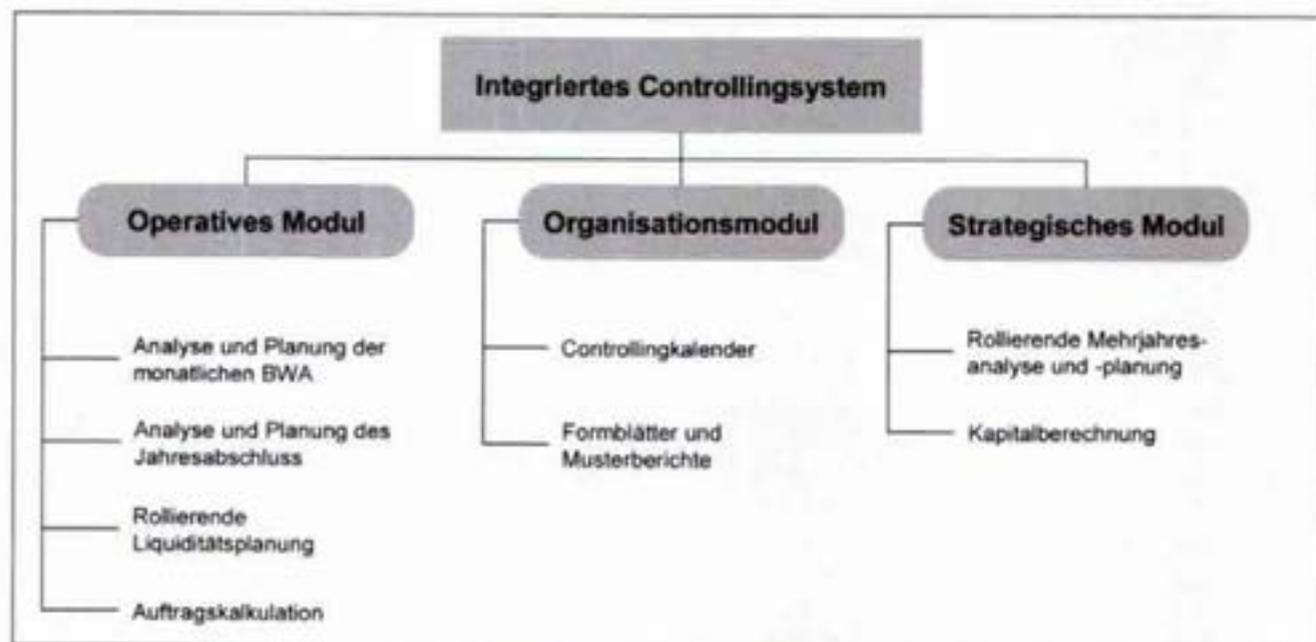


Abb. 2: Modularer Aufbau der Controllingmodule

## 3.2 Strategisches Controllingmodul

### 3.2.1 Anliegen

Mithilfe des strategischen Controllingmoduls soll der Blick des Unternehmers auf die Potenziale seines Unternehmens und die Zukunft gerichtet werden – vor allem im hektischen Tagesgeschäft kein leichtes Unterfangen. Hier ist eine (Rück)Besinnung auf die Motive für das Unternehmertum nötig und Klarheit darüber, welchen Entwicklungsweg das Unternehmen beschreiten möchte. Nur der Unternehmer, der weiß, wohin er will, kann beurteilen, ob er und sein Unternehmen auf dem richtigen Weg sind. Der Inhaber der DWT hat für die Einführung eines integrierten Controllingmoduls einen solchen Weg definiert. Ausgangspunkt waren die Visionen des Unternehmers, beispielsweise:

- ✗ die Nummer 1 in der Region zu werden;
- ✗ ein kontinuierliches Wachstum zu realisieren;
- ✗ die überregionale Verkaufstätigkeit systematisch auf- und auszubauen;
- ✗ Dauerarbeitsplätze zu schaffen und zu sichern\*;
- ✗ bei Beendigung der Unternehmertätigkeit eine angestrebte Kapitalsumme zur Sicherung des Lebensabends zu erhalten.

Diese Visionen geben der DWT einen Weg vor. Das Controllingssystem soll helfen, die richtigen Ziele daraus abzuleiten und

mit Hilfe von geeigneten Instrumenten deren Erreichung zu planen und zu steuern. **Unternehmerisches Denken ist insofern nicht nur auf Visionen auszurichten, sondern vordergründig auf den Weg, den man zur Umsetzung der Visionen gehen muss.** Das Anliegen des strategischen Controllingmoduls konkretisiert sich in zwei Controllinginstrumenten, die die Planung, Überwachung und Steuerung des Weges der DWT unterstützen. Dies sind eine Kapitalberechnung und eine rollierende Mehrjahresplanung und -analyse.

### 3.2.2 Kapitalberechnung

Wie bereits erwähnt, verfolgt der Inhaber das Ziel, auf lange Sicht die Unternehmertätigkeit erfolgreich zu beenden, beispielsweise im Rahmen der Veräußerung des Unternehmens oder in Form einer Übergabe an einen (familiären) Nachfolger. Ziel ist es, mit dem daraus entstehenden Erlös den Lebensabend finanziell zu sichern.

Im Rahmen der Kapitalberechnung wird sowohl der gewünschte Kapitalbetrag für den Zeitpunkt der Beendigung der Unternehmertätigkeit als auch eine damit erzielbare ewige Rente berechnet. Der Kapitalbetrag, der bei Beendigung der Unternehmertätigkeit erzielt werden soll, setzt sich aus zwei Komponenten zusammen:

- ✗ Verkaufserlös des Unternehmens,
- ✗ Kapitalbetrag aus dem Privatbereich.

Der Veräußerungserlös ist die Gegenleistung für den Wert des Unternehmens. Er wird nicht nur den Wert des Eigenkapitals umfassen, sondern darüber hinaus auch Werte berücksichtigen, die keine selbstständigen Vermögensgegenstände sind und deshalb nicht in der Bilanz erscheinen, wie z. B. Wert des Kundenstamms, der Wert von Standortvorteilen, der Wert des Rufs des Unternehmens, stille Reserven.<sup>7</sup> Eine Berechnung ist nur schätzungsweise möglich und wurde im konkreten Fall durch einen prozentualen Aufschlag auf das prognostizierte bilanzielle Eigenkapital bewerkstelligt.

Der Kapitalbetrag aus dem Privatbereich wird durch Sparleistungen und Verzinsung des privaten Kapitals erzielt. In Form des monatlich ausgezahlten kalkulatorischen Unternehmerlohns werden Privatentnahmen getätigt. Es wird unterstellt, dass die Privatentnahmen eines Jahres nicht vollständig einem sofortigen Verbrauch unterliegen, sondern ein Teil für die restliche Zeit der Unternehmertätigkeit zinseszinsbringend angelegt wird.

Die Summe des erzielbaren Verkaufserlöses und des Kapitalbetrags aus dem Privatbereich ergeben den gewünschten/ benötigten Kapitalbetrag zum Ende der Unternehmertätigkeit. Es wird unterstellt, dass dieser Betrag nach seiner Realisierung sofort wieder zinsbringend angelegt wird und eine ewige Rente daraus gezahlt

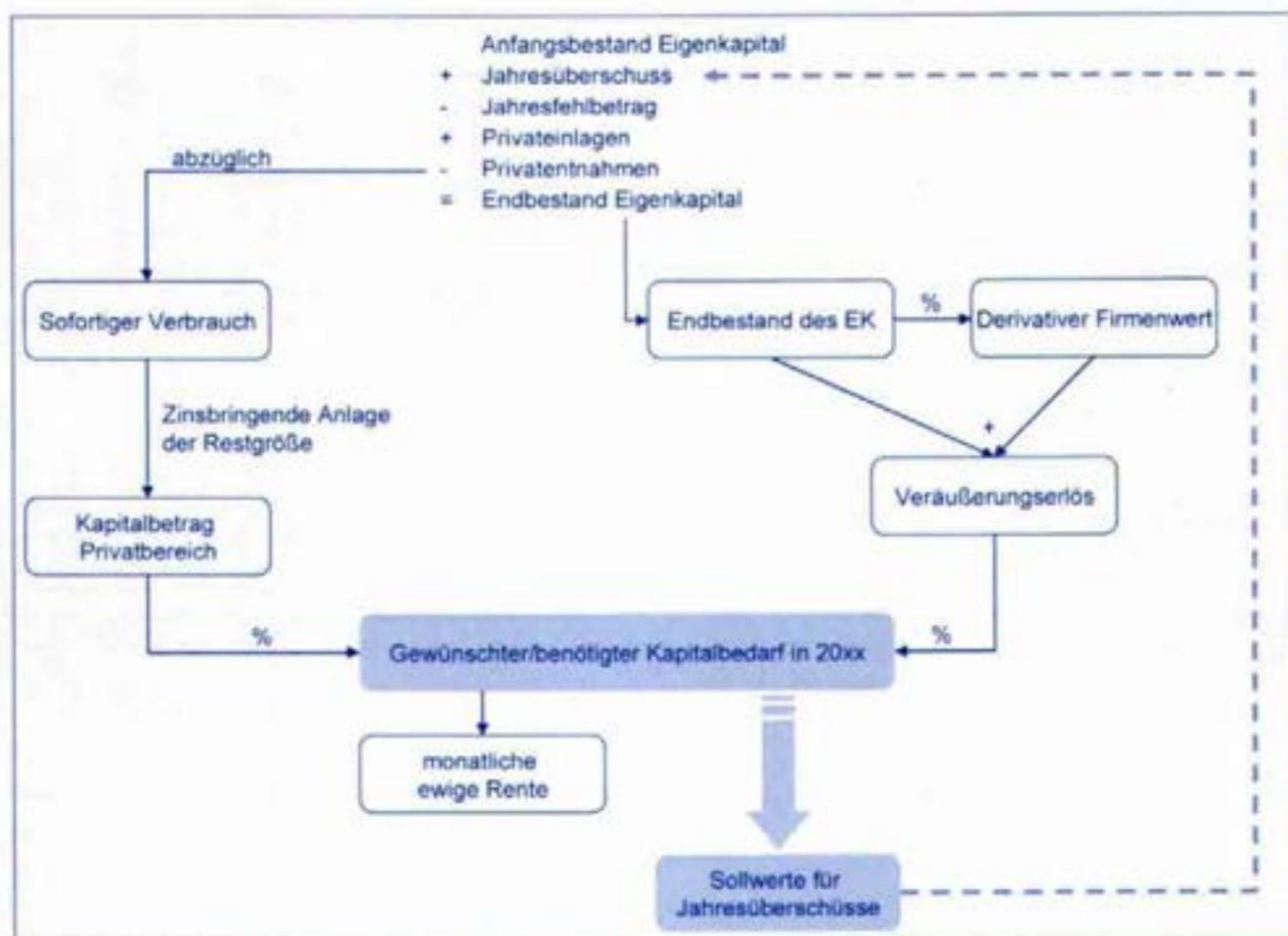


Abb. 3: Grundschema der Kapitalberechnung

wird. Die Hochrechnung der derzeitigen privaten und betrieblichen Kapitalbeträge führt demnach zur Ermittlung der monatlich zu erwartenden ewigen Rente und zeigt so die Auswirkungen des unternehmerischen Handelns sehr anschaulich auf. Abbildung 3 fasst das Grundschema der Berechnung zusammen.

Aus dieser Grundüberlegung heraus werden Sollwerte hinsichtlich des Eigenkapitals und der Privatentnahmen für die noch zu realisierenden Jahre aufgestellt und Sollwerte für die Jahresüberschüsse abgeleitet.

### 3.2.3 Rollierende Mehrjahresanalyse und -planung

Aufgabe der Mehrjahresanalyse und -planung ist es, eine jahresübergreifende, mehrjährige Perspektive herzustellen, die einen geringeren Zeithorizont als die Kapitalberechnung umfasst und dafür detailliertere Planungen ermöglicht. Die Mehrjahresanalyse und -planung ist sowohl auf die **Zukunft (Mehrfjahresplanung)** als auch auf die **Vergangen-**

**heit (Mehrfjahresanalyse)** gerichtet. Die Mehrjahresanalyse offenbart Stärken und Schwächen der DWT. Ziel ist die wertmäßige und grafische Veranschaulichung der Unternehmensentwicklung. Dieses wird durch verschiedene Bausteine umgesetzt:

- Übersicht über die Jahressummen der Betriebswirtschaftlichen Auswertungen (BWA);
- Vergleiche mit dem Vorjahr;
- Analysen der Leistungsbereiche;
- eine Übersicht zu Jahresabschlussdaten einschließlich eines Kennzahlenvergleichs.

Informationen über die Entwicklung in der Vergangenheit stellen eine wichtige Hilfe für die Planung der Folgejahre (Mehrfjahresplanung) dar. Diese zwingt den Unternehmer, den Weg zur Erreichung der Unternehmensvisionen mit Planwerten zu konkretisieren. **Die Mehrjahresplanung stellt auf einen Zeitraum von fünf Jahren ab und wird rollierend vorgenommen.** Jeweils einmal jährlich erfolgt die Überprüfung der Planwerte auf Basis des neuen Erkenntnisstandes

und die gleichzeitige Erweiterung des Betrachtungshorizonts um ein weiteres Jahr. Es ist darauf zu achten, dass die ausgewählten Planpositionen zahlenmäßig nicht zu umfangreich sind und lediglich eine „Grob“-Planung durchgeführt wird. Detailplanungen werden durch das operative Modul erfüllt. Wie eine solche Planung aussehen kann, verdeutlicht Abbildung 4.

## 3.3 Operatives Controllingmodul

### 3.3.1 Anliegen

Das operative Controllingmodul ist für die DWT aufgrund des Informationsgehaltes für die tägliche Unternehmensführung besonders „greifbar“. Das operative Geschäft steht im Mittelpunkt der Unternehmenstätigkeit und erfordert nach der Zieldefinition im strategischen Modul die Umsetzung der Planwerte in operative Maßnahmen. Betrachtungsgegenstand im operativen Controllingmodul sind die einzelnen Wirtschaftsjahre **mit der monatlichen BWA und**

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M
15	<b>1. BWA-Planung</b>												
16	<b>BWA-Positionen</b>	<b>2005</b>		<b>2006</b>		<b>2007</b>		<b>2008</b>		<b>2009</b>		<b>2010</b>	
17	Umsatz Grafik												
18	Umsatz Digitaldruck/IT												
19	Umsatz Transferdruck												
20	Umsatz Textidruck												
21	Umsatz SBck												
22	Umsatz Textihandel												
23	Sonstige Umsätze												
24	<b>Summe Umsatz</b>	0,00		0,00		0,00		0,00		0,00		0,00	
	Zurechenbarer												
25	<b>Materialeinsatz</b>	0,00		0,00		0,00		0,00		0,00		0,00	
26	Sonstiger Materialeinsatz	0,00		0,00		0,00		0,00		0,00		0,00	
27	<b>Summe Materialeinsatz</b>	0,00		0,00		0,00		0,00		0,00		0,00	
	Zurechenbare												
28	<b>Personalkosten</b>	0,00		0,00		0,00		0,00		0,00		0,00	
29	Sonstige Personalkosten	0,00		0,00		0,00		0,00		0,00		0,00	
30	<b>Summe Personalkosten</b>	0,00		0,00		0,00		0,00		0,00		0,00	
31	Abschreibungen												
32	Übrige Kosten												
33	<b>Summe Sonstige Kosten</b>	0,00		0,00		0,00		0,00		0,00		0,00	
34	<b>BETRIEBSERGEBNIS</b>	0,00		0,00		0,00		0,00		0,00		0,00	
36	<b>2. Jahresabschluss-Planung</b>												
37	<b>Kennzahl</b>	<b>2005</b>		<b>2006</b>		<b>2007</b>		<b>2008</b>		<b>2009</b>		<b>2010</b>	
38	Eigenkapitalquote												
	Unternehmensbezogene												
39	Umsatzrentabilität												

Abb. 4: Schema der Mehrjahresplanung

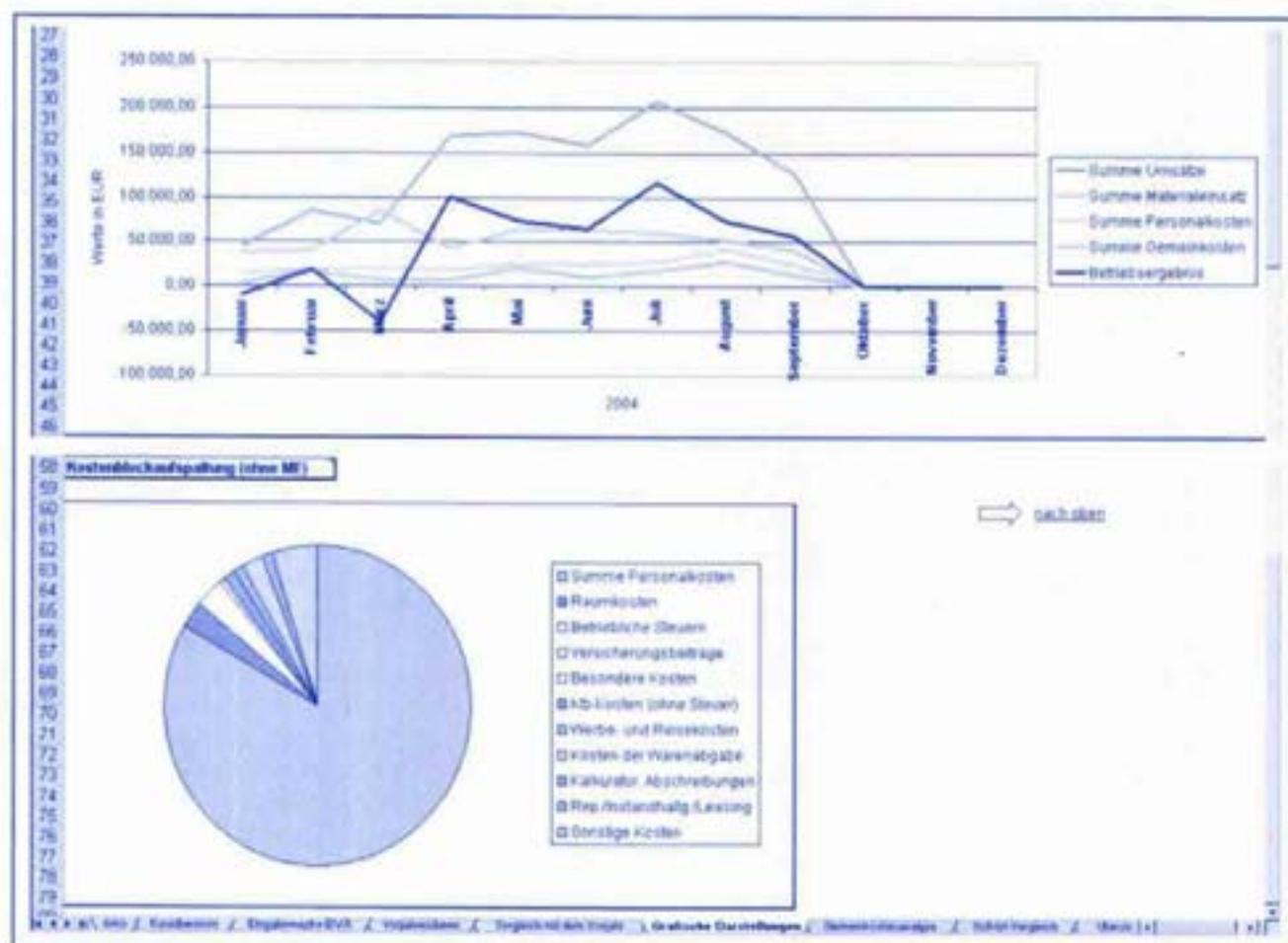


Abb. 5: Auszug aus der grafischen Darstellung der BWA Analyse

dem Jahresabschluss. Die Controlling-Instrumente, die eine Analyse, Planung und Kontrolle dieser jährlichen und unterjährlichen Unternehmensdaten ermöglichen, sind:

- die BWA-Analyse und -Planung mit verschiedenen Auswertungsinstrumenten;
- die Jahresabschlussanalyse und -planung in Form eines Kennzahlensystems;
- eine rollierende Liquiditätsplanung;
- eine Auftragskalkulation.

### 3.3.2 Analyse und Planung von BWA und Jahresabschluss

Die BWA ist für die Steuerung des operativen Geschäfts unentbehrlich. Um das BWA-Datenmaterial aus der Buchhaltung entscheidungsorientiert verwerten zu können, sind Aufbereitungen und Analysen der Daten notwendig. **Grundbaustein ist eine Eingabemaske in Form eines Excel-Tabellenblattes, das der (einmaligen) Erfassung der BWA-Daten dient und somit die Grundlage für alle sich anschließenden Auswertungsinstrumente darstellt.** Die Erfassung kann dabei manuell oder über eine Systemschnittstelle zur Buchhaltungssoftware erfolgen.

Die Analyse der BWA-Daten ist vielseitig und bezieht sich sowohl auf das Unternehmen als Ganzes als auch auf die einzelnen Leistungsbereiche. Neben einer

Gegenüberstellung der aktuellen Daten mit denen des Vorjahres und der damit verbundenen Veranschaulichung der Wertveränderungen innerhalb eines Jahres werden die Daten auch grafisch dargestellt. Grafische Darstellungen dienen der Visualisierung von Zahlen, Entwicklungen, Anteilen und Zusammenhängen und sind für die Interpretation sehr nützlich (Abbildung 5).

Für eine Analyse der Leistungsbereiche der DWT ist es bedeutsam, all jene Kosten und Erlöse zu bestimmen, die in den jeweiligen Bereichen verursacht werden. Eine nicht zu unterschätzende Gruppe von Kosten erweist sich auch in Kleinunternehmen als Gemeinkosten für alle Bereiche. Diese Gemeinkosten gilt es zu analysieren und sie so gerecht wie möglich aufzuteilen. Eine Nichtbeachtung dieser Kosten würde die Überwachung und Steuerung der Unternehmensbereiche nachhaltig beeinträchtigen. Die Bedeutung kalkulatorischer Kosten z. B. für Unternehmerlohn und kalkulatorische Abschreibungen zur korrekten Ermittlung der monatlichen Ergebnisse in Kleinunternehmen sei explizit herausgestellt. Gerade weil Kleinunternehmen in der Regel als Einzelunternehmen firmieren und **Gewinne zur Existenzsicherung einbehalten werden**, darf nicht unbeachtet bleiben, dass auch der Unternehmer selbst seinen privaten Lebensstandard sichern muss. Wirtschaftliche Misserfolge lassen sich nicht immer verme-

den, deshalb sollte sichergestellt werden, dass der Unternehmer regelmäßig einen Teil seines Erfolgs in Form eines festen Unternehmerlohns erntet.

Ebenso bedeutsam ist ein **Soll-Ist-Vergleich** (gesamunternehmensbezogen und leistungsbereichsbezogen) von **geplanten und tatsächlich realisierten Werten der wichtigsten BWA-Kenngrößen**. Bestehende Abweichungen werden durch Grafiken visualisiert, zu erwartende Jahresergebnisse auf Basis vorhandener Ist- und Plandaten berechnet (Abbildung 6).

Für die Planung und Kontrolle wird nach Leistungsbereichen differenziert. Dies ermöglicht eine detaillierte Ursachenforschung und zwingt andererseits zu einer bewussten Auseinandersetzung mit den Ergebnissen der Bereiche und deren Interdependenzen. Grundlage der BWA-Plandaten ist die im Rahmen des strategischen Moduls aufgestellte Mehrjahresplanung.

Der Jahresabschluss ist grundsätzlich keine ausreichende Grundlage für die Beurteilung der wirtschaftlichen Lage und der Entwicklung eines Unternehmens. Für die DWT als Klein- und Einzelunternehmen dient der **Jahresabschluss in erster Linie der Selbstinformation und der Information der Banken**.<sup>8</sup> Seine Daten gilt es methodisch aufzubereiten, zueinander in Beziehung zu setzen und

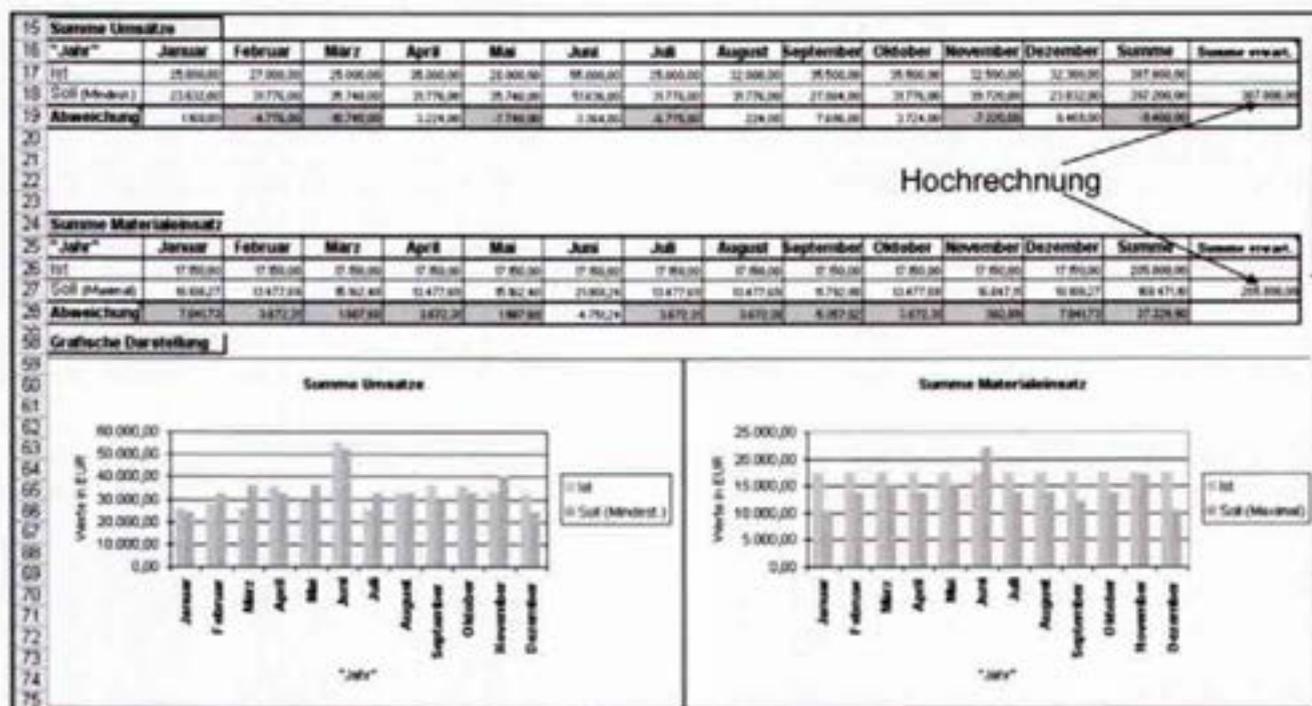


Abb. 6: Schema für Soll-Ist-Vergleich der BWA-Daten

mit anderen Daten zu vergleichen,<sup>9</sup> um ein Gefühl zu erhalten, mit welchen Augen die Banken das Unternehmen betrachten. Vor allem für Kleinunternehmen muss sorgsam abgeschätzt werden, welche und wie viele Kennzahlen verwendet werden sollten. Im Dialog zwischen Controlling und Unternehmer ist zu prüfen, **welche Kennzahlen sich der Unternehmer tatsächlich „anschauen“ und in den Entscheidungsprozess einbeziehen würde.** Die Konzentration auf wenige, prägnante Kennzahlen ist ausdrücklich zu empfehlen. Für die DTW wurden die Jahresabschlussanalyse und -planung mit drei Schwerpunkten umgesetzt:

- Bilanzstrukturanalyse,
- Erfolgsanalyse,
- Finanzanalyse.

Die in den einzelnen Bereichen verwendeten Kennzahlen sind in einem mehrstufigen Selektionsprozess zu definieren. Abbildung 7 zeigt beispielhaft die **Bilanzstrukturanalyse**. Um den Umgang mit dem Kennzahlensystem zu erleichtern, wurden Interpretationshilfen integriert.

### 3.3.3 Rollierende Liquiditätsplanung

Die Liquidität ist neben dem Erfolg des Unternehmens die wichtigste Steuerungsgröße für die Unternehmensführung. **Die Sicherung der Liquidität ist ein nachhaltiges und existenzielles Ziel.**<sup>10</sup> Es sollte insbesondere für Kleinunternehmen oberste Priorität haben. Liquidität und Erfolg sind interdependente Größen, entwickeln sich jedoch nicht notwendigerweise in dieselbe Richtung. Eine **Planung der Liquidität ist daher zu-**

**sätzlich zu einer Planung des Erfolgs in Form der BWA- und Jahresabschlussplanung unerlässlich.**<sup>11</sup>

Die Liquiditätsplanung gibt Auskunft über möglichen Handlungsbedarf, der sich aus zu hoher oder zu geringer Liquidität ergibt. Die Liquiditätsplanung ermöglicht eine detaillierte Betrachtung der Einflussgrößen auf die Liquidität und zeigt Spielräume zur Steuerung auf. Der Unternehmer verschafft sich mit der Liquiditätsplanung einen Überblick über die zu erwartende Liquiditätssituation und kann auf dieser Basis Zahlungsein- und -ausgänge disponieren.

**Ausgangspunkt einer Liquiditätsplanung** kann die unterjährige Erfolgsrechnung sein. Hierbei sind die Daten der Erfolgsrechnung unter drei Aspekten zu prüfen:

- die Zahlungswirksamkeit der BWA-Daten und jener Daten, die in der BWA nicht in Erscheinung treten (Kreditzahlungen etc.);
- ihre Zahlungszeitpunkte (z. B. Kunden- und Lieferantenziele);
- ihre Zahlungshöhe (Zahlungsausfall, Skonto o.ä. beachten).<sup>12</sup>

Die Liquiditätssituation des Planjahres kann durch das Disponieren von Privatentnahmen und -einlagen, Kreditaufnahmen und -tilgungen, Investitionen in das Anlagevermögen sowie durch öffentliche Zuschüsse, aber auch durch das Nutzen der Lieferantenziele und durch ein striktes Forderungsmanagement beeinflusst werden. Eine Berechnung des zu erwartenden Zahlungsmittelend-

bestandes im Excel-Dateisystem zeigt die Konsequenzen der Disposition unmittelbar auf. Abbildung 8 verdeutlicht beispielhaft die Liquiditätsplanung der DWT.

Die Liquiditätsplanung wird nicht auf ein Jahr fixiert, sondern auf die nächsten 12 Monate. Daher ist eine **monatliche Überprüfung und Aktualisierung nötig**, um einen optimalen Überblick über die Liquiditätssituation des Unternehmens zu erhalten. Vor dem Hintergrund der elementaren Liquiditätsprobleme vieler Kleinunternehmen ist die Liquiditätsplanung als das wichtigste Instrumente im Rahmen des operativen Controlling anzusehen.

## 3.4 Organisationsmodul

Das Organisationsmodul übernimmt die koordinierende Funktion im integrierten Controllingssystem der DWT. Im Modul sind der Prozess des Controlling mit Zeit- und Aufgabenbeschreibungen verankert und zusätzlich Formblätter und Musterberichte, die bei der Abwicklung des Prozesses nützlich sind. **Da in Kleinunternehmen der Unternehmer selbst als Hauptträger des Controlling fungiert**, helfen die Elemente des Organisationsmoduls bei der Realisierung des Controlling, denn durch die starke Einbindung in das Tagesgeschäft ist die Gefahr sehr groß, dass der Unternehmer das Controlling aus den Augen verliert. Der Controllingprozess der DWT lässt sich schematisch wie in Abbildung 9 darstellen. Möglich ist eine tagesgenaue Umsetzung in Form eines Kalenders.

3. Analyse der Kapitalstruktur bzw. der Finanzierung					
Kennzahl	Definition	Interpretation	Ist	Soll	Richtwert
Eigenkapitalquote	$\frac{EK}{GK}$ $GK = EK + FK$	Kennzahl zur Überprüfung der finanziellen Stabilität des Unternehmens. Je höher die Quote, desto krisenresistenter ist das Unternehmen und desto geringer ist die Abhängigkeit von Fremdkapitalgebern.	29,34%		+ 25 %
Verschuldungsgrad	$\frac{FK}{EK}$	Kennzahl zur Analyse der Kapitalstruktur bzw. der Finanzierung. Je höher der Wert der Kennzahl, desto größer ist die Abhängigkeit von Fremdkapitalgebern und desto mehr sind die Möglichkeiten, zusätzliche Kapitalquellen erschließen zu können.	235,17%		+ 300 %
4. Analyse der Anlagefinanzierung und der Zahlungsfähigkeit					
Kennzahl	Definition	Interpretation	Ist	Soll	Richtwert
Deckungsgrad II	$\frac{EK + \text{langfristiges FK}}{AV}$	Maßstab für die finanzielle Stabilität des Unternehmens unter dem Gesichtspunkt der langfristigen Finanzierung. Das AV sollte mindestens durch das langfristige Kapital (EK und langfristiges FK) gedeckt werden.	140,47%		+ 100 %
Liquidität 2. Grades	$\frac{\text{kurzfristiges finanzielles UV}}{\text{kurzfristiges FK}}$	Dient der Zahlungsfähigkeit gewährt. Ist, sollte das kurzfristige finanzielle UV mindestens das kurzfristige FK decken. Die Abnahme des Wertes kann ein Zeitvergleich auf eine sich verschlechternde Finanzierung hinweisen.	157,14%		+ 100 %

Abb. 7: Auszug aus der Bilanzstrukturanalyse der Jahresabschlussdaten

15	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N
16	Übersicht													
17	"Jahr"	Januar	Februar	März	April	Ma	Juni	Juli	August	September	Oktober	November	Dezember	Summe
17	erwart. Zahlungsmittel - AB	4.551,34	1.056,33	0.059,72	29.798,79	40.762,07	51.001,79	77.794,04	90.031,33	94.950,43	95.239,36	126.501,40		
18	erwart. Zahlungseingang aus Umsatzerlösen	2.956,93	24.036,40	32.209,94	34.976,44	32.209,94	37.940,54	48.410,72	21.617,02	31.024,30	29.257,80	32.902,76	37.950,02	275.050,08
19	erwart. Zahlungseingang aus Kreditaufnahme													0,00
20	erwart. Zahlungseingang aus i-Zulage													0,00
21	erwart. Zahlungseingang aus GA-Zuschuss													0,00
22	Sonstige Einzahlungen													0,00
23	<b>Summe Zahlungseingang</b>	2.956,93	24.036,40	32.209,94	34.976,44	32.209,94	37.940,54	48.410,72	21.617,02	31.024,30	29.257,80	32.902,76	37.950,02	275.050,08
24	erwart. Zahlungsausgang aus Materialerwerb	9.890,27	10.477,69	9.902,40	10.477,69	9.902,40	21.901,24	10.477,69	10.477,69	9.792,96	10.477,69	9.947,75	9.909,27	90.471,90
25	erwart. Zahlungsausgang aus Personalkosten	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
26	erwart. Zahlungsausgang aus übrigen Kosten	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
27	erwart. Zahlungsausgang aus Steuern	0,00	3.993,02	5.004,90	5.799,00	5.004,90	5.799,00	6.261,76	5.004,90	5.004,90	4.440,04	5.004,90	4.299,26	59.736,94
28	erwart. Zahlungsausgang aus Krediten	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
29	Sonstige Auszahlungen													0,00
30	<b>Summe Zahlungsausgang</b>	9.890,27	14.470,69	14.907,30	16.276,69	14.907,30	27.628,92	21.739,45	15.482,59	14.777,96	14.737,73	14.951,75	14.208,27	219.208,90
31	Privaterlögen													0,00
32	Privaterlögen													0,00
33	Investitionen in Grundstücke und Bauten													0,00
34	Investitionen in Maschinen/Anlagen/BGA													0,00
35	erwart. Zahlungsmittel - E	4.551,34	1.056,33	0.059,72	29.798,79	40.762,07	51.001,79	77.794,04	90.031,33	94.950,43	95.239,36	126.501,40	140.040,70	
36	Liquiditätsreserve													
37	Saldo	4.551,34	1.056,33	0.059,72	29.798,79	40.762,07	51.001,79	77.794,04	90.031,33	94.950,43	95.239,36	126.501,40	140.040,70	
38	<b>tatsächlicher Zahlungsmittel - EB</b>													

Abb. 8: Schema zur Liquiditätsplanung auf Basis der BWA-Daten

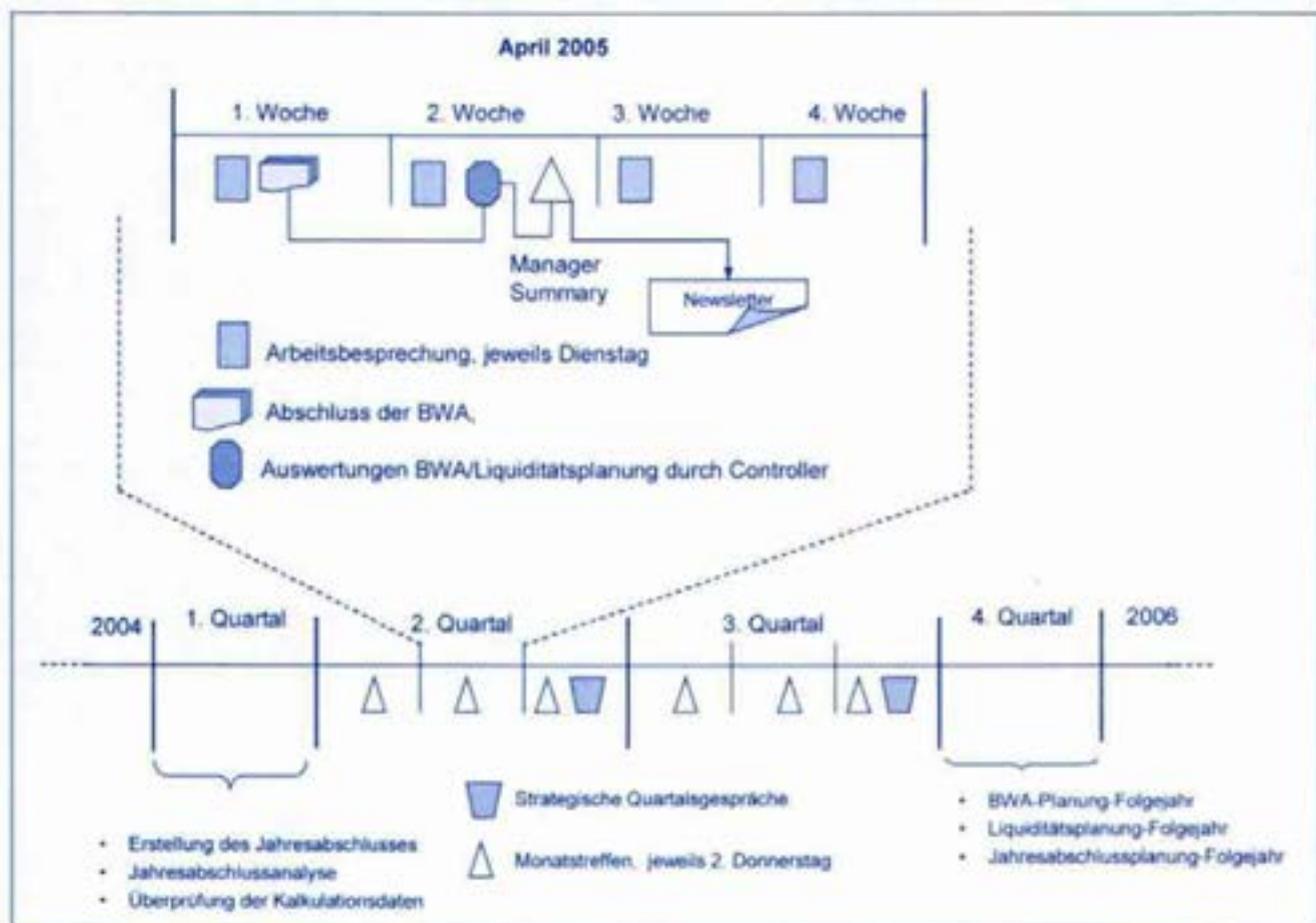


Abb. 9: Schematischer Controllingprozess der DWT

Kommunikative Hilfsmittel sind in Kleinunternehmen von besonderer Bedeutung. So wurden beispielsweise im Rahmen der Einführung des Controllingystems wö-

entliche **Arbeitsbesprechungen** zwischen dem Unternehmer und den Ansprechpartnern der Leistungsbereiche eingeführt. Hier werden das laufende Ge-

schäft, mögliche Probleme, Lagebeurteilungen, Wochenpläne und Aufgabenverteilungen diskutiert und abgestimmt. Es kommt ein **übersichtliches**,

**standardisiertes Protokollformular** zur Anwendung. Auch wenn ein Protokollformular zunächst den Anschein von Bürokratie erweckt, trägt es doch wesentlich dazu bei, dass wichtige Punkte nicht auf kleinen, unleserlichen Zetteln verloren gehen und eine höhere Verbindlichkeit der abgestimmten Sachverhalte erreicht wird.

Weiterhin wurde ein **Monattreffen zwischen dem Unternehmer, dem Controller und der Fachkraft des Rechnungswesens** mit dem Ziel der gemeinsamen Auswertung des abgelaufenen Monats, der Besprechung zukünftiger Maßnahmen und der Überprüfung der Liquiditätsplanung in den Ablaufprozess integriert. Eine **Manager Summary** vermittelt in übersichtlicher und knapper Form die wichtigsten Informationen zur Unternehmensentwicklung. Strategische Quartalsgespräche, welche die periodenübergreifenden Maßnahmen, einen Jahresrückblick sowie eine Vorausschau zum Inhalt haben, runden den Controllingprozess ab.

#### 4 ZUSAMMENFASSUNG

Die Umsetzung des Controllinggedankens in einem Unternehmen ist eine umfassende und weitreichende Aufgabe. Sie ist nicht mit der Einführung von Analyse- und Planungsinstrumenten abgeschlossen. Gerade in Kleinunternehmen ist sie als **Umsetzen einer Denkweise zu verstehen**. Unternehmensprozesse sind zu koordinieren und zwar so, dass das Unternehmen auf dem richtigen Weg bleibt. Das setzt voraus, dass der Unternehmer weiß, wohin er will. Er muss Ziele haben und planen. Doch dies wird nur funktionieren, wenn der Unternehmer bereit ist, das Controlling und seine Konsequenzen in der Unternehmensorganisation und den ablaufenden Prozessen zu verankern. In einem Kleinunternehmen ist der Controller als betriebswirtschaftlicher Berater zu verstehen.<sup>13</sup> Seine Aufgabe beschränkt sich nicht auf das Sammeln und Berechnen von Daten, sondern umfasst vor allem die Führungsunterstützung. Dies beginnt bei der gemeinschaftlichen Aufstellung von Plänen („Wie plant man überhaupt?“), der Auswertung des Soll-Ist-Vergleiches, reicht über die Moderation und das Protokollieren der Arbeitstreffen bis hin zur Motivation des Unternehmers, trotz hektischem Tagesgeschäft den Blick in die Zukunft zu richten.

Das dargestellte Controllingsystem ist in seiner Konzeption und in seiner EDV-technischen Umsetzung in MS Excel einfach und handhabbar strukturiert. Es erleichtert dem Kleinunternehmer wesentlich, eine Controllingfunktion wahrzunehmen und diese fortzuführen. Vor dem Hintergrund von Basel II ist ein solches System zudem nicht nur intern von Bedeutung, sondern wird auch den **Anforderungen von externen Adressaten** überzeugend gerecht.<sup>14</sup>

Ein implementiertes Controlling kann darüber hinaus Unterstützung bei weiteren unternehmerischen Fragestellungen bieten. Dazu zählen:

- Wahl der **Unternehmenssoftware**,
- Auswahl und Grad der **Zusammenarbeit mit dem Steuerberater**,
- Fundierung von Rechtsformenentscheidungen und Unternehmenswachstum.

Das für das Beispielunternehmen entwickelte Controllingkonzept hebt sich von anderen Ansätzen vor allem dadurch ab, dass der Blick auch auf die Zeit nach der Unternehmertätigkeit gerichtet wird. Die Ermittlung der zu erzielenden Kapitalsumme für einen gesicherten Lebensabend des Unternehmers dokumentiert, dass jedes Controllingsystem für Kleinunternehmen unabdingbar auf die spezifischen Belange des konkreten Unternehmens auszurichten ist.

#### 5. LITERATURVERZEICHNIS

Baetge, J./Köster, H. (1998): Bilanzanalyse, in: Busse von Colbe, W./Pelless, B. (Hrsg.): Lexikon des Rechnungswesens, München/Wien 1998, S. 109-115.

Coenenberg, A.G. (2003): Jahresabschluss und Jahresabschlussanalyse, 19. Aufl., Stuttgart 2003

Graßhoff, J. (2003): Betriebliches Rechnungswesen und Controlling, Band 2, 4. Aufl., Hamburg 2003

Günterberg, B./Wolter, H.-J. (2002): Unternehmensgrößenstatistik 2001/2002. Daten und Fakten, URL: <http://ifm-bonn.org/ergebnis/157.htm>.

Klett, C./Amen, M./Klein, H./Pivernetz, M. (2000): Controlling in kleinen und mittleren Unternehmen, Band 2, Herne/Berlin 2000.

Klett, C./Pivernetz, M./Hauke, D. (1998): Controlling in kleinen und mittleren Unternehmen, Band 1, 2. Aufl., Herne/Berlin 1998.

Kosmider, A. (1994): Controlling im Mittelstand. Eine Untersuchung der Gestaltung und Anwendung des Controllings in mittelständischen Industrieunternehmen, 2. Aufl., Stuttgart 1994.

Maser, S. (2005): Die Bedeutung des Controlling im Rahmen des Kreditrating mittelständischer Unternehmen, in: Jänder, H./Krey, A. (Hrsg.):

Betriebliches Rechnungswesen und Controlling im Spannungsfeld von Theorie und Praxis, Hamburg 2005, S. 509-519.

o.V. (2003): Neue KMU-Definition der EU, in: WIR Zeitschrift der Industrie- und Handelskammer Rostock, 14. Jg., Heft 7-8/2003, S. 20.

o.V. (2004): Deutschland in Zahlen, Ausgabe 2004, Institut der deutschen Wirtschaft Köln (Hrsg.), Köln 2004.

Peemöller, V. H. (2001): Bilanzanalyse und Bilanzpolitik, 2. Aufl., Wiesbaden 2001.

Pfohl, H.-C. (1997): Abgrenzung der Klein- und Mittelbetriebe von Großbetrieben, in: Pfohl, H.-C. (Hrsg.): Betriebswirtschaftslehre der Mittel- und Kleinbetriebe. Größenspezifische Probleme und Möglichkeiten zu ihrer Lösung, Berlin 1997, S. 1-25.

Pfohl, H.-C. (Hrsg.) (1997): Betriebswirtschaftslehre der Mittel- und Kleinbetriebe. Größenspezifische Probleme und Möglichkeiten zu ihrer Lösung, 3. Aufl., Berlin 1997.

Seitz, P./Dittrich, P. (2005): Controllingbedarf und Controllinganforderungen in mittelständischen Unternehmen – ein Bericht aus der Praxis, in: Jänder, H./Krey, A. (Hrsg.): Betriebliches Rechnungswesen und Controlling im Spannungsfeld von Theorie und Praxis, Hamburg 2005, S. 449-465.

Wieckhusen, R. (2003): Controlling als Instrument der Verbesserung der Wirtschaftlichkeit in mittelständischen Unternehmen, Rostock 2003.

Wiehler, D. (2003): Unternehmenskonzept der Danilo Wiehler Textildruckerei, 2003.

Wöhe, G. (2002): Einführung in die allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 21. Aufl., München 2002.

Wossidlo, P. R. (1997): Finanzierung, in: Pfohl, H.-C. (Hrsg.): Betriebswirtschaftslehre der Mittel- und Kleinbetriebe. Größenspezifische Probleme und Möglichkeiten zu ihrer Lösung, Berlin 1997, S. 287-333.

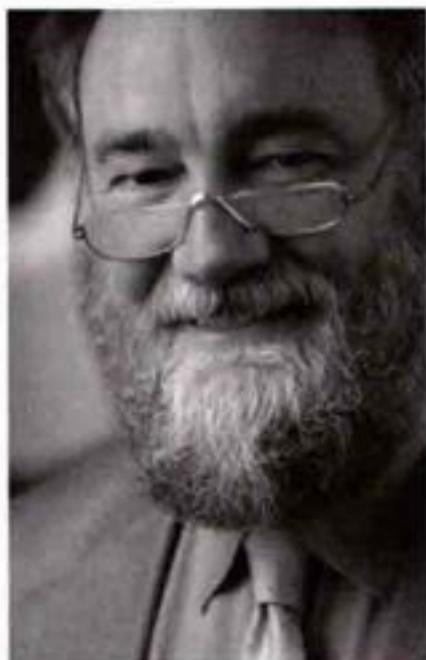
#### FUßNOTEN

- <sup>1</sup> Vgl. Günterberg, B./Wolter, H.-J. (2002), S. 308f.; o.V. (2004), S. 33.
- <sup>2</sup> Der Entwicklungsstand des Controlling in KMU ist kaum empirisch erforscht. Eine bekannte, aber bereits sehr alte Studie ist jene von Kosmider im Jahre 1994, vgl. Kosmider, A. (1994), S. 93, 95-99. Einen aktuelleren Einblick in den Umsetzungsstand in mittleren Unternehmen liefert Wieckhusen, R. (2003), S. 18-23.
- <sup>3</sup> In Anlehnung an o.V. (2003), S. 20.
- <sup>4</sup> Ausführl. dazu vgl. Pfohl, H.-C. (1997), S. 19-22.
- <sup>5</sup> Vgl. Seitz, P./Dittrich, P. (2005), S. 457 f.
- <sup>6</sup> Vgl. Wiehler, D. (2003), S. 5.
- <sup>7</sup> Vgl. Peemöller, V. H. (2001), S. 181.
- <sup>8</sup> Vgl. Klett, C./Pivernetz, M./Hauke, D. (1998), S. 32.
- <sup>9</sup> Vgl. Baetge, J./Köster, H. (1998), S. 109; Coenenberg, A. G. (2003), S. 917.
- <sup>10</sup> Vgl. Wöhe, G. (2002), S. 667; Wossidlo, P. R. (1997), S. 290.
- <sup>11</sup> Vgl. Klett, C. et al. (2000), S. 11 f.
- <sup>12</sup> Vgl. Wöhe, G. (2002), S. 674.
- <sup>13</sup> Vgl. Graßhoff, J. (2003), S. 254.
- <sup>14</sup> Vgl. Maser, S. (2005), S. 515 ff. ■

Zuordnung CM-Themen-Tableau					
26	29	31	G	F	S

## Interview

## „MANAGEMENT UND CONTROLLING VON INSTABILITÄT“



Professor Dr. Peter Kruse

Fachjournalist (DFJV) Dipl.-Betriebswirt Alfred **Biel**, Leiter des Redaktionsausschusses des Internationalen Controller Verein e.V. (ICV) im Gespräch mit Professor Dr. Peter **Kruse**, geschäftsführender Gesellschafter des Methoden- und Beratungsunternehmens nextpractice in Bremen

**Biel:** Herr Prof. Dr. Kruse, ich freue mich über Ihre Bereitschaft zu einem Interview und zu einer Nachfrage zu Ihrer Arbeit und zu Ihrem Methodenkonzept. Wir sind uns zum ersten Male begegnet auf dem 4. Poensgen Executive Forum mit dem Titel „Leadership for Change“ und dem Untertitel „Führung gestaltet den Wandel“ im Oktober 2005 im Gästehaus Petersberg, Königswinter. Auf dieser Tagung haben Sie einen vielbeachteten Vortrag gehalten, der mich veranlasst, die Thematik „Führung und Steuerung des Wandels“ mit Ihnen eigens für Controllerinnen und Controller zu erörtern.

Herr Prof. Dr. Kruse, ich möchte Sie unseren Leserinnen und Lesern kurz vorstellen, damit man Ihre Antworten besser verstehen und einordnen kann. Dabei wird sicher auch deutlich, warum ich mich bemüht habe, Sie für dieses Thema als Interviewpartner zu gewinnen.

**Peter Kruse** ist geschäftsführender Gesellschafter der nextpractice GmbH in Bremen und lehrt als Honorarprofessor für Allgemeine und Organisationspsychologie an der Universität Bremen. Nach Studien der Psychologie, Biologie und Humanmedizin promovierte er 1984 im Bereich der Experimentalpsychologie

als Stipendiat der Hochbegabtenförderung der Studienstiftung des deutschen Volkes. Über 15 Jahre arbeitete Peter Kruse an mehreren deutschen Universitäten als Wissenschaftler an der Erforschung der **Komplexitätsverarbeitung in intelligenten Netzwerken**. 1994 wurde er **ausgezeichnet mit dem Berninghausen-Preis für innovative Lehre**. Von der ZfU International Business School in der Schweiz wurde ihm der Teaching Award in Gold verliehen. Gegenwärtig ist er erfolgreich bei verschiedenen renommierten Managementinstituten und internationalen Unternehmen als Trainer, Coach und Berater tätig. Der Schwerpunkt seiner Arbeit liegt in der **Anwendung und praxisnahen Übertragung von Selbstorganisationskonzepten auf die Gestaltung betrieblicher Veränderungsprozesse**. Peter Kruse ist branchenübergreifend und international aktiv für Handelskonzerne, Finanzdienstleister sowie Medien- und Industrieunternehmen. Unter seinen Kunden findet sich eine große Zahl von Firmen aus den Top 100 der deutschen Wirtschaft. Er ist Autor von über zweihundert wissenschaftlichen und populär-wissenschaftlichen Publikationen. 2004 wurde Prof. Kruse für sein unternehmerisches Engagement mit dem SPD-Innovations-

preis ausgezeichnet. 2005 wählte ihn das „Personalmagazin“ in die Liste der 40 einflussreichsten Persönlichkeiten für das Personalwesen. Zu seinen Auftraggebern zählen z. B. ABB, Altana, BASF, Bayer, Bank Austria Creditanstalt, Credit Suisse, DaimlerChrysler, Deutsche Telekom, Deutsche Post, Ergo, Gruner und Jahr, HypoVereinsbank, Masterfoods, Metro Group, Otto Group, Porsche, RWE, Siemens, ThyssenKrupp, Vodafone, Volkswagen. Das von Prof. Kruse gegründete Bremer Methoden- und Beratungsunternehmen nextpractice entwickelt EDV-gestützte Consulting-Tools zum innovativen Umgang mit Komplexität und Vernetzung. 2002 hat die Firma nextpractice den Meeting Business Award in der Kategorie Mitarbeiterveranstaltungen und 2004 den Weiterbildungs-Award der Kongressmesse MUWIT gewonnen.

**Biel:** Bitte lassen Sie mich noch für Leserinnen und Leser, die mehr wissen möchten, ergänzen, dass Ihr Unternehmen im Internet unter [www.nextpractice.de](http://www.nextpractice.de) einen weit reichenden Einblick in die Methoden- und Beratungsarbeit ermöglicht und über E-Mail [office@nextpractice.de](mailto:office@nextpractice.de) eine Kontaktaufnahme möglich ist.

Beim Lesen Ihrer Biografie fällt auf, dass Sie den eher seltenen Weg von der Wissenschaft in die Unternehmenspraxis gegangen sind und heute in vielfacher Form sowohl unternehmerisch als auch wissenschaftlich tätig sind. Wie verbinden sich diese „beiden Welten“ und wie gehen Sie mit dem Spannungsbogen um, der dieser Kombination innewohnt?

**Kruse:** Während meiner wissenschaftlichen Tätigkeit als Experimentalpsychologe habe ich mich intensiv mit der Übertragung der Theorie dynamischer Systeme auf die Beschreibung von Ordnungsbildungsprozessen im menschlichen Gehirn beschäftigt. Aus der systemtheoretischen Perspektive ist das Überschreiten disziplinärer Grenzen eher eine Selbstverständlichkeit. Man versucht, Prinzipien herauszudestillieren, die eine generelle Gültigkeit beanspruchen. Und da ist es eigentlich egal, ob es sich bei den betrachteten Systemen um eine Familie handelt, eine Einzelperson, ein Gehirn, ein Unternehmen oder die Gesellschaft. Insofern lag mir der Brückenschlag zwischen Wissenschaft und Wirtschaft durchaus nicht so fern, wie man es für einen Grundlagenforscher vielleicht erwartet. Zudem wurde mir der Übergang in die Unternehmenspraxis durch ein biografisches Ereignis nahegelegt. Von einem Tag auf den anderen stand ich vor der Aufgabe, **die Nachfolgeregelung einer Unternehmensgruppe in der Familie meiner Frau zu begleiten. Die Gruppe befand sich zu dem Zeitpunkt in einer existenziellen Krise.** Da war es schon faszinierend, festzustellen, dass es tatsächlich hilfreich sein kann, **eine Firma wie ein soziales Gehirn zu betrachten.** Der Erfolg hat uns Recht gegeben und es ist aus einer Notsituation ein ungewöhnlicher, aber wirkungsvoller Change-Management-Ansatz entstanden.

