

CONTROLLER®

Magazin

Arbeitsergebnisse aus der Controller-Praxis

Anforderungen an Controller
Innovationsmanagement
Business Intelligence
Outsourcing und Offshoring

Themen im Focus

Risiko Management

Unternehmensplanung

Umgehen mit Mitarbeitern



01450-5055

Die Online-Messe für Controlling-Software.

controlling@xpo



Messe to Go



controlling-expo.de

Fachwissen, Anbieterübersicht, Produktinfos und alles, was Sie schon immer über Controlling-Software wissen wollten. **Schnell, aktuell und kostenlos!**

CODA
Controlling Software

IPST
The Market Intelligence Company

CORPORATE
planning

macs controlling

culleware

Editorial

Sehr geehrte Leserin, sehr geehrter Leser,

In der letzten Ausgabe des Controller Magazins war ein Interview mit Herrn Professor Weber, den ich sehr schätze. Über eine seiner Aussagen bin ich gestolpert: Das Schnittmengenbild „Manager & Controller“ sei schwer „rüberzubringen“. Als Trainer der Controller Akademie bin ich nun schwer zu stoppen, da ich mit genau diesem Bild in den vergangenen Jahren vielen Managern die Rolle der Controller ausgezeichnet nahebringen konnte. Außer in den Controller Seminaren bin ich tätig im Rahmen eines Global-MBA Programms, sowie in vielen Inhouse Projekten.

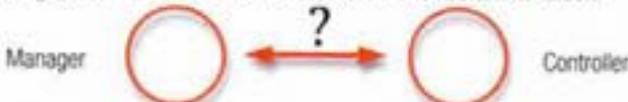
Ich möchte Ihnen ein paar Argumente anbieten, von denen ich meine, sie eignen sich gleichermaßen gut für uns Controller, zum Reflektieren, wie auch im Gespräch mit den Managern – „unseren Kunden“.



Manager brauchen Fach- und Führungskompetenz. Daneben müssen sie stets wissen, was bei dem was sie tun „herauskommt“: das betriebswirtschaftliche Ergebnis, die Umsetzung einer Strategie, die finanziellen Auswirkungen, etc. Das Aufbereiten genau dieser Informationen ist Kernkompetenz der Controller und damit ein Service für die Manager, um diese zu entlasten und zu ergänzen.

Besonders lehrreich sind die schlechten Beispiele

Um einen Manager gut informieren zu können, muss man von dessen „Geschäft“ etwas verstehen. Hat man als Controller keine Ahnung ... wird man wahrscheinlich zu viele (!) Zahlen berichten, da man eben selbst nicht imstande ist, das Richtige auszuwählen. Berichtsflut und Zahlenberge sind demnach oft Kennzeichen schlechter Zusammenarbeit.



Wichtig ist also der Controller als Business Partner, der das „Geschäft“ versteht und Akzeptanz findet. Partnerschaft bedingt ein Gleichgewicht, das fehlen kann, wo z. B. ein frisch ausgebildeter Controller einem Manager zur Seite gestellt wird, der seinen „Job“ schon seit 20 Jahren macht.



Controller können sich dann in die Rolle eines Rechenknechts und Erfüllungsgehilfen gedrängt erleben. Wenn Prozesskenntnis und verdiente Sozialkompetenz fehlen, wird man als Controller auch nicht als ökonomischer „Sparringspartner“ akzeptiert werden.



■ Dr. Klaus Eiselmayer

Chefredakteur Controller Magazin,
Verlag für ControllingWissen AG

Trainer und Partner der Controller
Akademie AG

k.eiselmayer@controllerakademie.de

Wer soll wem berichten?

Manager und Controller finden wir auf unterschiedlichen hierarchischen Ebenen. Eine spannende Frage finde ich die nach der vorrangigen Berichtsstrecke, will man sicher sein, dass Controlling auch gelebt wird.



Wichtig ist, denke ich, dass M2 an M1 berichtet, weil

- damit sicher gestellt und überprüft wird, dass M2 die Berichtsinhalte kennt und versteht;
- Unternehmenskultur hierarchisch Top-Down geprägt wird und operative Manager sich vor allem dann für Zahlen interessieren werden, wenn das vom Top-Management vorgelebt und gefordert wird;
- weil die Manager dann aktiv Informationen einfordern werden! Damit wird ein Gespräch über Zahlen zum Knowledge-Transfer.

Der Berichtspfad, der immer da ist, ist der zwischen C2 und C1, weil dort die Zahlen konsolidiert werden. Hoffentlich bleibt Ihnen im Alltag ausreichend Zeit, welche Sie mit Ihren internen Kunden, den Managern, verbringen können.

Dr. Klaus Eiselmayer

Dr. Klaus Eiselmayer
Herausgeber

PS: Haben Sie schon unser neues Controller Online-Portal besucht?
Sie sind herzlich eingeladen unter: www.controllerwissen.de

Inhalt

Titelthema



Risikomanagement
Seite 35, 43

Unternehmensplanung
Seite 80, 93

Aktuell



Umgehen mit Mitarbeitern
Seite 10, 20, 58

| | |
|--|----|
| Alfred Biel Martin Hauser Interview: „Anforderungen an Controller“ | 4 |
| Ralf Bebenroth Werner Pascha Stellenwert des Controlling bei der Besetzung leitender Positionen in japanischen Niederlassungen | 10 |
| Carsten Bange Dirk Friedrich Einsatz von Business-Intelligence-Software im Mittelstand | 14 |
| Jacqueline Boenke Marc-S. Garbe Controlling der Geschlechtergleichstellung | 20 |
| Hans-Joachim Wiß Innovation professionell managen | 27 |
| Werner Gleißner Risikocontrolling und strategisches Risikomanagement | 35 |
| Peter Michell-Auli Ein integriertes Management von strategischen und operativen Risiken für Sozialunternehmen | 43 |
| Wolfgang Gerdes Stephan Kress Ludger Tieke Controlling in der öffentlichen Verwaltung | 48 |
| Ralf Kesten Bewertung von Humanvermögen: Was sind Mitarbeiter wert? | 58 |
| Benedikt Fleig Fritz Seemann Accelerated Working Capital Management | 62 |

Leserentenverzeichnis Anzeigen: controlling-expo.de, U2 | CP Corporate Planning AG, 3, U4 | pmOne, 17 | Nomos Verlagsgesellschaft, 19 | Hesserbruch, 25 | Horváth & Partner GmbH, 31 | Treuenfels GmbH, 41 | Aeropharm GmbH, 57 | Chiffre-Anzeige, 60 | Rudolf Haufe Verlag, U3 **Beilagen:** Zwei Beilagen von Horváth & Partner GmbH

Impressum

ISSN 1616-0495 33. Jahrgang



Herausgeber

Dipl.-Ing. Dr. Klaus Eiselmeier, Vorstandsmitglied des Verlags für ControllingWissen AG, Trainer und Aufsichtsratsmitglied der Controller Akademie AG, Gauting/München

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

Redaktion

Dr. Klaus Eiselmeier, k.eiselmeier@controllerakademie.de
Susanne Eiselmeier, susanne.eiselmeier@vow.de
Mag. Gundula Wagenbrenner,
gundula.wagenbrenner@vow.de

Abonnenten-Service

Silvia Fröhlich, silvia.froehlich@vow.de

Magazinstaltung

Susanne Eiselmeier, susanne.eiselmeier@vow.de

Abonnenten-Service, Redaktion und Magazinstaltung
VOW AG, Münchner Straße 10, 82237 Würthsee-Ettersschlag,
Tel 01805 91 31 24*, Fax 01805 91 31 78*
*0,14€/Min. aus dem dt. Festnetz, abweichende Mobilfunkpreise. Ein Service von ifms.

Verlagsort

VOW Verlag für ControllingWissen AG, Hinderburgstraße 64,
79102 Freiburg i. Br., Haufe Mediengruppe

Literaturforum

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

Online-Shop www.controllingwissen.de

Anzeigenverkauf

Conrad Fuchs, Tel 0931 27 91 -558, Fax -477,
conrad.fuchs@haufe-fachmedia.de

Anzeigendisposition

Christine Woltz, Tel 0931 27 91 -472, Fax -477,
christine.woltz@haufe-fachmedia.de

Anzeigenleitung

Berni Junker, Tel 0931 27 91 -506, Fax -477,
berni.junker@haufe-fachmedia.de
Haufe Fachmedia GmbH & Co. KG, Im Kreuz 9,
97076 Würzburg

Konzept und Design | Titelgestaltung

deyflor design Werbeagentur GmbH, Münchener Straße 45,
82131 Gauting, www.deyflor.de

CONTROLLING kann so einfach sein!

Konsolidierung mit CP-CONS® – der Konsolidierungs-Software von Corporate Planning

- Legal- und Management-Konsolidierung möglich
- Anwenderfreundliche Darstellung des Konsolidierungsprozesses
- Einfache Durchführung einer Segmentberichterstattung
- Komfortable Darstellung von Kapitalflussrechnungen und Konzernspiegel
- Einfache Bedienung, schnelle Einarbeitung

Rubriken

| | |
|--------------------------------------|-----|
| Editorial | 1 |
| Kolumne: Gerhard Römer | 19 |
| Literaturforum | 100 |
| Internationaler Controller Verein eV | 110 |

Frank Lelke | Stephan Rohmer

Ausbau eines ERP-Systems in der strategischen
Forschung und Unternehmensinnovation 66

Markus Sendel-Müller

Krisenmanagement, Verhaltensanomalien und Controlling 73

Detlef R. Zillmer

Controller's Kernkompetenzen im Mittelpunkt
der 4. Controller's Master Class 78

Michael Masa | Jan Noeske

Kriterien für eine erfolgreiche Unternehmensplanung
unter Berücksichtigung von Better-Budgeting-Ansätzen 80

Norbert Klingebiel

Kostencontrolling & Wettbewerbseffekte bei
Offshoring-Projekten 87

Harald Hagmayer | Walter Reithmayer

Strategieentwicklung mit System 93

Herstellung Druck-Service Karl, karl.druckservice@t-online.de

Druck Aubele Druck, Tel 08234 9643-0, Fax -17

Erscheinungsweise

6 Ausgaben pro Jahr: Jan., März, Mai, Juli, Sept., Nov.

Bezugsgebühr pro Jahr im Abonnement € 129,00 plus € 9,90

Versand:
im europäischen Ausland € 17,40; Euro以外 € 21,50 plus Versand;
die Preise enthalten die USt.

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

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

Bildnachweis Titel Getty Images



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

Interview mit Prof. Dr. Martin Hauser zu dem Thema „Anforderungen an Controller“

von Alfred Biel, Solingen

05
06
09
11
19

Zuordnung CM-Themen-Tabellen

Fachjournalist (DFJS) Alfred Biel im Gespräch mit Prof. Dr. Martin Hauser, Trainer und Vorstandsmitglied der CA Controller Akademie, Gauting/München.

Biel: Besten Dank, Herr Prof. Dr. Hauser, für Ihre Bereitschaft, im Rahmen unserer Interviewreihe einige Fragen zu beantworten. Sie sind Vorstandsmitglied und fachlicher Leiter der von Dr. Deyhle gegründeten CA Controller Akademie. Eine derartige Institution ist darauf gerichtet, Controller zu unterstützen, ihre Anforderungen im beruflichen Alltag wirksamer und erfolgreicher zu bewältigen. Lassen Sie uns bitte daher zunächst einige Fragen diskutieren, die sich auf das Anforderungsprofil der Controller Akademie beziehen und uns im zweiten Schritt den Anforderungen an Controllerinnen und Controller widmen.

Hauser: Ich freue mich sehr auf unser Gespräch und bin ganz gespannt auf Ihre Fragen. Das Anforderungsprofil der Controller Akademie muss sich seit ihrer Gründung im Jahre 1971 am Markt bewähren. Das geht nur, indem wir den Bedürfnissen unserer Hauptzielgruppe, den Controllern, gerecht werden. Die beruflichen Anforderungen an Controller bestimmen somit den Leistungsauftrag der Controller Akademie.

Biel: Unter den gefragten Spezialisten, definiert über offene Stellen, rangiert der Controller gemäß einer Untersuchung der WirtschaftsWoche auf einer Skala von 40 Jobprofilen auf einem respektablem 6. Platz (WiWo 7/2008, S. 110 ff.). Können wir aus dieser Feststellung sowohl eine Anforderung nach als auch an Controller

ablesen? Wie beurteilen Sie die Zukunftsaussichten? Welche Erkenntnisse ziehen Sie aus Ihrer Marktbeobachtung?

Hauser: Controller sind die nach wie vor gefragten Partner des Managements. Das ist die Botschaft der Controller Akademie, die durch die Untersuchung der WiWo eindrucksvoll bestätigt wird. Trotz der Spezialisierung sind Controller die betriebswirtschaftlichen Allrounder im Unternehmen mit breitgefächertem Anwendungsgebiet. In einem zunehmend komplexer und dynamischer werdenden wirtschaftlichen Umfeld ist Entscheidungsunterstützung mehr denn je gefragt. Daran muss sich der Controller-Service ausrichten: Komplexität zu reduzieren und Entscheidungen zu beschleunigen, ist aus meiner Sicht eine ganz wesentliche Anforderung an Controller.

Dennoch muss ich auch ein wenig Wasser in den Wein gießen. Aus meiner Sicht ist der große Controller-Boom, wie wir ihn aus den 80-er und 90-er Jahren des letzten Jahrhunderts kannten, allmählich am Abklingen. Viele große Unternehmen haben in der Folge des wirtschaftlichen Abschwungs nach dem 11.09.2001 ihren Overhead und damit auch die Controller Headcounts deutlich reduziert. Früher hatten wir die Hypothese aufgestellt, dass die Nachfrage nach Controllern in wirtschaftlich schwierigen Zeiten eher zunimmt. Diese Hypothese ist aus meiner Sicht in der letzten wirtschaftlichen Rezession jedoch durch Erfahrungen und Beobachtung widerlegt worden. In der Konsequenz bedeutet dies, dass die Controller ihren „Value added“ für ihre Unternehmen mehr denn je beweisen müssen, Betriebswirtschaftliche „Spinnereien“, ohne praktische Bedeutung, sind endgültig out!

Biel: „Wir wollen die Controller glücklich machen“, ist ein Kernsatz im Leitbild der CA Controller Akademie. Ist dies eher eine geschickte Werbebotschaft oder eine Anforderung, die sich näher greifbar an die Arbeit Ihrer Akademie richtet?

Hauser: Lieber Herr Biel, an diesem Kernsatz unseres Leitbildes haben wir lange im gesamten Team der Controller Akademie geknetet. Vor allem unser Gründer, Dr. Deyhle, und sein erster Partner, Dr. Blazek haben sich hier aktiv mit eingebracht. Unser Leitbildtext hängt bei mir am Schwarzen Brett hinter meinem Schreibtisch. Die Inhalte begleiten meine Arbeit als Trainer und Vorstand der Controller Akademie. Dieser spezielle Leitsatz hat viele Facetten, bitte lassen Sie mich dies kurz ausführen.

Zuerst stehen im Mittelpunkt unseres Tun unsere Kunden, und das sind zuallererst die Controller. Wir alle in der Controller Akademie empfinden eine starke Identifikation mit dieser Zielgruppe. Viele von uns Trainern waren selbst Controller und können daher besonders gut nachempfinden, wie sich die tägliche Controller-Arbeit anfühlt. Der Controller-Job ist kein leichter Job, vor allem auch in emotionaler Hinsicht.

So sind wir bestrebt, unseren Seminarteilnehmern ein besonderes Seminarerlebnis zu bieten. Wir wollen sie rausholen aus ihrem beruflichen Alltag, ihnen neue oder zusätzliche Motivation verschaffen. Das Glück bezieht sich demnach zuerst auf das, was unsere Kunden im Seminar empfinden. Deshalb sehen wir unsere Rolle als Seminarveranstalter als genauso wichtig an wie die fachliche Seite. Wir begreifen uns nicht „nur“ als Wissensvermittler oder Weiterbilder. Ein exzellentes Seminar spricht immer

Herz und Verstand an. So managen wir jedes Seminar als ein Rund-um-Paket. Das beginnt mit dem Abhol-Service von der S-Bahn, geht weiter über das Hotelmanagement, erstreckt sich auf die interaktive Didaktik und endet nicht mit dem Seminarende. Beim abendlichen Dorfbrunnen sind wir Trainer Ansprechpartner für die Controller und pflegen einen intensiven Erfahrungsaustausch. Trainer zu sein bedeutet für mich mehr als ein Job. Ich bringe mich persönlich mit meinen eigenen privaten Geschichten auch aus der Familie ein. Für uns Trainer gilt das Motto: „Controlling is everywhere“. Wenn dieser Funke überspringt, dann sind unsere Seminarkunden „happy“.

Doch das Glück muss in der Praxis anhalten, es muss nachhaltig sein. Deshalb bieten wir unseren Seminarteilnehmern praxistaugliche Werkzeuge und Systeme an. Wir alle kommen aus der Praxis, sind durch unsere Inhouse-Trainings und -Coachings aufs Engste mit der Controller-Praxis verbunden. Wir legen größten Wert auf den Transfer des Seminarstoffes in die betriebliche Praxis. Wenn das gelingt und sei es in kleinen Häppchen, dann empfinden die Controller berufliches Glück. Denn auf diese Weise kommt der Aufgabe der Controller große Gestaltungskraft zu. Kreativität und Mut sind gefordert. Wenn dann das Projekt gelingt, wenn es sozusagen „glückt“, empfindet man eine große innere Befriedigung.

Zuletzt hat der von Ihnen zitierte Kernsatz unseres Leitbildes für mich persönlich eine noch weitergehende Dimension. Damit meine ich eine grundsätzlich positive Einstellung zum Controller-Beruf, unabhängig vom Erfolg oder Misserfolg eines einzelnen Projektes. „Steter Tropfen höhlt den Stein!“ Das Controller-Dasein gleicht eher einem Marathon-Lauf als einem 100-m-Sprint und „Runners-High“, das kann ich Ihnen als Läufer versichern, braucht eine lange (Läufer-) Praxis. Und das, denke ich, ist dann die höchste Ebene des Glückseins. Nur wer die Sache nachhaltig mit Freude betreibt, hat auf die Dauer auch Erfolg. Dann wird Beruf zur Berufung. Das wünschen wir unserer Zielgruppe von ganzem Herzen.

Biel: Vielen Dank für Ihre engagierte und eingehende Antwort. Wie erreichen Sie es nun tat-

sächlich, dass Controller ihre Leistungsanforderungen in der Praxis erfolgreich bewältigen, mit ihrer Beanspruchung besser umgehen können?

Hauser: Im Rahmen unseres fünfstufigen Controllers Ausbildungsprogramms vermitteln wir das handwerkliche Rüstzeug für Controller. Von der Kostenrechnung bis zur strategischen Planung wird Controllers Toolbox komplett ausgebaut. Doch nicht „nur“ die sogenannten „hard skills“, sondern auch die „soft skills“ sind seit den Gründungsjahren integraler Bestandteil unserer Ausbildung. In den 70er Jahren war das ziemlich innovativ und ein wichtiges Differenzierungsmerkmal der Controller Akademie.

Doch diese Konzeption war von der Praxis geleitet: Was nützen einem Controller Detailkenntnisse der Kostenstellenrechnung, wenn er/sie kein produktives Gespräch mit einem Kostenstellenleiter führen kann. Somit steht die Umsetzung immer im Mittelpunkt. Soziales Lernen ist deshalb genauso ein Baustein unseres Programms wie betriebswirtschaftliche Methodik. Die Videokamera ist in unseren Seminaren genauso selbstverständlich wie das Notebook.

Im Übrigen ist unser Curriculum selbstverständlich von der IGC (International Group of Controlling) zertifiziert. Als internationales Gremium hat die IGC die Qualität der Controller-Ausbildung im Fokus und sorgt dafür, dass nur das Bestandteil eines zertifizierten Lehrgangs ist, was sich in der Praxis bewährt hat.

Biel: Wenn Sie Ihre Teilnehmer zufriedenstellen wollen, müssen Sie ihren spezifischen Bedarf und ihren konkreten Weiterbildungsanspruch kennen. Wie ermitteln Sie diese Anforderungen, damit Sie Ihre Teilnehmer passgenau ausbilden und fördern können. Wie können Sie die Brille des Beraters und Trainers gegen die „Controller – Brille“ austauschen? Können Sie wirklich sicherstellen, dass nur solche Instrumente vermittelt werden, die sich auch in der betrieblichen Praxis konkret umsetzen und anwenden lassen.

Hauser: Wir in der Controller Akademie verstehen uns in erster Linie als Trainer und nicht so sehr als Berater im klassischen Sinne. Wir

möchten die Controller dazu befähigen, die Dinge selbst umzusetzen, idealerweise ohne Berater. Auch in unseren Coachings verfolgen wir den systemischen Ansatz: Das bedeutet, eine Sache hat nur dann nachhaltigen Erfolg, wenn es aus dem System selbst kommt und nicht von außen aufoktroiert wird.

Wir Trainer haben als Leistungsziel 25 % unserer Leistungstage im Unternehmen einzusetzen. Da wirken wir mehr wie Geburtshelfer, die dabei assistieren, etwas zutage zu bringen, was bereits im Unternehmen (vielleicht im Verborgenen) da ist. Auf diese Weise schauen wir den Controllern regelmäßig in den Firmen sozusagen über die Schulter, erkennen sehr gut ihre Nöte und die aktuellen Bedürfnisse. So nehmen wir auch Trends und Entwicklungen auf, die nachhaltig die Controller Praxis prägen.

Das mit der passgenauen Ausbildung ist ein zweischneidiges Schwert. Auf der einen Seite möchten wir dem Ausbildungsbedürfnis unserer Seminarteilnehmer möglichst treffgenau nachkommen. Auf der anderen Seite haben wir einen ganzheitlichen Bildungsanspruch, welcher die Teilnehmer über das hinaus qualifiziert, was sie im Moment konkret beschäftigt. Wir versuchen diesem Konflikt dadurch gerecht zu werden, dass unser gesamtes Seminarprogramm auf drei Säulen aufbaut.

Die erste Säule ist das fünfstufige Controllers Ausbildungsprogramm. Hier ist der konkrete Weiterbildungsbedarf unserer Teilnehmer am Anforderungsprofil eines praktisch tätigen Controllers ausgerichtet. Die zweite Säule sind unsere Fachseminare und Controllers Advanced Program (CAP). Innerhalb dieses Bereichs können wir spezifischere Weiterbildungsbedürfnisse befriedigen. So z. B. tiefer gehende IFRS-Kenntnisse für Controller oder wie ein Controller Veränderungsprozesse im Unternehmen begleiten kann. Wenn es noch spezifischer, konkret für das betreffende Unternehmen werden soll, dann steht dafür die dritte Säule, unsere Inhouse-Trainings, zur Verfügung. Viele Unternehmen bedienen sich systematisch je nach Situation ihrer Controller aus allen drei Bereichen.

Biel: Dies erfordert einen intensiven Dialog mit den aktiven Entwicklungen des Controllings in

der Unternehmenspraxis. Wie verfolgen und gestalten Sie das fachlich-inhaltliche „Anforderungsprofil“ Ihrer CA Controller Akademie?

Hauser: Die Anforderungen an einen CA-Trainer sind vielschichtig. Wir kommen alle aus der Praxis, viele von uns von großen Unternehmen mit anerkannter Controlling-Expertise. Zudem hat jeder von uns eine gewisse Anzahl von Stammkunden. Das sind meist auch größere Firmen, die über längere Zeit begleitet werden. So bleiben wir am Ball, erkennen Veränderungen und integrieren dies systematisch in unsere Seminare. Darüber hinaus sind wir im ständigen Dialog mit erfahrenen Controllern. Hier ist für uns der Internationale Controller Verein (ICV) eine willkommene Plattform. Wenn es unser Terminkalender zulässt, beteiligen wir uns auch aktiv an der Entwicklungsarbeit der Arbeitskreise. Kollege Radinger z. B. hat am ICV-Statement zu IFRS mitgewirkt, wie Sie als Leiter des Redaktionsausschusses des ICV wissen. Zu guter Letzt ist jeder Trainer für seine persönliche Weiterbildung selbst zuständig. Die intensive Lektüre des Controller Magazins und der jährliche Besuch des Controller Congresses sind für uns selbstverständlich.

Die CA ist eine echte „Knowledge company“. Regelmäßig stattfindende Trainerkonferenzen sind für uns eine wichtige Plattform des intensiven Erfahrungs- und Wissensaustausches. Auch in unserem Trainerteam hat eine Spezialisierung stattgefunden. Jeder sieht sich als Speerspitze in seinem Fachgebiet und informiert seine Kollegen über aktuelle Entwicklungen.

Ich sage das nicht ohne Stolz. In der (in vielen Unternehmen oftmals schwierigen) Zeit nach der aktiven Trainertätigkeit unseres Gründers und Visionärs Deyhle ist es uns gelungen, eine starke Truppe von exzellenten Trainerpersönlichkeiten aufzustellen. Jeder versteht sich als Mister Controller Akademie und engagiert sich persönlich für die Belange der Berufsgruppe der Controller.

Biel: Zum Abschluss dieses Themenblocks bestätige ich Ihre Aussagen gerne. Oft habe ich es in meinen verschiedenen Rollen u. a. auch mit Trainern der CA zu tun, die sich eifrig und sach-

kundig vielfach einbringen. Bitte lassen Sie uns einen Themenwechsel vornehmen und auf die Anforderungen an Controllerinnen und Controller näher zu sprechen kommen. Werden nach Ihren Beobachtungen die Anforderungsprofile in den Stellenbeschreibungen der Controller eher aus allgemeinen Berufsstereotypen abgeleitet oder eher aus einer vorgeschalteten näheren Anforderungsanalyse?

Hauser: Wahrscheinlich ist es in der Praxis eine Mischung von beidem. Denn in Stereotypen spiegeln sich Erfahrungswerte wider. Wenn z. B. von Teamfähigkeit oder von analytischer Kompetenz gesprochen wird, klingt das nach Stereotypen. Ich denke, es dürfte dennoch ein gutes Maß an Erfahrung des jeweiligen Chef-Controllers eingeflossen sein. In solchen Anforderungen werden häufig wichtige Erfolgsquellen der bisherigen eigenen Controllerarbeit gesehen. Hinzu kommen unbedingt konkrete Bedarfsanalysen. Ein internationaler Beteiligungs-Controller ohne fließendes Englisch kann seinen Job nicht ausfüllen. Ich denke vor allem bei fachlichen Spezialkenntnissen ist dies unerlässlich. So z. B. auch wenn es um Anforderungen rund um die IT geht.

Biel: Welche Entwicklungen bestimmen die Anforderungen an den Controller? Sind es beispielsweise mehr die Fortschritte auf betriebswirtschaftlichem Gebiet oder eher die Veränderungen im Umfeld, etwa die Internationalisierung und Globalisierung?

Hauser: Ich denke, es ist eindeutig das Letztere. Wobei es ja den Controller nicht gibt. Es gibt sehr viele unterschiedliche Controller-Typen.

Aber zweifelsohne sind die Entwicklungen rund um IFRS ein Megatrend im Controlling mit den vielfältigsten Auswirkungen auf die Controller-Arbeit und die ihr zugrunde liegenden Anforderungen. Wobei es ja manchmal auch so ist, dass Umfeldveränderungen betriebswirtschaftlich neue oder andere Akzente setzen. Man denke nur an den Kapitalmarkttyp der 90er Jahre und als Folge hatten wir die Welle der wertorientierten Unternehmensführung. Heute treibt uns ja eher die Sorge um die Finanzmärkte um. Dass

ein Risiko-Management-System heute zu einem unverzichtbaren Baustein des Controlling-Systems geworden ist, hat sicherlich auch damit zu tun. Heute fragen sich ja viele, ob diese Systeme bei den einschlägigen Kandidaten nicht vorhanden sind oder schlichtweg versagt haben.

Generell beobachte ich in den letzten Jahren eher die Tendenz, dass Ereignisse im Umfeld der Unternehmen aufkommende Anforderungen an Controller stärker prägen als von der Controller-Community selbst gesetzte betriebswirtschaftliche Akzente. Das riecht mit aller Vorsicht ein wenig mehr nach Reagieren als das von vielen geforderte aktive Agieren der Controller.

Ich bin gespannt, wie sich die Entwicklung fortsetzen wird. Sind die heutigen Forderungen nach einer wieder mehr werteorientierten Unternehmensführung (jetzt meine ich ethische Werte) Ausgangspunkt für Elemente eines Anforderungsprofils, das den Controller stärker im Spannungsfeld divergierender Stakeholderinteressen sieht? Welche Anforderungen an Controller ergeben sich z. B. aus einem Controlling der Corporate Social Responsibility (CSR)?

Nicht zu vergessen sind alle Entwicklungen, die sich im Kontext der Informationsverarbeitung für Controller und Controlling ergeben. In das Anforderungsprofil gehört schon seit langem der selbstverständliche Umgang mit Excel. In einem umfassenderen Sinne werden Kompetenzen innerhalb der Business Intelligence des Unternehmens zu einem herausragenden Anforderungsbündel für Controller. Der Vice-President eines namhaften US-amerikanischen Konzerns sieht den Controller im 21. Jahrhundert als den CBO – Chief Business Intelligence Officer.

Biel: Sie werfen berechtigterweise viele derzeit offene Fragen und Entwicklungen auf. Bitte lassen Sie uns kurz bei diesem Aspekt verweilen. Wenn Sie nun einen kritischen Blick auf den Arbeitsalltag Ihrer Trainer werfen, welche Themen und Fragen beschäftigen Ihre Seminarteilnehmer hauptsächlich? Was treibt die Teilnehmerinnen und Teilnehmer um?

Hauser: Wenn wir Trainer kritisch auf den Arbeitsalltag der Controller schauen, dann fällt

uns auf, dass immer mehr Controller immer stärker in schwer zu bewältigende Berichtspflichten eingezwängt werden. Das ist schon längst nicht mehr nur der Quartalsbericht, sondern das sind immer umfangreichere Monatsberichte, am besten bereits am 2. Arbeitstag des Folgemonats. Wir fragen uns dann im Trainerteam, was die „Entscheidungsträger“ mit dieser Fülle an frühen Informationen tatsächlich anfangen.

Wir sehen auch, dass die Qualität der Informationen, die Genauigkeit einer tiefer gehenden Analyse, darunter oftmals leidet. Wir beobachten dabei auch, dass die beratende Rolle der Controller häufig auf der Strecke bleibt.

Biel: Bereitet die von Ihnen skizzierte Entwicklung, die wir in der Tat vielfach beobachten können, Sorge? Möchten Sie an die Verantwortlichen appellieren?

Hauser: Ganz ehrlich gesagt, macht uns dies schon ein wenig Sorge. Mein Appell an die Verantwortlichen in den Unternehmen lautet: „Weniger ist oftmals mehr“ oder wie's die Engländer so schön ausdrücken: „To make the best not the most of it“.

Biel: Nach dem Blick in die Zukunft erlauben Sie mir bitte auch die Frage nach der Vergangenheit. Vielleicht lassen sich grobe Entwicklungslinien erkennen? Wenn Sie zurückblicken auf die Entwicklungen der letzten Jahre, welche Veränderungen fallen Ihnen vor allem auf? Was hat sich bezüglich der auf die Controller gerichteten Anforderungen verändert? Wie entwickelt sich beispielsweise das Verhältnis der methodisch-fachlichen Anforderungen zu den Verhaltensanforderungen?

Hauser: Ich würde jetzt gerne sagen, die Verhaltensanforderungen werden immer wichtiger. Leider kann ich dies mit Sicht auf das Nachfrageverhalten nach unseren Seminaren nicht bestätigen. Verhaltenstrainings sind immer noch deutlich schwerer zu verkaufen als ein Fachseminar zur IFRS.

Wenn wir im Trainerteam jedoch zurückblicken auf die Vielzahl der Teilnehmer, die bei uns waren und uns dann fragen, wer und warum hat der/die Karriere gemacht, kommen wir immer wieder zu der gleichen Erkenntnis. Die besondere Verhaltenskompetenz ist ein unschätzbare Wettbewerbsvorteil. Vor allem die Kombination von methodisch gestützten, harten Fakten und sozialer Sensibilität ist eine gewinnbringende Verbindung.

Den ersten Teil Ihrer Frage habe ich teils schon in den vorhergehenden Antworten mitbeantwortet. Der Megatrend IFRS und eine damit einhergehende große Veränderung ist zweifelsohne die Harmonisierung von internem und externem Rechnungswesen. Hieraus resultiert eine zentrale Anforderung. Controller

Wenn Sie bitte einen Blick in die nähere Zukunft werfen, welche Tendenzen erwarten Sie? Worauf kommt es nach Ihrem Eindruck besonders an?

Hauser: „Simplify your life, Controller!“ Das könnte eine generelle Tendenz und Forderung werden. Erste Felder zeichnen sich schon ab. Unter dem Stichwort „Moderne Budgetierung“ ist beispielsweise auch das Bemühen zu sehen, die Dinge zu vereinfachen, zu verschlanken und zu beschleunigen. Ähnliches ist im Rechnungswesen zu beobachten. Komplizierte Abstimmbrücken wirken nicht mehr so sexy. Auch Kaplan's Idee der Balanced Scorecard mit dem Slogan „twenty is plenty“ zielt in die gleiche Richtung. Eine solche Sicht könnte auch dem gesamten Reporting nicht schaden.

Autoren



Prof. Dr. Martin Hauser

ist Trainer und Vorstand der Controller Akademie AG, Professor an der Hochschule für Wirtschaft in Zürich (HWZ), Mitglied im Geschäftsführenden Ausschuss der International Group of Controlling (IG-C).

E-Mail: m.hauser@controllerakademie.de

Alfred Biel

betreut das Literaturforum im Controller Magazin und arbeitet als Autor, Interviewer und Rezensent für verschiedene Medien. Ehrenamtlich ist er u. a. Leiter des Redaktionsausschusses des Internationalen Controller Vereins e. V. (ICV) sowie Moderator für Wirtschaftsjournalismus im Deutschen Fachjournalisten Verband (DFJV).

Mail: alfred.biel@gmx.de



müssen ihre Kompetenzen in Richtung Financial Accounting entwickeln und in ihre Toolbox integrieren. War man früher um eine sorgsame Abgrenzung gegenüber Buchhaltern bemüht, so ist heute ein festes Standbein innerhalb der externen Rechnungslegung unerlässlich. Das frühere Stöhnen in unseren Trainings bei der Aufstellung der Planbilanzen ist heute einem z. T. andächtigen Staunen gewichen. Der Management Approach der IFRS bietet ein großes Potenzial für Controller. Controllers Finanztransparenz hat deutlich an Bedeutung gewonnen.