**Biel:** Veränderungsmanagement bzw. Change Management und Innovationen sind heute in aller Munde. Die volks- und betriebswirtschaftliche Bedeutung von Veränderungsprozessen wird ausgesprochen hoch eingeschätzt. Gleichwohl – wie wir z. B. auch aus empirischen Untersuchungen wissen – tun sich die meisten Unternehmen mit Veränderungsprozessen schwer und insgesamt ist die Innovationsrate eher bescheiden. Was sind nach Ihren Erfahrungen und Beobachtungen die Ursachen und Gründe dafür, dass die Schere zwischen Anspruch

und Wirklichkeit so weit auseinander klafft?

**Kruse:** Lassen Sie mich zur Erläuterung ein bisschen weiter ausholen. In dynamischen Systemen werden Ordnungszustände durch einen ständigen Energie-durchsatz aufrechterhalten. Die dem griechischen Philosophen Heraklit zugeordnete Aussage „**panta rhei**“, die so gerne im Zusammenhang mit Veränderung zitiert wird, gilt in dynamischen Systemen **nur für die energetischen Basisprozesse. Die entstehenden Ordnungszustände selbst sind wie stabile Inseln in einem tosenden Ozean.** Ohne diese Stabilität wäre Leben unmöglich. Wenn im Gehirn auf der Ebene der Ordnungsbildungen „alles fließt“, liegt ein psychotischer Schub vor. Das Gehirn driftet dann einfach zwischen möglichen Mustern und die Handlungsfähigkeit geht verloren. Im Gehirn werden sogar Belohnungshormone ausgeschüttet, wenn ein einmal als nützlich erkannter Ordnungszustand beibehalten wird. Erst, wenn es notwendig ist, sich an neue Bedingungen anzupassen, verwandelt sich die Lösung in ein Problem. Beim Übergang von einem Ordnungszustand zu einem anderen, d. h. beim Musterwechsel, muss die Stabilität aktiv aufgebrochen werden. Der eigentlich sinnvolle Trägheitseffekt wird zur Behinderung des notwendigen neuen Lernschrittes. **Musterwechsel sind gebunden an eine Phase der Störung. Change Management beschäftigt sich mit der Gestaltung derartiger instabiler Übergänge** in Unternehmen und Institutionen. Da sich die Rahmenbedingungen im globalen Wettbewerb ständig schneller ändern, wird der Musterwechsel in Wirtschaft und Gesellschaft immer mehr zur alltäglichen Herausforderung. Es ist eine zentrale Aufgabe des Managements, **die für den langfristigen Erfolg notwendige Balance zwischen Stabilität und Instabilität zu garantieren.** Eine dauerhaft instabile Organisation wäre ebenso „verrückt“ wie ein Gehirn im psychotischen Schub. Eine dauerhaft stabile Organisation wäre ebenso wenig lernfähig wie ein Mensch, der versucht, jeden Fehler zu vermeiden. Die Tatsache, dass wir in Bezug auf Change Management gegenwärtig eine besonders auffällige Schere zwischen Anspruch und Wirklichkeit erleben, ist letztlich auf ein natürliches Dilemma zurückzuführen: In einer vernetzten Welt erhöhen sich der Leistungs-

und der Innovationsdruck gleichzeitig. Um wettbewerbsfähig zu bleiben, ist es wichtig, einerseits ständig die Effizienz des Bestehenden durch Optimierung zu steigern und andererseits die Konkurrenz ebenso wie die Kunden immer wieder durch neue Angebote zu überraschen. **Best practice und next practice laufen parallel.** Das ist ein wenig wie der Quadratur des Kreises. Mal ist man **zu instabil, um zu handeln, und mal zu stabil, um zu lernen.** Und mitten in diesem Dilemma ist da noch der nachvollziehbare Wunsch aller Akteure nach Sicherheit, Vorhersagbarkeit und Geborgenheit.

**Biel:** Bitte lassen Sie mich an Ihre Ausführungen anknüpfen. Ihr Arbeitsschwerpunkt liegt in der Anwendung und praxisnahen Übertragung von Selbstorganisationskonzepten auf die Gestaltung betrieblicher Veränderungsprozesse. Sie vertreten Ihr Konzept seit Jahren bei renommierten, international tätigen Managementinstituten und Unternehmen als Trainer, Coach, Berater und Referent. Warum ist Ihrer Ansicht nach der von Ihnen verfolgte Ansatz besonders zielführend? Warum kann er für die Unternehmen hilfreich und nützlich bei der Bewältigung ihrer Veränderungsprozesse sein?

**Kruse:** Aus der Erfahrung der vielen Veränderungsprozesse, die ich in über zehn Jahren Beratungspraxis bislang begleiten konnte, haben sich drei Erfolgsfaktoren herauskristallisiert, die für das Gelingen von Change Management entscheidend sind: Verständnis, Transparenz und Involvierung.

(1) **Der Erfolgsfaktor „Verständnis“** verweist auf eine zutiefst menschliche Besonderheit – auf die Bedeutung der Sinnstiftung in der Veränderung. Wir können die Grenzen unserer Belastbarkeit nahezu beliebig erweitern, wenn wir verstehen, warum wir etwas tun. Friedrich Nietzsche hat dies treffend zusammengefasst: **„Wer ein Warum zu leben hat, erträgt fast jedes Wie“.** Die grundlegende Umorientierung bei einem Musterwechsel geht notwendigerweise mit einem Gefühl der Verunsicherung einher, das sich jederzeit zu Angst und sogar Panik aufschaukeln kann. Wird die Veränderung als sinnvoll erlebt, sinkt die Wahrscheinlichkeit, dass es zu unproduktiven Blockaden kommt. Die Gefahr von Verweigerung und Festhalten am Bestehenden ist deutlich ge-

ringer. Diese Sinnstiftung ist allerdings bei Veränderungsprozessen um so stärker an Resonanzbildungseffekte gebunden, desto größer das System ist, in dem der Musterwechsel stattfinden soll. Die Überzeugungskraft einer einzelnen Person reicht nicht. Die Forderung, dass Führungskräfte in Zeiten grundlegenden Wandels Charisma besitzen sollen, unterliegt einem fundamentalen Denkfehler. **Charisma ist keine Eigenschaft einer Person, sondern ein Phänomen der Resonanzbildung zwischen Personen.** Sinnstiftung braucht keine Sinnstifter. Das Entstehen einer tragfähigen gemeinsamen Schwingung ist daran gebunden, dass es der Führung gelingt, die Wert- und Zielvorstellungen der im Unternehmen arbeitenden Menschen nachzuvollziehen und anzusprechen. Nur in einer offensichtlichen Krisensituation entsteht das erforderliche gemeinsame Verständnis für die Notwendigkeit der Veränderung fast von alleine. Bei einem visionären Aufbruch dagegen ist die Führung darauf angewiesen, sich in die Motivationslage der beteiligten Menschen einzufühlen.

(2) Hier rückt der Erfolgsfaktor „**Transparenz**“ in den Mittelpunkt der Betrachtung. Gerade in unsicheren Situationen wird unser Handeln bestimmt von Einstellungen und Bewertungen, die uns selbst nicht unmittelbar zugänglich sind. Wenn rationale Analysen und Einsichten nicht mehr ausreichen, weil eine Situation zu komplex oder der Ausgang einer Entwicklung ungewiss ist, wird unser Verhalten primär über das so genannte limbische System gesteuert, das die eigentliche Entscheidungsinstanz im Gehirn ist. Und die limbischen Bewertungskriterien sind weitgehend unbewusst. Veränderung ist angewiesen auf eine Transparenz dieser Bewertungskriterien, um zu gelingen. Wenn die Richtung der angestrebten Veränderung oder das im Veränderungsprozess gewählte Vorgehen nicht kompatibel mit den gelernten Werten der beteiligten Menschen sind, kommt keine Resonanz zustande. Dann hängt die Entwicklung vollständig von der top down investierten Energie ab und verliert schon bei den geringsten auftretenden Widerständen dramatisch schnell an Dynamik. Veränderungsbereitschaft bleibt in einem solchen Fall ein reines Lippenbekenntnis. Eigentlich müssten Führungskräfte in einer Situation grundlegender Veränderung mög-

lichst oft mit möglichst vielen Menschen im Unternehmen reden, um ein Gefühl für die Resonanzpunkte zu bekommen und das Ohr am Herzen der Beteiligten zu halten. Aber das ist unrealistisch. Methodische Unterstützung ist gefragt. Mit unserem **computergestützten Interviewverfahren „nextexpertizer“** ist es uns gelungen, ein Werkzeug zu entwickeln, **das die qualitative Aussagekraft eines frei geführten Gesprächs mit den Auswertungsmöglichkeiten eines standardisierten Fragebogens verbindet.** Mit „nextexpertizer“ wird es möglich, die unbewussten Einstellungen und Bewertungen von mehreren hundert Menschen in kürzester Zeit anschaulich zu machen. Die Führung kann so einfach besser nachvollziehen, was Resonanz findet und wo Gegenwind entsteht. **Nicht Angst oder Ablehnung sind ein Problem, sondern uneingestandene Angst und verdeckte Ablehnung. Jede negative Bewertung, die offen ausgetauscht und gemeinsam diskutiert wird, eröffnet die Chance, produktive Energie freizusetzen.** Transparenz ist die Voraussetzung für eine ehrliche Beteiligung der von der Veränderung betroffenen Menschen.

(3) Und diese „Involvierung“ ist der vielleicht wichtigste Faktor für ein erfolgreiches Change Management. Wenn es **tatsächlich gelingt, nahe an den Wertvorstellungen der betroffenen Menschen zu bleiben, ist die Bereitschaft, sich aktiv einzubringen, hoch.** Vorgefertigte Konzepte lassen diese Bereitschaft ungenutzt und führen zum „**not-invented-here**“-Syndrom, an dem schon viele Veränderungsprozesse gescheitert sind. Ideen werden häufig nur deshalb von Menschen abgelehnt, weil sie nicht an der Entstehung der Ideen beteiligt waren. Angesichts der Komplexität und Dynamik der Herausforderungen, vor denen Unternehmen heute stehen, ist es zudem immer entscheidender, die gesamte vorhandene Intelligenz bei Lösungsfindungen einzubeziehen. Der Systemtheoretiker W. Ross Ashby formulierte 1956 in seiner Einführung in die Kybernetik einen gesetzmäßigen Zusammenhang, der heute immer bedeutungsvoller wird. **Ashby's Law** besagt, dass der erfolgreiche Umgang mit komplexer Dynamik gebunden ist an ein System, das mindestens die gleiche Variabilität besitzt wie die Problemstellung. Zusammen mit der psychologischen Bedeutung

der frühzeitigen Beteiligung von Menschen im Veränderungsprozess hat uns dies veranlasst, ein weiteres Werkzeug für den Wandel zu entwickeln: das **Programmsystem „nextmoderator“.** Mit diesem Werkzeug können bis zu zweitausend Menschen online zu einem intelligenten Netzwerk verbunden werden. Über die Zusammenschaltung einer entsprechenden Zahl von Computern entsteht eine Börsensituation, in der sich die Effizienz moderierter Kleingruppen mit der Faszination der Zusammenarbeit in einer großen Gemeinschaft verbindet. Auf diese Art können die im Unternehmen vorhandenen Kompetenzen umfassend und frühzeitig in einen hierarchiefreien Diskurs einbezogen werden. Es ist die Kombination des wissenschaftlich gut begründeten Ansatzes mit den eigens entwickelten, innovativen Werkzeugen, die den für den Kunden bedeutsamen Mehrwert unserer Arbeit bei der Gestaltung von Veränderungsprozessen ausmacht. Es geht nicht darum, als Berater Konzepte zu entwickeln, sondern es geht darum, die Lösungskompetenz im Unternehmen maximal ins Spiel zu bringen.

**Biel:** Mit „Verständnis, Transparenz und Involvierung“ haben Sie Stichworte genannt, die uns Controllern viel bedeuten und insoweit auch unsere Controlling-Philosophie gestärkt. Bitte lassen Sie uns nun einen Schritt weitergehen. Stehen Sie unter dem Eindruck, dass die Unternehmen im dynamischen Umfeld wissen, wohin sie wollen und müssen?

**Kruse:** Gegenwärtig findet meiner Einschätzung nach ein Perspektivenwechsel bei den Schwerpunktsetzungen des Managements statt. In den letzten zwei Jahrzehnten haben sich die Unternehmen stark darauf konzentriert, ihre internen Abläufe zu verbessern und die Leistungsfähigkeit ihrer Organisation zu erhöhen. Produktivität und Produktqualität standen im Vordergrund. Das Vorgehen war konsequent, denn die Ansprüche im Markt sind gewachsen und der Wettbewerb ist härter geworden – eine Entwicklung, an der die Informations- und Vergleichsmöglichkeit im Internet einen nicht geringen Anteil haben. Der Kostendruck ist gestiegen und gesicherte Qualitätsstandards sind selbstverständlich. Über Zielvereinbarung und Controlling haben die Manager versucht, das Beste aus ihrem Unternehmen herauszuholen. **Dabei ist die unternehmerische Frage**

nach dem jeweiligen Mehrwert genießenden Geschäftsmodell etwas aus dem Blickfeld geraten. Inzwischen hat sich aber die Wertewelt der Kunden dramatisch geändert. Zielgruppenkonzepte greifen nicht mehr. Das Verhalten der Konsumenten erscheint hybrid und unberechenbar. Geschäftsmodelle, die über lange Zeit sicher funktioniert haben, geraten plötzlich in Bedrängnis. Dies führt dazu, dass die Unternehmen ihre Aufmerksamkeit wieder verstärkt auf den Markt richten. Wir werden immer häufiger gefragt, die von uns entwickelten Management-Werkzeuge „nextexpertizer“ und „nextmoderator“ nicht für Veränderungsprozesse im Unternehmen, sondern im Kontext von Markt- und Trendforschung einzusetzen. Nach der Optimierung der internen Aufgabenfelder des Managements deutet sich eine nächste Runde der Professionalisierung an, bei der die grundsätzliche Ausrichtung des Unternehmens auf dem Prüfstand steht. **In der Vergangenheit hat die Intuition einzelner Entscheidungsträger viel bewegt. Die Führungskraft war immer auch das Wahrnehmungsorgan zum Markt.** Es sieht so aus, als ob man in Zukunft auch bezogen auf die grundlegenden unternehmerischen Fragen neue Wege gehen muss. In der Logistik wird das Thema „added value creation beyond price“ diskutiert. **Die exzessive Niedrigpreisphilosophie stößt an ihre Grenzen.** Zu verstehen, was für die Kunden unabhängig vom Preis ein wirklicher Mehrwert ist, wird immer wichtiger. Wofür ist der Kunde bereit, eine höhere Marge zu akzeptieren? Hier entscheidet es sich, ob es gelingt, das sensible Spannungsfeld von Kundenzufriedenheit und Profit zu harmonisieren. Gleichzeitig wird es immer schwieriger, die Marktdynamik zu durchschauen und Tendenzen vorherzusagen. Im Moment wissen manche Unternehmen tatsächlich nicht mehr, wohin sie wollen, weil sie sich zu stark auf die interne Optimierung fokussiert haben und bei ihren Marktanalysen zu sehr auf die gewohnten Methoden vertrauen.

**Biel:** Ich möchte auf Ihre Ausführungen aufbauen und in diesem Zusammenhang einen mir wichtigen Aspekt ansprechen. In Ihren Vorträgen und Veröffentlichungen legen Sie großen Wert auf die Notwendigkeit, die „komplexe Dynamik“ zu verstehen. Können Sie uns dies bitte kurz erläutern? Bedeutet dies vielleicht, dass wir der von manchen Experten und

Autoren so gepriesenen „Vereinfachung“ größeren Raum geben müssen?

**Kruse:** Wie schon im Zusammenhang mit Ashby's Law erwähnt, ist der beste Weg zur Bewältigung komplexer Dynamik die Erzeugung komplexer Dynamik. Dennoch mündet die persönlich überfordernde Erfahrung von Komplexität und Dynamik nur allzu häufig in der Forderung nach Vereinfachung: „Simplify Your Life“ oder „Einfach Managen. Klarheit und Verzicht – der Weg zum Wesentlichen“. Der Begriff der Vereinfachung kennzeichnet zwei völlig verschiedene Formen der psychologischen Bewältigung von Überforderung: Vereinfachung durch Trivialisierung und Vereinfachung durch Musterbildung. Die häufig zu beobachtende Unschärfe in der Verwendung des Begriffes „Vereinfachung“ ist dabei allerdings nur ein Symptom. Die eigentliche Ursache liegt **in dem mangelnden Verständnis des Unterschieds zwischen Komplexität und Kompliziertheit.** Selbst in fundierter Managementliteratur wird diesem Unterschied zu wenig Beachtung gezollt. Ein kompliziertes System besteht aus einer schwer zu überschauenden Menge von Einzelteilen, die kaum oder nicht miteinander in Beziehung stehen. Der beste Weg im Umgang mit Kompliziertheit ist die Vereinfachung über Trivialisierung – beispielsweise über die Ordnung der Elemente nach vorgegebenen Kriterien. Welcher Fehler aber begangen wird, wenn man ein komplexes System auf diese Art vereinfacht, macht der Schweizer Künstler Ursus Wehrli in seinen Arbeiten unter dem Motto „Bilder aufräumen“ deutlich. Ursus Wehrli zerlegt Bilder von Picasso, Miro und anderen Künstlern in ihre Einzelteile und sortiert diese dann ordentlich nach Größe, Farbe etc. Das Ergebnis ist trivial und die Eigenart des Kunstwerks verschwindet. In einem komplexen System interagieren die Elemente miteinander. In der Auseinandersetzung ist daher eine Vereinfachung über Musterbildung möglich. Allerdings ist der Prozess der Musterbildung abhängig von der Bereitschaft, die Komplexität eine Weile auszuhalten und auf sich wirken zu lassen. Musterbildung ist Vereinfachung ohne Informationsverlust. Wer einmal erlebt hat, wie sich eine scheinbar unübersehbare Vielfalt von Informationen im eigenen Kopf plötzlich zu einem Ganzen formiert, weiß was gemeint ist. **Der Moment des vereinfachenden Erkennens wird auch**

**als Aha-Effekt bezeichnet und ist häufig mit intensiven Glücksgefühlen gekoppelt.** Im Management und im Controlling ist es wichtig, der Versuchung zu widerstehen, zu schnell einfachen Regeln folgen zu wollen und zu trivialisieren. Der beste Weg zur Bewältigung komplexer Dynamik ist die Erzeugung komplexer Dynamik – und unser Gehirn ist ein fantastisches Instrument dafür. Lassen Sie sich überfordern.

**Biel:** Herr Prof. Dr. Kruse, Sie haben ein Buch geschrieben: „Erfolgreiches Management von Instabilität“, das eine gute Aufnahme gefunden hat. Zunächst: Müssen wir nicht branchen- und unternehmensbezogen und auch in der zeitlichen Abfolge Unterschiede feststellen sowie einen gestuften Übergang von einer relativ stabilen Umwelt über eine begrenzt dynamische Umwelt bis hin zu einem extrem dynamischen Umwelt in den Fokus nehmen? Wie absolut definieren Sie die von ihnen gesehene „Dynamische Umwelt“?

**Kruse:** Die dynamische Umwelt ist einfach eine Realität, der wir uns so gut wie nicht mehr entziehen können. In den letzten Jahren haben wir viel dafür investiert, die Vernetzungsdichte in allen Bereichen des täglichen Lebens zu erhöhen. Mit den neuen Informationstechnologien sind wir überall und immer erreichbar. In Deutschland nutzen inzwischen mehr als 90 % der Bevölkerung ein Mobiltelefon. In Finnland besitzt jeder Bürger statistisch gesehen zwei Handys – Neugeborene inklusive. Im Internet ist mathematisch jede Seite mit jeder Seite über maximal 19 Klicks verbunden. Die Wirtschaft kennt keine Zeitzonen und keine Grenzen mehr. Die Waren- und Kapitalströme rund um den Globus explodieren. Die Reisetätigkeit nimmt weiter ungebremst zu. **Wir sind die Zauberlehrlinge der Vernetzung.** Erhöht man in einem System die Vernetzungsdichte, steigt automatisch die Zahl und die Reichweite von Rückkoppelungseffekten. Kleine Ursachen können eine unüberschaubare Wirkung entfalten. Die Vorhersagbarkeit von Entwicklungen nimmt ab. Selbst wenn man versucht, sich der aktiven Teilnahme an der vernetzten Welt zu verweigern, ist man dennoch von der aus der Vernetzung resultierenden Dynamik betroffen. Aussteigen ist nicht mehr möglich.

**Biel:** Bitte lassen Sie mich nachfassen. An welchen Kriterien kann ein Unternehmen festmachen, wie dynamisch das jeweilige Unternehmensumfeld ist und welche praktischen Konsequenzen hat dies für Manager und Controller?

**Kruse:** Wenn die Dynamik im Unternehmensumfeld steigt, geraten die etablierten Strukturen und die eingeübten Prozessmuster zunehmend schneller unter Druck. Die Halbwertszeit von Erfolgskonzepten nimmt deutlich ab. Der Zyklus von der Einführung bis zum Erreichen der Sättigungsphase wird kürzer. Der zu leistende Aufwand entspricht immer früher nicht mehr dem Nutzen. Für einen kleinen Zugewinn muss ein stetig wachsender Invest geleistet werden. Ein Beispiel aus dem Sport kann dies verdeutlichen. Viele Jahre lang haben die Hochspringer eine Technik optimiert, bei der man vorwärts seitwärts über die Latte springt – den Straddle. In den 60ern des letzten Jahrhunderts stieß diese Sprungtechnik dann an ihre Grenzen. Auch mit intensivstem Training ließen sich die Bestmarken nur um Millimeter nach oben bewegen. Solche Sättigungsphasen sind ein klarer Indikator für die Notwendigkeit eines Musterwechsels. Beim Hochsprung führte der Amerikaner Dick Fosbury dann die neue Technik ein. Zur Überraschung aller sprang er rückwärts über die Latte und wurde 1968 Sieger bei den Olympischen Spielen in Mexiko. Der Fosbury-Flop war geboren. Neue Leistungsdimensionen wurden möglich. Im Unternehmen kann niemand eine derartige Entwicklung besser diagnostizieren als der Controller. **In gewisser Weise ist der Controller über seine Tätigkeit ein sensibles Messinstrument für die Dynamik im Unternehmensumfeld.** Das Management hat die Aufgabe, die Signale richtig zu deuten, die notwendigen Veränderungsprozesse einzuleiten **und von best practice auf next practice umzuschalten.**

**Biel:** Zunächst vielen Dank für Ihre Einordnung meiner Kolleginnen und Kollegen in der Unternehmenspraxis. Wenn wir – wie Sie auch ausführen – der umweltbezogenen Dynamik so große Bedeutung und erheblichen Einfluss auf die Unternehmen zumessen, muss man dann pointiert folgern „Andere Umwelt – anderes Management und anderes Controlling“?

**Kruse:** Mit der Erhöhung der Veränderungsgeschwindigkeit im Unter-

nehmensumfeld wird tatsächlich ein Paradigmenwechsel notwendig. Bei stabilen Rahmenbedingungen ist das Optimieren des Bestehenden wichtig. Man segelt an einer bekannten Küste. Es gilt, Fehler zu vermeiden. Die Führung definiert Ziele und das Controlling macht die Differenz zur tatsächlichen Leistung sichtbar. Die dominierenden Handlungsstrategien sind Steuern und Regeln. **Management von Stabilität ist die Minimierung der Abweichung zwischen Soll und Ist.** Es geht primär um Kostenreduktion, Qualitätssicherung und Profitabilität. Beim Übergang zu neuen Mustern stellen sich dagegen völlig andere Herausforderungen. **Das Management von Instabilität gleicht dem Aufbruch zu unbekannten Kontinenten.** An die Stelle des definierten Zieles tritt **eine motivierende Vision, die es den Menschen leichter macht, mit der Verunsicherung der Veränderung umzugehen.** Das Controlling wird zum Frühwarnsystem für plötzlich auftauchende Untiefen und knapper werdende Ressourcen. Fehler und Ineffizienzen sind unvermeidbare Begleiterscheinungen der gemeinsamen Suchbewegung. Die dominierenden Handlungsstrategien sind Ausprobieren und Selbstorganisation. Es geht um Kreativität, Investitionsbereitschaft und Risikoabschätzung.

**Biel:** Ich möchte Ihre Umschreibung der Controllertätigkeit aufgreifen. Controller werden gern – je nach Standpunkt und persönlicher Philosophie – abwechselnd als Erbsenzähler, Registrator, Navigator, Lotse und dergleichen apostrophiert. Muss sich im Rahmen des von uns diskutierten „umweltbezogenen Ansatzes“ der Controller verstärkt als „Innovator“ verstehen?

**Kruse:** Veränderung ist und bleibt wie schon erwähnt Führungsaufgabe. Das Controlling sollte auf keinen Fall versuchen, zum eigenständigen Auslöser oder Träger von Innovationsprozessen zu werden. Den vielen Beispielen, in denen versucht wurde, die Veränderungsdynamik in Unternehmen durch Parallelhierarchien anzuregen, ist eins gemeinsam – sie sind letztlich alle gescheitert. Insbesondere **die Personalbereiche haben versucht, durch die Ausbildung von Change Agents die im Unternehmen vorhandenen „Lähmschichten“ zu umgehen.** Die so ausgehebelten Führungskräfte reagierten ebenso prompt

wie treffsicher. Die Wirkung der Change Agents blieb entsprechend weit hinter den Erwartungen zurück und die persönliche Frustration der ins Rennen geschickten Veränderungstreiber war oft groß. Der Controller ist Dienstleister für das Management und sollte diese Rolle perfektionieren. Beim Aufbruch zu unbekannten Kontinenten ist die Navigation Chefsache und einen Lotsen kannes nicht geben. Ein Erbsenzähler oder Registrator zu sein, beinhaltet die Kernkompetenzen Genauigkeit und Sensibilität. Beide Kernkompetenzen sind auch in der Veränderung gefragt.

**Biel:** Ihre Antwort führt mich dazu, einen für Controller besonders wichtigen praktischen Aspekt aufzugreifen, nämlich die **Frage nach den Instrumenten und Methoden oder auch Tools.** Eine relativ stabile Umwelt erlaubt auch den Einsatz relativ stabiler bzw. standardisierter und damit gleichbleibender Methoden und Verfahren. Jedoch je dynamischer und damit je instabiler das Umfeld ist, desto weniger passen alte, bewährte Verfahren. Was bedeutet dies für die Unternehmen? **Was bedeutet dies mittel- und langfristig für klassische Instrumente des Controllings** wie z. B. Planung und Budgetierung, Zielvereinbarung und Abweichungsanalyse?

**Kruse:** Im Prinzip verlieren die klassischen Controllingverfahren auch in Zukunft nichts von ihrer Wichtigkeit. Denn letztlich verdienen die Unternehmen ihr Geld weiterhin in den Phasen der Stabilität. Allerdings ist zu erwarten, dass diese Phasen tendenziell noch weiter schrumpfen. Das Controlling muss sich auf die kürzer werdenden Planungshorizonte und auf die häufiger werdenden instabilen Übergänge einstellen. Soll-Ist-Vergleiche, Kosten- und Investitionsrechnungen oder Verfahren der Qualitätssicherung können beim Aufbruch zu unbekannten Kontinenten schnell als Verhinderungsargument missbraucht werden. **Für die Zukunft ist es eine reizvolle Aufgabe, über die Entwicklung von Kennwerten und Analyseverfahren nachzudenken, die speziell einen Beitrag zum Management von Instabilität leisten können.** Die Funktion eines sensiblen Wahrnehmungsorgans in der Veränderung ist sicherlich noch ausbaufähig. Es geht darum, den nächsten Schritt der Professionalisierung von Management aktiv mitzugestalten. Vermutlich ist der not-

wendige Innovationsgrad dabei für das Controlling durchaus beträchtlich. Die Stärke des Controllings ist bislang die Sicherstellung einer rationalen Steuerung und Regelung von Unternehmensprozessen. Bei dem neuen Aufgabenfeld handelt es sich um den Übergang von linearem zu nicht-linearem Systemverhalten.

**Biel:** Und wenn nun die klassische Funktionsoptimierung zunehmend durch Prozessmusterwechsel verdrängt wird, wenn auf best practice next practice folgt, heißt das nicht auch, dass wir als Controller das Benchmarking – für Controller üblicherweise eine wichtige Ziel- und Orientierungsgröße – im dynamischen Umfeld neu einordnen müssen?

**Kruse:** Benchmarking und best practice sind eng miteinander verknüpft. Benchmarking ist ein zentrales Element jeder Optimierungsstrategie. Die Ausrichtung an Vergleichswerten führt dazu, dass sich die gesamte Wirtschaft in ihrem Leistungsniveau steigert. Dabei verschärft sich allerdings stetig die Wettbewerbssituation und das Erreichen der Sättigungsphase von Mustern wird beschleunigt. Beim Kunden entsteht das am Markt gegenwärtig kaum mehr zu übersehende Optimierungs-Differenzierungs-Dilemma. Durch die zunehmend identischer werdende Lieferantenstruktur, die sich immer stärker angleichenden Produktionsprozesse und die Durchsetzung von Standards in der gesamten Wertschöpfungskette werden die Unterschiede zwischen den Produkten und Dienstleistungsangeboten der Unternehmen immer geringer. Für den Kunden gibt es angesichts der Preise und Qualitäten keinen Grund mehr, nicht zu kaufen, aber es gibt auch nur noch wenige wirkliche USP's, die einen Kaufanreiz bieten. Der Preis wird zum immer dominanteren Entscheidungskriterium. Benchmarking ist ein hervorragendes Aufbaupräparat mit durchaus nicht unproblematischen Nebenwirkungen. Der Vergleich dämpft die Fähigkeit zur Innovation. Viele grundlegende Neuerungen wurden in der Geschichte von Grenzgängern initiiert, die sich nicht den Ziel- und Orientierungsgrößen eines Systems untergeordnet haben. Das Controlling sollte sich bei der Verschreibung des Aufbaupräparates „Benchmarking“ einfach der Nebenwirkungen bewusst sein.

**Biel:** Welche praktischen Empfehlungen vermitteln Sie nun – ausgehend von

ihren Überlegungen – den Unternehmen und ihren Mitarbeitern im Umgang mit der komplexen Dynamik? Kann man beispielsweise den Umgang mit der Instabilität lernen und trainieren?

**Kruse:** Wenn es um die Erhöhung von Veränderungsbereitschaft im Unternehmen geht, ist **eine Intervention nahezu völlig wirkungslos: der Appell.** Die bloße **Aufforderung, dass „ein Ruck“ durchs Unternehmen gehen muss, bewirkt nichts.** Instabilität ist immer eine Quelle der Verunsicherung und Verunsicherung erhöht das Angstpotenzial. Wie eingangs erwähnt, ist die Schwelle zum Musterwechsel hoch, da das Ergebnis komplexer Dynamik letztlich immer unvorhersagbar bleibt. Aber je häufiger man die Erfahrung macht, **dass der Lohn der Angst das Erreichen neuer Leistungshorizonte sein kann, desto leichter fällt es, Instabilität zu tolerieren.** Und **Instabilitätstoleranz ist eine Kernkompetenz für Innovation.** Insbesondere für das klassische Verständnis von Management braucht es schon überzeugende Beispiele, um nachzuvollziehen, dass das Aufgeben von Kontrolle im Musterwechsel ein Erfolgsfaktor ist. Ein Hintergedanke bei der Entwicklung unseres Programmsystems „nextmoderator“ war die Möglichkeit, in der Praxis zeigen zu können, dass ein selbst organisierendes Netzwerk auch ohne steuernde Vorgaben zu intelligenten Lösungen findet. Großveranstaltungen mit „nextmoderator“ sind gewissermaßen Trainingseinheiten zum Einüben des Umgangs mit komplexer Dynamik im Unternehmen.

**Biel:** Aus Respekt vor den Menschen in den Unternehmungen, die diesen dynamischen Wandel bewältigen müssen, möchte ich gegen Ende unserer Diskussion die Rolle der Menschen im Veränderungsprozess noch einmal aufgreifen; zumal Sie ja bereits die Bedeutung der Menschen für einen erfolgreichen Wandel in ihren bisherigen Antworten betont haben. **Wird durch den Trend zu dynamischen Veränderungsprozessen die Bedeutung des Einzelnen gestärkt?** Brauchen wir mehr Eigenständigkeit und vielleicht auch mehr Akzeptanz für die oft verkannten Querdenker?

**Kruse:** Mit der wachsenden Dynamik der Umfeldbedingungen werden, bezogen auf die Menschen im Unter-

nehmen, zwei Dimensionen immer wichtiger: die Dimension der Unterschiedlichkeit der persönlichen Eigenarten und die Dimension der Vernetzung der vorhandenen Kompetenzen. **In natürlichen Systemen entstehen Muster höherer Ordnung eigentlich immer aus gegensätzlichen Kräften und nicht aus Harmonie.** Die feine motorische Abstimmung von Handbewegungen entsteht durch Muskelgruppen, die gegenläufig auf den Unterarm wirken. Im Gehirn wird die Vielfalt der Musterbildungen durch das Gegeneinander von Erregung und Hemmung hervorgebracht. Intelligente Systeme sind spannungsreich. Das inzwischen viel zitierte „Management of Diversity“ ist aus diesem Blickwinkel sehr sinnvoll. Je unterschiedlicher die Menschen im Unternehmen sind, desto leichter gelingt die für die Veränderung notwendige Balance von Stabilität und Instabilität. **Die typischen Querdenker sorgen für Instabilität und Lernanstöße. Die typischen Leistungsträger erhalten die Stabilität und damit die Handlungsfähigkeit.** Generell wünschenswert sind darüber hinaus Menschen, deren Persönlichkeitsstruktur geeignet ist, die Vernetzung im Unternehmen zu erhöhen. Gute Kommunikatoren, interessante Kompetenzträger und anregende Spinner werden schnell zu verbindenden Knotenpunkten. Je höher die Vernetzungsdichte im Unternehmen ist, desto größer ist die Fähigkeit zur Anpassung an komplexe Dynamik. Mit spannungsreichen Beziehungen und hoher Vernetzungsdichte wird das Unternehmen zum sozialen Gehirn, bei dem das Ganze deutlich mehr ist als die Summe der Teile.

**Biel:** Wir kommen zum Ende unseres Dialogs. Möchten Sie abschließend der Controller Community eine zusammenfassende Botschaft übermitteln?

**Kruse:** Die Botschaft, die mir wichtig wäre, richtet sich eigentlich nicht nur an Controller, sondern an alle, die sich in der weltweit vernetzten Marktwirtschaft um den Erhalt von Unternehmen und um professionelles Management bemühen: **Vertrauen Sie nicht auf fertige Konzepte und charismatische Vordenker; vertrauen Sie auf intelligente Prozesse und selbst organisierende Netzwerke. Unterscheiden Sie strategisch zwischen dem Management von Stabilität und dem Management von Instabilität. Seien Sie neugierig und machen Sie andere neugierig. Es ist**

das Auge des Bauern, das die Kühe fett macht. Wer sich mit allen Sinnen in den Kunden und die Dynamik des Marktes einführt, ist immer auf der Höhe seiner Zeit.

**Biel:** Herr Prof. Dr. Kruse, Sie haben der Controller Community wichtige und interessante Impulse für die weitere Diskussion im Kreise der Kolleginnen und Kollegen vermittelt. So wird deutlich, dass es für die Unternehmensführung und -steuerung immer anspruchsvoller und schwieriger wird, **zwischen Unternehmensumwelt und Unternehmung den „Fit“ herzustellen**. Sie haben uns ferner die Problematik der Parallelität von Stabilität und Instabilität und die damit verbundenen Konsequenzen bewusst gemacht. Nicht zuletzt verdanken wir diesem Interview einen Anstoß, über die Rolle der Controller in Zeiten des turbulenten Wandels nachzuden-

ken und sie vielleicht in der einen oder anderen Weise fortzuschreiben und anzupassen. Bemerkenswert ist schließlich auch, dass in Ihren zukunftsbezogenen Überlegungen der Controller durchaus eine bedeutsame Rolle spielt. Insofern ermutigen Sie uns in der Einschätzung, dass Controller aufgrund ihrer Methodenkompetenz und ihres Denk- und Verhaltensprofils geeignet und prädestiniert sind, aktiv an diesem Veränderungsprozess mitzuwirken. Die Summe unserer Diskussion ist, dass Instabilität für Controller zwar eine Belastung und enorme Herausforderung darstellt, aber auch mit beachtlichem Chancenpotenzial verbunden ist.

Herr Prof. Dr. Kruse, ich darf Ihnen abschließend – auch im Namen unserer Leserinnen und Leser sowie unseres Herausgebers – herzlich danken für Ihre informativen und zur weiterführenden

Diskussion anregenden Antworten. Ich danke Ihnen und Ihrem Team, insbesondere Herrn Dr. Gebel, für die angenehme Zusammenarbeit bei der Planung und Durchführung dieses Interviews. Ich weiß es auch zu schätzen, dass Sie und Ihre Mitarbeiter für dieses Interview ungeachtet schwieriger Rahmenbedingungen angesichts Ihrer beruflichen Verpflichtungen zur Verfügung standen. Es hat mir Spass gemacht, mit Ihnen und Ihrem Haus zusammenzuarbeiten. Herzlichen Dank und Ihnen und Ihrem Haus weiterhin erfolgreiche Arbeit, die ich auch in Zukunft aufmerksam verfolgen werde. ■

#### Zuordnung CM-Themen-Tableau

16	24	39	G	P	E
----	----	----	---	---	---

## CONTROLLER MAGAZIN:

ISSN 1616-0495

31. Jahrgang

### Herausgeber

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

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

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

### Redaktion (Adresse unter CM-Organisation)

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

### E-Mails an CM:

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

### Umschlaggestaltung

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

### Herstellung

Druck-Service Karl, Felix-Wankel-Str. 3, Gewerbegebiet KIM,  
82152 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)  
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.

# WIE ERKLÄRT MAN NICHT-CONTROLLERN DIE VIER WICHTIGSTEN WIRTSCHAFTLICHKEITS-KENNZAHLEN ?

von Ralf Kesten, Elmshorn



Prof. Dr. Ralf Kesten lehrt an der privaten FH NORDAKADEMIE gAG in Elmshorn im Fachbereich Betriebswirtschaftslehre und verantwortet die Fachgebiete „Rechnungswesen und Controlling“ – Mail: r.kestn@nordakademie.de

## Problemstellung

Controller sollen als interne Berater in den verschiedenen Managementebenen nutzbringend wirken. Dazu gehört auch, Nicht-Controllern die Frage „Was versteht man unter Wirtschaftlichkeit?“ einprägsam zu erklären, damit man die eigentlichen Aufgaben mit gemeinsamer Sprache erfolgreich im Team bewältigen kann.

Auf dem von mir und zwei Kollegen der NORDAKADEMIE Ende Oktober 2005 veranstalteten Arbeitskreis „IT-Controlling“ hatte ich u.a. die Aufgabe, **Fach- und Führungskräfte aus dem IT-Bereich in das Gedankengebäude von Controllern einzuführen** und für das anstehende Thema „Wirtschaftlichkeitsanalyse und Nutzenbewertung von IT-Investitionen“ vorzubereiten. Die folgenden Ausführungen sollen mein Vorgehen skizzieren, verbunden mit der Hoffnung, damit andere Controllerkollegen zu inspirieren und sie vom Image des „wortkargen Zahlendrehers“ zu befreien.

## Wirtschaften: Mehr rausholen als reinstecken gegenüber alternativem Tun!

Im Grunde ist mit der Headline alles Notwendige gesagt. Der Nicht-Controller benötigt nur noch eine Systematik sowie ein Beispiel. Geben wir es! Und wir wollen unbedingt einfach bleiben – wobei die Grenze der Einfachheit dort ein Ende finden muss, wo Darstellungen sachlich richtig falsch werden.

Wir befinden uns in  $t = 0$ , dem Periodenanfang (bspw. 1.1.2006). Stellen Sie sich bitte vor, Sie besitzen einen Geldbetrag, den Sie für investive Zwecke verwenden wollen (ich nenne ihn  $I_0$ ). Ihr Handlungsmotiv sei ausschließlich im Einkommensstreben begründet. Ihr Betrachtungshorizont (Tinbergen sprach vom „Gesichtsfeld eines Investors“) sei lediglich eine Periode (dies kann ein Jahr, aber auch ein Jahrzehnt usw. sein). Sie haben zwei Handlungsalternativen entdeckt: Sie können  $I_0$  am Periodenanfang  $t = 0$  in Notebooks investieren; als Gegenleistung erhalten Sie von Ihren Kunden einen Veräußerungserlös  $V_1$ , der vereinfacht komplett am Periodenende  $t = 1$  (bspw. 31.12.2006) anfallen soll. Danach setzen Sie sich als Unternehmer zur Ruhe. Ihre erste Handlungsalternative, Geld zu verdienen, ist also „Projekt PC Händler“.

Allerdings leben wir in einer Welt mit **Kapitalmärkten, auf denen man Geldbeträge verzinslich zum Zinssatz  $i$  investieren kann; dies stellt stets Ihre alternative Handlungsmöglichkeit dar, ihre sog. Opportunität** (freilich könnte Ihre Opportunität auch ein anderes Projekt sein). Folglich könnten Sie  $I_0$  in eine Geldanlage stecken; am Periodenende  $t = 1$  kommt dann ein Geldvermögen in Höhe von  $I_0 \cdot (1+i)$  für Sie heraus. Es dürfte auf der Hand liegen, dass wenn Sie die Alternative „PC-Händler“ versus „Geldanleger“ miteinander vergleichen, sie dabei eine risikovergleichbare Geldanlage als Alternative auswählen: Wer überlegt, PC-Händler zu werden, ist bereit, ein ge-

wisses operatives Risiko zu tragen; dann verbietet sich ein Vergleich mit bspw. einem Sparbuch. Sie überlegen nun: Soll ich heute in  $t = 0$  PC-Händler werden oder  $I_0$  lieber risikovergleichbar in eine Opportunität investieren? Wie werden Sie entscheiden? Die Antwort finden Sie in Gleichung (1) der Abb. 1: Nur wenn Ihre Veräußerungserlöse Ende 2006 den Ertrag aus der Geldanlage (incl. Rückzahlung von  $I_0$ ) voraussichtlich übersteigen wird, lassen Sie sich auf das Projekt „PC Händler“ ein.

Stellt man das erwartete Vermögen aus der Geldanlage auf die rechte Seite von Gleichung (1), ergibt sich in Gleichung (2) die sog. **Endwertdifferenz  $\Delta V_1$ : Um wieviel reicher ist ein Investor am Ende seines Betrachtungshorizontes gegenüber alternativer Geldanlage?**

In der Controllerpraxis und der Lehre der Investitionsrechnung ist es mittlerweile weit verbreitet, sich dieses „Reicher sein gegenüber alternativer Geldanlage“ zum Startzeitpunkt der Investition bzw. zum Entscheidungszeitpunkt  $t = 0$  zu überlegen und deshalb auch die erwarteten finanziellen Konsequenzen auf  $t = 0$  zu bewerten. Hierbei ist der Spruch von Benjamin Franklin („Time is money“) zu berücksichtigen: Beträge, die erst in  $t = 1$  oder später anfallen, haben aus heutiger Sicht einen geringeren Wert, da ich heute noch nicht über sie verfügen kann. Diese **„Zeitpräferenz des Geldes“ wird mittels Abzinsung (Diskontierung) berücksichtigt**. Dividiert man links und rechts

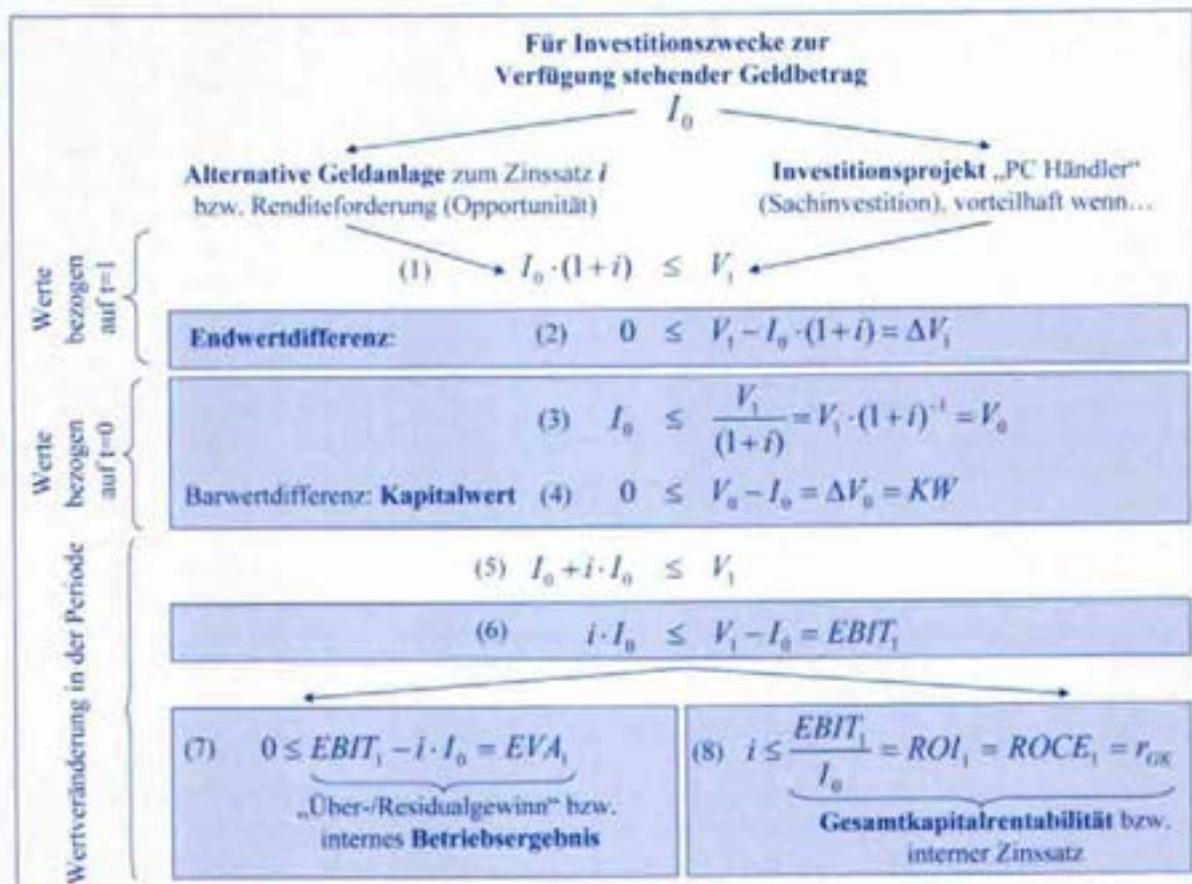


Abb. 1: Die vier wichtigsten Wirtschaftlichkeitskennzahlen des Controlling, dargestellt anhand einer Ein-Perioden-Betrachtung

von Gleichung (1) durch den Abzinsungsfaktor  $(1+i)$ , erhält man die Gleichung (3): Interessanterweise steht links der Investitionsbetrag, zu dem man PCs kaufen oder in eine Geldanlage investieren kann. Genau genommen handelt es sich aber um den **Barwert der Geldanlage**. Der Begriff „Barwert“ bedeutet, dass ein künftiger finanzieller Wert auf den heutigen Betrachtungszeitpunkt mittels Diskontierung umgerechnet wurde. Auf der rechten Seite finden wir den Barwert der künftigen Rückflüsse aus der PC-Investition ( $V_0$ ).

Den Barwert aller künftigen Rückflüsse aus einem Investitionsprojekt nennt man in Deutschland gerne **Ertragswert**, international wird vom **Present Value** gesprochen. Gerade die Amerikaner, die sehr kapitalmarktorientiert denken, interpretieren diesen Ertragswert als „**fairen Marktpreis oder fair value einer Investition**“ (im Sinne von: was man unter normalen Umständen für eine Investitionsgelegenheit ausgeben muss, falls diese Investitionsmöglichkeit auf einem Kapitalmarkt gehandelt würde). Wenn man nun aber weniger als diesen Present Value für eine Investition tatsächlich aus-

zugeben braucht, nämlich nur  $I_0$ , dann hat man ein „Schnäppchen“ gemacht, einen „Übergewinn“ oder „Mehrwert“, bezogen auf  $t=0$ , erzielt.

Dieser „Mehrwert“, der sich aus allen Barwerten der künftigen Überschüsse der Investition abzüglich der Investitionsauszahlung ergibt, nennt sich bei uns **Kapitalwert (KW)**; international wird vom **Net Present Value** gesprochen. Der Kapitalwert ist für unser Ein-Perioden-Modell in Gleichung (4) der Abb. 1 wiedergegeben. Zum Kapitalwert gelangt man auch, wenn man Gleichung (2) durch den Zinsfaktor dividiert: Endwertdifferenz und Kapitalwert unterscheiden sich also lediglich durch den Bezugszeitpunkt der Berechnung; inhaltlich sind Gleichung (2) und (4) identisch. Allerdings ist (2) transparenter: man erkennt ganz deutlich, dass es sich hier um den Vergleich von Endwerten aus einer Investition und einer Geldanlagealternative handelt. Bei der Kapitalwertformel kann man dies nicht sofort erkennen: Denn in der Praxis wird die Investitionsauszahlung  $I_0$  gedanklich nur als finanzielles Opfer dem Projekt zugeordnet, nicht aber zugleich auch als Barwert des Opportunitäts-

endwertes verstanden. Vor diesem Hintergrund erklären sich die vielen Missverständnisse, die man in der Unternehmenspraxis beim Erarbeiten und Interpretieren von Kapitalwerten feststellen kann. **Damit das PC-Projekt (absolut) vorteilhaft ist, müssen Endwertdifferenz und Kapitalwert positiv sein.** Beide Kennzahlen werden bei mehrperiodigen bzw. dynamischen Investitionsanalysen bevorzugt eingesetzt.

Abschließend wollen wir zwei weitere Wirtschaftlichkeitskennzahlen erläutern, die insbesondere bei der laufenden Steuerung eines Geschäftsfeldes bzw. eines Projektes bedeutsam sind. Auch hier werden wir das Opportunitätsprinzip („Mehr herausholen gegenüber alternativem Tun“) wiederfinden. Wir greifen Gleichung (1) auf und zerlegen die linke Seite, so dass wir Gleichung (5) erhalten (vgl. Abb. 1). Wir bringen  $I_0$  auf die rechte Seite und erhalten (6): Damit die PC-Investition Sinn macht, sollte (siehe rechte Seite!) der operative Gewinn vor Zinsen (Veräußerungserlös abzüglich PC-Einkaufspreise) größer als die alternativ erzielbaren Zinserträge aus der Geldanlage-möglichkeit (siehe linke Seite!) sein. Den

**Gewinn vor Zinsen nennen wir hier EBIT (Earnings Before Interests and Taxes,** Steuern haben wir hier ohnehin vernachlässigt), was eine übliche Berichtsgröße börsennotierter Unternehmen ist.

Aufbauend auf Gleichung (6) erhalten wir nun zwei weitere Referenzsysteme für wirtschaftliches Verhalten: Bringen wir den Zinsertrag aus alternativer Geldanlage in Gleichung (6) auf die rechte Seite, so ergibt sich **das (interne) Betriebsergebnis** nach Gleichung (7): Es stellt einen „**Übergewinn oder Residualgewinn**“ einer Abrechnungsperiode dar, bei dem der Zinsertrag aus alternativer Geldanlage mit negativem Vorzeichen als Opportunitätskosten berücksichtigt ist: **Opportunitätskosten sind entgangene Zinserträge aus alternativem Tun**, weil man eben doch PC-Händler wurde. Oder anders gesagt: Wenn man die Alternative „PC-Händler“ prüft, muss man den Ertrag aus alternativen Handlungen dagegen rechnen, um die Vorteilhaftigkeit des Investitionsprojektes zu erkennen. Deshalb stellt das Betriebsergebnis einen „Über- oder Mehrgewinn“ dar, nämlich gegenüber dem Einkommen bei alternativem Tun. **Es ist für die laufende Erfolgsbeurteilung das wichtigste Referenzsystem**, sofern es in der Praxis korrekt ermittelt wird.

**International spricht man heute vielfach vom Economic Value Added (EVA),** der dem Eigentümer ökonomisch zugute kommt. Werden bei einer Betriebsergebnisberechnung alle Opportunitäten berücksichtigt, stellt ein Ergebnis in Höhe von Null eine „echte schwarze Null“ dar: Man hat finanziell genau das erreicht, was man bei alternativer Verwendung seiner Ressourcen auch hätte realisieren können; insofern kein wirklicher Grund zum Jammern. **Positive Übergewinne sind dann sozusagen das „Sahnehäubchen“** einer ohnehin sehr gelungenen wirtschaftlichen Entwicklung. Anstatt in Gleichung (6) die Zinserträge aus alternativer Geldanlage auf die rechte Seite zu übertragen, kann man auch beide Seiten durch das investierte Kapital  $I_0$  dividieren. In Gleichung (8) der Abb. 1 sieht man das Ergebnis: Auf der rechten Seite erhält man das **Verhältnis von Gewinn vor Zinsen zu investiertem Kapital**, was man auch **Gesamtkapitalrentabilität ( $r_{CK}$ )** oder **Return On Investment (ROI)** oder **Return on Capital Employed (ROCE)** nennen kann.

In der Unternehmenspraxis tritt oftmals die Frage auf, was einem denn eine solche Rentabilität sagt und ob sie denn auch hoch genug sei. Die linke Seite von Gleichung (8) gibt uns die Antwort: „Hoch genug“ heißt, mindestens den Zinssatz bzw. die Rendite aus alternativer Geldanlage zu realisieren oder gar zu übertreffen. Dieser Kalkulationszinssatz  $i$  wird in vielen Unternehmen auch als Zielvorgabe verwendet: Er drückt die Renditeforderung der Unternehmensleitung für Projekte oder Geschäftsbereiche aus, die sich u.a. an den alternativen Einkommensmöglichkeiten privater Geldanleger (die sich sowohl als wirtschaftliche Eigentümer bzw. Gesellschafter als auch als Fremdkapitalgeber an der Unternehmensfinanzierung beteiligen können) orientiert. In der Praxis kommt es immer wieder zu Konsistenzproblemen zwischen Zähler und Nenner bei der Rentabilitätsdefinition: „Über dem Bruchstrich“ muss das Entgelt für die Kapitalüberlassung der Geldgeber stehen; „unter dem Bruchstrich“ sind jene Kapitalbeträge aufzunehmen, die in der Erfolgsgröße „über dem Bruchstrich“ noch nicht entlohnt wurden. Idealerweise berechnet man Gesamtkapitalrentabilitäten deshalb unter der (fiktiven) Annahme einer 100 % igen Eigenfinanzierung des Geschäftsbereichs oder des Investitionsprojektes.

Zusammenfassend ist festzustellen, dass sich in unserer Ein-Perioden Betrachtung **alle vier Wirtschaftlichkeitskennzahlen sinngleich zueinander verhalten**; insofern sind sie als gleichwertig anzusehen. Inhaltliche Unterschiede ergeben sich erst in einer mehrperiodigen Betrachtung, wie sie für Investitionsentscheidungen typisch ist. Deshalb dient der gewählte Ein-Perioden-Ansatz vor allem didaktischen Zwecken. Allerdings legt er bereits die grundsätzliche Verzahnung von dynamischen Kennzahlen und einperiodigen Erfolgsgrößen frei, wie bspw. der Vergleich von Kapitalwert und Betriebsergebnis zeigt und seinen Niederschlag unter anderem unter dem Stichwort „Preinreich/Lücke-Theorem“ gefunden hat.

**Berechnung der vier Wirtschaftlichkeitskennzahlen mit Beispieldaten**

Um die Transparenz für Nicht-Controller zu steigern, kann man parallel zur Erklärung der Abb. 1 ein Zahlenbeispiel

anbieten: Der Zinssatz für alternative Geldanlage sei 10%. Der Investitionsbetrag sei netto 100.000,-. Die PCs können für netto 120.000,- bar veräußert werden. Ein Fiskus existiere nicht. Bei beiden Investitionsalternativen holt man am Periodenende mehr heraus (110.000,- bzw. 120.000,-), als man am Periodenanfang hineingesteckt hat (100.000,-).