Biel: Lassen Sie uns bitte an dieser Stelle noch einmal die Brücke zur nächsten Zeit schlagen.

Ich sehe diese Entwicklung vor allem auch vor dem Hintergrund, Controlling für das Gros der klassischen Mittelständler praktikabel zu gestalten. Gerade für Unternehmen, die weniger als 500 Mitarbeiter beschäftigen, sehe ich noch ein erhebliches Potenzial, Controlling voranzutreiben.

Aber mit Prognosen ist es bekanntermaßen so eine Sache. Sie wissen ja, ein Prognostiker ist ein Mensch, der in dunklen Stunden lichte Momente hat. Uns Controllern ist Planung deshalb lieber. Denn Planung ist ein Willensakt mit verbindlichen Zielen und Maßnahmen, um die Ziele zu erreichen.

So könnten wir lieber über die gemeinsame Vision von ICV und CA reden, Controlling noch

stärker zu verbreiten. Da, wo es nötig und aussichtsreich ist, also z. B. im klassischen Mittelstand, in den stark wachsenden Märkten Ost- und Mitteleuropas, vom fernen Asien ganz zu schweigen.

Biel: Ein Anforderungsprofil beschreibt mit Hilfe bestimmter Kategorien und Dimensionen, über welche Merkmale bzw. Fähigkeiten, Fertigkeiten etc. ein Arbeitsplatzinhaber verfügen sollte. Können Sie unseren Leserinnen und Lesern ein Rahmenkonzept für ein Anforderungsprofil vorschlagen?

prozessen. Hier kommt das Bündel von Anforderungen, die man gern als soft skills bezeichnet. Es geht um Kommunikations-, Moderations- und Verhaltenswissen. Auch diese Fähigkeiten sind erlernbar. Ein geregelter Feedback z. B. ist ein kommunikativer Prozess, der bestimmten Prinzipien folgt. Diese Prinzipien muss man kennen, dann anwenden und immer wieder aufs Neue erproben. Vielleicht lernt man hier nie aus. Ich spreche hier gerne auch von der Controller-Kür.

Die dritte Kategorie ist die Kraftquelle des Controllers. Es geht um seine/ihre Persönlichkeit,

Biel: Ich möchte Ihre Überlegungen fortführen. Controller ist nicht gleich Controller und damit Anforderung nicht gleich Anforderung. Welches Anforderungsspektrum beobachten Sie? Gibt es Schwerpunkte?

Hauser: Ihre Frage nach unterschiedlichen Controllerarten ist insbesondere in größeren Unternehmen zwingend. So erinnere ich mich an einen Praxisfall, bei dem ein Automobilzulieferer fünf typische Controllerfunktionen im Organigramm auswies: Den leitenden Group-Controller, mehrere Business Units Controller, Segment- und Regional-Controller sowie eine ganze Reihe von Werks-Controllern. Für jede Controllerstelle wurde ein individuelles Anforderungsprofil abgeleitet. Allein das Spektrum der fachlichen Anforderungen war sehr breit. Vom Beherrschen der flexiblen Plankostenrechnung beim Werks-Controller bis zu den Kompetenzen beim Aufbau eines Risiko-Management-Systems inklusive Sox-Kenntnissen beim leitenden Group-Controller.

In einem großen Dax-Konzern war eine Zeit lang die Stellenbezeichnung eines „Bilrollers“ üblich. Dieser Typ Beteiligungs-Controller musste Bilanzsicherheit im internationalen Kontext (IFRS und US-GAAP) vorweisen können. Das Anforderungsspektrum ist riesig. Das macht doch den Controller-Job so spannend.

Klar zu erkennen ist auch die Tendenz, dass mit zunehmender Unternehmensgröße die Spezialisierung der Controller-Funktion zunimmt oder anders formuliert: Je kleiner das Unternehmen, desto mehr muss der Controller ein Generalist sein.

Ich denke, es lassen sich in den unterschiedlichen Controller-Funktionen bestimmte Schwerpunkte oder Entwicklungslinien festmachen. Wir haben dies auch schon öfters in Unternehmens-Workshops diskutiert. Das ist zum einen der Controller-Typus, der seine Stärken mehr in der Verbindung zur IT sieht. Das ist zum Beispiel der Datenbank-Spezialist oder der Key-User für bestimmte Anwendungssoftware. Hier könnte die persönliche Weiterentwicklung mehr in Richtung CIO (Chief Information Officer) gehen.

Zum anderen zeigt sich derzeit ein ganz anderes Anforderungsprofil für Controller in Verbindung zur externen Rechnungslegung und den



Hauser: In der Controller Akademie arbeiten wir gerne mit einem magischen Dreieck. Die philosophische Schule der Scholastiker definierte eine Sinn gebende Form durch drei Elemente: Struktur, Bewegung und Kraft. Auf die Controllerarbeit übertragen, könnte daraus ein Rahmen werden für ein Anforderungsprofil.

In der ersten Kategorie geht es um den Controller als Methodiker, der Strukturen erzeugt oder anders ausgedrückt, Ordnung schafft. Dazu gehören die klassischen fachlichen Anforderungen vom Management und Financial Accounting über die Planung bis hin zum Management Reporting. Diese Kategorie lässt sich ganz gut trainieren und innerhalb gewisser Grenzen auch gut evaluieren. Diese Anforderungen könnte man als Pflichtprogramm der Controller beschreiben.

Eine zweite Kategorie „Bewegung“ sieht den Controller mehr als Change Agent. Controller sind Initiatoren und Begleiter von Veränderungs-

um charakterliche Eigenschaften. Dies ist am schwersten zu fassen, aber nicht weniger wichtig, als die beiden vorherigen Dimensionen. In diesem Anforderungsbündel entsteht Controllers Excellence. So könnte man einen Weg beschreiben: Von der Pflicht über die Kür zur Excellence. Wenn ich hierüber nachdenke, dann fallen mir zuerst erfolgreiche Controller ein und dann frage ich mich, welche Eigenschaften ihr/sie auszeichnen. Stehvermögen habe ich bei vielen erfolgreichen Controllern beobachtet. Andere zeichnen sich durch große Kontaktstärke aus. Damit meine ich die besondere Fähigkeit, auf Menschen zugehen zu können, auch in schwierigen Angelegenheiten.

Wir von der CA arbeiten mit diesem Dreieck ganz gern. Es folgt auch dem bekannten Spruch „Alle guten Dinge sind drei“. Und es lässt sich erweitern zu 3×3 (=9) oder zu $3 \times 3 \times 3$ (=27). Dann hat man bereits ein Profil mit 27 Kriterien, das ist schon eine ganze Menge!

Finanzen. Diese Kompetenzen ließen sich dann mehr in Richtung CFO (Chief Financial Officer) ausbauen.

Biel: Dies hört sich wirklich spannend an. Angesichts der von Ihnen skizzierten Vielfalt daher die Frage, gibt es nach Ihren Erfahrungen einen Königsweg beim Aufbau von persönlichen Kompetenzen und beruflichen Fähigkeiten? Gibt es vielleicht Bausteine, die aufeinander aufbauen.

Hauser: Nein, ich denke den Königsweg gibt es nicht. Viele Wege führen nach Rom. Ich persönlich habe Karriereplanung häufig als das Management von Abweichungen beobachtet. Unverhofft kommt oft! Man muss als Controller die Gelegenheit beim Schopf packen.

Ein wichtiger Baustein ist sicherlich eine solide betriebswirtschaftliche Ausbildung. Sie ist gewiss das Fundament für eine gute Controller-Kompetenz. Ein zweites Element sehe ich in einem auf das Unternehmen, auf die Branche gerichteten Praxiswissen. Die viel gerühmte Fronterfahrung, an der Verkaufsfond, der Produktionsfront etc., ist in der Praxis besonders wichtig. Controller müssen von dem Geschäft des Unternehmens etwas verstehen, sonst finden sie kein Gehör und werden als Sparringspartner nicht akzeptiert.

Internationalität in der Erfahrung ist ein weiterer wichtiger Baustein. Damit sind neben der sprachlichen Kompetenz auch das Verständnis und die Sensibilität für andere Kulturen gemeint. Und es braucht natürlich Führungs-Kompetenz, die man sich sukzessive aneignet.

Ganz wichtig scheint mir auch, recht unterschiedliche Erfahrungen in verschiedenen Controllerfunktionen zu sammeln. Nicht job-hopping, jedoch eine stetige Form des job-enlargements und job-enrichment dienen der Erweiterung des Erfahrungsspektrums und qualifizieren Controller systematisch für höhere Aufgaben.

Biel: Vielleicht darf ich zum Abschluss noch eine ketzerische Frage in den Raum stellen:

Kann bzw. soll man ein Leben lang Controller bleiben?

Hauser: Das ist eine sehr interessante Frage, die ich auch gelegentlich beim abendlichen Bier gestellt bekomme. Übrigens auch von sehr erfolgreichen Controllern.

Die Frage des Könnens kann ich spontan mit Ja beantwortet. Dazu gehört sicherlich eine große Kraft. Abwechslung gibt es genug in der Controller-Rolle. Es wird nie langweilig. Man denke nur an die vielen neuen Themen der letzten Jahre und voraussichtlich auch der zukünftigen Zeit. Dann ist auch die Frage des Wollens zu bedenken. Das Wollen ist eine Voraussetzung für das Können. Wenn man nicht mehr will, geht auch schnell die Kraft aus, die anspruchsvolle Controller-Rolle auszufüllen.

In diesem Sinne muss jeder Controller den zweiten Teil der Frage für sich selbst beantworten. Es gibt genügend erfolgreiche Beispiele für ehemalige Controller in verantwortlichen Linienpositionen, bis hin zum Vorstandsvorsitzenden.

Biel: Lieber Herr Prof. Dr. Hauser, haben Sie herzlichen Dank, dass Sie sich für unsere Leserinnen und Leser für diesen Dialog zur Verfügung gestellt und auch kritische Fragen erlaubt haben. Es hat mir viel Freude bereitet, mit Ihnen zusammenzuarbeiten. Unsere gemeinsame Klammer und damit auch Brücke zueinander ist Herr Dr. Deyhle, der uns nachhaltig geprägt hat, sei es als Trainer oder als Verleger. Daher liegt es nahe, ihm diesen Beitrag zu widmen.

Sie haben einerseits sehr eindrucksvoll die Arbeit und auch die zugrundeliegende Idee der Controller Akademie beschrieben und verdeutlicht und andererseits zu den Anforderungen an Controllerinnen und Controller wirklich viel Bemerkenswertes und Diskussionswertes dargestellt und beigetragen. Ich hatte während der längeren Phase des Entstehens dieses Beitrags stets den Eindruck, dass Ihre Reaktionen und Antworten nicht nur von großer Erfahrung und Sachkunde getragen, sondern auch mit viel Herzblut gegeben wurden.

Um der Controller Community eine schnelle Orientierung über unsere Gesprächsergebnisse zu vermitteln und im Sinne einer Botschaft an die Fachöffentlichkeit hier eine kompakte Auflistung einiger Ihrer besonders bedeutenden Aussagen im Original-Text:

- Daran muss sich der Controller-Service ausrichten: Komplexität zu reduzieren und Entscheidungen zu beschleunigen, ist aus meiner Sicht eine ganz wesentliche Anforderung an Controller.
- In der Konsequenz bedeutet dies, dass die Controller ihren „Value added“ für ihre Unternehmen mehr denn je beweisen müssen. Betriebswirtschaftliche „Spinnereien“, ohne praktische Bedeutung, sind endgültig out!
- Was nützen einem Controller Detailkenntnisse der Kostenstellenrechnung, wenn er/sie kein produktives Gespräch mit einem Kostenstellenleiter führen kann.
- Aber zweifelsohne sind die Entwicklungen rund um IFRS ein Megatrend im Controlling mit den vielfältigsten Auswirkungen auf die Controller-Arbeit und die ihr zugrunde liegenden Anforderungen.
- Generell beobachte ich in den letzten Jahren eher die Tendenz, dass Ereignisse im Umfeld der Unternehmen aufkommende Anforderungen an Controller stärker prägen als von der Controller-Community selbst gesetzte betriebswirtschaftliche Akzente.
- Wenn wir Trainer kritisch auf den Arbeitstag der Controller schauen, denn fällt uns auf, dass immer mehr Controller immer stärker in schwer zu bewältigende Berichtspflichten eingezwängt werden.
- Die besondere Verhaltenskompetenz ist ein unschätzbare Wettbewerbsvorteil. Vor allem die Kombination von methodisch gestützten, harten Fakten und sozialer Sensibilität ist eine gewinnbringende Verbindung.
- „Simplify your life, Controller!“ Das könnte eine generelle Tendenz und Forderung werden.
- Controller müssen von dem Geschäft des Unternehmens etwas verstehen, sonst finden sie kein Gehör und werden als Sparringspartner nicht akzeptiert.
- Internationalität in der Erfahrung ist ein weiterer wichtiger Baustein. Damit sind neben der sprachlichen Kompetenz auch das Verständnis und die Sensibilität für andere Kulturen gemeint.



Universität Kobe

Stellenwert des Controlling bei der Besetzung leitender Positionen in japanischen Niederlassungen

von Ralf Bebenroth und Werner Pascha

Während **deutsche Niederlassungen in Japan** angeben, Controlling sei ein wichtiger Aspekt für sie, bleibt bei genauerer Betrachtung – auf Basis einer neuen empirischen Untersuchung unklar, inwieweit die Erfüllung dieser zentralen Aufgabe tatsächlich einen so hohen Stellenwert genießt. Dabei werden bei der **Besetzung leitender Funktionen** durch deutsche Expatriates, lokal angestellte japanische Mitarbeiter oder third country nationals im Zweifel entscheidende Weichenstellungen für ein erfolgreiches Controlling gestellt. Konsequenz muss die Aufforderung sein, den Zusammenhang von Stellenbesetzung und effektivem Controlling künftig stärker bei strategischen Personalentscheidungen in Auslandsniederlassungen zu berücksichtigen.

Grundlage der folgenden Aussagen ist eine empirische Erhebung unter den in Japan ansässigen Niederlassungen deutscher Unternehmen, bei der es insbesondere um die Frage

ging, welche Typen von leitenden Mitarbeitern für welche Tätigkeiten besonders geeignet sind. Auf der Basis einer elektronisch durchgeführten Fragebogenaktion trafen 121 vollständige Rückläufe ein, d.h. rund 26% aller japanischen Repräsentanzen (Grundgesamtheit 451 Unternehmen). **Von diesen in Japan ansässigen 121 deutschen Unternehmen haben 45% einen deutschen, 40% einen japanischen und 15% einen third country national als CEO.** In den Boards finden wir erwartungsgemäß weitere Expatriates, und zwar in rund der Hälfte der Unternehmen (insgesamt 60) deutsche sowie in 25 third country nationals. Darüber hinaus finden wir in 27 Einrichtungen auch local hires in leitenden Funktionen des Boards, hier definiert über die Zugehörigkeit zur ersten und zweiten Stufe in der Unternehmenshierarchie.

Den Hintergrund für diese Untersuchung bildet die Literatur zur Entsendepolitik von Mitarbeitern in ausländische Tochterunternehmen, die

im Wesentlichen zwischen einer Entsendung „eigener“ Mitarbeiter des Stammhauses und dem Zugriff auf lokales Personal unterscheidet (vgl. Harzing, 1999, 2001; Gong, 2003). Wie sich in unserer empirischen Arbeit über deutsche Expatriates in Japan herausstellte, greifen deutsche Stammhäuser verstärkt auch auf weitere Möglichkeiten zurück, so z. B. auf CEOs und andere Boardmitglieder aus Drittstaaten, also so genannte „third country nationals“, die weder Deutsche noch Japaner sind. Weiterhin werden deutsche oder andere nicht-japanische Manager lokal eingestellt, zu lokalen japanischen Bedingungen, sogenannte „local hires“. Schließlich sind so genannte „traveling executives“ relevant, die ausländische Niederlassungen nur teilweise aufsuchen, um dort Managerfunktionen auszuüben. Aus diesem Geflecht an Möglichkeiten ergibt sich die controllingrelevante Aufgabe, den best möglichen trade-off zwischen Nutzen, Risiken und Kosten einer Entsendung bzw. anderer Opti-

onen, inklusive dem Zugriff auf einheimische/japanische Mitarbeiter, zu finden.

Wichtigkeit des Controlling in den Japanniederlassungen

Wie stark sind unterschiedliche Funktionsbereiche der Niederlassungen mit dem Stammhaus integriert? Hier stellen wir fest, dass nahezu 50% der befragten Unternehmen für den Bereich „Strategie“ die Option „voll integrieren“ sowie weitere 33% „zum Teil integrieren“ verfolgen. Auch das Controlling erhält hohe Werte: **31,7% der Unternehmen integrieren das Controlling der Niederlassungen „voll“ und immerhin noch 25% „zum Teil“**. Hintere Ränge bezüglich einer Integration erhalten das Tagesgeschäft, F&E sowie das Marketing, die also eher autonom in Japan agieren (s. Abb. 1).

Wer übernimmt das Controlling in den Niederlassungen; inwiefern ist der CEO der japanischen Niederlassungen für das Controlling zuständig? Dieser beschäftigt sich nach den vorliegenden Daten hauptsächlich mit der Koordination zum Mutterunternehmen. Danach ist die Strategie sowie die Präsentation nach außen, also „Gesicht zu zeigen“, eine seiner Hauptaufgaben. Gebiete wie Controlling oder Finanzen rangieren demgegenüber nur auf hinteren Plätzen (siehe Abb. 2)

Anstatt des CEOs, so könnte man vermuten, obliegen Controllingaufgaben eher (anderen) Top-Managern der Niederlassung. Von daher sind die von uns ermittelten Aufgabenprofile von Interesse. Auch hier ergibt sich ein ähnliches Bild. Koordinationsaufgaben mit dem Stammhaus, strategische Belange sowie die Repräsentation nach außen werden als wichtiger gesehen als das Controlling oder die Finanzen. Nur in gut 20% der Fälle wird mit dem höchsten Zustimmungswert angegeben, dass die Top-Ebenen des Managements Controllingaufgaben wahrnehmen (siehe Abb. 3).

Wir stellen also fest, dass in vielen Unternehmen Controlling-Aufgaben weder vom CEO noch von anderen Top-Managern mit hoher Priorität wahrgenommen werden. Im Folgenden diskutieren wir die Frage, wie sich die Besetzung des Board mit unterschiedlichen Typen von Managern auswirken dürfte.

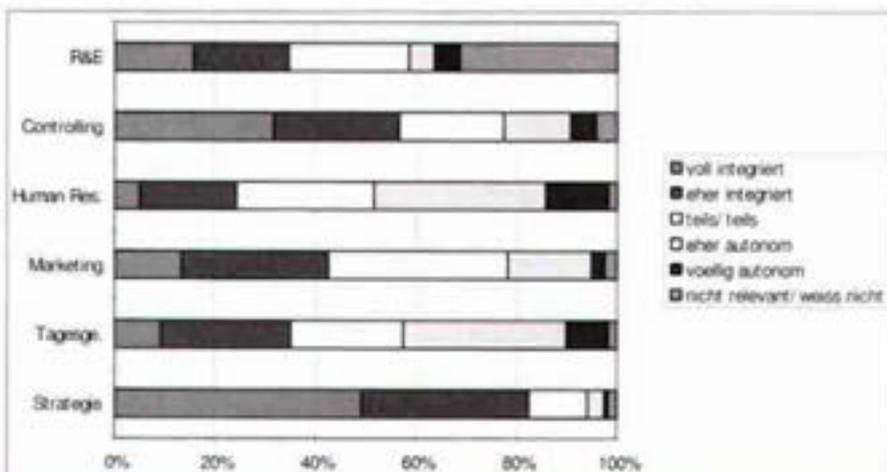


Abb. 1: Integration mit dem Stammhaus (eigene Erhebung)

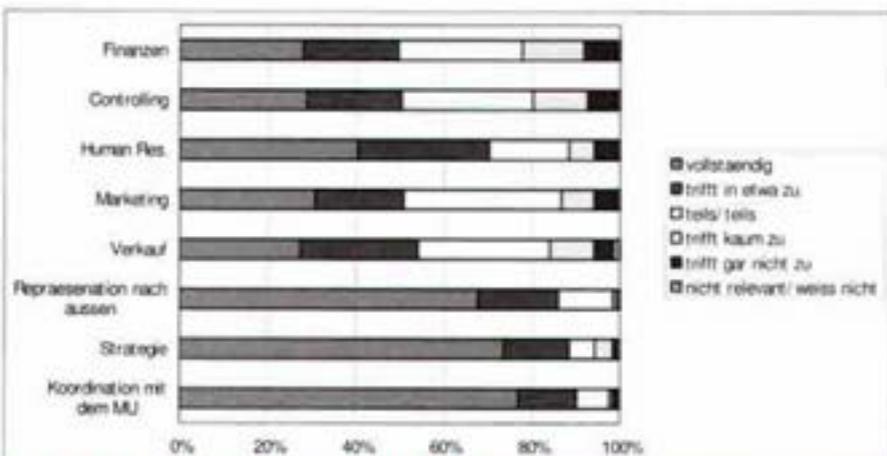


Abb. 2: Aufgaben eines CEO (eigene empirische Erhebung)

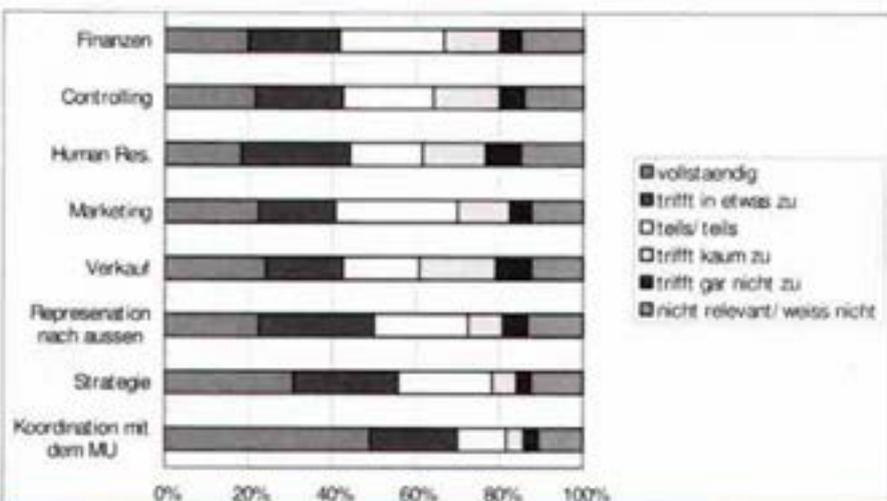


Abb. 3: Aufgaben der Manager im Board (eigene empirische Erhebung)

Rein japanisches Board

Häufig wird anekdotenhaft geschildert, dass ausländische Niederlassungen in Japan schwer zu überwachen und zu steuern sind, sollte nicht mindestens ein deutscher Manager mit Fachwissen dort vor Ort präsent sein. Dahinter stehen verschiedene Gründe, die kaum in jedem Einzelfall gelten, **die eine Betreuung von lokalen Kräften mit Controllingaufgaben jedoch insgesamt zu einer schwierigen Option machen.** Zum einen ist die bisher im Bereich Rechnungswesen und Controlling zu findende Ausbildung an japanischen Hochschulen von deutschen Standards noch sehr verschieden. Zum anderen ist die Loyalität gegenüber dem Mutterunternehmen zu problematisieren. Während die geführten Experteninterviews klar gemacht haben, dass kein generelles Loyalitätsproblem japanischstämmiger Manager unterstellt werden sollte – insbesondere bei jüngeren, sich an internationalen professionellen Standards orientierenden Führungspersonlichkeiten, sind doch Agency-Probleme im Ernstfall nie ganz auszuschließen: gilt die Loyalität eher der eigenen Niederlassung oder dem Mutterunternehmen? Bei mangelnder Bindung an die deutsche Mutter dürften Konfliktfälle nicht selten zugunsten der Dependence ausfallen.

Local hires

Nicht-japanische Mitarbeiter sind nur zum Teil eine Lösung dieser zwei Problembereiche, jedenfalls wenn es sich um so genannte local hire

handelt, also ein auf der Basis lokaler Arbeitsverträge angestellter nicht-japanischer Manager. Diese haben zum großen Teil die deutsche Staatsangehörigkeit. Das macht insofern Sinn, da Verantwortliche der Stammhäuser mit diesen Managern in ihrer Muttersprache reden können, also relativ einfach ein Vertrauensverhältnis aufzubauen in der Lage sind. Von daher könnte man vermuten, dass Kommunikations- und Loyalitätsprobleme einen untergeordneten Stellenwert genießen müssten. Jedoch ist in diesem Bereich Vorsicht geboten. Denn dem lokal angestellten Mitarbeiter fehlt in aller Regel der sogenannte „Stalgeruch“. In vielen Fällen werden in japanischen Niederlassungen lokal eingestellte Manager kurz nach Deutschland eingeflogen, um sie mit dem Mutterunternehmen – und häufig auch mit den Produkten, die es herstellt und vertreibt, vertraut zu machen. In Japan zurück, **haben die local hires zwar dann oft den Vorteil, dass sie die Umweltbedingungen in Japan, wie Sprache und Kulturkenntnisse, besser beherrschen als Expatriates; vom Stammhaus sind sie allerdings emotional weit entfernt.** Einige zumindest, so ist zu vermuten, stehen der japanischen Niederlassung trotz ihrer Staatsangehörigkeit näher als dem deutschen Stammhaus. So würde die Beurteilung im Falle eines erneuten Arbeitswechsels ja wahrscheinlich in der Niederlassung verfasst werden, nicht im weit entfernten Mutterhaus. Auch persönliche Netzwerke, für alternative Jobangebote wichtig, würden vor Ort entstehen und damit die Reputation in Japan tangieren, nicht gegenüber dem Stammhaus. Tatsächlich gibt es den Fall von Wechseln innerhalb der lo-

cal hire community häufig – zu anderen deutschen oder anderen ausländischen Niederlassungen. Die Treue zur Mutter, jenseits der Anreize, zum Gelingen der Tochter beizutragen, ist von daher begrenzt, was nicht zuletzt angesichts der (verglichen mit Expatriates) niedrigeren Entlohnung fast zwangsläufig erscheint.

Third country nationals

Third country nationals, also nichtdeutsche Ausländer, werden nicht selten in den global player Unternehmen als CEO eingesetzt, wo ein internationaler Mitarbeiterstab aufgebaut wird. Auch im Board haben wir verhältnismäßig viele third country nationals gefunden. Bezüglich der Funktion des Controllings offenbaren sich auch bei diesen Managern einige Schwachstellen. Denn **neben dem oft begrenzten emotionalen Bezug zum Stammhaus in Deutschland existiert oft ein Problem bezüglich des Zugangs zur deutschen „Controlling-Kultur“.** Zwar mag dies dann vorteilhaft sein, wenn eine abstrakte Regeln favorisierende Controlling-Philosophie gewählt wird, oder wenn eine gewisse gefühlsmäßige Distanz zu denjenigen, die „Objekte“ des Controlling sind, möglicherweise sogar gewünscht ist, doch können solche gewollten Brüche in einem „Außenposten“, in dem es auf ein produktives Miteinander ankommt, auch zu beträchtlichen Spannungen führen.

Der traveling executive

Der traveling executive scheint durch seine vielen kurzen Besuche in der japanischen Niederlassung zunächst einmal dazu prädestiniert zu sein, Funktionen wie das Controlling und die Steuerung des Unternehmens zu übernehmen und (mit) zu gestalten. **Bezüglich des tatsächlichen Einsatzes von travelling executives konnten wir jedoch ermitteln, dass Controlling-Aufgaben dabei keine besondere Priorität genießen.** Die mit Abstand größte Wichtigkeit wird „speziellen Projekten“ sowie „strategischen Aufgaben“ zugeschrieben. Bei den Projekten handelt es sich i.d.R. eher um technische Lösungen als um betriebswirtschaftliche Aufgaben. Das Controlling demgegenüber erhält sehr niedrige Werte und wird als eher unwichtig bis völlig unwichtig eingeschätzt. Wir

Autoren



Dr. Ralf Bebenroth

lehrt als Associate Professor Wirtschaft an der Kobe Universität und befindet sich seit nunmehr sieben Jahren in Japan (seit 2001). Die Lehre wird komplett auf japanisch vertreten.

Prof. Dr. Werner Pascha

hat seit 1992 einen Lehrstuhl für Ostasienwirtschaft/Japan und Korea an der Mercator School of Management und dem Institut für Ostasienwissenschaften der Universität-Duisburg-Essen inne. Forschungsschwerpunkte sind der institutionelle Strukturwandel in der Region und die Wirtschaftsbeziehungen in bzw. mit der Region.



stellen fest, dass selbst Aufgaben wie das Marketing wichtiger eingeschätzt werden als das Controlling (siehe Abb. 4).

Fazit: Besser fokussierter Einsatz von Expatriates

Aus den obigen Ausführungen ist zu entnehmen, dass Expatriates, trotz ihrer vergleichsweise hohen Kosten, immer noch die besten Voraussetzungen mitbringen, die Funktion des Controllings zu übernehmen. Frühere Studien, die auf Interviews beruhten schienen dieses Bild zu bestätigen, insofern als viele Expatriates als Controller eingesetzt waren. Viele Manager in den deutschen Niederlassungen in Japan sprachen sich dafür aus, dass die Controller ein besonderes Vertrauensverhältnis zum Stammhaus aufbauen müssen. Dies müsste eine besondere, nicht zu mindernde Bedeutung der Entsendung nach Japan bedeuten (vgl. Bebenroth, 2005 b.). Aus unseren Daten geht hervor, dass ein Expatriate insbesondere auch den Kommunikationsfluss zwischen der japanischen Niederlassung und dem Stammhaus steigert, eine Grundvoraussetzung für ein erfolgreiches Controlling, gerade wenn die Steuerung vor Ort mit größeren Autonomiespielräumen ausgestattet wird.

Die empirischen Daten zeigen allerdings, dass weder bei den CEOs noch bei den Boardmitgliedern besonderes Augenmerk auf das Controlling gelegt zu werden scheint. Anscheinend übernehmen sie Funktionen eines Controllers in der Praxis nicht in dem Maße, wie es für die Stammhäuser wünschenswert sein müsste (Abb. 5 auf Seite 14). Hinzu kommt ein genereller Trend zu einem geringeren Einsatz von Entsendekräften. 32 % der Befragten geben an, dass der Einsatz von Expatriates in den vergangenen Jahren zurückgegangen ist. Unter Controllinggesichtspunkten sind diese Entwicklungen nicht unbedenklich und sollten jedem einzelnen Unternehmen zu einem erhöhten Problembewusstsein Anlass geben.

Diese Studie beruht auf Ergebnissen von 12 Interviews und einer fragebogenbasierten empirischen Untersuchung. Die Autoren führten diese Studie im Jahre 2006 mit Unterstützung der Deutschen Industrie- und Handelskammer, Tokio, durch. Dem stellvertretenden Leiter, Herrn

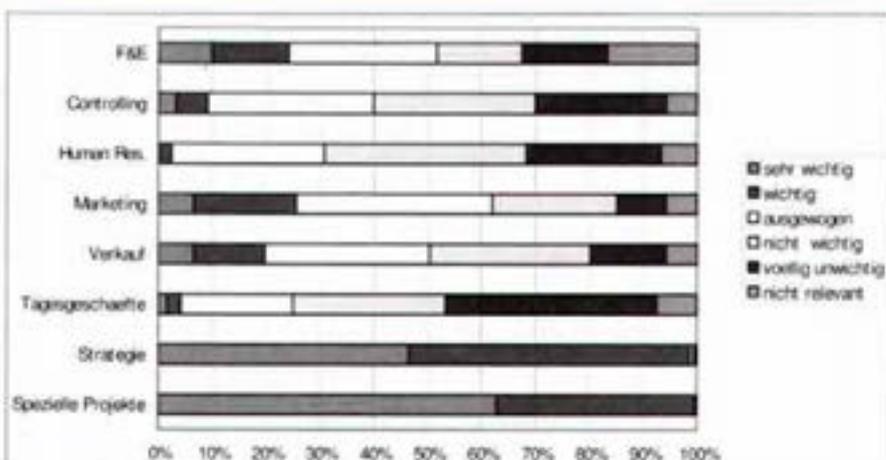


Abb. 4: Funktionen des travelling executive (eigene empirische Erhebung)

Marcus Schürmann, der sich aktiv einbrachte, sei nochmals für die wichtige Unterstützung gedankt.

Literatur

Bebenroth, R. / Pascha, W. / Schürmann, M.: Expatriate versus Local. Vor- und Nachteile von Expatriates in japanischen Tochtergesellschaften deutscher Unternehmen, Veröffentlichung der Deutschen Industrie- und Handelskammer in Japan, April 2007, 30 pp.
 Bebenroth, R. (2005 a) Ist Controlling in Japan unbekannt? In: Controller's Report extra, Dec. 2 p.

Bebenroth, R. (2005 b) Controlling auf Japanisch, in: Personalwirtschaft, Luchterhand Verlag, Jul. p. 21-23.

Gong, Y. (2003) 'Subsidiary Staffing in Multinational Enterprises: Agency, Resources, and Performance', Academy of Management Journal, 46: 728-739.

Harzing, A. W. (1999) Managing the multinationals: An international study of control mechanisms, Cheltenham: Edward Elgar.

Harzing, A.W.K. (2001) 'Who's in Charge? An Empirical Study of Executive Staffing Practices in Foreign Subsidiaries', Human Resource Management, 40(2): 139-158. ■

| | Controllingrelevante Stärken | Controllingrelevante Schwächen |
|-------------------------|---|--|
| Deutsche Expatriates | <ul style="list-style-type: none"> wenn Controllingwissen vorhanden, sehr gut einsetzbar. Vertrauensbasis existiert. | <ul style="list-style-type: none"> durch Sprach- und Kulturkenntnis wenig Einblick in echte Lage der Repräsentanz kostspielig |
| Local hires | <ul style="list-style-type: none"> spricht i.d.R. Deutsch und kann zumindest Kommunikationsfluss (mit controlling-relevanten Informationen) erhöhen. versteht Umfeld und kann es deuten. Relativ kostengünstig | <ul style="list-style-type: none"> häufig stärkere Bindung zur Repräsentanz als zum Stammhaus. Anreiz eher auf kurzfristige Umsatz-/Gewinnsteigerungen kein Controllingwissen vorhanden |
| Third country nationals | <ul style="list-style-type: none"> häufig weltweite Erfahrung in internationaler Unternehmensführung. | <ul style="list-style-type: none"> wenig deutsches Controlling- bzw. Kulturverständnis. Anreiz eher auf kurzfristige Umsatz-/ Gewinnsteigerungen, da Vertrag oft kurzfristig. wenig Bindung zum Stammhaus |
| Traveling executives | <ul style="list-style-type: none"> Vom Stammhaus entsandt, daher existiert Vertrauensbasis. (kostengünstig einsetzbar) | <ul style="list-style-type: none"> wenig Verständnis für japanischen Markt und geringen Einblick in wirkliche Lage der Repräsentanz. |
| Japanischer Manager | | <ul style="list-style-type: none"> Nur bedingt Anreize, wirkliche Zahlen und Unternehmenslage dem Stammhaus preiszugeben |

Abb. 5: Controllingrelevante Eigenschaften verschiedener Typen v. Führungskr. in Auslandsniederlassungen

Einsatz von Business-Intelligence-Software im Mittelstand

von Carsten Bange und Dirk Friedrich



04
23
36
39
G
A

Zuordnung CM-Themen-Tableau

Informationen aus Business-Intelligence(BI)-Systemen sind auch in mittelständischen Unternehmen eine wesentliche Grundlage für fundierte Entscheidungen der Unternehmensführung. Die bei großen Unternehmen schon zum Standard gehörende Softwaretechnologie verzeichnet mittlerweile auch eine hohe Nachfrage in kleinen und mittelständischen Unternehmen. Das Würzburger Analytischenhaus BARC (*Business Applications Research Center*) hat 2007 eine Befragung zu den Spezifika des Marktsegments durchgeführt. Der vorliegende Beitrag diskutiert auf Basis der Umfrageergebnisse **Status Quo und Entwicklungen des Ein-**

satzes von BI-Software in mittelständischen Unternehmen im deutschsprachigen Raum. Neben der Ist-Situation werden künftige Anwendungsfelder thematisiert und es wird ein Ausblick auf die Entwicklung des Marktes gegeben.

Business Intelligence wird im Mittelstand immer wichtiger

Bisher waren Business-Intelligence-Produkte für den Mittelstand eher von untergeordnetem Interesse. Sorge vor hohen Kosten, IT-Komple-

xität, fehlendem Know How oder eine fehlende Sensibilisierung der Unternehmensleitung sind typische Gründe hierfür. Jedoch wird auch für mittelständische Unternehmen die Informationsversorgung zum Treffen richtiger Entscheidungen – die Business Intelligence – immer wichtiger. **Die Geschwindigkeit der Verhaltensänderungen von Kunden und Wettbewerbern wird immer höher, die Vernetzung in der Lieferkette enger** (vgl. Picolet et al., 2003, S. 4). Global agierende Mittelständler müssen Transparenz und Informationsaustausch global organisieren und regulatorische Auflagen fordern eine umfassendere Dokumen-

Einsatzbereich

Ad-hoc Analyse (Datenanalyse)

Erklärung

Anzeige von Daten in einem mehrdimensionalen Modell, das schnelle Wechsel der Sicht auf die Daten durch den Anwender erlaubt. Eine Umsetzung kann innerhalb eines Excel-Tabellenblattes mit Datenbankverknüpfung, über ein eigenes Analysewerkzeug erfolgen.

Balanced Scorecard

Controllinginstrument zur umfassenden strategischen Führung einer Organisation. Zur Steuerung werden typischerweise Kennzahlen der Bereiche Finanzen, Prozesse, Kunden sowie Mitarbeiter herangezogen.

Berichtswesen

Statische oder dynamische Darstellung von Kennzahlen, in der Regel tabellarisch und mit weitergehenden Möglichkeiten zur Formatierung und Berichtsverteilung. Portale im Intra- und Internet erlauben den einfachen Web-basierten Zugriff auf Berichte und weitere Informationen

Konzernkonsolidierung

Konsolidierungslösungen enthalten Funktionalitäten für die Abbildung der Konzernstrukturen und die Durchführung der einzelnen Schritte, die zur Erstellungen eines legalen Konzernabschlusses notwendig sind.

Management Dashboard/Cockpit

Benutzerfreundliche und intuitiv zu bedienende Anwendung, die als Informationsportal die wichtigsten Kennzahlen visualisiert.

Planung und Budgetierung

Unterstützung von Planungs- und Budgetierungsprozessen sowie Bereitstellung von Planungswerkzeugen zur Datenverteilung, Forecasting und Simulation.

tation der betrieblichen Kennzahlen und Entscheidungen. Die Schwierigkeit zur Umsetzung von Business Intelligence ist dabei in der Regel nicht die Existenz von Daten, sondern deren Verfügbarkeit zur erforderlichen Zeit, in der richtigen Form und bei der richtigen Person.

Das Problem wird sich weiter verschärfen: Die Datenflut nimmt stetig zu, was sowohl die Identifikation der entscheidenden Informationen als auch die verständliche Aufbereitung der Daten immer schwieriger macht. Die Eigenschaft, dass die Werkzeuge unabhängig von operativen Enterprise-Resource-Planning(ERP)-Systemen angeboten werden und an heterogene Systemumgebungen angebunden werden können, macht BI-Systeme auch für Mittelständler zugänglich und interessant. Die hohe Informationsqualität und Möglichkeiten zur zeitnahen Berichterstattung über Ablauf und Ergebnisse der Geschäftsprozesse, Analyse von Daten über Kunden, Lieferanten und interne Vorgänge bis hin zur dynamischen Planung und Forecasting, sichern wichtige Wettbewerbsvorteile und rechtfertigen die Ausgaben für Business-Intelligence-Projekte (vgl. Pendse/Craeth, 2001, S. 1 ff.).

Unternehmen erkennen die Vorteile von Business-Intelligence-Software

Viele mittelständische Unternehmen reagieren auf die Probleme schlechter Informationsversorgung durch einen zunehmenden Einsatz von Software zur Unterstützung der Unternehmenssteuerung. Eine aktuelle Umfrage des BARC-Instituts unter 250 Unternehmen im deutschsprachigen Raum belegt diesen Trend (vgl. Friedrich/Bange, 2007, S. 10). Zielgruppe der Marktstudie waren mittelständische Unternehmen mit einem Jahresumsatz zwischen 50 Millionen und einer Milliarde Euro. Während bereits 49 Prozent der befragten Unternehmen Software zur Unternehmenssteuerung einsetzen, planen weitere 40 Prozent die Anschaffung eines entsprechenden Werkzeugs. Offensichtlich hat der Großteil der Unternehmen die Vorteile einer Business-Intelligence(BI)-Lösung erkannt.

Die Aufgabengebiete und Einsatzbereiche der Softwarelösungen für Business Intelligence sind

dabei breit gefächert (vgl. Abb. 1). Von einer schnellen Berichterstattung über den Ablauf und die Ergebnisse der Geschäftsprozesse sowie die Analyse von Daten zum Beispiel über Kunden, Lieferanten und interne Vorgänge, bis hin zu dynamischer Planung und Budgetierung, können die Werkzeuge sehr breit eingesetzt werden (vgl. Kemper et al., 2006, S. 1 ff.). Dass sich diese Erkenntnis auch im Mittelstand durchgesetzt hat, zeigen die Antworten der Umfrageteilnehmer in der BARC-Studie (vgl. Friedrich/Bange, 2007, S. 11). Berichterstellung und -verteilung (96 Prozent), Datenanalyse (86 Prozent) sowie Planung und Budgetierung (73 Prozent) sind die drei Aufgabengebiete, die am häufigsten durch ein BI-System abgedeckt werden (vgl. Abb. 2). Mit einer Nennungshäufigkeit von mehr als zwei Dritteln folgt Konzernkonsolidierung. Neben diesen breit eingesetzten Funktionen werden Management Dashboards und Balanced-Scorecard-Anwendungen als Zukunftsthemen identifiziert. Momentan sind die Aufgabengebiete zwar noch nicht stark verbreitet, aber von mehr als der Hälfte der Befragten wird der Einsatz geplant oder als sinnvoll erachtet. Beiden ist gemein, dass sie das Management mit fokussierten Kennzahlen bedienen und ein intuitives Verständnis der Anwendung ein wichtiger Aspekt ist.

Aus der kombinierten Betrachtung der beiden Balkendiagramme in Abbildung 2 ist zudem zu erkennen, dass auch die Abdeckung mehrerer Einsatzbereiche durch BI-Software zunimmt.

Nach Aussage der Umfrageteilnehmer wird langfristig nahezu jeder Anwender von BI-Software Berichtswesen (100 Prozent), Datenanalyse (99 Prozent), Planung- und Budgetierung (99 Prozent) sowie Management Dashboards (91 Prozent) nutzen. Offensichtlich werden die Möglichkeiten der Werkzeuge in allen Anwendungsbereichen besser ausgeschöpft.

BI-Software entfaltet Nutzen im gesamten Unternehmen

Potenzielle Nutzer von BI-Anwendungen sind alle Personen, die einen Informationsbedarf über Geschäftsprozesse, Marktgeschehen oder andere entscheidungsrelevante Sachverhalte haben. Zusammen mit einer Abflachung von Hierarchien und der Verlagerung dispositiver Verantwortung an eine Vielzahl von Mitarbeitern, ist der Adressatenkreis für BI-Software heute nicht mehr nur in der Geschäftsführung zu finden. Die Ergebnisse der Untersuchung zeigen, dass neben Management und Controlling inzwischen verschiedenste Fachbereiche Business-Intelligence-Werkzeuge in signifikantem Umfang einsetzen: Vertrieb, IT, Buchhaltung, Marketing und Werbung, Logistik, Einkauf, Personalwesen sowie Produktion.

Anhaltende Marktdynamik und technologische Innovation sind nach Einschätzung des BARC-Instituts weitere Faktoren zur Verbreitung von BI-Software im Mittelstand. Trotz der weiterhin



Abb. 2: Aufgabengebiete für BI-Software

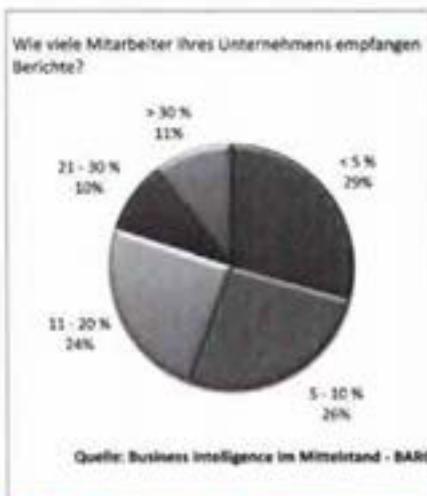


Abb. 3: Berichtsempfänger

beobachtbaren Marktkonsolidierung (bspw. die Übernahme von *Hyperion* durch *Oracle* im Februar 2007, die Akquisition von *Business Objects* durch *SAP* im Oktober 2007 sowie der Aufkauf von *Cognos* durch *IBM* im November 2007) ist die Vielfalt an Anbietern ungebrochen. Immer wieder können kleine Anbieter mit cleveren und günstigen Lösungen schnell Marktanteile gewinnen (vgl. Bange, 2007, S. 82). **ERP-Anbieter wie SAP, Oracle oder Infor investieren massiv in Business Intelligence** als ergänzende Möglichkeiten für ihre transaktionalen Systeme – teilweise direkt integriert in die operativen Prozesse. Neue Start-Ups ersinnen innovative Möglichkeiten für Informationspräsentation, -zugriff und -analyse. *Microsoft* möchte vor allem dem „Excel-Anwender“ neue unterstützende Möglichkeiten bieten. Letztlich kann künftig auch verstärkt mit der Marktpräsenz von Open-Source-Produkten gerechnet werden.

Von einer massenhaften Versorgung der Mitarbeiter durch Informationen aus BI-Systemen sind die meisten Unternehmen dennoch weit entfernt. **29 Prozent der befragten Unternehmen bieten weniger als fünf Prozent der Mitarbeiter Zugang zu Berichten** und weitere 26 Prozent zwischen fünf und zehn Prozent der Beschäftigten (vgl. Abb. 3). Insgesamt ist in fast 80 Prozent der Unternehmen nicht einmal jeder fünfte Mitarbeiter Empfänger von Berichten (vgl. Friedrich/Bange, 2007, S. 19).

Differenzierung als Schlüsselfaktor einer erfolgreichen BI-Landschaft

Für das Ziel, sehr vielen Mitarbeitern den Zugriff auf Unternehmenskennzahlen zu ermöglichen (auch „**Information Democracy**“ oder „**BI for the Masses**“ genannt), muss also noch einiges getan werden. Entscheidend für eine zunehmende Verwendung von Business-Intelligence-Software ist die Unterstützung unterschiedlichster Nutzerprofile – vom **Gelegenheitsanwender**, der einen vordefinierten Bericht oder ein Management Dashboard anschaut bis zum **„Power-User“**, der täglich große Mengen Daten auf unvorhersehbare Weise intensiv analysiert. Differenzierung der Funktionen und Werkzeuge ist somit ein Schlüsselfaktor zum Erfolg einer Business-Intelligence-Landschaft. **„One size fits all“ ist zum Scheitern verurteilt**. Softwareanbieter tragen dieser Notwendigkeit inzwischen durch Werkzeug-Suiten Rechnung, die Produkte für verschiedene Anwendungszwecke bündeln. Herausforderung ist hierbei

gerade bei Zukäufen von Komponenten der Zusammenhalt der Werkzeuge im Hintergrund durch gemeinsame Services, um einen inkompatiblen Wildwuchs zu vermeiden.

Ansatzpunkte zur Akzeptanzsicherung von BI-Projekten sind **einsatzgerechte Funktionalität, verbunden mit Benutzerfreundlichkeit** der Werkzeuge, aber auch eine **Senkung der Kosten für Einführung und Betrieb**. Neben der verstärkten Nutzung von Management Dashboards (58 Prozent der Umfrageteilnehmer planen die Nutzung oder halten sie für langfristig sinnvoll) bietet der Einsatz von Internet-Technologie Vorteile für Entwickler und Betreiber von Lösungen. Durch moderne Softwareplattformen und **vollständig Web-basierte Verteilung von Software mit Internet-Browser als Client**, sinken die Kosten in der Erstellung, Anpassung, Wartung und Verteilung von Software. Der seit sechs bis sieben Jahren laufende Umstellungsprozess von Desktop-Clients auf Web-basierte Thin-Clients hat gerade für Verteilung und Zugriff auf Berichte sehr gute Lösungen hervorgebracht. Aktuell portieren Anbieter Funktionen für die Berichterstellung und -administration in den Internet-Browser. Software muss nicht mehr mühselig auf einzelne Arbeitsplatzrechner eingespielt werden und die zentrale Kontrolle über Benutzerrechte und Datenbereitstellung wird vereinfacht. **Anwender profitieren von einer Geräteunabhängigkeit**, so dass ein Zugriff oder ein Empfang von Information letztlich überall möglich ist. Auch Anwenderfreundlichkeit und Funktionalität sind inzwischen durch technische Innovation deutlich verbessert worden („Rich Internet Applications“).

Business Intelligence wird auch einfacher, da einige neue Entwicklungen den Informationszugriff vereinfachen. Die meisten großen Anbieter von Business-Intelligence-Werkzeugen haben in den letzten Versionen ihrer Software **neue oder deutlich verbesserte Add-Ins für die Microsoft-Office-Produkte Excel, PowerPoint oder auch Word integriert**. Dies ermöglicht jedem Anwender in seiner gewohnten Office-Umgebung die für ihn relevanten Informationen abzufragen und darzustellen. Eine weitere Neuerung ist die Verknüpfung von Suchmöglichkeiten innerhalb von Berichts- und Analysewerkzeugen mit den verbreiteten Suchmaschinen für Texte wie *Google* oder *IBM Omni-*

Autoren



Dr. Carsten Bange

ist geschäftsführender Gesellschafter des Business Application Research Center (BARC).

Dipl.-Kfm. Dirk Friedrich

ist Analyst und Berater bei BARC und verantwortlich für den Geschäftsbereich empirische Marktforschung.



Welche Softwareanbieter für Berichtserstellung und Analyse kennen Sie?



Quelle: Business Intelligence im Mittelstand - BARC

Abb. 4: BI-Anbieter nach Bekanntheitsgrad

Find. So findet der Anwender innerhalb seiner Suchumgebung am Arbeitsplatz Berichte und Analysen mit den entsprechenden Schlagworten und kann teilweise Grafiken und Tabellen direkt in der Treffermenge anzeigen. Auch wenn noch Einschränkungen beispielsweise hinsichtlich der Sprachunterstützung bei einigen Anbietern bestehen, wird diese Entwicklung sicherlich Akzeptanz und Nutzung von Business Intelligence in Unternehmen erhöhen.

Relativ hohe Bekanntheit der BI-Anbieter

Ein weiteres Indiz dafür, dass sich mittelständische Unternehmen bereits intensiv mit BI-Software auseinandersetzen, ist die relativ hohe Bekanntheit der Anbieter. Knapp die Hälfte der befragten Personen kennen fast 50 Prozent der im Fragebogen auswählbaren Herstellerfirmen. Die weniger geläufigen Anbieter in der Befragung kannte zumindest noch jeder fünfte Umfrageteilnehmer. **Am bekanntesten ist SAP, gefolgt von Cognos und Microsoft** (vgl. Abb. 4).

Der hohe Bekanntheitsgrad von SAP und Microsoft sowie der weltweit führenden BI-Spezialisten Cognos, Hyperion (jetzt bei Oracle) und Business Objects (jetzt SAP) verwundert aufgrund deren strategischen Positionierung nicht.

Interessant ist der hohe Bekanntheitsgrad der relativ kleinen deutschen Anbieter Corporate Planning und Cubeware, die bei mehr als der Hälfte der Teilnehmer bekannt sind. Beide adressieren mit ihren Lösungen mittelständische Unternehmen und sind in der Wahrnehmung hier offensichtlich vorgezogen. Auf den ersten Blick überraschend ist die niedrige Bekanntheit von SAS. Nur ein Drittel der Befragten kennen den weltweit größten Anbieter von BI-Software. Zu erklären ist das Ergebnis allerdings durch den bisherigen Fokus von SAS auf größere Unternehmen.

Die mit Abstand am weitesten verbreiteten Werkzeuge zur Berichtserstellung und Analyse sind Office-Produkte von Microsoft (vgl. Friedrich/Bange, 2007, S. 22). Das Tabellenprogramm Excel (nur – wie von Microsoft geliefert) wird von 89 Prozent der Unternehmen eingesetzt, die Datenbank Access von 79 Prozent. Excel mit Makro-Programmen rangiert auf Rang drei mit 74 Prozent der Nennungen. Vergleicht man das Ergebnis mit der Bekanntheit der Anbieter in diesem Softwaresegment, wird klar, dass weiterhin Raum für möglichen Beratungsbedarf besteht. Da Office-Produkte von vielen Personen nicht als Werkzeuge für Berichtserstellung und Analyse erkannt werden, sind SAP und Cognos dennoch bekanntere Anbieter in diesem Softwaresegment als Microsoft.

The Art Of
Planning
2008

The Art Of Planning

Eine Veranstaltung von und für
Controller und Verantwortliche
des Rechnungswesens

| | | |
|----------------|------------|-----------------------------------|
| 09. Sept. 2008 | Hamburg | East Hotel |
| 12. Sept. 2008 | Düsseldorf | InterContinental |
| 16. Sept. 2008 | Frankfurt | Villa Kennedy |
| 23. Sept. 2008 | Zürich | The Dolder Grand |
| 30. Sept. 2008 | Wien | The Imperial Riding School Vienna |

WARUM SOLLTEN SIE DIESE VERANSTALTUNG BESUCHEN?

Profitieren Sie von anbieterneutralen und auf langjähriger Praxis basierenden Vorträgen zu Auswahl und Implementierung von Planungs- und Reporting-Lösungen.

Erfahren Sie aus erster Hand die Ergebnisse aus aktuellen Studien über Praxiserfahrungen von Unternehmen im deutschsprachigen Raum bei Planung, Reporting und Konzernreporting.

Tauschen Sie mit Fachkollegen Erfahrungen aus.

Die Veranstaltung beginnt jeweils um 9:00 Uhr (ab 8:30 Uhr steht ein Frühstück für Sie bereit) und endet gegen 12:45 Uhr.

Die Teilnahme ist für Sie kostenlos.

➔ Agenda & Anmeldung: www.pmone.de/aop

pmOne

Tagetik

Systems



HORVÁTH PARTNERS
MANAGEMENT CONSULTANTS

BI-Anbieter reagieren auf die verstärkte Nachfrage im Mittelstand

Nach Schätzungen des BARC-Instituts hat der Softwaremarkt (ohne Beratungsleistungen) für Business Intelligence in Deutschland aktuell ein Volumen von knapp über 600 Millionen Euro und mehr als 80 Anbieter (vgl. Bange/Friedrich, 2007). Betrachtet wurden sowohl die Datenmanagement-Komponenten zur Integration und Speicherung von Daten als auch Anwenderwerkzeuge zum Aufbau von BI-Lösungen. Die unangefochtenen Marktführer sind SAS und SAP (vgl. Abb. 5). Unter den zehn umsatzstärksten Unternehmen folgen neben den Softwaregiganten IBM, Oracle und Microsoft die großen BI-Spezialisten Cognos, NCR Teradata, Business Objects, sowie Hyperion. Um die hohen Wachstumsraten der vergangenen Jahre weiter beizubehalten, sind die Unternehmen zu einem verstärkten Engagement im Mittelstand gezwungen. Beobachtbare Aktivitäten sind sowohl die Vereinfachung und Kostensenkung der Produkte als auch die gezielte Entwicklung mittelstandsgerechter Vertriebskonzepte. Branchenkompetenz und regionale Nähe können dabei von den mittelständischen deutschen Softwareanbietern scheinbar gut dargestellt werden. Die großen nordamerikanischen Anbieter setzen häufig auf Implementierungs- und Beratungspartner. SAS hat beispielsweise

unlängst angekündigt, sein reines Direktvertriebsmodell aufzugeben und den Mittelstand über Vertriebspartner zu bedienen. Cognos praktiziert dies schon lange und kann auf ein Netzwerk von circa 100 Partnern zurückgreifen. Letztlich verstärkt auch Microsoft sein Angebot mit neuen BI-Werkzeugen und sorgt für weitere Bewegung im Markt. Das Marktpotenzial zeigen die 40 Prozent der Umfrageteilnehmer, welche die Einführung entsprechender Software in absehbarer Zeit planen.

Zusammenfassung und Ausblick

Die BARC-Marktforschungsstudie zeigt, dass Business-Intelligence-Software inzwischen auch in mittelständischen Unternehmen häufig eingesetzt wird oder ein Einsatz geplant ist. Die im Beitrag thematisierten Ergebnisse lassen erkennen, dass das Potenzial der Werkzeuge zunehmend erkannt wird und der Wunsch zum breiteren Ausnutzen des Funktionsumfangs besteht. **Besser auf die Zielgruppe abgestimmte Produkte erhöhen die Attraktivität von BI-Software für den Mittelstand.** Das haben die Anbieter erkannt und drängen mit entsprechenden Lösungen auf den Markt. Angepasste Produkte und speziell auf den Mittelstand ausgerichtete Vertriebskonzepte ermöglichen eine immer bessere Unterstützung und weitere Verbreitung.

Literatur

Bange, C., Trends in Business Intelligence, in: CFO Aktuell, 1. Jg. (2007), H. 2, S. 80-83.

Bange, C./Friedrich, D., Der Softwaremarkt für Business Intelligence in Deutschland 2006.

Softwareumsatz der 50 größten Anbieter, <http://www.barc.de/de/marktforschung/marktzahlen-business-intelligence.html>, Stand: 20.09.2007.

Friedrich, D./Bange, C., Business Intelligence im Mittelstand, Würzburg 2007.

Kemper, H.-G. et al., Business Intelligence - Grundlagen und praktische Anwendungen. Eine Einführung in die IT-basierte Managementunterstützung, 2. Auflage, Wiesbaden 2006.

Pendse, N./Creeth, R., The OLAP Report. The Independent and Comprehensive Guide to OLAP Applications, Technologies and Products, 6. Auflage, London 2001.

Picot, A. et al., Die grenzenlose Unternehmung, 5. Auflage, Wiesbaden 2003. ■

| Rang | Unternehmen | Softwareumsatz im Bereich Business Intelligence 2006 in Deutschland in Mio. Euro | davon Softwareumsatz Datenmanagement 2006 in Deutschland in Mio. Euro | davon Softwareumsatz Anwenderwerkzeuge 2006 in Deutschland in Mio. Euro |
|------|----------------------|--|---|---|
| 1. | SAS | 83,0 | 49,8 | 33,2 |
| 2. | SAP | 74,0 | 37,0 | 37,0 |
| 3. | Cognos | 32,5 | 0,7 | 31,9 |
| 4. | Oracle | 32,0 | 27,2 | 4,8 |
| 5. | IBM | 31,5 | 30,0 | 1,5 |
| 6. | NCR Teradata | 30,0 | 27,0 | 3,0 |
| 7. | Business Objects | 28,9 | 2,9 | 26,0 |
| 8. | Hyperion | 28,5 | 0,9 | 27,6 |
| 9. | Microsoft | 21,5 | 14,0 | 7,5 |
| 10. | Infor | 14,0 | 0,0 | 14,0 |
| | ... | ... | ... | ... |
| | Gesamtvolumen | 606,0 | 255,7 | 350,3 |

Abb. 5: Softwareumsatz mit BI-Lösungen

Verdeckte Kooperation vor einer Fusion

von Gerhard Römer, Hamburg

Unternehmensfusion - Unternehmenszusammenschlüsse, Übernahmen, seien sie feindlich oder freundlich gesonnen, basieren in aller Regel auf einem systematischen Strategieansatz: Über Synergie-Effekte sollen

- Kostensenkungspotentiale erschlossen,
- der eigene Marktanteil erhöht sowie
- in neue Marktsegmente diversifiziert werden können.

Der daraus resultierende wertsteigernde Effekt ist in der Praxis nur selten bestätigt worden. Ein Hemmnis für eine erfolgreiche Fusion können unter anderem bestimmte Zirkel unter den Führungskräften sein, die sich in Obstruktion zu der geplanten Fusion begeben, oder aber es existieren Unternehmens- „Welten“, die zueinander einfach nicht kompatibel sind. Risikobehaftete Vorverhandlungsphasen sind Tummelplatz des strategischen Controllers, wenn er sein Image versteht als „Dolmetscher“ zwischen den unterschiedlichen „Sprachen“, die sich aus der Sicht unterschiedlicher Interessen, Aufgaben, Verantwortungen und kulturellen Entscheidungen sowie der branchen- und fachspezifischen Wissensbasis ergeben.

Der strategische Controller sollte **mit dem Ziel-Unternehmen eine stille oder verdeckte Kooperation zu beginnen versuchen**. Dabei soll das potentielle Käufer-Unternehmen auf dem Kernmarkt des Ziel-Unternehmens einen Preiswettbewerb eröffnen. Wenn das Ziel-Unternehmen das strategische Signal richtig zu interpretieren weiß, wird es seinerseits einen Preiswettkampf nicht auf seinem eigenen, sondern auf dem Kernmarkt des potentiellen Käufer-Unternehmens beginnen. Der potentielle Käufer wird die strategische Gegenreaktion sofort richtig verstehen und seinen Preiswettbewerb auf dem Kernmarkt des Ziel-Unternehmens abbrechen und seine Preise auf das ursprüngliche Preisniveau wieder anheben.

Ein Effekt der verdeckten Kooperation ist die Schaffung einer Situation, in der sich die potentiellen Kontrahenten auf ihren jeweiligen Kernmarkt beschränken und den Kernmarkt des anderen unbehelligt lassen. Ein zweiter Effekt ist der absolute Verzicht auf Preissenkungs-Rituale im Wettbewerb aus Angst vor Gegenschlägen. Das kann zur Folge haben, dass die beteiligten Unternehmen Preissteigerungs-Spielräume auf ihren Kernmärkten viel leichter durchsetzen können, so dass sich langfristig ein höheres Preisniveau und damit eine höhere Rendite ergeben könnten. Bedeutungsvoll für das Strategische Controlling ist jedoch die Tatsache, **dass die beteiligten Unternehmen über ihr Verhalten im Preiswettbewerb eine „Sprache“ gefunden haben**, um den Annäherungsprozess - sei er friedlich oder feindlich gemeint - in eine Kooperation oder Fusion münden zu lassen. ■

Jetzt bei Nomos:

Controlling Praxis

Herausgegeben von Prof. Dr. Peter Horváth und Prof. Dr. Thomas Reichmann



Wertbeitragsmessung in der Produktion

Mit Berücksichtigung des Flexibilitätswerts

Von Dr. Frank Minning

2008, 255 S., brosch., 44,- €, ISBN 978-3-8329-3600-6

In der Arbeit wird eine Wertbeitragsmessungsmethodik für dezentrale Produktionseinheiten entwickelt. Dabei erfolgt neben der Operationalisierung der wertorientierten Ansätze mit der Integration des Realoptionsansatzes eine konzeptionelle Weiterentwicklung. Zudem werden ein Praxisbeispiel und daraus abgeleitete Implementierungsempfehlungen dargestellt.

Leistungsgerechte Zuteilung von Erlösen in Netzwerkorganisationen

Am Beispiel von Verkehrsverbänden

Von Dipl.-Kffr. Daniela Fischer

2008, 250 S., brosch., 44,- €, ISBN 978-3-8329-3675-4

Wenn mehrere Partner gemeinsam einen Erlös erwirtschaften, stellt sich die Frage, wie dieser den Beteiligten zuzurechnen ist. Auf der Grundlage einer Studie, die den Entwicklungsstand der Erlöszuteilung in Verkehrsverbänden zeigt, wird ein Erlöszuteilungsmodell für Verkehrsverbände entwickelt und beim Verkehrs- und Tarifverbund Stuttgart erprobt.



Nomos

Bitte bestellen Sie bei Ihrer Buchhandlung oder bei Nomos |
Telefon 07221/2104-37 | Fax -43 | www.nomos.de | sabine.horn@nomos.de



11

13

22

S

P

F

Zuordnung CM-Themen-Tableau

Controlling der Geschlechtergleichstellung

von Jacqueline Boenke und Marc-S. Garbe

Die Politik hat das Thema Gleichstellung zwischen Frauen und Männern wieder entdeckt.

Zielsetzung der Debatte ist, für Frauen und Männer mit und ohne Kinder, in allen Altersstufen und Lebensphasen ebenso wie in besonderen Lebenssituationen gleiche Chancen herzustellen.

Die Verbesserung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf für Frauen und Männer ist heute das zentrale gleichstellungspolitische Anliegen.

Ohne eine Aufhebung der geschlechtsspezifischen Verantwortlichkeiten in Familie und Beruf und ohne das Bereitstellen der hierfür erforderlichen Rahmenbedingungen ist Gleichstellung nicht durchsetzbar. **Frauen wie auch Männer müssen in die Lage versetzt werden, einseitige Rollenbindungen aufzugeben und ihren eigenen Lebensentwurf zu verwirklichen.**

Welche Möglichkeiten stehen aus Controlling-Sicht zur Verfügung, um dieses Ziel zu unterstützen?

Überblick Gender Budgeting

Gender Budgeting ist eine der Einsatzmöglichkeiten des Gender Mainstreaming¹ im Rahmen der jährlichen Haushaltsplanung von Bund, Ländern und Kommunen. Es umfasst eine geschlechterbasierte Prüfung aller Haushaltsmittel, die Zusammenführung der Gender-Perspektiven auf allen Ebenen des Haushaltsaufstellungsprozesses sowie die Umverteilung der Einnahmen und Ausgaben zur Förderung der Geschlechtergleichstellung.²



Abb. 1: Kernziele geschlechtergerechter Haushalte

Der Begriff „Budgeting“ steht in der öffentlichen Verwaltung für Haushaltsplanung, d. h. für die Planung der Einnahmen und Ausgaben.

Der Begriff „Gender“ bezeichnet den sozial und kulturell bestimmten Geschlechterunterschied in Abgrenzung zum biologischen Geschlecht (engl. „sex“).

Die Zusammenführung beider Begriffe zu „Gender Budgeting“ steht international für die geschlechtsdifferenzierte Analyse der öffentlichen Haushalte auf allen Ebenen.

Gender Budgeting wurde in den 1990er Jahren im internationalen Kontext entwickelt. Es finden sich entsprechende Initiativen in über 40 Ländern weltweit; aktive „Anwender“ sind seit langem auch die Weltbank und die Vereinten Nationen. Der Umsetzungsstand in Europa lässt sich beispielsweise bei *Dube* oder *Bittl* nachvollziehen.³

Ausgangspunkt für Überlegungen zum Gender Budgeting ist, dass der gesamte öffentliche Haushalt und seine einzelnen Teile Auswirkungen auf die Gleichstellung von Frauen und

Männern haben. Mit der Verteilung von finanziellen und personellen Ressourcen im Haushaltsplan werden Aufgabenstellungen definiert und (politische) Prioritäten gesetzt. Mit Hilfe des Gender Budgeting können dann die unterschiedlichen Auswirkungen der öffentlichen Einnahmen und Ausgaben auf Frauen und Männer im Allgemeinen und nach sozialen und wirtschaftlichen Lebenslagen zu unterscheidende Gruppen von Frauen und von Männern im Besonderen ermittelt werden.

So lassen sich Auswirkungen auf Geschlechterverhältnisse offen legen, Prioritäten verändert setzen bzw. Mittel umverteilen, um einen geschlechtssensiblen und gerechten Haushalt aufzustellen. **Gender Budgeting setzt also die Strategie des Gender Mainstreaming im Bereich der Haushaltspolitik um.**

Die Gender-Analyse kann bei dem Merkmal Ausgaben ansetzen oder bei Einnahmen und Ausgaben nach Teilbereichen, Sachgebieten oder sich auf die Phasen der Haushaltsplanung beziehen. Gender Budgeting umfasst somit ein Bündel von Instrumenten, mit denen der Haushalt auf seine Wirkungen für die Gleichstellung zwischen den Geschlechtern hin überprüft werden kann.

Nachfolgend werden die Analyseinstrumente des Gender Budgetings sowie die praktische Umsetzung (z.T. anhand von Beispielen) vorgestellt. In Anschluss erfolgt ein Ausblick auf die künftige Entwicklung unter Einbeziehung der möglichen Nutzung in der Wirtschaft.