Nach Gleichung (2) würde man durch das Projekt „PC-Händler“ eine positive Endwertdifferenz in Höhe von 120.000,- - 110.000,- = + 10.000,- realisieren. Gegenüber alternativer Geldanlage erweist sich das PC-Projekt als (absolut) vorteilhaft. Dies wird auch durch die Kapitalwertberechnung nach Gleichung (4) bestätigt:  $120.000,- / 1,1 - 100.000,- = + 9.090,91$ .

Das EBIT Ende  $t=1$  beträgt: 120.000,- - 100.000,- = 20.000,-. Beide Werte gehen hier einmal als Ertrag (120.000,-) sowie als Aufwand (Verbrauch der PCs in Höhe des Anschaffungswertes von 100.000,-) in die Gewinn- und Verlustrechnung ein. Entsprechend ergibt sich nach (7) ein positives Betriebsergebnis in Höhe von 10.000,-. Die Parallele zur Endwertdifferenz wird offensichtlich.

Die zu erwartende Gesamtkapitalrentabilität der PC-Investition beträgt  $20.000,- / 100.000,-$ , was 20% Verzinsung ausmacht. Diese ist nun mit den alternativ erzielbaren 10% am Kapitalmarkt zu vergleichen: Es liegt ein **positiver sog. Zinssatz-Spread** in Höhe von +10% vor, der, multipliziert mit dem investierten Kapital, erneut den Übergewinn von 10.000,- in  $t=1$  ergibt. Würde man den **Economic Value Added** auf  $t=0$  diskontieren, würde man erneut den Kapitalwert nach Gleichung (4) erhalten. Aus rein monetärer Sicht sollte sich der betrachtete Investor für das PC-Projekt entscheiden. ■

**Zuordnung CM-Themen-Tableau**

01	13	23	T	V	E
----	----	----	---	---	---

# BILDUNGS- CONTROLLING

– die hohe Kunst, das Richtige zu tun!

von Wolfgang Feige, Konstanz

## Einführung

Heute gibt es keine Grundsatzdiskussion mehr darüber, ob in Unternehmen **das Ergebnis von Bildungsmaßnahmen gemessen werden soll**. Im Bereich des Bildungscontrolling existiert ein bunter Blumenstrauß von unterschiedlichen Verfahren, deren man sich bedienen kann. Ja manchmal fällt der Überblick schwer. Viele Unternehmen sind versucht, lediglich mit so genannten **Happinessheets** Erfolge von Bildungsmaßnahmen zu messen, andere Unternehmen hingegen versuchen, stets auch die strategische Bedeutung von Bildungsmaßnahmen zu dokumentieren und nachzuvollziehen. Doch das Wichtige ist, dass nicht alle Bildungsmaßnahmen über einen Kamm geschert werden können. Bildungscontrolling muss wohlüberlegt und differenziert eingesetzt werden, um effektiv und effizient zu sein. In diesem Artikel sollen kurz einige Maßnahmen des Bildungscontrolling besprochen werden und am Ende eine Auswahlmatrix als Hilfestellung dafür, wann man welches Tool einsetzen sollte.

## Bildungscontrolling

Das Bildungscontrolling befasst sich auf der einen Seite mit **quantitativen Ansätzen**, die in der Regel durch Kennzahlenmodelle ausgedrückt werden, und auf der anderen Seite mit qualitativen Modellen, die sich mit einem Durchführungs- und Ergebniscontrolling beschäftigen.

Die quantitativen Modelle sind eher dem ökonomischen Bildungscontrolling zuzu-

ordnen und die qualitativen Modelle dem mehr pädagogischen Controlling, welches sich eher mit den Ergebnissen und deren Absicherung beschäftigt.

Typische Kennzahlen im Bildungscontrolling sind **Anzahl der Schulungstage pro Mitarbeiter** (z. B. max. 10 Schulungstage) oder **Schulungskosten pro Mitarbeiter** und Jahr oder Schulungskosten pro Seminarart. Mit diesen Kenngrößen kann jedoch kein direkter Wertbeitrag nachgewiesen werden. Lediglich mit der Unterstellung, dass jede Weiterbildung einen wertbeitragenden Effekt hat, könnte in diesem Falle argumentiert werden. Bei allen Kennzahlenmodellen muss stets darauf geachtet werden, dass keine Zahlenfriedhöfe entstehen, sondern dass lediglich die Kennzahlen erhoben werden, die für die Unternehmung auch tatsächlich wichtig und aussagekräftig sind.

Das Durchführungscontrolling und das Ergebniscontrolling sind eher ein Prozess- und ein pädagogisches Controlling. Im **Durchführungscontrolling** versucht man zu messen, ob der richtige Teilnehmer zur richtigen Zeit im richtigen Seminar beim richtigen Referenten mit der richtigen Didaktik am richtigen Ort geschult wurde. Dies wird in der Regel durch Fragebogenaktionen oder persönliche Befragungen gemacht. Eine Verbindung zur Schaffung eines Wertbeitrages kann dadurch gezogen werden, dass man annimmt, dass bei optimaler Planung und Durchführung des Seminars relativ viel Wissen aufgenommen und auch umgesetzt werden kann.

Das Ergebniscontrolling versucht herauszufinden, ob das Seminar bereits wäh-



Dr. Wolfgang Feige ist Leiter Personalentwicklung in einer weltweit tätigen Pharmazeutischen Unternehmung mit Sitz in Konstanz (ALTANA Pharma)

rend seiner Durchführung zu sichtbaren Ergebnissen führt (Tests, Rollenspiele usw.), oder ob nach dem Seminar das gewünschte Ergebnis beobachtet werden kann (Transfercontrolling durch Befragung und Beobachtung). Hier sind bei guter Systematik und Dokumentation am ehesten Wertbeiträge herauszuarbeiten und sichtbar zu machen. **Allerdings sind Wertbeiträge, wie z. B. eine gewünschte Verhaltensänderung einer Führungskraft, zwar beobachtbar und dokumentierbar, jedoch ist es sehr schwierig, dies in quantitativen Größen auszudrücken.** Hier kann lediglich mit Hilfsgrößen wie Verringerung der Fluktuation, Steigerung der Produktivität usw. gearbeitet werden, wobei diese Größen natürlich auch anderen Einflüssen unterliegen.

Vielen Controllingansätzen im Bildungsbereich bleibt inhärent, dass sie nur sehr vage oder indirekt mit den Zielen der Unternehmung verbunden sind. Allerhöchstens ein sogenanntes strategisches Bildungscontrolling könnte diese Lücke schließen. Hierzu müssten alle Bildungsmaßnahmen den strategischen Zielen einer Unternehmung zugeordnet werden.

## Die Portfolioanalyse als Bildungscontrollingtool

Eine Möglichkeit, qualitatives strategisches Bildungscontrolling zu betreiben, ist die Anwendung der Portfolioanalyse.

Um ein zweidimensionales Bildungsportfolio aufbauen zu können, muss man die zwei wichtigsten strategischen Ziele der Unternehmung an den zwei Achsen

des Portfolios platzieren. Hierdurch eröffnet sich dann im Portfolio ein Vierfelder-Quadrant, in welchen man alle aktuellen oder zukünftigen Qualifizierungsmaßnahmen hinsichtlich ihrer strategischen Zielerreichungsrelevanz eingruppiert kann.

Hat eine Unternehmung beispielsweise das Organisationsentwicklungsziel, lean-management einzuführen, so ist im Rahmen des strategischen Bildungscontrolling zu untersuchen, inwieweit welche Qualifizierungsmaßnahmen die dafür notwendigen Kernkompetenzen der Mitarbeiter unterstützen. Wird davon ausgegangen, dass im lean-management insbesondere die Prozess- und die Interaktionskompetenz der Mitarbeiter gefördert werden muss, um die Unternehmensperformance zu erhöhen, so können die Bildungsverantwortlichen anhand des Portfolios ablesen, welche Bildungsmaßnahmen zielgerichtet zu priorisieren sind.

### Die Balanced Scorecard als Bildungscontrollingtool

Die bisher vorgestellten Controllingverfahren im strategischen Bereich haben den qualitativen Charakter in den Vordergrund gestellt. Das im Folgenden vorgestellte Verfahren meistert auch den quantitativen, klar nachprüfbareren Aspekt. In diesem Bereich des Bildungscontrollings drängt sich als System die im Unternehmenscontrolling oder auch im Produktions- und Marketingcontrolling oft benutzte Balanced Scorecard (BSC) auf. Dieses Verfahren auf das Bildungscontrolling anzuwenden ist möglich, jedoch erheblich komplexer als die oben beschriebenen qualitativen Verfahren des strategischen Bildungscontrolling. Die BSC versucht eine Verbindung zwischen der Strategie und den Zielen der Unternehmung sowie den abteilungsspezifischen Zielen und letztlich den Handlungen der Mitarbeiter herzustellen. Das Ergebnis sind klare quantita-

tive Kennzahlen, anhand derer man den Wertbeitrag im Sinne einer Unterstützung der Gesamtstrategie einer Unternehmung messen kann.

Die klassische BSC, die von Kaplan und Norton entwickelt wurde, betrachtet vier Perspektiven, aus denen dann jeweils Kennzahlen abgeleitet werden.

- Die Finanzperspektive** beinhaltet die Sicht des Kapitalgebers auf die Unternehmung. Mögliche Kennzahlen sind Umsatzsteigerung, Cash-flow, EBIT, Kostensenkungen.
- Die Kundenperspektive** betrachtet die Sicht des Kunden auf die Unternehmung. Hier können Kundenzufriedenheitsindex, Zugewinn an Neukunden, Halten von Altkunden oder Entwicklung neuer Produkte als Kennzahlen herangezogen werden.
- Die Prozessperspektive** betrachtet die Zielgerichtetheit der internen Prozessabläufe in der Unternehmung. Hier sieht man oft Kennzahlen wie Durchlaufzeiten in der Produktion oder Projektlaufzeiten, aber auch Fehlerquoten oder Verbesserung von Antwortzeiten wären mögliche Kenngrößen.
- Die Lern- und Entwicklungsperspektive** befasst sich mit der Fähigkeit des Unternehmens, Wissen aufzubauen und upzudaten, um wettbewerbsfähig bleiben zu können. Hier können Kennzahlen wie Anzahl von Schulungsteilnehmern, Anzahl von Verbesserungsvorschlägen, Anzahl an Erfahrungsaustauschgruppen, Mitarbeiterzufriedenheitsindices oder auch Anzahl interner Trainer usw. angesetzt werden.

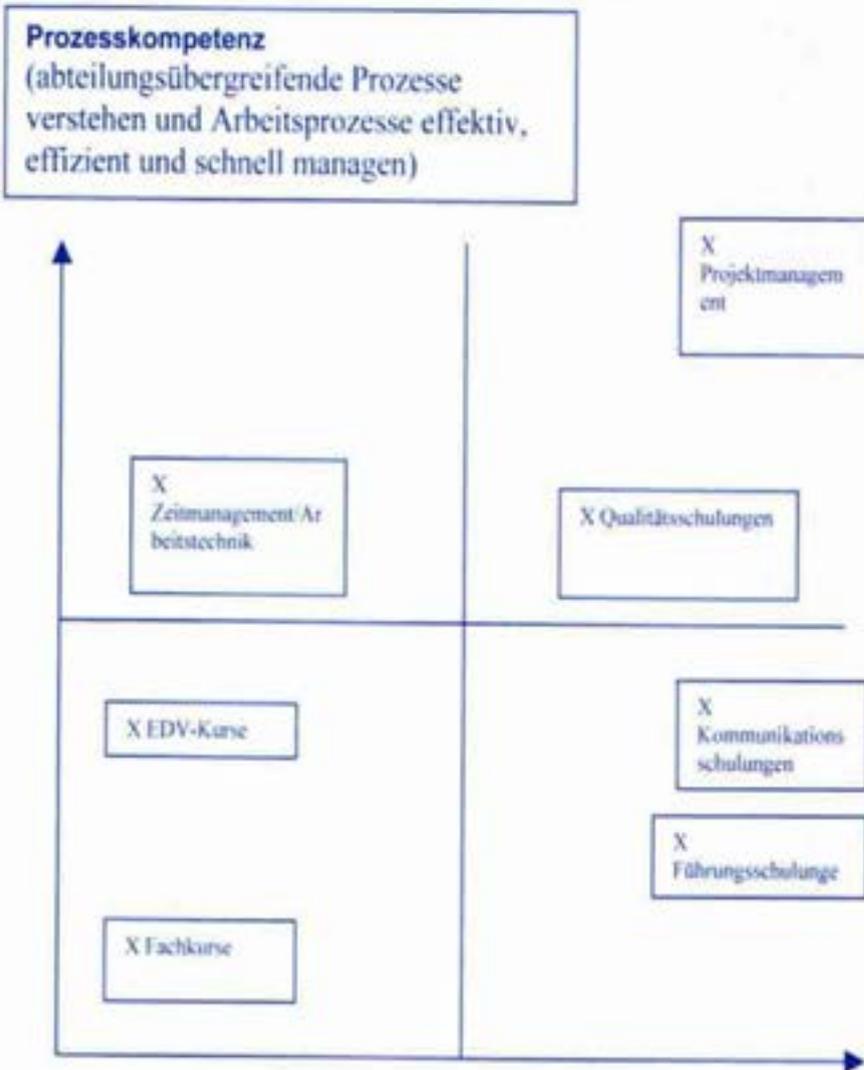


Abb. 1: Qualifizierungspriorisierung durch Portfolioanalyse am Beispiel von lean-management

Bei der Anwendung der BSC im Bildungsbereich ist entscheidend, dass die Personalentwickler nicht nur die Lern- und Entwicklungsperspektive für sich beanspruchen, sondern dass sie eben gerade zeigen, dass auch die Personalentwicklung durch ihre Maßnahmen und Angebote alle Perspektiven einer BSC abdeckt und somit einen wesent-

**Interaktionskompetenz**  
(Interaktion mit internen und externen Kunden und Gruppenprozesse managen)

lichen Wertbeitrag (added value) zum Unternehmensgeschehen liefert. Gerade das Denken in Finanz-, Kunden- und Prozessperspektive fördert die Ausrichtung der gesamten Personalentwicklung

eines Unternehmens an den unternehmerischen Gesamtzielen. Im Folgenden soll beispielhaft eine BSC für den Bildungsbereich aufgezeigt werden. Da die Ziele und Maßnahmen sehr

unternehmensspezifisch sind, wird hier nur die Finanzperspektive und die Entwicklungsperspektive voll durchdekliniert. Die anderen Perspektiven dienen lediglich als Gedankenanstöße.

Perspektive	Ziel	Kennzahl	Ausprägung/Höhe	Maßnahme
Finanzen	Kostensenkung	Verhältnis interne zu externen Trainern	1/3 : 2/3	Werbung, Verpflichtung und Ausbildung von internen Trainern
		Kosten für externe Trainer	Max. 1.500 € pro Tag	Sonderkonditionen verhandeln
	Beitrag steigern	Anzahl der Anrufe der EDV-user beim Helpdesk	Max. 10% aller Schulungs-Teilnehmer	Schulungsdesign nach FAQ's beim Helpdesk
		Produktive Leistung der AZUBI's	Min. 10% der Ausbildungskosten	Dienstleistungszentrum AZUBI's aufbauen, Leistungen bei Abteilungen abfordern
		Zahl der übernommenen AZUBI's	Min. 90%	Rechtzeitige Vermittlung in Abteilungen
		Zahl der intern besetzten Führungspositionen	Min. 2/3	Nachfolgeplanung, gezielte Förderung der Potenzialträger
Kunde	Treffen von Kundenbedürfnissen	Anzahl der gut gebuchten Kurse im Bildungsprogramm		
		Anzahl „maßgeschneiderter“ Kurse auf eine Kundengruppe		
		Anzahl geänderter Kurse aufgrund Aussagen im Bildungscontrolling		
		Zahl der Klagen über AZUBI's		
		Verweildauer nicht übernommener AZUBI's im Markt		
	Bildungsabteilung als change-agent	Anzahl der Moderationen durch die Bildungsabteilung		
		Anzahl der Projektbeteiligungen durch die Bildungsabteilung		
Prozesse	Schneller Zugang zu Weiterbildung	Dauer Antrag bis Kurs		
		Dauer Trainererstgespräch bis Entscheidung		
	Schnelle Rekrutierung	Dauer Bewerbung AZUBI's bis Vertrag		
		Dauer Potenzialauswahl		

Lernen/ Entwicklung	Erhöhung Selbstorganisiertes Lernen	Zahl der Ausleihungen von Selbstlernprogrammen aus Ausleihcenter	10% aller Mitarbeiter	Werbung für multimediales Selbstlernen in Unternehmung machen
	Steigerung der Internationalisierung	Zahl der Sprachkurse	50% aller Mitarbeiter	Aktive Ansprache durch Führungskraft
		Zahl der internationalen Veranstaltungen	5% aller interner Veranstaltungen mit internationalen Teilnehmern	Ausschreibung der Veranstaltungen auch in Tochtergesellschaften / Kursprache englisch
		Zahl internationaler Austauschprogramme	0,5% aller Mitarbeiter in internationalen Austauschprogram- men	Verpflichtung der Führungskräfte zur Ansprache von Mitarbeitern/ Werbung bei Mitarbeitern machen/Sinnvolle Austauschstellen suchen
	Steigerung der internen Nachfolge	Zahl der aus PE- Programmen übernommenen Führungskräfte	80% der in internen PE-programmen vorbereiteten Mitarbeiter kommen innerhalb eines Jahres in eine Führungsposition	Alle Kandidaten der PE- programme in regelmäßige Gespräche zur Nachfolgeplanung einbringen
	Steigerung der Lernqualität in der Ausbildung	Zahl der frühzeitigen Prüfungszulassungen	30% aller AZUBI's eines Jahrganges	Durch internen Unterricht und Tests AZUBI's vorbereiten
		Zahl der Kontakte mit High-Tech-Themen in der technischen Ausbildung	10% der Versetzungsabteilunge n für AZUBI's sind High-Tech- Abteilungen  10% der Stunden im internen Betriebsunterricht kommt aus High- Tech-Abteilungen	Werbung bei High-Tech- Abteilungen zur Aufnahme von AZUBI's  Verpflichtung von Mitarbeitern aus High- Tech-Abteilungen als Trainer im internen Betriebsunterricht

Abb. 2: Beispiel einer BSC für den Bildungsbereich

**Wann welches Verfahren?**

Es wäre nun falsch, jede Bildungsmaßnahme mit jedem möglichen Controllingansatz zu überziehen. Deshalb soll im Folgenden anhand einer Matrix eine mögliche Auswahlhilfe gegeben werden. In der Matrix wird unterschieden, welche Auswirkung eine Bildungsmaßnahme hat und auf der anderen Seite wird unterschieden, ob man eher ein leichtes Controllingtool (z. B. Happinesssheet) anwendet, oder ob man ein sehr komplexes Controllingtool wie etwa das strategische Bildungscontrolling einsetzt. Es ist leicht nachzuvollziehen, dass man z. B. einen zweitägigen Excel-Kurs nur mit einem leichteren Controllingverfahren prüft, während man z. B. eine interne mehrmodulige oder mehrjährige Führungsausbildung oder die Gesamtheit aller Bildungsmaßnahmen mit einem komplexeren Verfahren kontrollieren muss, um zu rechtfertigen, dass für die Unternehmung ein added value entstanden ist.

**Schlussbetrachtung**

Die vorstehenden Ausführungen zeigen, dass im Bildungsbereich Controlling auf ganz unterschiedlicher Ebene betrieben werden kann. Welche Verfahren konkret ausgewählt werden, hängt von dem Ziel ab, welches die Unternehmung mit dem

Bildungscontrolling verfolgt und ebenfalls wird es sicherlich auch von der organisatorischen Reife des Bildungsbereiches in der Unternehmung abhängen. ■

**Zuordnung CM-Themen-Tableau**

11	16	25	P	F	G
----	----	----	---	---	---

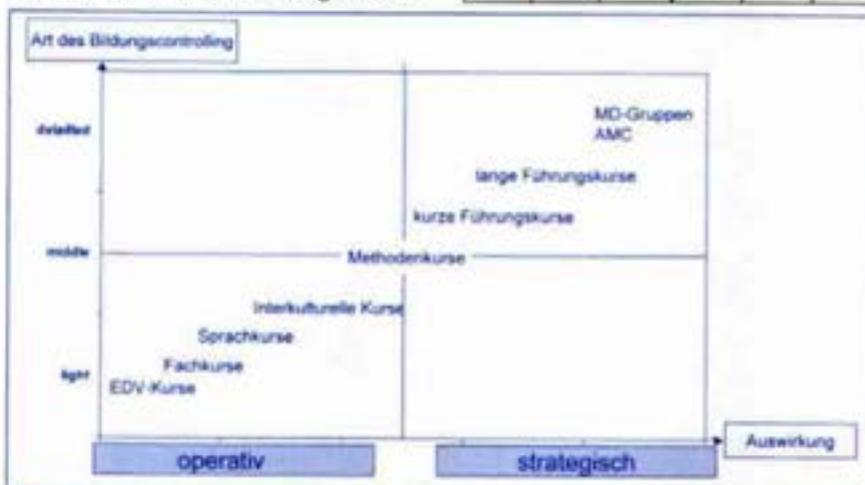


Abb. 3: Differenzierter Einsatz von Bildungscontrollingtools

## Zuordnung CM-Themen-Tableau

23	24	26	G	V	E
----	----	----	---	---	---

## GANZHEITLICHER WACHSTUMSANSATZ – SCHLÜSSEL ZUR NACHHALTIGEN WERTSTEIGERUNG



Thorsten Gerhard, Dr. rer. pol., Dipl.-Kfm., Partner bei Arthur D. Little GmbH mit mehr als 14 Jahren Industrie- und Beratungserfahrung in der Automobil- und anderen Industrien. Schwerpunkte der betreuten Projekte sind insbesondere Strategieentwicklung, Wert Management und Konzernorganisation.



Dr. Johannes Lattwein arbeitet als Projektleiter in der Finanzplanung der Porsche AG und ist Vorsitzender der Deutschen Gesellschaft für Komplexitätsforschung e. V.  
Kontakt: [lattwein@komplexitaet.org](mailto:lattwein@komplexitaet.org)



Lars Sakwerda, Dipl.-Kfm., ist Projektleiter im Bereich Strategie & Organisation der Arthur D. Little GmbH. Der Schwerpunkt seiner Beratungstätigkeit liegt im Bereich Strategieentwicklung und Innovationsmanagement.

von Thorsten Gerhard, Johannes Lattwein und Lars Sakwerda, Stuttgart und Esslingen

### I. STRATEGISCHES WERTMANAGEMENT – MISSION IMPOSSIBLE?

#### Wertsteigerung und Wachstum in Zeiten gesättigter Märkte

„Wert schaffen“, „den Unternehmenswert steigern“, „Nachhaltiges Wachstum generieren“ – diese Schlagworte sind aus dem Vokabular von Führungskräften nicht mehr wegzudenken. Die Voraussetzungen dafür sind jedoch in den zurückliegenden Jahren deutlich schlechter geworden. Viele Unternehmen bewegen sich in Industrien, deren strukturelle Merkmale auf gesättigte Märkte hindeuten. In nahezu allen Industrien hat sich das Wachstum im Vergleich zu den Neunziger Jahren deutlich verlangsamt. Die Zahl der Wettbewerber hat sich nach Jahrzehnten der Konsolidierung deutlich reduziert. Die im Ergebnis zunehmende Wettbewerbsintensität führt zu enormem Preisdruck. Spezialisierung und Innovation bieten selten Auswege. Die meisten Unternehmen bieten bereits hoch spezialisierte Produkte an und bewegen sich in stark segmentierten Märkten. Auch das Hervorbringen von Innovationen ist in vielen Bereichen immer schwieriger und weniger ertragreich. Trotz dieser ungünstigen Rahmenbedingungen sind die Ziele der Unternehmen nahezu unverändert: Wertsteigerung und Wachstum.

#### Wertsteigerung und Wachstum – die Realität

Die Realität zeigt jedoch, dass entgegen der hehren Ziele und der eingeübten Rhetorik viele Unternehmen sich äußerst schwer tun, nachhaltig und systematisch Ertragswachstum und damit auch Wert zu generieren. Die folgenden Beobachtungen sollen diesen Punkt verdeutlichen:

#### Beobachtung 1: Falsches Wachstumsverständnis seitens der Unternehmen führt zu teilweise „pathologischen“ Wachstumszwängen

Viele Manager verstehen unter Wachstum vor allem Umsatz- und Investitionswachstum. Diese Verengung führt in Verbindung mit dem stetigen Druck des Kapitalmarktes dazu, dass Unternehmen auf der Suche nach immer neuen Wachstumsfeldern erhebliche Risiken eingehen und die Verfolgung langfristig wertsteigernder Strategien in den Hintergrund gerät. Pathologisch wird diese Wachstumsorientierung dann, wenn Risiken nicht mehr richtig eingeschätzt oder gar illegale Mittel genutzt werden. So werden Bilanzen manipuliert, fiktive Gewinne ausgewiesen und den Märkten ein Wachstum suggeriert, das es in der Realität nicht gibt. Im Ergebnis einer solchen „Wachstum um jeden Preis“ Strategie

wird in aller Regel Wert vernichtet. Im Extremfall werden durch „Bet-the-company“-basierte Wachstumsstrategien sogar ganze Unternehmensexistenzen leichtfertig aufs Spiel gesetzt. Als Beispiele lassen sich Unternehmen wie Herlitz, Brokat oder Sachsenring anführen, die aufgrund von ehrgeizigen Expansions- und Akquisitionsstrategien letztlich in die Insolvenz getrieben wurden.

#### Beobachtung 2: Unternehmen finden nicht die Balance zwischen quantitativem und qualitativem Wachstum, sondern pendeln im Zeitablauf zwischen beiden Wachstumsformen hin und her

Wachstum ist mehr als die bloße Ausweitung der Investitionsbasis. Neben dem rein quantitativen Wachstum gibt es auch immer die Möglichkeit, durch Optimierung bestehender Abläufe und Geschäfte den Ertrag zu steigern, also qualitativ zu wachsen. Doch selbst Unternehmen, die dies verinnerlicht haben, tun sich schwer, dies ganzheitlich umzusetzen. Vielmehr lassen sich Wellenbewegungen beobachten. Nach einer Phase des expansiven Wachstums folgen in der Regel Jahre der Restrukturierung und des Downsizing, in denen alles auf qualitatives Wachstum bzw. Schrumpfung fokussiert ist. Eine Reihe der Wachstumsverirrungen wird dabei zurückgenommen.

Regelmäßig schließt sich daran jedoch eine Phase an, in der wiederum Wachstum dominiert. Dabei werden viele der zuvor mühsam erkämpften Effizienzgewinne leichtfertig verschenkt. Kaum ein Unternehmen scheint in der Lage, diesen Teufelskreis zu durchbrechen und kontinuierlich Wert zu schaffen.

**Beobachtung 3: Unternehmen sind nicht in der Lage, ihren strategischen Wertmanagementansatz im Unternehmen zu kommunizieren**

Selbst wenn Unternehmenslenker einem ganzheitlichen Wachstumsmodell folgen, besteht die Schwierigkeit, dieses im Unternehmen zu kommunizieren und umzusetzen. Trotz Einführung teurer Controlling- und Managementinformationssysteme gelingt es in der Regel nicht, die Wertsteigerungslogik des Top-Managements auf allen Ebenen zu verankern. Viele mittlere Führungskräfte und Mitarbeiter sind verunsichert und fühlen sich ob der Vielzahl an unterschiedlichen Zielsetzungen überfordert. Es mangelt schlicht an einer griffigen Formel, mit der Wertmanagement ins Unternehmen getragen werden kann.

**Beobachtung 4: Nur wenige Unternehmen schaffen wirklich Wert**

Im Rahmen einer empirischen Studie zu den DAX 30 Unternehmen haben wir herausgefunden, dass im Zeitraum zwischen 1998 und 2002 weniger als 50 % der DAX 30 Unternehmen ökonomischen Wert (gemessen als EVA) geschaffen haben. Betrachtet man die absoluten Zahlen, so überwiegt die Wertvernichtung die Wertschaffung der größten deutschen Unternehmen in Summe sogar deutlich.

**Kernfragen für Unternehmen**

Diese große Diskrepanz zwischen Anspruch und Wirklichkeit führt unweigerlich zu drei Kernfragen:

**1. Ist Wertsteigerung das richtige Ziel?**

Die Antwort lautet kurz und bündig: ja. Aus Investorensicht bleibt die langfristige Maximierung des Ertrages über die risikoadäquaten Kapitalkosten hinaus das wichtigste Ziel. Da das Management den Eigentümern verpflichtet ist, muss Wertsteigerung das oberste Unternehmensziel sein.

**2. Müssen Unternehmen noch wachsen?**

Auch hier gibt es für das Management keine Entwarnung. Ja, Wachstum wird auch in Zukunft ein wichtiger Werttreiber sein. Unserer Auffassung nach ist aber nicht Wachstum per se das Problem einer wertorientierten Führung, sondern die falsche Interpretation des Wachstumsgedankens seitens der Unternehmen. Wichtig ist daher, dass ein ganzheitlicher Wachstumsbegriff zu Grunde gelegt wird. In Kapitel zwei werden wir einen solchen Wachstumsbegriff definieren und beschreiben.

**3. Wie können Wachstum und Wertsteigerung realisiert werden?**

Zusätzlich zu einem ganzheitlichen Verständnis von Wachstum brauchen Unternehmen einen strategischen Ansatz, der ihnen hilft, strategische Prioritäten zu setzen und gleichzeitig den Wertmanagementansatz im ganzen Unternehmen zu verankern. Im Kapitel drei stellen wir mit dem „Capture-Fight-Focus-Simplify“-Ansatz ein solches erprobtes Modell vor.

**II. FORMEN DES WACHSTUMS**

**Quantitatives und qualitatives Wachstum**

Das quantitative Wachstum basiert auf einer Ausweitung der bestehenden Geschäftsbasis im Sinne einer Erweiterung der Kapitalbasis. Durch die Investition in neue Märkte, neue Produkte oder Diversifikation sollen zusätzliche Potenziale für die Generierung von Wert-

beiträgen geschaffen werden. Diese Erhöhung der Kapitalbasis, die bspw. aus dem Kauf neuer Produktionsmaschinen oder dem Aufbau von Auslandsniederlassungen resultiert, kann aber nur dann wertschaffend sein, wenn der durchschnittliche Periodengewinn über die zukünftigen Planungsjahre die gestiegenen Kapitalkosten überkompensiert – unter Berücksichtigung von temporalen Interdependenzen und des vorhandenen Risikos. Die Sicherung eines ausreichend positiven Value Spread-Niveaus (= Netto-Vermögensrendite, ausgedrückt als Differenz zwischen der erwirtschafteten Kapitalrendite und dem Kapitalkostensatz) wird daher zur entscheidenden Prämisse für wertschaffendes, quantitatives Wachstum.

Bei der zweiten Grundform handelt es sich um das qualitative Wachstum. Qualitative Wachstumsformen basieren auf einer Erhöhung der Preis-, Kosten- und/oder Kapitaleffizienz. Dabei erfolgt die Optimierung investitionsneutral im Rahmen der bestehenden Marktbearbeitung und des vorhandenen Produktportfolios. Grundsätzliches Ziel ist dabei die Verbesserung des Value Spread; die zugrunde liegende Kapitalbasis wächst nicht bzw. wird im Rahmen von Kapitaleffizienzsteigerungen möglicherweise sogar reduziert.

Abbildung 1 zeigt eine schematische Darstellung der beiden Wachstumsformen. Quantitative Wachstumsstrategien erfordern in der Regel hohe Erweiterungsinvestitionen (wie bspw. bei Akquisitionen), die zukünftig sehr starke Auswirkungen auf die betrieblichen Erträge und Aufwendungen und folglich den Unternehmenswert besitzen. Qualitative

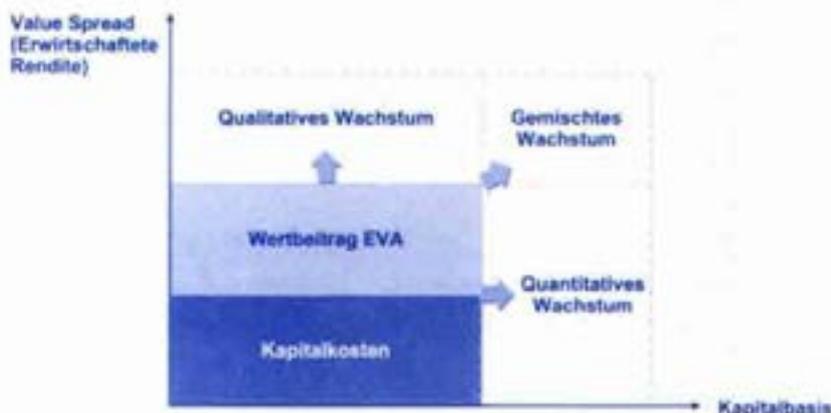


Abb. 1: Wachstumsformen im Wertmanagement

Wachstumsstrategien hingegen dürften – insbesondere in reiferen Industrien – eher zu geringeren Zuwächsen beim Unternehmenswert führen. Überspitzt formuliert **erlauben qualitative Wachstumsstrategien eher evolutionäre Performance-Verbesserungen** resp. Unternehmenswert-Veränderungen, wohingegen **quantitative Ansätze Quantensprünge ermöglichen**. Allerdings wird dieses höhere „Upside“-Potenzial auch durch ein höheres Wertsteigerungsrisiko erkauft, das nicht selten zum genauen Gegenteil, nämlich der Wertvernichtung, führen kann. Unsere Studie zeigt, dass insbesondere Unternehmen, die in der Vergangenheit quantitativ stark gewachsen sind, überproportional zur Wertvernichtung der DAX 30 Unternehmen beigetragen haben. Anzumerken ist, dass Investitionen im EVA-Ansatz qua Definition den periodischen Übergewinn kurzfristig senken. Aber auch ein Vergleich zwischen Investitionen und den ein, zwei oder drei Jahre später generierten Wertbeiträgen zeigt eine überdurchschnittliche Wertvernichtung bei stark quantitativen Wachstumsstrategien.

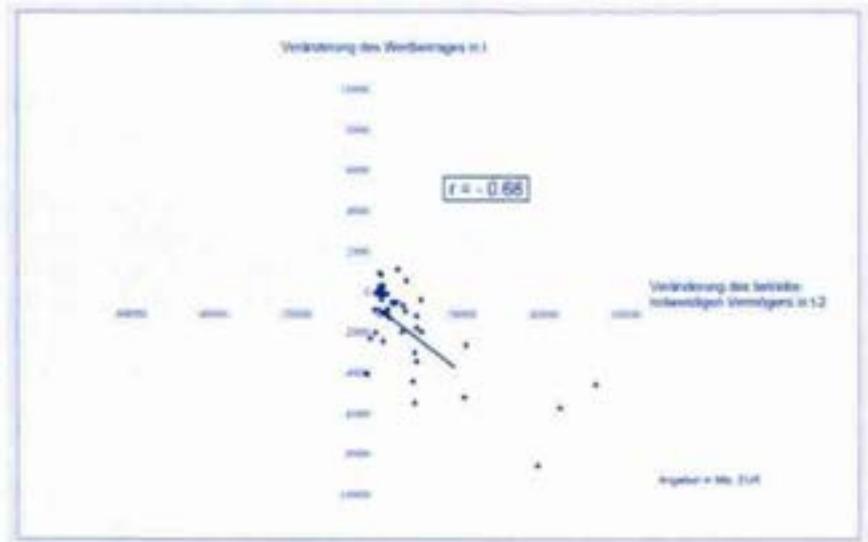


Abb. 2: Quantitatives Wachstum und nach zwei Jahren resultierender Wertbeitrag

### Erkenntnisse aus Wachstumsprozessen

Aus unserer Studie lassen sich **zwei zentrale Schlüsse** ziehen:

1. Eine **übertriebene Orientierung an quantitativem Wachstum führt aufgrund der damit verbundenen Risiken häufig zu negativen Wertbeiträgen**. Je höher dieses Wachstum in der Vergangenheit war, desto verzerrter wurden offensichtlich die Chancen und Risiken

wahrgenommen und desto geringer fielen letztlich die Wertbeiträge aus. Fatal wäre es jedoch, hieraus den etwas absurden Umkehrschluss zu ziehen, dass vor allem Schrumpfungsstrategien zu einem Wertbeitrag führen. Auch dies kann auf Basis der Studienergebnisse widerlegt werden. **Am erfolgreichsten agierten die Unternehmen, die qualitative mit gemäßigt quantitative Wachstumsstrategien kombinierten**. Dies spricht für unsere **These einer ganzheitlichen Wachstumsstrategie**, die sowohl qualitative als auch gemäßigt quantitative Elemente umfasst, wobei selbstverständlich die situative Setzung von Schwerpunkten bei der einen oder anderen Wachstumsform möglich und auch sinnvoll ist.

2. Als Konsequenz aus der **mit stark quantitativen Wachstumsansätzen verbundenen, systematischen Risiko-unterschätzung** lässt sich schließen, dass Unternehmen nur dann erfolgreich Wert schaffen können, wenn sie sich von pathologischen Wachstumszwängen lösen und offene Zielsysteme etablieren.

Wachstum darf im unternehmerischen Zielsystem niemals die Rolle eines originären oder eines in sich selbst begründeten Ziels erhalten, sondern **Wachstum ist nur dann – im Sinne des Wertmanagements – legitim, wenn dadurch tatsächlich der Unternehmenswert gesteigert wird**. Dies bedingt, dass das Wachstum – analog zu den finanziellen Zukunftsprognosen – lediglich Ergebnis von Strategien sein kann, niemals aber Ausgangspunkt, der die Strategieplanung treibt. Inwieweit das Potenzial zur Wert-

steigerung aber realistisch eingeschätzt wird, hängt entscheidend von einer kritisch-reflektierenden Betrachtung der mit der Wachstumsstrategie assoziierten Chancen und Risiken ab. Erst wenn man sich von den extern oftmals aufoktroierten Wachstumsphantasien gelöst hat, ist eine realistische und belastbare Bewertung zukünftiger Strategien und die Schaffung von Wert für die Aktionäre möglich. Aufbauend auf einem offenen Zielsystem können dann quantitative und qualitative Wachstumsmöglichkeiten unbefangener geprüft werden. Unsere Erfahrungen aus der Praxis zeigen jedoch, dass sich Unternehmen schwer tun, ein solches ganzheitliches Wachstumsverständnis in der Praxis umzusetzen.

### III. GANZHEITLICHER ANSATZ: CAPTURE-FIGHT-FOCUS-SIMPLIFY

Der von uns entwickelte und erprobte **Ansatz „Capture - Fight - Focus - Simplify“** stellt ein **pragmatisches Werkzeug dar, mit dem das ganzheitliche Wachstumsverständnis in strategische Aussagen überführt werden kann**. Er hilft Unternehmen, die zentralen Stellhebel sowohl zum quantitativen als auch zum qualitativen Wachstum zu identifizieren und zu beeinflussen. Zudem fasst er in griffiger Form das Wertsteigerungsanliegen des Managements zusammen.

Im Folgenden werden die einzelnen Stellhebel kurz vorgestellt. Dabei soll eine Einschätzung der vorhandenen Wertsteigerungspotenziale für deutsche Unternehmen erfolgen. Zudem werden innovative Instrumente zur Nutzung des jeweiligen Wertsteigerungshebels identifiziert und mit Beispielen erläutert.

#### „Capture new segments“: Wertsteigerung durch Quantitatives Wachstum

Quantitative Wachstumsformen besaßen – insbesondere in der Wachstumseuphorie gegen Ausgang der Neunziger Jahre – einen hohen Stellenwert innerhalb der unternehmerischen Zielsysteme. Wie wir heute wissen, sind dabei die inhärenten Risiken aggressiver Wachstumsstrategien systematisch unterschätzt worden. Der Schlüssel zu einer realistischen Einschätzung des Wertsteigerungspotenzials, insbesondere im Hinblick auf die assoziierten Gefahren, liegt



Abb. 3: Überblick „Capture-Fight-Focus-Simplify“

daher primär in der Betrachtung von Wachstumsrisiken, welche die geplante Strategie mit sich bringt. Im Kontext einer wertorientierten Führung lassen sich die Risiken durch die Volatilität der zukünftigen Periodengewinne bzw. Cashflows sowie durch die Höhe des Kapitalkostensatzes operationalisieren. Im Sinne einer Klassifizierung scheint es sinnvoll, zwischen normativen, strategischen und operativen Wachstumsrisiken zu differenzieren (vgl. Lattwein, 2003). Normative Risiken implizieren die kulturelle Überforderung der Organisation durch interne und externe Wachstumsprozesse. Der Bereich der strategischen Risiken umfasst die unmittelbar markt- und ressourcenbezogenen Risiken. Hierzu zählen u. a. Absatzrisiken (wie bspw. Markenverwässerung durch übermäßiges Wachstum), Portfoliorisiken (wie bspw. die Benachteiligung einzelner Geschäftseinheiten aufgrund des hohen Ressourcenbedarfs in anderen Geschäftseinheiten), organisatorische Koordinations- und Komplexitätsrisiken (wie bspw. das überproportionale Wachstum von fixen und variablen Kosten) oder Kompetenzrisiken (wie bspw. das Eindringen in Bereiche ohne spezifischen Wettbewerbsvorteil). Operative Risiken können sich aus der unmittelbaren Bearbeitung der neuen Segmente und auch beispielsweise aus einer unzureichenden operativen Effizienz ergeben. Nur wenn all diese Risiken adäquat berücksichtigt werden, kann quantitatives Wachstum Wert schaffen. Vor dem Hintergrund dieses Risikogedankens sollen zwei Instrumente besonders hervorgehoben werden, die insbesondere in gesättigten Märkten Erfolg versprechen: Partnering sowie ein markengetriebener Wachstumsansatz.

Partnering als alternative externe Wachstumsform zum klassischen M&A hat in den letzten Jahren zunehmend an

Bedeutung gewonnen. Dies liegt zum einen ganz sicher daran, dass aufgrund geringer gewordener Finanzmittel, wettbewerbsrechtlicher Hindernisse sowie der hohen Anzahl gescheiterter Deals die relative Attraktivität von M&A gesunken ist. Zum anderen haben aber auch immer mehr Unternehmen die systematischen Vorteile des Partnerings, wie beispielsweise das geringere Risiko und der deutlich geringere Integrationsaufwand, erkannt. Die inhärente Flexibilität und Reversibilität von Partnerschaftsvereinbarungen impliziert ein deutlich geringes Risiko, da schnell auf Umweltveränderungen reagiert werden kann. Für die Zukunft bedeutet dies, dass eine Reihe von Unternehmen Partnering nicht nur als „second-best“ Alternative für externes Wachstum, sondern als gleichberechtigte Alternative zum klassischen M&A verstehen. Bereits heute gibt es Unternehmen, die eine spezifische Partnerschaftskompetenz aufgebaut haben und einen Großteil ihres Wachstums daraus realisieren. Als Beispiele lassen sich hier Unternehmen wie Lufthansa, SAP, Boehringer Ingelheim oder Microsoft anführen. Microsoft verfolgt unter dem Motto „Partners are key to our success“ das explizite Ziel, ein komplettes Netzwerk an strategischen Partnerschaften aufzubauen. Mittlerweile verfügt Microsoft bereits über 100 Partnerschaften. Nach eigenen Angaben werden rund 96 Prozent der Umsätze über Vertriebskanäle von Partnerunternehmen generiert (vgl. Odenthal/Säubert/Weishaar, 2002, S. 61).

Einen zweiten Ansatzpunkt, der seit einigen Jahren in verschiedensten Industrien zu beobachten ist, stellt das markengetriebene Wachstum dar. Die Grundidee besteht darin, über Markentransfers oder Markenallianzen neue Produkte und Geschäftsfelder zu identi-

fizieren. Dabei können sich die neuen Produkte und Geschäftsfelder durchaus stark vom Kerngeschäft unterscheiden. Wichtig ist jedoch, dass die Markenidentität als verbindendes Element erhalten bleibt. Beispiele von erfolgreichen Markenexpansionen zeigen Wachstumspotenziale in Höhe von bis zu 30 % des Stammgeschäftes. Zwingende Voraussetzung ist eine klare Markenstrategie sowie eine zielorientierte und saubere Umsetzung der Markenexpansion. So hat beispielsweise Harley Davidson – ausgehend vom Kerngeschäft der Motorradproduktion – ein breites Sortiment an Zusatzprodukten von Kleidung über Geschenkartikel bis hin zu eigenen Harley Davidson Cafés ausgebaut. Dem Unternehmen hat dies einen einzigartigen Wachstumsschub verliehen. Der Gesamtumsatz hat sich in den letzten 10 Jahren verfünffacht. Der Umsatzanteil der nicht zum Kerngeschäft gehörenden Sparten beträgt mittlerweile rund 25 %. Der Marke und dem Kerngeschäft hat diese expansive Wachstumsstrategie kaum geschadet. Im Gegenteil, der Marktanteil im Motorradgeschäft in den USA hat sich seit 1992 nahezu verdoppelt.

#### „Fight in the market“: Umsatzwachstum bei konstanter Kapitalbasis

Umsatzwachstum ohne gleichzeitige Veränderung der Kapitalbasis lässt sich in erster Linie durch die Preispolitik erzielen. Welches Potenzial allein eine einprozentige Preiserhöhung bei konstant unterstellter Kundenbasis schafft, zeigt Abbildung 4.

Empirische Untersuchungen von Arthur D. Little zeigen jedoch, dass der Werttreiber „Preis“ von der Mehrzahl der Unternehmen bislang nur unzureichend genutzt wird. Bei zahlreichen Unternehmen erfolgt die Preisfestlegung reaktiv, da der Preis nicht als proaktiv gestaltbar wahrgenommen wird. Oder das Unternehmen zerfleischt sich durch Rabatt-Aktionen, bei der lediglich eine Preissenkung als einzige Handlungsmöglichkeit erkannt wird. Häufig erschweren auch lückenhafte Controllingssysteme, unzureichende Berichtssysteme und der Umfang an zu analysierenden Daten die Identifikation schlechter Preisstellungen und ungenutzter Preispotenziale. Doch selbst wenn alle diese Systeme funktionieren und intelligente Pricing-Strategien entwickelt

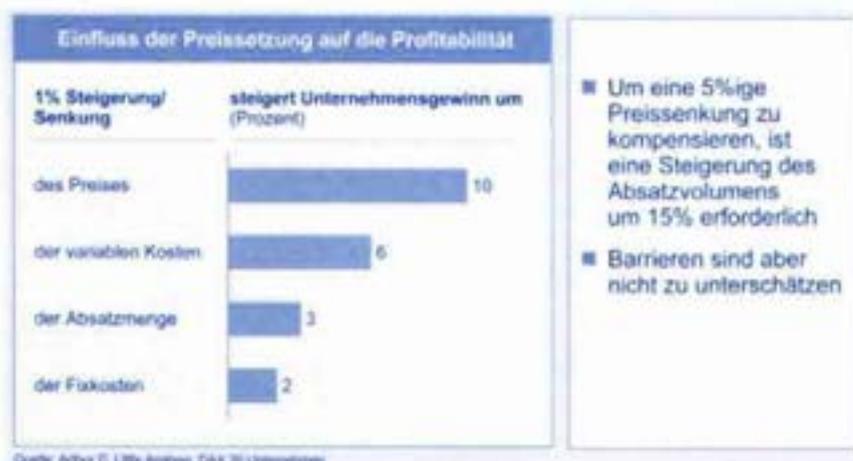


Abb. 4: Einfluss der Preissetzung auf die Profitabilität

wurden, scheitern diese nicht selten an falschen Anreizsystemen im Vertrieb bzw. Außendienst, die mangelnde Preisdisziplin nur unzureichend sanktionieren.

Zudem lässt sich beobachten, dass die Unternehmen zu wenig Ressourcen für eine optimale Preisfindung einsetzen (vgl. Gerhard, 2003). Zur Professionalisierung der Preisfindung ist der komplette Prozess von der Preisfestlegung bis zur Umsetzung zu prüfen. Dabei sollten neben dem klassischen Instrumentarium wie Angebots- und Nachfragekurven auch innovative Instrumente wie bspw. das Value Pricing oder das Transactional pricing eingesetzt werden. Beim Value Pricing werden die einzelnen Produktbestandteile mit dem wahrgenommenen Kundennutzen unterlegt. Basierend auf dieser Analyse erfolgt dann eine marginmaximierende Preissetzung für jedes Segment unter spezifischer Berücksichtigung des Wettbewerbsverhaltens. Beim Transactional Pricing steht die Frage im Vordergrund, welche Unterschiede zwischen Listenpreis und dem letztlich erzielten tatsächlichen Preis bestehen bzw. wie dieser optimiert werden kann. Beispiele zeigen, dass solche innovativen Pricing-Ansätze keineswegs auf bestimmte Industrien beschränkt sind. Auch in klassischen Industrien wie der Chemie- oder der Baustoffindustrie gewinnen solche Verfahren an Bedeutung.

### „Focus your business“: Erhöhung der Kapitaleffizienz

Neben dem Pricing bietet aus unserer Sicht vor allem das Thema Kapitalproduktivität noch signifikante Ver-

besserungsmöglichkeiten. Deutsche Unternehmen haben in ihren Effizienzsteigerungsaktivitäten in den letzten Jahren vor allem beim Thema Kosten und hier insbesondere beim Personal angesetzt. Während so die Arbeitsproduktivität seit 1996 um durchschnittlich 17 Prozent pro Jahr zugenommen hat, erhöhte sich die Kapitalproduktivität im gleichen Zeitraum nur um lediglich 7 Prozent pro Jahr. Dies lässt darauf schließen, dass deutsche Unternehmen in diesem Bereich Nachholbedarf haben. Zudem rückt das Thema Kapitaleffizienz auch aus Finanzierungsgesichtspunkten in den Vordergrund. Externes Kapital ist insbesondere für den Mittelstand knapp – dadurch gewinnt die Innenfinanzierung an Bedeutung, um nötige Investitionen realisieren zu können.

Abbildung 5 zeigt die grundsätzlichen Ansatzpunkte zur Verbesserung der Kapitalproduktivität. Insbesondere im Bereich Working Capital sind in den letzten zwei bis drei Jahren bereits große Verbesserungen erzielt worden. Viele

Unternehmen sind dort aber stehen geblieben. Ein weiterer Ansatzpunkt zur Steigerung der Kapitalproduktivität, der bei immer mehr Unternehmen in den Mittelpunkt rückt, soll im Folgenden besonders hervorgehoben werden: die zunehmende Bedeutung der Leasingfinanzierung.

Die gesamtwirtschaftliche Leasingquote hat sich in Deutschland von 5 % aller Investitionen im Jahre 1980 auf über 15 % im Jahre 2002 erhöht. Dabei sind klassischerweise vor allem Immobilien über Leasing finanziert worden. In jüngster Zeit sind Unternehmen wie die Deutsche Telekom oder die Deutsche Bank Beispiele für sogenannte Sale-and-lease-back Konstruktionen. Beide Unternehmen haben Immobilienbestände im Wert von jeweils über einer Milliarde Euro verkauft und zurück gemietet und somit Kapital in gleicher Höhe freigesetzt (allerdings gibt es auch Beispiele für fehlgeschlagene Sale-and-lease-back-Versuche wie bspw. bei der Metro AG, die mehrere Jahre vergeblich versuchte, Immobilien im Wert von knapp 3 Mrd. Euro an einen Investor zu verkaufen). Ein Blick in die USA zeigt jedoch, dass noch immer riesiges Potenzial besteht. Während sich in Deutschland noch rund 65 % aller Unternehmensimmobilien im Firmeneigentum befinden, sind es in den USA lediglich 25 %. Längst sind es jedoch nicht mehr nur Immobilien, die über Leasing finanziert werden. Zunehmend trifft dies auch für ganze Produktionsanlagen zu. So hat beispielsweise die Trumpf GmbH & Co. KG den Neubau einer hochspezialisierten Laserfabrik in Stuttgart über Leasing finanziert. Die Vorteile liegen auf der Hand. Das deutlich geringere Investitionsvolumen sowie die bilanz-

	Ansatzpunkt	Maßnahmen (Beispiele)
Strategische Ebene	■ Auslagerung von Wertschöpfungsstufen	■ Auslagerung Produktion
	■ Auslagerung von Unterstützungsfunktionen	■ Auslagerung Logistik
	■ Portfoliomanagement	■ Trennung von Randaktivitäten
Operative Ebene	■ Reduzierung Net Working Capital	■ Forderungsmanagement
	■ Reduzierung "non-operating assets"	■ Lageroptimierung
	■ Reduzierung "operating assets"	■ Sale and lease back von Grundstücken und Gebäuden
		■ Leasingfinanzierung von Produktionsanlagen
		■ Standortschließung/-zusammenlegung

Abb. 5: Ansatzpunkte zur Steigerung der Kapitaleffizienz

schonende Wirkung bieten insbesondere für Mittelständler große Anreize. Gleichwohl müssen aber auch die Nachteile berücksichtigt und sorgfältig gegen die Vorteile abgewogen werden. Sicher scheint jedoch, dass die Bedeutung der Leasingfinanzierung in den nächsten Jahren weiter zunehmen wird.

### „Simplify your cost“: Strategisches Kostenmanagement

Spätestens mit dem Ende der Wachstumsperiode Anfang des neuen Jahrtausends haben die Unternehmen begonnen, ihre Kostenstrukturen zu überprüfen und Kostensenkungsprogramme zu initiieren. Die Ergebnisse dieser Bemühungen sind nun zunehmend sichtbar. Allein die DAX-30-Unternehmen haben im Jahr 2002 in den Kategorien „Herstellkosten“, „Verwaltungs- und Vertriebskosten“ insgesamt etwa 20 Mrd. Euro eingespart. Dabei wurden mehr als 80.000 Stellen abgebaut. Im Jahr 2003 waren es nochmals rund 30.000. Somit lässt sich festhalten, dass die eingeleiteten Kostensenkungen bereits deutliche Ergebnisse erkennen lassen und bisher vorhandene Ineffizienzen sukzessive abgebaut werden. **Nach Meinung vieler Unternehmer sind die Potentiale bei Kostensenkungen weitestgehend ausgereizt.** Zukünftige Kostensenkungen sind nur noch mit einem deutlich höheren Aufwand zu realisieren und bergen zudem die Gefahr, dass Zukunftschancen eingebüßt werden. So kann beispielsweise eine übertriebene Reduzierung von F&E-Anstrengungen zwar kurz- bis mittelfristig den betrieblichen Übergewinn erhöhen, langfristig aber wird hierdurch der Unternehmenswert überproportional gesenkt. Fatal wirkt in diesem Zusammenhang auch, dass die dann erkannten Versäumnisse nicht mehr zeitnah aufgeholt werden können. Hier hilft nur eine langfristig orientierte Strategie, in denen die zentralen Wettbewerbsvorteile des Unternehmens und darauf aufbauende strategische Ziele und Initiativen klar festgelegt sind und die im Falle von Kostensenkungen nicht beschnitten werden dürfen. In diesem Zusammenhang sei auch auf die negativen Effekte starker Kosteneinsparungen bei der Motivation der Mitarbeiter verwiesen, die ebenfalls zu berücksichtigen sind. Trotz der skizzierten Schwierigkeiten und Gefahren stellen Anstrengungen zur Kostensen-

kung auch in Zukunft ein wichtiges Instrument dar, um den Value Spread zu erhöhen und den Unternehmenswert zu steigern. Neben dem in letzter Zeit häufig diskutierten Outsourcing rückt vor allem in forschungsintensiven Industrien auch die Effizienz des F&E-Bereiches mehr und mehr in den Mittelpunkt. Dabei erweisen sich insbesondere sogenannte Produktplattformen als wirksamer Ansatz, die Produktentwicklungskosten, aber auch die später anfallenden Herstell- und Vertriebskosten deutlich zu senken. Abbildung 6 zeigt anhand eines Praxisbeispiels, dass der Nettobarwert eines neuen Produktes nahezu verdoppelt werden kann.

ziele mit situativen Schwerpunkten kann nachhaltig Wert generiert werden.