Instrumente des Gender Budgetings

Als Instrumente zur Datenerhebung und Analyse der Ist-Situation stehen der öffentlichen Verwaltung zur Verfügung:⁴

- geschlechterbewusste Bewertung politischer Strategien
- geschlechterdifferenzierte Nutzenanalyse
- geschlechterdifferenzierte Analyse des Steueraufkommens
- geschlechterdifferenzierte Analyse öffentlicher Ausgaben
- geschlechterbewusster Ansatz einer mittelfristigen Finanzplanung

- geschlechtergeschlüsselte Analyse des Einflusses des öffentlichen Haushalts auf Zeitznutzung und
- geschlechterbewusste Haushaltserklärung.

Die Anwendung dieser Instrumente und ihre praktische Relevanz lassen sich wie folgt darstellen:

Geschlechterbewusste Bewertung politischer Strategien

Fragestellung: Inwiefern vergrößern oder verkleinern Politikstrategien und entsprechende Ressourcenverteilung bestehende Geschlechterdisparitäten?

Vorgehen: Umfassende Datenerhebung (z.B. über Befragung, Kosten- und Leistungsrechnung etc.) und -analyse.

Beispiele: Die politische Entscheidung im Hochschulbildungssektor Einsparungen vorzunehmen, betrifft zunächst alle Studierenden. Eine Analyse der Studierendenzahlen nach Geschlecht und verschiedenen Studienfächern könnte jedoch ergeben, dass mehrheitlich Frauen z.B. Geistes- und sozialwirtschaftliche Fächer studieren. Eine Kürzung insbesondere bei diesen Studienrichtungen würde dann Studentinnen härter treffen als Studenten. Ein Beispiel für die Anwendung dieses Instrumentes ist auch die neue Arbeitsmarktpolitik

der Bundesregierung, die die Kindererziehung unterstützt, um eine familienfreundlichere Politik zu etablieren, wird im Rahmen Familienpolitik festgestellt, dass sich Väter stärker in die Erziehung einbringen sollen, kann ein entsprechender Anreiz geschaffen werden (vgl. neue Elterngeldregelung der Bundesregierung seit 01.01.2007).

Geschlechterdifferenzierte Nutzenanalyse

Fragestellung: Welche Bevölkerungsgruppe würde von staatlichen Ausgaben oder Einsparungen in welcher Weise einen bzw. keinen Nutzen ziehen?

Vorgehen: Als Vorgehensweise wird die schwedische "3 R-Methode" genannt. Diese umfasst folgende Schritte:

Erstes R steht für Repräsentanz

Zunächst sind nach Geschlechtern differenzierte Daten und Statistiken (z. B. durch Meinungsumfragen) der im jeweiligen Handlungsfeld repräsentierten Anteile von Nutzerinnen und Nutzern erforderlich.

Zweites R steht für Ressource (Geld, Zeit, Raum) Eine weitere quantitativ zu erhebende Information bezieht sich auf die geschlechtsspezifische Verteilung der Ressource Geld etwa in den Bereichen Wirtschaftsförderung



Abb. 2: Einbettung Gender Budgeting im Controlling-Prozess

oder Technologiepolitik und/oder Medienpolitik.

Drittes R steht für Realität

Ausgehend von den zwei vorangegangenen Arbeitsschritten wird hier analysiert, z.B.:

- Wer bekommt welche Mittel zu welchen Bedingungen?
- Warum werden Frauen und Männer unterschiedlich behandelt, beurteilt, beteiligt?
- Welche Normen und Werte liegen den verschiedenen Tätigkeiten zugrunde?
- Wird den Interessen beider Geschlechter in gleichem Umfang Rechnung getragen?

Vorgehen: Ermittlung der unterschiedlichen Einkommens- und Vermögensstrukturen unter Berücksichtigung der Steuerbelastung.

Beispiel: Für den Bau einer neuen Straße gibt es zwei alternative Streckenführungen. Strecke A führt von der Wohnsiedlung direkt zum Gewerbegebiet. Strecke B macht einen Schwenk vorbei an Schule, Kita und Einkaufszentrum zum Gewerbegebiet. Erfolgt die Streckenwahl anhand der Steueraufkommens, könnte Strecke A gewählt werden; werden virtuelle Steuern (für Leistungen der Kindererziehung bzw. -betreuung und Hausarbeit) einbezogen, ist ggf. die

Beispiel: Es können z.B. Vergleiche angestellt werden, in welcher Höhe Ausgaben spezieller Förderprogramme vorwiegend Männern zugute kommen (Förderung für Sportvereine, in denen in erster Linie Männer aktiv sind) im Verhältnis zu den Ausgaben, die für konkrete Frauenprojekte (z.B. Frauenhäuser) zur Verfügung gestellt werden. Die Aussagekraft solcher Vergleiche wird dann erhöht, wenn diese über einen längeren Zeitraum (Längsschnittuntersuchungen) vorgenommen werden.

Geschlechterbewusster Ansatz einer mittelfristigen Finanzplanung

Fragestellung: Welche Auswirkungen haben Gender-Maßnahmen über einen längeren Zeitraum?

Vorgehen: Die Kategorie Geschlecht wird in die zukünftige Haushaltsberatungen und -planung als eigenes Merkmal aufgenommen. Um Veränderungen zu erreichen und die geschlechtsspezifisch festgestellten Diskrepanzen zu überwinden, müssen Zielsetzungen für Auswirkungen von Maßnahmen, Kriterien und Arten finanzieller Maßnahmen und Programme neu definiert werden.

Darüber hinaus ist eine Verknüpfung mit den Instrumenten der Verwaltungsmodernisierung (Kosten- und Leistungsrechnung, Produktbildung, Berichtswesen, wirkungsorientierte Steuerung etc.) herzustellen.

Mehrfachjährige Planungen und Prüfungen ermöglichen die Betrachtung der finanzpolitischen Auswirkungen auf die Geschlechter.

Beispiel: Die Förderung eines anderen ökonomischen Denkens und zwar in Richtung sozialer Nachhaltigkeit ist vorzunehmen: So ist es aus heutiger Sicht durchaus „wirtschaftlich“, Kindergartenplätze zu streichen. Diese Maßnahme ist jedoch nicht nachhaltig und zu kurzfristig. Langfristig ermöglicht die Zahl der Betreuungseinrichtungen die Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Insbesondere für Frauen ergibt sich eine erhöhte Integration in den Arbeitsmarkt, was zur Verringerung der Frauenarbeitslosigkeit und letztlich zu einem Mehr an Steuereinnahmen und Einnahmen der Sozialversicherungs-

Autoren



■ Dipl.-Kfm. Jacqueline Boenke

ist als Controllerin im Vertrieb einer Anstalt öffentlichen Rechts tätig.

E-Mail: jacqueline.boenke@arcor.de

■ Dipl.-Kfm. Marc-Stephan Garbe

ist bei AWS-Consulting mit dem Schwerpunkt Controlling tätig.

E-Mail: msg@aws-consulting.de



Beispiel: Das Land x gibt jährlich 500.000 EUR für Sportförderung aus. Eine Analyse ermittelt die potenziellen Nutzerinnen und Nutzer in diesem Handlungsfeld. Dann wird die Fördersumme pro Kopf verteilt: Wer wird also mit welcher Summe pro Kopf gefördert? Ergeben sich hier Unterschiede, müsste sichergestellt werden, dass im nächsten Haushaltsjahr eine Gleichverteilung der Förderung eintritt.

Geschlechterdisaggregierte Analyse des Steueraufkommens

Fragestellung: Welchen Anteil am Steueraufkommen haben Frauen und Männer?

Dieses auf die Einnahmenseite abzielende Instrument hat den Nachteil, dass auch unbezahlte Arbeit in die Analyse einzubeziehen ist und so eine „virtuelle Steuer“ zu berücksichtigen wäre.

Streckenführung B aus Steueraufkommenssicht attraktiver.

Geschlechterdifferenzierte Analyse öffentlicher Ausgaben

Fragestellung: Wem fließen die öffentlichen Ausgaben zu?

Vorgehen: Die Analyse erfolgt in zwei Schritten:

- * Im ersten Schritt werden Schätzungen über die Ausgaben für einen bestimmten staatlichen Service pro Einheit angestellt (z.B. durchschnittliche Nutzung von Einrichtungen).
- * Im zweiten Schritt werden dann die prozentualen Anteile der Nutzung der Einrichtung von Frauen / Mädchen bzw. Männern / Jungen ermittelt.

| Programm / Maßnahme | Kapitel | Titel a) Land b) Bund c) EU | Ausgaben in TEUR | | | | | Personen IST | | | | | Anmerkungen |
|---|---------|--------------------------------------|---------------------|---------------------|-------------------|------------------|------------------|---------------------|---------------------|-------------------|------------------|------------------|---|
| | | | weiblich absolut | männlich absolut | gesamt absolut | weiblich in % | männlich in % | weiblich absolut | männlich absolut | gesamt absolut | weiblich in % | männlich in % | |
| BSP: Ausbau Sportplätze mit Geräten in der Region Nord/West | 4711 | c) | 280 | 380 | 660 | 42% | 58% | 2.750 | 3.400 | 6.150 | 45% | 55% | Sondermaßnahme im Betrachtungszeitraum: Ausbau Handballfeld |
| Buchangebot Bibliotheken Region Süd / West | | | | | | | | | | | | | |
| Plätze in der Kindertagesstätte Region Nord | | | | | | | | | | | | | |
| Neuanlage von Parkflächen (Grünflächen) | | | | | | | | | | | | | |

Abb. 3: Analyseblatt

träger führen kann. So errechnete das Deutsche Institut für Wirtschaftsforschung (DIW) für dieses Handlungsfeld ein Potenzial von über 5 Mrd. EUR.⁵

Geschlechtergeschlüsselte Analyse des Einflusses des öffentlichen Haushalts auf Zeitnutzung

Fragestellung: Bis zu welchem Grad stützen sich öffentliche Haushalte auf unbezahlte Arbeit?

Vorgehen: Umfassende Datenerhebung (z.B. über Befragung, Modellrechnungen etc.) und -analyse.

Beispiel: Für den Kanton Basel-Stadt⁶ wurde für das Jahr 2000 ermittelt, dass Frauen und Männer mehr Stunden unbezahlt als bezahlt gearbeitet haben (204,4 vs. 173,3 Mio. Stunden). Die Analyse zeigte, dass der größte Anteil bei unbezahlter Arbeit auf die Gruppe Frauen

mit Kindern unter 15 Jahren entfiel. Sie verrichten über die Hälfte der Betreuungsarbeit für Kinder und pflegebedürftige Erwachsene.

Um Frauen von einem Teil der unbezahlten Arbeit zu entlasten, können nun verschiedene Maßnahmen ergriffen werden (z.B. Vergütung der Elternzeit, Übernahme der unbezahlten Arbeit durch Männer oder Ausdehnung des staatlichen Kita- oder Betreuungsangebotes).

Geschlechterbewusste Haushaltserklärung

Bei diesem Instrument handelt es sich „Jediglich“ um eine Erklärung der Verwaltung zu den Erkenntnissen, die mit den oben beschriebenen Methoden gewonnen wurden. Hauptbestandteil des Berichtes ist, wie Programme und Finanzentscheidungen getroffen wurden, um geschlechtsspezifische Disparitäten zu verringern bzw. zumindest nicht zu vergrößern.

Erklärungen zum Gender Budgeting werden von Non Government Organizations häufig kritisch gewürdigt und bieten so eine gute Reflexion der offiziellen Ergebnisse.⁸

Schwächen Gender Budgeting

Die dargestellten Instrumente liefern die Grundlagen und Fakten, die für die geschlechterpolitische Argumentation hilfreich sein kann.

Allerdings ist bei der Analyse auf folgende Punkte zu achten: Der Entlohnungsunterschied zwischen Frauen und Männern ist in Deutschland deutlich ausgeprägt. Eine Einnahmenanalyse ergibt zweifellos, dass Männer mehr Steuern zahlen als Frauen. Ausgehend von dieser (eingeschränkten) Sichtweise müssten Männer somit

deutlich stärker in den Genuss staatlicher Leistungen kommen. Für eine sinnvolle und umfassende Analyse wäre allerdings der Entlohnungsunterschied zu normalisieren und eine virtuelle Steuer für unbezahlte Arbeit einzubeziehen.

Auch stößt das Modell an Grenzen, wenn unreflektiert die Frage nach den Verursacher/innen von Kosten gestellt wird. So führt z.B. die Berücksichtigung eines Frauenhauses dazu, dass Frauen staatliche Leistungen in einem höheren Umfang in Anspruch nehmen. Hier ist selbstverständlich die Ursache für diesen Umstand (z.B. häusliche Gewalt) in die Analyse einzubeziehen.

Daher ergeben sich Bewertungen nicht zweifelsfrei aus der Analyse und bedürfen vielmehr eines gesellschaftlichen Diskurses. Dieser setzt dann entsprechende Prioritäten.

Analyse und Handlung

Nach der Erhebung der Daten ist eine Analyse, Interpretation und das zielgerichtete Handeln erforderlich. Um die Analyse vornehmen und Handlungsoptionen prüfen zu können, sind Indikatoren zu schaffen. Die Indikatoren sollten sich auf folgende Lebensbereiche beziehen:⁹

- Bildung und Erziehung (einschl. Integration)
- Ausbildung und Arbeitsmarkt
- Wirtschaft und Finanzwesen
- Planen, Bauen und Wohnen
- Verkehr, Transport und Mobilität
- Gesundheit und Umwelt
- Soziale Sicherheit – Armut
- Care-Ökonomie, unbezahlte Arbeit und Zeitbudget¹⁰
- Kultur und Tourismus
- Sport und Freizeit

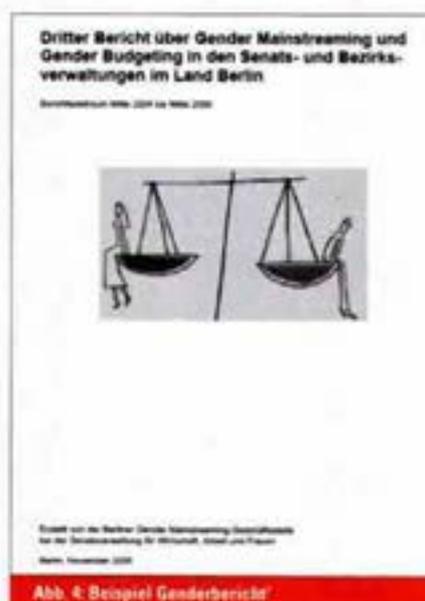


Abb. 4: Beispiel Genderbericht

| Bereich | Bildung |
|---------------------------|---|
| Produkt | Lehrveranstaltungen Volkshochschule |
| Zeitraum | 2007 |
| Budget | x Mio. EUR |
| Anz. Kurse | x Kurse |
| Anz. Teilnehmer | x Teilnehmer / Anteil in % |
| darunter: jünger 18 Jahre | x Teilnehmer < 18 Jahre / (in %) |
| Anz. Teilnehmerinnen | x Teilnehmerinnen / Anteil in % |
| darunter: jünger 18 Jahre | x Teilnehmerinnen < 18 Jahre / (in %) |
| Summe Teilnehmende | Summe Teilnehmende |
| darunter: jünger 18 Jahre | Summe Teilnehmende < 18 Jahre / (in %) |
| Hinweis | Ziel ist die Verbesserung der Teilnahmequote von Personen (Frauen und Männer) jünger als 18 Jahren um mind. X% innerhalb von 12 Monaten |

Abb. 5: Beispiel Bildung

| Bereich | Beratungsgespräche Senioren |
|--------------------------------|--|
| Produkt | Lehrveranstaltungen Volkshochschule |
| Zeitraum | 2007 |
| Budget | x Mio. EUR |
| Anz. Gespräche | x Kurse |
| Anz. Teilnehmer Gespräche | x Gesprächsteilnehmer / Anteil in % |
| darunter: Heimbewohner | x Gesprächsteilnehmer (Heimbewohner) |
| Anz. Teilnehmerinnen Gespräche | x Gesprächsteilnehmerinnen / Anteil in % |
| darunter: Heimbewohnerinnen | x Gesprächsteilnehmerinnen (Heim) |
| Summe Teilnehmende Gespräche | Summe Gesprächsteilnehmende |
| darunter: Heimbewohnende | Summe Gesprächsteilnehmende (Heim) |
| Hinweis | Ziel ist die Verbesserung der Teilnahmequote von nicht in Heimen wohnenden Männern an Beratungsgesprächen um mind. X% innerhalb von 12 Monaten |

Abb. 6: Beispiel Beratung

Übersicht Indikatoren

Folgende Indikatoren sind beispielhaft für die oben genannten Bereiche denkbar:

Bereich Bildung & Erziehung

- * Ausleihquote Bibliothek
- * Vermittlung Medienkompetenz
- * Lehrveranstaltungen Volkshochschule
- * Integrationsberatungen

Bereich Sport und Freizeit

- * Bereitstellung Sportanlagen
- * Förderung Sportvereine
- * Bereitstellung Grünflächen
- * Öffentliche Spiel- und Bewegungsfelder

Bereich Wirtschaft & Finanzen

- * Anzahl Gewerbebescheinigungen
- * Anzahl Wirtschaftsberatungen
- * Umfang Unternehmensbetreuung

Bereich Gesundheit & Umwelt

- * Beratung und Hilfevermittlung für Behinderte und chronisch Kranke

Bereich Kultur & Tourismus

- * Programmangebot Kunst
- * Kulturberatung
- * Musikunterricht
- * Stadtführungen

Bereich Soziale Sicherheit

- * Angebote Senioren
- * Organisation Mittagstisch

Bereich Planen, Bauen & Wohnen

- * Familiengerechte Wohnungen

Bereich Verkehr

- * Verkehrsanbindung
- * Stadtplanung

Bereich Care-Ökonomie

- * Hilfen zur Erziehung
- * Ehrenamtliche Tätigkeiten

Bereich Ausbildung & Arbeitsmarkt

- * Schulangebot
- * Ausbildungsberufe
- * Weiterbildung
- * Zweiter Bildungsweg

Die Beispiele zeigen, dass bei einer Vielzahl von Ausgabetiteln eine Prüfung hinsichtlich der Genderzuordnung erfolgen kann und sollte.

Handlungsmöglichkeiten

Über die ausgewählten Indikatoren werden Aussagen über die Nutzung der unterschiedlichen öffentlichen Angebote und Leistungen möglich. So kann beispielsweise festgestellt werden, dass die Nutzung von Sportplätzen stärker durch Männer als durch Frauen erfolgt. Gleiches gilt möglicherweise für das Programmangebot von Volkshochschulen oder Musikschulen.

Für den Bereich der Wirtschaft kann die Beantragung von Gewerbeermittlungen oder die Inanspruchnahme von öffentlichen Beratungsleistungen zwischen den zu untersuchenden Gruppen stark schwanken. Insgesamt wird die Analyse der Daten bei vielen Indikatoren ergeben, dass zwischen den Betrachtungsgruppen zum Teil erhebliche Förderunterschiede bestehen. Anhand der jeweiligen politischen Zielsetzung sind die Haushaltsbudgets so zu justieren, dass die jeweils gewünschte Förderung (und Erfolg) eintritt. Ergibt die Datenanalyse, dass sich mehr Männer im Breitensport engagieren, so kann es sportpolitisch sinnvoll sein, das Sportangebot für Frauen zu verbessern. Dieses

| Bereich | Sport / Freizeit |
|----------------------------------|--|
| Produkt | Nutzung Sportangebote (Freizeit) |
| Zeitraum | 2007 |
| Budget | x Mio. EUR |
| Nutzer Sportangebote | x Nutzer / Anteil in % |
| darunter: Hallenangebote | x Nutzer von Hallenangeboten |
| Nutzerinnen Sportangebote | x Nutzerinnen / Anteil in % |
| darunter: Hallenangebote | x Nutzerinnen von Hallenangeboten |
| Summe Nutzende | Summe Nutzende |
| darunter: Hallenangebote | Summe x Nutzende Hallen |
| Hinweis | Ziel ist die Verbesserung der Nutzungsquote von Frauen von Sportangeboten um mind. X% innerhalb von 12 Monaten |

Abb. 7: Beispiel Sport / Freizeit

erfolgt z.B. durch stärkere Öffentlichkeitsarbeit, verbesserte Sportmöglichkeiten (Hallen und Plätze) sowie Finanzierung weiterer Sporttrainerstellen für entsprechende Sportarten.

Ein vergleichbares Vorgehen gilt für Bildungsangebote. Wird im Rahmen der Datenanalyse festgestellt, dass erheblich mehr Frauen als Män-

ner das Angebot von öffentlichen Bibliotheken nutzen (gemessen an der Anzahl ausgeliehener Medien), so können entsprechende Maßnahmen ergriffen werden. Beispielsweise kann der Medienbestand entsprechend der Zielgruppe ergänzt, zielgruppenspezifische Veranstaltungen durchgeführt oder das Beratungsangebot ausgeweitet werden. Ein aktuelles Beispiel ist

..... ■■■
HESSENBRUCH
 PERSONALBERATUNG & VERMITTLUNG

Wir sind ein Spezialist in der Vermittlung von
Fach- und Führungskräften für das Finanz- und Rechnungswesen/Controlling.
 Darüber hinaus vermitteln wir Führungskräfte für technisch/gewerbliche Bereiche.

Langjährige Berufserfahrung unserer Berater aus dem Personalmanagement
 verschiedener Unternehmen garantiert Ihnen unser Know-how und eine hohe Kompetenz.

Besuchen Sie unsere Homepage: www.hessenbruch-personal.de
 und rufen Sie uns an unter 030-85621390

HESSENBRUCH - Am Potsdamer Platz - Ebertstraße 1 - 10117 Berlin

auch die Einführung des Elterngeldes. So berichtete das Bayerische Staatsministerium für Arbeit und Sozialordnung, Familie und Frauen, dass die erhoffte Inanspruchnahme, insbesondere auch durch die Väter, eingetreten ist.¹¹

Die beschriebenen Maßnahmen müssen selbstverständlich controllingseitig begleitet werden. Entsprechende Kostenträger werden durch qualitative Merkmale ergänzt und quartalsweise bzw. halbjährlich hinsichtlich des gewünschten Ergebnisses überprüft.¹² Im Umkehrschluss ist jede geplante Maßnahme bezüglich der Genderrelevanz zu überprüfen. Wird also eine neue Straße gebaut oder eine neue Sozialeinrichtung geplant, sind vorab die Genderkriterien anzulegen. Entsprechende Checklisten liegen heute bei vielen Genderbeauftragten bereits vor.

Insgesamt führt diese Vorgehensweise zu einer zielgenauen Förderung des Gender-Gedankens.

Fazit und Ideen für die Wirtschaft

Die Politik verfolgt die Zielsetzung, vorhandene Mittel möglichst gendergerecht einzusetzen. Die oben dargestellten Beispiele zeigen, wie die aktuelle Ausgangssituation analysiert, Mittel zugeordnet und der eintretende Wandel zielorientiert überwacht wird. Die bisherigen Tätigkeitsberichte zum Gender Budgeting zeigen – z.B. anhand der Beispiele aus Deutschland, Österreich und der Schweiz – erste Erfolge.

Das Thema Gender Budgeting hat auch für die Wirtschaft mehrere Implikationen:

Zum einen müssen sich die Unternehmen darauf einstellen, dass Gender Budgeting das Ausgabenverhalten der öffentlichen Verwaltung verändert und beispielsweise andere (Förder- bzw. Ausgaben-) Schwerpunkte gesetzt werden. Zum anderen bietet Gender Budgeting Unternehmen die Möglichkeit, die eigene Strategie zu überdenken. Sollten beispielsweise mit Blick auf die Kunden- und Marktsegmente nicht auch die Beschaffung, Produktion und der Vertrieb gendergerecht gestaltet werden? Werden die Unternehmensziele sicherer erreicht, wenn z.B. Budgets für F&E oder Marketing¹³ genderspezifisch eingesetzt werden? So kann es beispielsweise zielführend sein, wenn die Forschung

und Entwicklung für Produktinnovationen oder die Qualitätssicherung durch Personen erfolgt, die der jeweiligen (Gender-) Zielgruppe angehören. Auch kann die Zusammensetzung der Mitarbeitenden nach Gendergesichtspunkten erfolgen, um eine breite Kompetenz zu erreichen. Die Einhaltung sowie die tatsächliche Wirkung dieser Kriterien sollte dann Bestandteil des jeweiligen (strategischen) Berichtswesens, zum Beispiel im Rahmen einer Scorecard, sein.

Insgesamt bietet Gender Budgeting sowohl der Politik als auch der Wirtschaft neue Perspektiven, einen Beitrag zur Chancengerechtigkeit zu leisten. Es erfordert allerdings eine kontinuierliche, langfristige Analyse der Mittelverwendung. Insofern hilft Gender Budgeting beim zielgerichteten Umgang mit ökonomischen Ressourcen. Dass die Nichtberücksichtigung von Gender-Aspekten bei der Bereitstellung öffentlicher Haushaltsmittel ökonomisch ineffizient ist, lässt sich durch Beispiele aus der beruflichen Bildung, der Arbeitsmarktförderung und der Gesundheitsprävention belegen. Ungleiche Mittelverteilung zu Lasten der Frauen hat sich in vielen Ländern der Welt als Wachstumsbremse erwiesen.

Daher ist eine breite Umsetzung notwendig – allerdings darf die begleitende Prüfung der Wirkung nicht vernachlässigt werden!

Fussnoten

¹Das Prinzip des „Gender Mainstreaming“ besteht darin, die Unterschiede zwischen den Lebensverhältnissen, den Situationen und den Bedürfnissen von Frauen und Männern systematisch auf allen Politik- und Aktionsfeldern der Gemeinschaft zu berücksichtigen. Quelle: Mitteilung der Europäischen Kommission vom 21. Februar 1996: „Einbindung der Chancengleichheit von Männern und Frauen in sämtliche politischen Konzepte und Maßnahmen der Gemeinschaft“ (KOM(96) 67 endg. - nicht im Amtsblatt veröffentlicht).

²European Commission – Advisory Committee on Equal Opportunities for Woman and Men: Opinion on Gender Budgeting, P. 2, May 2003

³Vgl. Dube, Katrin: Gender Budgeting – Eine komparative Analyse der Umsetzung in ver-

schiedenen europäischen Ländern. In: Irmela Gorges (Hrsg.): Beiträge aus dem Fachbereich 1 der Fachhochschule für Verwaltung und Rechtspflege Berlin, Heft 85, Berlin 2006.

Oder: Österreichisches Institut für Wirtschaftsforschung (WIFO): Gender Prüfung im Finanzressort, Juli 2006 (Gudrun Biffi et al.).

⁴Budiender, Debbie / Sharp, Rhonda / Allen, Kerri (1998) How to do a gender-sensitive budget analysis: Contemporary research and practice. Australian Agency for international development, Canberra and the Commonwealth Secretariat, London 1998, S. 37 ff.

Beispiele und Hinweise auch aus: Frey, Regina: Kriterien für geschlechtergerechte Haushaltsanalysen. In: Fraktion Bündnis / DIE GRÜNEN NRW (Hrsg.): Sperriger Name – lohnendes Ziel: Gender Budgeting. Düsseldorf 2003, Seite 17-20.

⁵Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend: Ergebnisse der Gutachten des Deutschen Instituts für Wirtschaftsforschung, April 2005.

⁶Vgl. Gleichstellungsbüro, Statistisches Amt und Frauenrat des Kantons Basel-Stadt, 2003 (Hrsg.): Miriam von Felten: Das Wichtigste in Kürze, S. 111.

⁷Das Deckblatt ist der Anlage zur Drucksache 15/4542 des Abgeordnetenhauses von Berlin vom 01.12.2005 entnommen.

⁸Vgl.: www.wbg.org.uk

⁹Vgl. Johanna Zebisch: Was heißt geschlechtergerechter Haushalt wirklich? Indikatoren für Gender Budgeting in: Gender Budgeting Initiative München (Hrsg.): Haushalt für alle! Dokumentation der Fachtagung vom 27.11.2004 in München.

¹⁰Zum Begriff der Care-Ökonomie vgl.: Madörin, Mascha: Care-Economy – ein blinder Fleck in der Wirtschaftstheorie. In: Widerspruch: Zukunftsperspektiven, Nr. 40/01, Zürich 2001, Seite 41-45.

¹¹Vgl. Pressemitteilung Bayerisches Staatsministerium für Arbeit und Sozialordnung, Familie und Frauen vom 07. August 2007 (387.07): Elterngeld in Bayern - Erste Trends.

¹²Vgl. Färber, Christine: Perspektiven für Gender Budgeting. In: Gender Budgeting: Neu Perspektiven für die Gleichstellung, Friedrich-Ebert-Stiftung (Hrsg.), 2007, S. 17-41.

¹³Marketing-Budgets werden durch eine hohe Zielgruppenorientierung sicherlich bereits heute genderorientiert eingesetzt. Das Eintreffen des gewünschten Effektes, wird an dieser Stelle nicht beurteilt. ■



Innovation professionell managen

Business Innovation

von Hans-Joachim Wißt, Bonn

Die exzellente Beherrschung der Geschäftsprozesse war lange Zeit eine Erfolgsgarantie westlicher Firmen. Globalisierung und gesättigte Märkte haben die Spielregeln mittlerweile grundlegend verändert. Unvergleichlich niedrige Löhne, Sozial- und Umweltstandards in den Schwellenländern in Verbindung mit deren immer freizügigeren Nutzung westlichen Know-hows in Plagiaten oder Imitationsprodukten verlangen neue Antworten.

Diese Einsicht manifestiert sich in einem intensiven Bekenntnis zu Innovationen. Sichtbar wird dies in aufgestockten Budgets für die F&E-Abteilungen. Naturwissenschaftlich-technische Innovation ist jedoch nur die eine Seite der Medaille. **Häufig wird vergessen, dass in der Marktwirtschaft jede technische Errungenschaft erst durch ein unternehmerisches Konzept in Wertschöpfung transformiert wird.** Die „Erfindung“ einer Marktleistung aus einer oder der Kombi-

nation mehrerer vorhandener Technologien (z.B. Apple/iPod), das Design eines Geschäftsmodells (z.B. Adidas/Outsourcing Produktion) und der Entwurf von Geschäftsprozessen (z.B. Deutsche Post/Logistik Briefe) sind die zentralen Elemente eines unternehmerischen Konzeptes. Sie bilden damit die Ansatzpunkte für unternehmerische Innovationen. Die in Klammern angegebenen Beispiele illustrieren erfolgreiche Innovationen auf dem jeweiligen Gebiet.

Unternehmerische Innovation bzw. Business Innovation wird in allen Unternehmen erbracht. Sie wird jedoch allzu oft eher als Glücksfall denn als gezielt hervorgebrachte Leistung wahrgenommen. **Die Komplexität des Innovationsgeschehens scheint einer systematischen Entwicklung der Innovationsfähigkeit eines Unternehmens im Wege zu stehen.** Bestenfalls werden einzelne Facetten thematisiert.

Die folgenden Ausführungen beschreiben, welche Prozesse die Leistung „Business Innovation“ hervorbringen, welche Faktoren die Leistungsfähigkeit dieser Prozesse bestimmen und welche Rolle dem Controller dabei zukommt.

Der Wortbedeutung folgend sind Business Innovations nichts anderes als die neuartige Erfüllung einzelner Komponenten der unternehmerischen Aufgabe. Diese hat drei Dimensionen (siehe Abb. 1 auf Seite 28).

Ein Strategiekonzept, wenn es nicht bloße Theorie bleiben will, muss von der Vorstellung in die Wirklichkeit überführt werden. Dafür muss bis ins Detail ein Geschäftsmodell ausgearbeitet werden, welches angibt, welche Marktleistungen genau zu erbringen, welche Geschäftsprozesse auszuprägen, und wie sie zu gestalten sind. Letztendlich müssen diese in der Wirklichkeit ausgeführt und Störungen eliminiert oder kompensiert werden.

05

12

26

G

E

P

Zuordnung CM-Themen-Tabellen

| Unternehmensaufgabe | Problem | Ziel | Ebene |
|----------------------|---|---------------------------------------|-----------|
| Existenzsicherung | Welche Geschäftschance soll mit welcher Problemlösung für welche Zielgruppe und mit welcher Wettbewerbsdifferenzierung verfolgt werden? | Attraktives Geschäftsfeld | Strategie |
| Wettbewerbsfähigkeit | Wie kann die Strategie zielführend und effizient realisiert werden? | Leistungsfähige Produkte und Prozesse | Taktik |
| Gewinnerzielung | Wie kann das Tagesgeschäft vorgabengerecht praktiziert werden? | Rentabilität | Operation |

Abb. 1: Unternehmerische Aufgaben

Diese Ebenen bilden eine Hierarchie in der Form, dass die übergeordnete Ebene den Gestaltungsspielraum der darunterliegenden vorgibt. Auf der obersten Ebene wird der Freiheitsgrad durch die aktuell vorhandenen Kompetenzen und Potentiale abgesteckt.

Die Tabelle macht weiter anschaulich, dass die strategische und taktische Ebene per se Innovationssysteme sind, denn deren Aufgabe ist es, durch kreatives Neugestalten die Wertschöpfungsfähigkeit der operativen Ebene zu erhöhen. Bei genauerem Hinsehen wird noch ein dritter Aspekt sichtbar: Die Problemlösungsaufgaben auf jeder Ebene sind kategorisch unterschiedlich:

Wenn ein Unternehmen seine unternehmerische Innovationsfähigkeit erhöhen möchte, heißt das nichts anderes als auf den Innovationsebenen „Strategie“ und „Taktik“ leistungsfähige Prozesse zu etablieren und diese entsprechend den Markterfordernissen zu steuern (siehe Abb. 2).

Erfolgsfaktoren für Innovationsprozesse

Innovation hat ihren Ursprung in der Vorstellung von etwas bislang noch nicht Gedachtem. Diese Neuartigkeit ist gleichzeitig ihr größter Feind.

Zwangsläufig stört Innovation das eingeschwungene operative Geschäft, relativiert bestehende Fähigkeiten und kann ein etabliertes Machtgefüge beeinträchtigen. Mit anderen Worten: bewusst oder unbewusst wird der Status quo privilegiert und viel unternommen, diesen zu konservieren. Hier wirken zwei Mechanismen:

- **Innovationen sind auf Finanzmittel angewiesen.** Diese werden in einem Budgetierungsprozess verteilt. Das Gewicht der Entscheidungsträger in diesem politischen Prozess ist in der Regel abhängig von deren vergangenen Erfolgen. Und überwiegend werden Erfolge gemessen in der Beherrschung der operativen Ebene. Einflussträger in der

operativen Ebene sind jedoch Anwälte der Kontinuität.

- Verstärkt wird dieser Effekt durch die Tatsache, dass instinktiv die **Bewertung und Unterstützung von Ideen gekoppelt wird an den Status des Urhebers der Idee.** Je niedriger der hierarchische Status eines Ideeninhabers und je außergewöhnlicher seine Ideen, desto zuverlässiger werden diese ausgefiltert. Der hierarchische Status wird durch Erfolge in der operativen Ebene erworben. Damit fließt wieder der vergangene Verdienst einer Person auf einem diesbezüglich irrelevanten Gebiet in einen Bewertungsprozess ein, obwohl dieser ausschließlich die Zukunftsfähigkeit einer Idee als Maßstab haben soll.

In ihrer elementarsten Form ist Innovation ein Glückstreffer. Aber: die Wahrscheinlichkeit hierfür kann signifikant erhöht werden. Das gelingt ganz banal dadurch, indem möglichst viele Personen, und zwar sowohl innerhalb als auch außerhalb des Unternehmens, in Innovationsprozesse einbezogen werden.

Aus diesen Punkten lassen sich einige generelle Schlussfolgerungen ableiten:

Ein zentraler Punkt ist eine erweiterte Sicht auf die Mitarbeiter. Sie sind nicht nur Lieferant von Arbeitskraft und Fachwissen, sondern auch von Vorstellungskraft, Phantasie, Kreativität und vor allem Engagement. Aufgabe der Innovationssysteme ist es, dieses Potential zu aktivieren, zu vernetzen und zu nutzen - und zwar losgelöst von Funktion, Hierarchie oder Status in der operativen Ebene. Das setzt eigenständige Innovationssysteme mit spezifischen Rollen voraus, die für die bedarfsgerechte Unterstützung einzelner Schritte in den Innovationsprozessen zur Verfügung stehen.

Jede Person kann mehrere Rollen parallel ausüben, auf der operativen, taktischen und strategischen Ebene. Der Alltag zeigt, dass es zum Wesen des Menschen gehört, unterschiedliche Rollen in unterschiedlichen Systemen auszufüllen (z.B. Vater, Vereinsvorstand, Sachbearbeiter). Das gelingt umso besser, je besser die Systeme voneinander abgeschottet sind. Aus diesem Grunde und zur Vermeidung eines Image-transfers vom Status einer Person auf deren

| Ebene | Input | Prozess | Output |
|-----------|---|---|--------------------------------------|
| Strategie | Wahrnehmungsfähigkeit, Intuition, Phantasie, Vorstellungsvermögen, Leidenschaft | Erschließung und Strukturierung von unternehmerischem Erfindungsreichtum | Gestaltungsrahmen (Strategiekonzept) |
| Taktik | Fachwissen, Erfahrung, analytisches Denken, Teamfähigkeit | Konzeption und Optimierung von Spezifikationen und Referenzgeschäftsprozessen | Geschäftsmodell |
| Operation | Ressourcen, Erfahrung, praktisches Wissen, Durchsetzungskraft | Durchführung Geschäftsprozesse | Leistung des Unternehmens |

Abb. 2: Ebenen der Unternehmenssteuerung

Idee ist eine Anonymisierung der Rollenbeiträge in den Innovationssystemen anzustreben.

Innovationserfolg beruht im Entdecken und Prüfen eines Sachverhaltes, der da ist oder im Entstehen begriffen ist, jedoch insbesondere von den Wettbewerbern noch nicht wahrgenommen, „übersehen“ wurde. Das bedingt eine Offenheit des Unternehmens für seine Umwelt. Außenseiterzirkel in der Technik, der Gesellschaft, der Politik, der Wirtschaft, der Kunst, der Unterhaltung, der Mode etc. sind die empfindlichsten Seismographen für Umbrüche. Über die persönlichen Interessen seiner Mitarbeiter bzw. deren Hobbys kann sich ein Unternehmen solche Informationsquellen erschließen.

Ideen entstehen zwar in Individuen, werden letztendlich aber durch soziale Einwirkungen und Interaktion initiiert und geformt. Daraus leitet sich die Anforderung ab, Vernetzungen der Mitarbeiter untereinander und mit der Unternehmensumwelt einfach einrichten und zweckgerecht ausgestalten zu können. Viele Mitarbeiter sind Mitglied formaler oder informeller Gruppen, in denen berufsspezifisches Wissen ausgetauscht oder gepflegt wird. Über Wissensdatenbanken, Foren oder Pollings lassen sich deren fachliches Wissen und Einschätzungen nutzbar machen. Die systematische Erschließung dieses Potentials wirkt wie ein Multiplikator bei der Findung und Bewertung von Innovationsideen.

Erfolgsfaktoren aller Innovationssysteme

- Erweitertes Rollenverständnis der Mitarbeiter.
- Emanzipation von den Gesetzmäßigkeiten der operativen Ebene.
- Systematische Einbeziehung Externer.
- Vernetzung des Wissens.

Abb. 3 Erfolgsfaktoren

Die angesprochenen Anforderungen an Innovationssysteme lassen sich nur mithilfe von Software effizient erfüllen. Basisfunktionalitäten dieser Software sind aus dem Internet bekannt bzw. werden von Herstellern kollaborativer Software angeboten. Deren Ergänzung und Integration ist mit vertretbarem Aufwand möglich.

Im nachfolgenden Kapitel werden vier Innovationssysteme skizziert, die jeweils auf eine be-

stimmte Innovationsaufgabe spezialisiert sind. Insgesamt decken diese das komplette Business Innovation Spektrum ab.

Im letzten Abschnitt werden Prozessrahmenbedingungen aufgeführt, welche die Leistungsfähigkeit der Innovationsprozesse maßgeblich fördern („Innovation-Biosphäre“).

Dieser 360° Ansatz zeigt einen Weg zur „Excellence in Innovation“, die sicher nicht in einem Schritt bewältigt werden kann. Ein solcher Prozess benötigt Zeit. Genauso wenig wie bisherige grundlegende Neuerungen (z.B. Total Quality Management, Customer Relationship Management) in einem einzigen, riesigen Schritt in einem Unternehmen Erzug hielten, so ist auch die Einführung eines Business Innovation Management ein mehrstufiger Prozess, an dessen Ende eine neue Leistungskategorie und

eller Prozess. Wer seine strategische Innovationsfähigkeit aufbauen möchte, benötigt ein System, welches diesen Prozess organisiert. Auf der Suche nach so einem System sind gute Vorbilder immer hilfreich.

Der Prototyp eines erfolgreichen strategischen Innovationssystems ist ein sozio-ökonomisches System, welches unter der Metapher „Silicon Valley“ bekannt ist. Dort werden in einem dichten Kommunikationsnetz Ideen geboren, diskutiert, kommentiert, bewertet, umformuliert oder verworfen. Um eine Idee von ihrem Rohzustand in ein bewertungsfähiges Konzept zu verwandeln, benötigt es der Mitwirkung weiterer Personen, sei es aus Know-how oder Kapazitätsgründen. **Das „Silicon Valley“ bietet reichhaltige Kontaktflächen, so dass sich Gleichgesinnte schnell für eine Kooperation vereinbaren können.** Sobald finanzielle Mittel

Autoren



Dr. Hans-Joachim Wißt

ist Geschäftsführer der Impetus Management GmbH, Bonn. Spezialgebiet ist die Steigerung der Innovationsfähigkeit von Unternehmen.

E-Mail: info@impetus-innovation.com

Qualitätsdimension der Unternehmensführung erreicht sein wird. Wie bei den genannten Konzepten wird auch die Einführung eines Business Innovation Managements bereits in frühen Stufen einen hohen Nutzen bringen.

Die Innovationssysteme - Strategische Innovation

Ein strategischer Innovationsprozess muss eine komplexe Entdeckungsaufgabe (welche neuen Geschäftschancen gibt es?) mit einer genauso komplexen Erfindungsaufgabe (wie können die vorhandenen Potentiale und Fähigkeiten alternativ eingesetzt werden?) zusammenführen. Diese ungeheure Komplexität der Aufgabenstellung kann, da es keinen Algorithmus gibt, sie systematisch zu reduzieren, in der weichenstellenden Anfangsphase nur das assoziative Denken bewältigen. Aufgrund der Spannweite der Aufgabe ist das ein sozialer und kein individu-

benötigt werden, kann sich ein solches Konzept in dem auf Strategiefinanzierung spezialisierten Investorensumfeld um Risikokapital bewerben. **Die Leistungsfähigkeit dieses Systems basiert auf drei Faktoren:**

- Einem einfach zu nutzenden Interaktionsnetz.
- Dem unkomplizierten Zugang zu benötigtem Know-how.
- Der Investorenszene, die Finanzierungsentscheidungen ausschließlich an der Zukunftsfähigkeit eines Konzeptes ausrichtet (und nicht an politischen Motiven oder der Stabilisierung des Status quo).

Erfolgsrezept für die Realisierung außergewöhnlicher Strategien ist also die Zusammenführung von Vorstellungskraft, Ideen, Talent und Kapital in einem „diskriminierungsfreien“ Markt (siehe Abb. 4 auf Seite 30). Die Aufgabe des so verstandenen Marktes ist es, Zukunfts-

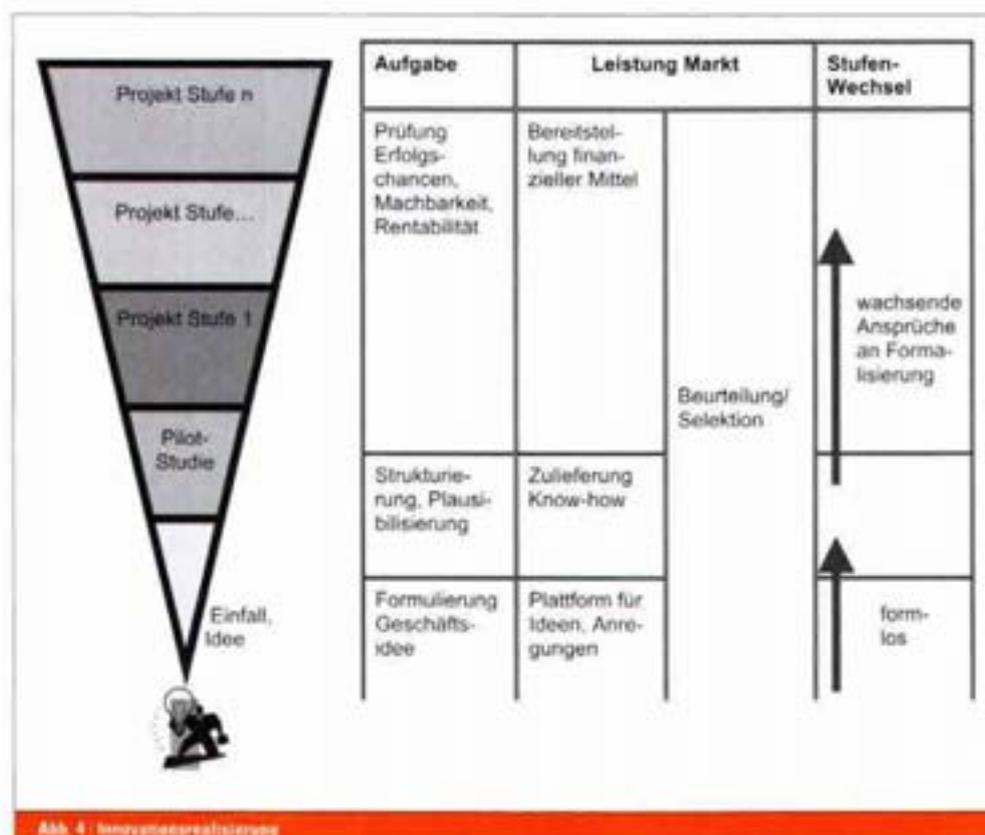


Abb. 4 Innovationsrealisierung

Innovation hat hier zwei Ansatzpunkte:

- Wie sieht ein optimales (strategiekonformes) Geschäftsmodell aus und
- wie wird es optimal praktiziert (d.h. wie werden dessen Leerstellen optimal durch die Steuerungskompetenz der operativen Verantwortungsträger ausgefüllt).

2. Best-Practice: Erfahrungsgeleitete Innovationen

Dies sind eigeninitiierte (neue) Festlegungen des operativen Verantwortungsträgers zur Ausgestaltung der Prozesse aufgrund eigener pragmatischer Überlegungen. Sie sind nur möglich im Rahmen seines Ermessensspielraums und gelten nur für seinen Zuständigkeitsbereich. **Die Innovationsleistung in diesem System ist davon abhängig, ob:**

- solche Verbesserungsprozesse umfassend stimuliert,
- auf die relevanten Stellen gelenkt und
- erfolgreiche Neuerungen von desbezüglich funktionsgleichen Einheiten übernommen werden.

Wichtige Zielsetzungen eines Geschäftsprozesses lassen sich hinsichtlich Fortschritt oder Erfüllungsgrad durch verschiedene Kenngrößen ermitteln und/oder messen (Key Performance Indicators = KPI; Beispiele: Stückkosten, Lieferfrist, Ausschuss, Lagerbestand, Reklamationsquote, Durchlaufzeit, Unfallhäufigkeit, etc.). Jeder operativen Einheit lassen sich für die von ihr verantworteten Prozessabschnitte solche Kenngrößen zuordnen. Ein Set an KPI's bildet die Referenz, an welcher alle Alltagsentscheidungen und logischerweise die Verbesserungsmaßnahmen auszurichten sind.

Für die breitflächige Stimulierung bedarf es eines Anreizsystems, welches das Interesse auf die KPI relevanten Prozesse lenkt und dort zielführende strukturelle Verbesserungen herbeiführt.

Das kann einzeln oder in Kombination sein:

- KPI-basierte Zielvereinbarungen mit Auswirkung auf finanzielle Bezüge der Beteiligten,
- Wettbewerbe (z.B. für beste Ideen) mit attraktiven Preisen.

chancen zu erkennen und entscheidungsfähig zu machen.

Dieser Mechanismus, der dem „Silicon Valley“ seine unternehmerische Vitalität verleiht, lässt sich unternehmensintern nachbilden: **Eine Idee bewirbt sich im Pool des Unternehmens um Feedback** (Forum) und später um die Zuführung von benötigtem Fachwissen (Ausschreibung). Die Mitarbeit ist freiwillig und sie ist (bis zu ihrem Aufgreifen) unbezahlt. Die Idee wirbt mit ihrer Faszination und ihrem Erfolgspotential. Die erstellten Strategiekonzepte werden in einem virtuellen Marktplatz vorgestellt (Projektmesse). **Attraktiven Projekten werden Finanzmittel zugeordnet**, wobei bei der Auswahl der entscheidungsbefugten Personen darauf zu achten ist, dass sie dem Rollenbild eines vorurteilsfreien, risiko- und renditeorientierten Investors entsprechen. Ab einem bestimmten Finanzbedarf und/oder Entwicklungsstand werden die im Selektionsprozess übrig gebliebenen Strategiekonzepte der Unternehmensleitung zur weiteren Entscheidung vorgelegt. Motivation aller Teilnehmer ist die Aussicht auf hohe Belohnungen im Erfolgsfall.

All diese Vorgänge laufen komplett außerhalb der formalen Unternehmensorganisation in

einem softwaregenerierten „Virtuellen Silicon Valley“ ab. Das System bedarf keines speziell dafür vorgesehenen Personals. Wer darin mitarbeitet, wendet gelegentlich einen Teil seiner Zeit dafür auf, ohne deswegen von seiner Stelle versetzt zu werden. Das Strategische System ist durch sein Regelwerk und die eingesetzten Instrumente selbstorganisierend. Sobald Konzepte in geordnete Projektarbeit einmünden, bedient sich das Strategische System der Instrumente und Ressourcen des auf Projektarbeit spezialisierten Taktischen Teilsystems „Next-Practice“ (siehe Seite 31).

Die Innovationssysteme - Taktische Innovation

1. Überblick

Der Gestaltungsraum der Taktischen Ebene ist durch die Strategie vorgezeichnet. Die taktische Ebene bestimmt durch die Vorgabe des Geschäftsmodells, der Marktleistungsspezifikationen und der Referenzgeschäftsprozesse die Handlungsbedingungen der operativen Ebene. Jede Innovation auf der taktischen Ebene bezweckt eine Optimierung deren Funktionalität.

Für die (freiwillige) Übernahme erfolgreicher Maßnahmen von anderen Einheiten ist natürlich Grunderfordernis, dass diese in der beschreibenden Form von Maßnahmentickets veröffentlicht werden. **Anforderungen an eine leistungsfähige (d.h. DV-gestützte) Publikationsplattform sind:**

- Einfachheit der Nutzung,
- Übersichtlichkeit des Informationsangebotes,
- Möglichkeit des Dialogs (zwecks Nachfragen von Hilfe oder Ratschlägen) für die eigene Umsetzung,
- Hinterlegung von gemachten Erfahrungen bei Umsetzung und Einsatz (als Anreiz und Anleitung zum Nachmachen),
- niedrige Betriebskosten.

Die Plattform lässt sich zu einem Instrument der vorbeugenden Qualitätssicherung erweitern. Nicht jede Verbesserungshypothese wird in der angedachten Form später ein Erfolg. Häufig bleiben im Vorfeld wichtige Aspekte unbedacht, die erst nach der Umsetzung der Idee in Form von Problemen auf sich aufmerksam machen. Wenn der Urheber einer Verbesserungsidee, gleichgültig, ob diese den Umständen nach multiplizierbar ist oder nicht, diese öffentlich zur Diskussion stellt (Forum) oder bei erfahrenen Kollegen eine kurze Umfrage (Polling) durchführt, kann das Lernen aus Fehlern ersetzt werden durch Lernen aus Hinweisen anderer. Analog weist ein die Maßnahmenführung begleitender Blog die Nachahmer auf allfällige Klippen hin (siehe [Abbildung 5](#)).

Dieses Innovationssystem ist besonders leistungsfähig, wo zahlreiche funktionsgleiche Leistungseinheiten in einem Unternehmen vorhanden sind (z.B. Vertriebsverantwortliche, Filialen, Auslieferungslager, Produktionsstätten etc.). Es ist selbststeuernd und benötigt kein zusätzliches Personal.

3. Next-Practice: Expertengesteuerte Innovationen

Dieses System legt die Strategieumsetzung im Markt, Struktur und Prozesse der Leistungserstellung und die Ausgestaltung der Beziehungen zu den Geschäftspartnern fest. Innovationen auf dieser Ebene ändern zwingend Handlungsvorgaben und Handlungsspielräume der operativen Ebene. Entsprechend wichtig ist die sorgfältige konzeptionelle Absicherung der (neuen) Vorgaben durch Experten. **Unterschiede zum Best-Practice Innovationsprozess sind:**

- Die höhere Komplexität der Innovationsaufgabe. Dies erfordert die systematische Einbeziehung fachlichen Wissens von Spezialisten und Zusammenführung mit der praktischen Erfahrung der die Geschäftsprozesse ausführenden Personen.
- Der dadurch bedingte hohe Formalisierungsgrad des Innovationsprozesses (interdisziplinäre Projektarbeit und Steuerung durch ein Multi-Projekt-Managementsystem).
- Die generelle Verbindlichkeit der Ergebnisse.

Innovationen auf dieser Ebene werden ausgelöst durch erkannte Probleme bei Produkten oder Prozessen oder - konkreter - durch Verbesserungsvorschläge. Für die Generierung von Vorschlägen gibt es eine

Hochinnovativ! Hochkarätig! Hochinteressant!

HORVÁTH & PARTNERS
MANAGEMENT CONSULTANTS

22. Stuttgarter Controller-Forum

am 23. und 24. September 2008
Stuttgart, Haus der Wirtschaft

Mehr Verantwortung für den Controller!
- Performance und Compliance ausbauen

Themenbereiche:

- Entwicklungstrends im Controlling
- Zusammenwirken Controlling/Interne Revision/Corporate Governance
- Erfolgreiche Praxislösungen in Großunternehmen und im Mittelstand
- Compliance- und Sicherheitsaspekte

Spezialforum für Public Management:

- Stand des öffentlichen Rechnungswesens
- Konzern Stadt
- Landesbetriebe
- Erfolgreiche Controllinglösungen

Länderschwerpunkt: INDIEN

Sell or Buy in India?



www.controller-forum.com

Kongressleitung: Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Péter Horváth

Experten namhafter Unternehmen und öffentlicher Institutionen präsentieren auf dem 22. Stuttgarter Controller-Forum ihre innovativen Tools und Konzepte.

Medienpartner:

ISreport
Informationsplattform für Business Applications

Ganz einfach: Anzeige ausschneiden oder kopieren und dann faxen.

Informieren Sie sich jetzt! Ihre Ansprechpartnerin: Tanja Krauter
per E-Mail: info@controller-forum.com
per Fax: +49/711/6 69 19 - 99 • per Telefon: +49/711/6 69 19 - 367

Ja, senden Sie mir kostenlos und unverbindlich Informationen zum 22. Stuttgarter Controller-Forum zu:

Vorname/Name

Position

Firma/Institution

Straße/Postfach

Pfz/Drt

E-Mail

Die Tagungsgebühr beträgt € 1.290,- zzgl. 10 % MwSt. Für Mitarbeiter der öffentlichen Verwaltung € 940,- zzgl. 10 % MwSt. Im Preis enthalten sind der Besuch aller Vorträge des Stuttgarter Controller-Forums und des Spezial-Forum, Plattenbewerfung, zwei Mittagessen, Abendempfang sowie der ausführliche, gebundene Tagungsband mit sämtlichen weiteren Tagungsunterlagen.

CM

Horváth & Partner GmbH • Rotebühlstraße 121 • 70178 Stuttgart
Fax +49/ 711/ 6 69 19 - 99 • <http://www.controller-forum.com>

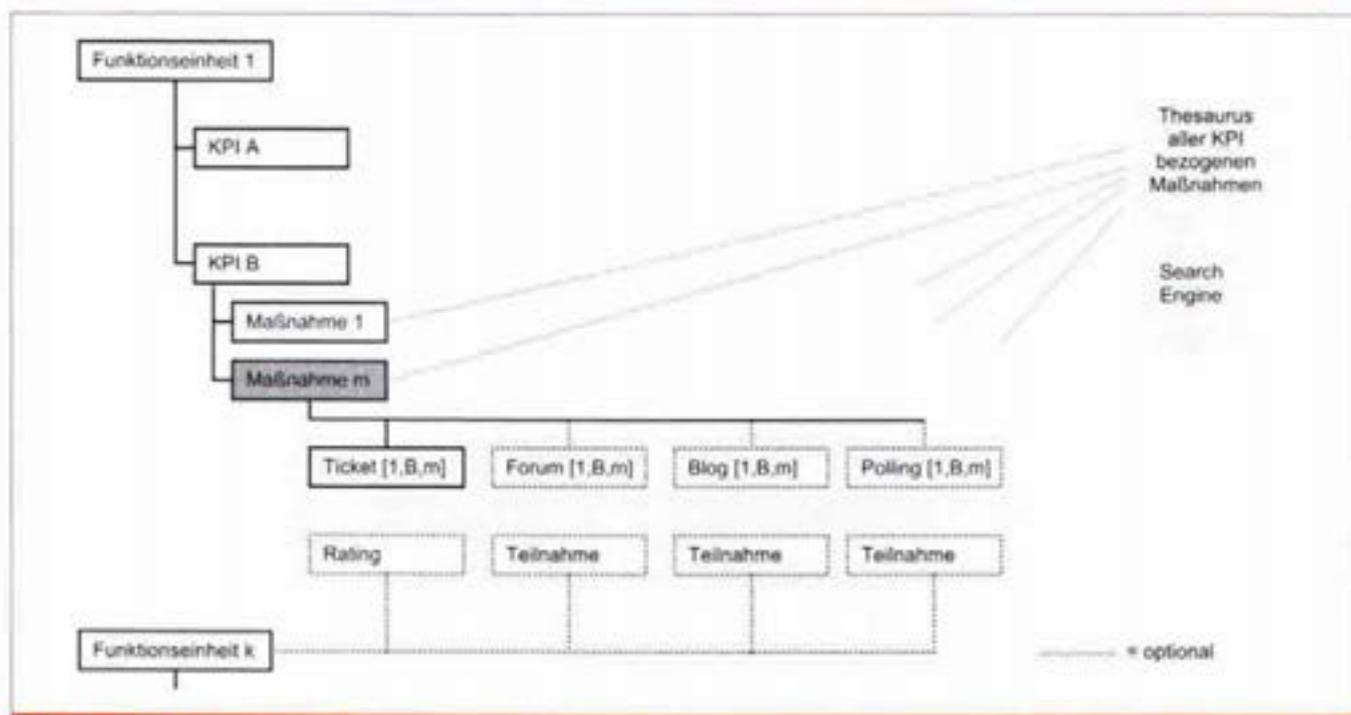


Abb. 5: Blog zur Maßnahmenverwaltung

Palette bewährter Instrumente, angefangen vom betrieblichen Vorschlagswesen bis zu Kreativitätsworkshops. Hier soll ergänzend auf die Möglichkeit moderierter Intranet-Foren hingewiesen werden. Die Software ermöglicht

den Teilnehmern mittels Alias Bezeichnungen eine statusfreie Diskussion und eine zuverlässige Zuordnung eventueller Anerkennungsleistungen.

Allerdings ist es nicht sinnvoll, jede erkennbare Schwachstelle oder Verbesserungsidee aufwendig zu behandeln. Anforderungen an einen Selektionsprozess sind Trennschärfe im Hinblick auf die Unternehmensziele und Wirtschaftlichkeit.

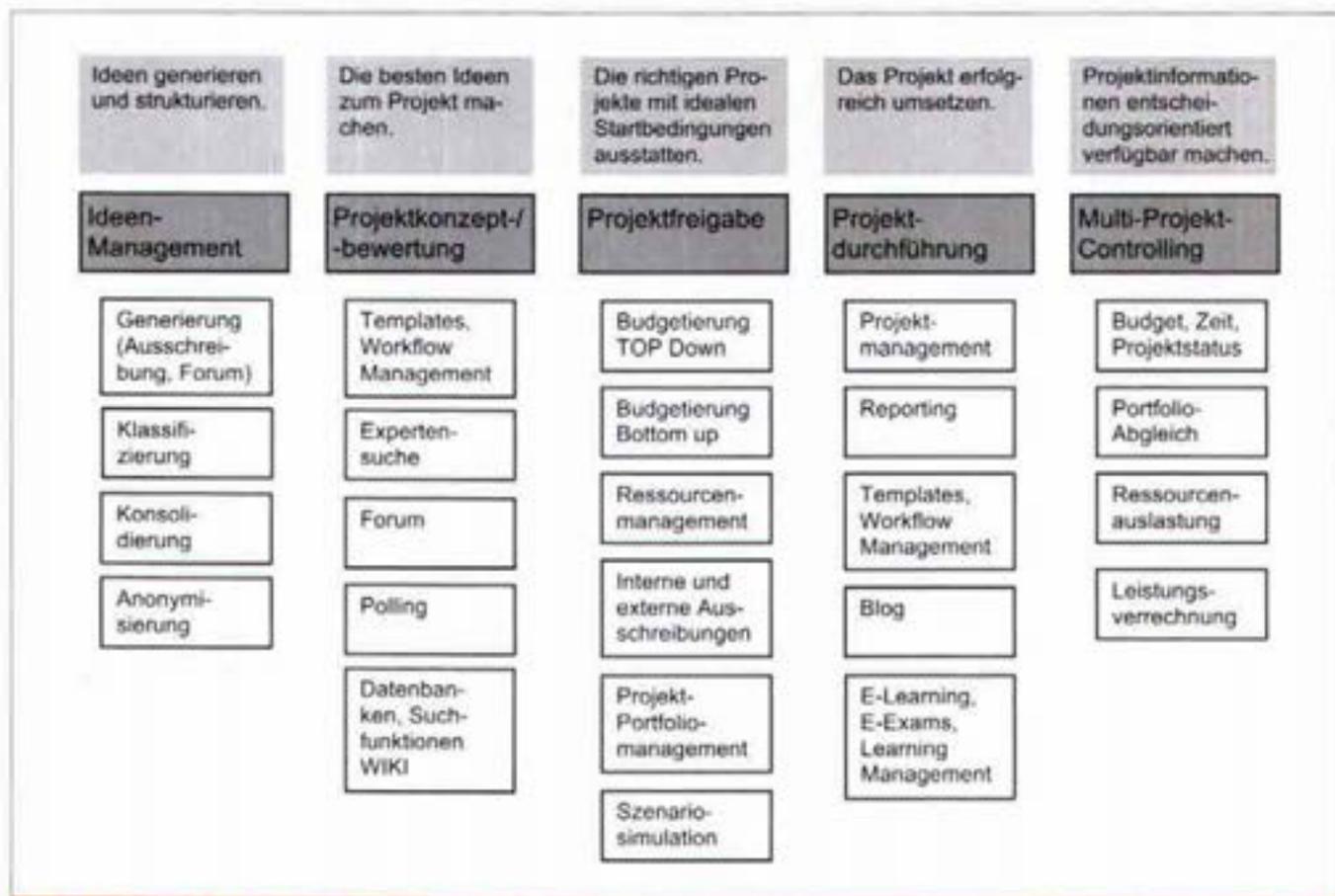


Abb. 6: Softwaremenüle für Unterstützung des Innovationsprozesses

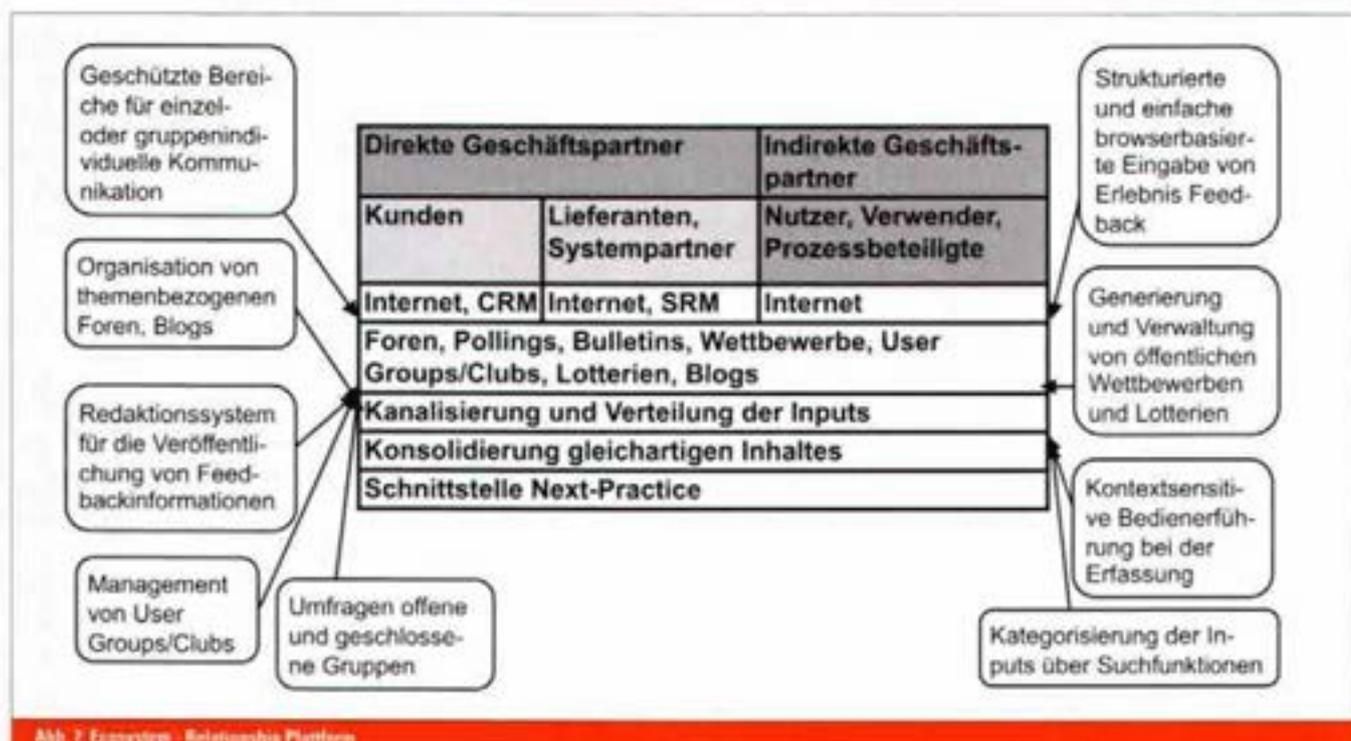


Abb. 7. Ecosystem-Relationship-Plattformen

Das setzt ein unpolitisches Verfahren voraus, welches folgende Stufen durchläuft:

- Erstellung eines korrekten, aussage- und bewertungsfähigen Projektantrages.
- Prüfung der Projektqualität im Hinblick auf definierte sachliche, wirtschaftliche und Risiko-Kriterien.
- Freigabe der finanziell und ressourcenbezogen machbaren Projekte entsprechend den Prioritäten im Zielportfolio des Unternehmens.

Jede Stufe wird zwecks Objektivierung von einem anderen Gremium mit unterschiedlicher personeller Zusammensetzung bearbeitet. Damit Sachgründe und nicht Machtfaktoren die Entscheidung steuern, dürfen Vorsitzende dieser Gremien nicht gleichzeitig Führungskräfte auf der operativen Ebene sein.

Damit all diese Schritte wirtschaftlich durchlaufen werden, bedarf es neben einer aufeinander abgestimmten Gremienorganisation einer vielfältigen Softwareunterstützung. Die aufgeführte E-Learning Software (zur Vorbereitung von Projektteilnehmern auf ihre Rollen) lässt sich natürlich auch nutzen, die Gremienmitglieder mit ihren Aufgaben vertraut zu machen. Für die einzelnen Stufen des Next-Practice Innovationsprozesses sind in (der Graphik auf S. 32) deren Zielsetzung und die wesentlichen unterstützenden Softwaremodule aufgeführt (siehe [Abbildung 6](#)).

Projekte und Projektmanagement-Gremien gibt es bereits in jedem Unternehmen. Die Tatsache, dass deren Aktivitäten mehr formalisiert und softwaregestützt ablaufen, trägt neben der Qualitätssteigerung zu einem effizienteren Umgang der eingesetzten Personalressourcen bei.

4. Ecosystem-Relationship: Erlebnisgesteuerte Innovation

Innovationen sollen sich am Markt ausrichten. Von besonderem Wert für das Erkennen von Innovationsrichtung und -dringlichkeit sind die Bewertungen (oder Verbesserungsideen), die Externe ihren Erlebnissen im Zusammenhang mit Marktprozessen oder bei der Verwendung bzw. dem Umgang mit dem Produkt zuordnen. Viele Unternehmen benutzen den Außendienst zum Einholen von Feedback und/oder gehen Kooperationen mit Zulieferern ein.