- Der „Capture-Fight-Focus-Simplify“ Ansatz bietet eine solche ganzheitliche Perspektive und stellt die ausgewogene Prüfung und Nutzung aller Formen des Wachstums sicher. Zudem erlaubt er, die Wertsteigerungslogik des Unternehmens in einfacher Form im Unternehmen zu kommunizieren und zu verankern.
- Innerhalb der einzelnen Wachstumsformen existieren eine Reihe von innovativen Instrumenten, die gerade auch in gesättigten Märkten Wert-



Abb. 6: Veränderung Nettobarwert durch Produktplattformen

Die ursprünglich aus der Automobilindustrie stammende Idee der Produktplattformen ist jedoch keineswegs auf Fertigungsindustrien beschränkt. So plant der deutsche Softwarehersteller SAP eine deutliche Reduzierung seiner Entwicklungskosten durch die systematische Erstellung und Nutzung von Modulplattformen.

### IV. FAZIT UND LITERATUR

Abschließend sollen die wichtigsten Erkenntnisse nochmals stichpunktartig zusammengefasst werden:

- Wachstum ist weniger riskant als der Verzicht darauf. Wachstumsorientierung ist und bleibt wichtig, um nachhaltig Wert zu generieren. Erforderlich ist jedoch eine realistische Chancen-/Risiken-Betrachtung.
- Zudem muss bei der Strategiedefinition ein ganzheitlicher Wachstumsbegriff zugrunde gelegt werden. Nur bei gleichzeitiger Verfolgung quantitativer und qualitativer Wachstums-

steigerungspotenziale versprechen. Die Suche und Realisierung solcher innovativen Ansätze zur Wertgenerierung ist unternehmerische Grundaufgabe.

Wachstum wird auch in Zukunft die zentrale Voraussetzung für die Erschließung von Wertpotenzialen sein. Allein die richtige, ganzheitliche Interpretation und eine objektive Chancen-/Risiken-Betrachtung kann jedoch die tatsächliche Schaffung von Wert sicherstellen.

Gerhard, T. (2003): Profitabilität und Wachstum sichern – Erfolgreiche Strategien in gesättigten Märkten. Vortrag anlässlich des XIV. Presidents Dinner auf Schloss Reinhartshausen, April 2003

Lattwein, J. (2003): Nachhaltige Wertsteigerung – eine kritische Würdigung des Wachstumsaspektes im Wertmanagement. Arbeitspapier, Stuttgart 2003. Verfügbar unter <http://www.komplexitaet.org>

Ödenthal, S./Säubert, H./Weishaar, A. (2003): Strategische Partnerschaften – Mehr Erfolg mit dem neuen Partnering Ansatz, Wiesbaden 2002 ■

## Zuordnung CM-Themen-Tableau

24	26	33	E	V	G
----	----	----	---	---	---

# INNOVATIONS- MANAGEMENT: WERTSTEIGERUNG MIT REALEN OPTIONS

Das Ausnutzen von Informationsgewinn und Handlungsspielraum in Innovationsvorhaben

von Gerold Häfliger, Nuglar (CH), und Markus Schmitt, Landshut

## 1 EINLEITUNG

Innovation ist wieder hoch im Kurs: Die Europäische Union hat sich zum Ziel gesetzt, spätestens im Jahr 2010 drei Prozent des Bruttoinlandsprodukts in Forschung und Entwicklung zu investieren; das bedeutet eine Steigerung um ein Fünftel! Und **nach Jahren der Restrukturierung bemühen sich etablierte Unternehmen verstärkt darum, ihre verbesserte Ergebnissituation durch innovative Leistungen nachhaltig zu bestätigen.** All dies macht nur dann Sinn, wenn die innovierenden Organisationen über geeignete Mechanismen der Ressourcenallokation verfügen. Hierzu gehört insbesondere die Bewertung von Innovationsvorhaben.

In den 1990er Jahren wurden Konzepte weiter entwickelt, mit denen die Rationalität von Projektbewertungen und damit auch von Innovationsentscheidungen erheblich gesteigert werden kann. Von diesen Konzepten wird hier die Planung und Bewertung von Innovationsvorhaben mit Realen Optionen vorgestellt. Sie schließt unmittelbar an die weit verbreiteten Gedanken der wertorientierten Unternehmensführung an. Ihre Einführung in die Unternehmenspraxis sollte also überwiegend auf fruchtbaren Boden fallen; dies bestätigen mittlerweile

auch mehrere Anwendungsbeispiele (vgl. z. B. Popp, 2001).

Was sind nun Reale Optionen? Als **Reale Optionen** wird der **gesamte Handlungsspielraum definiert**, der bereits bei der Planung mit finanziellen und/oder qualitativen Wirkungen in ein Projekt und dessen Bewertung mit einfließt (Schmitt, 2001). Er hilft – je nach tatsächlichem Informationsgewinn im Projektverlauf – Chancen wahrzunehmen und Gefahren zu begrenzen.

Informationsgewinn wiederum ist die **Verbesserung des für ein Projekt relevanten Erkenntnisstandes im Zeitablauf** und entsteht durch die im Innovationsvorhaben abgewickelten Aktivitäten. Die beteiligten Personen lernen über die Marktaussichten, das Verhalten der Konkurrenz, die Kundenbedürfnisse, den Ressourcenbedarf und vieles mehr.

Der daraus resultierende Erkenntnisstand ist dann die neue Grundlage, um im nächsten Kontroll- und Entscheidungspunkt (KEP; Gate, Meilenstein) den Handlungsspielraum für den weiteren Projektverlauf zu nutzen (vgl. Abb. 1). **Kann darauf flexibel reagiert werden, so resultiert eine höhere wirtschaftliche Bewertung des Innovationsvorhabens.** Dieses Ergreifen von Chancen und Begrenzen von



Prof. Dr. rer. pol. Markus Schmitt, Professor für Wirtschaftswissenschaften an der Fachhochschule Landshut, Fachbereich Elektrotechnik und Wirtschaftsingenieurwesen – E-Mail: markus.schmitt@fh-landshut.de



Gerold Häfliger, MBA, Innovationsberatung, Technologiemarketing, Gutachten, CH-4412 Nuglar E-Mail: geh@innovationsberatung.ch

Gefahren mit dem Effekt der Wertsteigerung wird im folgenden Beispiel verdeutlicht.

## 2 EIN BEISPIEL IN 5 SCHRITTEN

### 2.1 Projektstruktur I

Ein Unternehmen strebt die **Entwicklung und Markteinführung eines neuen Produkts an.** Eine erste Strukturierung des Vorhabens lässt vier Phasen erkennen:

- (1) Vorentwicklung (VE)
- (2) Produkt- und Prozessentwicklung (PPE)
- (3) Produktions- und Markteinführung (PME)
- (4) Absatz.

Die ersten drei Aktivitäten dauern insgesamt 36 Monate und verursachen Auszahlungen von total 640 Geldeinheiten. Die Absatzphase über 36 Monate erwirtschaftet voraussichtlich einen Überschuss von 750 Geldeinheiten.

In einer einfachen finanziellen Betrachtung auf der Basis des Kapitalwerts erscheint das Projekt als attraktiv, **weil es einen positiven Kapitalwert von 110 Geldeinheiten** (Überschuss minus Auszahlungen) ausweist, der mit einer Wahr-

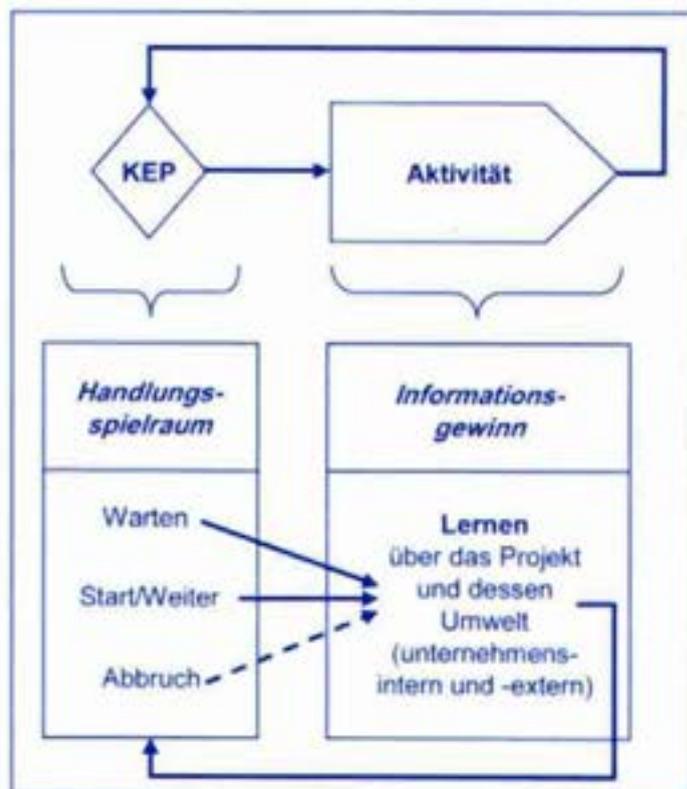


Abb. 1: Innovationsprojekte als Abfolge von Kontroll- und Entscheidungspunkten und Aktivitäten

Die Entscheidungsträger erhalten keine Auskunft auf Fragen wie:

- ✘ Unter welchen Bedingungen ist mit optimistischem oder pessimistischem Absatz zu rechnen?
- ✘ Wie hoch ist die Chance für einen guten Verlauf der Entwicklung?

Deshalb verwenden die meisten Unternehmen in der Praxis eine Bewertungsstruktur wie in Abbildung 2, d.

Die Tabelle zeigt die **Kapitalwerte für das Projekt** insgesamt (Erwartungswert) und **die drei Absatzszenarien**. Der erwartete Kapitalwert für das Projekt beträgt 110 Geldeinheiten und berechnet sich aus der Summe der mit ihren Eintrittswahrscheinlichkeiten multiplizierten Kapitalwerte im jeweiligen Szenario. Die Summe der Eintrittswahrscheinlichkeiten muss 1,0 (oder 100 %) ergeben.

Die Absatzszenarien legen „plötzlich“ erhebliche Gefahren, aber auch Chancen offen, die mit dem Vorhaben verbunden sind. Die Entscheidung für eine Projektdurchführung dürfte den Entscheidungsträgern nun nicht mehr so leicht fallen wie bei der deterministischen Projektstruktur I.

### 2.3 Projektstruktur III

Die Projektstruktur II mit Absatzszenarien wird den Anforderungen einer realitätsnahen Bewertung jedoch ebenfalls nicht gerecht, weil technische Aspekte (z. B. Machbarkeit, Risiken) darin nicht vorkommen. Das Beispiel muss also zur Projektstruktur III weiter entwickelt werden (vgl. Abb. 3): Die explizite Berücksichtigung eines Risikos in der Vorentwicklung (VE) mit „VE Flop“ ergibt einen veränderten Zustandsbaum. An die Stelle der „Alles oder nichts“-Entscheidungssituation tritt also eine erste Investitionsmöglichkeit (VE); diese eröffnet den Zugang zu Informationsgewinn nach dem Projektstart: Wenn in der Vorentwicklung unbefriedigende Ergebnisse

scheinlichkeit von 1 (oder 100 Prozent) eintreten wird. (Zur Vereinfachung werden Kapitalkosten bzw. die Diskontierung der Zahlungen hier nicht berücksichtigt.)

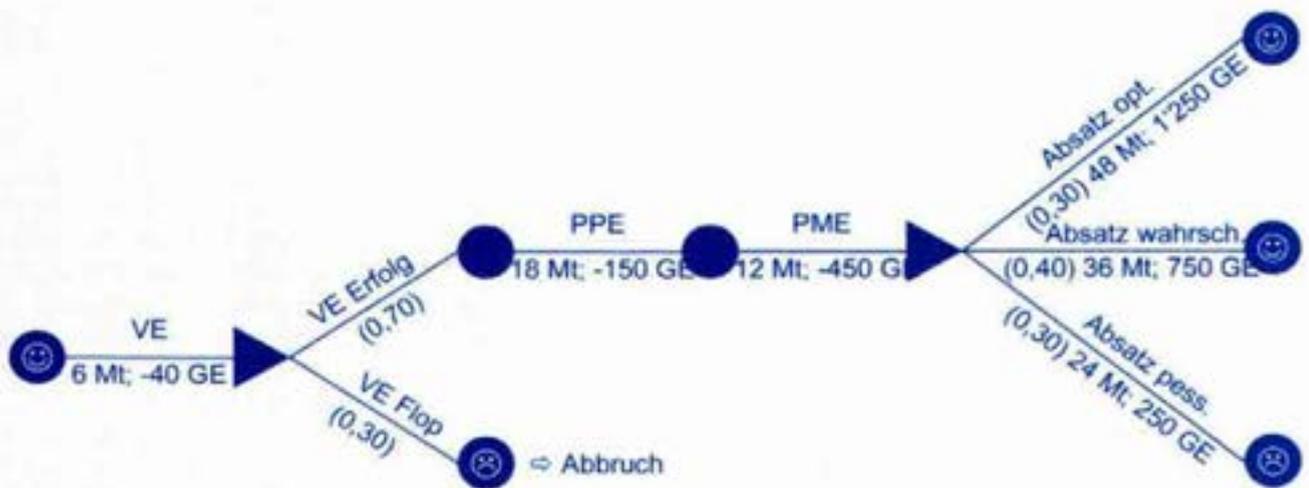
### 2.2 Projektstruktur II

Einfache, deterministische Planungsansätze wie in Projektstruktur I werden den Anforderungen an die Innovationsbewertung in der Realität nicht gerecht.

h. einen Zustandsbaum mit mehreren Absatzszenarien. Die explizite Berücksichtigung von Unsicherheit in der Bewertung gelingt dabei, indem die Absatzphase die drei Szenarien optimistisch (opt.), wahrscheinlich (wahrsch.) und pessimistisch (pess.) umfasst, welche mit Eintrittswahrscheinlichkeiten (Werte in Klammern) belegt sind. Die Abkürzung „M“ steht für Monate und „GE“ für Geldeinheiten.

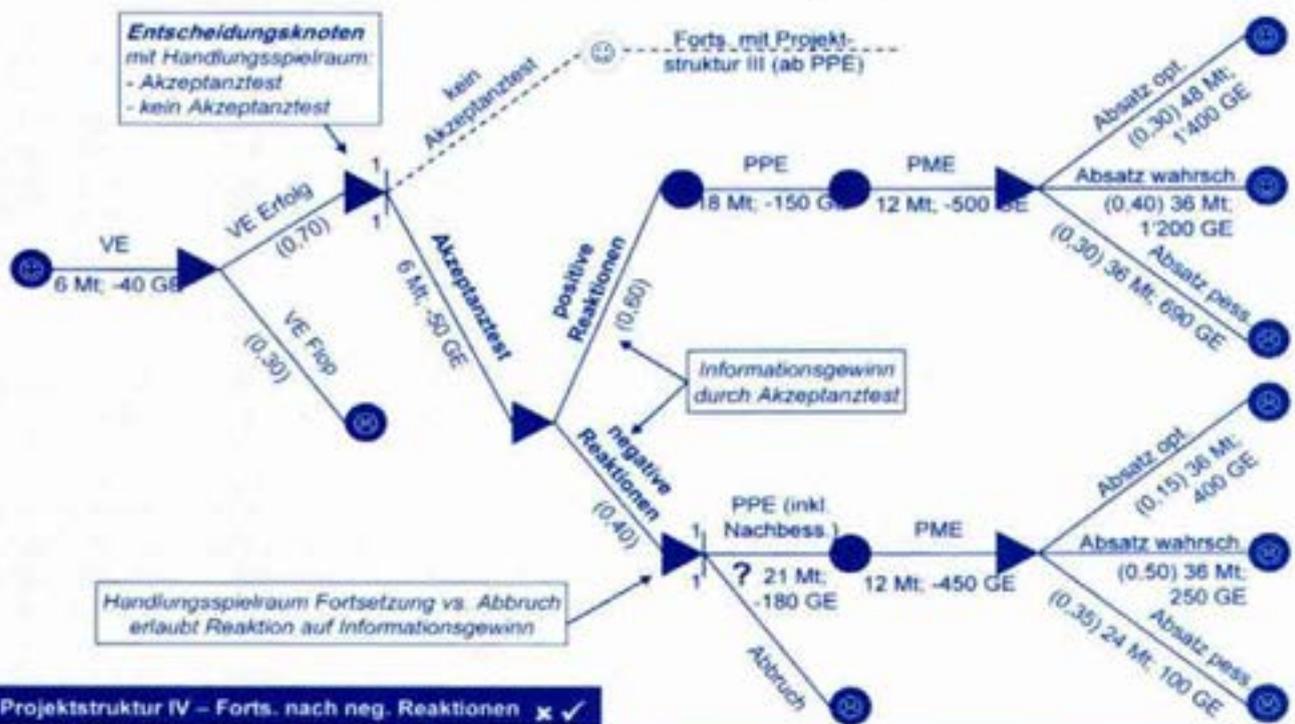


Abb. 2: Projektstruktur II – Mit Absatzszenarien



Projektstruktur III - Entwicklungsrisiko ✓		
Szenario	Kapitalwert	Eintrittsw.
VE Flop	-40	0,30
Absatz pess.	-390	0,21
Absatz wahrsch.	110	0,28
Absatz opt.	610	0,21
<b>Erw. Projektwert</b>	<b>65</b>	<b>1,00</b>

Abb. 3: Projektstruktur III – Mit Entwicklungsrisiko



Projektstruktur IV – Forts. nach neg. Reaktionen ✗ ✓			
Szenario	Kapitalwert	Eintrittsw.	
VE Flop	-40	0,300	
Neg. Reaktion	Absatz pess.	-620	0,098
	Abs. wahrs.	-470	0,140
	Absatz opt.	-320	0,042
Pos. Reaktion	Absatz pess.	-50	0,126
	Abs. wahrs.	460	0,168
	Absatz opt.	660	0,126
<b>Erw. Projektwert</b>	<b>2</b>	<b>1,000</b>	

Projektstruktur V - Abbruch nach neg. Reaktionen ✓			
Szenario	Kapitalwert	Eintrittsw.	
VE Flop	-40	0,300	
Neg. Reaktion, Abbruch		-90	0,280
Pos. Reaktion	Absatz pess.	-50	0,126
	Abs. wahrs.	460	0,168
	Absatz opt.	660	0,126
<b>Erw. Projektwert</b>	<b>117</b>	<b>1,000</b>	

Abb. 4: Projektstrukturen IV und V

entreten, wird das Vorhaben abgebrochen (VE Flop); erfüllen die Ergebnisse in der Vorentwicklung hingegen die Erwartungen (VE Erfolg), so kann das Vorhaben fortgesetzt werden.

Neben den drei bereits bekannten Absatzszenarien erscheint in der Tabelle das zusätzliche Szenario „VE Flop“, welches einen negativen Kapitalwert von -40 Geldeinheiten ausweist. Der erwartete Projektwert fällt auf 65 Geldeinheiten. Die Attraktivität des Vorhabens hat sich also zunächst verschlechtert.

## 2.4 Projektstruktur IV

Im Konzept der Realen Optionen sind nun Fragen zu stellen wie:

- X Stehen wertsteigernde Handlungsalternativen zur Verfügung?**
- X Kann weiterer Informationsgewinn erzeugt werden?**

Im vorliegenden Fall soll es zunächst zwei Handlungsalternativen geben (vgl. Abb. 4): Entweder **einen Akzeptanztest bei Schlüsselkunden ansetzen oder ohne einen derartigen Test das Projekt fortsetzen**. Bei der Fortsetzung ohne Akzeptanztest erhält man wiederum die Projektstruktur III und einen erwarteten Projektwert von 65 Geldeinheiten. Für den weiteren Verlauf wird angenommen, dass die Durchführung eines Akzeptanztests bewusst aus qualitativen Überlegungen heraus angesetzt wird. Die Entscheidung gegen „kein Akzeptanztest“ ist mit gestrichelten Linien markiert.

Die Reaktionen der Schlüsselkunden auf den Akzeptanztest können positiv oder negativ ausfallen. Positive Reaktionen lassen einen besseren Absatz vermuten und das Projekt wird fortgesetzt. Bei negativen Reaktionen wird angenommen, dass der Absatz durchwegs schlechter ausfällt. Bei Fortsetzung nach negativen Reaktionen variiert der Kapitalwert der Absatzszenarien nur noch im negativen Bereich von -320 bis -620 Geldeinheiten. Dagegen verbessern sich nach positiven Reaktionen die Aussichten deutlich und die Bandbreite liegt zwischen -50 und 660 Geldeinheiten.

Insgesamt würde das Projekt dann nur noch einen erwarteten Kapitalwert von 2 Geldeinheiten in Aussicht stellen. Die

Entscheidung für die Projektdurchführung dürfte den Entscheidungsträgern nun noch schwerer fallen.

## 2.5 Projektstruktur V

Sollen die Entscheidungsträger die Durchführung des Vorhabens nun fallen lassen oder sich gegen die Durchführung eines Akzeptanztests aussprechen? Die praktische Erfahrung zeigt, dass die zu geringe Berücksichtigung von realen Optionen zu einer Unterbewertung von Innovationsvorhaben führt. Der Akzeptanztest dient nämlich zunächst dem Informationsgewinn, der für sich alleine betrachtet nur zusätzliche Auszahlungen verursacht und Zeit benötigt. Zusätzlicher Wert entsteht erst, wenn der Informationsgewinn mit einem entsprechenden Handlungsspielraum gekoppelt wird.

So auch im Beispiel: **Nach dem Akzeptanztest besteht der Handlungsspielraum in der Fortsetzung oder im Abbruch des Projekts**. Der Projektwert steigt an, wenn dieser Handlungsspielraum ausgenutzt wird, d. h. durch einen Projektabbruch nach negativen Reaktionen der Schlüsselkunden auf den Akzeptanztest.

**Es verbleiben dann nur noch fünf Projektszenarien, die Eingang in die Bewertung finden.** Der erwartete Projektwert erhöht sich nun deutlich auf 117 Geldeinheiten und die Kapitalwerte in den Projektszenarien variieren zwischen -90 und 660 Geldeinheiten. Die Verbesserung des erwarteten Projektwerts beruht auf der Bereitschaft, aufgrund der schlechten Aussichten nach den Reaktionen der Schlüsselkunden das Projekt abbrechen und die ungünstigen Absatzszenarien „abzuschneiden“. Der finanzielle Verlust wird durch den Abbruch klar begrenzt und verhindert weitere Zahlungen, die im Fall einer Fortsetzung entstehen würden. Es wird „kein gutes Geld schlechtem Geld hinterher geworfen“.

## 2.6 Fazit

Das Beispiel zeigt, wie sich durch das konsequente Ausnutzen von Informationsgewinn und Handlungsspielraum Projekte strukturieren und Szenarien generieren lassen, und wie dabei der Wert eines Innovationsvorhabens gesteigert werden kann.

Welchen Nutzen bieten nun die Erkenntnisse? Oberflächlich betrachtet, steigt der Erwartungswert von 110 Geldeinheiten in der Projektstruktur I auf 117 Geldeinheiten in der Projektstruktur V. Ein Skeptiker könnte in einem ersten Gedanken die Bewertung mit der einfachen Struktur I als grobe Annäherung auffassen und es dabei bewenden lassen. Der Weg von der deterministischen Projektstruktur I über die Zustandsbäume in den Projektstrukturen II und III zu den Entscheidungsbäumen in IV und V generiert aber entscheidungsrelevante Informationen. Trotz der zunehmenden Wahrscheinlichkeit für Szenarien mit einem negativen Ausgang steigt der Erwartungswert für das Projekt, weil die Einführung eines Akzeptanztests eine besonders attraktive Absatzsituation erkennen lässt und weil der Betrag der negativen Kapitalwerte durch das geschickte Ausnutzen von Abbruchoptionen begrenzt wird.

In realen Innovationsprozessen existieren meist noch weit mehr Möglichkeiten des Informationsgewinns (z. B. Lernen von anderen Projekten; Beobachtung des Wettbewerbs) und vielfältiger Handlungsspielraum (z. B. Erweiterung der Produktions- und Vermarktungskapazitäten bei guten Absatzaussichten; Verkauf der F&E-Ergebnisse bei Projektabbruch).

## 3 PRAXISERFAHRUNGEN

**Abbruchkultur in Unternehmen:** Existiert in einem Unternehmen keine Abbruchkultur, dann dient die Berücksichtigung von Abbruchoptionen nur dem Schönrechnen von Projekten. **Ein Unternehmen muss eine „Abbruchkultur“ besitzen**, andernfalls drohen Escalating Commitments, d. h. die Fortsetzung eines Innovationsprojekts und der Einsatz weiterer Ressourcen – trotz vorhandener Abbruchoption und trotz unbefriedigender Ergebnisse in den abgeschlossenen Aktivitäten und/oder schlechter Zukunftsaussichten (vgl. Jenner, 2001). Dies bedeutet, dass vor allem in den Kontroll- und Entscheidungspunkten klare Abbruchkriterien festgelegt sein müssen.

**Zweckmäßiger Einsatzzeitpunkt:** Die Planung und finanzielle Bewertung von Innovationsvorhaben mit Realen Optionen sollte spätestens am Ende der Vorprojektphase erfolgen. Bei dem von vielen

Unternehmen eingeführten Stage-Gate-Prozess nach Cooper (vgl. z. B. Cooper et al., 2001, S. 272) ist der Einsatz an den Gates 2 und 3 geeignet, d. h. **wenn Grobkonzepte für die Realisierung einer Innovationsidee erstmals auch finanziell bewertet werden** oder wenn das Innovationsvorhaben in Form eines Business Plans hochrangigen Entscheidungsträgern zur Projektfreigabe vorgelegt wird.

**Angemessene Datenermittlung:** In einer ersten Planungs- und Bewertungsrunde sind häufig nur grobe, subjektive Schätzungen möglich, die im Verlauf des weiteren Bewertungsprozesses geschärft werden müssen. Jede Bewertungsrunde ist eine Momentaufnahme des aktuellen Wissensstandes der beteiligten Personen und Experten. Überarbeitungen und Konkretisierungen zu späteren Zeitpunkten sichern die Aktualität des projektrelevanten Wissensstands und verdeutlichen Entwicklungstendenzen.

Es wird angeraten, die quantitativen Daten wie Aus-/Einzahlungen, Absatzmengen und Zeitdauern **in Bandbreiten angeben zu lassen und nicht Punktschätzungen** zu fordern. Denn dann äußern die schätzenden Personen zuverlässigere Werte und sind gleichzeitig gezwungen, explizit Unsicherheiten offen zu legen. Ergänzend ist der subjektiv vermutete, wahrscheinlichste Wert innerhalb einer Bandbreite abzufragen. Durch die Bandbreiten erhalten die Projektverantwortlichen und Entscheidungsträger frühzeitig ein **Gefühl für den finanziellen und zeitlichen „Raum“**, in dem sich ein Vorhaben bewegen kann.

**Ganzheitliche Bewertung:** In die Bewertung eines Innovationsvorhabens müssen neben den finanziellen Kriterien auch qualitative Aspekte und möglicherweise verschiedene Stakeholderperspektiven einfließen. Die Beurteilung darf aber nicht in einem einzigen Score (Nutzwert) – womöglich mit gewichteten Kriterien – münden, weil die dabei zu bildenden Durchschnittswerte oder Gesamtsummen etwaige Ausreißer in der Bewertung einzelner Kriterien verschleiern. Als geeignete Instrumente haben sich hier Radardiagramme erwiesen.

**Moderationsbedarf:** In einer funktionsübergreifenden Zusammenarbeit ist der Innovationsprozess von der Entwicklung bis zur Vermarktung abzubilden. Dabei entstehen naturgemäß Spannungsfelder zwischen den Beteiligten, z. B. aus Marketing und F&E. Deshalb ist es ratsam, den Planungs- und Bewertungsprozess zu moderieren. Geeignet hierfür sind Mitarbeiter des Controlling, typischerweise des F&E, Innovations- oder Marketing-Controlling, denn sie bringen das erforderliche Methodenverständnis mit (Modellierung der Entscheidungssituation, Bezug zu Zahlungsgrößen, Investitions- und Wahrscheinlichkeitsrechnung). Noch wichtiger jedoch ist die Fähigkeit, die Vertreter der betrieblichen Funktionen auf den gemeinsamen Planungsansatz hin zu orientieren. Dies erfordert ein gutes Verständnis für funktionsübergreifende Zusammenhänge und eine geschickte Kommunikation, nicht zuletzt auch gegenüber den Entscheidungsträgern. Gerade während der Einführungs-

phase des Ansatzes könnte diese anspruchsvolle Aufgabe zweckmäßig auch von externen Beratern mitgetragen werden.

**Doppelter Nutzen:** Der hier vorgestellte Ansatz liefert nicht nur eine methodisch abgesicherte Projektentscheidung. Die anspruchsvolle Planung und Bewertung erfordern eine **intensive, abteilungsübergreifende Kommunikation zu einem frühen Zeitpunkt im Innovationsprozess**. Dadurch wiederum wachsen wechselseitiges Verständnis, Vertrauen und Verantwortungsbereitschaft – eine gute Grundlage für einen „Warmstart“ in die anschließende Projektdurchführung.

Fazit: Die Planung und Bewertung von Innovationsvorhaben mit Realen Optionen sollte zum Managementinstrumentarium einer jeden innovierenden Organisation gehören.

## Literaturverzeichnis

- Cooper, Robert G./Edgett, Scott./Kleinschmidt, Elko J. (2001): Portfolio Management for New Products, 2<sup>nd</sup> edition, Cambridge
- Jenner, Thomas (2001): Escalating Commitment bei der Markteinführung von Innovationen im Konsumgüterbereich. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 71. Jg. (2001), H. 2, S. 143-160.
- Popp, Werner (2001): Verallgemeinerte Entscheidungsnetze und Radardiagramme zur Analyse von Innovationsvorhaben. In: Die Unternehmung, 55. Jg., Nr. 2, S. 147-16
- Schmitz, Markus (2001): Controlling realer Optionen bei Innovationsprojekten. Unterlagen zum Vortrag an der Euroforum-Konferenz „F&E-Controlling und Tracking“ in Neuss, 29.-30. Mai 2001. ■

# TREUFELS

Personal für das Finanz- und Rechnungswesen



## EXPERTEN FÜR IHR FINANZ- UND RECHNUNGSWESEN

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

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

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

[www.treuenfels-personal.de](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					
04	31	39	G	F	R

## IT-CONTROLLING UNTER GESETZLICHEN ASPEKTEN

Plattform für die Automatisierung des IT Service-Managements sichert Nachweis jeglicher Zugriffsberechtigungen

von Matthias Bauer, Berlin

Deutsche Aktiengesellschaften, die an amerikanischen Börsen notiert sind, unterliegen neuen, in den USA eingeführten, staatlichen Regulierungen. Seit dem Erlass des Sarbanes-Oxley-Act (SOX) haften Vorstandsvorsitzende und Finanzvorstände (CEO und CFO) persönlich. Eine Ausdehnung der Bestimmungen von börsennotierten Unternehmen auf jede Art von Kapitalgesellschaften wird von vielen Beobachtern für wahrscheinlich gehalten. Europäische und deutsche Gesetze zielen in die gleiche Richtung. Da Geschäftsprozesse gewissermaßen auf den Schienen der Informationstechnik laufen, delegieren sich die Pflichten aus solchen Regulierungen in weiten Teilen auf die IT-Verantwortlichen. Das IT-Controlling erhält auf diesem Wege zusätzliche Aufgaben, die nur mit entsprechenden technischen Mitteln gelöst werden können.

Ziel des nach den Senatoren Sarbanes und Oxley benannten Gesetzes ist die Wiederherstellung des Vertrauens der Anleger in die Richtigkeit der veröffentlichten Finanzdaten von Unternehmen, die den amerikanischen Rechtsvorschriften unterliegen.

### Die Regularien

Zu den wichtigen Bestandteilen des Sarbanes Oxley Act zählen:

- ✘ strafrechtliche und zivilrechtliche Strafen für Sicherheitsverstöße,
- ✘ Unabhängigkeit der internen und externen Unternehmensprüfungen,

- ✘ erhöhte Mitteilungspflicht über Gehälter der Unternehmensleitung und über zu veröffentlichende Unternehmensinformationen.

Das deutsche Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG) hat eine ähnlich gelagerte Zielsetzung. Branchenspezifische Regularien wie das Kreditwesengesetz oder die Regelungen der Food & Drug Association, FDA, stellen weitere solcher neuen Herausforderungen an die IT-Abteilungen dar. Auch die Eigenkapitalrichtlinien nach Basel II verlangen die Einrichtung von Unternehmensprozessen zur Kontrolle und Management von Risiken und Anlagewerten eines Unternehmens und haben somit Auswirkungen auf die IT.

Sarbanes Oxley gilt bisher nur für Unternehmen, die an den US-Börsen gelistet sind, aber auch in Europa ist damit bald zu rechnen, dass Brüssel demnächst die Richtlinien verschärfen wird. Deshalb stellt sich IT-Verantwortlichen die Frage, wie sie sich bereits heute mit einem Lösungssystem auf diese Situation vorbereiten könnten, das durch automatisch ablaufende Prozessketten zur Identifikation, Rechtezuweisung und Kontrolle für eine hieb- und stichfeste Dokumentation aller mit der IT zusammenhängenden Geschäftsvorgänge sorgt. Da es nur noch selten Geschäftsprozesse gibt, in die keine IT-Abläufe involviert sind, liefert ein solches System die Grundlage für regulatorische Konformitätsmaßnahmen insgesamt.



Diplom-Ingenieur Matthias Bauer ist Leiter der Entwicklung bei Völcker Informatik AG, Berlin. Er trat dort vor 10 Jahren ein und ist heute Mitgesellschafter. Der hier vorgelegte Beitrag ist Grundlage einer gemeinsamen Studie der internationalen Unternehmensberatung Gartner Group und des Berliner IT-Entwicklungsunternehmens. Kontakt: [matthiasb@voelcker.com](mailto:matthiasb@voelcker.com)

### Welche unmittelbaren Auswirkungen haben die regulatorischen Anforderungen auf die IT?

**Sarbanes-Oxley-Act:** Von direkter Bedeutung für die IT sind vor allem die Abschnitte 302, 404 und 409.

**Abschnitt 302: Testierung der Finanzberichte.** Die Unternehmensleitung muss bei Androhung strafrechtlicher Folgen die Richtigkeit und Vollständigkeit der veröffentlichten Berichte sicherstellen. Für die IT bedeutet dies, dass die Sicherung und Verfügbarkeit der IT-Systeme nachweisbar sind.

**Abschnitt 404: Testierung der internen Kontrollen.** Dieser Abschnitt ist für die IT der wichtigste. Während im Abschnitt 302 die Vollständigkeit und Richtigkeit der Berichte behandelt wird, regelt Abschnitt 404 die Korrektheit, Nachvollziehbarkeit und Sicherheit der Prozesse.

Für die IT bedeutet dies, dass jederzeit die Berechtigungsvergabe für jeden Teilprozess zur Erstellung eines Unternehmensberichtes testierbar und historisch verfügbar sein muss, und dass im schlimmsten Falle jede Veränderung eines Systems eine neue Testierung des Gesamtprozesses erfordert.

**Section 409: Berichtspflicht über Veränderungen des Bestands.** Dieser Abschnitt behandelt den Schutz von Investoren gegen verspätete Offenlegung über Veränderungen des Bestands und der Vorräte eines Unternehmens und damit möglicher drohender Verluste.

**KonTraG:** Im Gegensatz zum Sarbanes-Oxley-Act gibt es beim deutschen Pendant keine Mindestanforderungen, es werden lediglich erweiterte Pflichten der Unternehmensleitungen bzgl. des Risikomanagements und der Risikosteuerung definiert. Demzufolge leiten sich auch hier Maßnahmen zur Absicherung der IT Infrastruktur hinsichtlich Audits und Nachweispflichten über Berechtigungsstrukturen ab.

**Basel II:** Aus den Eigenkapitalrichtlinien leiten sich für die IT im Wesentlichen zwei Forderungen ab:

- ✗ ein aussagekräftiges und jederzeit aktuelles IT Asset- und Lizenzmanagement als Beitrag zum Bestandsmanagement des Unternehmens;
- ✗ ein geeignetes Benutzer-Management, welches insbesondere die Gefahren durch „Unangemessenheit“ oder „Versagen von Prozessen, Menschen und Maschinen“ reduziert.

### Branchenspezifische Richtlinien

Das **Kreditwesengesetz definiert im Bankenbereich Anforderungen** für die Auslagerung von Aufgaben an Dienstleister. Dabei wird zwar erlaubt, die technische Durchführung auszulagern, die Verantwortung für die Durchführung liegt jedoch immer beim betreffenden Auftraggeber. Eine Möglichkeit zur Überwachung und Nachverfolgung der Tätigkeiten eines Dienstleisters ist also notwendig.

Im **Pharmabereich** gibt es schon seit vielen Jahren die **Anforderungen der Food & Drug Association, FDA** (insbesondere Chapter 21 Part 11). Hier werden sehr detailliert Nachweispflichten über Prozesse, zugehörige Systeme und der damit verbundenen Berechtigungen gefordert, ohne die ein Medikament nicht für den amerikanischen Markt zugelassen werden kann.

Die beiden genannten Branchen stehen nur stellvertretend für sicherlich weitere, in denen bereits ähnliche Richtlinien definiert sind oder derzeit in der Planung stehen.

### Welche speziellen Anforderungen leiten sich daraus ab?

Aus den regulatorischen Bestimmungen leiten sich einige Anforderungen an eine Benutzer-Management-Lösung ab.

**Vermeiden unnötiger Berechtigungsvergabe:** Durch einen webbasierten Employee Self Service für die Beantragung und Freigabe wird den Antragstellern ein **Formular zur Verfügung gestellt, welches nur die Berechtigungen beinhaltet**, die der entsprechende Mitarbeiter aufgrund seiner Stellenbeschreibung theoretisch benötigen könnte. Für die **Mitarbeiter, die eine Freigabe erteilen müssen**, stehen Informationen über den Ist-Stand der Berechtigungen eines Mitarbeiters zur Verfügung, um auf einfache Art eine Entscheidung treffen zu können. Anträge wie „Ich hätte gerne die selben Rechte wie Kollege A“ oder die Hey-Joe-Administration wie „Gib mir doch mal bitte schnell die Berechtigung Y“, die zu unnötigen oder unzulässigen Berechtigungen führen, werden bereits im Vorfeld vermieden.

**Sicherstellen eines Freigabeprozesses:** Durch die Einführung von Genehmigungsworkflows wird sichergestellt, dass die Freigabe von Berechtigungen auch wirklich durch dazu autorisierte Mitarbeiter oder Mitarbeitergruppen erfolgt. Die Korrektheit des Prozesses der Berechtigungsvergabe wird somit sichergestellt.

**Vermeiden von fehlerhafter Administration:** Durch die Automation des Vorganges der Rechtevergabe werden manuelle Tätigkeiten vermieden und damit die Fehlerquote, die auch aus der immer größer werdenden Anzahl und Komplexität der eingesetzten IT Systeme resultiert, vermieden.

**Nachweis der Berechtigungsvergabe:** Durch eine geeignete Lösung kann jederzeit festgestellt werden, welchem Mitarbeiter zu welchem Zeitpunkt (von – bis) welche Berechtigungen zugeordnet waren. Eine optimale Lösung erteilt darüber hinaus auch Auskunft darüber, warum und durch wen eine Berechtigung vergeben wurde. Mit dem Einsatz eines herkömmlichen Verzeichnisdienstes kann diese Anforderung nicht erfüllt werden, da ein solcher keine historischen Daten hält.

**Vermeidung von Sicherheitslücken:** Eine Benutzer-Management-Lösung stellt auch Mechanismen bereit, welche dafür Sorge tragen, dass alle Zugänge und Berechtigungen automatisch gesperrt werden, wenn ein Mitarbeiter das Unternehmen verlässt oder in einen anderen Unternehmensbereich wechselt. Nur so wird eine unbefugte Nutzung von Berechtigungen vermieden.

### Der praktische Ansatz: Anwendungslösung für automatische Identifikation, Berechtigungszuweisung, Kontrolle und Dokumentation

Als langjähriger **Spezialist für die Automatisierung des IT-Service Managements** hat **Völcker Informatik AG, Berlin** in Zusammenarbeit mit der **Gartner Group** die Kontrollmechanismen seiner Automatisierungslösung **ActiveEntry** in Bezug auf Regulierungskonformität („Regulatory Compliance“) spezifiziert.

Mit dem Einsatz des Moduls **Identity Management** und **User Provisioning** in Verbindung mit dem **Employee Self Service** und seinen Genehmigungsregeln kann jederzeit nachvollziehbar und nachprüfbar sichergestellt werden, welcher Mitarbeiter, zu welchem Zeitpunkt, welche Berechtigungen, in welchem System besessen hat sowie wer diese Berechtigung wann und warum bestellt und vergeben hat.

**Sicherheit der Berechtigungsvergabe:** Die äußerst flexiblen Genehmigungsregeln des **Employee Self Service** sorgen dabei für die notwendige Sicherheit, dass auch jede Entscheidung über eine Berechtigung immer von den richtigen Mitarbeitern getroffen wird. Über Ausschlussregeln kann dabei ein Ausschluss der gleichzeitigen Verfügbarkeit von sich ausschließenden Berechtigungen in einem System sichergestellt werden.

**Sicherheit gegen unerlaubte Berechtigungsvergabe:** Der Abgleich der Berechtigungen von **ActiveEntry** und den angeschlossenen Zielsystemen stellt sicher, dass auch „unerlaubte Berechtigungsvergabe“ in einem Zielsystem aufgedeckt und rückgängig gemacht wird. Ebenso wichtig ist die Möglichkeit, Ausschlusskriterien für Berechtigungen zu definieren. Ein Beispiel könnte die Berechtigung im ERP-System sein. Mitarbeiter A besitzt die Berechtigungen, Kreditoren anzulegen. Demzufolge sollte eine Richtlinie existieren, dass Mitarbeiter A keine Rechnungen eingeben darf. Diese Richtlinie kann mit **ActiveEntry** implementiert werden.

**Archivierung und Reporting:** Alle Informationen und Veränderungen von Benutzerkonten und ihren Berechtigungen werden in einer **History Datenbank** abgelegt. Diese **History Datenbank** kann als **Archiv** und als **Basis eines Sicherheitsreportings** eingesetzt werden. ■

Neue Controllingssysteme  
und der wechselseitige

## EINFLUSS AUF ENTLOHNUNG UND MOTIVATION

von Cornelia Bieler, München

### Arbeitsthesen zur Einführung

(1) Da die Leistungen von Führungskräften oder auch von Mitarbeitern in Dienstleistungsbereichen im Sinne von Wertschöpfung nicht gemessen oder bewertet (subjektive Einschätzung) werden können, hat man sich auf quasi objektive Kennziffern oder objektivierbare Ergebnisse geeinigt, um diese Leistungen – variabel (leistungsgerecht, ergebnisbezogen) zu vergüten (Kritik der bestehenden Vergütungsmodelle).

(2) Es besteht ein bidirektionaler Einfluss von erfolgsabhängigen Vergütungen und Unternehmenswert (wertorientierte Unternehmensführung). Ob und wie findet Rückkopplung im Sinne ganzheitlicher Unternehmenssteuerung im Rahmen neuer Controllinginstrumente statt? (Kritik der bestehenden Controllinginstrumente.)

(3) Es ist eine immer weitere Verlagerung des unternehmerischen Risikos auf Arbeitnehmer und immer größere Intensivierung der Arbeit bzw. Austausch von früher additiv gezahlten Gehalts-/Lohnbestandteilen in integrative Bestandteile zu verzeichnen.

(4) Welche Auswirkungen haben unternehmerische, beteiligungsorientierte Entgeltkonzepte (Investivlohn, variable Vergütung etc.) auf Anzahl, Qualität der Arbeitsplätze, Motivation der Beschäftigten und Mitarbeiterbindung?

(5) Welche Einfluss-/Gestaltungsmöglichkeiten haben Arbeitnehmer auf die einzelnen Entgeltbestandteile?

### 1. Übersicht traditionelle Entgeltssysteme (Kritik der bestehenden Entgeltkonzepte)

Entgelt ist die in einem Vertrag vereinbarte sogenannte Gegenleistung. **Das Arbeitsentgelt ist der Betrag, den ein Arbeitgeber einem Arbeitnehmer aufgrund eines zwischen den beiden geschlossenen Arbeitsvertrages schuldet.** Historisch, jedoch nicht juristisch, werden zwei Formen des Entgelts unterschieden, das Gehalt eines Angestellten und der Lohn eines Arbeiters. Umgangssprachlich werden Lohn, Entgelt, Gehalt und Vergütung gleichgesetzt.

Diese Formen gibt es als

- ➔ Zeitlohn (Monatslohn, Stundenlohn);
- ➔ Stücklohn: Das Entgelt richtet sich nach den fertig gestellten Stückzahlen, Urlaubs- und Feiertage werden mit einem Durchschnitt entlohnt;
- ➔ Pauschalentlohnung. Diese Art ähnelt schon sehr stark einer selbständigen Tätigkeit, da für ein ganzes Projekt, unabhängig von der Arbeitsdauer, entlohnt wird;
- ➔ Provisionsentlohnung: bei unselbständigen Handelsvertretern wird meist zusätzlich zu einem Grundgehalt (Fixum) ein bestimmter Prozentsatz des erzielten Umsatzes bezahlt;
- ➔ Üblicherweise ist ein Gehalt ein über die Monate gleich bleibender Betrag, während die Löhne auf Stundenbasis gezahlt werden und deshalb variieren.



Dipl.-Ökonom Cornelia Bieler, Projektleiterin bei TIBAY Technologie- und Innovationsberatungsagentur in Bayern e. V. beim DGB  
[www.tibay-m.de](http://www.tibay-m.de)

**Sonderbestandteile des Entgeltes:** Zu dem Grundgehalt können noch Zulagen wie z. B. Provisionen bei Außendienstmitarbeitern oder Weihnachtsgelder oder Urlaubsgelder kommen. Ein weiterer Sonderbestandteil können geldwerte Vorteile und Deputate sein. Neben dem typischen Zeitlohn gibt es die Leistungslohnarten Akkord- und Prämienlohn. Es wird eine Normalleistung zugrunde gelegt. Der Betrieb zahlt also einen Grundlohn (entweder als Zeit- oder als Stücklohn) und eine Vergütung, die leistungsabhängig ist. Diese Vergütung kommt jedoch nicht – wie beim Akkord – dem Arbeitnehmer voll zugute; sie wird vielmehr zwischen dem Betrieb und dem Arbeitnehmer aufgeteilt. **Der Anteil des Arbeitnehmers heißt Prämie.** Etymologie des Begriffes Entgelt: „Entgelt“ hat nichts mit „Geld“ zu tun, was man am „Ende“ kriegt. „Entgelt“ heißt in der verbalisierten Form „entgelten“, was so viel heißt wie „vergüten“.

### 2. Trends moderner, neuer Entgeltkonzepte

Grundtypen der Ergebnisbeteiligung:

- > Leistungsbeteiligung,
- > Ertragsbeteiligung,
- > Gewinnbeteiligung.

Grundlagen Moderner Entgeltsysteme sind:

- > Motivation,
- > Erfolgsabhängigkeit,

- > Mitarbeiterführung,
- > Zielvereinbarung,
- > Variable Entlohnung für Führungskräfte,
- > Gruppenprämie und Bonus.

**Trend: Entgelt wird in Zukunft wesentlich stärker vom Erfolg des Unternehmens und der persönlichen Leistung des Einzelnen bzw. der Gruppe abhängig sein.**

#### Motivation:

- ✗ Austauschbarkeit von Geld und Zeit;
- ✗ Bonus als Sonderzahlung statt laufender Prämie oder Leistungszulage;
- ✗ Beteiligung am Mehrerfolg des Unternehmens oder des Bereiches;
- ✗ Steigerung des Anteiles von variablen Entgeltteilen am Jahresgehalt;
- ✗ einheitlicher Entgelttarif (als Zusammenfassung der Begriffe Lohn und Gehalt);
- ✗ Abbau (bzw. Wegfall) von fixen, nicht leistungsbezogenen Zusatzleistungen (z. B. Weihnachtsgeld, Urlaubsgeld);
- ✗ Beschäftigungssicherung statt Geld;
- ✗ Weg von der stückzahlenorientierten Entgeltfindung;
- ✗ Gruppenorientierte Entgeltfindung;
- ✗ Aufgaben- statt Zeitorientierung;
- ✗ Kombination von Erfolgs- und Leistungskomponenten;
- ✗ Entgeltumwandlung für betriebliche Altersversorgung (per Gesetz).

Unter **Ergebnisbeteiligung**<sup>1</sup> versteht man eine **Beteiligung von Mitarbeitern an einem näher zu definierenden Erfolg des Unternehmens**. Die Ergebnisbeteiligung kann allerdings Bestandteil von Investivlohn sein, **wenn Mitarbeiter Gehaltskomponenten, die sie aufgrund dieser Ergebnisbeteiligung erhalten, im oder außerhalb des arbeitgebenden Unternehmens investieren**. (Mitarbeiterkapitalbeteiligungsmodelle wie Belegschaftsbetriebe und management by out werden hier vernachlässigt.)

#### Beispiele von Investivlohnmodellen:

a) Mitarbeiter verwenden an sie ausbezahlte Gehaltsbestandteile, um sich damit **investiv am arbeitgebenden Unternehmen unmittelbar oder mittelbar über eine Mitarbeiterkapitalbeteiligungsgesellschaft zu beteiligen**.

b) Mitarbeiter lassen sich Gehaltsbestandteile nicht auszahlen, sondern **verwen-**

**den diese dazu, sie per „Barlohn-umwandlung“ in Kapitalbeteiligungen umzuwandeln**. In diesem Falle tritt die Beteiligung substitutiv an die Stelle von bar ausgezahltem Gehalt, die Beteiligung wird Gehaltsbestandteil (z. B.):

- ✗ Arbeitnehmerdarlehen;
- ✗ stille Beteiligung;
- ✗ Genussrechtsbeteiligung;
- ✗ Genussscheinbeteiligung;
- ✗ GmbH-Beteiligung;
- ✗ Aktienbeteiligung.

Während bis vor wenigen Jahren dort, wo Unternehmen Mitarbeiterkapitalbeteiligungsmodelle eingerichtet hatten, Mitarbeiterkapitalbeteiligungen zusätzlich zum „normalen“ Gehalt (also additiv) eingeräumt wurden, geht man nunmehr im Rahmen der **Gehaltsflexibilisierungsdiskussion** dazu über, diese als Bestandteile des „normalen“ Gehaltes (also substitutiv) zu vereinbaren<sup>2</sup>. Dies kann zum Beispiel bei Gehaltserhöhungen in der Weise geschehen, dass Mitarbeitern ein Wahlrecht nach § 263 Abs. 1 BGB eingeräumt wird, **eine Gehaltserhöhung in bar von X Prozent oder mittels Beteiligung in Höhe eines höheren Prozentsatzes von Y Prozent zu erhalten**. Der höhere Prozentsatz Y für den Fall der Beteiligung soll:

- ✗ einerseits ein Anreiz sein, sich zu beteiligen – womit zugleich Liquiditätsentzug beim Unternehmen vermieden wird;
- ✗ andererseits soll dem Mitarbeiter entsprechend prämiert werden, dass sich das Unternehmen bei nicht entzogener Liquidität Fremdfinanzierungszinsen und -sicherheiten erspart.<sup>3</sup>

Investivlohnmodelle setzen aber **eine doppelte Freiwilligkeit** voraus:

- ✗ Das arbeitgebende Unternehmen muss bereit sein, ein Mitarbeiterkapitalbeteiligungsmodell zur Verfügung zu stellen;
- ✗ Es muss den Mitarbeitern freigestellt bleiben, sich zwischen Barlohn und Investivlohn zu entscheiden.

An die Stelle der rechtlichen Kategorie des „Anspruchs“ tritt somit der wirtschaftliche Anreiz, sich zu beteiligen. Barlohn wird dann teilweise durch „Beteiligungslohn“ substituiert. In Folge von Investivlohnmodellen sind betriebliche Mitarbeiterkapitalbeteiligungsmodelle zur Verfügung zu stellen, wobei

sich **folgende Fragen nach Chancen und Risiken** stellen:

- ✗ In welchem Umfang und mittels welcher rechtlichen Gestaltung werden kapitalbeteiligten Mitarbeitern Kontroll-, Informations- und Stimmrechte eingeräumt?
- ✗ Soll die Wahrnehmung dieser Rechte durch kapitalbeteiligte Mitarbeiter direkt erfolgen oder durch eine zwischengeschaltete Interessenvertretung?
- ✗ Wie sollen die Kapitalchancen und Verlustbeteiligungen ausgebildet sein und soll eine Konkursabsicherung von Mitarbeiterkapitalbeteiligungen vorgesehen werden?
- ✗ Soll die Mitarbeiterkapitalbeteiligung Eigenkapital- oder Fremdkapitalcharakter haben?
- ✗ Soll die Mitarbeiterkapitalbeteiligung unmittelbar oder über eine Mitarbeiterkapitalbeteiligungsgesellschaft mittelbar erfolgen?
- ✗ Soll es sich um eine gesellschafter- oder schuldrechtliche Mitarbeiterkapitalbeteiligung handeln?
- ✗ Wann soll die Auszahlung des Investivanteils erfolgen: Mit Beendigung des Arbeits- oder Anstellungsverhältnisses oder erst mit der Pensionierung unabhängig davon, ob der kapitalbeteiligte Mitarbeiter dann beim (vormals) arbeitgebenden Unternehmen noch beschäftigt ist?
- ✗ Sollen Investivlohnmodelle nur für Arbeitnehmer oder auch für Führungskräfte vorgesehen werden? Umgekehrt stellt sich die Frage, ob sich variable Entlohnung als Instrument zur Steigerung des Unternehmenswertes nur für Führungskräfte oder auch für Mitarbeiter oder Mitarbeitergruppen (z. B. im Dienstleistungsbereich) eignet.

Allgemein betrachtet **verfolgen variable Entlohnungsmodelle leistungswirtschaftliche Ziele** (Steigerung der Produktivität), **finanzwirtschaftliche Ziele** (Verbesserung von Liquidität und Kapitalstruktur durch Mitarbeiterbeteiligung) sowie **personalwirtschaftliche Ziele** (stärkere Mitarbeiterbindung, Stärkung der Attraktivität des Unternehmens).<sup>5</sup>

Das klassische Haupt-Ziel variabler Vergütungssysteme **im Sinne wertorientierter Unternehmensführung** ist: die leistungsgerechte Entlohnung sowie die Motivation des Managements, den

Unternehmenswert nachhaltig zu steigern, um so den Wert für die Eigentümer zu maximieren. Das bedeutet gleichzeitig Konfliktpotenzial, wenn Mitarbeiter zu Eigentümern werden.

### 3. Neue Controllinginstrumente und der wechselseitige Einfluss auf Entlohnungskonzepte

Das Unternehmenswertorientierte Management erfreut sich seit einigen Jahren wachsenden Interesses. Damit verbunden ist auch eine Wertorientierte Managerentlohnung als Bestandteil strategischer Personal- und Unternehmensführung. Bei der Entlohnung der Arbeitnehmer wird jedoch in Deutschland größtenteils auf traditionelle Lohn- und Gehaltsformen zurückgegriffen (s. o.).

In den 70er und 80er Jahren war der Aufbau strategischer Wettbewerbsvorteile mit der Zielrichtung Umsatz- und Gewinnwachstum der Mittelpunkt unternehmerischen Handelns. Dies bedeutete aber nicht zwangsläufig die Schaffung ökonomischer Werte für die Eigentümer. Diese kann erst durch eine wertorientierte Denkhaltung bei der Umsetzung der Unternehmensstrategie erreicht werden. Das bedeutet, **dass Umsatz und Ertrag zwar nach wie vor zentrale Zielgrößen darstellen, jetzt allerdings unter der Nebenbedingung der (langfristigen) Steigerung des Unternehmenswertes.** Dies impliziert notwendigerweise die **Ausrichtung des Verhaltens von Führungskräften auf den Eigentümerwert.** Dieses Führungskonzept geht auf den Shareholder Value Ansatz zurück, wonach die Erhöhung und Schaffung von Wert für die Eigentümer von Unternehmen das oberste finanzwirtschaftliche Ziel ist.<sup>6</sup>

Es gibt verschiedene Ansätze Wertorientierter Unternehmensführung<sup>7</sup>:

- ✗ Ansatz nach Rappaport (mehrperiodig);
- ✗ Ansatz von Copeland (mehrperiodig);
- ✗ EVA®-Ansatz von Stern/Stewart (einperiodig);
- ✗ CFROI Ansatz von Lewis (einperiodig).

Es geht um die konsequente **Ausrichtung und Motivation der Mitarbeiter auf Werttreiber.** Im Sinne einer ganzheitlichen Betrachtung werden auch Performancegrößen (die nicht in der

Bilanz und damit nicht im Focus traditioneller Steuerungssysteme stehen) wie Mitarbeiter- und Kundenwert immer bedeutender.