Wo individuelle Interaktion nicht möglich ist, bleiben externe Einschätzungen der Erlebnisse mit dem Produkt oder der Qualität von Marktprozessen weitgehend unerschlossen. Informationsquellen, zu denen in der Regel keine unmittelbare Beziehung besteht, sind bei Konsumgüterherstellern die Nutzer oder Verwender ihrer Produkte. Bei Investitionsgüterher-

stellern ist dies das Bedien-, Reinigungs- und Wartungspersonal.

Durch eine intelligente und motivierende Internetplattform kann das externe Wissen um Verbesserungsmöglichkeiten von Prozessen, Produkten und Leistungen breitflächig ermittelt, kanalisiert aufgenommen und in den Innovationsprozess integriert werden. Das setzt voraus, dass die Existenz dieser Plattform überhaupt bekannt ist. Deshalb ist buchstäblich überall ein Hinweis darauf zu geben (Produktaufkleber, Bedienungsanleitungen, Geschäftsbriefe, Werbemedien, ...).

Eine solche Plattform wird nur akzeptiert werden, wenn sie einen Nutzen bietet und ein Feedback stattfindet. Dies können Lotterien für die Teilnehmer, Wettbewerbe für Beiträge der Teilnehmer (z.B. Vorschläge für Slogans, Werbespots, Events), Einladungen zu Werksführungen für regelmäßige Teilnehmer bis zu Sachprämien (z.B. für die Teilnehmer eines Prototypentests) sein. Individuelles Feedback wird nur in Ausnahmefällen direkt möglich sein; ersatzweise kommen Bulletins oder die Moderation von Internet-Diskussionsforen in Betracht.

Die Plattform ist so zu gestalten, dass die eingestellten Beiträge weitgehend maschinell kategorisier- und auswertbar sind. Dies ist wichtig, damit Informationen unternehmensintern ohne

vorherige aufwendige manuelle Selektion an die thematisch zuständigen Adressaten gelangen bzw. von den fachlich kompetenten Stellen begutachtet werden.

Die **Abbildung 7** zeigt die wesentlichen, durch Software zu unterstützenden Funktionen einer Ecosystem-Relationship Plattform.

Innovation-Biosphere: Energiequelle für leistungsfähige Innovationsprozesse

Um Innovationen effizient zu generieren, sind die Systeme **auf ein geeignetes Umfeld angewiesen**:

- Auf kreative Mitarbeiter und deren Motivation, ihre Vorstellungskraft und ihr Engagement in die Systeme einzubringen.
- Auf organisatorische Rahmenbedingungen, die eine Umsetzung von Innovationen fördern.
- Auf Controllinginstrumente, die Innovationsprozesse bedarfsgerecht und ergebnisorientiert steuern.

Vom Unternehmen erfordert dies eine Anziehungskraft für originelle Persönlichkeiten und von den Führungskräften die Fähigkeit, solche zu integrieren.

Implizit oder explizit wurde eine Reihe von **Mitwirkungsleistungen der Mitarbeiter (Rollen) am Innovationsprozess** erwähnt. Die wesentlichsten sind:

- Im Strategischen System: Ideenentwickler, Forumsteilnehmer, Konzeptkoordinator, Know-how Lieferant, Beurteiler, Sponsor.
- Im Taktischen System: Ideengeber, Ratgeber, Teilnehmer an Umfragen, Mitglied/Leiter in Gremien, Ausschüssen und Projekten.

Bei all ihrer Unterschiedlichkeit haben diese Beiträge eines gemeinsam: sie können weder angeordnet noch erzwungen werden. Die Wertigkeit dieser Leistungen steht und fällt mit dem Ausmaß der Freiwilligkeit, mit der sie erbracht werden. Damit gewinnen Grundsätze und Instrumente an Bedeutung, die für die Führung von Freiwilligen praktiziert werden.

Die hier beschriebenen Plattformen des Business Innovation Management Systems mit seinen Herzstücken des virtuellen Marktes und der Projektorganisation bieten allen Mitarbeitern zusätzlich zu ihren operativen Aufgaben vielfältige Möglichkeiten zur Teilnahme an wichtigen Unternehmensentscheidungen, wie diese in ihrer regulären Stelle den wenigsten gegeben sind. Dies allein wird für viele ein wichtiges Motiv sein, insbesondere wenn die Beteiligung an Innovationsprozessen mit sichtbarer Wertschätzung der Unternehmensleitung belegt ist.

Ergänzend sollten noch Anreize geboten werden, die direkt an den erzielten finanziellen Nutzen für das Unternehmen gekoppelt sind oder aber eine generelle Stimulierung von Aktionen bezwecken. Letztere ähneln in ihren Mechanismen Kundenbindungssystemen.

Wo die Wahrnehmung von Rollen an formale Voraussetzungen geknüpft ist (z.B. Gremienleiterlehrgang mit Prüfung), eignen sie sich als Karriereinstrument: Bezüglich Statusdifferenzierung und Bezugshöhe können sie vergleichbar den auf Personalverantwortung gegründeten Führungsrollen der operativen Ebene ausgestaltet werden.

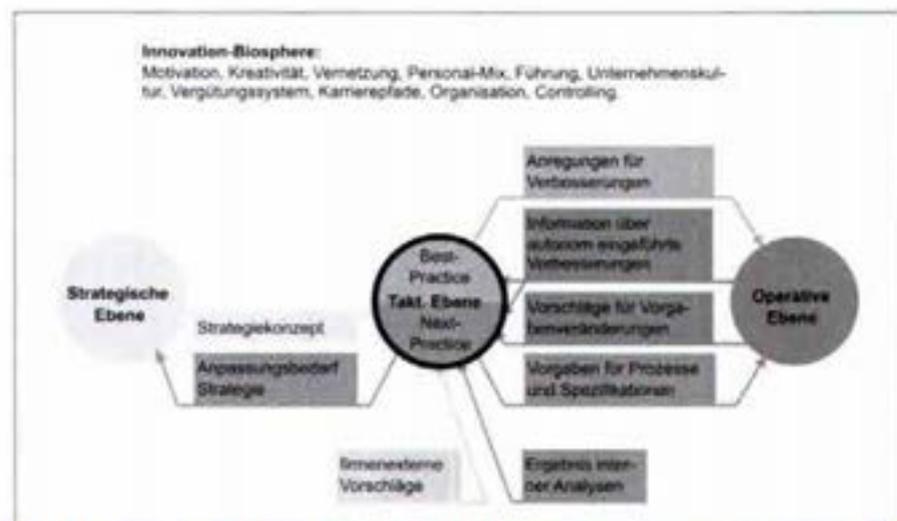
Wird der Gedanke einer Entkopplung von operativer Ebene und Innovation konsequent zu Ende gedacht, bietet es sich an, das **Innovationsmanagement als eigenen Bereich im Unternehmen** zu etablieren. Dieser hätte die Verantwortung für:

- die Innovationsfähigkeit des Unternehmens, d.h. für die leistungsfähige Gremien- und Projektorganisation und instrumentelle Ausstattung der in Kapitel 3 beschriebenen Innovationssysteme und
- die tatsächlich erbrachte Innovationsleistung.

Diese Aufgaben können arbeitsteilig durch eine kleine Gruppe von Innovationsmanagern erfüllt werden, die jeweils für definierte Produkt- oder Prozessgruppen zuständig sind. Der Leiter des Innovationsmanagements muss der Geschäftsführung angehören.

Der Controller kann dem Innovationsmanagement mit seinem „WEG“ Instrumentenkasten wertvolle Unterstützung bieten. Das beginnt bei der Beurteilung der Wertschöpfungsfähigkeit der Strategie. Daraus leitet sich die Dringlichkeit einer Strategicalternative ab. GAP-Analysen geben Aufschluss über die Wettbewerbsfähigkeit von Regionen, Sparten, Produkten und Kerngeschäftsprozessen.

Daraus leiten sich Prioritäten bei der Verteilung von knappen Ressourcen und Finanzmitteln auf das Projektportfolio ab. Der Transparenzforderung Rechnung tragend, muss der Controller ein Berichtsschema bereitstellen, welches Kosten und Leistungen von strategischer, taktischer und operativer Ebene getrennt sichtbar macht. Und letztendlich schuldet es der Controller seinem Selbstverständnis, neben seinen Aufgaben gemäß Funktionsbeschreibung regelmäßig Rollen in den Innovationssystemen wahrzunehmen. ■





Risikocontrolling und strategisches Risikomanagement

Warum Risikocontrolling wichtig ist!

von Werner Gleißner, Leinfelden-Echterdingen

Risiken sind mögliche Planabweichungen, was Chancen und Gefahren einschließt. Das Controlling als Instrument der Entscheidungsvorbereitung benötigt Transparenz über die Qualität der den Entscheidungen zugrunde liegenden Prognosen und den Umfang möglicher Planabweichungen. Daher ist es naheliegend, dass im Controlling zunehmend Anstrengungen unternommen werden, unsichere Planannahmen und Risiken zu bewerten und zu aggregieren. Ein Blick in die Controlling-Praxis verdeutlicht die Relevanz derartiger Anstrengungen. Das Controlling wird zunehmend mit Fragen konfrontiert, wie beispielsweise die Folgenden: **Welcher Umfang von Planabweichungen ist im nächsten Jahr realistisch?** Durch welche Maßnahmen kann die Planungssicherheit erhöht werden? Ist die Eigenkapitalausstattung für eine neue Tochtergesellschaft ausreichend, um mögliche risikobedingte Verluste zu tragen? Welche der vorliegenden strategischen Hand-

lungsmöglichkeiten ist wirtschaftlich am sinnvollsten – unter Abwägung von Chancen und Gefahren? Welchen Bedrohungen ist die Unternehmensstrategie ausgesetzt und wie können diese abgewehrt werden? All dies sind **Fragen für das Risikocontrolling und das strategische Risikomanagement.**

Ökonomische rationale Entscheidungen erfordern Informationen über das erwartete Ergebnis (Erwartungswert) wie auch über den Risikoumfang, was schon durch die Erwartungsnutzentheorie verdeutlicht wird (Neumann/Morgenstern, 1947). Ökonomische Entscheidungen in der Unternehmenspraxis basieren auf Risiko-Wert-Modellen, die die Grundlage für das (μ, σ) -Prinzip aber auch die Unternehmensbewertungstheorie darstellen. Diese Entscheidungsprinzipien nutzen Risikomaße (Albrecht, 2001), wie den Value-at-Risk oder die Standardabweichung, die eine quantitative Beschreibung eines

Risikos (durch eine Wahrscheinlichkeitsverteilung) auf eine (positive) reelle Zahl verdichten. Rational ist die Berechnung und Berücksichtigung des Risikoumfangs bei allen wesentlichen unternehmerischen Entscheidungen (Sarin/Weber, 1994 und Eisenführ/Weber, 2003 sowie Hachmeister, 2000), wenn man von in der Regel risikoaversen Wirtschaftssubjekten ausgeht.

Mit der Identifikation unsicherer Planannahmen und der Ermittlung von Ursachen für eingetretene Planabweichungen **unterstützt das Controlling den Prozess der Risikoidentifikation.** Da das Controlling somit effizient notwendige Aufgaben für das Risikomanagement übernimmt, kann Unternehmensplanung und Risikomanagement somit stärker verzahnt werden, daher ist es naheliegend, das **Risikocontrolling als eigenen Aufgabenbereich im Rahmen der Gesamtcontrolling-Konzeption**

eines Unternehmens aufzufassen (Winter, Risikocontrolling in Nicht-Finanzunternehmen, 2006). Mit der Übernahme von Basisaufgaben des Risikomanagements durch das Controlling einher geht die Notwendigkeit, dass sich die Mitarbeiter im Controlling speziell auch mit den gravierendsten Unternehmensrisiken befassen. Dies sind meist die sog. „strategischen Risiken“.

Als strategische Risiken bezeichnet man diejenigen Risiken, die unmittelbar aus der gewählten Strategie resultieren und bei ihrem Wirksamwerden die Realisierbarkeit dieser Strategie wesentlich beeinflussen – und damit möglicherweise den Erfolg oder gar den Bestand des Unternehmens gefährden. Strategische Risiken manifestieren sich meist in der Bedrohung (Allgemeiner: Unsicherheit der zeitlichen Entwicklung von Erfolgspotenzialen) der zentralen Erfolgspotenziale des Unternehmens (z.B. Kernkompetenzen oder Wettbewerbsvorteile) und ihre potenzielle Schadenshöhe ist oft der gesamte Unternehmenswert. Strategische Risiken entstehen bzw. verändern sich speziell bei Akquisitionen, wesentlichen Forschungs- und Entwicklungsprojekten, Großaufträgen oder dem Eintritt in neue Märkte.

Die dominierenden theoretischen Konzepte eines strategischen Managements, nämlich der ressourcenorientierte Ansatz (Resourced Based View) und der industrieökonomische Ansatz, erkennt man auch im Bereich des strategischen Risikomanagements. Der ressourcenorientierte Ansatz betont die Bedeutung der Bedrohung zentraler Ressourcen des Unternehmens im strategischen Risikomanagement, während die industrieökonomischen Ansätze (z.B. der Ansatz der Five Forces von Porter, 1999) speziell auf Risiken durch die Struktur eines Marktes sowie Veränderungen des Marktumfelds hinweist (Budt, 1994).

In diesem Fachtext wird zunächst für die **Bedeutung strategischer Risiken aus der Perspektive eines wertorientierten und strategischen Unternehmensführungsansatzes** sensibilisiert, den zweiten Schwerpunkt des Artikels bilden Ansatzpunkte für die **Bewältigung strategischer Unternehmensrisiken**. Im Gegensatz zu den meisten anderen (operativen) Risiken eines Unternehmens sind diese fast nicht transferierbar und auch durch organisato-

rische Maßnahmen kaum zu bewältigen. Ein strategisches Risikomanagement erfordert eine Optimierung der Unternehmensstrategie selbst unter Risikogesichtspunkten, was beispielsweise die Schaffung eines adäquaten Risikodeckungspotenzials, vielfältig nutzbare Kernkompetenzen und Flexibilität impliziert, um einen angestrebten Mindesterfolg des Unternehmens auch in einer Vielzahl möglicher, letztlich nicht sicher vorhersehbarer Umfeldkonstellationen zu gewährleisten. **Unternehmen, die sich auch durch ein derartiges „passives“ und strategisches Risikomanagement absichern, werden als „robuste Unternehmen“ bezeichnet.**

Damit erhält der Controller einen Überblick zu den Instrumenten, die für die Übernahme von Risikocontrolling-Aufgaben, speziell an der Schnittstelle zwischen Risikomanagement und strategischem Management, erforderlich sind.

Strategische Risiken im Kontext des Risikocontrollings: Literatur und Theorie

Begriff und Gegenstand des Risikocontrollings

Einführend wird im Folgenden knapp ausgewählte Literatur zusammengefasst, die sich mit dem Zusammenspiel von Risikocontrolling und strategischem Risikomanagement befassen. Ausgangspunkt ist dabei eine kurze Darstellung des Verständnisses von Risikocontrolling in Anlehnung an Winter, 2006.

Als Risikocontrolling wird der Teil des Controllings verstanden, der einen Beitrag zur Sicherstellung der wesentlichen Risikomanagement-Funktionen leistet (Winter, 2006a, S. 200). Diese Risikocontrolling-Aufgaben umfassen dabei insbesondere die Bereitstellung von Informationen für das Risikomanagement (z.B. bezüglich unsicherer Planannahmen oder eingetretener Planabweichungen) sowie die Sicherstellung der Risikoberichterstattung durch die Nutzung vorhandener Reportingwege.

Als zentrale Aufgabenfelder des Risikocontrollings sind dabei die **Entwicklung** (und Nut-

zung) **geeigneter Kennzahlen** (Risikomaße) **und der für diese erforderlichen Verfahren** (Risikomessmethoden) zu nennen.

Als gelungenes Beispiel für eine Risikocontrollingkonzeption, die auf dem Gedanken eines integrierten Risikomanagement- und Controlling-Prozesses basiert, kann der Vorschlag von Winter angesehen werden (Winter, 2006, S. 158).

Insgesamt kann man als primäres Ziel des Risikomanagements (und damit als indirektes Ziel des Risikocontrollings) die **Existenzsicherung des Unternehmens** auffassen (Winter, 2006a, S. 221). Aufgrund der oben formulierten Aufgabenstellung des Risikocontrollings ist offensichtlich, dass dieses sich insbesondere mit den strategischen Risiken befassen muss, da gerade diese potenziell den Bestand des Unternehmens gefährden könnten.

Das Risikocontrolling muss damit zwangsläufig eng mit dem strategischen Management abgestimmt werden, um basierend auf der Kenntnis der Erfolgspotenziale strategischer Risiken überhaupt erst ableiten und dann kontinuierlich überwachen zu können. Zudem ist bei der Entscheidungsvorbereitung im Hinblick auf die Auswahl strategischer Handlungsoptionen eine Bewertung dieser auch unter dem Gesichtspunkt des Risikos erforderlich, da der Risikoumfang den Bedarf an (teurem) Eigenkapital, die Finanzierungsstruktur, das zukünftig zu erwartende Rating und den risikogerechten Kapitalkostensatz beeinflusst (Gleißner, 2002 und 2005).

Die Bedeutung von Risiko in der Entwicklung des Controllings

Im Hinblick auf den aktuellen Stand des Controllings in den Unternehmen und aktueller Weiterentwicklungstendenzen ist festzustellen, dass – überraschenderweise – die Beschäftigung mit Risiko und Planungssicherheit oft nicht den an sich erforderlichen Stellenwert findet. Beispielfhaft sei verwiesen auf die Diskussion von Ansätzen des **Better- und Beyond-Budgeting, die die Planungssicherheit kaum thematisieren** (Hope/Fraser, 2003, Gleich/Kopp/Leyk, 2003 und Weber/Linder, 2004).

Risiken werden bei der Entscheidungsvorbereitung durch das operative Controlling, speziell die Gleichungen von Planwerten auf Grundlage z.B. der Investitionsrechnung nicht explizit ausgewertet. Dies ist jedoch nötig, um „erwartungstreue“ Planwerte zu bestimmen, wie sie z.B. die übliche Investitionsrechnung (z.B. Barwertmethode) erfordert (eine Untersuchung zum Risikocontrolling bieten *Hoitsch/Winter, 2006*).

Die Anforderung erwartungstreuer Planwerte (Schätzungen) bedeutet, dass mit Hilfe geeigneter Planungs- und Prognosesysteme bestmögliche und unverzerrte Vorhersagen getroffen werden, und sich diese im Mittel aus vielen Planungsfällen und Planungsperioden als richtig herausstellen.

In der Praxis zeigt sich, dass Planwerte vielfach weder erwartungstreu sind, noch überhaupt angestrebt wird, erwartungstreue Planwerte zu erzeugen. **Häufig wird absichtlich eine „konservative Planung“ erstellt, deren Planwerte mit hoher Wahrscheinlichkeit zumindest erreicht werden.** Umgekehrt findet man ebenfalls häufig „anspruchsvolle“ oder „fordernde“ Planungen, die sehr ambitionierte Planwerte als Ziele vorgeben, die nur bei größter Anstrengung und zugleich günstigen Rahmenbedingungen erreichbar sind. Beide genannten Planungsansätze erlauben keine Prognose über die tatsächlich zu erwartende Entwicklung des Unternehmens, die jedoch maßgebliche Grundlage für unternehmerische Entscheidungen (z.B. in der Investitionsrechnung) sein muss. Die systematischen Abweichungen führen zudem zu einer erhöhten Risikoposition, weil der Umfang von Planabweichungen (Prognoseresiduen) zunimmt (*Abbildung 1*).

Eine erwartungstreue Planung muss Chancen und Gefahren quantitativ im Planwert erfassen. Zudem befasst sich auch das strategische Management noch immer nur am Rande mit Risiken, obwohl wegen der Bedeutung der hier zu treffenden Entscheidungen eine explizite Berücksichtigung der Unsicherheit der diesen zu Grunde liegenden langfristigen Prognosen an sich offensichtlich ist. Auch in sehr umfassenden und didaktisch gut gelungenen Darstellungen integrierter strategischer Managementkonzepte, wie beispielsweise von *Müller-*

Stewens/Lechner, 2001 oder bei *Schierenbeck/Lister, 2001* wird der Darstellung der erforderlichen Verfahren für die Identifikation, quantitative Bewertung und Aggregation von Risiken – sowie deren expliziter Berücksichtigung bei der Bewertung von Strategiealternativen – vergleichsweise wenig Raum eingeräumt. Auch nur selten wird darauf hingewiesen, dass bewährte Instrumente des strategischen Managements – wie der Porter-Ansatz zur Beurteilung der Marktattraktivität – auch genutzt werden können, um den Risikogehalt – und nicht nur die erwartete Rendite – zu beurteilen.

In manchen Veröffentlichungen zur Unternehmensstrategie (beziehungsweise den Erfolgsfaktoren) wird lediglich implizit auf strategische Risiken eingegangen. Beispielhaft zu nennen ist hier *Ghemawat, 1991*, der viele Gründe für das Festhalten an einer einmal gewählten Strategie aufzeigt, und damit für die Bedeutung von Flexibilität und eben Risiko im Kontext einer Unternehmensstrategie sensibilisiert (zum Thema Flexibilität *Leibbrand, 2003*). Auch das bekannte

In Anbetracht der vergleichsweise geringen Berücksichtigung im strategischen Management wundert es nicht, dass auch beim Aufbau der Instrumente des strategischen Controllings Risiken kaum beachtet werden.

So widmen beispielsweise *Kaplan und Norton* in ihrem Buch zur Balanced Scorecard (*Kaplan/Norton, 1997, S. 7-19 und 23-38*) dem Thema Risiko kaum Platz – und erst in jüngster Zeit wurde der Verknüpfung von strategischen Kennzahlen und Risiken mehr Beachtung geschenkt (*Christians, 2006* sowie *Baum/Coenenberg/Günther, 2004*). Zu den wenigen Büchern, die sich speziell mit strategischem Risikomanagement befassen, sei auf *Kaninka, 2004* sowie *Hermann, 1996* verwiesen. Die geringe Berücksichtigung von Risiken speziell im strategischen Controlling überrascht auch deshalb, weil Risiken bekanntlich gerade die Ursachen für Planabweichungen sind und damit im Rahmen der Abweichungsanalyse des strategischen Controllings quasi unvermeidlich Risiken identifiziert werden.

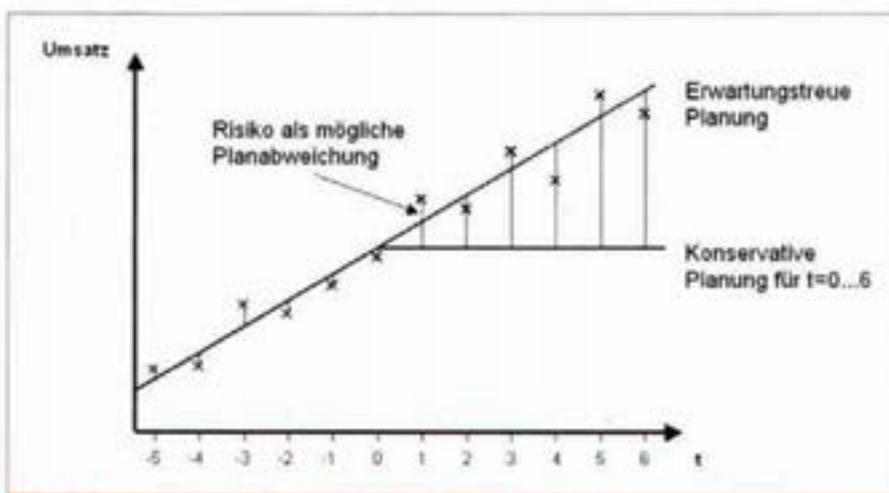


Abb. 1: Quantifizierung eines Risikos auf Basis von Residuen einer Regression.

Konzept der Kernkompetenz von *Hamell/Prahalad, 1995* kann man in weiten Teilen auf eine – explizit allerdings kaum erwähnte – Reaktion auf Unternehmensrisiken aufpassen, da die Idee der Kernkompetenz auf der Überlegung basiert, dass in Anbetracht vielfältiger unvorhersehbarer Entwicklungen in der Zukunft gerade durch den Ausbau von Kernkompetenzen Unternehmen eine Positionierung erreichen sollten, von der aus mit diesen nachhaltig auf möglichst vielen Märkten und Tätigkeitsfeldern agiert werden kann, um Wettbewerbsvorteile zu generieren.

Abschließend sei auf den Zusammenhang zwischen Risikoumfang, speziell den Umfang strategischer Risiken, und dem Unternehmenswert verwiesen. **Die Betrachtung speziell strategischer Risiken aus Perspektive des wertorientierten Managements hat möglicherweise noch immer einen vergleichsweise geringen Stellenwert**, weil nach wie vor das wertorientierte Management und die zugrunde liegende Kapitalmarkttheorie vom Paradigma der vollkommenen Kapitalmärkte bestimmt werden (siehe jedoch zu den umfangreichen

empirischen Untersuchungen, die die Unvollkommenheit von Kapitalmärkten belegen, z.B. Haugen, 2004, Shleifer, 2000 sowie Gleißner, 2005 und Werner, 2007). Aus Perspektive einer Theorie vollkommener Kapitalmärkte haben alle unternehmensspezifischen Risiken, und das dürfte ein erheblicher Teil der strategischen Risiken sein, keine Konsequenzen für Kapitalkosten und Unternehmenswert, weil von einem perfekt diversifizierten Investor, vollkommenem Informationsstand und der Nicht-Existenz von Konkurs bzw. Konkurskosten ausgegangen wird. Selbst die grundlegende Annahme der Theorie vollkommener Märkte, dass eine Zunahme des (erwarteten) Ergebnisses (Rendite) mit einer Zunahme des Risikos erkauft werden

schreibung, die mögliche unterschiedliche Vorstellungen der einzelnen Mitglieder der Unternehmensführung aufdeckt, ist grundsätzlich geeignet, um Bedrohung der maßgeblichen Erfolgspotenziale und mögliche strategische Inkonsistenzen aufzudecken. Aus diesem Grund wird im Folgenden zunächst dargestellt, welche wesentlichen Inhalte einer Strategie mindestens festgelegt sein müssen, um eine strategische Risikoanalyse durchzuführen (in Anlehnung an Gleißner, 2004).

Die Strategie gibt die „Leitlinie“ für alle operativen unternehmerischen Maßnahmen vor und zielt primär auf den Aufbau von Erfolgspotenzialen, die selbst wiederum den Unternehmens-

wenn nicht zugleich durch die entstehenden Schnittstelle zusätzlich Probleme (z.B. bzgl. Lieferzuverlässigkeit) entstehen.

Über die genannten Aspekte hinausgehend wird im Rahmen der Unternehmensstrategie aufgezeigt, mit Hilfe welcher „strategischen Stoßrichtung“ die größte Wertsteigerung in den nächsten Jahren zu erwarten ist. Da sich der Unternehmenswert als Summe der risikoadäquat diskontierten zukünftigen erwarteten „freien Cashflows“ beschreiben lässt (Hachmeister, 2000 und Schierenbeck/Lister, 2001), können grundsätzlich die folgenden vier primären Determinanten des Unternehmenswertes, die „Werttreiber“, abgeleitet werden:



Abb. 2: Kernaussagen der Unternehmensstrategie (Gleißner, 2004 und 2000)

- 1) **Umsatzwachstum** (z. B. Marktdurchdringung, Marktentwicklung etc.)
- 2) **Steigerung der Umsatzrentabilität** (z.B. durch Kostensenkung)
- 3) **Effizientere Kapitalnutzung** (z.B. Abbau von Forderungen und Vorräten)
- 4) **Reduzierung des Risikos** (der Kapitalkosten) speziell durch das strategische Risikomanagement

Eine wertorientierte Unternehmensführung ist ein **gezieltes Management von Chancen und Gefahren** (Risiken) in einem dynamischen Umfeld. Die hier skizzierten Kernaussagen einer Unternehmensstrategie sind im folgenden „Strategiequadranten“ zusammenfassend in Abbildung 2 dargestellt.

muss, steht im Widerspruch zum Verständnis eines wertorientierten strategischen Managements, das diese Zwangsläufigkeit aufgrund von Kapitalmarkt-Unvollkommenheiten nicht akzeptiert (siehe z.B. die empirischen Untersuchungen von Bowman, 1979 und 1980 sowie Mellewig/Wiemann, 1998 zum Rendite-Risiko-Paradoxon).

Risikomanagement, Strategie und Wertorientierung

Inhalte einer Unternehmensstrategie: Basis der strategischen Risikoanalyse

Ausgangspunkt jeder strategischen Risikoanalyse ist eine präzise Beschreibung der Unternehmensstrategie. Nur eine präzise Be-

wert maßgeblich bestimmen. In der Unternehmensstrategie werden die Grundaussagen zur langfristigen Ausrichtung und Erfolgssicherung des Unternehmens fixiert. Dabei werden insbesondere **Aussagen über die zu sichernden bzw. auszubauenden Kernkompetenzen, die Geschäftsfelder** und die dort jeweils anzustrebenden **Wettbewerbsvorteile** sowie die grundsätzliche **Gestaltung der Wertschöpfungskette** getroffen. Bei der strategischen Gestaltung der Wertschöpfungskette geht es darum zu entscheiden, welche Teilleistungen das Unternehmen selbst erbringen und welche es fremdvergeben möchte. Grundsätzlich sind dabei alle Wertschöpfungsstellen, die im engen Zusammenhang mit Kernkompetenzen sind, selbst zu erstellen. Die Fremdvergabe von Wertschöpfungsstellen bringt grundsätzlich den Vorteil, dass dabei fixe durch variable Kosten ersetzt werden, was tendenziell die Risiken senkt,

Die Risikopolitik und Strategisches Risikomanagement

Die Risikopolitik ist der Teil der Unternehmensstrategie, der explizit Aussagen zum Umgang mit Risiken trifft und setzt damit auch die Rahmenbedingungen für den Aufbau von Risikomanagementsystemen. Die Formulierung solcher risikopolitischen Grundsätze, die in der Risikopolitik zusammengefasst werden, gehört auf Grund ihrer strategischen Bedeutung zu den Aufgaben der Unternehmensführung. **Die Risikopolitik hat insbesondere Aussagen zu treffen zu:**

- **Entscheidungskriterien**, die ein Abwägen von erwarteter Rendite und Risiko erlauben,

- der **Obergrenze** für den Gesamtumfang der Risiken bzw. zur erforderlichen Eigenkapitalausstattung,
- der **Aufteilung** der Risiken in Kern- und Randrisiken sowie
- **Limite** für einzelne Risiken.

Strategisches Risikomanagement umfasst alle unternehmerischen Maßnahmen des Umgangs mit Risiken, die auf eine nachhaltige Steigerung des Unternehmenswertes (Erfolgs) abzielen. Damit ist das strategische Risikomanagement der Bestandteil der strategischen Unternehmensführung der sich speziell mit den Ursachen der genannten Werttreiber befasst. Als Folge der existenziellen Bedeutung strategischer Risiken kann man als wesentliches Ziel speziell auch des strategischen Risikomanagements das Verhindern strategischer Krisen aufassen (Kaninke, 2004, S. 33).

Im Kontext eines strategischen Risikomanagements sind insbesondere die folgenden vier Fragen zu beantworten (Gleißner, 2000).

(1) Strategische Risiken: Welche Faktoren bedrohen Erfolg und Erfolgspotenziale?

Wenn bekannt ist, welche Faktoren für den Unternehmenserfolg maßgeblich sind, kann man in einem weiteren Schritt die „strategischen Risiken“ ermitteln, die zu einer wesentlichen Beeinträchtigung der Erfolgspotenziale des Unternehmens führen können.

(2) Welche Kernrisiken soll das Unternehmen selbst tragen?

Ein konsequenter Transfer von „peripheren Risiken“, die nicht für den Erfolg des Unternehmens eingegangen werden müssen, bietet den Vorteil, dass mehr Risiken beim Aufbau von Erfolgspotenzialen akzeptiert werden können, ohne das Risikodeckungspotential des Unternehmens zu überfordern.

(3) Welche Eigenkapitalausstattung ist als „Risikodeckungspotential“ nötig?

Die erforderliche Eigenkapitalausstattung eines Unternehmens ist vom Risikoumfang abhängig. Das Eigenkapital ist letztlich das Risikodeckungspotential eines Unternehmens, das die (aggregierten) Wirkungen aller Risiken zu tragen hat. Für eine fundierte Beantwortung der Frage nach der angemessenen Eigenkapital-

ausstattung ist eine weitgehende Risikoanalyse unumgänglich, die neben Markt- und Leistungsrisiken auch die Kostenstruktur betrachtet. Der **Bedarf an Eigenkapital ergibt sich dabei aus der Höhe der maximal möglichen Verluste, die mit einer vorgegebenen (von den Gläubigern akzeptierten) Wahrscheinlichkeit, innerhalb des Planungszeitraumes, nicht überschritten werden.** Der „Eigenkapitalbedarf“ ist damit ein mittels Risikoaggregation bestimmtes Risikomaß, das auf der **Grundidee des Value-at-Risk** basiert. Da die Insolvenz eines Unternehmens außer durch Überschuldung auch durch Illiquidität ausgelöst werden kann, ist neben der Berechnung eines „Eigenkapitalbedarfs“ auch die Berechnung eines erforderlichen „Liquiditätsbedarfs“ erfor-

Autor



Dr. Werner Gleißner

ist Vorstand der Future Value Group AG. Seine Forschungs- und Tätigkeitsschwerpunkte liegen im Bereich Risikomanagement, Rating und Strategieentwicklung sowie der Weiterentwicklung von Methoden der Risikoaggregation und der wertorientierten Unternehmenssteuerung. Er nimmt Lehraufträge an verschiedenen Hochschulen wahr, z.B. an der EBS, der TU Dresden, den Universitäten Stuttgart und Hohenheim.

derlich. Eine verbesserte Ableitung des Eigenkapitalbedarfs ist auf Grundlage des sog. Conditional Value-at-Risk möglich, der im Gegensatz zum Value-at-Risk auch die erwartete Höhe extremer Verluste berücksichtigt (Gleißner, 2006, http://www.risknet.de/typo3conf/ext/br_elibrary/elibrarydownload.php?downloaddata=215; Albrecht/Maurer, 2005).

(4) Welches Performancemaß ist Basis der Unternehmenssteuerung?

Ein zentrales Thema für das strategische Risikomanagement ist die Auswahl eines Performancemaßstabs für die Unternehmenssteuerung, der unterschiedliche Risikomengen geeignet erfassen kann. Derartige Performancemaße sind methodisch den sogenannten Risiko-Wert-Modellen zuzuordnen, bei denen zunächst die erwartete Höhe der Zielgröße (Gewinn oder Cash Flow) und der Risikoumfang (durch ein Risikomaß) gemessen und in einem zweiten Schritt beide Informationen auf eine Kennzahl verdichtet werden (siehe z.B. Sarin/Weber, 1993). Zu derartigen (wertorientierten) Performancemaßen gehört beispielsweise das

Sharp Ratio, der RORAC (RORAC = Gewinn / Eigenkapitalbedarf) und insbesondere der Unternehmenswert und daraus abgeleitete Kenngrößen (wie der Wertbeitrag oder der Economic Value Added (EVA)).

Startpunkt aller Aktivitäten im Risikocontrolling und im strategischen Risikomanagement ist offenkundig die Identifikation der wesentlichen Risiken. Notwendig ist ein strukturiertes Vorgehen (Gleißner, 2008). Viele operative Risiken lassen sich im Rahmen der Planungs- und Controllingprozesse eines Unternehmens relativ leicht identifizieren, wenn sämtliche unsichere Planannahmen und die Ursachen eingetretener Planabweichungen systematisch erfasst werden. Die Identifikation der strategischen Risiken,

speziell der Bedrohung der wesentlichen Erfolgspotenziale eines Unternehmens, erfordert dagegen eine strukturierte Analyse der Unternehmensstrategie und der diese maßgeblich tragenden Erfolgspotenziale. Ein konkreter praxisbewährter Ablaufplan zur Identifikation strategischer Risiken im Kontext eines Workshops mit der Unternehmensführung wird im ControllerMagazin Sept.-Okt. 2008 im zweiten Teil des Fachbeitrags, „Identifikation und Bewältigung strategischer Risiken in Workshops“, im Detail vorgestellt.

Bewältigung strategischer Risiken und „Robuste Unternehmen“

Notwendigkeit und Ansatzpunkte

Nach der (strategischen) Risikoanalyse müssen geeignete Maßnahmen getroffen werden, die **Risikoposition des Unternehmens zu optimieren – nicht zu minimieren, da dadurch gleichzeitig auf zu viele Gewinnchancen**

verzichtet würde. Ein Unternehmen ganz ohne Risiko ist in der Realität nicht denkbar. Risikobewältigung hat Wirkung auf das erwartete Ergebnis und wirkt sich über den Eigenkapitalbedarf als Risikomaß auf den Kapitalkostensatz aus. Mehr Risiko erfordert mehr teures Eigenkapital zur Abdeckung möglicher Verluste, was steigende Kapitalkosten impliziert (Gleißner, 2005).

Wichtige Gründe für eine Absicherung von Risiken auf Ebene eines Unternehmens sind die folgenden (Froot/Scharfstein/Stein, 1993, Pritsch/Hommel, 1997,):

- Eine **stabile Gewinnentwicklung** reduziert die Wahrscheinlichkeit eines Konkurses und damit die erwarteten Konkurskosten.
- Die **Reduzierung der Schwankungen** erhöht die Planbarkeit und Steuerbarkeit eines Unternehmens, was einen positiven Nebeneffekt auf das erwartete Ertragsniveau hat.
- Eine **stabile Gewinnentwicklung** mit einer hohen Wahrscheinlichkeit für eine Kapitaldienstfähigkeit ist im Interesse der Fremdkapitalgeber, was sich in einem guten Rating, vergleichsweise hohen Finanzierungsrahmen und günstigen Kreditkonditionen widerspiegelt.
- Eine stabile Gewinnentwicklung und **niedrigere Insolvenzwahrscheinlichkeit** ist im Interesse von Arbeitnehmern, Kunden und Lieferanten, was es erleichtert, qualifizierte Mitarbeiter zu gewinnen und langfristige Beziehungen zu Kunden und Lieferanten aufzubauen.
- Bei einem progressiven Steuertarif haben zudem Unternehmen mit schwankenden Gewinnen Nachteile gegenüber Unternehmen mit **kontinuierlicher Gewinnentwicklung**.
- Eine **prognostizierbare Entwicklung des Cashflows** reduziert die Wahrscheinlichkeit, unerwartet auf teure externe Finanzierungsquellen zurückgreifen zu müssen oder interessante Investitionen nicht durchführen zu können.

Grundsätzlich gibt es dabei mehrere Strategien zum Umgang mit Risiken (Risikobewältigung):

- **Risikovermeidung** (z.B. Ausstieg aus „gefährlichem“ Geschäftsfeld).

- **Risikoreduzierung** durch
 - ursachenorientierte Minderung der Eintrittswahrscheinlichkeit (z.B. redundante Auslegung wichtiger Maschinen) oder eine
 - wirkungsorientierte Minderung der Schadenshöhe (z.B. Substitution fixer durch variable Kosten, Outsourcing).
- **Überwälzen** von Risiken (z.B. durch Versicherungen, geeignete Verträge mit Lieferanten, Absicherung von Zinsänderungen durch Derivate).
- **Risiko selbst tragen** (und Schaffung eines adäquaten Risikodeckungspotentials, i.d.R. in Form von Eigenkapital- und Liquiditätsreserven).

Als zentraler Ansatzpunkt, speziell für die Reduzierung strategischer Risiken wird die Reduzierung von Abhängigkeiten angesehen. Im Kontext strategischen Risikomanagements befassen sich Unternehmen zudem speziell auch mit der Schaffung von Flexibilität und Handlungsoptionen, die in Abhängigkeit des zu einem Entscheidungszeitpunkt verfügbaren Informationsstandes ergriffen werden können. Derartige Entscheidungsoptionen werden z.B. **mit Hilfe der Realoptionstheorie oder Simulationsmodellen analysiert** (Kaninke, 2004, S. 171-233, Dixit/Pindyck, 1994, Pritsch/Hommel, 1999).

Realoptionsansätze sensibilisieren dabei zum einen dafür, dass auch mit einem steigenden Risikoumfang eine Zunahme des Marktwerts des Eigenkapitals verbunden sein kann, weil die Eigentümer unbegrenzt von den Chancen profitieren – ihre Verluste aber begrenzt sind.

Zum anderen hilft die strukturierte Analyse der Entscheidungssituation (z.B. mit Hilfe von Entscheidungsbäumen und anderen Verfahren der Szenarioanalyse) dabei, **sich der strategischen Handlungsoption überhaupt erst einmal bewusst zu werden** und diese dann adäquat unter Bezug auf die erwarteten Ergebnisse und die jeweiligen Risiken zu beurteilen (zur Auswahl von Risikobewältigungsmaßnahmen im strategischen Risikomanagement, speziell zum Profil strategischer Risiken kleiner und mittlerer Unternehmen sowie einem entsprechenden strategischen Risikomanagement, siehe Hermann, 1996, S. 103-105).

Diese dargestellte Kategorisierung von Risikobewältigungsstrategien zeigt jedoch nur ein grobes Raster. Risiken lassen sich beispielsweise reduzieren, indem die Prognostizierbarkeit der Zukunft durch geeignete Verfahren verbessert wird und das Unternehmen auf eine vorhergesagte Störung durch gezielte Gegenmaßnahmen reagiert (technokratischer Ansatz). Anders als mit einer gezielten Reaktion auf prognostizierte Störungen könnte man die Struktur eines Unternehmens oder Unternehmensteils auch so ändern, dass eine beliebige, nicht vorhergesehene Störung ohne schwerwiegende Folgen bleibt (flexibler Ansatz).

Wenn man im genannten Beispiel den Ausfall einer Maschine nicht vorhersagen kann, könnte man **einfach eine zweite Maschine (redundantes System) dazustellen, die im Störfall aktiviert wird**. Denkbar ist zudem, gezielt Gegenpositionen zu bestimmten Risiken aufzubauen (Hedging), die bewirken, dass genau beim Eintreten eines Risikos (z. B. eines die Finanzierung verteuern den Zinsanstieg) an anderer Stelle Gewinne erzielt werden (z. B. Wertzuwachs einer Verkaufsoption auf Bundesanleihen). In einigen Fällen ist es schließlich möglich, durch das Ausüben von Macht eine bisher als zufällig bzw. exogen erscheinende Störung selbst beherrschbar zu machen, d. h. zu „endogenisieren“.

Die verschiedenen Möglichkeiten der strategischen Risikobewältigung zeigen sich beispielhaft bei Währungsrisiken: Während transaktionsbedingte Wechselkursrisiken (Transaction exposure) im Wesentlichen durch Instrumente des Financial Risk Managements (Treasury) begegnet werden kann, sind ökonomische Wechselkursrisiken im Wesentlichen nur durch realwirtschaftliche Risikobewältigungsmaßnahmen, speziell eine Anpassung der Strategie, zu steuern. **Hier sind folgende Ansatzpunkte interessant:**

- 1) Möglichst weitgehende Synchronisation der Währungsstruktur von Umsätzen und Kosten (Nutzung von Natural Hedge).
- 2) Regionale Diversifikation, um die Abhängigkeit von der Veränderung einzelner Währungen zu reduzieren.
- 3) Ausgeprägte Produktdifferenzierung, um Preissetzungsspielräume zu schaffen und

sich so gegenüber wechsellkursinduzierten Preisentwicklungen immunisieren zu können.

Im Allgemeinen erfordert strategisches Risikomanagement damit eine Anpassung der Unternehmensstrategie – und ist somit integraler Bestandteil der Strategieentwicklung.

Unsicherheit erfordert „Robuste Unternehmen“

Abschließend soll der Versuch unternommen werden, einige Konsequenzen der Unvorhersehbarkeiten der Zukunft und der Existenz strategischer Risiken für die strategische Positionierung von Unternehmen in einem strategischen Leitbild zusammenzufassen (vgl. zu anderen strategischen Konzepten Eschenbach/Gunesch, Strategische Konzepte, 1996).

Anders als bei traditionellen, oft stark idealisierenden strategischen Konzeptionen ist es insbesondere notwendig, sich von der Illusion einer vollständigen Determiniertheit oder Vorhersehbarkeit der Zukunft zu verabschieden und den unvermeidlichen Unsicherheiten durch ein gezieltes Risikomanagement – als Ergänzung der traditionellen Planung – zu begegnen. Denn – wie mehrfach erwähnt – nicht nur durch eine Steigerung der Gewinne, sondern ebenso durch

eine Optimierung der Risiken kann man den Erfolg und Wert eines Unternehmens steigern. Gemäß den Vorstellungen der Kapitalmarkttheorie – z. B. des Capital-Asset-Pricing-Modells (CAPM) – sind in vollkommenen Märkten bei Vernachlässigung von Konkurskosten nur die „systematischen Risiken“, also solche, die unternehmensübergreifend und nicht durch Diversifikation zu eliminieren sind, bewertungsrelevant.

Das Ziel sollte daher ein „Robustes Unternehmen“ (Gleißner, 2000) sein, das so flexibel und beweglich ist, sich auch an unvorhergesehene Entwicklungen anpassen zu können. Seine (messbaren) Risiken durch unsichere Marktentwicklungen sind beispielsweise so abzustimmen, dass sie vom „Sicherheitspuffer“ Eigenkapital (Risikodeckungspotential) getragen werden können. Damit wird ein vorgegebenes Mindest-Rating zu einem angestrebten Wahrscheinlichkeitsniveau gesichert. Ein Robustes Unternehmen konzentriert sich auf Kernkompetenzen, die langfristig (in unterschiedlichen Märkten) wertvoll sind. Es baut auf dieser Grundlage – orientiert an den Kundenwünschen – Wettbewerbsvorteile auf, die zu einer Differenzierung von Wettbewerbern und zur langfristigen Bindung von Kunden beitragen. Unattraktive Tätigkeitsfelder oder Kundengruppen werden konsequent gemieden. Infolge intensiven Wettbewerbs und sinkender

Transaktionskosten ist die Wertschöpfungskette dahingehend optimiert, dass nur Aktivitäten im Unternehmen erbracht werden, die nicht besser zugekauft werden können. Das Unternehmen gestaltet seine Arbeitsabläufe möglichst unkompliziert unter gleichzeitiger Berücksichtigung von Kosten-, Risiko-, Geschwindigkeits- und Qualitätsaspekten. Es werden soweit möglich Bedingungen für selbstorganisierende Strukturen geschaffen, die den Mitarbeitern Chancen und Anreize für eigenverantwortliches und risikobewusstes Handeln bieten. Die Beurteilung von möglichen Veränderungen des Risikos geschieht über den Unternehmenswert als Erfolgsmaßstab, wobei das Risikomanagement insbesondere die Wertreiber „Kapitalkosten“ beeinflusst (Gleißner, 2005).

Bei der Entwicklung einer Strategie für ein „robustes Unternehmen“ ist immer zu bedenken, dass auch mit den besten Prognoseverfahren und den leistungsfähigsten Risikoquantifizierungsmöglichkeiten es niemals möglich ist, sämtliche Unwägbarkeiten der Zukunft auszuschließen. Vielmehr muss gerade das Risikoccontrolling dazu beitragen, dass an Stelle unrealistischer Punktprognosen die Bandbreite möglicher Zukunftsentwicklungen (Risikoumfang) dargestellt und diese Information bei (strategischen) Entscheidungen berücksichtigt wird. Aber auch aus

PROJEKTUNTERSTÜTZUNG IM FINANCE UND CONTROLLING

- IFRS/US-GAAP
- Forderungsmanagement
- Compliance/Riskmanagement
- Einführung ERP-Systeme oder
- Cash-Management

Ergänzen Sie Ihr Projekt-Team durch
Treuhenfels Interim Experten.
Sprechen Sie uns an, wir sind für Sie da!



TREUHENFELS

Finance & Controlling Careers

HAMBURG • FRANKFURT • BERLIN
DÜSSELDORF • STUTTGART • MÜNCHEN

info@treuhenfels.com | www.treuhenfels.com



den Daten der Vergangenheit kann nicht zwingend auf den Maximalumfang eines Risikos geschlossen werden, da ein möglicherweise denkbares Extremereignis bisher im betrachteten historischen Zeitraum einfach noch nicht eingetreten ist, was zu einer Unterschätzung des Risikoumfangs (und einer Überschätzung der erwarteten Ergebnisse) führt (Taleb/Piprel, 1997).

Im Anbetracht derartiger Unwägbarkeiten ist neben einer quantitativen Einschätzung des Risikoumfangs und einer adäquaten Ausgestaltung der Risikotragfähigkeit und der Flexibilität des Unternehmens eine weitere Handlungsmaxime zu beachten: Durch eine adäquate Diversifikation (im Rahmen des Kompetenzspektrums) und eine Verlust- bzw. Haftungsbeschränkung bezüglich der einzelnen Aktivitäten im Rahmen eines diversifizierten Portfolios sollte sicher gestellt werden, dass auch durch unerwartete negative Extremereignisse, die ein spezifisches Engagement (ein Geschäftsfeld oder ein Unternehmen) komplett eliminieren, nicht der Gesamtwohlfahrt der Eigentümer gefährdet ist. Je fokussierter damit das Vermögen der Eigentümer (z.B. eines mittelständischen Unternehmers), desto wirksamer sollten daher Regelungen zur Haftungs- und Verlustbegrenzung und eine ausgeprägte Diversifikation im Unternehmen sein.

Zusammengefasst bedeutet Zukunftssicherung für Unternehmen zu einem erheblichen Teil die **Entwicklung und Umsetzung einer geeigneten risikobewussten Unternehmensstrategie**. Jede Strategie, die auf eine langfristige Steigerung des Unternehmenswertes ausgerichtet ist, muss sich mit dem Aufbau nachhaltig wirksamer Erfolgspotenziale befassen. Die Unternehmer sollten dabei bedenken, **dass ohne nachhaltige Differenzierung über Preis, Produktqualität, Service oder Marke sowie Wachstum eine überdurchschnittliche Wertsteigerung des Unternehmens kaum möglich ist**.

Jede nachhaltige Differenzierung muss dabei auf verteidigungsfähige Kernkompetenzen abgestützt sein. Die strategische Risikoanalyse hat zu beurteilen, ob die vorhandenen Erfolgspotenziale und speziell Kernkompetenzen zur langfristigen Erfolgssicherung ausreichen

und welchen Bedrohungen diese Kernkompetenzen ausgesetzt sind. Die Einleitung geeigneter Maßnahmen zur Kompetenzentwicklung und der Kompetenzabsicherung sowie zur Reduzierung von Abhängigkeiten und zur Flexibilisierung im Sinne einer strategischen Risikobewältigung hat entscheidende Bedeutung bei der Verminderung bestandsgefährdender Krisen.

Die Überwachung strategischer Risiken mit der Balanced Scorecard

Risiken verändern sich, was eine kontinuierliche Überwachung der wesentlichen Risiken erfordert und die klare Zuordnung von Verantwortlichkeiten für die Risikoüberwachung (siehe hierzu das Kontroll- und Transparenz-Gesetz (KonTraG) und den daraus abgeleiteten IDW Prüfungsstandard 340). Die Überwachung vieler operativer Risiken im Kontext des Planungs-, Budgetierungs- und Controllingprozesses ist vergleichsweise einfach realisierbar.

So lässt sich beispielsweise festlegen, dass bei der Erstellung der Erfolgsplanung oder des Budgets einer Kostenstelle die hier jeweils verwendeten unsicheren Planannahmen explizit zu erfassen sind. Damit werden Risiken identifiziert. Diese lassen sich auch einfach quantifizieren, z.B. durch Angabe eines **(1) Mindestwerts**, **(2) wahrscheinlichsten Werts** und **(3) Maximalwerts** (einer Dreiecksverteilung, siehe Gleißner, 2006). Auch bei der Bestimmung der Ursachen eingetretener Planabweichungen werden implizit Risiken identifiziert, die in einem Risikoinventar berücksichtigt werden müssen, um Transparenz für den Gesamtrisikoumfang zu erhalten.

Für die strategischen Risiken bietet sich für die kontinuierliche Risikoüberwachung die Nutzung der strategischen Managementsysteme an. So ist es speziell möglich, die Balanced Scorecard eines Unternehmens als strategisches Management- und Kennzahlensystem um Risikoinformationen zu erweitern (Christians, 2006). Eine besonders leistungsfähige Möglichkeit der Erfassung und klaren Zuordnung von Risiken besteht darin, jeder Kennzahl der Balanced Scorecard genau diejenigen Ri-

siken zuzuordnen, die hier Planabweichungen auslösen können. Auf diese Weise wird hoch-effizient der Verantwortliche für ein strategisches Ziel (eine Kennzahl) zugleich zum Risikoverantwortlichen, der diejenigen Risiken zu identifizieren und zu überwachen hat, die bei ihm Planabweichungen auslösen können (Gleißner, 2004).

Zusammenfassung

Die Identifikation und die Überwachung speziell strategischer Risiken wird zu einer Kernaufgabe des Risikocontrollings. Die Mitwirkung des Controllings im Bereich des strategischen Risikomanagements schafft eine Verknüpfung zwischen Risikomanagement, Unternehmensplanung und strategischem Management (Balanced Scorecard), die zu einem höheren Maß an Transparenz und Effizienz führt und letztlich einen Beitrag leisten kann, existenzgefährdende strategische Risiken im Rahmen der strategischen Planung adäquat zu berücksichtigen und zu bewältigen.

Weiterführende Literatur

Gleißner, W., Risikopolitik und Strategische Unternehmensführung, in: Der Betrieb, Heft 33/2000, S. 1625-1629

Gleißner, W., FutureValue - 12 Module für eine strategische wertorientierte Unternehmensführung, Wiesbaden 2004

Gleißner, W., Grundlagen des Risikomanagements, München 2008.

Kaninke, M., Analyse strategischer Risiken, Frankfurt 2004

Winter, P., Risikocontrolling in Nicht-Finanzunternehmen, Lohmar 2006

Weitere Quellen und Literaturempfehlungen unter:

www.werner-gleissner.de/artikel/Literatur_Risikocontrolling-und-strategisches-Risikomanagement.html



Ein integriertes Management von strategischen und operativen Risiken für Sozialunternehmen

von Peter Michell-Auli, Wilhelmsdorf

Derzeit ist der Markt für soziale Dienstleistungen dadurch gekennzeichnet, dass **der wirtschaftliche Druck auf die Leistungserbringer seit Jahren zunimmt** und dass diese vor der Herausforderung stehen, das Dienstleistungsangebot in einigen Bereichen erheblich umzustrukturieren. Ebenso ist in der Praxis **eine Intensivierung des Wettbewerbs** zu bemerken. (Etwa durch die zunehmende Umstellung der Investitionsförderung von der Objekt- auf die Subjektförderung auf der Länderebene oder eine zunehmende Anwendung eines Heimvergleichs zur Festsetzung der Vergütungssätze in der Altenhilfe.) In diesem Umfeld wird es immer entscheidender für die Leistungserbringer, dass sie ihre strategischen Ziele auch tatsächlich umsetzen können, da sonst schnell unternehmerisch Nachteile etwa bei der Belegungssicherung eintreten können. Dies ist nur dann möglich, wenn die strategischen Risiken systematisch gemanagt werden.

Zusätzlich nimmt das Qualitätsbewußtsein der Leistungsnutzer und der Gesellschaft

zu, die Qualitätsmängeln immer kritischer gegenüber stehen. Dies schlägt sich auch in den gesetzlichen Rahmenbedingungen für die Leistungserbringung nieder und hat etwa in der Pflege zum Pflege-Qualitätssicherungsgesetz geführt, das zum 1. Januar 2002 in Kraft getreten ist. Das Gesetz hat die explizite Intention die Pflegequalität zu verbessern und schreibt hierzu den Einrichtungen und Diensten vor, ein umfassendes einrichtungsinternes Qualitätsmanagement einzuführen. Dieser Ansatz wird durch das Gesetz zur strukturellen Weiterentwicklung der Pflegeversicherung weiter gestärkt. In der Konsequenz bedeutet dies, dass operative Risiken, die sich als Fehler in der täglichen Arbeit materialisieren, schneller mit einer nachhaltigen Beeinflussung des unternehmerischen Erfolgs verbunden sein können. Vor diesem Hintergrund ist ein systematisches Management sowohl der strategischen als auch der operativen Risiken notwendig.

In den **Zieglerschen Anstalten** wurde ein Gesamtkonzept zum Risikomanagement ent-

wickelt, das zum Teil umgesetzt ist und zum Teil die weiteren Entwicklungsschritte steuert. Dieses Konzept soll im Folgenden dargestellt werden. Die Zieglerschen Anstalten e.V. präsentieren sich im Jahr 2006 als modernes diakonisches Sozialunternehmen mit rund 2400 Beschäftigten an mehr als 30 Standorten in Baden-Württemberg. Organisiert sind die Zieglerschen Anstalten als Holding mit insgesamt sechs rechtlich selbstständigen Gesellschaften, die in den Bereichen Behinderten-, Alten-, Suchtkranken-, Jugendhilfe sowie in der Ausbildung von sozialen Berufen tätig sind und Leistungen im Bereich von Hör- und Sprachdefiziten erbringen.

Ziel des Risikomanagements

Um den Aufbau eines praxistauglichen Risikomanagements zu betreiben, sollte das Ziel eines solchen Systems klar formuliert sein. Dies hilft bei der Bewertung, welche Instrumente eingesetzt werden sollen und welche

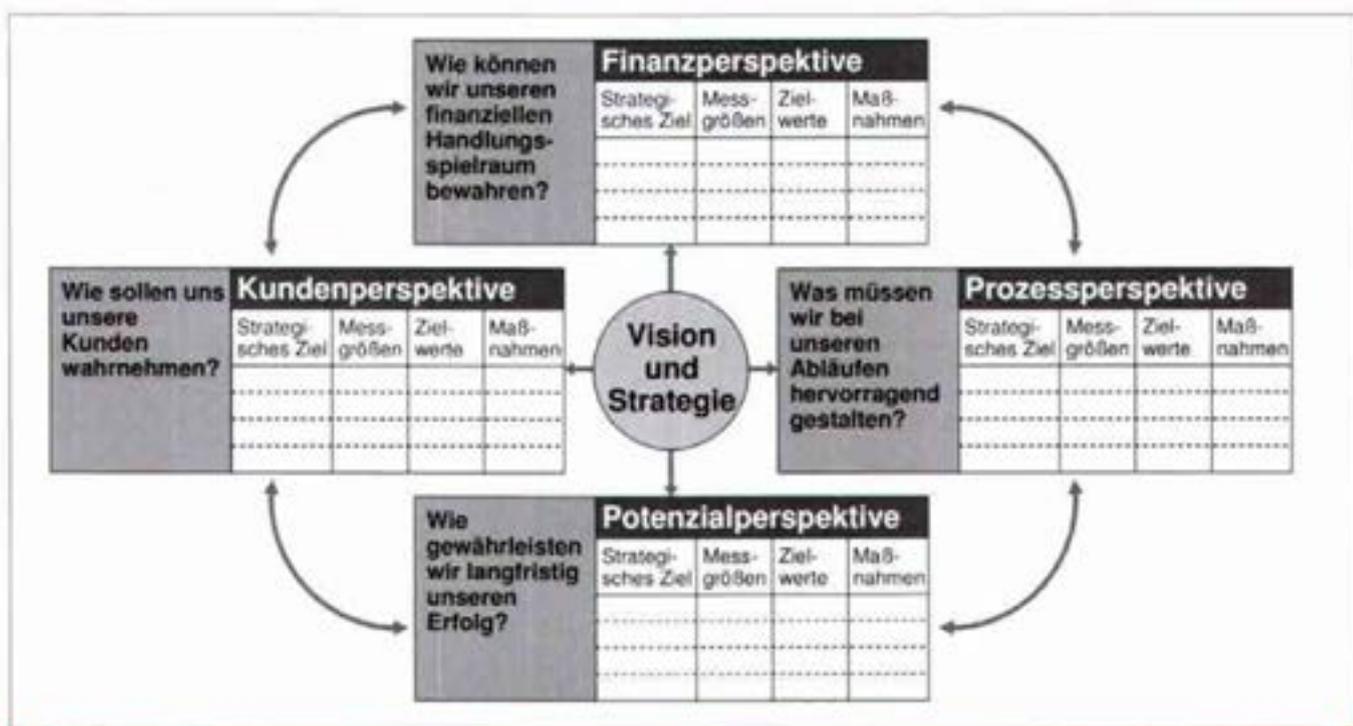


Abb. 1: Aufbau einer Balanced Scorecard

nicht. In den Zieglerschen Anstalten wurde folgende Definition zugrunde gelegt: Das Risikomanagement soll in erster Linie dem Unternehmen helfen, seine Ziele besser umzusetzen. Da jedes Wirtschaften Risiken in sich trägt, soll das Risikomanagement dazu führen, sich der Risiken bewusst zu werden und diese differenziert zu steuern. Da die Risiken von den konkret verfolgten Chancen abhängen, liegt es nahe, Chancen und Risiken parallel zu betrachten.

Management strategischer Risiken

Dies bildete die Grundlage für den Aufbau eines Managements für strategische Risiken. Da strategische Risiken als Risiken definiert werden können, die zu einer nachhaltig negativen Beeinflussung des unternehmerischen Erfolgs führen können (Wur, H.-J. / Mayer, J.H., 2001, S. 198), liegt es nahe, diese zusammen mit den strategischen Zielen und strategischen Aktionen eines Unternehmens zu identifizieren. D.h. dort wo deren Umsetzung gefährdet ist, liegen strategische Risiken vor. Dies hat in den Zieglerschen Anstalten dazu geführt, das Management von strategischen Risiken an das System zum Chancenmanagement – die Balanced Scorecard – zu koppeln.

Balanced Scorecard (BSC) als Chancenmanagement

Die BSC befindet sich in den Zieglerschen Anstalten **seit drei Jahren im Einsatz**. Im Rahmen der BSC werden systematisch strategische Ziele gebildet (siehe Abbildung 1). Die strategischen Ziele werden hierbei für vorher definierte strategische Felder oder Themengebiete, die besonders erfolgskritisch für den Erfolg des Unternehmens sind und in der Balanced Scorecard Terminologie Perspektiven genannt werden, bestimmt. Dadurch wird vermieden, dass einseitig ein Bereich, beispielsweise die „Finanzen“, betrachtet wird. Die strategischen Ziele werden weiter durch die Bestimmung von jeweiligen Messgrößen und Zielwerten präzisiert. Dann werden die konkreten Schritte zur Erreichung des jeweiligen strategischen Ziels durch die Planung von strategischen Aktionen festgelegt. Auf dieser Basis kann dann im Rahmen des „BSC-Managements“ ein Strategiecontrolling durchgeführt werden. Es wird sowohl der Umsetzungsstand der strategischen Aktionen als auch die Zielerreichung anhand von Messgrößen und entsprechenden Zielwerten überwacht.

Durch die BSC-Anwendung wurde in den Zieglerschen Anstalten im Vergleich zu dem in der Vergangenheit angewendeten Strategiekonzepten eine **erhebliche Präzision der Strategie**

erreicht. Ebenso hat sich gezeigt, dass hierdurch eine wesentlich verbesserte Steuerung der Strategie möglich ist. Dies ist auch deshalb möglich, weil Strategien in einer neuen Qualität hinterfragt werden und eine Diskussion hinsichtlich der Wirkungszusammenhänge bei der Strategieumsetzung stattfindet.

Ein Beispiel

In den Zieglerschen Anstalten wird das strategische Ziel „Identifikation der Mitarbeiter mit der ZA-Kultur stärken“ verfolgt. Bei der Zielerreichung wurde u.a. auch die Teilnehmerquoten an den Betriebsversammlungen gemessen. Auf der Vorstandsebene bestand die Position, dass man einen bestimmten Anteil an Mitarbeitern direkt über diese Art von Veranstaltungen erreichen möchte. Eine Unterschreitung des festgelegten Zielwertes wurde als Anhaltspunkt für die Nichterreichung des Zieles gewertet. Einige Geschäftsführungen vertraten die Auffassung, dass die Messgröße nicht zur Messung der Zielerreichung taugt, da sonstige Rahmenbedingungen eine wesentliche Rolle spielen. So könnte es gerade in Krisenzeiten – Gefährdung von Arbeitsplätzen, etc. – sein, dass die Teilnehmerquote an den Betriebsversammlungen hoch sei, während die faktische Identifikation mit dem Gesamtunter-

nehmen durch solch aktuelle Ereignisse eher geschwächt ist. Ebenso könne bei hoher Zufriedenheit und Stabilität die faktische Beteiligung an den Betriebsversammlungen gering sein, da „es nichts Neues gebe“. Dies bildete die Ausgangsbasis für die folgende detaillierte Begründung der Zielerreichungsabsichten durch den Vorstand. Eine ambitionierte Zielvorgabe wurde gesetzt, da es notwendig ist, die Mitarbeitenden über die Strategie zu informieren und diese zu erörtern, damit sie ihr Handeln hieran ausrichten können. Eine wesentliche Informationsveranstaltung hierzu ist die Betriebsversammlung. Es soll also erreicht werden, dass die Mitarbeitenden in dem Gefühl, einen Beitrag zur Erreichung der Ziele des Gesamtwerkes leisten zu können (und zu wollen), auch dann teilnehmen, wenn es „nur“ um die Erörterung strategischer Ziele und Sachverhalte geht, die auf den ersten Blick nicht „spektakulär“ sind. In diesem Zusammenhang wurde dann auch über Rahmenbedingungen nachgedacht, die eine entsprechend hohe Teilnahmequote ermöglichen. Das heißt, es fand anhand der stattgefunden Zielmessung eine produktive Diskussion über das strategische Ziel an sich statt, warum der Vorstand eine hohe Beteiligungsquote erwartet, und wie das Ziel besser erreicht werden kann.

Risikoidentifikation und -analyse

Strategische Risiken werden in den Ziegler-Anstalten im Rahmen einer Risikoanalyse identifiziert und bewertet (siehe auch Abbildung 2). Die Bewertung bezieht sich auf die Schadens- oder Eintrittswahrscheinlichkeit (Kategorien: hoch, mittel, niedrig und null) und das Schadenspotential (Kategorien: hoch, mittel, niedrig und null) des jeweiligen Risikos. Diese Art der Bewertung entspricht nicht dem „state of the art“ einer theoretisch-sauberen Bewertung (Gleißner, W. / Romeika, F., 2005, S. 192-236). Allerdings sind hier die besonderen Bedingungen von Sozialunternehmen zu beachten, da hier nicht-finanzielle Risiken mengenmäßig eine große Rolle spielen. Eine analytisch-mathematisch exakte Bewertung der Einzelrisiken und eine Risikoaggregation unter Berücksichtigung der Abhängigkeiten zwischen den Einzelrisiken ist im Sinne einer Kosten-Nutzen-Abwägung in der jetzigen Unternehmensumgebung nicht ge-

rechtfertigt. Für die Ziegler-Anstalten kommt hinzu, dass das Unternehmen durch seine diversifizierten Leistungsangebote ein geringeres Unternehmensrisiko im Vergleich zu spezialisierten Unternehmen hat. Allerdings wird es in der Zukunft – da eine weitere Zunahme des Wettbewerbs zu erwarten ist – erforderlich sein, zumindest die Risiken der finanziellen Sphäre analytisch fundiert zu bewerten. Hierbei werden auch professionalisierte Marketinginstrumente immer wichtiger.

Im Rahmen der Risikoanalyse werden die Risiken auch unterschieden in beeinflussbare (endogene) und in nicht oder nur geringfügig beeinflussbare (exogene) Risiken. Für die Steuerung der strategischen Risiken mit der BSC bildet dies einen entscheidenden Ausgangspunkt, der zu unterschiedlichen Vorgehensweisen führt.

Endogene strategische Risiken

Die endogenen Risiken sind durch das Unternehmen beeinflussbar. Es handelt sich um unternehmensinterne Risiken. Die systematische Integration endogener Risiken in die BSC erfolgt in den Ziegler-Anstalten auf der Basis eines systematischen Abgleichs der im Gesamtwerk erfolgten Risiko- und Chancenanalyse, bei dem die

Unternehmen. Hierfür wurde das strategische Ziel „Synergiepotentiale stärker nutzen“ zuerst in der Top-BSC fürs Gesamtwerk gebildet. Dann wurde dieses Ziel in die einzelnen BSCs der Tochtergesellschaften übernommen. In den Tochtergesellschaften bestand die Aufgabe dieses Ziel aus ihrer Sicht durch mögliche gesamtwerksübergreifende Konzepte, Projekte oder Angebote – d.h. durch strategische Aktionen – zu präzisieren. Die strategischen Aktionen wurden dann in einer Matrix zusammengefasst, die auf der Horizontalen wie Vertikalen alle Tochtergesellschaften des Gesamtwerkes enthält. In der Horizontalen wurden (und werden) alle Vorschläge jeweils einer Tochtergesellschaft den anderen Tochtergesellschaften zugeordnet. Hierdurch wurde (und wird) deutlich, in welchen Bereichen eine Tochtergesellschaft mit einer anderen zusammenarbeiten möchte, wo sich dieses Bedürfnis deckt und wo nicht. Diese Thematik wird gemeinsam diskutiert, ein koordiniertes Vorgehen festgelegt und quartalsweise der Umsetzungsstand der strategischen Aktionen thematisiert. Durch die Einbettung in die BSC werden diese „Risikomaßnahmen“ implementiert und gesteuert. Auf dieser Basis konnte beispielsweise eine Kooperation zur Etablierung einer Beratungsstelle problemlos abgewickelt werden.