Einperiodische Verfahren können sich aufgrund der Kurzfristigkeit von Planung und Erfolgskontrolle nachteilig auf die strategische Ausrichtung auswirken. Korrektive dazu bieten Werttreiberbäume und das Bonusbanksystem bzw. die Kombination mit anderen Vergütungssystemen z. B. Investivlohn (bspw. Aktienoptionen).

Die EVA®-Kennzahl bewertet die Entwicklung des Unternehmens nach dem tatsächlichen ökonomischen Gewinn. Einsetzen kann man sie sowohl als Bewertungsinstrument als auch als Basis für ein Incentive-System. Das besondere an der Kennzahl ist, dass

- ✗ die Kosten des eingesetzten Kapitals explizit berücksichtigt und
- ✗ Verzerrungen im Rechnungswesen beseitigt werden.

So wird zum Beispiel Aufwand mit Investitionscharakter für den Aufbau einer Marke über die Nutzungsdauer abgeschrieben und somit ökonomisch richtig dargestellt. Der Vorteil ist, dass die Manager, deren Boni künftig an EVA gekoppelt sind, kein Interesse mehr daran haben sollten, die Erträge pro Aktie und andere Größen, die man bisher nach streng buchhalterischer Tradition zur Bewertung verwendete, künstlich in die Höhe zu treiben.

Auch weitere Management- und Controllinginstrumente wie z. B. **Balanced Scorecard oder EFQM beziehen zunehmend den Mitarbeiterorientierten Ansatz** (als Stakeholderansatz) mit ein über die Verknüpfung mit Zielvereinbarungen, variablen Lohn-/Gehaltsbestandteilen, Prämien- und Bonusystemen. Ergänzend dazu sollten Managementinstrumente bereitgestellt werden, die unternehmensintern die Transformation von Intangible Assets zu Intangible Capital unterstützen, um so auch auf längere Sicht eine kontinuierliche Wertsteigerung sicherzustellen.<sup>8</sup>

Neben den Controllinginstrumenten der Wertorientierten Unternehmensführung **nehmen auch Unternehmensrating nach „Basel II“ oder Target Costing Einfluss auf die Gestaltung von Entgelt-**

**konzepten.** Bei beiden werden Werte- und Kostentreiber identifiziert, um letztere zu minimieren und so die Ertragsituation zu verbessern. Im Rahmen des Performance Checks für das Rating wird auch geprüft, ob das Management und die Mitarbeiter strategische Ziele schnell in operative Kompetenz umsetzen können (z. B. Zielvereinbarungen). Bei Finanzierungsfragen wird u. a. überprüft, ob alle internen Liquiditätsreserven oder Möglichkeiten der Kapitalbeschaffung genutzt wurden. Nicht selten nehmen Banken hierbei Einfluss auf die Personalkostenstruktur und fordern Abbau von (Über-)Kapazitäten, Effizienzsteigerung, unbezahlte Mehrarbeit, flexible Arbeitszeiten. Leistungsorientiertes Entgelt und Wertschöpfungsprämie liegen hier voll im Trend.

### Fußnoten

- <sup>1</sup> Wagner, K.-R.: Ergebnisorientierte variable Vergütungen, Betriebs-Berater; 1997
- <sup>2</sup> Wagner, K.-R.: Investivlohn; Symposium (Hrsg. E Eyer Entgeltsysteme)
- <sup>3</sup> ebenda
- <sup>4</sup> Wagner, K.-R.: Führungskräftebeteiligung, in: Bertelsmann Stiftung und Prognos GmbH (Hrsg.): Mitarbeiter am Kapital beteiligen. Ein Leitfaden für die Praxis; Gütersloh; 1997
- <sup>5</sup> Schwetzler, Mitarbeiterbeteiligung und Unternehmensfinanzierung
- <sup>6</sup> Achleitner, Wichels, in: Achleitner, Wollmert; Stock Options
- <sup>7</sup> Controller Statements: Wertorientierte Unternehmensführung (Sept. 2001) in Anlehnung an Pape, Ulrich: Wertorientierte Unternehmensführung und Controlling; Lorson, Peter: Shareholder Value Ansätze, 1999
- <sup>8</sup> ® EVA (Economic Value Added) ist ein eingetragenes Warenzeichen von Stern Stewart
- <sup>9</sup> Rainer Salfeld, Adolf G. Coenenberg: Wertorientierte Unternehmensführung, Vom Strategieentwurf zur Implementierung, Schäffer Poeschel, 2003

### Zuordnung CM-Themen-Tableau

11	13	32	P	F	G
----	----	----	---	---	---

# FUNKTIONEN EINES VERTRIEBSINFORMATIONSSYSTEMS



Dipl.-Kff. Jacqueline Boenke ist als Controllerin im Vertrieb einer Anstalt öffentlichen Rechts tätig.



Dipl.-Kfm. Marc-Stephan Garbe ist Senior-Berater bei AWS-Consulting mit dem Schwerpunkt Controlling für die öffentliche Verwaltung. eMail: msg@aws-consulting.de

von Jacqueline Boenke und Marc-S. Garbe, Berlin

„Der Kunde im Mittelpunkt allen unternehmerischen Handelns“ ist der Anspruch, den viele Organisationen verwirklichen wollen.<sup>1</sup> Das gesamte Leistungsbündel aus Produkten, Dienstleistungen und Service soll daher **an den kundenspezifischen Bedürfnissen ausgerichtet** werden. Um diese Bedürfnisse zu erkennen, gilt es, alle Umwelteinflüsse, die auf Kunden einwirken, zu verstehen. Dazu müssen vielfältige Informationen aus allen Unternehmens- und Umweltbereichen gesammelt, analysiert und bewertet werden.

Die Verarbeitung dieser großen Menge an Informationen ist **nur mit Hilfe von Informationssystemen möglich**. Der Aufbau eines solchen Systems ist eine strategische Aufgabe des Managements und führt – bei richtiger Konzeption und Realisierung – zu wesentlichen Wettbewerbsvorteilen.<sup>2</sup>

Dieser Artikel beschreibt **auf Grundlage von praktischen Erfahrungen in einer Anstalt öffentlichen Rechts** wesentliche konzeptionelle Eckpunkte und den Umgang mit einem solchen System.

## 1. AUSGANGSSITUATION

Im Rahmen einer Vertriebsanalyse im Jahr 2001, die zur Umsetzung von Sofortmaßnahmen initiiert wurde, fand eine umfassende Reorganisation des Vertriebs statt. Der Vertrieb wurde als zentrale Drehscheibe zum Kunden positioniert und funktional in Außendienst, Innendienst und Bestellabwicklung (Bereich: eBusiness bzw. eSelling) gegliedert. Zielmarkt des Vertriebs ist fast ausschließlich die Verwaltung. Kundenbeziehungen



Abb. 1: Organisation des Vertriebs

zur Privatwirtschaft werden gepflegt, jedoch nicht aktiv neu angebahnt.

Neben dem Vertrieb wurde das Produktmanagement implementiert, das nach Produkten und Produktgruppen gliedert den Vertrieb bei der Kundengewinnung und -pflege unterstützt (vgl. Abb. 1).

Ein organisatorisch ausschließlich auf den Vertrieb ausgerichtetes Controlling ist zu diesem Zeitpunkt nicht realisiert worden. Diese Aufgabe wurde, der Historie folgend, dem Betriebscontrolling zugeordnet.

Das Controlling für den Vertrieb wurde daher nur mit folgenden Zielrichtungen weitergeführt:

→ Erstellung einer jährlichen strategischen und taktischen Planung,

basierend auf Kundensegmenten (vier Segmente) und eine  
→ monatliche Ermittlung des Zielerreichungsgrades (Planumsatz zu Ist-Umsatz) in den vier geplanten Kundensegmenten.

Eine Planung auf Kunden / Kunden-Gruppen oder Produkten / Produktgruppen und daraus abgeleitete Soll-Ist-Vergleiche wurden nicht durchgeführt.

Im Rahmen einer quartalsweisen Auswertung der einzelnen Verträge wird durch das Controlling der **Deckungsbeitrag der Verträge** ermittelt. Andere klassische Informationsobjekte, wie Vertriebs-erfolgs-, Produkterfolgs- oder Kunden-erfolgsrechnung (KER) wurden nicht ermittelt.

Alle Daten sind zum Teil in Vorkontrollsystemen und Insellösungen erfasst und wurden dann in SAP R/3<sup>3</sup> SD und CO konsolidiert.

Die Vertriebsleitung analysierte in 2004 erneut die Situation und kam zu folgenden Ergebnissen: Das bestehende Informationssystem stellt weder die Daten zur Verfügung, die zu einer adäquaten Kundenbetreuung noch zur Ausschöpfung der vertrieblichen Potenziale notwendig sind.

## 2. ZIELE EINES VERTRIEBSINFORMATIONSSYSTEMS

Das neue Vertriebsinformationssystem soll Informationen zur Verfügung stellen, die das Management konkret bei der Entscheidungsfindung unterstützen.

Als wesentliche Fragestellungen, die für die Entscheidungsfindung des Managements und damit die Zielerreichung relevant sind, wurden ermittelt:

- In welchen Kundensegmenten sind wir tätig?
- In welchen Märkten wollen wir agieren?
- Welche Bedürfnisse haben unsere Kunden?
- Welche Produkte mit welcher Qualität wollen wir unseren Kunden anbieten?
- Welche Resonanz finden unsere Leistungen beim Kunden?
- Welche Mengen werden wir herstellen?
- Welche Ressourcen benötigen wir zur Leistungserstellung?
- Welche Erlösstrukturen haben unsere Leistungen?
- Welche Ergebnisbeiträge müssen unsere Leistungen erzielen?
- Mit welchen allgemeinen und politischen Risiken müssen wir rechnen?

Neben der Basisfunktion als Entscheidungsgrundlage sollte das Vertriebsinformationssystem leicht bedienbar sein und automatisiert und tagesaktuell die gewünschten Berichte generieren können. Die Berichte sollten flexibel anpassbar sein und einen hohen Informationsgehalt aufweisen.

Die Bedienbarkeit sollte insbesondere für Personen, die das System nur sporadisch nutzen, intuitiv möglich sein. Darüber hinaus sollten die bereits vorhandenen Softwarewerkzeuge (SAP) zur Lösungsfindung genutzt werden.

## 3. ANFORDERUNGEN AN EIN VERTRIEBSINFORMATIONSSYSTEM IM ÖFFENTLICHEN SEKTOR

Die Anforderungen an das Informationssystem lassen sich in drei Kategorien beschreiben:<sup>4</sup>

- Bereitstellung von geeigneten Datenstrukturen zur Abbildung der Informationen,
- Aussagekräftiges Berichtswesen und
- Steuerung der Vertriebs- und Produktionsressourcen.

### 3.1 Bereitstellung geeigneter Datenstrukturen

Für die Vertriebssteuerung sind mannigfaltige Informationen notwendig. Im öffentlichen Sektor sind diese Informationen teilweise leicht eruiert. Anhand von drei Beispielen sollen die beschaffbaren Daten vorgestellt werden:

Informationen zu Kunden im öffentlichen Sektor liegen frei verfügbar zu den Themen Organisation, Finanzmittel und geplante Vorhaben vor:

- So sind die Organisationsstrukturen von Verwaltungen über das Internet oder einschlägige Publikationen weitgehend bekannt.<sup>5</sup>
- Das vorhandene themenbezogene Finanzmittelvolumen kann über Bundes-, Landes- und Kommun Haushalte leicht ermittelt werden. Darüber hinaus werden Haushalte häufig sogar als Doppelhaushalt verabschiedet und umfassen zusätzlich noch mehrjährige Investitionsvorschauen.<sup>6</sup>
- Arbeitsaufträge und Vorgaben, die durch das Parlament an die Verwaltungen übertragen werden, sind in öffentlichen Ausschusssitzungen bzw. über öffentlich zur Verfügung gestellte Protokolle nachlesbar.<sup>7</sup>
- Aufträge, die bestimmte Mindestvolumina erreichen, werden öffentlich bekannt gemacht und können eingesehen werden.<sup>8</sup>

Für die Datenstruktur ergibt sich somit, dass Kunden (Stammdaten) entsprechend ihrer Hierarchie mit Ansprechpartner(innen) abgebildet werden sollten. So können im System einem Ministerium nachgeordnete Einrichtungen oder Betriebe zugeordnet werden. Gleichzeitig sollten diesen Einheiten auch die ge-

planten Budgets (Titel und Kapitel) und Vorhaben beigelegt werden.

Als weitere wesentliche Datenstrukturen sind die Verträge (Bewegungsdaten) und Produkte (Stammdaten) im System abzubilden. Hierbei ist zum einen die Ist-Situation relevant, zum anderen sind auch Planwerte zu berücksichtigen.

Im Rahmen der Angebotsphase ist beispielsweise das Produkt A, der mögliche Umsatz und die Wahrscheinlichkeit der Angebotsannahme auszuweisen. Wird dann ein Vertrag zum Produkt A geschlossen, sind der Umsatz und die vertraglich vereinbarte Menge zu diesem Produkt periodisiert darzustellen. Auf dieser Grundlage kann eine Prognose zu zukünftigen Umsätzen und Mengen zu diesem Produkt erfolgen.

Im Ergebnis ist es erforderlich, dass zu den Stammdaten Kunde und Produkt sowie zu den Bewegungsdaten Verträge periodisiert folgende Daten verfügbar sind:

- ✓ Umsatz je Vertrag,
- ✓ Umsatz je Kunde,
- ✓ Umsatz je Produkt,
- ✓ Deckungsbeitrag je Vertrag,
- ✓ Deckungsbeitrag je Kunde,
- ✓ Deckungsbeitrag je Produkt,
- ✓ Marktanteil des Produktes,
- ✓ Absatzmengen der Produkte,
- ✓ Offene Postenliste je Kunde,
- ✓ Bruttozuwachs der abgesetzten Produkte,
- ✓ Anzahl der Neuverträge und
- ✓ Umsatzeinbußen aufgrund von Vertragskündigungen.

Die für uns dritte wesentliche Datenstruktur bezieht sich auf die Abbildung von Vergleichswerten (Benchmarks) des Wettbewerbs. Diese Vergleichswerte beziehen sich auf Preise, Mengen, Marktanteile und Organisationskennzahlen. Diese zusätzliche Dimension soll helfen, das eigene Handeln immer wieder zu überprüfen und gegebenenfalls neu auszurichten.

### 3.2 Aussagekräftiges Berichtswesen

Der Kern des Vertriebsinformationssystems ist das Berichtswesen. Liefert das System keine aussagekräftigen und konsistenten Informationen, ist es für die Entscheidungsfindung unbrauchbar.

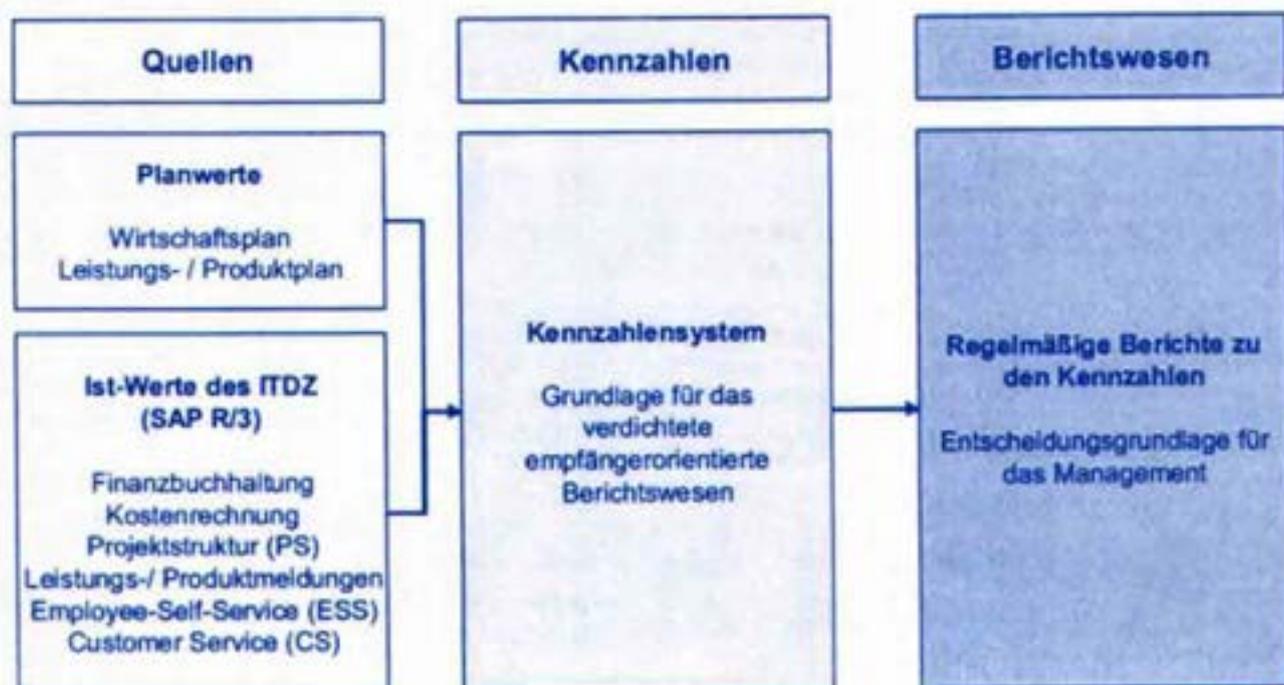


Abb. 2: Stufen der Berichterstellung

Die Funktionalität des Berichtswesens zeichnet sich dadurch aus, dass mit (anpassbaren) Standardberichten auf die im System vorhandenen Daten (Quelle) zugegriffen werden kann **und keine weiteren manuellen Anpassungen erfolgen müssen**.

Um dem Management nicht eine Vielzahl von Einzelinformationen darzustellen, werden die Daten über die Bildung von Kennzahlen verdichtet.

Ein weiterer Schwerpunkt des Berichtswesens besteht in der adressatengerechten Darstellung (nicht jeder will / muss alles wissen). Entsprechend sind

die verdichteten Informationen in Abhängigkeit des Empfängers zu präzisieren und darzustellen.

Die Bildung der Kennzahlen ist mit den Berichtsempfängern abzustimmen. Im Vertrieb übliche (vergangenheits- und zukunftsbezogene) Kennzahlen sind:

Vergangenheitsbezogene Ist-Kennzahlen (Auswahl):

- ✓ Gesamtumsatz,
- ✓ Umsatz je Vertriebsteam / Verkäufergruppe,
- ✓ Kundenumsatz,
- ✓ Umsatzanteil des Produktes am Gesamtumsatz,
- ✓ Marktanteil,

- ✓ Rabatt- oder Bonusquote,
- ✓ Kundendeckungsbeitrag,
- ✓ Auftragsdeckungsbeitrag,
- ✓ Lost-Order-Rate,
- ✓ Besuchseffizienz,
- ✓ Durchschnittliche Auftragsbearbeitungszeit von der Anfrage bis zum Vertrag,
- ✓ Churn Rate (Verhältnis Vertragsauflösung / Verträge),
- ✓ Termingerechte Bereitstellung der Leistung,
- ✓ Kundenkontaktrecency (letzter Kontakt zu dem Kunden),
- ✓ Höhe der Vertriebskosten im Vergleich zum Wettbewerb.

## ● H H E S S E N B R U C H

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

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

Kennzahl	Kundenumsatz (DE)-Anteil
	<b>Netto-Umsatz Kunde A / Netto-Umsatz ...</b>
<b>Definition</b>	Die Kennzahl kann für alle Kunden und Kundengruppen verwendet werden. Die Kundengruppen können je Deckungsbeitragskategorie, aber auch nach z. B. Alt-/Neukunden gebildet werden. (Optional auch als ABC-Analyse dargestellt)
<b>Einsatz</b>	Kundenumsatz (DE)-anteile dienen der Ko. Damit sollen einerseits Risikopotenziale auf Schieflagen bei den angesprochenen Zielen. Solche Verschiebungen können als Frühwarnende Marktposition angepasst werden.
<b>Erläuterung</b>	Die Kennzahl ist nur dann aussagefähig, wo Wert. Dabei ist darauf zu achten, dass sich nicht zu einer Fehlinterpretation führen. Aufgrund der Vielfalt von Kleinkunden im Seg. Übergeordnete Verwaltungseinheiten untersch.

Abb. 3: Kennzahlendefinition (Auszug)

#### Zukunftsbezogene operative Plan-Kennzahlen sind:

- ✓ geplanter Umsatz gesamt,
- ✓ geplanter Umsatz je Vertriebsteam,
- ✓ geplanter Umsatz je Kunde,
- ✓ Kundengruppe,
- ✓ geplanter Marktanteil,
- ✓ geplanter Kundendeckungsbeitrag,
- ✓ geplante Anzahl der Kundengespräche,
- ✓ geplante Anzahl der Kundenbesuche je VB (Vertriebsmitarbeitenden),
- ✓ geplanter Auftragseingang je VB,
- ✓ geplanter durchschnittlicher Auftragswert,
- ✓ geplante durchschnittliche Auftragsbearbeitungszeit,
- ✓ Deckungsbeitrag je Produkt,
- ✓ geplanter Umsatz je Produkt,
- ✓ geplanter Umsatz je Produktmanager,
- ✓ geplante Vertriebskosten.

Das auf den ersten Blick sehr umfangreiche Kennzahlenset wird empfängergerecht zugeschnitten und durch eine entsprechende Farbgebung (Ampelsystematik) strukturiert.

### 3.3 Steuerung der Vertriebs- und Produktionsressourcen

Neben adäquaten Datenstrukturen und adressatengerechten Berichten soll das Vertriebsinformationssystem auch Aufschluss über den Einsatz der Vertriebs- und Produktionsressourcen geben.

Die Ressourcensteuerung ist zum einen im Hinblick auf die Kundenbetreuung relevant. Zum anderen müssen auch ausreichend Produktionsressourcen für die Erstellung der Produkte verfügbar sein.

Für die bereichsinterne Steuerung (z. B. Anzahl der Außendienstmitarbeitenden je Kunde, Anzahl Verträge je Innendienstmitarbeitendem oder Besuchsfrequenz) geben die bereits genannten Kennzahlen Hinweise. Hier ist insbesondere das Einsatzfeld des Benchmarkings ein wesentliches Steuerungselement. Vergleichswerte sind branchenintern erhältlich.

Umfassender ist die Anforderung an Informationen zu Produktionsressourcen. Das Informationssystem muss in der Vorschau die Möglichkeit bieten, geplante Leistungen und vorhandene Ressourcen

in Einklang zu bringen und auf mögliche Lücken hinzuweisen.

Beispielsweise kann eine entsprechende Analyse Hinweise geben, dass zusätzliche Arbeitsschichten notwendig werden oder bestimmte Investitionen für Kapazitätserweiterungen erforderlich sind.

Diese Informationen sind im Regelfall nicht Bestandteil des Standardberichtswesens, sondern werden im Rahmen der Produktionsplanung zwischen Vertrieb und den realisierenden Bereichen abgestimmt.

## 4. PRAKTISCHE UMSETZUNG

Die praktische Umsetzung der Anforderungen erfolgte in den Schritten: systemtechnische und konzeptionelle Arbeiten. Das System, mit dem die Anforderungen umzusetzen sind, war gesetzt. Da das SAP-System bereits umfassend genutzt wird, sollte es auch zur Realisierung der verschiedenen Anforderungen verwandt werden.

Einen deutlich höheren Aufwand nahm die Erhebung und Abstimmung des Bedarfs an adressatengerechten Informationen ein. Dieser Schritt umfasste auch die Verpflichtung zur Mitwirkung bei der zukünftigen Datenbeschaffung.

Das Vorgehen, um eine Verbindlichkeit zu erreichen, erfolgt nun durch die Aus-

		Vorstand	Leiter Vertrieb	Vertriebscontrolling	Leiter Innendienst	Leiter Außendienst	Vertriebsbeauftragte	Betriebscontrolling	Daten System
D ... hat die Durchführungsverantwortung zur Erstellung	E ... ist Entscheider für die Abgabe des Berichtes	M ... muss aktiv bei der Erstellung mitwirken	I ... Empfänger der Berichte	() ... nur bei Bedarf					
1.	Gesamtumsatz	I	I	M	M	I/M		D	E
2.	Umsatzwachstumsrate	I	E/I	D	M	I/M		(I)	
3.	Umsatz je Vertriebsteam	I	E/I	D	I	I	I	(I)	M
4.	Kundenumsatz	I	E/I	D	I	I	I	(I)	
5.	Umsatzanteil des Produktes	I	E/I	D	I	I		(I)	
6.	Marktanteil	I	E/I	D				(I)	
7.	Rabatt- oder Bonusquote	I	E/I	D	M	I/M		(I)	

Abb. 4: Rechte und Rollen

**wahl eines großen Sets an möglichen Kennzahlen** mit dem Hinweis des Erhebungsaufwandes sowie der Berichtsfrequenz. Zu jeder Kennzahl wurde ein Datenblatt erstellt, das die Kennzahl beschreibt, Interpretationsmöglichkeiten aufzeigt, Datenquellen und die Steuerungsrelevanz benennt.<sup>9</sup>

Allein durch die formale Beschreibung der Kennzahl und die Darstellung der (nicht praktikablen) Datenerhebung konnte in vielen Fällen erreicht werden, dass (Wunsch-)Kennzahlen schnell verworfen wurden.

Parallel wurden die verschiedenen Empfänger- und Bereitstellerrollen im Unternehmen identifiziert und gruppiert.

Im Ergebnis entstand eine Matrix, die die Rechte und Pflichten jeder Rolle wiedergibt und so die Mitwirkung bzw. die Informationsverteilung verbindlich regelt.

Ein weiteres Ergebnis der praktischen Umsetzung war, dass die Vielzahl an Kennzahlen, trotz empfängerorientierter Darstellung, nicht zu positiven Effekten führte. Durch die Trennung in strategisch / taktische und operative Kennzahlen konnte in einem weiteren Iterationsschritt die Übersichtlichkeit und Akzeptanz verbessert werden.

Der Vorteil, den das SAP-System in diesem Umfeld bietet, ist, dass eine Vielzahl an Kennzahlen und Berichten bereits voreingestellt sind. Über die Nutzung der SAP-eigenen Werkzeuge lassen sich diese entsprechend den individuellen Anforderungen konfigurieren. Darüber hinaus ist durch die Verzahnung der Module der Zugriff auf andere Daten (z. B. für die Ressourcensteuerung) möglich.

Die Übernahme von Altdaten aus bisherigen Vorkontrollsystemen wäre direkt möglich gewesen. Um eine umfassende Datenbereinigung durchzuführen, wurde dieses Vorgehen verworfen. Allen Beteiligten war einsichtig, dass eine Datenplausibilisierung notwendig ist. Aus diesem Grund wurde nur ein kleiner Teil der bisherigen Informationen automatisiert übernommen.

## 5. ERGEBNISSE UND NUTZEN

Das neue Vertriebsinformationssystem wird seit Sommer 2005 durch das Mana-

gement und den Vertrieb produktiv genutzt.

Jeder Adressat erhält monatlich einen umfassenden Bericht mit „seinen“ Kennzahlen. Zusätzlich werden in Analysegesprächen die aktuelle Entwicklung diskutiert und Handlungsoptionen bewertet.

Sowohl für den Vertrieb als auch für das Management hat sich die Neukonzeption des Vertriebsinformationssystems gelohnt. Alle verfügbaren Datenquellen werden genutzt, um die Datenbasis im Vertriebsinformationssystem zu stärken. Aufgrund der strukturierten Form der Daten sowie der hohen Qualität wird das System intensiv genutzt und dient als verbindliche Datenquelle.

## 6. AUSBLICK

Die Einführung eines neuen prozessorientierten Softwaresystems bietet für eine Organisation im Regelfall neue Perspektiven in der Arbeitsorganisation.

Die Grundfrage aber bleibt: folgt die Organisation dem System oder folgt das System der Organisation. Bei der hier beschriebenen Softwareeinführung lag der Schwerpunkt ausschließlich auf der Etablierung des Vertriebsinformationssystems. Die Vertriebsorganisation wurde bereits vor einigen Jahren neu gestaltet.

Aus unserer Erfahrung halten wir das gewählte schrittweise Vorgehen weiterhin für angemessen. Nur so können Widerstände und Lernpathologien in der Organisation weitgehend vermieden werden.

Die nun zur Verfügung stehenden Informationen geben bereits Hinweise, dass sowohl intern als auch in Bezug zum Kunden neue organisatorische Prozesse notwendig werden, um eine höhere Effizienz zu erreichen. Darüber hinaus werden Schwachstellen in einzelnen Teilbereichen sichtbar (z. B. hohe Anzahl an Vertragsvarianten, die sich nur schwer im System abbilden lassen, die Verbindung zur Kundenakte oder Verbesserung der Verantwortlichkeit zur Schnittstelle in der Produktion).

So führt die erfolgreiche Einführung eines Vertriebsinformationssystems dazu, dass Schwachstellen in angrenzenden

Bereichen aufgedeckt werden. So bleibt die Feststellung, dass (nur) ein weiterer Meilenstein im Rahmen eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses erreicht wurde. Allerdings aus kunden- und vertrieblicher Sicht ein sehr wichtiger!

## 7. FUSSNOTEN

- <sup>1</sup> vgl. Frese, Erich: Grundlagen der Organisation, 4. Auflage, Wiesbaden 1988, S. 598
- <sup>2</sup> vgl. Becker, Jörg: Strategisches Vertriebscontrolling, München 1994, S. 223 - 232
- <sup>3</sup> SAP und R/3 sind eingetragene Marken der SAP AG
- <sup>4</sup> Zur Systematisierung der Anforderungen vgl.: Reichmann, Thomas: Controlling mit Kennzahlen und Managementberichten, 6. Auflage, München 2001, S. 71
- <sup>5</sup> Die Darstellung der Aufbauorganisationen von Verwaltungen erfolgt in der monatlichen Ausgabe des Behörden spiegels (ProPress Verlagsgesellschaft mbH, Bonn) und im Internet. Vgl. beispielsweise: [http://www.bmi.bund.de/cin\\_028/nn\\_122258/Internet/Navigation/DE/Ministerium/Organigramm/Organigramm.html\\_nnn=true](http://www.bmi.bund.de/cin_028/nn_122258/Internet/Navigation/DE/Ministerium/Organigramm/Organigramm.html_nnn=true)
- <sup>6</sup> Die Haushaltsdaten des Bundes, der Länder und Kommunen sind im Internet abrufbar. Siehe beispielsweise: <http://www.berlin.de/sen/finanzen/haushalt/plan/0607.html>
- <sup>7</sup> Die Protokolle und Arbeitsergebnisse von parlamentarischen Ausschüssen oder Kommissionen werden von vielen Kommunen im Internet zur Verfügung gestellt. Vgl. beispielsweise: [http://www.parlament-berlin.de/parlamentb.nsf/SystemHTML/framsetLR?opendocument&\\_OH45\\_1H45UD\\_2\\_/Dokumente/Ausschuesse?OpenDocument\\_3](http://www.parlament-berlin.de/parlamentb.nsf/SystemHTML/framsetLR?opendocument&_OH45_1H45UD_2_/Dokumente/Ausschuesse?OpenDocument_3)
- <sup>8</sup> Die Vorgehensweise bei der Beschaffung von Leistungen der öffentlichen Verwaltung wird über Verordnungen (VOL, VOB und VOF) geregelt. Diese Verordnungen sehen beim Überschreiten von Wertgrenzen die Bekanntmachung der Beschaffung in Amtsblättern (z. B. der europäischen Union oder dem Bundesanzeiger) vor
- <sup>9</sup> Zum Aufbau von formalisierten Kennzahldefinitionen siehe: Horváth, Peter: Controlling, 7. Auflage, München 1998, S. 558. ■

### Zuordnung CM-Themen-Tableau

04	12	13	V	S	K
----	----	----	---	---	---

Zuordnung CM-Themen-Tableau					
21	34	35	K	S	V

## Zur Entwicklung des **KUNDEN CONTROLLING** im deutschen Bekleidungseinzelhandel

von Hendrik Schröder und Gabriele Schettgen, Essen

Sinkende Umsätze, Gewinne und Umsatzrenditen prägen seit vielen Jahren weite Teile des deutschen Bekleidungseinzelhandels. Überkapazitäten bei den Verkaufsflächen führen zu Preis- und Rabattschlachten und oftmals zur Insolvenz, insbesondere im Mittelstand (Schröder/Schettgen, 2006). Branchengewinner sind diejenigen Discounter, Systemanbieter und Spezialhändler, die durch effizientes Wertkettenmanagement und konsequente Vermarktungskonzepte im Niedrig- und Mittelpreissegment agieren. Viele Fachhandelsgeschäfte sowie Kauf- und Warenhäuser vermitteln dagegen ihren Kunden kein klares Profil.

Ein klares Profil setzt gute Kenntnis der Kunden voraus und verlangt die Umsetzung dieses Wissens in kundenorientierte Marktbearbeitungsstrategien. Dem Kundencontrolling kommt hier eine Schlüsselfunktion zu. Ihm obliegt es, Kundendaten zu erheben, zu analysieren und an das Management zu leiten. Das Kundencontrolling stellt die Weichen, ein effektives Customer Relationship Management zu etablieren und zu praktizieren. Es liefert kundenbezogene Informationen zur Bewertung aktueller und potentieller Kunden und somit zur Ermittlung von Kundenwerten.



Prof. Dr. Hendrik Schröder, Inhaber des Lehrstuhls für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Marketing und Handel, an der Universität Duisburg-Essen, Campus Essen ([www.marketing.uni-essen.de](http://www.marketing.uni-essen.de)), und Leiter des Forschungszentrums für Category Management ([www.cm.uni-essen.de](http://www.cm.uni-essen.de)). Arbeitsgebiete sind vor allem Käuferverhalten, Marktforschung, Handelscontrolling und Multi-Channel-Retailing.



Dipl.-Kff. Gabriele Schettgen, wissenschaftliche Mitarbeiterin am Lehrstuhl für Marketing & Handel an der Universität Duisburg-Essen, Campus Essen. Arbeitsgebiete sind Käuferverhalten und Handelscontrolling, speziell Kundencontrolling im Bekleidungseinzelhandel.

Wie aber sieht die praktische Umsetzung des Kundencontrolling im Bekleidungseinzelhandel tatsächlich aus? Zum zweiten Mal nach 2001 hat der Essener Lehrstuhl für Marketing & Handel die Einzelhändler hierzu befragt. Dieser Beitrag stellt die Ergebnisse der Befragung aus dem Jahr 2005 vor und vergleicht sie mit denen der vorangegangenen Untersuchung.

### Die Situation im Kundencontrolling vor 5 Jahren...

Im Jahr 2001 konnte man mit Fug und Recht behaupten, dass das Kundencontrolling noch in den Kinderschuhen steckte. Und: Der stationäre Einzelhandel hinkte dem Versandhandel deutlich hinterher (Schröder/Schettgen, 2002, 2003; eine ausführliche Dokumentation ist kostenlos unter [www.marketing.uni-essen.de](http://www.marketing.uni-essen.de) erhältlich). So mussten wir feststellen, dass zwar gut 70 % der Firmen Kundendaten erhoben und analysiert haben, diese jedoch vielfach nicht an die firmeninternen Adressaten weitergeleitet wurden. Bei der Gestaltung und Pflege von Kundeninformationssystemen sowie der Identifikation von Kundenstrukturen ließ nur ein Drittel der befragten Händler gute Ansätze erkennen. Fazit: Kundendaten wurden zwar

häufig erhoben, aber sie schienen letztendlich im Daten-Papierkorb zu landen. Gleichzeitig, und das ist das eigentlich Interessante, schätzten die Befragten die zukünftige Bedeutung des Kundencontrolling als sehr hoch ein, verbunden mit der Absicht, in Aktivitäten im Kundencontrolling zu investieren. Wir wollten nun mit der Folgeuntersuchung erfahren, ob den Absichtserklärungen auch Taten folgten. Um es vorwegzunehmen: Im Kundencontrolling hat sich einiges getan.

### ... und 2005

Die Firmen haben den Kunden als Erfolgsfaktor erkannt und sind bestrebt, ihre Anstrengungen auf ihn abzustimmen. Zu dieser Einsicht kamen speziell die bereits im Jahr 2001 teilnehmenden Handelsunternehmungen; sie steigerten ihre Aktivitäten im Kundencontrolling. Beim Ausbau des Kundencontrolling und seiner Implementierung in der kundenorientierten Marktbearbeitung liegen die Mehrkanalsysteme klar vor den Einzelkanalsystemen. Als Erfolgsrezept gilt nach wie vor: Erhebung und Analyse personenbezogener Kundendaten, die als quantitative und qualitative Informationen zur Verfügung stehen sollten. Allerdings ist (noch) nicht alles Gold, was 2005 glänzt.

Bei der Interpretation der Ergebnisse darf nicht unterschlagen werden, dass mit 26 Firmen nur eine Minderheit des deutschen Bekleidungs Einzelhandels an der Befragung teilnahm, auch wenn sie 49 % des Branchenumsatzes des Jahres 2003 auf sich vereinten. Und obwohl knapp 70 % der Firmen aus der Untersuchung im Jahr 2001 auch an der Folgebefragung teilnahmen, ist uns nicht bekannt, ob aus diesen Firmen dieselben Personen geantwortet haben. Sofern dies nicht der Fall ist, können ein unterschiedliches Verständnis der abgefragten Sachverhalte sowie ein unterschiedliches Fachwissen die Ergebnisse verzerren.

**Planung, Kontrolle und Informationsversorgung**

Im Vergleich zu 2001 fallen die Aktivitäten des Kundencontrolling im Jahr 2005 umfassender aus, dies gilt vor allem für die Bereiche **Planung und Informationsversorgung** (Abb. 1). So werden die Kundendaten von 85 % der Kundencontroller an das Kundenmanagement weitergeleitet und unterstützen das Kundenmanagement bei der Planung kundenorientierter Ziele und Marktbearbeitungsmaßnahmen. Nach wie vor spielt der Kontrollprozess eine untergeordnete Rolle. Berücksichtigt man die enge Verzahnung

von Planung und Kontrolle, so stellt sich die Frage, welchen Nutzen die Beratungs- und Unterstützungsleistung des Kundencontrolling im Planungsprozess hat, wenn nach der Umsetzung der vom Management getroffenen Entscheidungen die Ergebnisse keiner oder nur einer geringen Kontrolle durch den Kundencontroller unterzogen werden.

**Kundenbezogene Daten**

Im Vergleich zu 2001 nutzen die Händler 2005 **mehr Informationsquellen, um personenbezogene Kundendaten zu gewinnen**. Dies gilt sowohl für quantitative als auch insbesondere für qualitative Daten. Ebenso haben sie die Analyse und die unternehmensweite Verwendung von Kundendaten durch den Aufbau und die Pflege von Kundeninformationssystemen ausgebaut. Dennoch werden nach wie vor nicht alle zur Verfügung stehenden internen und externen Informationsquellen ausgeschöpft, so dass vielerorts das Bild der Kunden lückenhaft bleiben muss. Um ein Missverständnis zu vermeiden: Es geht nicht darum, die Informationsquellen zu maximieren, sondern die für die Bewertung der Kunden relevanten Informationen zu erhalten.

Zwar spielen die **Grunddaten im Kundendatenpool** auch 2005 noch die Hauptrolle, jedoch haben die Anzahl und der Detailgrad der Aktions- und Reaktionsdaten, die Aufschlüsse über die Marktaktivitäten der Einzelhändler und über die Verhaltensweisen der Kunden geben, deutlich zugenommen (Abb. 2). Weiterhin schöpfen die Firmen **das Spektrum der Potentialdaten, die Auskunft über den produktspezifischen Grundbedarf der Kunden zu einem bestimmten Zeitpunkt geben, nur in geringem Maß aus**. Ihr Anteil am Datenpool ist zwar höher als 2001, dennoch werden die Potentialdaten gegenüber den anderen Datenarten stiefmütterlich erhoben und verwendet. Da der aktuelle produktspezifische Grundbedarf des Kunden als Indikator für seinen zukünftigen Grundbedarf und damit für sein zukünftiges Kaufverhalten angesehen werden kann, fehlen den Firmen wesentliche Kundeninformationen für strategische Entscheidungen. Ein Beispiel: Die Größe des Haushaltes erlaubt Rückschlüsse auf die Anzahl der im Haushalt lebenden Mitglieder, insbesondere der Kinder. Deren produktspezifischer Grundbedarf unterliegt einem sehr raschen Wandel – im Babyalter benötigt das Kind wesentlich andere Bekleidung als im Kindergarten oder als Teenager. In Verbindung mit dem Alter und anderen Merkmalen der

Familienmitglieder, etwa der Kaufkraft, können die Kunden über Jahre hinweg gezielt in den verschiedenen Lebensphasen angesprochen werden.

Im Gegensatz zu 2001 geben 2005 mehr Firmen an, **über personenbezogene Kundendaten zu verfügen, und zwar 92 %**. Weiterhin nannten 65 % der Einzelhändler anonyme Kundendaten und 23 % Kundengruppendaten. Da es sich bei den Antworten um Mehrfachnennungen handelt, kann davon ausgegangen werden, dass fast alle Firmen über personenbezogene Kundendaten verfügen,

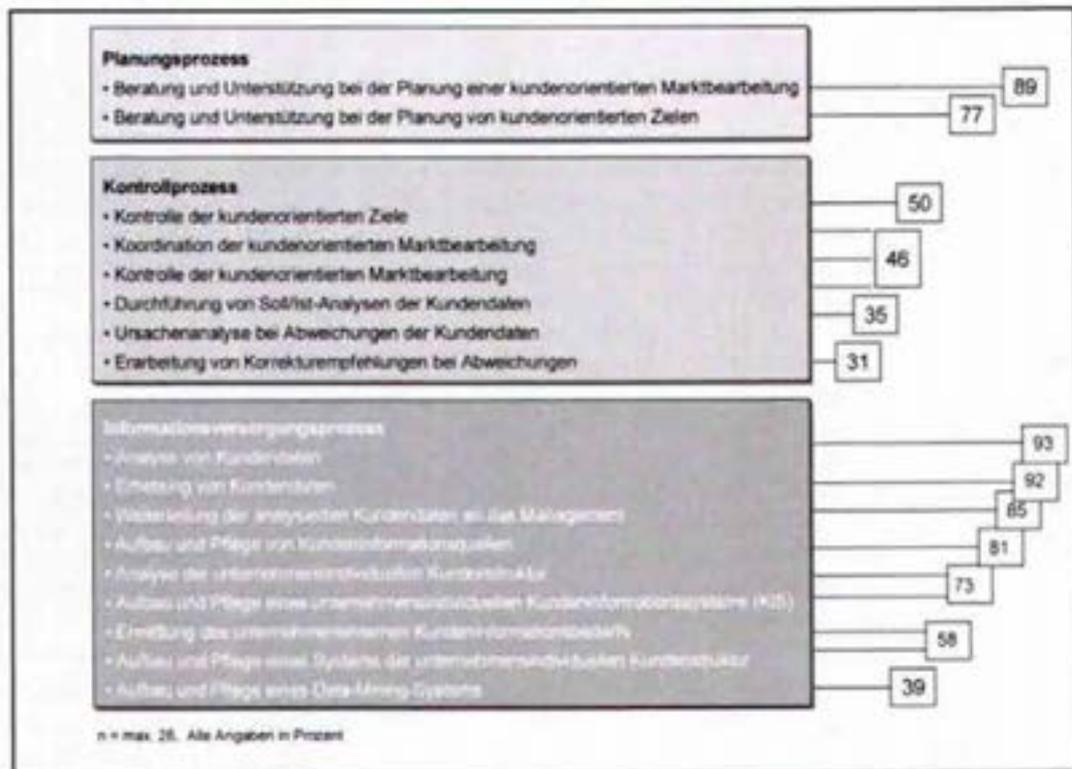


Abb. 1: Aktivitäten des Kundencontrolling im Planungs-, Kontroll- und Informationsversorgungsprozess 2005

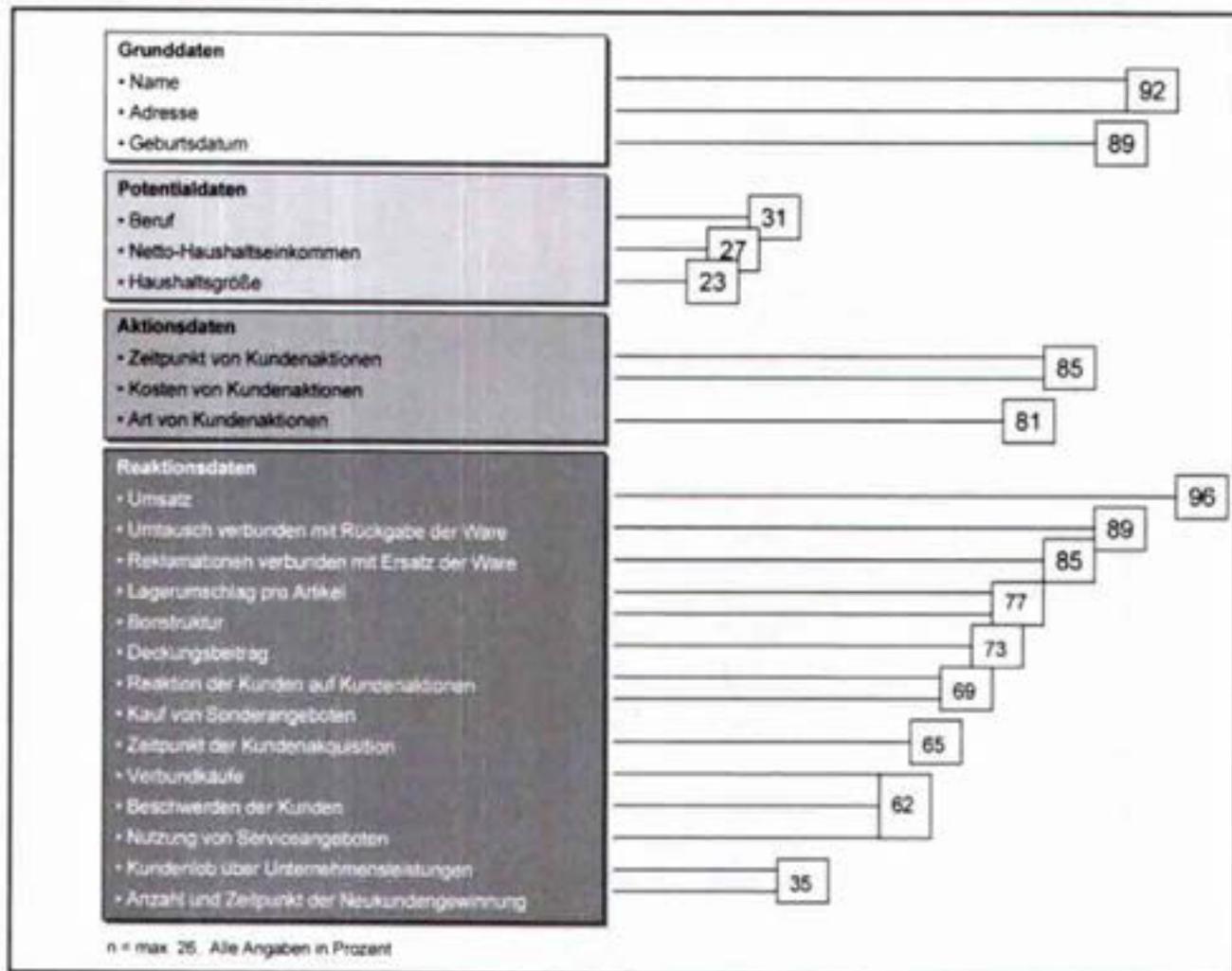


Abb. 2: Kundendaten im Kundencontrolling 2005

die bei zwei Dritteln noch um anonyme Kundendaten ergänzt werden. Mit Blick auf die umfangreichen vorhandenen Kundendaten liegt die Schlussfolgerung nahe, dass dem Kundencontroller umfangreiche personenbezogene Grund-, Reaktions- und Aktionsdaten vorliegen. Diese würden ihm erlauben, das Management nicht nur bei der Planung der kundenorientierten Marktbearbeitung und deren Zielen zu unterstützen und zu beraten, sondern auch die Kontrolle der Umsetzung zu ermöglichen. Wie oben gesehen, sind die gegenwärtigen Aktivitäten des Kundencontrolling im Kontrollprozess hiervon noch weit entfernt. **Der Engpass scheint nicht die mangelnde Verfügbarkeit von Kundendaten zu sein, sondern deren prozessbezogene Verwendung.**

### Kennzahlen und Kennzahlenanalyse

Bei der Verwendung aussagefähiger Kennzahlen herrscht auch 2005 noch

eher Zurückhaltung im deutschen Bekleidungseinzelhandel. Die Firmen **konzentrieren sich auf quantitative Kennzahlen und vernachlässigen qualitative Größen.** Umsatz- und absatzbezogene Kennzahlen (z. B. Kaufhäufigkeit, Umsatz) stehen gegenüber kostenbezogenen Kennzahlen (z. B. Aktionskosten pro Kunde) sowie Kennzahlen, die eine positive und eine negative Erfolgskomponente enthalten (z. B. Deckungsbeitrag) deutlich im Vordergrund, auch wenn der Anteil der letztgenannten deutlich gestiegen ist. Qualitative Kenngrößen, die hohe Ansprüche an die Konzeptionalisierung und Operationalisierung stellen (z. B. Referenz-, Informations- oder Cross-Buying-Potential) spielen kaum eine Rolle im Bekleidungseinzelhandel des Jahres 2005.

**Bei dem Instrumentarium zur Analyse der Kundendaten** überwiegen heuristische Verfahren (z. B. ABC-Analysen) gegenüber quasi-analytischen Verfahren (z. B. Scoring-Methoden) und statische Verfahren kommen häufiger zum Einsatz als

dynamische. Ferner üben die Handelsunternehmungen bei der Verwendung anspruchsvoller, da datenintensiver und teilweise auf qualitativen Daten basierender Verfahren, wie z. B. dem Customer Lifetime Value, eine deutliche Zurückhaltung, die offenbar damit zu begründen ist, dass ihnen die erforderlichen qualitativen Kundendaten fehlen.

### Zwischenergebnis

Die Bekleidungseinzelhändler weisen im Jahr 2005 mehr Aktivitäten im Kundencontrolling auf als vier Jahre zuvor. Ihnen steht ein breites Spektrum an personenbezogenen Kundendaten zur Verfügung, das ihnen durch entsprechende Analysen aussagefähige Informationen über das Kaufverhalten der Kunden ermöglichen würde. Aber die Firmen gehen kaum neue Wege bei der Aufbereitung der Kundendaten. Insbesondere bei der Erhebung qualitativer personenbezogener Daten und deren Analyse anhand

innovativer Instrumente und komplexer Kennzahlen sind deutliche Defizite vorhanden. Kurz: Die Bedeutung des Kundencontrolling wurde erkannt, aber letztlich fehlt entweder der Mut, neue Wege zu beschreiten, oder einfach das Know-how für eine fundierte Umsetzung.

### Kundenorientierte Managementkonzeptionen

Auch 2005 gingen wir der Frage nach, welche kundenorientierten Managementkonzeptionen die Bekleidungseinzelhändler verfolgen. Die Situation im Jahr 2001 stellte sich wie folgt dar: Der Großteil der Unternehmen (knapp 57 %) konnte seine Managementkonzeption nicht eindeutig einem der vorgegebenen Konzepte (Six Sigma, Business Reengineering, Total Quality Management, Lean Management, Efficient Consumer Response, Category Management, Benchmarking, Customer Relationship Management) zuordnen. Lediglich ein Drittel der Unternehmen gab an, Kundenmanagement oder Relationship Marketing zu betreiben. Weitere aktuelle Konzepte spielten keine Rolle. Wir wollen nicht verkennen, dass zwar die Konzepte namentlich unbekannt sein können, sie aber gleichwohl praktiziert werden, oder dass andere Konzepte gelebt werden, die wir nicht abgefragt haben, oder dass die Firmen Elemente aus den vorgegebenen Konzepten verwenden, so dass die eindeutige Zuordnung nicht möglich war. Aufgrund des Gesamtbildes, das sich aus allen Antworten zum Kundencontrolling im Jahr 2001 ergab, drängt sich die Vermutung auf, dass weniger als 40 % aller befragten Handelsunternehmen kundenorientierte Managementkonzepte verfolgten oder ein kundenorientiertes Controlling betrieben haben. Kaum anders ist das Bild des Jahres 2005. Nicht eindeutig ihre Managementkonzeption zuordnen konnten 58 % der Handelsunternehmen. Die Hälfte der Firmen nimmt für sich in Anspruch, Customer Relationship Management zu betreiben, 12 % Category Management und 23 % Benchmarking.

Daher wird aus dem Gesamtbild aller Antworten zum Konzept des Kundencontrolling im Jahr 2005 eine Tendenz sichtbar: Die Bekleidungseinzelhändler haben ihr Kundencon-

trolling zwar verfeinert und ausgebaut, so dass dem Management aktuell eine umfangreiche Datenbasis über das Verhalten der Kunden zur Verfügung steht. Gleichzeitig konnte jedoch das Management seine Strategien zur kundenorientierten Marktbearbeitung nicht in gleichem Umfang weiterentwickeln. Viele Bekleidungseinzelhändler scheinen noch weit davon entfernt zu sein, die Konzeption des Kundencontrolling mit ihren kundenorientierten Managementkonzeptionen abzustimmen und zu verknüpfen, um so eine kundenorientierte Unternehmensstrategie zu etablieren. Das Kundencontrolling könnte demnach bei der Umsetzung einer kundenorientierten Konzeption dem Kundenmanagement einen Schritt voraus sein.

### Perspektiven des Kundencontrolling

Das Bild, das sich aus den Antworten auf die Frage nach der Bedeutung des Kundencontrolling in der Gegenwart und für die Zukunft ergibt, könnte man als Überraschung bezeichnen. Während die bisherigen Antworten vermuten lassen, dass die Aktivitäten im Kundencontrolling bereits ausgebaut und differenziert worden sind, bewerten die Firmen ihre derzeitigen Aktivitäten als unzureichend und wollen diese in der Zukunft weiter intensivieren (Abb. 3). Diese eher pessimistische Selbsteinschätzung kann entweder auf ein mangelndes Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten zurückzuführen sein

oder auf ein bislang unzureichendes und erst in jüngster Zeit verbessertes Know-how im Bereich des Kundencontrolling, so dass ein weiterhin unausgeschöpftes Potential des Kundencontrolling sichtbar wird.

Gleichzeitig ist festzustellen, dass sich auch in Zukunft einige Firmen nicht mit Kundencontrolling befassen wollen. Jede zehnte Unternehmung wird demnach auch künftig keine fundierten personenbezogenen Kundendaten besitzen, die sie als Grundlage für eine kundenorientierte Marktbearbeitung verwenden könnten.

### Ein Firmenvergleich zum Kundencontrolling

Was lässt sich über die Entwicklung derjenigen Firmen sagen, die an beiden Untersuchungen teilgenommen haben? Und unterscheiden sich die Firmen, die 2005 erstmals teilgenommen haben, von den anderen Firmen? Wir bezeichnen die Firmen, die 2001 und 2005 geantwortet haben, als „alte“, die übrigen aus der 2005er Befragung als „neue“ Firmen. Zunächst lässt sich feststellen, dass die „alten“ Unternehmungen – wie 2001 angekündigt – tatsächlich ihre Aktivitäten im Kundencontrolling intensiviert haben. Sie sind deutlich stärker in der Umsetzung des Kundencontrolling als die „neuen“ Firmen. Dennoch bewertet der Großteil der „alten“ Firmen seine Aktivitäten

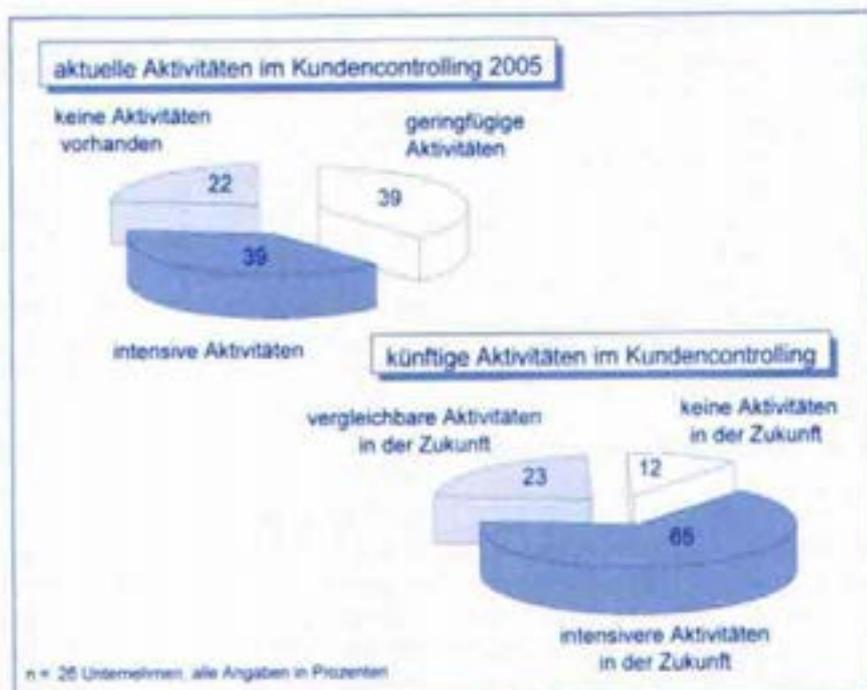


Abb. 3: Aktuelle und zukünftige Aktivitäten im Kundencontrolling 2005

im Kundencontrolling unverändert als eher mäßig und ausbaufähig, während die „neuen“ Firmen ihre derzeitigen Aktivitäten bereits überwiegend für ausreichend halten und nur jede zweite Unternehmung ihre Aktivitäten zukünftig intensivieren will.

Bessere Einblicke in den Hintergrund gibt der Schwerpunkt, mit dem die Firmen ihr Geschäft betreiben. Die wiederholt teilnehmenden Firmen haben ihren Schwerpunkt im stationären Einzelhandel. Der stationäre Einzelhandel hat seine Ankündigung aus dem Jahr 2001, seine Aktivitäten im Kundencontrolling zu intensivieren, offenbar umgesetzt. Daraus ergibt sich die Vermutung, dass der Abstand zwischen dem stationären Einzelhandel und dem Versandhandel, der 2001 ein höheres Aktivitätsniveau verzeichnete, geringer geworden ist.

**Die 2005 neu teilnehmenden Unternehmungen kommen in erster Linie aus dem Versandhandel und dem Online-Handel.** Diese Firmen verfügen aufgrund der Natur des Distanzhandels bereits über umfangreiche Kundendaten und geben folgerichtig an, diese Kundendaten im Sinne eines kundenorientierten Controlling zu analysieren. Hierbei handelt es sich um jene Hälfte der neuen Handelsunternehmungen, die ihre derzeitigen Aktivitäten im Kundencontrolling bereits als intensiv bewerten, mit steigender Bedeutung für die Zukunft. Bei den restlichen, neu teilnehmenden Firmen handelt es sich um Discounter, Fachgeschäfte und Boutiquen. Sie beurteilen ihre derzeitigen Aktivitäten im Kundencontrolling als geringfügig bis gar nicht vorhanden und wollen dies auch nicht ändern. Insgesamt gilt auch 2005 noch, dass die Vertreter des Distanzhandels bei der Umsetzung des Kundencontrolling dem stationären Einzelhandel voraus sind. Dies gilt insbesondere für diejenigen Firmen des stationären Einzelhandels, die 2005 erstmals an der Untersuchung teilgenommen haben.

### Multichannel- und Singlechannel-Retailer

Die Art der Marktbearbeitung kann man mit der Anzahl der Kanäle charakterisieren, über die Händler ihre Waren vertreiben und zwischen denen der Kunde bei der Gestaltung seines Kaufprozesses wählen kann (vgl. Schröder/Schettgen 2004 a, b). Multichannel-Retailer bewirt-

schaften eine Kombination aus mindestens zwei Kanälen, etwa stationäre Geschäfte und ein Online-Shop (vgl. Schröder 2005, S. 6). Singlechannel-Retailer beschränken sich auf einen Absatzkanal, entweder stationäre Geschäfte, Katalogversand oder Online-Shop. Untersucht man die Firmen nach diesem Merkmal, so zeigt sich, **dass die Mehrkanalsysteme den Einkanalsystemen bei der Konzeption des Kundencontrolling und deren praktischen Umsetzung im Jahr 2005 deutlich voraus sind.** Sie verfügen über ein breiteres Spektrum an Aktivitäten im Kundencontrolling, können auf eine umfangreichere Palette an Informationsquellen zurückgreifen und besitzen ein umfangreicheres Instrumentarium, um quantitative und qualitative Kennzahlen zu analysieren. Zudem sind Mehrkanalsysteme im Vergleich zu Einkanalsystemen eher bereit, neue Wege bei den kundenorientierten Managementstrategien einzuschlagen.

Ein wesentlicher Indikator für den hohen Umfang des Kundencontrolling in Mehrkanalsystemen ist die Form der zur Verfügung stehenden Kundendaten. Alle befragten Mehrkanalsysteme können auf personenbezogene Kundendaten zurückgreifen, die bei der Hälfte der Unternehmungen zusätzlich in Form von Kundengruppendaten vorliegen. Auch spricht die Verbreitung der Kundendaten innerhalb des Mehrkanalsystems für die Güte und Bedeutung des Kundencontrolling. Bei einem Drittel der befragten Firmen stehen die personenbezogenen Kundendaten allen Absatzkanälen zur Verfügung. Bei 85 % der Mehrkanalsysteme ist zumindest eine teilweise kanalübergreifende Nutzung gewährleistet. Dieses bedeutet, dass der einzelne Kunde in jedem ihrer Absatzkanäle nicht nur namentlich bekannt ist, sondern zusätzlich umfangreiche Potential-, Aktions- und Reaktionsdaten über sein Kaufverhalten vorliegen. Damit ist eine umfangreiche Datenbasis für die gezielte Ansprache einzelner Kunden vorhanden.

### Ergebnis

Welche Erkenntnisse kann der Bekleidungs-einzelhändler aus der vorliegenden Folgeuntersuchung für die praktische Gestaltung seines Kundencontrolling ziehen? Zunächst einmal: **Die Mehrzahl der Einzelhändler ist auf dem richtigen Weg!** Geht man auf die einzelnen Aspekte ein, so ist zu empfehlen, die qualitativen Aus-

sagen über das Verhalten der Kunden nicht zu vernachlässigen. Des Weiteren gewinnen **Aussagen über den Kundenwert zunehmend an Bedeutung.** Es reicht nicht mehr aus, die Umsätze und Gewinne des vergangenen Jahres zu betrachten oder kurzfristige Prognosen anzustellen. Vielmehr werden Informationen über die Kundenstruktur und über die langfristigen Umsätze und Kosten benötigt, die sich aus den Beziehungen mit den Kunden ergeben. Um dieses Ziel zu erreichen, müssen alle Informationsquellen genutzt werden, die qualitative sowie quantitative und gleichzeitig personenbezogene Kundendaten liefern. Nicht nur die Erhebung personenbezogener Kundendaten ist entscheidend, sondern insbesondere deren systematische Analyse und Weiterleitung an das Kundenmanagement. Zu diesem Zweck müssen die Kundencontroller bereit sein, auf anspruchsvolle und komplexe Instrumente zuzugreifen.

Wenn die Handelsunternehmungen neue Wege bei den Strategien zur kundenorientierten Marktbearbeitung gehen, müssen sie entsprechende Anforderungen an das Kundencontrolling hinsichtlich der Informationsversorgung stellen. Umgekehrt ist zu prüfen, ob nicht bereits das Kundencontrolling jene Voraussetzungen besitzt, um sich intensiver mit kundenorientierten Marktbearbeitungsstrategien zu befassen. Entsprechend wäre das Handelsmanagement zu beraten.

Will sich der stationäre Einzelhandel intensiver mit seinen Kunden beschäftigen, so muss er jene Informationsquellen öffnen, die ihm personenbezogene Kundendaten liefern, z. B. durch die Einführung einer Kundenkarte. Nur auf diesem Wege kann er die Vorteile personalisierter Kundendaten, die der Versandhandel und der Online-Handel durch die Kenntnis der Kundenstammdaten besitzen, auch für sich verbuchen. Dabei soll nicht einer weiteren Plastikkarte das Wort geredet werden, wogegen sich viele Kunden wehren. Mittlerweile ist die Technik in der Lage, zahlreiche elektronische Kundenkarten auf einem Chip und somit einer Plastikkarte (oder auch dem Mobiltelefon) zu vereinen. Letztendlich bestimmt der Kunde über den Erfolg oder Misserfolg des Bekleidungs-einzelhändlers. Ihm gebührt die volle Aufmerksamkeit bei der Gestaltung der Unternehmensstrategie.

### Zu Literatur:

hendrik.schroeder@uni-essen.de ■

## Zuordnung CM-Themen-Tableau

05	15	25	G	V	T
----	----	----	---	---	---

## ERFOLGREICH DURCH NULLFEHLER-QUOTE

Six Sigma gewinnt auch in Europa  
immer mehr an Bedeutung

von Andreas Schneider-Neureither, Heidelberg

Zahlreiche Großkonzerne und Mittelständler in Deutschland, darunter ABB und Siemens, setzen auf ein Managementkonzept, das in den 80er Jahren in den USA entstand und zunehmend auch in Europa an Fahrt gewinnt: **Six Sigma senkt die Fehlerquote in Fertigungs- und Dienstleistungsprozessen** und hilft Unternehmen, ihre Qualität, Profitabilität und Kundenzufriedenheit deutlich zu steigern. Einen innovativen Lösungsansatz zur Umsetzung des Six Sigma-Konzeptes bieten Software-Systeme, die Realtime Business Management, also zeitnahe Prozesskontrolle, anhand von Kennzahlen ermöglichen.

### 1. WAS IST SIX SIGMA?

#### 1.1. Prinzipien von Six Sigma

Six Sigma hat zum Ziel, die Qualität von Prozessen zu verbessern. Das Managementkonzept basiert auf drei Prinzipien:

- ✓ Kundenorientierung,
- ✓ Prozessoptimierung,
- ✓ Steuerung mit Kennzahlen (Key Performance Indicator – KPI).

**Kundenorientierung:** Ein Unternehmen ist nur dann erfolgreich, wenn seine Kunden zufrieden sind. Daher ist es wichtig, sich am Kunden zu orientieren und dessen Absichten, Bedürfnisse und den Nutzen zu verstehen, den er aus einem

Produkt oder einer Dienstleistung generiert. Kundenorientierung steht im Gegensatz zur Orientierung an den technischen Möglichkeiten von Unternehmen oder den vorhandenen Ressourcen.

**Prozessoptimierung:** Die Optimierung – und gegebenenfalls auch Neudefinition – von Geschäftsprozessen ist das zentrale Ziel von Six Sigma: Dazu ist es erforderlich, die Prozessqualität zu sichern. Davon abzugrenzen ist die Sicherstellung der Produktqualität durch klassische produktbezogene Qualitätsprüfungen.

**Steuerung mit Kennzahlen (Key Performance Indicator – KPI):** KPI helfen Unternehmen, die hohe Komplexität von Prozessen in den Griff zu bekommen. Die Kennzahlen erfassen quantitativ messbare Sachverhalte in konzentrierter Form, indem sie diese relevant und knapp in einer Ziffer ausdrücken. KPI können dazu eingesetzt werden, die Prozessqualität anhand vordefinierter Zielgrößen zu messen.

KPI sind über Finanzanalysen und Balanced Scorecards in Unternehmen weit verbreitet, reichen aber häufig nicht über den Bereich der Finanzkontrolle hinaus. Daher müssen **im Rahmen von Six Sigma KPI definiert werden, die Aussagen darüber erlauben, ob Prozesse optimal auf den Kundennutzen ausgerichtet sind.** Treten in einem Prozess



Dr. Andreas Schneider-Neureither gründete 1994 die SNP Schneider, Neureither und Partner AG, die auf die Beratung im SAP-Umfeld spezialisiert ist. Ein weiterer Schwerpunkt liegt auf der Entwicklung von Softwarelösungen zur Prozessoptimierung. Zuvor hatte Andreas Schneider-Neureither an der Universität Heidelberg in Theoretischer Physik promoviert. Aktuell ist er Vorstand der börsennotierten SNP AG, die ihren Sitz in Heidelberg und Niederlassungen in der Schweiz und Österreich hat. [www.snp.de](http://www.snp.de)

Schwierigkeiten auf, wird dies dadurch deutlich, dass der KPI seine Zielgröße nicht erreicht. In diesem Fall sollten möglichst schnell automatische Gegenmaßnahmen eingeleitet werden, um den Prozess wieder in die Balance zu bringen.

**Ohne Kennzahlen betreibt ein Unternehmen kein Six Sigma, sondern Qualitätsmanagement** – was Teil jeder Six Sigma-Strategie ist, aber Six Sigma ist eben mehr.

#### 1.2. Statistische Interpretation

Der Begriff Six Sigma ist **aus der Statistik von der Bezeichnung der Standardabweichung Sigma ( $\sigma$ ) abgeleitet**. Ideale Prozesse ergeben wiederholbar dasselbe Ergebnis, reale Prozesse dagegen streuen. Das bedeutet, dass die Resultate eines Prozesses nicht immer gleich sind, sondern unterschiedlich ausfallen – die Zielvorgabe wird mit einer mehr oder weniger großen Abweichung verfehlt. Sigma ist die Abweichung der Standardverteilung, bezeichnet als Gauss'sche Glockenkurve. Diese ist definiert als zufällige Verteilung voneinander unabhängiger Ereignisse.

Six Sigma bedeutet demnach sechsmal die Standardabweichung und drückt im statistischen Sinne aus, dass pro einer Million Fehlermöglichkeiten (Defects Per

Million Opportunities) 3,4 Fehler zu finden sind. Als Fehlermöglichkeit kommt dabei jeder einzelne Prozessschritt in Frage. Six Sigma entspricht einer Erfolgsrate von 99,99966 Prozent, worunter man in der Produktion eine Nullfehler-Rate versteht. Daher wird Six Sigma auch oft als „Nullfehler-Strategie“ bezeichnet.

kleinste, dem Kunden in Rechnung zu stellende Einheit. Wenn dieses Billing-System eine Verfügbarkeit von 99,4 Prozent hat, entspricht dies einer Ausfallzeit von über 52 Stunden pro Jahr, also von mehreren Tagen. Bei einem jährlichen Umsatz des Telefonunternehmens von 1,9 Milliarden Euro

zufriedenheit und zu ausbleibenden oder verspäteten Zahlungseingängen führen würde.

Da der Abrechnungsprozess nicht nur aus zwei, sondern sehr viel mehr einzelnen Prozessschritten besteht, kumulieren sich die Fehler, die in den einzelnen Schritten aufgetreten sind. Dies verdeutlicht, dass ein Qualitätsniveau von sechs Sigma ein wichtiges Qualitätsziel für ein Unternehmen sein muss.

## 2. VORGEHENSMODELL FÜR SIX SIGMA-PROJEKTE

### 2.1. Der DMAIC-Zyklus

Bei der Einführung von Six Sigma zur Verbesserung von Prozessen bietet es sich an, dem DMAIC-Zyklus (Define, Measure, Analyze, Improve and Control) zu folgen.

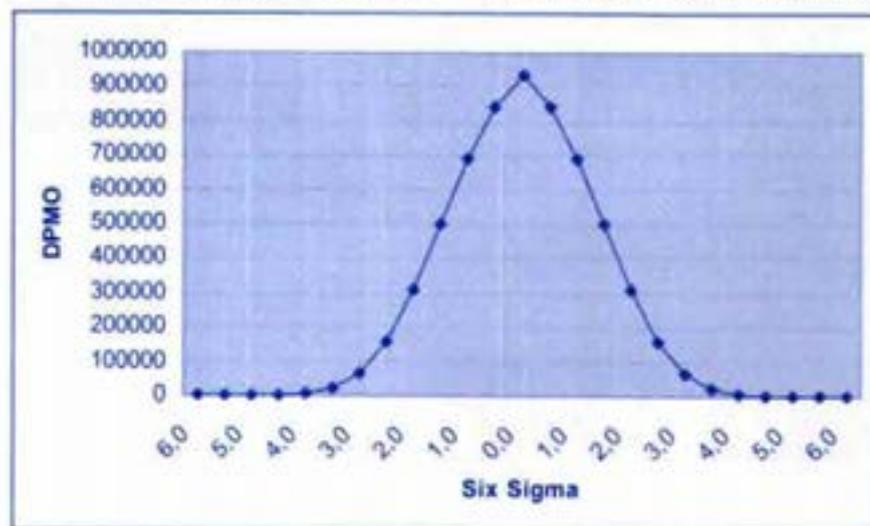


Abb. 1: Defects Per Million Opportunities und Six Sigma Niveau

### 1.3. Beispiel

Die meisten Unternehmen arbeiten Schätzungen zufolge auf einem Niveau von drei oder vier Sigma. Das bedeutet eine Erfolgsquote von 93,3 bis 99,4 Prozent. Auch wenn dies auf den ersten Blick nach einer zufriedenstellenden Quote aussieht, gibt es bei vier Sigma immer noch 6.210 Fehler pro 1 Million Fehlermöglichkeiten.

Dass dies eine kritische Größenordnung ist, verdeutlicht ein Beispiel aus dem Abrechnungsprozess eines Telekommunikationsanbieters. Bei der Beurteilung des Sigma-Niveaus eines Prozesses wird jeder Prozessschritt als potenzielle Fehlermöglichkeit betrachtet. Im folgenden werden zwei Prozessschritte beispielhaft herausgegriffen.

1. Der Prozess der Abrechnung oder Rechnungsproduktion beginnt mit einem Billing-System, das die Länge eines Telefonates (oder einer anderen Telekommunikationsdienstleistung) aufzeichnet und mit dem Tarif multipliziert. Dadurch entsteht ein so genannter Call Data Record als

würde diese Ausfallzeit eine Umsatzeinbuße von rund 11 Millionen Euro nach sich ziehen – was für den Telefonanbieter sicher nicht akzeptabel ist.

2. Der Telefonprovider hat einen Stamm von 2 Millionen Kunden, die regelmäßig über ihn telefonieren. Daher werden monatlich 2 Millionen Rechnungen gestellt. Bei einem Qualitätsniveau von 4 Sigma würden rund 12.000 Rechnungen pro Monat fehlerhaft sein. Es ist leicht vorstellbar, dass dies zu massiver Kunden-

#### Define

Ziel dieser Phase ist zu definieren,

- ✓ wer der Kunde eines Prozesses ist,
- ✓ was Bestandteil des Prozesses ist,
- ✓ worin die kritischen Qualitäten aus Sicht des Kunden liegen.

Bei Definition der kritischen Qualitäten aus Kundensicht ist vorrangig zu beachten, dass der Kunde nicht alle Qualitätsanforderungen explizit nennt. Zu berücksichtigen sind auch die nicht ausgesprochenen Erwartungen des Kunden, die ihm selbst oft nicht bewusst sind, weil sie ihm als selbstverständlich erscheinen.

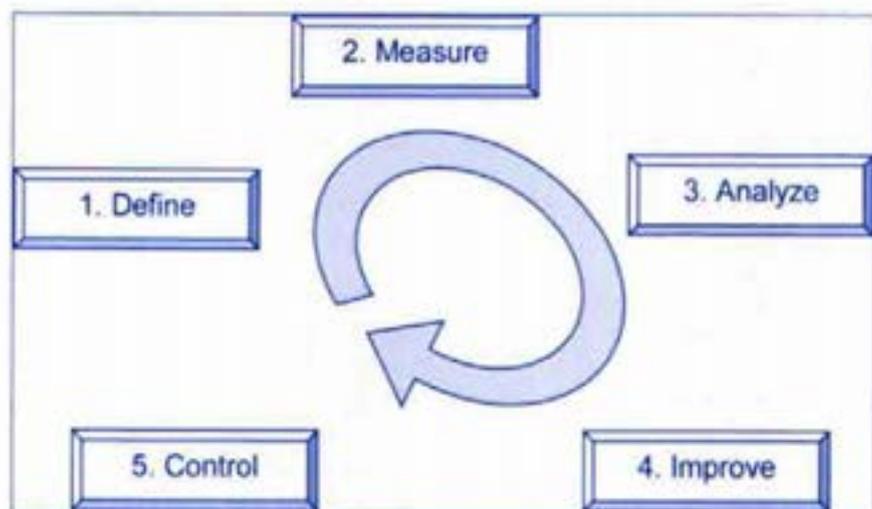


Abb. 2: DMAIC-Vorgehensmodell

### Measure

In dieser Phase wird eine Strategie zur Messung der Qualität eines Prozesses, zur Datenerhebung und Datenaufbereitung erarbeitet. Das Ergebnis dieser Phase ist eine Darstellung der Zielvorgabe und der festgestellten Streuung. Um einen Prozess messen und analysieren zu können, ist es erforderlich, genau zu definieren, auf welchen Input-Faktoren er aufbaut und welchen Output er liefern soll. Zusätzlich ist zu analysieren, wie der Prozess selbst abläuft.

Zur Lösung dieser Aufgabe bietet sich das in Abschnitt 1.1. beschriebene **KPI-Framework** an. Zur quantitativen Messung von Input, Output und Performance eines Prozesses werden vor oder nach geeigneten Prozessschritten KPI eingesetzt. Dabei werden pro Geschäftsprozess verschiedene KPI eingerichtet:

- **Input-KPI messen die Qualität der Daten bei Übergabe an den zu analysierenden Prozess.** Wenn die Input-Daten nicht in einer vorher zu definierenden Mindest-Qualität vorliegen, kann der betrachtete Prozess sein eigenes Six Sigma-Qualitätsniveau nicht erzielen.
- **Output-KPI messen das Ergebnis eines Geschäftsprozesses.** Diese KPI wirken sich direkt auf die vom Prozesskunden wahrgenommene Qualität aus.
- **Prozess-KPI messen die Performance (z. B. Durchlaufzeit) eines Geschäftsprozesses.**

### Analyze

Ziel dieser Phase ist das Finden der Ursache der Streuung, die in der Measure-Phase festgestellt wurde. In nahezu

detektivischer Arbeit werden dazu die Prozessabläufe und -daten untersucht. Ausgewählt werden der Reihe nach diejenigen Prozesse, die das größte Potenzial für eine rasche Kostensenkung und Verbesserung der Marktstellung des Unternehmens bieten.

### Improve

Gegenstand dieser Phase ist das Entwickeln, Auswählen und Implementieren von Verbesserungsmaßnahmen. Diese Maßnahmen folgen aus der Analyse der erkannten Abweichungen.

### Control

In dieser Phase werden die getroffenen Verbesserungsmaßnahmen konsolidiert und in den Normalbetrieb überführt. Es werden Messungen durchgeführt, um die tatsächliche Fehlerdichte zu überwachen, mit den Vorhersagen und Zielvorgaben abzugleichen und gegenzusteuern, falls nicht-tolerierbare Abweichungen auftreten.

Um sicherzustellen, dass die Verbesserungsmaßnahmen kontinuierlich durchgeführt werden und nicht irgendwann im Tagesgeschäft untergehen, empfiehlt sich die Implementierung einer IT-gestützten Lösung. Diese Lösung erledigt alle automatisierbaren Routineaufgaben der Prozesskontrolle und informiert nur bei Abweichungen von der Zielqualität der Verantwortlichen. Idealerweise leitet diese Lösung schon automatisch vordefinierte Gegenmaßnahmen ein und verteilt diese an alle relevanten Beteiligten. Der Vorfall wird bis zur endgültigen Lösung überwacht und zentral dokumentiert.

## 2.2. Realtime Business Management

Einen innovativen Lösungsansatz für die Geschäftsprozesssteuerung bietet das Realtime Business Management. Diese Methode basiert auf der Kombination zweier Teillösungen und Regelkreise (siehe Abbildung 4 auf der nächsten Seite).

Der linke Regelkreis beschreibt das Prozess-Monitoring. In regelmäßigen Intervallen wird mit KPI die Qualität der Prozessschritte gemessen. Dazu werden systemübergreifend Daten aus allen relevanten Quellsystemen extrahiert, aufbereitet und über ein geeignetes Reporting, beispielsweise einen modernen Web-GUI, visualisiert. Bei Bedarf können Entwicklungen prognostiziert werden.

Dabei finden für jeden KPI eine Bestimmung des Sigma-Niveaus statt. Wird eine Abweichung vom Ziel-Niveau (in der Regel sechs Sigma) festgestellt oder prognostiziert, werden automatisch Maßnahmen ausgelöst, die dem entgegensteuern. Diesen Mechanismus stellt der rechte Regelkreis dar: Die eingeleiteten Gegenmaßnahmen werden automatisch an alle relevanten Beteiligten verteilt und die termingerechte Erledigung der Maßnahmen kontrolliert. Werden Maßnahmen nicht fristgerecht erledigt, kommt es zur Eskalation der Situation. Dadurch wird die Abarbeitung der Maßnahmen bis zur endgültigen Lösung des Vorfalls überwacht und zentral dokumentiert.

## 3. BEISPIEL FÜR EINE SIX SIGMA-LÖSUNG

Auf Basis der in den Abschnitten 1. und 2. erläuterten konzeptionellen Grundlagen

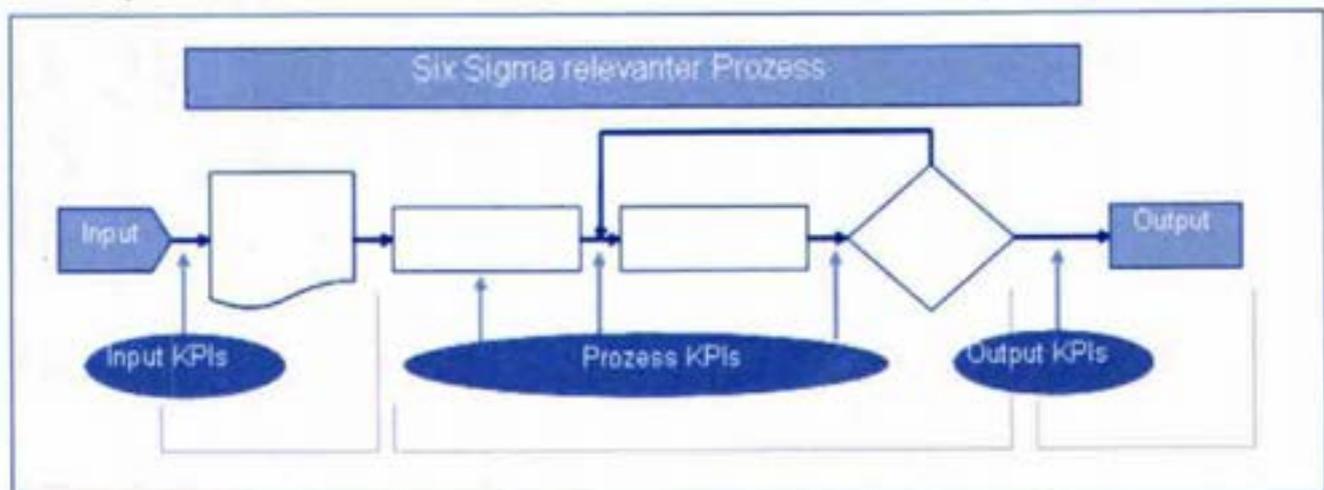


Abb. 3: KPI-Framework für einen Six Sigma-relevanten Prozess



Abb. 4: Zwei Regelkreise des Realtime Business Management

von Six Sigma wird nachfolgend eine Lösung zur Erzielung der Compliance mit Six Sigma vorgestellt. Gegenstand ist ein typischer Prozess des genannten **Telekommunikationsanbieters**. In der Phase Define wurde festgestellt, dass der Prozess Order-to-Cash ein besonders kritischer und fehleranfälliger Prozess ist.

In den Phasen Measure und Analyze wurden die Prozessschritte untersucht, geeignete KPI eingesetzt, Messungen durchgeführt und Fehlermöglichkeiten identifiziert. Die untenstehende Tabelle zeigt, welche Fehlermöglichkeiten entdeckt wurden, durch welche KPI diese gemessen wurden und welches Ziel-Qualitätsniveau definiert wurde. Um eine nach der Höhe der Abweichung vom Qualitätsziel differenzierte Betrachtung zu erhalten, wurden zusätzlich zum Zielwert ein gelber und ein roter Schwellwert definiert, die nach dem Ampelprinzip anzeigen, in welchem Maße das Zielniveau unterschritten wird.

In der Phase Improve wurden für die identifizierten Fehlermöglichkeiten Überwachungs- und Verbesserungsmaßnahmen implementiert. **Die Verbesserungsmaßnahmen lassen sich in folgende Gruppen einteilen:**

- Änderungen des Prozessablaufs durch Weglassen, Vereinfachen, Änderung oder Hinzufügen von Prozessschritten;
- Durchführung von Kontrollen, ob einzelne Prozessschritte das geforderte Ergebnis liefern. Möglich sind automatische Kontrollen durch ein IT-gestütztes Monitoring System (z. B. Überwachung einer Schnittstelle durch Vergleich der Zahl an Datensätzen in Quell- und Zielsystem) oder manuelle Kontrollen (z. B. Vergleich der Auftragsdaten im SAP-System mit dem vom Kunden auf Papier unterzeichneten Auftragsformular).

In der Phase Control überwacht ein System für Realtime Business Management

die Einhaltung des Six Sigma-Qualitätsniveaus. Treten Qualitätsprobleme im Prozess auf, werden automatisch Korrekturmaßnahmen eingeleitet. In der **Tabelle auf der nächsten Seite oben sind ausgewählte Fehlermöglichkeiten** und Verbesserungsmaßnahmen aufgeführt.

#### 4. FAZIT

Six Sigma ist ein Konzept, mit dem Unternehmen die Qualitätsmängel drastisch reduzieren und damit die Kundenzufriedenheit steigern und profitabler werden können. Denn eine geringere Fehlerquote führt dazu, dass die Kosten für die Fehlerbeseitigung sinken und das Vertrauen der Kunden steigt. Six Sigma basiert auf den Prinzipien Kundenorientierung, Prozessoptimierung und Steuerung mit Kennzahlen (KPI). Wichtig ist, dass die Qualitätsanforderungen des Kunden erfüllt werden, wobei auch die nicht explizit genannten Erwartungen zu berücksichtigen sind.

Nr.	Fehlermöglichkeit	KPI	Art	Ziel	Gelb	Rot
1	Billing-System benutzt veraltete Kundendaten	Billing Production Indicator	Input	> 99,999 %	> 99,9 %	< 99,4 %
2	Billing-Daten werden nicht termingerecht im SAP-System verbucht	Rechtzeitige Verbuchung in SAP	Prozess	< 1 Tag	< 2 Tage	> 2 Tage
3	Falscher Tarif in Rechnung	Tarifprüfung in Erstrechnung	Output	> 99,9 %	> 99,8 %	< 99,4 %
4	Leistungen werden nicht in Rechnung gestellt	Nicht-fakturierte Leistungen	Output	0	-	>
5	Leistungen werden doppelt in Rechnung gestellt	Doppelt-fakturierte Leistungen	Output	0	-	> 0
6	Durchschnittliche Laufzeit für die Rechnungserstellung	Durchlaufzeit Rechnungserstellung	Output	< 3 Tage	< 5 Tage	> 5 Tage
7	Forderungen werden nicht termingerecht ausgeglichen	Days Sales Outstanding	Output	<30 Tage	< 45 Tage	> 60 Tage

Nr.	Fehlermöglichkeit	KPI	Maßnahme
1	Billing-System benutzt veraltete Kundendaten	Billing Production Indicator	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tägliche Aktualisierung der Kundendaten im Billing-System</li> <li>Kontinuierliche Überwachung der Quote nicht verarbeiteter Call Data Records</li> </ul>
2	Billing-Daten werden nicht termingerecht im SAP-System verbucht	Rechtzeitige Verbuchung in SAP	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kontinuierliches Monitoring der Schnittstelle zwischen Billing-System und SAP</li> <li>Im Fehlerfall anderes Importverfahren wählen oder manuelle Datenübertragung</li> </ul>
3	Falscher Tarif in Rechnung	Tarifprüfung in Erstrechnung	<ul style="list-style-type: none"> <li>Manueller Vergleich jeder Erstrechnung an einen Kunden mit dem Originalvertrag (auf Papier)</li> </ul>
4	Leistungen werden nicht in Rechnung gestellt	Nicht-fakturierte Leistungen	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vergleich des Billing-Volumens gemäß Billing-System mit Rechnungssumme gemäß Finanzwesen</li> </ul>
5	Leistungen werden doppelt in Rechnung gestellt	Doppelt-fakturierte Leistungen	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vergleich des Billing-Volumens gemäß Billing-System mit Rechnungssumme gemäß Finanzwesen</li> <li>Prüfung aller Rechnungen mit identischer Rechnungssumme und identischem Debitor</li> </ul>
6	Durchschnittliche Laufzeit für die Rechnungserstellung	Durchlaufzeit Rechnungserstellung	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kontinuierliches Monitoring</li> <li>Optimierung der Personal- / Systemkapazität</li> </ul>
7	Forderungen werden nicht termingerecht ausgeglichen	Days Sales Outstanding	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kontinuierliches Monitoring</li> <li>Optimierung des Mahnprozesses</li> </ul>

KPI eignen sich hervorragend, um das Qualitätsniveau von Prozessen zu überwachen. Ein geeignetes KPI-Framework sollte für jeden Prozess aus Input-,

Output- und Prozess-Kennzahlen bestehen. Eine auf der Realtime Business Management-Methode basierende Software, in die die entsprechenden KPI

implementiert sind, ist die optimale Lösung für ein IT-gestütztes Management von Six Sigma.

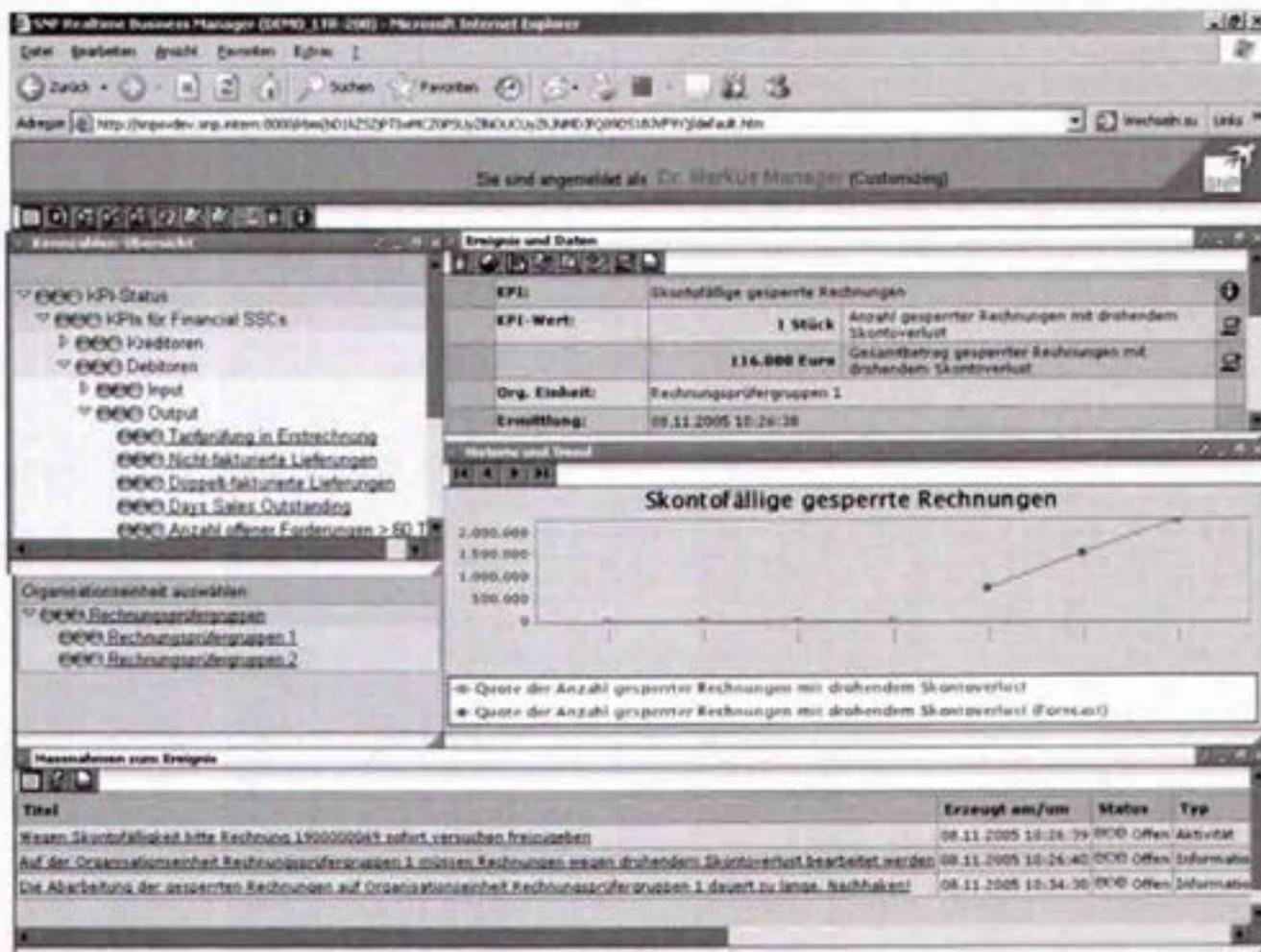


Abb. 5: Beispiel einer Software-Lösung für Six Sigma



Prof. Dr. Stefan Eicker, Universität Duisburg-Essen, Institut für Informatik und Wirtschaftsinformatik (ICB), Inhaber des Lehrstuhls für Wirtschaftsinformatik und Softwaretechnik  
E-Mail: [eicker@icb.uni-essen.de](mailto:eicker@icb.uni-essen.de)



Prof. Dr. Stephan Kress, Fachhochschule Osnabrück, Institut für Management und Technik  
E-Mail: [s.kress@fh-osnabrueck.de](mailto:s.kress@fh-osnabrueck.de)



Dr. Frank Lelke, Degussa AG – Creavis Technologies & Innovation, Controlling & Administration  
E-Mail: [frank-lelke@degussa.com](mailto:frank-lelke@degussa.com)

## Wertorientierung im Strategischen Managementprozess

# KONZERNGEBUNDENER DIENSTLEISTUNGSUNTERNEHMEN

## insbesondere Site-Dienstleister

von Stefan Eicker, Essen; Stephan Kress, Osnabrück; Frank Lelke, Marl

### Kernpunkte für das Management

- Von der einschlägigen Literatur wird das Wertmanagement konzerngebundener Dienstleistungsunternehmen bislang nur unzureichend behandelt.
- Interne Dienstleister werden vermehrt als Profit-Center geführt. Mithin sind auch diese aufgefordert, ein marktgängiges Produktspektrum anzubieten und eine angemessene marktübliche Kapitalrendite zu erwirtschaften.
- Site-Dienstleister als Betreiber von kompletten Produktionsstandorten des Konzerns bieten ein breites Spektrum meist heterogener Dienstleistungen an.
- Konzerngebundenheit bei gleichzeitiger Marktorientierung verlangt die Berücksichtigung eines eigenen Wertmanagements im Strategischen Managementprozess.
- Die Bestimmung spezifischer Renditevorgaben im Rahmen des Strategischen Managementprozesses für die Dienstleistungsproduktionen über den Absatz-/Gütermarkt wird damit notwendig.

### Einleitung

Der Strategische Managementprozess wird auch von der aktuellen Literatur zum Management von Dienstleistungsunternehmen umfassend behandelt. Wird hierbei zwar häufig auf die Bedeutung des Wertmanagements hingewiesen (vgl. auch [Benk 2002], S. 123 f.; [Witt 2003], S. 236), so erfolgt die Integration des Wertmanagements in das Strategische Management für konzerngebundene Dienstleistungsunternehmen indes nur selten. In den letzten Jahren hat sich durch die Konzentration der Unternehmen auf ihre Kerngeschäftsfelder eine neue Klasse von Dienstleistern, die internen Site-Dienstleister, in denen die (ehemaligen) Servicebereiche der Konzerne gebündelt sind, herausgebildet. Infolge der damit verbundenen Umstellung von interner Kostenverrechnung zwischen Konzerneinheiten auf Verrechnungs- bzw. Marktpreise werden diese Dienstleistungsunternehmen zunehmend als eigenständige Profit-Center geführt. Damit ist auch **der Site-Dienstleister aufgefordert, einen angemessenen Wertbeitrag zur Steigerung des**

**Unternehmenswertes des gesamten Konzerns zu leisten.** In der Folge wurden diese Site-Dienstleister rechtlich verselbstständigt und teilweise veräußert. Folglich ist es notwendig, im Rahmen des Strategischen Managementprozesses auch konzerngebundener Dienstleistungsunternehmen den Wert einzelner Unternehmens- bzw. Produktbereiche zu ermitteln, wobei auf die Besonderheiten der Dienstleistungsproduktion zu achten ist.

### Besonderheiten konzerngebundener Dienstleistungsunternehmen

Charakteristisch für einen Konzern sind die einheitliche Leitung und die Zusammenfassung mehrerer rechtlich selbständiger Gesellschaften (vgl. auch Thei 2000, S. 34). Der Site-Dienstleister ist damit heute meist rechtlich selbständig; wirtschaftlich agiert er allerdings im Konzernverbund. In der Literatur wird zur Strukturierung eines Konzerns eine Vielzahl von Konzerntypen diskutiert. Ein weit verbreiteter Konzerntyp ist die in Abbildung 1 dargestellte **Divisional-Struktur.**

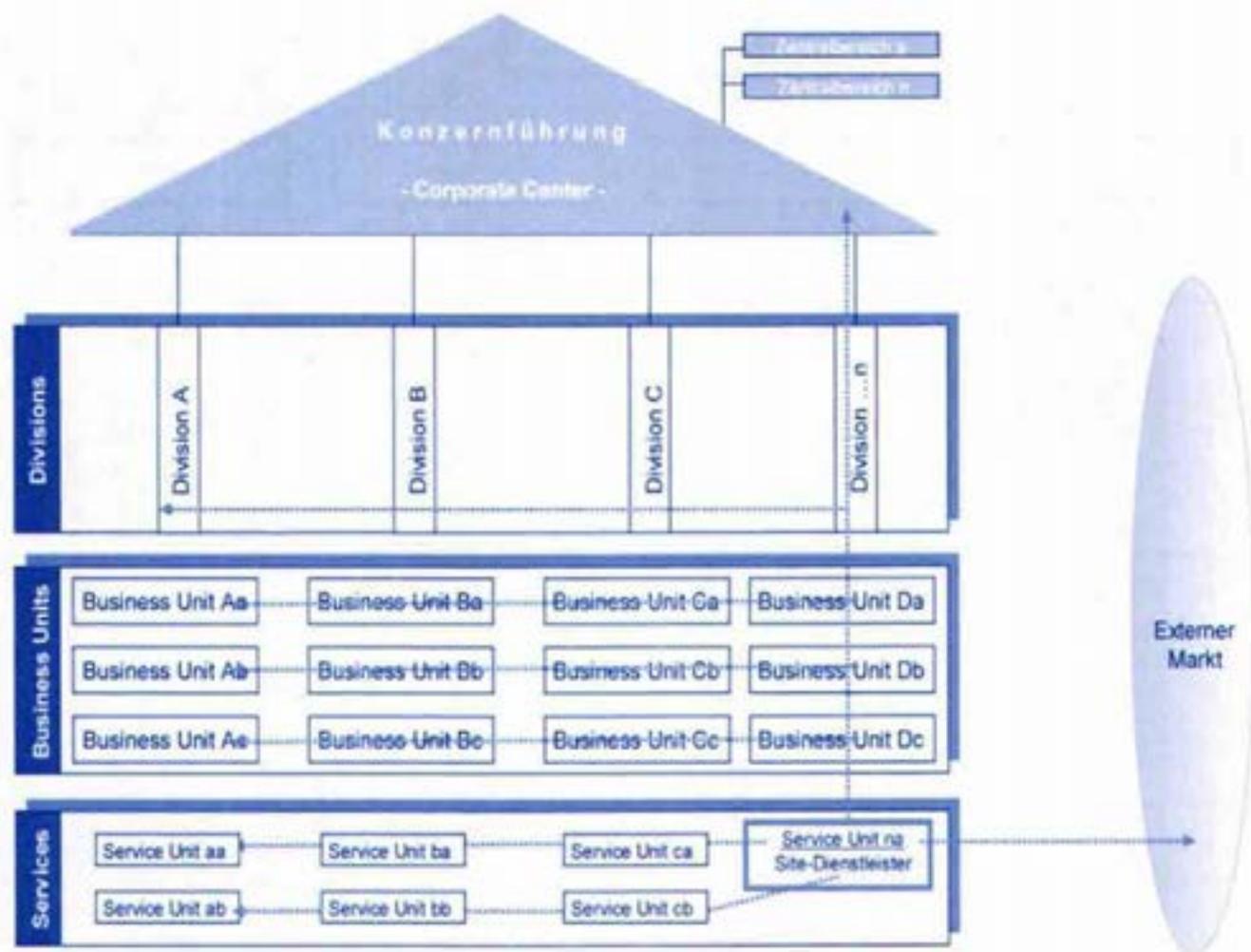


Abb. 1: Konzern in Divisional-Struktur (in Anlehnung an [Theil 2000], S. 169f.)

Die Aufgabe der Konzernspitze, des Corporate Centers, ist die Unterstützung der Konzernführung, indem es unterschiedliche strategische Funktionen wie z. B. **Strategieentwicklung, Portfolio- und Ressourcenmanagement wahrnimmt**. Divisions sind Unternehmensbereiche, die die operativen Geschäftsbereiche (Business Units) führen und unterstützen. Divisions bilden das Bindeglied zwischen dem Corporate Center und den Business Units. Die Geschäftsbereiche/Business Units agieren selbständig, sind ergebnisverantwortlich und werden deshalb meist als Profit Center geführt. Die Aufgabe der Servicebereiche/Service Units ist die Versorgung des gesamten Konzerns mit unterschiedlichsten Serviceleistungen (z. B. IT-Dienstleistungen, Instandhaltung, Personalbetreuung etc.). Service-Bereiche versorgen Organisationseinheiten auf jeder Ebene des Konzerns mit unterschiedlichsten Dienstleistungen. In der Regel spezialisieren sich die Service Units auf die Erbringung einer einzelnen Dienstleistung bzw. Dienstleistungen einer Branche, wie z. B. die IT,

Logistik- oder Instandhaltungsdienstleistung. Da diese Dienstleistungen durch Verrechnungspreise – orientiert an marktüblichen Preisen – über Gesellschaftsgrenzen hinaus fakturiert werden, besitzen die Service Units eigene Ergebnisverantwortlichkeit.

Eine besondere Klasse der internen Dienstleister sind die „Site Dienstleister“. Sie betreiben einen oder mehrere Standorte des Konzerns und sind divisional organisierte Unternehmen mit verschiedenen Dienstleistungsproduktionen. Aufgrund des meist heterogenen Dienstleistungsangebotes wird diese spezielle Klasse der Konzerndienstleister häufig in Form einer produktorientierten Divisionalorganisation geführt. Diese Organisationsstruktur ist sinnvoll, da sich die einzelnen Produkte des Site-Dienstleisters hinsichtlich Kunden- und Wettbewerbsstrukturen sowie ihrer Leistungserstellungsprozesse deutlich voneinander unterscheiden können (vgl. [Hu 2001], S. 264f.). Einerseits versorgen Site-Dienstleister als Querschnittsfunktion sämtliche

Organisationseinheiten innerhalb des Konzerns, von der Konzernspitze bis hin zu den operativen Einheiten an einer Site bzw. einem Standort mit verschiedenen Dienstleistungen. Andererseits werden deren Dienstleistungen zunehmend auch am externen Markt angeboten, insbesondere bei nicht vollständiger Auslastung der Kapazitäten durch die eigenen Konzern Business Units. Das Angebot dieses speziellen Typs umfasst dazu meist ein breites und heterogenes Spektrum an Dienstleistungen; dazu zählen u. a. Logistik-, Infrastruktur-, Ver- und Entsorgungs-, IT- und Technikdienstleistungen zur kompletten Versorgung der Business Units an einem Standort.

Ausgehend von der Unternehmensführung und die sie unterstützenden Stabstellen wird das gesamte **Portfolio des Site-Dienstleisters in Geschäftsfelder strukturiert** (siehe Abbildung 2). So kann beispielsweise ein Geschäftsfeld Logistik, Entsorgung oder IT gebildet werden. Ein Geschäftsfeld besteht aus mehreren Produktbereichen; sie bilden die kleinsten

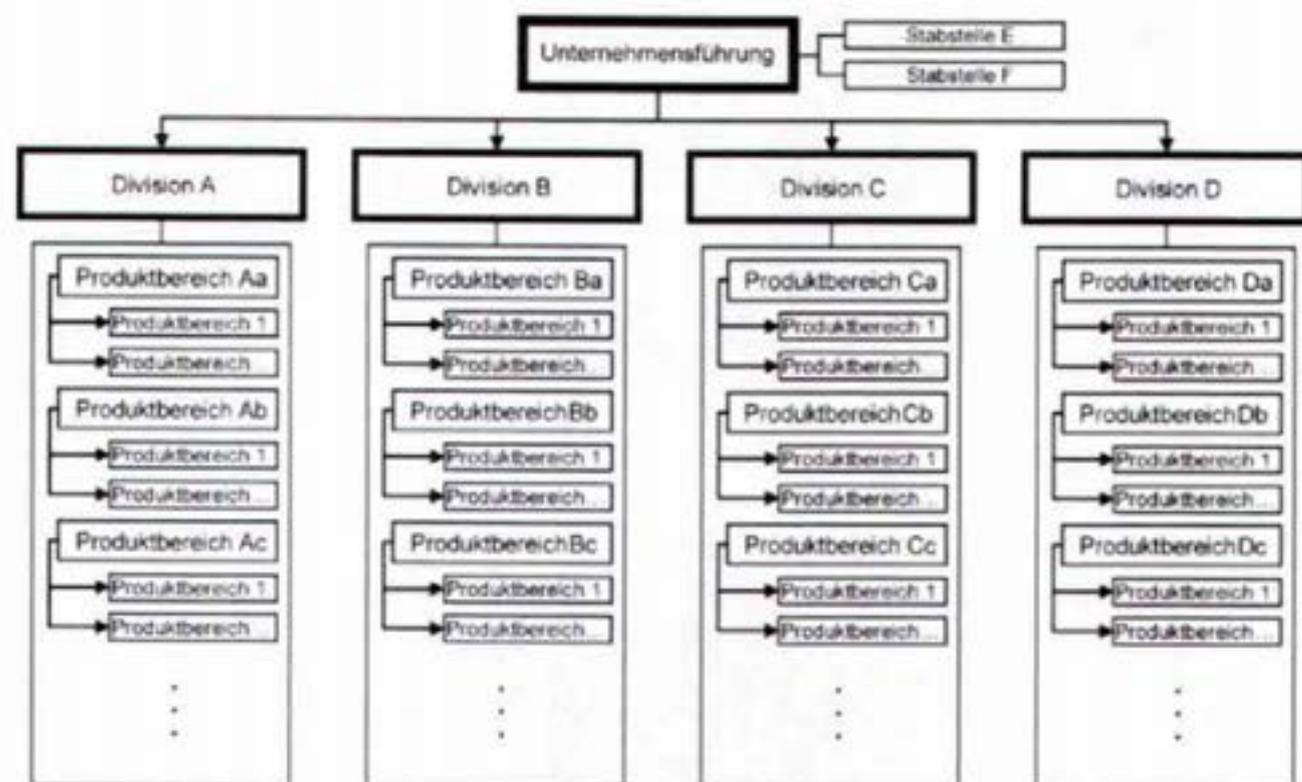


Abb. 2: Site-Dienstleister in produktorientierter Divisionalstruktur

organisatorischen Einheiten des Site-Dienstleisters, die markt- und ergebnisorientiert geführt werden. Produktbereiche beschreiben eine bestimmte Anzahl von Dienstleistungen/Produkten, die dem Kunden gemeinsam angeboten werden und marktgängige Produktbündel darstellen.

### Wertmanagement im Strategischen Managementprozess konzerngebundener Dienstleistungsunternehmen

Die Notwendigkeit eines Wertmanagement im Strategischen Managementprozess konzerngebundener Dienstleistungsunternehmen wird durch folgende Sachverhalte gestützt:

1. **Wertkennzahlen werden vom Konzern zur Unternehmenssteuerung eingesetzt.** Zum einen wird die Performance bzw. der Wertbeitrag einzelner Konzernbereiche oftmals auf Basis wertorientierter Kennzahlen wie z. B. **CFROI** und **CVA** oder **ROCE** und **EVA** gemessen (vgl. u. a. [Günt 1997], S. 264 ff., [Pape 1999], S. 125). Zum anderen bilden Wertkennzahlen eine wesentliche Determinante zur Allokation der Kapitalkosten und des Investments auf die einzelnen Konzerneinheiten (vgl. [Land 2001]).

2. Die ursprünglich als Cost-Center mit interner Leistungs- und Kostenverrechnung geführten Dienstleistungsbereiche eines Unternehmens wurden ausgegliedert und **firmieren heute als Profit-Center mit marktüblichen (Verrechnungs-)Preisen** für ihre Dienstleistungen.

3. **Das als Profit-Center geführte Dienstleistungsunternehmen verfolgt Gewinnerzielungsabsicht.** Allerdings sind die Dienstleistungsgeschäfte nicht mit den übrigen Business Units des Konzerns vergleichbar, da diese oftmals auf einem anderen Absatzmarkt als dem der angestammten Produktionsunternehmen des Konzerns tätig sind. Bedingt durch die äußerst schwere Vergleichbarkeit eines Dienstleistungsunternehmens mit einem Produktionsunternehmen bzw. den übrigen Business Units (vgl. [Fis 2000], S. 42 ff.) ist an den Site-Dienstleister in der Höhe ein anderer Renditeanspruch zu stellen. Als aussagekräftige Vergleichskennzahlen werden zudem immer weniger Kapitalrenditen verwendet; vielmehr werden Wertkennzahlen eingesetzt, um die Konzernbereiche unabhängig zu vergleichen und auf den Unternehmenswert ausrichten zu können. Dienstleister verwenden jedoch häufig andere Kenn-

zahlen wie z. B. **die Umsatzrendite oder die Auslastung ihrer Ressourcen** zu ihrer eigenen Steuerung.

4. Eine weitere **Besonderheit konzerngebundener Dienstleistungsunternehmen** ist, dass sie zumeist auf zwei unterschiedlichen Märkten, dem **internen Konzernmarkt** und dem **externen Markt**, agieren. Einerseits versorgen sie den Konzern bzw. die einzelnen Konzerneinheiten, d. h. den internen Kunden, mit Dienstleistungen; andererseits ermöglicht die rechtliche Selbständigkeit, die Produkte zusätzlich auch externen Kunden am Markt anzubieten. Das konzerngebundene Dienstleistungsunternehmen muss aufgrund des Angebotes auf beiden Märkten daher sowohl Konzern- als auch Marktanforderungen gerecht werden.

5. Konzernbereiche, die einen geringeren Wertbeitrag zum Gesamt-Unternehmenswert (Shareholder Value) als die Kernvorgabe erwirtschaften, stehen oftmals zur Disposition. Zur Entscheidungsunterstützung des Konzerns ist es notwendig, für **die einzelnen Konzernbereiche ihren Unternehmenswert zu ermitteln**, da sich der mögliche Verkaufspreis am Wert des Bereichs orientiert. Zu beachten ist hierbei jedoch, dass sich die Wertzielvorgabe von den übrigen

Ansprüchen an die Business Units – siehe auch Punkt 3 – unterscheiden kann, eine pauschale Wertzielvorgabe über den gesamten Konzern inklusive für die internen Dienstleister daher zu strategischen Fehlentscheidungen führen kann.

Als Teil eines Konzerns, der wertorientiert gesteuert wird mit eigenem Ergebnisanspruch als Profit Center, sind konzerngebundene Dienstleistungsunternehmen folglich wertorientiert zu führen. **Das Wertmanagement des Dienstleisters ist dazu in den Strategischen Managementprozess zu integrieren.** Außerdem sind Möglichkeiten aufzuzeigen, wie das Wertmanagement (Konzernanspruch und eigene wertorientierte Steuerung) bis in die operativen Einheiten umgesetzt werden kann. Von der Literatur (siehe u.a. [WeAl 2001], 96; [HaHu 2001], 18ff.; [Hung 2003], 331; [MüLe 2003], 351 ff.) wird die konzeptionelle Integration des Wertmanagements in den strategischen Managementprozess, insbesondere in Dienstleistungsunternehmen, bislang nur unzureichend beschrieben.

### Integration der Wertorientierung in den Strategischen Managementprozess des Site-Dienstleisters

Der Strategische Managementprozess besteht grundsätzlich aus den vier Prozessschritten:

- (1) Strategische Analyse,
- (2) Strategiefindung, -bewertung und -auswahl,
- (3) Strategieimplementierung,
- (4) Strategische Kontrolle / Frühaufklärung.

Die Prozessschritte werden jeweils auf der Unternehmensebene, der Geschäftsfeldebene und der Funktionsbereichsebene systematisch durchlaufen und entsprechend einem kybernetischen Regelkreis miteinander verbunden. Unter Berücksichtigung der Konzerngebundenheit und des Wertmanagement kann der Strategische Managementprozess in Dienstleistungsunternehmen wie in Abbildung 3 durchlaufen werden.

Die Strategische Analyse ermittelt die strategischen Erfolgspotenziale eines Unternehmens; indem sie die Stärken und Schwächen des Unternehmens (intern)

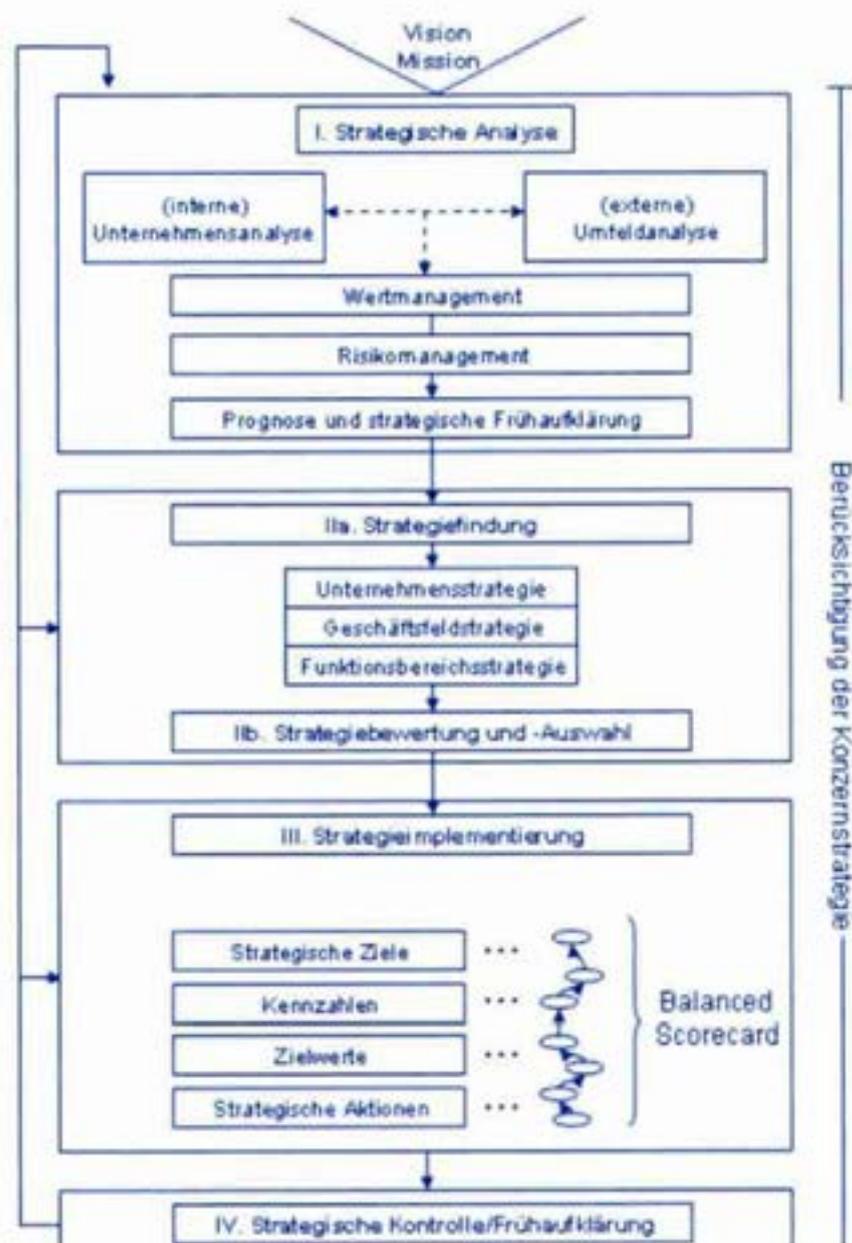


Abb. 3: Strategischer Managementprozess (in Anlehnung an [WeAl 1999] S. 96)

sowie die Chancen und Risiken des unternehmerischen Umfelds (extern) analysiert, gewichtet und abgleicht. Durch die Integration der Wertorientierung in die Strategische Analyse wird sichergestellt, dass die Wertorientierung umfassend und durchgängig bis in die operativen Einheiten berücksichtigt werden kann. Neben dem Wertmanagement sind das Risikomanagement und die Prognose der potenziellen Entwicklungen eines Unternehmens integrativer Bestandteil der Strategischen Analyse.

Die Ergebnisse der Strategischen Analyse bilden die Eingangsinformation zur Definition, Bewertung und Auswahl einer geeigneten Strategie auf Unternehm-

mens-, Geschäftsfeld- und Funktionsbereichsebene. Die gewählten Strategien werden anschließend konkretisiert und bis in die Produktbereiche operationalisiert. Ein hierzu in der Literatur anerkanntes Konzept zur Umsetzung der Strategie ist beispielsweise die Balanced Scorecard (vgl. [Hung 2001] S. 236; [MüLe 2003] S. 708). Die sich anschließende Strategische Kontrolle und Frühaufklärung überwacht sodann den gesamten Strategischen Managementprozess und kontrolliert den Zielerreichungsgrad der implementierten Strategie. Ferner greift sie, falls notwendig, wiederum in Form des Regelkreisgedankens in den Strategischen Managementprozess ein.

Die Aufgaben des Wertmanagements bei der Integration in den Strategischen Managementprozess sind somit:

- die Festlegung eines Ergebnis- und Wertanspruches für verschiedene Unternehmensebenen;
- die Verknüpfung von den dafür erforderlichen Wertkennzahlen mit den übrigen Strategiekennzahlen;
- die Verknüpfung der Wertkennzahlen mit den operativen Steuerungskennzahlen wie z. B. Umsatzrendite, Auslastung, Auftragseingang und -bestand auch des Dienstleisters zu einem durchgängigen Kennzahlensystem;
- die Kaskadierung der Wertkennzahlen bis auf die operative Ebene, wobei hier eine sinnvolle Untergrenze, z. B. die Unternehmenseinheit, die noch als Profit-Center mit eigenen Assets geführt wird, zu wählen ist;
- Definition von aus der Strategie abgeleiteten Maßnahmen zu deren Operationalisierung.

Durch die Ausrichtung am Shareholder Value des gesamten Konzerns wird die Ergiebigkeit einzelner Konzernbereiche oftmals an deren erzielbarem Wertbeitrag gemessen. Häufig diskutierte Kennzahlen zur Messung des Wertbeitrags sind der **Discounted Cash Flow (DCF)**, die kapitalbasierten Übergewinnverfahren **Cash Value Added (CVA)** und **EVA (Economic Value Added)** und Wertrenditen wie der **CFROI (Cash Flow ROI)** oder der **ROCE (Return on Capital Employed)**. Die Auswahl einer konzernweiten Wertkennzahl und die Formulierung eines adäquaten Wertanspruches obliegen der Konzernführ-

ung. **Der Site-Dienstleister muss die Wertkennzahl und den Wertanspruch als Zielgrößen in seinen eigenen Strategischen Managementprozess integrieren und mit seinen Steuerungskennzahlen in Beziehung bringen.**

Im Strategischen Managementprozess gilt es, neben der Strategieorientierung und der Wertorientierung auch das Risikomanagement in der operativen Geschäftssteuerung zu berücksichtigen. Um sämtliche Komponenten und Anforderungen durchgängig und konsistent miteinander zu verbinden, ist auf allen Unternehmensebenen das **Gegenstromverfahren** geeignet. Das Gegenstromverfahren stellt die Kombination aus Top Down Verfahren, wie oben beschrieben, und Bottom-Up-Verfahren, in dem der Dienstleister seine eigenen Anforderungen und realistischen Zielvorgaben einbringen bzw. spiegeln kann, dar. Es kombiniert damit sämtliche Organisationseinheiten im Strategischen Managementprozess vertikal und horizontal (vgl. [Wild 1982] S. 191 ff.).

Die Umsetzung der Wertorientierung bis in die operativen Einheiten ist mit zahl-

reichen Problemen behaftet, da die meisten Wertkennzahlen lediglich zur Steuerung auf der Unternehmens- und/oder Geschäftsebene geeignet sind. Zudem ist es auf tieferen Ebenen des Unternehmens – z. B. der Produktbereichsebene – schwierig, adäquate segmentspezifische Kapitalkosten zu bestimmen (vgl. ausführlich in [Plas 2003] S. 97 f., [Nowa 2003] S. 88-117). Die Schwierigkeit der Ermittlung von Wertkennzahlen auf tieferen Unternehmensebenen ist allein schon durch fehlende Bilanzwerte begründet, da aus Aufwands- oder Zu-rechnungsgründen keine eigene Bilanz aufgestellt wird noch diesen Einheiten Assets zugeordnet werden.

Im Weiteren wird daher die Bestimmung der Höhe der Wertrendite über den Absatzmarkt, wobei die Besonderheiten des Site Dienstleisters mit seinem heterogenen Dienstleistungsspektrum Berücksichtigung finden müssen, empfohlen. Abbildung 4 verdeutlicht abschließend die durchgängige Verankerung des Wertmanagement in den Prozess der Strategieimplementierung konzerngebundener Dienstleistungsunternehmen auf Basis des Gegenstromverfahrens.

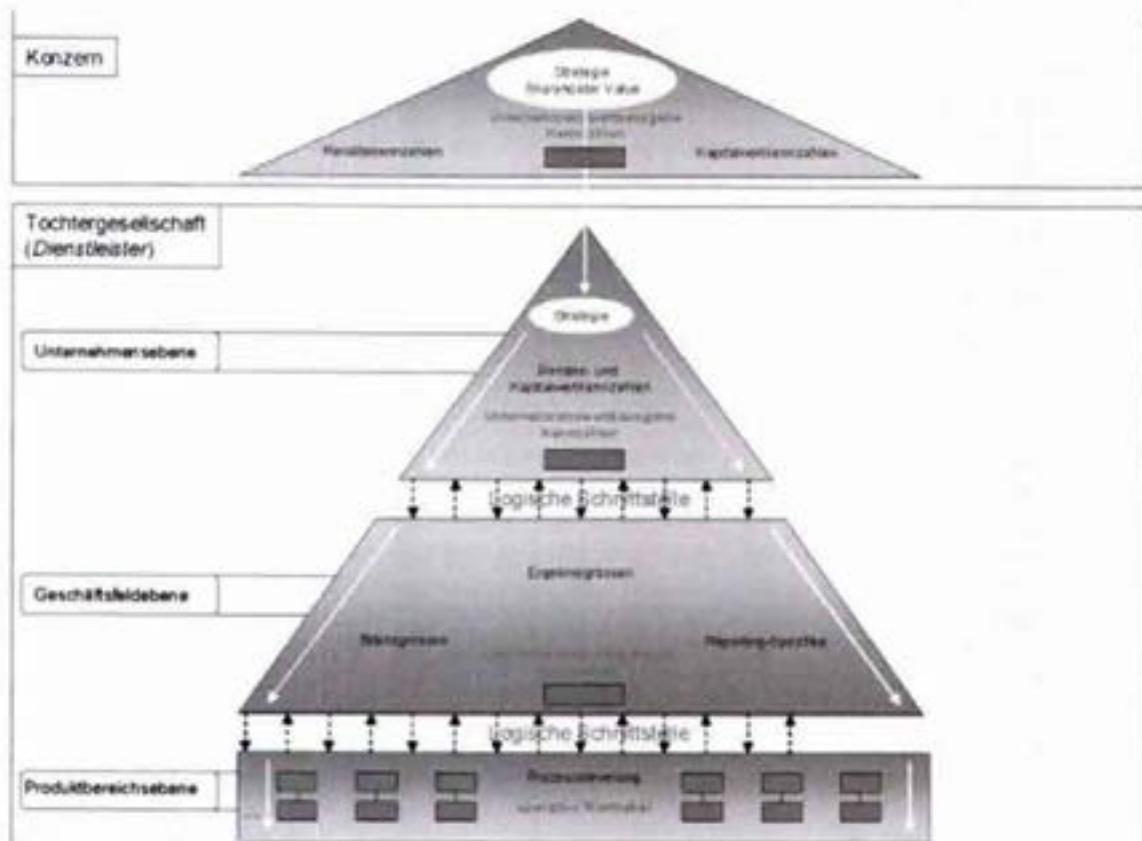


Abb. 4: Durchgängiges Wertmanagement in konzerngebundenen Dienstleistungsunternehmen

## Besonderheiten konzerngebundener Dienstleister im Rahmen des Wertmanagements

Aufgrund des Tätigkeitsschwerpunktes in anderen als den übrigen Branchen der Business Units des Konzerns wird die Integration des Wertmanagement in den Strategischen Managementprozess für konzerngebundene Dienstleister zusätzlich erschwert. So besteht beispielsweise bei der Konzernleitung häufig Unsicherheit über die konkrete Vorgabe von Wertrenditen für diese Dienstleistungsbereiche, Site-Dienstleister agieren darüber hinaus mit ihrem Dienstleistungsangebot in unterschiedlichen Branchen. Wertzielvorgaben können hierzu Top Down über klassische Ansätze des Wertmanagement wie dem Capital Asset Pricing Modell oder der Arbitrage Pricing Theory (vgl. [Plas 2003] S. 65) abgeleitet werden, oder den Vorgaben an die übrigen Business Units entsprechen oder aber Bottom-Up über den Absatzmarkt ermittelt werden. **Im Folgenden wird ein Bottom-Up-Ansatz vorgeschlagen, der die Vorgabe für die Wertrendite über den Absatzmarkt ermittelt und damit die Besonderheiten konzerngebundener Dienstleister mit ihrem heterogenen Dienstleistungsspektrum berücksichtigt.**

Bei umfangreichen Produktprogrammen ist es oftmals notwendig, dass der Site-Dienstleister unterhalb der Geschäftsfelder seine Dienstleistungen zu Produktbereichen bündelt. Ein möglicher zwischenbetrieblicher Vergleich kann daher erst auf Produktbereichsebene oder falls notwendig auch darunter auf der Ebene des einzelnen Dienstleistungsprodukts erfolgen und ist anschließend wieder zum Gesamtunternehmen zusammenzuführen. Auf Basis des Gegenstromverfahrens sind die Bottom-Up entwickelten Kennzahlen anschließend mit den Top Down vorgegebenen Wertkennzahlen und Hurdle Rates des Konzern abzustimmen.

Abbildung 5 stellt das Bottom-Up Vorgehen der Ermittlung der Wertrendite im Überblick dar. Anders als bei der klassischen Ermittlung über den Kapitalmarkt ist Ausgangspunkt des zwischenbetrieblichen Vergleichs der Absatz- bzw. Gütermarkt.

### 1. Schritt: Produktorientierte Divisionalorganisation

Zunächst ist der Site-Dienstleister, wenn

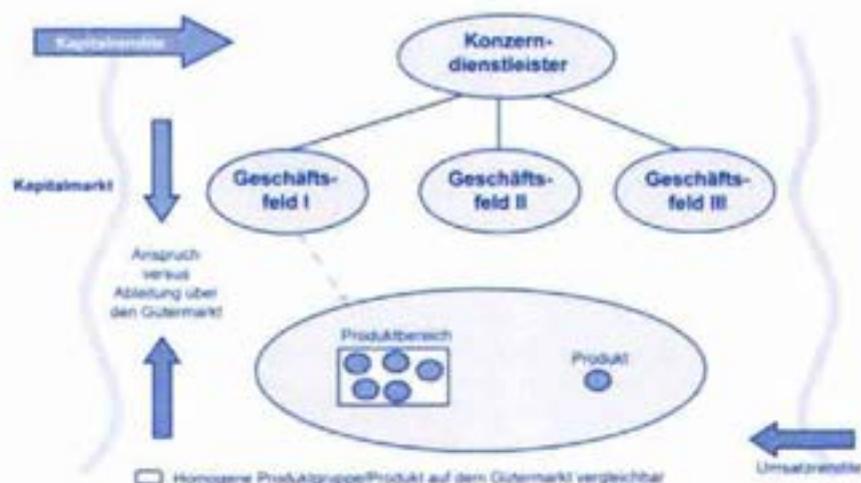


Abb. 5: Bottom-Up-Vorgehen zur Ermittlung der Wertrendite

nicht bereits geschehen, in Form einer produktorientierten Divisionalstruktur zu organisieren, um das heterogene Dienstleistungsspektrum in gängige Markteinheiten zu unterteilen, die sich mit anderen Angeboten auf dem Absatzmarkt vergleichen lassen, z. B. auf dem Logistikmarkt oder der IT-Dienstleistungsbranche. Zur Bildung der Markteinheiten wird der Dienstleister in Geschäftsfelder und innerhalb dieser weiter in Produktbereiche organisiert. Ein Produktbereich umfasst hierzu ein Bündel steuerungsrelevanter Dienstleistungen, die sowohl einzeln als auch gemeinsam dem Kunden angeboten werden können.

### 2. Schritt: Zwischenbetrieblicher Vergleich / Benchmarking

Die Ermittlung einer marktüblichen Wertrendite auf Basis dieses Bottom-Up Konzepts macht den zwischenbetrieblichen Vergleich im Rahmen z. B. eines Benchmarking erforderlich. Externe Informationen wie z. B. Geschäftsbericht der Mitbewerber erlauben hierbei die Ermittlung der Rendite für ein Produkt oder einen Produktbereich des Site-Dienstleisters über den Absatz- bzw. Gütermarkt. Üblicherweise extern veröffentlichte Kennzahlen sind Umsatz und Ergebnis, aus denen die Umsatzrendite für ein Produkt bzw. den Produktbereich – für Dienstleister eine durchaus übliche Kennzahl – ermittelt werden kann. Zu beachten ist hierbei jedoch, dass neben den bekannten Problemen eines externen Benchmarking zusätzliche Schwierigkeiten durch die Konzerngebundenheit des Dienstleisters entstehen können.

Einerseits ist auf der Produktbereichsebene ein Benchmarking-Prozess (vgl.

[Horv 2001] S. 417 f.) durchzuführen, um zum einen ehrgeizige und zugleich erzielbare Zielwerte für die Produktbereiche definieren zu können. Als besonders schwierig gestalten sich im Allgemeinen die Identifizierung geeigneter Benchmarking-Partner und die Ermittlung valider Benchmarkingdaten (vgl. [Horv 2001] S. 418). Ferner ist der Dienstleistungsmarkt äußerst dynamisch, was grundsätzlich ein permanentes Benchmarking erfordert.

Zum anderen erschweren die Besonderheiten der Konzerngebundenheit des Dienstleisters den zwischenbetrieblichen Vergleich, da

- die Mitbewerber häufig kleine Unternehmen sind, die keine öffentliche Berichtspflicht erfüllen müssen;
- der Site-Dienstleister meist den internationalen Rechnungslegungsvorschriften des gesamten Konzerns unterliegt, seine kleineren Mitbewerber indes meist nicht; Ergebniskennzahlen aus dem externen Vergleich sind daher nicht unmittelbar vergleichbar. So ist beispielsweise zu überprüfen, inwieweit Ergebnisgrößen wie das Betriebsergebnis kleinerer, nach HGB bilanzierender Unternehmen einer häufig ausgewiesenen internationalen Ergebnisgröße wie z. B. dem EBIT entspricht.

Auf Basis des Bottom Up durchgeführten zwischenbetrieblichen Vergleichs kann nun der Ergebnisanspruch für den einzelnen Produktbereich abgeleitet werden (siehe Abbildung 6). Als Eingangsgröße dient hierzu die extern ermittelte Umsatzrendite, die über ein Ergebnisrechnungsschema mit ansonsten a priori

vorgegebenen Größen wie z. B. Umsatz, Fixkosten oder Überleitungspositionen in einem ersten Schritt (I) zu einer Ergebnisgröße bzw. einer Cash-Größe und in einem zweiten Schritt (II) dann zur Wertrendite übergeleitet wird.

mittelte Rendite nicht notwendigerweise den Ansprüchen des Konzerns entsprechen muss. Auf der Produktbereichsebene ist jede Organisationseinheit zudem aufgefordert, die maßgeblichen Werthebel zu definieren und zu priorisieren. Zur Identifi-

## Fazit

Strategisches Management und dessen Prozess sowie Wertorientierung sind heute akzeptierte Konzepte in der unternehmerischen Praxis. Die Integration der

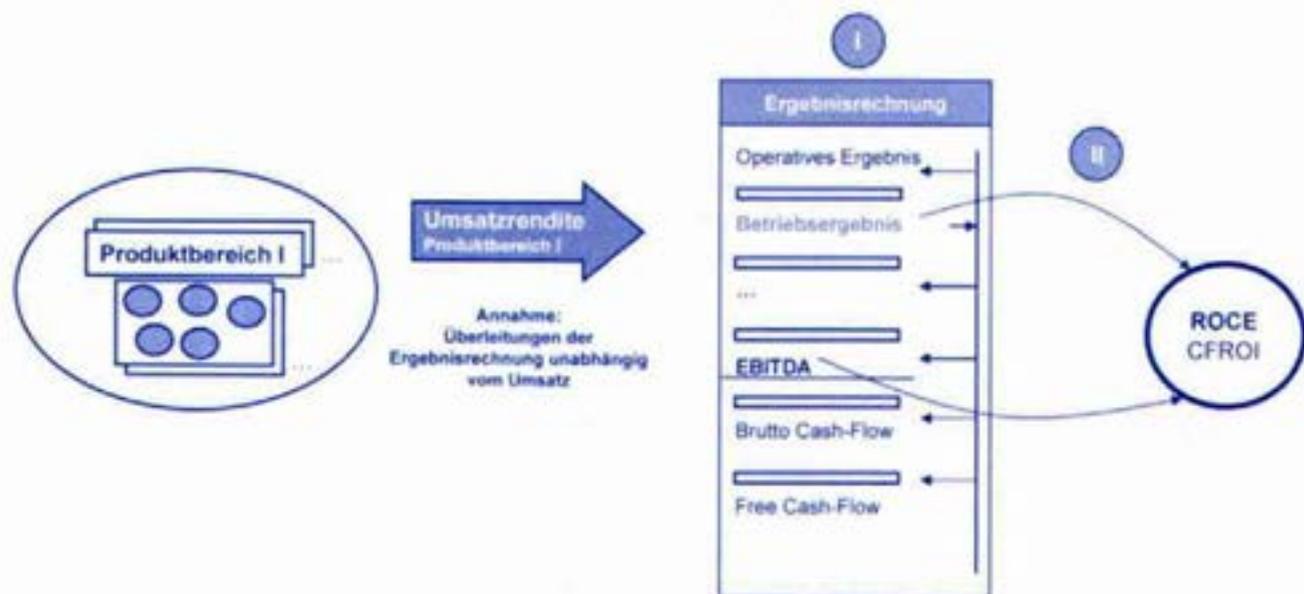


Abb. 6: Ableitung des Ergebnisanspruches für Produktbereiche

### 3. Schritt: Aggregation des Ergebnisanspruches für das Geschäftsgeld und die Unternehmensebene

Der Ergebnisanspruch für die Geschäftsfelder und das gesamte Dienstleistungsunternehmen kann im Anschluss daran durch anteilige Gewichtung der Produktbereiche z. B. auf Basis des Umsatzes ermittelt werden. Die Überleitung zur Vorgabe für die Wertrendite erfolgt hierbei analog zu Schritt 2 für einen einzelnen Produktbereich.

### 4. Schritt: Spiegelung der Wertbeiträge Site-Dienstleister – Konzern und Identifizierung der maßgeblichen Werthebel

Die zu erzielenden Wertbeiträge des Konzerns sind mit denen des Site-Dienstleisters auf Basis des Gegenstromverfahrens zu koordinieren und abzustimmen. Die unternehmenswertbezogenen Kennzahlen des Konzerns und die im Rahmen der Unternehmensstrategie Bottom-Up abgeleiteten Wertkennzahlen des Dienstleisters können bis auf die Funktionsbereichsebene mit angepassten Zielwerten übernommen werden (in Anlehnung an [Horv 2003] S. 228), um die Durchgängigkeit des Wertmanagement sicherzustellen. Hierbei handelt es sich um einen Koordinationsprozess, da die Bottom-Up er-

zielung und Priorisierung von Werthebeln können die operativen Werthebelansätze von Topfer (vgl. [Topf 2000] S. 31-49) und Currie (vgl. [Curr 2003] S. 147 ff.) verwendet werden. Den ermittelten Werthebeln wird anschließend ein Zielwert zugewiesen, den die jeweilige Organisationseinheit erfüllen muss.

### 5. Schritt: Bildung eines Maßnahmen-Rankings für die Geschäftsfelder / Produktbereiche

Abschließend kann ein Maßnahmen-Ranking erstellt werden, das die Dienstleistungen nach deren erwirtschaftetem Marktbeitrag und/oder Wertbeitrag ordnet. Aus diesem Ranking kann darüber hinaus eine Liste mit Produktbereichen und Maßnahmen abgeleitet werden, die den geforderten Wertbeitrag nicht erzielen.

Die so ermittelten Wertbeiträge sind für alle an dem Prozess Beteiligten nachvollziehbar und erleichtern im Gegenstromverfahren des Strategischen Managementprozesses und in der Kommunikation daher ein gegenseitiges Commitment der Zielvorgaben; auch werden unrealistische Top Down vorgegebene Werte von vornherein vermieden.

Wertorientierung in den Strategischen Managementprozess führt beide Ansätze nun zusammen und erlaubt damit ein integratives Vorgehen, das bis in die nachgelagerten Unternehmensebenen kaskadiert und dort mit operativen Kennzahlen und Maßnahmen verknüpft werden kann. Zeitgleich mit der Durchdringung dieser Konzepte sind die klassischen, meist monolithischen Unternehmensstrukturen aufgebrochen worden. Seit Anfang der 90er Jahre lagern immer mehr Konzerne ihre Servicebereiche in eigene Organisationseinheiten aus. Diese – dann als Profit Center geführt – haben erstmals eigene Ergebnisverantwortlichkeiten. Nur logisch ist daher die Konsequenz, die neue Klasse interner Dienstleister ebenfalls nach Ergebnis- und Wertzielvorgaben zu führen. Da diese Teilkonzerne jedoch nicht auf dem gleichen Absatzmarkt agieren wie die übrigen Einheiten des Konzerns, führt dies zur Notwendigkeit neuer Lösungskonzepte im Rahmen des gesamten Wertmanagements.

Im vorliegenden Beitrag wurde daher ein Bottom-Up Vorgehen, das den Strategischen Management-Prozess zu einem Gegenstromverfahren ergänzt, erarbeitet. Dieses Bottom-Up Verfahren ermittelt

über den Absatzmarkt, in dem das Dienstleistungsunternehmen tätig ist, im Rahmen eines Benchmarkings die marktübliche Umsatzrendite und überführt sie anschließend in eigene Ergebnis- und Wertzielvorgaben. Besonders geeignet ist ein solches Verfahren, wenn ein aufgrund eines heterogenen Dienstleistungsspektrums der zwischenbetriebliche Vergleich auf der Unternehmensebene nicht möglich ist, da die Vorgaben auch auf tieferen Unternehmensebenen wie beispielsweise den Produktbereichen ermittelt und anschließend aggregiert werden können. Diese Problematik trifft insbesondere für die Klasse der Site-Dienstleister, die einen oder mehrere Standorte eines Konzerns betreiben und dort dessen ansässige Business Units mit einem vielfältigen, meist heterogenen Dienstleistungsspektrum versorgen, zu.

Das skizzierte Vorgehen hat sich in der Praxis bereits bewährt, wurde in Unternehmen jedoch noch nicht dauerhaft in den Strategischen Planungsprozess integriert. Sollen die Ergebnis- und Wertzielvorgaben indes von allen Beteiligten auch in operative Einheiten getragen werden, ist ein solcher Bottom-Up Ansatz im Prozess des Strategischen Managements indes notwendigerweise vorzusehen. Die einmalige Anwendung hat bereits zu einem verbesserten Verständnis aller Beteiligten über betriebswirtschaftliche Zusammenhänge und das Kennzahlengefüge bis hin zu Wertkennzahlen geführt. Nicht zuletzt durch die Partizipation des operativen Managements bei der Ermittlung besteht damit die Möglichkeit, dass die so ermittelten Ergebnis- und Wertzielvorgaben unternehmensweit getragen werden. Ein späteres Ausweichen auf die ansonsten Bottom-Up und über Kapitalmarktansätze wenig nachvollziehbaren Vorgaben der Konzernleitung ist dem operativen Management anschließend dann schwerlich möglich.

## Literatur

[Benk 2002]

Benkenstein, M.: Strategisches Marketing – ein wettbewerbsorientierter Ansatz, 2. überarbeitete und erweiterte Auflage, Stuttgart: Kohlhammer Verlag, 2002

[Cors 2001]

Corsten, M.: Dienstleistungsmanagement, 4., bearb. und erw. Aufl., München; Wien: Oldenbourg, 2001

[Curr 2002]

Currie, M.: Performance-Management für IT-Services, 1. Aufl., Wiesbaden: Dt. Univ.-Verl., 2002

[Fisc 2000]

Fischer, R.: Dienstleistungscontrolling – Grundlagen und Anwendungen, 1. Auflage, Wiesbaden: Gabler Verlag, 2000

[Günt 2001]

Günther, T.: Steuerung von immateriellen Werten im Rahmen des Wertorientierten Controlling, in Männel, W.; Weber, J. (Hrsg.): Wertorientiertes Controlling, krp-Sonderheft 01/2001, Wiesbaden: Gabler Verlag, 2001

[Günt 1997]

Günther, T.: Unternehmenswertorientiertes Controlling, München: Vahlen Verlag, 1997

[HaHu 2001]

Hahn, D.; Hungenberg, H.: Planung und Kontrolle – Wertorientierte Controllingkonzepte, Wiesbaden: Gabler Verlag, 2001

[Horv 1999]

Horváth, P.; Arnaout, A.; Gleich, R.; Seidenschwarz, W.; Stoi, R.: Neue Instrumente in der deutschen Unternehmenspraxis. Bericht über die Stuttgarter Studie. In: Egger, A.; Grün, O.; Moser, R. (Hrsg.): Managementinstrumente und -konzepte. Entstehung, Verbreitung und Bedeutung für die Betriebswirtschaftslehre. Stuttgart, 1999, S. 289-328

[Horv 2001]

Horváth, P.: Controlling, 8. vollst. überarb. Aufl., Verlag Vahlen, München: 2001

[Horv 2003]

Horváth & Partner (Hrsg.): Balanced Scorecard umsetzen, Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, 2003

[Hung 2003]

Hungenberg, H.: Handbuch strategisches Management, Wiesbaden: Gabler, 2003

[Land 2001]

Landsmann, Cord: Wertorientierte Unter-

nehmensführung bei E.ON, Düsseldorf, 2001

[MüLe 2003]

Müller-Stewens, G.; Lechner, C.: Strategisches Management, 2. überarb. und erw. Aufl., Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 2003

[Nowa 2003]

Nowak, K.: Marktorientierte Unternehmensbewertung – Discounted Cash Flow, Realoption, Economic Value Added und der Direct Comparison Approach, 2., aktual. Aufl., Wiesbaden: DUV Verlag, 2003

[Pape 1999]

Pape, U.: Wertorientierte Unternehmensführung und Controlling, 2., überarb. Aufl., Schriftenreihe Controlling, Band 6, Sternenfels (u.a.): Verlag Wissenschaft und Praxis, 1999

[Plas 2003]

Plaschke, F. J.: Wertorientierte Management- und Incentivesysteme auf Basis interner Wertkennzahlen, 1. Aufl., zugl. Diss., Technische Universität Dresden, Wiesbaden: DUV Verlag, 2003

[Töpf 2000]

Töpfer, A.: Frankfurter Allgemeine Das Management der Werttreiber – die Balanced Score Card für die wertorientierte Unternehmenssteuerung, 1. Aufl., Frankfurter Allg. Buch, Frankfurt am Main: 2000

[WeA 2001]

Welge, M. K.; Al-Laham, A.: Strategisches Management: Grundlagen – Prozess – Implementierung, 3., aktualisierte Aufl., Wiesbaden: Gabler Verlag, 2001

[Wild 1982]

Wild, J.: Grundlagen der Unternehmensplanung, Reinbek bei Hamburg: Rowohlt-Taschenbuch-Verl., 1974

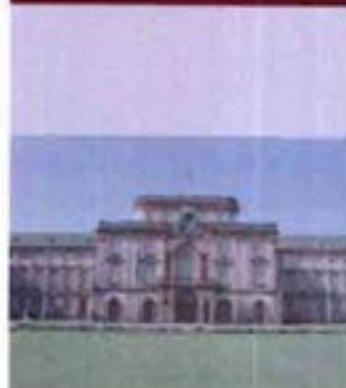
[Witt 2003]

Witt, F.: Dienstleistungscontrolling, München: Vahlen Verlag, 2003 ■

### Zuordnung CM-Themen-Tableau

12	13	24	G	F	L
----	----	----	---	---	---

CFO **S** 14.07.2006  
SYMPOSIUM



Medienpartner



**FINANCE**  
Das Magazin für die Wirtschaft



Mit freundlicher Unterstützung von



zetvisions  
Smart Business Intelligence

UNIVERSITÄT  
MANNHEIM

## 1. CFO-SYMPOSIUM 2006

### Finance Transformation - Entwicklungsperspektiven im Controlling -

Unter der Schirmherrschaft von Prof. Dr. H.-J. Hoitsch findet am **14.07.2006** das 1. CFO-Symposium 2006 an der Universität Mannheim statt. Renommierte Referenten aus Praxis und Wissenschaft gehen der Frage der Innovationskraft des Controllings vor dem Hintergrund einer immer komplexer werdenden Unternehmensrealität nach. Controlling darf nicht nur als reine Pflichterfüllung verstanden werden, vielmehr muss es Entwicklungen selbst vorantreiben.

Mit dem Symposium möchten wir Ihnen die Gelegenheit bieten, in einer ungezwungenen Atmosphäre aktuelle Themen zu diskutieren und interessante Personen aus der Controllerszene kennenzulernen.

Das Symposium richtet sich insbesondere an Finanzdirektoren, Controlling-Verantwortliche, Professionals und Wissenschaftler aus den Bereichen Finanzen und Controlling sowie ausgewählte Studenten.

Zu diesem Thema haben folgende hochkarätige Referenten zugesagt:

Dr. Werner Brandt  
|CFO SAP AG

Dominik de Daniel  
|CFO Adecco S. A.

Jürgen H. Daum  
|SAP AG

Prof. Dr. Péter Horváth  
|Horváth & Partners/Universität Stuttgart

Jörg Kaschytza  
|Plaut Consulting GmbH

Prof. Dr. Volker Lingnau  
|Technische Universität Kaiserslautern

Dr. Herbert Meyer  
|CFO Heidelberger Druckmaschinen AG

Dr. Dieter Truxius  
|CFO Heraeus Holding GmbH

Anmeldung und Information unter:  
<http://www.cfo-symposium.de> | Tel.: +49 (0) 621|181-1593

# LITERATURFORUM



## Auf ein Wort

Sehr geehrte Damen und Herren!  
Liebe Kolleginnen und Kollegen!

Ich freue mich, Sie zur „Congress-Ausgabe 2006“ des Literaturforums begrüßen zu dürfen. Aus der großen Zahl der Neuerscheinungen und Neuauflagen habe ich für Sie wieder eine gezielte Auswahl getroffen. Heute darf ich Ihnen Bücher zu folgenden Themenkomplexen vorstellen:

- ❖ Ein weites Thema: Neues zum Controlling
- ❖ Im Brennpunkt: Employability Management bzw. Sicherung der Beschäftigungsfähigkeit
- ❖ In der wachsenden Aufmerksamkeit: Immaterielle Vermögenswerte bzw. Intangible Assets (wird im nächsten Heft fortgesetzt)
- ❖ In der aktuellen Diskussion: IFRS-Themen (wird im nächsten Heft fortgesetzt)
- ❖ Schon immer ein Thema: Projektmanagement
- ❖ Immer wieder notwendig: Prüfung und Beratung einschließlich Recht
- ❖ Täglich angewandt: Sprechen und Schreiben
- ❖ Nicht immer einfach: Mit sich und anderen richtig umgehen

## Ein weites Thema: Neues zu „unserem Controlling“

**Deyhle/Samenfink/Schels: Controller & Excel**

Offenburg: Verlag für ControllingWissen AG 2005 – 128 Seiten A 4 – € 56,80

Die vorliegende Veröffentlichung erscheint als „Controlling-Beispielheft 11“. Diese Neuerscheinung bringt in acht Kapiteln Controllern Excel nahe, und zwar in mehrfacher Hinsicht. Ein Kapitel vermittelt „Controllers Excelwissen“ im Sinne von Basiswissen über diese Software und bringt Einsteigern nahe, „wie Excel funktioniert“. Ein anderes Kapitel „Gesprächsbegleitender Einsatz von Excel mit dem Personal Computer“ ist methodenorientiert und positioniert Excel in die praktische Arbeit der Controller als „Transparenz- und Kommunikationsverstärker“. Die weiteren Kapitel vermitteln ausgewählte Controlling-Anwendungen mit Excel-Tools. Diese Anwendungsbeispiele beziehen sich auf Controlling-Anwendungen mit Excel-Status (Vom Erfolgsbudget zum Finanzbudget), ferner auf die Kundendeckungsbeitragsrechnung, auf Return on Investment (ROI), den Human Capital Index, die Investitionsplanung sowie auf die Bausteine einer Mehrjahresplanung. Das Beispielheft verbindet betriebswirtschaftliches Controllingwissen mit IT-spezifischem Anwendungs- und Umsetzungswissen, eingebettet in eine verbindende Methodik, die die typische Stärke von Excel, das Erzeugen von Einblick und Einsicht, zur Geltung bringt.

**Gadatsch, Andreas: IT-Controlling realisieren**

Wiesbaden: Vieweg Verlag 2005 – 246 Seiten – € 39,90

### Autor und Konzept

Prof. Dr. Andreas Gadatsch ist Professor für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Wirtschaftsinformatik an der Fachhochschule Bonn-Rhein-Sieg. Gadatsch hat Erfahrungen als Berater, Projektleiter und IT-Manager. Das Buch ist erschienen in der Reihe „Edition CIO“, die herausgegeben wird von Mitgliedern der Zeitschrift CIO. Der Autor will mit dieser Neuerscheinung Praxiswissen für IT-Controller, CIOs und IT-Verantwortliche vermitteln.

### Inhaltsüberblick

Grundlegende Begriffe – Vorgehen und Werkzeuge – Praxis des Projektcontrollings – Marktstudien und Software für IT-Controller – Anhang.

### Würdigung

„Der IT-Controller plant, koordiniert und steuert die Informationstechnologie und ihre Aufgaben für die Optimierung der Geschäftsorganisation (Geschäftsprozesse und Aufbauorganisation)“ – so der Autor in seiner Einführung. Das von Gadatsch vertretene Konzept umfasst neben der – in der Praxis oft vorherrschenden – Kosten- auch die Leistungsorientierung. Die dargelegte Vorgehensweise bezieht sich u. a. auf Konzeption und Monitoring einer IT-Strategie mit einer IT-Balanced Scorecard, Kostensenkung, Leistungsvereinbarungen, Steuerung von IT-Prozessen, Benchmarking, Outsourcing und Offshoring sowie auf die Implementierung eines IT-Kennzahlensystems. Im Kapitel Projektcontrolling geht es u. a. um die Steuerung und Überwachung von IT-Projekten, Risikomanagement, Projektportfolio oder Multiprojektmanagement. Die Merkmale des IT-Controlling-Konzeptes werden nach den Dimensionen Bezugsbereich, Zielformulierung, Zielsteuerung und Zielerfüllung dargestellt und erläutert. Eine nähere Erörterung der Bezugslinien zum „Unternehmenscontrolling“ erfolgt kaum. Das Buch ist anschaulich und verständlich geschrieben, wozu über 100 Abbildungen und ein lesefreundliches Layout beitragen. Ein Onlineservice ergänzt den Informationswert. Insgesamt vermittelt diese Neuerscheinung vielfältige Anregungen und Hilfen zum Aufbau, Betrieb und Nutzung eines IT-Controllings.

**Becker, Jörg / Winkelmann, Axel: Handelscontrolling**  
Berlin: Springer Verlag 2006 – 489 Seiten – € 64,95

#### **Autoren und Konzept**

Prof. Dr. Jörg Becker ist Geschäftsführender Direktor des European Research Center for Information System (ERCIS) und Instituts für Wirtschaftsinformatik der Universität Münster. Dipl.-Kfm. Axel Winkelmann ist dort wissenschaftlicher Mitarbeiter. Internet: <http://www.ercis.de/>. Die Autoren stellen in diesem Buch ein Vorgehensmodell zum Aufbau eines gut strukturierten Handelscontrollings vor und zeigen, wie dieses Konzept näher ausgestaltet werden kann.

#### **Inhaltsüberblick**

Controlling – eine Bestandsaufnahme – Entwicklung einer Controlling-Konzeption – IT-Systeme als Grundlage eines erfolgreichen Handelscontrollings – Handelscontrolling in der Beschaffung, in der Distribution und im Lager – Handelscontrolling bei betriebswirtschaftlich-administrativen Aufgaben – IT-Controlling im Handel – Interorganisationales Handelscontrolling und Benchmarking – Organisation des Controlling.

#### **Würdigung**

Mit diesem Buch wollen die Autoren einen ganzheitlichen Blick auf die Aufgaben des Controllings im Handel bieten. Nach einer Positionsbestimmung stellen Becker/Winkelmann ein Vorgehensmodell vor, mit dem sich das Berichtswesen erfassen und optimieren lässt. Danach folgt ein Überblick zu den im Handel primär eingesetzten IT-Systemen und über das Angebot auf dem deutschen Markt. Die anschließenden Kapitel gelten den funktionalen Bereichen eines Handelsunternehmens. Die Autoren behandeln hier die Controlling-Spezifika und unterbreiten umfangreiche Vorschläge für strategische und operative Kennzahlen in diesen Bereichen. Angesichts der wachsenden Bedeutung des IT-Controlling im Handel wird dieser Thematik ein eigenes Kapitel gewidmet. Die beiden letzten Kapitel haben im Zusammenhang mit dem Controlling organisatorische und methodische Fragen zum Inhalt. Becker / Winkelmann stellen eine mit über 500 Kennzahlen große Referenzbibliothek zur Verfügung – das Herzstück dieses Buches. Dabei handelt es sich um Einzelkennzahlen. Die Balanced Scorecard wird – etwas missverständlich – knapp unter Kennzahlensysteme vorgestellt neben u.a. RL-System und Tableau de Bord. Die Autoren schlagen ein „Handels-H-Modell“ als Struktur für eine Berichtswesenkonzeption vor. Das Buch zeichnet sich mit fast 300 Abbildungen und Tabellen, einer tiefen Strukturierung, fortlaufenden Randbemerkungen, einem umfangreichen Stichwortverzeichnis durch eine gute Lesbarkeit aus. Es verbindet vielfältige innovative Ansätze mit Erfahrungswissen und empirischen Erkenntnissen zu einem ganzheitlichen Konzept. Im Begrifflichen und Grundsätzlichen verfolgen die Autoren eine eigene Linie, die nur bedingt mit der International Group of Controlling bzw. dem Internationalen Controller Verein übereinstimmt.

**Zerres, Christopher / Zerres, Michael P. (Hrsg.): Handbuch Marketing-Controlling**  
Berlin: Springer Verlag 2006 – 446 Seiten – € 74,95

Ziel dieses Handbuches – das in dritter, überarbeiteter Fassung vorliegt – ist es, Fach- und Führungskräften einen fundierten Überblick zum Marketing-Controlling zu verschaffen. Das Buch behandelt Aspekte des strategischen und operativen Marketing-Controllings sowie wichtige Fragen der Implementierung. 28 Autorinnen und Autoren bearbeiten in 21 Kapiteln ein breites Themenspektrum, u. a. Strategische Analysetechniken, Erfolgsfaktorenforschung, Frühwarnsysteme, Entwicklung und Test von Nutzenversprechen, Prozesscontrolling, Kundenbindungscontrolling, Controlling der Preise und Konditionen, Kommunikationscontrolling oder Online-Marketing-Controlling usw. 162 Abbildungen sichern die Anschaulichkeit. Das Handbuch behandelt kompetent, innovativ und kompakt Aspekte des Marktes und der Erlösseite. Aspekte, die in der klassischen Betriebswirtschaftslehre und häufig auch im Controlling ungleich weniger intensiv als namentlich Kostenrechnung und Kostenmanagement dargestellt werden. Insofern sind Bücher dieser Art immer begrüßenswert, was auf die vorliegende Neuauflage besonders zutrifft.

**Weber, Helmut Kurt / Rogler, Silvia: Betriebswirtschaftliches Rechnungswesen**  
München: Verlag Vahlen 2006 – 363 Seiten – gebunden – € 60,--

Der vorliegende Band 2 dieses Gesamtwerkes hat die Kosten- und Leistungsrechnung sowie die kalkulatorische Bilanz zum Gegenstand und liegt in 4., vollständig überarbeiteter und erweiterter Auflage vor. Dieser Band behandelt das ganze Spektrum der Kosten- und Leistungsrechnung, wobei zwischen betriebsbezogenen, produkt- und stückbezogenen, abteilungs- und produktionsfaktorbezogenen Rechnungen differenziert wird. Das Buch wendet sich in erster Linie an Studierende. Die kompakte und anschauliche Stoffvermittlung eignet sich auch für Praktiker zur Auffrischung ihrer Kenntnisse.

## **Im Brennpunkt: Employability Management bzw. Sicherung der Beschäftigungsfähigkeit**

**Rump, Jutta / Sattelberger, Thomas / Fischer, Heinz (Hrsg.): Employability Management**  
Wiesbaden: Gabler Verlag 2006 – 224 Seiten – € 36,--

#### **Herausgeber und Konzept**

Dr. Jutta Rump ist Professorin für Internationales Personalmanagement und Organisationsentwicklung an der FH Ludwigshafen. Thomas Sattelberger ist Personalvorstand der Continental AG sowie Herausgeber und Autor zahlreicher Veröffentlichungen. Prof. Heinz Fischer ist Honorarprofessor an der FH Pforzheim und als Berater und Coach tätig. Das insgesamt neunköpfige Autorenteam thematisiert vor dem Hintergrund des dynamischen Wandels der Arbeitswelt Employability oder zu Deutsch die Beschäftigungsfähigkeit als Herausforderung des Einzelnen, der Gesellschaft und der Unternehmen. Das vorliegende Sammelwerk führt in die Grundlagen dieses Ansatzes ein, umreißt das Konzept und vertieft einzelne Aspekte.

#### **Inhaltsüberblick**

Managing Employability (Ausgangslage, Erfolgsfaktor Employability, Chancen und Nutzen, Ängste und Befürchtungen, Konzept und Handlungsfelder) – Irrungen und Wirrungen der Ich AG – Employability ist unerlässlich in veränderten Arbeitswelten – Mit kleinen Schritten zum großen Ziel – Demografischer Wandel – Selbstverantwortung und Schlüsselkompetenz – Professionelles Personalmanagement – Wie man im 21. Jahrhundert Karriere macht – Menschenbild in der Ökonomie.

**Würdigung**

Die Autoren greifen eine in Wissenschaft und Unternehmenspraxis noch relativ junge Entwicklung auf und leisten einen Beitrag, von einem Schlagwort zu einem Konzept zu finden und dieses Konzept erfolgreich umzusetzen. Nach dem Verständnis und der Definition der Autoren „ist Employability die Fähigkeit, fachliche, soziale und methodische Kompetenzen unter sich wandelnden Rahmenbedingungen zielgerichtet und eigenverantwortlich anzupassen und einzusetzen, um eine Beschäftigung zu erlangen oder zu erhalten“. Das Sammelwerk geht vom Grundsätzlichen aus und bewegt sich fortschreitend in verschiedene Detailspekte. Eingangs werden Relevanz und Brisanz der Themenstellung ausgeleuchtet und bewusst gemacht, dass sich der Einzelne, aber auch die Gesellschafts- und Unternehmenspolitik einer elementaren Forderung und Herausforderung gegenübersehen. Dabei bemühen sich die Autoren um eine abwägende, erörternde und ganzheitliche Betrachtung, die auf die Betonung von Employability als Erfolgsfaktor zielt. Es werden verschiedene Handlungs- bzw. Umsetzungsfelder aufgezeigt, und zwar Unternehmenskultur, Führung, Organisation, Personalentwicklung, Karrieremodelle, Vergütung, Gesundheitsförderung und Controlling. Bemerkenswerterweise erkennen die Autoren das Controlling als wichtiges Handlungsfeld hinsichtlich Konzeptentwicklung und Implementierung an. Dabei werden einige Probleme der Steuerung immaterieller Vermögenswerte und verschiedene Mess- und Bewertungsprobleme angestoßen sowie die Eignung bekannter Methoden wie u.a. Indikatorenmodelle oder die Balanced Scorecard angediskutiert. Im weiteren Verlauf werden verschiedene Einzelfragen untersucht, wie z. B. neue Karrieremodelle. Ein Buch, das zwar noch keine abschließende Lösung weist und viele Fragen offenlässt und vermutlich sowohl diskussionswürdig als auch diskussionsbedürftig, jedoch insgesamt überaus beachtens- und lesenswert ist. Es greift ein außerordentlich wichtiges und dringendes Thema auf und stellt hierzu richtige und wegweisende Überlegungen an.

## In der wachsenden Aufmerksamkeit: Immaterielle Vermögenswerte bzw. Intangible Assets (wird im nächsten Heft fortgesetzt)

### Für Sie gefunden: Das 12-Punkte-Programm zur wissensorientierten Unternehmensführung (gekürzte Fassung)

1. Mitarbeiter sensibilisieren für das Thema Wissensmanagement
2. Ableitung der Wissensstrategie aus der Unternehmensstrategie
3. Geeignete Rahmenbedingungen schaffen
4. Externe Wissensquellen nutzen
5. Kompetenzentwicklung der Mitarbeiter betreiben
6. Ermöglichung der Wissensweitergabe über Mitarbeitergenerationen
7. Kreativität fördern
8. Lernen aus Projekten
9. Integration Wissensmanagement in die Geschäftsprozesse
10. Gelegenheit zum persönlichen Wissensaustausch schaffen
11. Informationen strukturieren
12. Sorgen für offene und vertrauensvolle Atmosphäre

**Gefunden in:**

**North, Klaus: Wissensorientierte Unternehmensführung**

**Wiesbaden: Gabler Verlag 2005 – 353 Seiten – € 36,90**

Diese bereits in 4., aktualisierter und erweiterter Auflage vorliegende Veröffentlichung befasst sich mit „Wertschöpfung durch Wissen“. Das Buch gliedert sich wie folgt: Auf dem Weg zur Wissensgesellschaft, Wissen in Organisationen, Organisieren rund ums Wissen, Wissen ist menschlich, Wissen aufbauen und teilen, Wissen messen und absichern sowie Wissensmanagement implementieren.

Das vorliegende Buch ist entstanden aus Projekten der Aktionsforschung sowie vielfältigen Beratungsprojekten, so der Verfasser. Prof. Dr. Klaus North lehrt internationale Unternehmensführung an der FH Wiesbaden. Ziel des vorliegenden Buches ist es, sowohl Studierenden als auch Praktikern einen fundierten Überblick zur „Wissensorientierten Unternehmensführung“ auf in Theorie und Praxis aktuellem Stand zu vermitteln und Hilfestellung bei der Implementierung von Ansätzen des Wissensmanagements zu geben.

**Matzler / Hinterhuber / Renzl / Rothenberger (Hrsg.): Immaterielle Vermögenswerte**

**Berlin: Erich Schmidt Verlag 2006 – 695 Seiten – € 98,-**

**Herausgeber und Konzept**

Dieses „Handbuch der intangible Assets“ wird von Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern der Universitäten Klagenfurt und Innsbruck herausgegeben. Die Herausgeber werden unterstützt durch eine größere Anzahl von Autorinnen und Autoren, die vorwiegend aus Hochschule und Beratung kommen. Intangible Assets bzw. Immaterielle Werte sind als Vermögenswerte definiert, die nicht im materiellen Besitz oder in Beteiligungen bzw. Finanzanlagen bestehen, jedoch für das Unternehmen von Wert sind und meistens auch erheblichen Einfluss auf die Wettbewerbsfähigkeit haben. Das Buch versteht sich als Grundlagenwerk der immateriellen Vermögenswerte und vermittelt einen umfassenden Überblick über Stand und Entwicklung sowie Facetten und Perspektiven der einschlägigen Diskussion.

**Inhaltsüberblick**

Bewertung und Management von Intangible Assets: Methoden und Erfahrungen – Wissensbilanzen und Intellectual Capital Reporting – Wissen und Intellectual Property Rights – Beziehungen und Netzwerke – Reputation und Marken – Mitarbeiter und Strukturen.

**Würdigung**

Das vorliegende Sammelwerk vermittelt eine fundierte Bestandsaufnahme und beleuchtet die Thematik aus unterschiedlichen Perspektiven. Die Art und der Umfang dieser Veröffentlichung sowie die in diesem Buch versammelte Kompetenz verschafft den immateriellen Werten eine angemessene publizistische Plattform und vermittelt diesem Thema – vielleicht erstmalig – einen ernsthaften und bedeutungsvollen Charakter. Insofern gelingt dem Autorenteam eine fundierte, vielschichtige und eindrucksvolle Thematisierung. Darüber hinaus bringt diese Neuerscheinung auch verschiedene Ansätze und Erfahrungen zur praktischen Nutzung und Anwendung der vorgeschlagenen Konzepte. In diesem Zusammenhang ist das Kapitel

„Bericht Praxisstudie zum Thema Intangible Assets“ besonders erwähnens- und bemerkenswert. Dahinter steht eine Studie der Ideenwerkstatt des Internationalen Controller Verein eV (ICV). Damit wird gewürdigt, dass der ICV zu den Pionieren auf diesem Gebiet zählt. Die Art der Darstellung und Vermittlung sowie die gewählten Themenakzente spiegeln wider, dass sich das Autorenteam nahezu ausschließlich aus Wissenschaftler und Berater zusammensetzt. Damit wird auch erkennbar, dass es bislang – noch – nicht viele vermittlungsfähige Praxiskonzepte im gewerblichen Bereich gibt und wir noch am Anfang einer vermutlich längeren und in der Praxis auch beschwerlichen Entwicklung stehen. Angesichts der Komplexität und Dynamik dieser Entwicklung hat dieses Handbuch zwangsläufig „nur“ vorläufigen Charakter und zeichnet einen aktuellen Zwischenstand auf. Insgesamt ein bedeutendes Werk zu einem insbesondere für Controller besonders wichtigen Thema in sehr gelungener Aufmachung und Ausgestaltung.

**Weber, Jürgen / Kaufmann, Lutz / Schneider, Yvonne: Controlling von Intangibles**

Weinheim: WILEY-VCH Verlag 2006 – 63 Seiten – € 24,90

#### **Autoren und Konzept**

Prof. Dr. Jürgen Weber lehrt Controlling an der WHU und ist Autor zahlreicher Veröffentlichungen. Prof. Dr. Lutz Kaufmann ist an der WHU Inhaber des Lehrstuhls für Internationales Management. Yvonne Schneider ist Doktorandin am Lehrstuhl für Internationales Management an der WHU. Diese Veröffentlichung erscheint als Band 48 der Reihe „Advanced Controlling“. Gegenstand der Veröffentlichung, so der Untertitel, ist „Nicht-monetäre Unternehmenswerte aktiv steuern“.

#### **Inhaltsüberblick**

Vorwort – Die Bedeutung von Intangibles für Controller – Die Bereitstellung von Informationen als Aufgabe des Controlling – Berichtsmodelle und Darstellungsmöglichkeiten von Intangibles – Spezifische Abbildungen einzelner Intangibles – Fazit und Ausblick.

#### **Würdigung**

Der vorliegende Band gibt einen Überblick über Bedeutung, Stand und Entwicklung der aktuellen Diskussion in Theorie und Praxis zu diesem Themenfeld. Die Beschäftigung mit Intangibles wird, so die Autoren, „zu einer zentralen Frage der Unternehmenssteuerung“. Zunächst wird deutlich, dass für Intangibles die unterschiedlichsten Terminologien existieren. Die Autoren machen diese Begriffsvielfalt transparent und schlagen als Arbeitsdefinition vor: „Intangibles als immaterielle Ressourcen, von denen ein indirekter Beitrag zur Wertsteigerung des die Ressourcen besitzenden Unternehmens ausgeht.“ Ähnlich wie die Definitionen sind auch Versuche zur Strukturierung von Intangibles vielfältig, wie die Autoren in einem Überblick vermitteln. Ausgangspunkt der weiteren Überlegung ist die Feststellung, dass einerseits die Informationsversorgung eine Hauptaufgabe des Controlling ist und andererseits Intangibles in die Informationsversorgung zu integrieren sind. Es bestehen zahlreiche Modelle zur Abbildung, Messung und zum Management von Intangibles. In diesem AC-Band werden folgende Konzepte überblickartig vorgestellt: der Skandia Navigator, der Intellectual Capital-Navigator, die Balanced Scorecard, der Intangible-Asset-Monitor und das Intellectual Capital Statement der Schmalenbach-Gesellschaft. Diese allgemeinen Modelle zur Abbildung von Intangibles ermöglichen einen systematischen Überblick über die immateriellen Vermögenswerte. Darüber hinaus ist es auch wichtig, spezifische Darstellungs- und Bewertungsverfahren einzelner wichtiger intangibler Ressourcen zu finden. Die Autoren stellen hierzu mögliche Abbildungsverfahren für den Kundenwert, den Markenwert, die Reputation eines Unternehmens und das Wissen einer Forschungseinrichtung vor. Insgesamt vermittelt der Band eindrücklich das Controlling von Intangibles als bedeutende Herausforderung für Controller, reißt Lösungsmöglichkeiten an, vermittelt ein Verständnis von der spezifischen Problematik der Intangibles und macht letztlich klar, dass auf diesem Themenfeld noch erhebliche Aufbau- und Entwicklungsarbeit zu leisten ist.

## **In der aktuellen Diskussion: IFRS-Themen (wird im nächsten Heft fortgesetzt)**

**Scherer, Ralf / Willinger, Michael: Parallele Rechnungslegung mit SAP**

Bonn: Galileo Press 2006 – 440 Seiten – gebunden – € 79,90

#### **Autoren und Konzept**

Ralf Scherer ist bei der BMW AG für IT-Projekte im Bereich Produktkostenrechnung zuständig. Zuvor war er Projektleiter im Consulting der SAP für Rechnungswesenprojekte. Michael Willinger ist bei der Tarkett AG als Projektmanager für die weltweite Einführung von SAP FI/CO verantwortlich. Dieses Buch liefert – ergänzend zum Fach-Know-How – das technische Rüstzeug, um im SAP System die Berichterstattung nach IAS/IFRS optimal abzubilden.

#### **Inhaltsüberblick**

Einleitung – Begriffliche Grundlagen und Motive – Betriebswirtschaftliche Grundsatzfragen – Ansätze zur Abbildung einer parallelen Rechnungslegung in SAP – Grundsätze der kontenplanbasierten Lösung – Anlagevermögen – Vorräte – Fertigungsaufträge – Langfristige Auftragsfertigung – Fremdwährungsbewertung – Wertberichtigungen – Forderungen und Verbindlichkeiten – Weitere Bilanzpositionen – Umsatzkostenverfahren – Segmentberichterstattung – Cashflow-Rechnung – Tipps zur Projektplanung.

#### **Würdigung**

Im Vordergrund dieser Veröffentlichung steht die praktische Umsetzung mit SAP R/3 und das dazu erforderliche Customizing. Zunächst werden die betriebswirtschaftlichen Grundlagen der parallelen Rechnungslegung, insbesondere für den Einzelabschluss, in knapper Form dargestellt. Betriebswirtschaftliches Wissen und vor allem fundierte IFRS-Kenntnisse sind Voraussetzung zur erfolgreichen Nutzung dieses Buches. In den zentralen Kapiteln werden alle wichtigen Themen von der kontenplanbasierten Lösung über das Umsatzkostenverfahren und die Segmentberichterstattung bis hin zur Kapitalflussrechnung näher behandelt. Praxisbeispiele und Tipps zur praktischen Vorgehensweise im Projekt runden das Buch ab. Das Werk basiert weitgehend auf dem SAP-Releasestand R/3 Enterprise 4.7, der z. Z. am weitesten verbreitet ist. Jedoch gehen die Autoren an den Stellen, wo es für die Thematik dieses Buches relevante Unterschiede gibt, auch auf mySAP ERP 2004 ein.

**Marten / Quick / Ruhnke (Hrsg.): IFRS für den Mittelstand?**

Düsseldorf: IDW Verlag 2005 – 155 Seiten – € 42,-

#### **Autoren und Konzeption**

Dieser Band erscheint in der Reihe „Hochschulschriften zur Wirtschaftsprüfung“ und thematisiert mit „IFRS für den Mittelstand?“ eine der im Zusammenhang mit der Rechnungslegung nach IFRS mit am häufigsten gestellte Frage. Bei dieser Veröffentlichung handelt es sich um den

Tagungsband zur Fachveranstaltung des Ulmer Forums für Wirtschaftswissenschaften (UFW) e. V. am 25. Mai 2005 an der Universität Ulm. Als Referenten traten Experten aus Wissenschaft, Praxis, Institutionen einschließlich Regierung auf.

#### **Inhaltsüberblick**

Diskussionsstand der IFRS – Konversion nicht kapitalmarktorientierter Unternehmen – Vor- und Nachteile einer Rechnungslegung nach IFRS für nicht kapitalmarktorientierte Unternehmen – Aktueller Stand der Projekte der IASB – Erfahrungsbericht einer Umstellung – Modernisierung des deutschen Bilanzrechts – IFRS und Steuerbilanz – Die Begleitung der Umstellung durch den WP.

#### **Würdigung**

Der vorliegende Tagungsband vermag angesichts der Themenkomplexität die eingangs gestellte Frage weder eindeutig noch abschließend zu beantworten. Er bringt aber eine bemerkenswerte Transparenz in diese Diskussion und vermittelt vorläufige Beurteilungskriterien und erstes Orientierungswissen. Darüber hinaus wird deutlich, warum diese Fragestellung nicht oder noch nicht eindeutig zu beantworten ist. Als nützlich erweist sich das Zusammenspiel verschiedener Perspektiven. Empirische Befunde ergänzen die Ausleuchtung der Themenstellung durch verschiedene Hochschullehrer. Ein Erfahrungsbericht legt den Fokus auf die Unternehmenspraxis, der verstärkt wird durch die WP-Perspektive. Berichte über weitere Vorhaben und „Baustellen“ vervollständigen das Bild. Die übersichtliche und strukturierte Darstellung sowie die jeweiligen Zusammenfassungen ermöglichen auch dem eiligen Leser, sich einen schnellen Überblick und ersten Einstieg zu verschaffen. Aus diesem Buch lässt sich das Fazit ableiten, dass eine mögliche Umstellung eines mittelständischen Unternehmens am jeweiligen Einzelfall gründlich zu überlegen ist. Nicht für alle Unternehmen ist eine Umstellung sinnvoll, jedoch für eine größere Anzahl von Unternehmen des Mittelstandes ist die Umstellung auf IFRS eine ernsthafte Option.

#### **Hayn, Sven / Grüne, Michael: Konzernabschluss nach IFRS**

München: Verlag Vahlen 2006 – 238 Seiten – kartoniert – € 36,-

#### **Autoren und Konzept**

Prof. Dr. Sven Hayn ist Partner von Ernst & Young in Hamburg und bekannter Fachautor. Dr. Michael Grüne ist Senior Manager in der Grundsatzabteilung Wirtschaftsprüfung der Ernst Young AG, Stuttgart. Dieses Buch erscheint in der Reihe „Vahlens IFRS-Praxis – Abschluss mit GuV und Reporting“. Es befasst sich mit praxisrelevanten Fragen und Sachverhalten im Zusammenhang mit der Konzernrechnungslegung nach IFRS. Der Untertitel „Konsolidierung und Bilanzierung“ markiert den Themenschwerpunkt.

#### **Inhaltsüberblick**

Einleitung – Konzernabschluss im Regelwerk der IFRS – Vollkonsolidierung – Quotenkonsolidierung – Assoziierte Unternehmen – Checkliste für konzernrelevante Anhangangaben – Konzernabschluss und erstmalige Anwendung der IFRS – Aktuelle Entwicklungen.

#### **Würdigung**

Ziel des Buches ist es, in anschaulicher und übersichtlicher Weise durch die wesentlichen praxisrelevanten Sachverhalte und Fragen im Zusammenhang mit der Konzernrechnungslegung nach IFRS zu führen. Das Buch wendet sich sowohl an Praktiker als auch an Studierende, die im Rahmen der Vertiefungsrichtung Rechnungswesen bzw. Wirtschaftsprüfung mit der IFRS-Thematik befasst sind. Die Autoren sind bestrebt, die Vermittlung der anspruchsvollen Materie durch zahlreiche Tabellen und Beispiele zu unterstützen. Das Schlusskapitel verschafft einen Überblick über die geplanten Neuregelungen sowie zu weiteren Änderungen, Übergangsvorschriften und zum Stand der Konvergenz IFRS mit US-GAAP.

#### **Scheffler, Eberhard: Eigenkapital im Jahres- und Konzernabschluss nach IFRS**

München: Verlag Vahlen 2006 – 150 Seiten – kartoniert – € 36,-

#### **Autor und Konzept**

Dieses Buch erscheint in der Reihe „Vahlens IFRS Praxis – Bilanz mit Aktiva und Passiva“. Prof. Dr. Eberhard Scheffler lehrt an der Universität Hamburg und ist Präsident der Deutschen Prüfstelle für Rechnungswesen – Financial Reporting Enforcement Panel in Berlin. Um die Definition und Abgrenzung des Eigenkapitals im Jahres- und Konzernabschluss nach IFRS gibt es eine kontroverse Debatte, so dass das vorliegende Buch eine besonders diskussions- und klärungswürdige Thematik innerhalb der Rechnungslegung nach IFRS aufgreift. Der Untertitel „Abgrenzung, Konsolidierung, Veränderung“ umreißt den Inhalt.

#### **Inhaltsübersicht**

Einführung – Abgrenzung von Eigen- und Fremdkapital – Eigenkapital von Kapitalgesellschaften und bei Personengesellschaften sowie der Genossenschaften – Das Eigenkapital des Konzerns – Eigenkapitalveränderungsrechnung.

#### **Würdigung**

Das Eigenkapital eines Unternehmens ist eine wesentliche Grundlage seiner geschäftlichen Tätigkeit, die mit wichtigen und unverzichtbaren Funktionen verbunden ist, die aber, so der Autor, in der IFRS-Rechnungslegung nur unvollkommen berücksichtigt wird. Die internationalen Rechnungslegungsgrundsätze IAS/IFRS enthalten keine rechtsformspezifischen Regelungen. Sie grenzen Eigen- und Fremdkapital allein dadurch voneinander ab, dass Eigenkapital mit keinerlei Verpflichtungen verbunden sein darf, finanzielle Mittel an die Eigenkapitalgeber zu leisten oder finanzielle Vermögenswerte und Verbindlichkeiten zu für das Unternehmen ungünstigen Bedingungen zu tauschen. Vor diesem Hintergrund führt Scheffler eine fundierte Diskussion, die sowohl die rechtsformspezifischen Besonderheit des Eigenkapitals als auch die betriebswirtschaftliche Funktion des Eigenkapitals betrifft. Das vorliegende Buch leistet Dreifaches: Es setzt sich mit der Problematik und der Funktion des Eigenkapitals in einem ganzheitlichen Sinne auseinander. Es vermittelt ferner im Sinne der Buchreihe, in der dieses Werk erscheint, eine fundierte Arbeits- und Informationshilfe und fördert darüber hinaus die wichtige Diskussion zur notwendigen Verbesserung der IFRS-Regeln hinsichtlich des Eigenkapitals.

#### **Kuhnle, Helmut / Banzhaf, Jürgen: Finanzkommunikation unter IFRS**

München: Verlag Vahlen 2006 – 215 Seiten – kartoniert – € 36,-

#### **Autoren und Konzept**

Das Buch erscheint in der Reihe „Vahlens IFRS Praxis – Management und Controlling“. Prof. Dr. Helmut Kuhnle lehrt an der Universität Hohenheim, Jürgen Banzhaf ist dort wissenschaftlicher Mitarbeiter. Finanzkommunikation als Teil der Unternehmenskommunikation dient dazu, die Leistungen des Unternehmens an den Kapitalmarkt zu kommunizieren. In diesem Buch geht es um die Grundlagen, Ziele und Gestaltung der Finanzkommunikation unter IFRS.

### Inhaltsübersicht

Unternehmensfinanzierung, Information und Kommunikation – Grundlagen zweckmäßiger Finanzkommunikation – Zweckmäßige Finanzkommunikation unter Berücksichtigung der Informationspflichten durch gesetzliche Vorgaben – Rechnungslegung nach IAS/IFRS als Informationsbasis der Finanzkommunikation – Finanzkommunikation als Instrument der Imagegestaltung – Konzeptionelle und inhaltliche Ausgestaltung der regelmäßigen, freiwilligen Finanzkommunikation – Phasenbezogene Ausgestaltung der Finanzkommunikation.

### Würdigung

Die Autoren setzen sich mit dieser Veröffentlichung zum Ziel, einen weiterführenden Beitrag zu Theorie und Praxis der Finanzkommunikation zu leisten. Die Finanzkommunikation wird in diesem Buch als Teilbereich des Finanzmarketings verstanden. Sie umfasst die kontinuierlichen, an den Bedürfnissen der Adressatengruppen und an bestimmten Zielen ausgerichteten kommunikationspolitischen Maßnahmen, die der Beziehungspflege von Unternehmen zu ihrer Financial Community dienen. In diesem Sinne verfolgt die Finanzkommunikation sowohl kommunikationspolitische als auch finanzwirtschaftliche Ziele. Das Oberziel der Finanzkommunikation ist die optimale Bewertung des Wertpapierkurses. Neben dem Problembereich Finanzkommunikation, u. a. mit Ausblick auf neuere Themen wie Value Reporting oder Business Reporting, werden Aspekte der IFRS-Rechnungslegung behandelt, soweit für die Finanzkommunikation relevant. In diesem Zusammenhang warnen die Autoren vor überzogenen Erwartungen, denn auch die internationale Rechnungslegung, so Kuhnle/Banzhaf, können keinen absoluten Schutz vor unredlichen Maßnahmen gewähren. Zusammenfassend gelangen die Autoren zum Schluss, dass sich die Rechnungsleger in Deutschland an einen umfangreichen Paradigmenwechsel gewöhnen und auf eine längere Übergangsphase einstellen müssen. Bei der Bewertung des Informationsgehaltes des Jahresabschlusses nach IFRS geben die Autoren ein differenziertes und abwägendes Urteil ab. Insgesamt vermitteln die Autoren in diesem gehaltvollen Fachbuch einen fundierten Einblick in die Finanzkommunikation nach IFRS und verstärken – wenngleich organisatorische Fragen nicht behandelt werden – den Eindruck, dass es sich hier auch um „Controller's Thema“ handelt, da zwischen der internen und externen Kommunikation vielfache Parallelen und Überschneidungen festzustellen sind. Insoweit vermag das Buch diese Diskussion der Controller anzustoßen und substantiell zu fördern.

### International Accounting Standards Committee Foundation (IASCF) (Hrsg.) – International Financial Reporting Standards (IFRSs™)

Briefing für Vorstände, Geschäftsführer, Prüfungsausschüsse, Aufsichtsorgane und leitende Manager

Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag 2005 – 78 Seiten A4 – kartoniert – € 29,95

Der Überblicksband liefert eine kurze und prägnante Zusammenfassung des aktuellen IASB-Regelwerks und dessen Implikationen für die Unternehmenspraxis. Die Veröffentlichung umfasst neben dem Framework, die IFRS 1 bis 7 und die IAS 1 bis 41. Bei diesem Abriss handelt es sich nicht um eine durch den IASB (International Accounting Standards Board) genehmigte Publikation, sondern um eine von Mitarbeitern der IASCF (International Accounting Standards Committee Foundation®) erstellte Zusammenfassung. Dieser grobe Überblick vermittelt Nicht-Fachleuten eine allgemeine Orientierung über Anforderungen und Auswirkungen der Rechnungslegung nach IAS/IFRS.

### Adler / Düring / Schmalz: Rechnungslegung nach internationalen Standards

Loseblattwerk in 2 Ordnern und 6 Teillieferungen – bearbeitet von Hans-Friedrich Gelhausen, Jochen Pape, Winand Schruff und

Klaus Stolberg – XVIII, 1136 Seiten – Loseblattsammlung

Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag – € 249,- / CHF 399,-

Zu diesem Kommentar ist die 4. Teillieferung 12/2005 erschienen. Dieses Loseblattwerk vermittelt eine umfangreiche Kommentierung international geltender Rechnungslegungsgrundsätze nach IFRS. Das Werk beinhaltet u. a. Hinweise auf künftige internationale Entwicklungen, informiert über die konzeptionellen Grundlagen, die Pflichtteile des Abschlusses, Notes und andere zusätzliche Angaben, branchenspezifische Standards, Zwischenberichte usw.

### Loseblattausgabe IAS / IFRS mit laufenden Aktualisierungen – International Accounting Standards Board (IASB) (Hrsg.)

International Financial Reporting Standards (IFRSs™) einschließlich International Accounting Standards (IAS™) und

Interpretationen per 1. Januar 2005 – Loseblattwerk in einem Ordner incl. 3. Ergänzungslieferung (Stand: 02.2006) –

1966 Seiten – Loseblattsammlung

Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag – € 74,95 / CHF 120,00 – Apartpreis (ohne Ergänzungslieferungen) € 84,95 / CHF 136,00

Diese Loseblattsammlung enthält die vom IASB autorisierte deutsche Übersetzung und ist in einer Neuauflage im Schäffer-Poeschel Verlag erschienen.

## Schon immer ein Thema: Projektmanagement

Fetzer, Heinrich: Der Controller im Bauprojekt

Offenburg: Verlag für ControllingWissen AG 2006 – 144 Seiten A4 – € 56,80

### Autor und Konzept

Der Autor, Diplom-Bauingenieur Heinrich Fetzer schreibt dieses Buch auf der Basis seiner Erfahrungen als Projektleiter. Diese Veröffentlichung erscheint als Band 13 der Reihe Controlling-Beispielhefte und ergänzt damit die in dieser Reihe bereits erschienenen Beispielhefte 9 „Der Controller in der Projektarbeit“ und 12 „Projektcontrolling-Handbuch“. Das vorliegende Controlling-Beispielheft befasst sich mit vielfältigen Erfahrungen aus der Praxis zur Planung und Steuerung von Bauprojekten.

### Inhaltsüberblick

Einführung – Organisation/Koordination – Verträge – Qualität – Kosten – Termine – Dokumentation – Memo.

### Würdigung

Dieses Beispielheft thematisiert Bauprojekte und ihre Besonderheiten. So unterscheidet sich der Prozess, bei dessen Ablauf Bauwerke entstehen, von anderen Produktionsprozessen vor allem dadurch, dass an einem Bauvorhaben in der Regel zahlreiche unterschiedliche Partner beteiligt sind. Damit kommt dem Versuch einer ganzheitlichen Arbeits- und Sichtweise bei Bauvorhaben eine besondere Bedeutung zu. Bauen und Umbauen kommen in vielen Unternehmen häufig vor. Darüber hinaus interessiert das Thema Bauen oft auch aus der privaten Perspektive. Dieses Beispielheft,

so der Autor im Vorwort, will bei der praktischen Steuerung und Planung von Bauprojekten behilflich sein. Vertieft man sich in diese Neuerscheinung, kann man – über die eigentliche Zielsetzung des Beispielheftes hinaus – auch viel Wissenswertes über Immobilien und über Themen im Zusammenhang mit Immobilien erfahren, so z. B. zur Raumausbauqualität oder zum Aufbau einer Liste Bestandsunterlagen. Erwähnenswert ist auch die Anlage Memo als umfangreiche Auflistung von Punkten, die bei einem Projekt nicht vergessen werden sollen. Das Buch befasst sich schwerpunktmäßig mit der Projektentwicklung und der Projektsteuerung, aber auch mit zahlreichen Aspekten des Facility Management und im weiteren Sinne des Gebäudemanagements. Zahlreiche Beispiele und über 50 Abbildungen sichern die Anschaulichkeit des gut lesbaren und verständlichen Beispielheftes als gelungenen Beitrag zum „Speziellen Projektmanagement für Bauprojekte und vorhandene Bauten“.

**Peipe, Sabine / Kerner, Martin: Projektberichte Statusreports Präsentationen**

**Freiburg: Haufe Mediengruppe 2005 – 174 Seiten mit CD-ROM – E 29,80**

**Autoren und Konzept**

Sabine Peipe ist Projektmanagement-Trainerin, Martin Kerner ist Projektmanager in einem Elektrokonzern. Die Reihe „Haufe Projektmanagement“, in der dieses Buch erscheint, vermittelt das Wissen der GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement. In diesem Buch geht es darum, wie mit erläuterten Berichtsmustern der Projekterfolg gesichert werden kann.

**Inhaltsüberblick**

Warum Projektberichte zum Erfolgsfaktor geworden sind – Wie Sie ihr Berichtswesen organisieren – Berichte für alle Fälle: zeitorientierte und ereignisorientierte Berichte – Übersicht über alle Beispielberichte – Berichte für die Definitionsphase, die Planungsphase, Realisierungsphase und Abschlussphase.

**Würdigung**

Projekte sind vom Start bis zum Abschluss mit Berichten und Präsentationen verbunden. Aussagekräftige Projektberichte gelten als das Rückgrat für die Steuerung und Kontrolle von Projekten. Dieser Band vermittelt die unterschiedlichsten Berichtsarten und -funktionen und hilft, sie gezielt und erfolgreich im Projektmanagement einzusetzen und zu nutzen. Auf der beiliegenden CD finden sich zu fast allen in diesem Buch vorgestellten Berichtsarten Vorlagen in den Formaten Microsoft Word und Excel. Die Vorlagen können den jeweiligen individuellen Anforderungen angepasst werden. Das Buch ist klar und übersichtlich gestaltet und am Praxisbedarf orientiert. Insgesamt eine recht hilfreiche und nützliche Arbeitshilfe für Einsatz, Nutzung und Gestaltung von zeit- und ereignisgesteuerten Berichten in der Projektarbeit.

**Schreckeneder, Berta: Projektcontrolling**

**Freiburg: Haufe Mediengruppe 2006 – 294 Seiten mit CD-ROM – € 34,80**

Dieses Buch liegt in 2., überarbeiteter Auflage als Band der GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement vor. Es trägt den Untertitel „Projekte überwachen, steuern und präsentieren“. Auf der beiliegenden CD-ROM befinden sich 25 Profi-Tools und Rechner für die Projektarbeit, u. a. Budgetkontrolle für mehrere Projekte, Finanzplanung oder Projektplanung. Das Buch ist lesefreundlich und verständlich und mit einer Vielzahl von Abbildungen und Beispielen versehen. Es verbindet ein grundlegendes Lehrbuch mit einer projektbegleitenden Arbeitshilfe.

**Brugger, Ralph: IT-Projekte strukturiert realisieren**

**Wiesbaden: Vieweg Verlag – 538 Seiten – € 44,90**

Die vorliegende 2., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage verfolgt zwei übergeordnete Ziele. Zum einen wird aufgezeigt, wie IT-Projekte systematisch angegangen und abgewickelt werden können. Zum anderen wird vermittelt, wie anhand von Darstellungstechniken die Projektinhalte analysiert und verständlich kommuniziert werden können. Der Verfasser unterzieht die Themenstellung einer relativ umfassenden und intensiven Betrachtung und wendet sich mit dieser vertiefenden Betrachtung tendenziell an „Fortgeschrittene“ unter den Projekt- und IT-Verantwortlichen einschließlich Berater. Studierende der Informatik bzw. Wirtschaftsinformatik erhalten mit diesem Buch praxisnahes Arbeitsmaterial. Um den „schnellen Zugang und das Überblickslesen“ zu erleichtern, sollten die Begriffsübersichten in einem angemessenen Glossar zusammengefasst, ein Abkürzungsverzeichnis aufgenommen sowie Zusammenfassungen eingefügt werden. Erwähnenswert sind 456 Abbildungen sowie eine tief strukturierte Darstellung und ein insgesamt recht gehaltvolles „Methodenbuch“.

**Seidel, Uwe: Projekt-Controlling-Handbuch**

**Offenburg: Verlag für ControllingWissen AG 2005 – 309 Seiten A4 – € 96,80**

**Autor und Konzept**

Diese Publikation erscheint als Controlling-Beispielheft 12 von Prof. Dr. Uwe Seidel, Fachhochschule Regensburg und Privates Institut für Projektmanagement und Controlling, Rösau und München. Den Schwerpunkt dieser Neuerscheinung bilden Formulare und Checklisten zur Planung und Steuerung von Projekten.

**Inhaltsübersicht**

Notwendigkeit eines Projektmanagement/-controlling – Grundlagen des Projektmanagement/-controlling – Formulare und Checklisten für die Projektdefinition – Formulare und Checklisten für die Projektplanung – Formulare und Checklisten für die Projektsteuerung und -überwachung – Formulare und Checklisten für den Projektabschluss – Formulare und Checklisten für projektbegleitende Aktivitäten – Zusammenfassung und Ausblick.

**Würdigung**

Projektmanagement ist bekanntermaßen eine schwierige und oft auch erfolgskritische Tätigkeit. Seidel, Hochschullehrer und Berater für Projektmanagement und -controlling, vermittelt einleitend konzeptionelle Überlegungen und legt damit ein Fundament für die weiteren Ausführungen. Über 200 Seiten des Beispielheftes beziehen sich danach auf Arbeitshilfen der verschiedensten Art, entwickelt aus dem praktischen Tun heraus. Es sind bewährte Formulare, Ablaufregeln und Checklisten zur Planung und Steuerung von Projekten. Nach der einführenden Darstellung des Was und Warum steht im Mittelpunkt des 12. Bandes der Reihe Controlling-Beispielhefte das Wie und Womit. Viele der vorgestellten Arbeitshilfen können unmittelbar oder mit projekt- und unternehmensspezifischen Anpassungen in die praktische Projektarbeit übernommen werden. Ein Handbuch, das auf dem Schreibtisch des Projektleiters oder im Zugriff im Projektbüro unmittelbaren Nutzen bietet und nachhaltig zur Effizienzsteigerung und Qualitätssicherung beitragen kann. Der Verfasser macht erfreulicherweise auch darauf aufmerksam,

dass bei all der Standardisierung und Formalisierung durch Techniken, Methoden und Arbeitshilfen auch die „weiche Komponente“ der Projektarbeit nicht verkannt werden darf. Insgesamt eine recht empfehlenswerte und nützliche Neuerscheinung.

## Immer wieder notwendig: Prüfung und Beratung einschließlich Recht

**Sommerlatte, Tom / Mirow, Michal / Niedereichholz, Christa / von Windau, Peter (Hrsg.): Handbuch der Unternehmensberatung**  
Berlin: Erich Schmidt Verlag – Stand 2006 – Loseblattwerk – einschließlich 4. Lieferung – 1306 Seiten in einem Ordner – € 98,-,  
mit Onlineangebot – Internet unter: [www.ESV.info](http://www.ESV.info)

Das in Zusammenarbeit mit dem Bundesverband Deutscher Unternehmensberater BDU e. V. herausgegebene Werk steht unter dem Leitsatz „Organisationen führen und entwickeln“. In der neuesten Folgelieferung stehen der Generationswechsel in der Unternehmensführung im Mittelpunkt. Daneben werden die Themen Wachstum, Wissensmanagement und Innovationsmanagement sowie die Steuerung der Unternehmenskommunikation mit geeigneten Kennzahlen zur gezielten Imagebildung ausführlich behandelt. Weitere Beiträge sind dem Management der Beratungsunternehmen selber gewidmet.

**IDW (Hrsg.): WP-Handbuch 2006, Band I**

Düsseldorf: IDW Verlag 2006 – 2719 Seiten – € 149,-

Das WP-Handbuch ist das vermutlich bekannteste Werk über das relevante Fach- und Berufswissen der Wirtschaftsprüfer. Angesichts der hohen Regulierungsdynamik wurde eine Neuauflage des ersten Bandes notwendig, die nun als 13. Auflage vorliegt. Dieses vom Institut der Wirtschaftsprüfer (IDW) herausgegebene Handbuch dient Wirtschaftsprüfern, ihren Mitarbeitern, Fach- und Führungskräften in den Unternehmen sowie allen, die sich mit Bilanzierung, Prüfung, Beratung und Treuhandfragen befassen, als umfassende und zuverlässige Informationsquelle für die praktische Arbeit. Die Ausführungen im Handbuch berücksichtigen den Stand der Gesetzgebung, Rechtsprechung bis mindestens Ende Juni 2005. Der berufsrechtliche Teil vermittelt in vier Abschnitten Wissenswertes zum Beruf des Wirtschaftsprüfers, der Berufsorganisation usw. Der recht umfangreiche fachliche Teil gliedert sich in 17 Abschnitte u. a. zu den Themen Erläuterungen zu Vorschriften zur Rechnungslegung für verschiedene Rechtsformen und Branchen, Rechnungslegung nach HGB und IFRS, Prüfung des Risikofrüherkennungssystems oder zum Prüfungsergebnis und zur Prüfungstechnik. Der Anhang enthält u. a. Tabellen zur Zinseszinsrechnung. Ein detailliertes Inhaltsverzeichnis sowie das 170 Seiten umfassende Stichwortverzeichnis erleichtern den Zugriff und die Arbeit mit diesem Handbuch.

**Knief, Peter: Steuerberater- und Wirtschaftsprüfer-Jahrbuch 2006**

Düsseldorf: IDW Verlag 2005 – 1691 Seiten – € 19,90

Das vorliegende Handbuch vermittelt in kompakter Form eine Fülle von aktuellen Informationen zur Beratungs- und Prüfungspraxis. Das Buch gliedert sich in die Themenbereiche Allgemeiner Teil (u. a. Kalender, Adressen und Termine, Berufskammern und Verbände), Rechnungslegung und Prüfung (u. a. Rechnungslegung nach HGB, IFRS und US-GAAP; neues kommunales Finanzmanagement und Abschlussprüfung), Recht (u. a. Gesellschaftsrecht, Insolvenzordnung und Arbeitsrecht), Betriebswirtschaft (u. a. Planung und Unternehmensbewertung), übergreifende Themen (u. a. Existenzgründung und Stiftungen), Steuern (u. a. Einkommensteuer und Gewerbesteuer) sowie Volkswirtschaft, Berufsarbeit WP/StB und aktuelle Rechtsentwicklung. Dieses recht umfassende und preiswerte Informationsangebot wird in einem handlichen Taschenformat vermittelt. Das ausführliche Sachregister hilft bei der gezielten Suche. Angesichts eines Formats von 14,5 x 10 cm ergeben sich Einschränkungen bei der Lesefreundlichkeit.

**Wirtschaftsgesetze**

Düsseldorf: IDW Verlag 2005 – 1557 Seiten – € 39,80

Im Preis inklusive: Die Online-Version der Wirtschaftsgesetze

Die vorliegende 22., aktualisierte und erweiterte Auflage der IDW Textausgabe Wirtschaftsgesetze enthält weitgehend alle für die tägliche Arbeit des Praktikers notwendigen Gesetzestexte auf dem Stand vom 1.12.2005 in einer handlichen und strapazierfähigen Ausgabe, die sich auch zum Mitnehmen eignet. Diese Textausgabe umfasst u. a. das Aktiengesetz, Handelsgesetzbuch, GmbH Gesetz, Kreditwesengesetz, Wertpapierhandelsgesetz, Geldwäschegesetz, Publizitätsgesetz usw. Darüber hinaus ist mit dem Freischaltcode, die jedem Buch beiliegt, ein einfaches Recherchieren oder das Herunterladen von Textpassagen mit der Online-Version kostenlos möglich.

**Kindl, Johann / Feuerborn, Andreas: Bürgerliches Recht für Wirtschaftswissenschaftler**

Herne / Berlin: Verlag Neue Wirtschafts-Briefe 2006 – 672 Seiten – Broschur – € 38,-

Diese Neuerscheinung richtet sich an Nebenfachstudierende und Studierende der Wirtschaftswissenschaften und empfiehlt sich als Lehrbuch für den Pflichtenlehre im Bürgerlichen Recht. Darüber hinaus eignet sich das Buch auch für Praktiker, die ein fundiertes Grundwissen im Bürgerlichen Recht anstreben. Die Veröffentlichung zeichnet sich durch einen systematischen und tief strukturierten Aufbau aus sowie durch viele Beispiele und Schaubilder und eine Konzentration auf Klausurrelevanz. Behandelt werden der Allgemeine Teil des BGB, das Schuldrecht sowie Grundzüge des Sach- und Handelsrechts.

## Täglich angewandt: Sprechen und Schreiben

**Nöllke, Matthias: Small Talk**

Freiburg: Haufe Mediengruppe – 206 Seiten – € 19,80

Diese Neuerscheinung stellt sich als Ideen-Buch zum „Jockeren Plaudern mit den richtigen Gesprächsthemen“ vor. Small talk, so der Autor und Journalist Dr. Matthias Nöllke, verfolgt im Wesentlichen zwei Ziele: das Gespräch soll allen Beteiligten Vergnügen bereiten oder zumindest als angenehm empfunden werden und darüber hinaus eine Gelegenheit sein, sich als sympathischer und gewandter Mitmensch zu präsentieren. Der vorliegende Leitfaden bringt im ersten Teil typische Business-Situationen, in denen Small talk nützlich ist wie z. B. bei Begrüßungen. Gegenstand des zweiten Teils sind Hilfen und Techniken, um z. B. das Thema zu wechseln. Der dritte und umfangreichste Teil bringt nach Themen geordnetes Material, das sich in Unterhaltungen einstreuen lässt. Ein unterhaltsames Buch und ein interessantes Leseerlebnis mit vielfältigen Anregungen, um sich bei Vorstellungsgesprächen, auf dem Messestand oder beim Essen vorteilhaft zu verhalten.

**Drenkelforth, Roland: Scheiben für die Zeitung****Zürich: Orell Füssli Verlag 2005 – 208 Seiten – € 24,-**

Roland Drenkelforth arbeitet für verschiedene Schweizer Tageszeitungen. Mit diesem Buch legt er eine praktische Einführung in die Pressearbeit vor, die aus dem Alltag einer Lokalzeitung entstanden ist. Der erste Teil befasst sich mit journalistischen Darstellungsformen mit vielen Beispielen. Im zweiten Teil diskutiert der Autor Mittel und Wege, in die Zeitung zu gelangen. Der dritte Teil widmet sich dem Berufseinstieg und der Ausbildung, dabei erfolgt eine gesonderte Darstellung der Verhältnisse in der Schweiz, in Österreich und in Deutschland. Ein Anhang beinhaltet u.a. Richtlinien des Presserates. Ein Buch, das sich einerseits für Einsteiger und Interessierte eignet und andererseits eine Hilfe für alle, die sich mit der Pressearbeit in ihrem Unternehmen oder in anderen Organisationen wie z. B. Verbänden und Vereinen befassen.

**Nicht immer einfach: Mit sich und anderen richtig umgehen****Gabrisch, Jochen u. Krüger, Claudia: Einfach führen****Frankfurt: Campus Verlag – 227 Seiten – € 24,90****Autoren und Konzept**

Jochen Gabrisch ist selbständiger Karriere- und Managementberater in Frankfurt/Main ([www.career-consult.net](http://www.career-consult.net)). Claudia Krüger ist Diplom-Psychologin und als wissenschaftliche Mitarbeiterin und Dozentin an der Ruhr-Universität Bochum tätig. Dieses Buch befasst sich mit der Frage, wie sich Personalentwicklung in den Alltag integrieren lässt.

**Inhaltsüberblick**

Personalentwicklung ist Chefsache (PE zählt sich aus, PE in der Praxis, 5 Hindernisse, PE ist möglich) – Personalentwicklung mit der Triple-A-Methode – Kompetenz-basierte Personalentwicklung mit der Triple-A-Methode (Arbeitsverhalten, Auftreten und Interaktion, Geschäfts- und Marktorientierung) – Anhang.

**Würdigung**

Die Autoren verfolgen einen spezifischen Ansatz, der sich von ähnlichen Veröffentlichungen in mehrfacher Hinsicht unterscheidet, sei es im Rollenverständnis von Führungsarbeit und Mitarbeit, sei es im grundsätzlichen Verständnis von Personalentwicklung. Die zentrale Frage, um die es in diesem Buch geht, lautet: Wie kann eine Führungskraft ihr Team und jeden Mitarbeiter dabei unterstützen und fördern, erfolgreich zu sein. Der erste Teil des Buches legt dar, wie der Erfolg von Personalentwicklung aussehen kann, warum es sich lohnt, Personalentwicklung zu betreiben. Die Diskussion immaterieller Werte unter Wirtschaftlichkeitsaspekten ist gerade für Controller von besonderem Interesse. Die Autoren suchen ein positiv besetztes Bild der Personalentwicklung zu vermitteln. Im zweiten Teil wird mit der Triple-A-Methode eine zielorientierte und zugleich pragmatische Vorgehensweise für die tägliche Führungsarbeit vorgestellt. Die drei „A“ stehen für Aufmerksamkeit, Anerkennung und Anregung und lassen erkennen, dass die Autoren ein umfassendes Verständnis von Personalentwicklung vertreten. Der dritte Teil bringt eine Reihe praktischer Tipps, wie sich 14 ausgewählte Kernkompetenzen in den Teams stärken lassen. Das Buch ist lese- und arbeitsfreundlich aufgemacht, wozu u. a. Checklisten, Infokästen und Hervorhebungen, praktische Übungen und in der Regel kurze Abschnitte beitragen. Lediglich Abbildungen werden eher sparsam eingesetzt. Der Leser kann zusätzlich einen „E-Mail-Coach“ abonnieren, der im Kaufpreis des Buches enthalten ist. Insgesamt ein recht informatives, anregendes und auch hinterfragendes Buch. Es gelingt den Autoren, Führungskräfte für die Rolle des Personalentwicklers zu interessieren und sie in der praktischen Wahrnehmung dieser Aufgabe konkret zu unterstützen.

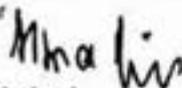
**Grieger-Langer, Suzanne: Die 7 Säulen der Macht****Paderborn: Junfermann Verlag 2006 – 285 Seiten – Hardcover – € 29,50**

Dieses Buch unterscheidet sich von herkömmlichen Titeln dieser Art. Macht ist im gesellschaftlichen Diskurs überwiegend negativ besetzt. Die Autorin, wissenschaftliche Lehrbeauftragte und Persönlichkeitstrainerin, entwirft hingegen ein neues positives Bild des Machtbegriffs, dessen Ziel die Zufriedenheit von Führungskräften und Mitarbeitern ist. Der rote Faden dieses anspruchsvollen Buches ist die Frage, wie man auf positive Weise machtvoll wird, verantwortungsbewusst und erfolgreich agiert. Die sieben Säulen der Macht sieht die Autorin in der Ethik, der Weisheit, der Kommunikation, der Liebe, der Selbstkontrolle, der Leidenschaft und der Standfestigkeit. Wenn man etwas im Unternehmen bewegen will, so Grieger-Langer, dann muss man sich selbst bewegen. Das Buch ist tief strukturiert und systematisch aufgebaut. Theoretische Konzepte finden sich ebenso wie Beispiele und Übungen zur Selbstreflexion. Eine erfolgreiche Lektüre erfordert eine intensive Auseinandersetzung mit der Thematik und sich selbst, den eigenen Einstellungen und Verhaltensweisen. Insofern ein amüsantes Lesebuch, ein ernsthaftes Lehrbuch und ein herausforderndes Arbeitsbuch in einem.

**Birkner, Monika: Kurswechsel im Beruf****Regensburg/Berlin: Walhalla Verlag 2006 – 224 Seiten – € 9,95**

In diese Paperbackausgabe greift die Autorin – vor dem Hintergrund eigener Erfahrungen – Aspekte der Neuorientierung in der Lebensmitte auf. Dieses Buch richtet sich vor allem an die Generation „Fünfzig plus/minus“. Es greift recht engagiert und auch authentisch, u. a. durch Interviews untermauert, Standpunkte und Betrachtungsweisen, Erfahrungen und Aussichten dieser Generation auf. Viele Menschen in diesem Alter befassen sich – gezwungen oder freiwillig – in der einen oder anderen Weise mit dem „beruflichen Kurswechsel“ – mit Fragen der persönlichen Werte (ein Interviewpartner: „Ich verbiege mich nicht mehr“) und der Ausrichtung in Beruf und Leben (z. B. „innerer Maßstab“). Interessierte finden in diesem handlichen und gut lesbaren Taschenbuch vielfältige Hinweise und Anregungen, aber vor allem Verständnis, Ermutigung und Hilfestellungen. Checklisten, Übungen, Praxis-Tipps sowie Internetadressen und Literaturhinweise erfüllen voll und ganz die Anforderungen an einen hilfreichen und nützlichen Ratgeber.

Bis zum Wiederlesen – oder vielleicht auch Wiedersehen oder Wiederhören –  
herzliche Grüße und alles Gute

Ihr  


Alfred Biel  
E-Mail: [alfred.biel@gmx.de](mailto:alfred.biel@gmx.de)

**Bestellservice:**

Alle vorgestellten Titel können Sie einfach und unkompliziert über den **GMV MedienVerbund** beziehen. Senden Sie Ihre Bestellung mit Absender und Lieferangabe bitte per Fax an die Nr. 0821 / 24 280 49 oder geben Sie Ihre Bestellung einfach telefonisch unter 0821 / 24 280 12 (Frau Göbl) durch.

# ICV im CM

Internationaler  
Controller Verein eV  
im Controller Magazin

## +++Termine+++

### AK Bodensee/Allgäu

Treffen am 05.05.2006,  
ZF-Friedrichshafen,  
„Einführung IAS/IFRS“,  
„Planung bei ZF“

Info: Friedrich Grandel  
Tel.: +49-(0)7541-23 18

### AK Nord III

40. Treffen, 18./19.05.2006,  
JRR NorTec Reparaturen,  
Ahrensburg, „Abschluss  
BSC-Erarbeitung“.

Info: Joachim Jäger  
Tel.: +49-(0)5742-46 126

### AK Österreich III

01.06.2006, Linz AG,  
„Dienstleistungsrechnung  
vs. Gemeinkosten-  
schlüsselung im Konzern“

Info: Prof. Dr. Albert Mayr  
Tel.: +43-(0)7252-884 429

### AK Meckl.-Vorpommern

Treffen am 10.06.2006  
Info: Prof. Dr. Antje Krey  
Tel.: +49-(0)381-498 4422

### AK Schweiz Mittelland

16.06.2006 Roundtable  
Info: Marcus Haegi  
Tel.: +41-(0)61-711 59 60

### Projektgruppe BI

Treffen am 30.06.2006  
Info: Prof. Dr. A. Seufert  
Tel.: +49-(0)621-5203 202

### AK Thüringen

28./29.07.2006 in Nohra,  
„DB-Rechnung“  
Info: Thomas Gross  
Tel.: +49-(0)5651-708 19

## Es bewegt sich was in der Controlling-Praxis

Das Motto des diesjährigen Controller-Congresses trifft es auf den Punkt. Die Controlling-Praxis ist in Bewegung geraten. Seien es die Auswirkungen der International Financial Reporting Standards (IFRS), die Internationalisierung des Controllings selber infolge der wachsenden Auslandsaktivitäten vieler Unternehmen oder die Konflikte, die aus dem verschärften Wettbewerb resultieren und viele ControllerInnen in stärkerem Maße betreffen als das noch vor einigen Jahren der Fall war bzw. wahrgenommen wurde.

All das erhöht die Anforderungen, die an ControllerInnen in der Praxis gestellt werden. Wir müssen uns trainieren und weiterentwickeln, wenn wir fit bleiben wollen. *Beispiel 1:* Das Kennen der wichtigsten Grundsätze und Regeln Internationaler Rechnungslegung gehört allmählich zum Basiswissen – wer es noch nicht erlernt hat, sollte bald damit beginnen. Die börsennotierten Kapitalgesellschaften sind ohnehin bereits betroffen; die anderen am Kapitalmarkt agierenden Unternehmen werden folgen. Das HGB wird schrittweise den internationalen Regeln angeglichen; das nächste Bilanzmodernisierungsgesetz liegt in seiner Rohfassung schon auf dem Tisch und wird Konsequenzen bis hin zu den Einzelabschlusschlüssen nach sich ziehen.

Nun mag man einwenden, das Controlling sei nicht direkt betroffen, weil Planung und Steuerung eines Unternehmens nur am Rande von der Rechnungslegung berührt werden. Aber das ist nur die halbe Wahrheit. Denn zum einen sollten Plänen, Steuern und Berichten von der gleichen Zahlen- und Bewertungsbasis ausgehen; insofern haben die Strukturen und Regeln der Rechnungslegung und der darauf aufbauenden Berichte auch Einfluss auf die Strukturen und Regeln der Planung und Steuerung. Zum anderen sollten wir bedenken, dass Plänen normalerweise vor dem Berichten erfolgt – der Controller-Service ist damit als erste Struktureinheit des Unternehmens mit den Konsequenzen veränderter Rechnungslegung konfrontiert. Und schließlich werden für die Rechnungslegung zunehmend Planungsinformationen

benötigt, um Bewertungen zukunftsorientiert durchführen zu können. Controlling und Rechnungslegung rücken näher zusammen – ob wir das wollen oder nicht.

*Beispiel 2:* Die Internationalisierung des Controllings selber führt – unabhängig davon, welche Regeln im Mutterunternehmen gelten – zu einem Zwang der Standardisierung der für Planung und Steuerung wie die Rechnungslegung verwendeten Daten. Andernfalls sind die Informationen der unterschiedlichen Struktureinheiten aus verschiedenen Ländern nur noch schwer zu konsolidieren. Insofern müssen sich ControllerInnen mit den Fragen der Vergleichbarkeit ihrer Zahlen über Ländergrenzen hinweg auch dann beschäftigen, wenn die IFRS noch in weiter Ferne erscheinen – die Schaffung einer einheitlichen, aber



Dr. Walter Schmidt, Mitglied  
des Vorstands des Internationalen  
Controller Vereins

Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG) und den Corporate Governance Codex in die Pflicht genommen. Dabei geht es zum einen um die formale Dokumentation aller wesentlichen Aussagen; aber – und das ist viel schwerwiegender – es geht auch um die Wahrfähigkeit der eingeschätzten Chancen und Risiken. Das ist ein schwammiger Begriff, der nur durch konsequente Transparenz der getroffenen Annahmen eingegrenzt werden kann.

Wir können das alles als Last und Bedrohung sehen. Wir können es aber auch als Herausforderung und Chance begreifen, uns als Partner des Managements weiter zu profilieren. Der ICV wird die ControllerInnen auf diesem Weg begleiten – durch bessere Bündelung und Verbreitung des im Verein verfügbaren Wissens; durch verstärkte Öffentlichkeitsarbeit und Professionalisierung seiner Arbeit; durch in Kooperation mit der International Group of Controlling und der Deutschen Gesellschaft für Qualität zu erarbeitende Grundsätze ordnungsgemäßen Controllings zur Sicherung qualitativ hochwertiger Controllingprozesse nach international vergleichbaren Regeln; und nicht zuletzt durch die Erweiterung unserer eigenen Internationalisierung.

Dementsprechend haben wir unsere Strategie präzisiert. Und dementsprechend haben wir den Controller Congress gestaltet. Seien wir also gespannt, was wir dazu hören werden.

## Die Controller- Familie trifft sich

31. Controller Congress  
am 08./09. Mai 2006,  
in München  
„Controlling-Praxis-  
Hier bewegt sich was“

Seien Sie dabei!

zugleich flexibel strukturierten Datenbasis; der Umstieg auf das in anderen Ländern oftmals übliche Umsatzkostenverfahren etc. Dabei geht es jedoch nicht nur um die formale Vergleichbarkeit von Zahlen; es geht vor allem um das gleiche Verständnis für die Inhalte, die von den Zahlen widergespiegelt werden sollen. Das erfordert ein verstärktes Beschäftigen mit Strategie und Kultur des Unternehmens, weil nur auf dieser Basis ein gemeinsames Verständnis wachsen kann.

*Beispiel 3:* Die Anforderungen an den Nachweis der Plausibilität von Planungsdaten sind gestiegen – für alle an US-Börsen notierte Unternehmen einschließlich Tochterunternehmen hat der Sarbanes-Oxley-Act strenge Auflagen nach sich gezogen; aber auch am deutschen Kapitalmarkt operierende Gesellschaften werden durch das

## Statement „Projektcontrolling“

Neue Veröffentlichung des ICV-Redaktionsausschusses

In der Reihe „Controller Statements“ ist zum 31. Congress der Controller mit „Projektcontrolling“ ein weiteres Heft erschienen. Das Statement wurde erarbeitet vom „Forum Projektcontrolling“, einer gemeinsamen Plattform von GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e.V. und Internationalem Controller Verein e.V. (ICV). Das Forum wollte das Thema Projektcontrolling unter den Perspektiven von Projektmanagement und Controlling interdisziplinär betrachten und Wissensaspekte beider Disziplinen zu einer integrierten, praxisnahen Sichtweise zusammenführen. Das neue Statement behandelt das Management von Projekten, Organisation und Methoden des Projektcontrollings sowie die Projektkommunikation.

Die „Controller Statements“ des Internationalen Controller Vereins

stellen praktisches Fach-Know-how zur Verfügung. Diese Statements werden in der Regel von Praktikern geschrieben, die sich längere Zeit mit einer bestimmten Aufgabenstellung im Controlling befasst haben und über diese Statements ihre Erfahrungen, Kenntnisse und Erkenntnisse dem Kollegenkreis zur Verfügung stellen.

Das neue Statement „Projektcontrolling“ sowie die bereits früher veröffentlichten Statements können eingesehen werden unter: [www.controllerverein.com](http://www.controllerverein.com) - Verein - Vereinsinformationen - Redaktionsausschuss. Unter dieser Internetadresse können alle Statements gelesen werden. ICV-Mitglieder können sie darüber hinaus nach ihrer Identifikation auch ausdrucken. Nach den Planungen und Vorbereitungen sind für 2006/2007 weitere interessante Statements zur Veröffentlichung vorgesehen.

## „Aufbauhelfer Ost“ gesucht

Der Vorstand des ICV hat Dr. Herwig Friedag (Berlin) und Dr. Adrianna Lewandowska (Posen) beauftragt, federführend weitere Arbeitskreise in Osteuropa zu initiieren. Sie bitten alle Controller mit Beziehungen nach Osteuropa um Unterstützung: Wer kennt Controller in Polen, Estland, Lettland, Litauen, Russland, Ungarn, Tschechien, Slowakei, Rumänien, die sich im ICV engagieren könn-

ten? – Gesucht sind Controller mit Interesse an einer Mitarbeit in einem neu zu gründenden Arbeitskreis, insbesondere als AK-Leiter. Kontakt Dr. Adrianna Lewandowska (polnisch, tschechisch, russisch, deutsch): Tel.: +48-91-344 911, <mailto:info@balancedscorecard.pl>; Kontakt Dr. Herwig R. Friedag (englisch, französisch, deutsch): Tel.: +49-30-80 404000, <mailto:consult@friedag.com>

## Award für ICV-Mitglied

Der Dortmunder brühne gruppe ist auf der CeBIT 2006 der BestPractice IT Award 2006 Sonderpreis in der Rubrik Wissensmanagement des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie verliehen worden.

Durch den Einsatz der virtuellen Kollaborationsplattform [phpnuke.com](http://phpnuke.com) und dem in-

tegrierten Management-Expertensystem PAMELA® konnte die Wettbewerbsfähigkeit nachhaltig verbessert werden.

Die Software stammt von der think!tank Gesellschaft für Zukunftsgestaltung mbH aus Dortmund, dessen Geschäftsführer Rainer Weichbrodt langjähriges ICV-Mitglied ist.

## „Kommunikations-Controlling“

Wie lässt sich der Beitrag von Öffentlichkeitsarbeit zum Unternehmensergebnis messen und steuern? – Mit dieser Frage befassen sich aktuell viele Unternehmen; doch überzeugende Lösungsansätze vor allem für den Mittelstand sind noch rar. Der ICV will – bei entsprechendem Interesse –

eine Plattform für Erfahrungsaustausch und Know-how-Transfer schaffen. Interessenten an einer „Projektgruppe Kommunikations-Controlling“ melden sich beim ICV-Pressverantwortlichen, Hans-Peter Sander, Tel.: +49-(0)8807-94 90 94, <mailto:presse@controllerverein.de>

## IFRS-Wissen mit Vorteilen

„Accounting“ bietet ICV-Mitgliedern Vorteilsbedingungen

IFRS wird zur Weltsprache im Rechnungswesen; interne und externe Berichterstattung wachsen zusammen und Transparenz durch ein einheitliches Controlling wird zum Wettbewerbsfaktor. Der Zweck des Controllings – die Planung und Steuerung des Unternehmens – ändert sich dadurch nicht; aber die Controller müssen sich auf das durch die IFRS veränderte Umfeld einstellen.

In einer Kooperation bietet der ICV seinen Mitgliedern die Chance, sich IFRS-Know-how aufzubauen: „Accounting“, die IFRS Zeitschrift aus dem Haufe Verlag mit controllingspezifischen Schwerpunkten kann sie auf diesem Wege begleiten. Sie präsentiert knapp und anwendungsorientiert Fakten, Lösungen und Meinungen zum Thema IFRS. Controller können so die IFRS verstehen lernen und sich für Diskus-

sionen auf Augenhöhe mit den Rechnungswesen-Kollegen und Wirtschaftsprüfern rüsten. Zugleich bietet die Zeitschrift Antworten auf die konkreten Herausforderungen für den Controller Service unter IFRS.

„Als Leiter der IFRS Projektgruppe im ICV und Fachbeirat von 'Accounting' kann ich die Zeitschrift sehr empfehlen“, erklärt Dr. Walter Schmidt.

ICV-Mitglieder können zukünftig von Vorteilsbedingungen profitieren: Sie bezahlen für zwölf Ausgaben im Jahr statt 98 • nur 79 •. Die April-Ausgabe kann auf der ICV-Website über den Pfad „Mitteilungen“ - „Aktuelles“ angesehen werden. Interessenten für das Vorteils-Abo wenden sich an die ICV-Geschäftsstelle ([s.neunzig@controllerverein.de](mailto:s.neunzig@controllerverein.de)); dort erfolgt zentral die Bestätigung der ICV-Mitgliedschaft.

## AK-Tagung im Müritz-Nationalpark

Neustrelitzer Bürgermeister beim AK Berlin-Brandenburg



Zur AK-Tagung Anfang April in Neustrelitz konnte der AK-Berlin-Brandenburg den Bürgermeister der Gastgeberstadt, Andreas Grund, begrüßen. Er berichtete den 23 AK-Mitarbeitern von den Bemühungen in Neustrelitz, das Gleichgewicht zwischen wirtschaftlicher Entwicklung und Tourismus/Naturschutz zu finden. Neustrelitz liegt am Rand des Müritz-Nationalparks und versteht sich als kulturelles Zentrum der Mecklenburger Seenplatte. Einen herrlichen Rundblick auf Stadt und Umland genossen die AK-Mitglieder von dem im toskanischen Stil erbauten Turm der Stadtkirche aus.

Fachthema der AK-Tagung war „Sinn und Unsinn des Budgets“, die Ergebnisse können Interessenten zum einen auf der Homepage unter [www.controllerverein.com/\\_cmsdata/\\_cache/cms\\_111114.html](http://www.controllerverein.com/_cmsdata/_cache/cms_111114.html) nachlesen. Ein Vortrag während der „Controlling-Innovation-Berlin CIB“ am 09.09.2006 wird ebenfalls diesem Thema gewidmet sein. Das komplette CIB-2006-Programm ist auf der ICV-Website über den Pfad „Mitteilungen“ - „Veranstaltungen“ - „Ankündigungen“ zu finden.

**HORVÁTH & PARTNERS**  
MANAGEMENT CONSULTANTS

The Performance Architects



Wir pflegen seit 25 Jahren eine für eine Management-Beratung ungewöhnliche Kultur der partnerschaftlichen Zusammenarbeit mit unseren Kunden. So stellen wir maßgeschneiderte Konzepte und die konsequente Umsetzung gemeinsam erarbeiteter Lösungen sicher. Unsere innovationsfördernde Kultur war dabei stets die beste Inspirationsquelle für State-of-the-art-Lösungen, die echten Nutzen bringen und zur Leistungssteigerung beitragen – in den Gebieten Strategie, Prozesse und Controlling. Der Erfolg unserer Kunden ist auch unser Wachstumsgarant. Wir freuen uns auf die nächsten und übernächsten 25 Jahre mit Ihnen. [www.horvath-partners.com](http://www.horvath-partners.com)