Des Weiteren wird beispielsweise das Risiko „zu hohe Personalkostenstruktur“ durch das strate-

| Risiko | Eintrittswahrscheinlichkeit | Schadenspotential | Beeinflussbares Risiko? | Mögliches strategisches Ziel (Chance) |
|--|-----------------------------|-------------------|-------------------------|---------------------------------------|
| Mangelnde Nutzung von Synergien | Hoch | hoch | Ja | Synergiepotentiale stärker nutzen |
| Veränderte gesetzliche Rahmenbedingungen | hoch | hoch | Nein | Profilierung des ambulanten Angebots |

Abb. 2: Risikoanalyse und Ableitung von strategischen Zielen

identifizierten Chancen und Risiken gegenübergestellt werden. Denn im Rahmen eines solchen Abgleichs zeigt sich, ob einem endogenen Risiko auch eine Chance gegenübersteht. Wird für diese Chancen, die in den Ziegler-Anstalten als mögliche strategische Ziele definiert wurden, tatsächlich ein strategisches Ziel in der BSC gebildet, werden quasi „automatisch“ diese Risiken gesteuert. Hier können natürlich auch Lücken bei der Chancenidentifikation deutlich werden.

Ein identifiziertes klassifiziertes endogenes Risiko betrifft beispielsweise die „mangelnde Nutzung von Synergieeffekten“ im Gesamtun-

ternehmen. Hierfür wurde das strategische Ziel „Markt- und wettbewerbsfähige Personalkostenstrukturen erreichen“ gemanagt. Im Rahmen dieses Ziel wurden u.a. Service-GmbHs in Betrieb genommen, da bei den bestehenden Tarifstrukturen in einigen Bereichen ein kostendeckendes Arbeiten anders gar nicht mehr möglich ist. Bei den Diskussionen um dieses strategische Ziel wurde jedoch auch deutlich, dass derzeit die Messgrößen für ein effektives Personalcontrolling nicht vorhanden sind. Diese werden derzeit aufgebaut.

Das Verfahren endogene Risiken im Rahmen der strategischen Zielbildung zu berücksichti-

gen und auf diese Weise „Risikomaßnahmen“ zu implementieren und die Zielerreichung der Risikomaßnahmen durch Messgrößen zu überwachen, kommt jedoch an seine Grenze, wenn es um die Erfassung externer Risiken geht.

Exogene strategische Risiken

Exogene Risiken resultieren aus – im Allgemeinen nicht beeinflussbaren – Veränderungen in der betrieblichen Umwelt, wie etwa **die konjunkturelle Entwicklung, die Entwicklung der Konkurrenzsituation oder die Gesetzgebung**. Eine direkte Umkehrung des Risikos in ein strategisches Ziel – etwa die Beibehaltung bestimmter Rahmenbedingungen – macht als alleinige Strategie oftmals keinen Sinn bzw. scheitert auch an der Möglichkeit zur Einflussnahme. Es müssen Gegenstrategien wie etwa die Neugestaltung eines Dienstleistungsportfolios gefunden werden (siehe auch Abbildung 2). Mit diesen Zielen wird dann aber nicht mehr das Risiko überwacht. Für das Risiko selbst entfällt in der ursprünglichen BSC-Systematik bei mangelnden Einflussmöglichkeiten die Option ein strategisches Ziel zu bilden, denn Ziele müssen erreichbar sein. Wird das Risiko selbst nicht überwacht bedeutet dies, dass wichtige strategische Informationen verloren gehen. Dies soll durch das folgende Beispiel illustriert werden:

Es ist davon auszugehen, dass durch die Entwicklung von integrativen schulischen Konzepten bisher überregional versorgte Personengruppen nunmehr vermehrt lokal beschult und betreut werden. Dies impliziert eine Gefährdung

für Einrichtungen mit einem überregionalen Einzugsgebiet. Direkte Gegenmaßnahmen sind auch deshalb nicht möglich, da der Versuch, den integrativen Ansatz zu diskreditieren, zu Imageverlusten führen kann und auch nicht nach den Bedürfnissen der Kunden ist – solange er fachlich sinnvoll implementiert wird.

Um auf diese Rahmenbedingung zu reagieren, wäre es allerdings möglich, die überregionale Bedeutung einer Schule durch die Entwicklung zielgruppenspezifischer Angebote zu stärken, da hierfür ein überregionaler Bedarf bestehen bleibt.

Wird nun mehr die Zielerreichung des strategischen Ziels „überregionale Belegung durch die Profilierung zielgruppenspezifischer Angebote stärken“ durch die Messgröße „überregional Betreute“ gemessen (siehe Abbildung 3), kann verfolgt werden, ob die Profilierung der Spezialangebote die gewünschte Wirkung trägt. Die zusätzliche Überwachung des Risikos „Ausbau integrativer Konzepte“ durch die Messgröße „(geplante) Anzahl der integrativen Klassen im Einzugsgebiet“ ermöglicht zusätzlich die Abschätzung, wie viel Zeit zur Implementierung einer Strategie bleibt oder, in anderen Fällen, ob die Gegenstrategie – ab einem bestimmten Schwellenwert – überhaupt noch sinnvoll ist. Es handelt sich faktisch um einen Frühindikator für die Zielerreichung (=Risiken), da die Prämissen für die Zielerreichung systematisch controlled werden.

Werden in dieser Art und Weise Risiken in der BSC betrachtet, kommt es zur Generierung externer Daten (Marktbeobachtung), was derzeit

ein eher schwacher Bereich in den Sozialunternehmen ist. Im Rahmen der Messgrößenerhebung besteht die Möglichkeit, dezentrales Wissen einer zentralen Steuerung zugänglich zu machen. **Generell ist natürlich Augenmaß bei der Messung der Risiken gefragt**. So sind qualitative Abfragen ebenso möglich wie der Verzicht auf eine Messung, da allein die bewusste gemeinsame Bearbeitung der Chancen und Risiken den zu erarbeitenden Maßnahmenkatalog verbessern.

Das erläuterte Vorgehen basiert auf den Erörterungen zur Integration von Balanced Scorecard und Risikomanagement. Die ebenso diskutierten Ansätze sind die schlechteren Optionen (Für eine abwägende Darstellung siehe Wurl, H.-J. / Mayer, J.H., 2001, S. 199-207 und Gießner, W.; Romeike, F., 2005, S. 68-74.). Gegen die separate Risikoperspektive in der Balanced Scorecard spricht, dass ein integratives Management von Chancen und Risiken erheblich erschwert wird. Wenn der „Chancen“-BSC eine komplette „Risiko“-BSC gegenübergestellt wird (Reichmann, T.: Form, S. 2000, S. 190.), stellt sich die Frage, wie die Systeme Chancenmanagement und Risikomanagement systematisch zusammengeführt werden. Durch eine Zuordnung von Risikokennzahlen (Weber, J. / Weibenberg, B.E. / Liekweg, A., 1999 und Oeppling, H. / Siemens, A., 2003, S. 229-238.) zu den BSC-Perspektiven werden die Risikoaspekte zwar systematisch erfasst, aber es wird eben nicht systematisch herausgearbeitet, wie die Risiken auf die Ziele wirken und wie Maßnahmen des Chancen- und des Risikomanagements zusammenhängen.

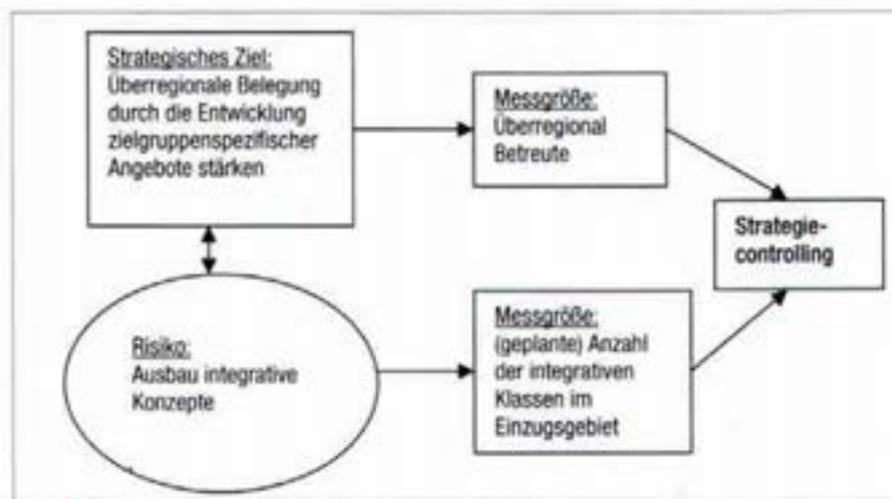


Abb. 3 Erfassung von exogenen Risiken

Management der operativen Risiken

Es bleibt die Gefahr, dass operative Risiken – etwa verstärkt durch eine schlechte Krisen-PR – sich auswachsen und zu einem Risiko mit einer nachhaltigen negativen Beeinflussung des unternehmerischen Erfolgs werden. Operative Risiken sind im Kontext des Gesamtmanagementkonzepts der Zieglerschen Anstalten definiert als Risiken, die mit den betrieblichen Prozessen verbunden sind. **Diese Risiken werden in den Zieglerschen Anstalten im Rahmen des Qualitätsmanagementsystems bear-**

beitet. Hier geht es um ein Fehlermanagement und ein Fehlervorbeugemanagement. Die wesentlichen Inhalte ergeben sich hierbei aus der DIN EN ISO 9001:2000 und sind in den Abschnitten 8.3 „Lenkung fehlerhafter Produkte“, 8.5.2 „Korrekturmaßnahmen“ und 8.5.3 „Vorbeugemaßnahmen“ benannt.

Das Fehlermanagement setzt sich aus einer Fehlererfassung, einer Fehlerbehebung und einer Fehlerkorrektur im Sinne von Maßnahmen, die ein erneutes Auftreten des Fehlers verhindern, zusammen. Dabei ist ein Fehler nach der ISO als „Nichterfüllung einer Anforderung“ definiert. Um den Fehlerbegriff vom Risikobegriff trennen zu können wird in den Zieglerischen Anstalten Fehler „als unerwünschtes Ereignis“ definiert. Wenn hierzu die potentielle Schadenshöhe zugeordnet wird, handelt es sich um ein Risiko. D.h. bei der falschen Ausleuchtung eines Flures handelt es sich um einen Fehler. Wenn zusätzlich alle möglichen daraus resultierenden Schäden betrachtet werden, handelt es sich um ein Risiko. **Es hat sich gezeigt, dass die Ebene der Mitarbeiter mit dem Begriff des Fehlers besser klarkommt, als mit dem Begriff des Risikos.** Im Rahmen des Fehlermanagements soll die systematische Fehlererfassung auch dazu führen, Risiken im Vorfeld zu erkennen, da sich der Eintritt von Risiken durch Fehler ankündigen kann. Die systematische Behebung von Fehlern und die Vermeidung eines erneuten Auftretens vermeidet ebenfalls ein „eskalieren kleiner Risiken“. So kann beispielsweise aufgrund kleiner Unfälle von Leistungsempfängern die Ursache aufgeklärt und behoben und so ein größerer Personenschaden vermieden werden.

Im Rahmen des **Fehlervorbeugemanagements** werden die betrieblichen Prozesse einmal im Jahr hinsichtlich von potentiellen, erheblichen Fehlern durchleuchtet. Falls Handlungsbedarf besteht, wird das erstmalige Auftreten verhindert. Der Handlungsbedarf wird im Fehlervorbeugemanagement durch eine Bewertung des Schadenspotentials und der Eintrittswahrscheinlichkeit sowie im Fall des Fehlermanagement durch eine Bewertung der (möglichen) Fehlerauswirkung sowie der Fehlerhäufigkeit abgeschätzt. Wobei im Sinne der oben genannten Zielformulierung an ein Risikomanagementsystem – es geht um eine Bewußtmachung von Risiken, um diese differen-

ziert steuern zu können – eine qualitative Abschätzung in den Kategorien null, gering, mittel, hoch und sehr hoch ausreicht.

Während die Identifikation der strategischen Risiken in den Zieglerischen Anstalten auf der Ebene des Gesamtkonzerns und seiner Tochtergesellschaften stattfindet, setzt das Fehlermanagement sowie das Fehlervorbeugemanagement an den operativen Einheiten an. Allerdings ist ein

zeitig zu erkennen, bietet ein **strukturiertes Prozessmanagement und die in diesem Rahmen stattfindende Messung der Prozess-Performance**. Derzeit wird in den Zieglerischen Anstalten darüber nachgedacht, im Rahmen eines Gesamtsatzes verstärkt auch Messgrößen zur Performancemessung systematisch einzusetzen und damit individuelle Ansätze in den einzelnen Gmbhs einzubinden und zu arrondieren.

Autor



Dr. Peter Michell-Auli

hat Volkswirtschaftslehre studiert und an der Universität zu Köln promoviert. In seiner derzeitigen Position als Leiter des Referats für strategische Unternehmensentwicklung und -steuerung ist er u.a. verantwortlich für die Weiterentwicklung des Managementsystems der Zieglerischen Anstalten.

entsprechendes System noch nicht flächendeckend implementiert. **Wichtig ist, dass die Aufzeichnungen, die im Rahmen des Fehler- und Fehlervorbeugemanagements entstehen, in den Prozess der Identifikation von strategischen Risiken einfließen**, um sicherzustellen, dass die Entwicklung von strategischen Risiken frühzeitig erkannt werden kann. Hierzu kann die strategische Aktion „Auswertung erheblicher potentieller und aufgetretener Fehler“ dauerhaft einem strategischen Ziel in der BSC zugeordnet werden. Im Rahmen der Aktion wird dann jährlich überprüft, ob das Fehler- und Fehlervorbeugemanagement Hinweise liefert, dass die Umsetzung von strategischen Zielen oder strategischen Aktionen gefährdet ist oder sein könnte.

Ebenso ist klar zu verankern, dass Fehler, die nicht im eigenen Verantwortungsbereich gelöst werden können, an die nächste Ebene verwiesen werden. So können beispielsweise erste Zahlungsverzögerungen, die in der Abteilung Leistungsabrechnung zuerst zu Tage treten, auch ein Indiz dafür sein, dass eine Kommune zukünftig nur noch eingeschränkt ihren Zahlungsverpflichtungen nachkommt. Vor diesem Hintergrund kann es notwendig werden, dass die Top-ebene des Unternehmens politisch aktiv wird.

Einen weiteren Ansatzpunkt, wesentliche Risiken gar nicht entstehen zu lassen bzw. früh-

Literaturverzeichnis:

- Gleißner, W. / Romeike, F. (2005): Risikomanagement. Umsetzung, Werkzeuge, Risikobewertung. Freiburg, Berlin, München, Zürich, S. 68–74.
- Oeping, H. / Siemes, A. (2003): Strategisches Management mit der Balanced Scorecard, in: Controller Magazin, Heft 3, 28. Jahrgang, S. 229–238.
- Reichmann, T. / Form, S. (2000): Balanced Chancen- and Risk-Management, in: Controlling, Heft 4/5, 2000, S. 190.
- Weber, J. / Weißenberg, B.E. / Liekweg, A. (1999): Risk Tracking and Reporting – Unternehmerisches Chancen- und Risikomanagement nach dem KonTraG, Reihe Advanced Controlling, Band 11, Düsseldorf.
- Wurl, H.-J. / Mayer, J.H. (2001): Balanced Scorecard und Industrielles Risikomanagement. Möglichkeiten der Integration, in: Klingelbiel, N.: Performance Measurement & Balanced Scorecard, München 2001, S. 199–207.
- Gleißner, W. / Romeike, F. (2005): Risikomanagement. Umsetzung, Werkzeuge, Risikobewertung, Freiburg, et. al., S. 192–236. ■



v.l. Lingens Oberbürgermeister Heiner Punt, Dipl.-Kfm. Ludger Tiede, Prof. Dr. Stephan Kress, Dipl.-Kfm. Wolfgang Gerdes und Stadtkämmerin Dr. Claudia Haarmann

Controlling in der öffentlichen Verwaltung

Die neue kommunale Kostenrechnung als Grundlage des Controlling-Systems der Stadt Lingen (Ems)

von Wolfgang Gerdes, Stephan Kress und Ludger Tiede

Kostenrechnungsverfahren und Controlling-Konzepte finden auch in den kommunalen Verwaltungen und deren Dienstleistungsbetrieben als unterstützende Steuerungselemente mehr und mehr Anwendung. Diese in der Privatwirtschaft entwickelten und traditionell integrierten Systeme sind allerdings **auf die Besonderheiten einer Kommunalverwaltung und deren Dienstleistungsproduktion abzustimmen**, um sie zweckentsprechend nutzen zu können. Beispielhaft sollen in diesem Artikel die Einführung, Besonderheiten und der Einsatz der Kosten- und Leistungsrechnung als Bestandteil des Controlling-Systems der Stadt Lingen (Ems) vorgestellt werden. Hierzu werden nach einer Präsentation der Stadt Lingen und ihrer z.T. von Dritten übertragenen Aufgaben die vorgefundene Kostenrechnung und die Ergebnisse der Einführung der Kosten- und Leistungsrechnung am Beispiel der Stadtkasse skizziert.

Sodann wird auf die Motivation und die Ziele der neuen kommunalen Kostenrechnung (NKR) eingegangen, und auf ihre Auswirkungen auf die Stadt Lingen, ihre Kostenrechnung, das Controlling und die Budgetbildung im Rahmen der Haushaltsplanung. Wie schon in der privaten Dienstleistungsindustrie spielt die sachgerechte Definition von Produkten dabei auch in der öffentlichen Verwaltung eine besonders wichtige Rolle. Der Beitrag endet mit einem Ausblick zur kommunalen Kosten- und Leistungsrechnung.

Die Stadt Lingen (Ems) und die Organisation ihrer Verwaltung und Eigenbetriebe

Die Stadt Lingen (Ems) ist eine große selbstständige Stadt im Landkreis Emsland, Niedersachsen. Nach der zentralörtlichen Gliederung

ist Lingen (Ems) mit rund 56.000 Einwohnern und einer Gebietsfläche von 176,15 km² derzeit als Mittelzentrum auf der Ebene der Landesraumordnung ausgewiesen. Die Stadt verfügt über eine Reihe zentraler Einrichtungen mit regionaler und überregionaler, im Bereich der Wirtschaft auch bundes- und europaweiter Bedeutung.

Oberstes Organ der Stadt ist der gewählte Stadtrat mit 42 Ratsherren/-frauen. Ratsvorsteher ist der ebenfalls direkt gewählte Oberbürgermeister, der gleichzeitig Leiter der Stadtverwaltung ist, die für die Ausführung der gesetzlich vorgegebenen und zugewiesenen sowie der sonstigen freiwilligen Aufgaben zuständig ist; zur Verwaltung und zu den Dienstleistungsbetrieben der Stadt gehören insgesamt 580 Mitarbeiter /innen. Der Organisationsaufbau ist in Abbildung 1 dargestellt.

Diese Organisationseinheiten erledigen sämtliche gesetzlich übertragenen und zugewiesenen (übertragener Wirkungskreis) sowie freiwillige Aufgaben (eigener Wirkungskreis) der Linger Kommunalverwaltung (siehe Abbildung 2). Die Bereitstellung der dazu erforderlichen Finanzmittel erfolgt über den jährlichen Haushaltsplan. Für das aktuelle Haushaltsjahr 2008 sieht dieser ein Volumen von je 115 Mio. € Einnahmen und Ausgaben sowie im investiven Vermögenshaushalt Ausgaben von 29,7 Mio. € vor, denen in gleicher Höhe Einnahmen gegenüberstehen. Die Aufgaben einer Kommunalverwaltung lassen sich grob in folgende Gruppen einteilen [GoBE1991, S.3]:

- Planung des staatlichen und gesellschaftlichen Handelns,
- Überwachung und Ordnung individueller und Gruppenhandlungen,
- Gewährung und Verteilung von Leistungen an Bedürftige sowie
- Förderung gesellschaftlicher Vorhaben.

Viele dieser Aufgaben sind aus der ständigen Gesetzgebung von Bund, Land und dem örtlichen Stadtrat hervorgegangen. Inzwischen hat sich aber das Verständnis von einer reinen Gesetzesausführung als exekutives Staatsorgan gewandelt: *Die Verwaltung ist heute in vielen Aufgabenbereichen eher wie ein Dienstleistungsunternehmen zu beurteilen, welches seine Dienste, Angebote und Produkte an potentielle Kunden weitergibt.* Diesbezüglich wurde Ende der 80iger Jahre unter dem Slogan „Neue Steuerung“ die Verwaltungsmodernisierung angestoßen. Ziel war bzw. ist es, das Handeln der Entscheidungsträger auch der öffentlichen Hand auf eine Ergebnisorientierung auszurichten, mit der Vorgabe, dass sämtliche Aufgaben unter Wahrung der Grundsätze Sparsamkeit und Wirtschaftlichkeit erledigt werden [Bähr2002, S.9].

Die vorgesehene Ergebnisorientierung bedeutete aber nun nicht nur über den Mitteleinsatz, sondern verstärkt über Ziele und Ergebnisse einschließlich der daraus resultierenden weiteren Wirkungen und Synergien zu diskutieren. Gleichfalls ist zu bedenken, dass insbesondere komplexe und schnelllebige Sachverhalte die Verwaltungsaufgaben prägen. Dies bezieht sich sowohl auf den übertragenen Auf-



Abb. 1: Organisation der Stadt Lingen (Ems)

gabebereich wie bspw. soziale Grundsicherung (Bsp. Hartz IV, Kindertagesstätten u. a.), als auch den freiwilligen bzw. eigenen Aufgabenkreis, bspw. bei der Bauleitplanung von Wohn- oder Gewerbegebieten durch besondere-

Ein Bestandteil des neuen Steuerungs- und Führungsmodells ist das Controlling-Konzept. Bei den Privatunternehmen ist Controlling inzwischen ein alltägliches und akzeptiertes System zur Unterstützung der Führungsebene.



Abb. 2: Grundsätzliche Einteilung der Aufgaben einer Kommunalverwaltung

re immissions- und naturschutzrechtliche Vorgaben. Die Transparenz von Entscheidungen wurde zunehmend schwerer. *Deshalb sollte die Transparenz des Handelns für alle Beteiligten sichtbar werden, um ein Verständnis für Kosten und Leistungen zu wecken, welches schließlich zum verstärkten wirtschaftlichen Handeln animiert.*

Allerdings lassen sich die Instrumente des Controllings der Privatwirtschaft nicht 1:1 auf die öffentliche Verwaltung und deren Dienstleistungsproduktion übertragen. Vielmehr sind die oben skizzierten Besonderheiten in den Aufgaben und der Struktur der Verwaltungen zu berücksichtigen.

Insbesondere der Wandel zum modernen Dienstleistungsunternehmen ist für die Kommunalverwaltung aufgrund der großen Zahl ihrer Dienstleistungen und des ständigen Kontakts mit den Bürgern von noch größerer Bedeutung als für andere staatliche Stellen geworden. **Gegenüber einem privaten Dienstleister können folgende Unterschiede skizziert werden** [Hieb1999, S.25]:

- Die Aufgabenstellung und das Zielsystem sind vielfach gesetzlich und politisch – insbesondere im Bereich des übertragenen Wirkungskreises – vorgegeben und unterliegen nicht der Korrektur über Marktmechanismen und dem Wettbewerb.
- Das „Produktsortiment“ ist historisch gewachsen, meist sehr heterogen und nicht das Ergebnis eines bewussten Planungs- und Entscheidungsprozesses des kommunalen Managements.
- Die Produkte werden sehr unterschiedlich abgesetzt: zu marktähnlichen Preisen, zu steuersubventionierten Gebühren oder auch zum Nulltarif.
- Für den Kunden kann Anschluss- und Benutzungszwang vorliegen.
- Das Management in der öffentlichen Verwaltung ist gegenüber dem Management in der
- Die öffentliche Verwaltung finanziert sich überwiegend aus Steuern, Abgaben und Zuweisungen und nicht wie die Privatwirtschaft aus Umsatzerlösen.

Nichtsdestotrotz ist **Controlling als ein Instrument der Führungsunterstützung** für die Verwaltungsspitze und für den politischen Entscheidungsbereich inzwischen verbreitet und in Zukunft unverzichtbar. Das **Aufgabenfeld des „öffentlichen“ Controllings** setzt dabei voraus, dass umfangreiche Kenntnisse zu folgenden internen und externen Gegebenheiten bestehen:

- Analyse des Umfeldes (Ermittlung von Chancen und Risiken)
- Analyse des Betriebes (Ermittlung der eigenen Stärken und Schwächen)

Controllings und der Kosten- und Leistungsrechnung zurück, siehe bspw. [Schrö2003], [Peem2002]. Aus dieser Aufgabenstellung **soll Verwaltungscontrolling verstanden werden als ein unterstützendes Führungskonzept, welches:**

- die Führungsaufgaben: Planung, Überwachung und Steuerung durch zielgerichtet Informationen miteinander verknüpft,
- den Schwerpunkt seiner Arbeit auf das regelmäßig wiederkehrende Durchleben des Controlling Regelkreises Planung – Überwachung – Steuerung legt,
- die Koordination zwischen den Führungsaufgaben in den Vordergrund stellt und
- durch die für das Controlling typische Zukunftsorientierung gekennzeichnet ist [Bähr2002, S.12].

Autoren



■ Dipl.-Kfm. Wolfgang Gerdes

ist Leiter des Fachbereichs Finanzen bei der Stadt Lingen (Ems) sowie Projektleiter zum Umstellungsprozess „Neues Kommunales Rechnungswesen (NKR)“.

■ Prof. Dr. Stephan Kress

ist Professor für Informationsmanagement, insb. Business Intelligence und Controlling an der FH Osnabrück.

E-Mail: s.kress@fh-osnabrueck.de



■ Dipl.-Kfm. Ludger Tieke

ist Controlling-Mitarbeiter im Fachbereich Finanzen.

Privatwirtschaft in seinen Kompetenzen eingeschränkt. So können wichtige Entscheidungen durch langwierige politische Entscheidungsprozesse verzögert werden. Diese Entscheidungsbegrenzungen bzw. -hemmnisse für das Verwaltungsmanagement können zudem auf politische Einflussnahme, Haushalts- oder Dienstrecht zurückgehen.

- Bereitstellung der entsprechenden Instrumentarien zur Umsetzung (z. B. Kostenrechnungsverfahren, Wirtschaftlichkeitsverfahren, Kennzahlen u. w.).

Sind die Analysen im Bereich des strategischen Controllings anzusiedeln, so geht das Instrumentarium eher auf den Bereich des operativen

Einführung der Kosten- und Leistungsrechnung in der öffentlichen Verwaltung (NKR)

Ein Bestandteil des Controllings ist die Anwendung einer Kosten- und Leistungsrechnung (KLR) zur Bemessung des gesamten Mittel- und Ressourceneinsatzes und der damit erzielten Wirkungen bzw. der erstellten Verwaltungsprodukte. Dementsprechend war auch die Einführung der KLR ein Resultat aus dem neuen Steuerungsmodell. **Das notwendige Umdenken der Verwaltungen** erforderte, dass sämtliche Entscheidungen, die aufgrund von Gesetzen oder den üblichen Aufgaben bevorzugen, hinsichtlich ihrer Wirkungen und insbesondere hinsichtlich der damit verbundenen Kosten kalkuliert werden können. Aufgrund der Menge und der Komplexität der Aufgaben der Verwaltung war allerdings eine vorausschauende Bestimmung der Auswirkungen, Kosten und Leistungen und sämtlicher damit verbundener Folgewirkungen schwierig.

Daraus folgte die Notwendigkeit zum Aufbau einer Kosten- und Leistungsrechnung innerhalb der Lingener Stadtverwaltung, und zwar über alle Organisationseinheiten und Hierarchien zur verursachungsgerechten Kostenzuordnung und Darstellung der erbrachten Leistungen/ Verwaltungsprodukte hinweg. Dies beinhaltet, wie in der industriellen Kostenrech-

nung, zunächst die einzelnen Kostenarten festzustellen, die Kostenstellen zu benennen sowie die Produkte bzw. Arbeitsergebnisse als Kostenträger zu definieren. Zu berücksichtigen ist dabei, dass nicht alle Aufgabenbereiche eine unmittelbare Wirkung nach außen haben, sondern erforderlich sind, um bestimmte Endverwaltungsprodukte überhaupt vollständig abwickeln zu können. Die Kosten dieser Unterstützungsarbeiten sind daher in Form von Leistungsverrechnungen auch auf die späteren Endprodukte zu verteilen.

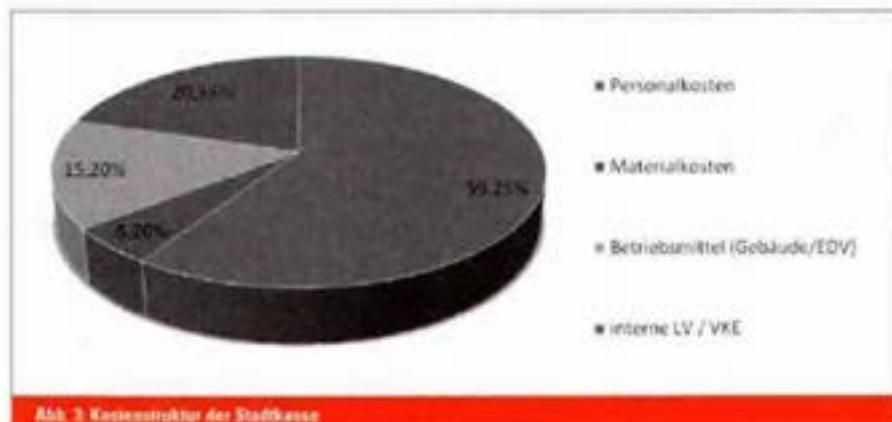
Als ein Beispiel sei die Lingener Stadtkasse angeführt. Sie ist im Organisationsaufbau dem Fachdienst Kassen- und Steueramt zugeordnet, der wiederum dem Fachbereich Finanzen im Dezernat II angehört. Die Stadtkasse ist zuständig für die Abwicklung des gesamten baren und unbaren Zahlungsverkehrs, für die (kamerale) Buchführung der gesamten Verwaltung bis hin zur Rechnungslegung und Erstellung des kassemäßigen Jahresabschlusses. Zum Leistungsumfang zählt auch die zeitnahe Einziehung städtischer Forderungen einschließlich möglicher Mahnungs- und Vollstreckungsverfahren. Zusätzlich wird von der Stadtkasse die kaufmännische Buchführung für die städtischen Eigenbetriebe Zentrale Gebäudewirtschaft, Emslandhallen, IT-Emsland Dienstleistungs GmbH sowie für den Verkehrsverein und den Zweckverband Fleischzentrum Emsland abgewickelt.

Innerhalb dieser Aufgaben werden u. a. auch Benutzungsgebühren für die Inanspruchnahme der Abwasserentsorgungsanlagen und der Abfallbeseitigung durch die Stadtkasse eingezogen und an den Eigenbetrieb Stadtentwässerung bzw. an den Landkreis Emsland als zuständige Abfallbehörde weitergeleitet. Zusammengefasst erstellt die Stadtkasse Serviceleistungen in Form von Prozessen für die zur Stadtverwaltung zählenden Organisationseinheiten, für die städtischen Eigenbetriebe und Zweckverbände sowie für Dritte, wie den Landkreis Emsland, für die Abwicklung der Abfallgebühren, die von den Grundstückseigentümern im Zusammenhang mit den grundstücksbezogenen Abgaben wie Grundsteuer, Schmutzwassergebühr usw. erhoben werden.

Dieser Leistungsaustausch ist verursachungsgerecht auf die leistungsabnehmenden „Kun-

den“ der Stadtkasse zu verrechnen, und wird dort wiederum als Aufwand bzw. Kosten auf deren Produkterstellung, wie z.B. die Schmutzwasserentsorgung oder Abfallbeseitigung, angerechnet. Ziel ist, die Gesamtkosten des Leistungserstellungsprozesses sowohl vollständig aber auch verursachungsgerecht auf die Kostenträger / Produkte der Lingener Verwaltung zu verrechnen und damit die gewünschte Kostentransparenz (gleichzeitig aber auch den Leistungsausgang der Kostenstellen) darzustellen.

Grundlage der Informationsbeschaffung ist nach wie vor die kamerale Buchführung und somit die jeweiligen Ist-Ausgaben als Kosten einer Rechnungsperiode, aber auch die kalkulatorisch ermittelten Kosten, sowie sonstige hausinterne Umlagen und Verrechnungsmodalitäten; daraus sind die Kosten-



arten zu bestimmen. Am Beispiel der Stadtkasse können die Kosten nach der Art der verbrauchten Produktionsfaktoren gebildet werden, d. h. sie werden nach dem inhaltlichen Entstehungsgrund unterschieden in Personal-, Material- und Sachkosten, Betriebsmittel (Bürogebäude einschl. Ausstattung/EDV) und Interne Leistungsverrechnung für den verwaltungsinternen Leistungsaustausch und Verrechnung der Verwaltungsführung (Managementkosten). Daraus ergeben sich z.B. für die Rechnungsperiode 2006 Gesamtkosten der Stadtkasse von rd. 640 T€. Aufgeteilt nach den Kostenarten ist die Kostenstruktur der Kostenstelle Stadtkasse in Abbildung 3 dargestellt; ersichtlich ist die für Dienstleistungsbetriebe typische klare Dominanz der Personalkosten.

Der Kostenartenrechnung lassen sich erste Ansätze für eine (grobe) Analyse oder Wirtschaft-

lichkeit entnehmen, wie z. B. durch Abweichungsfeststellungen / Entwicklungen im Zeitreihenvergleich, verwaltungsinternes oder interkommunales Benchmarking und ggf. Beeinflussbarkeit von verschiedenen Kostenarten, beispielsweise fixe oder variable Kosten.

Im zweiten Schritt sind die Kostenarten auf Kostenstellen zu verrechnen. Die Kostenstelle ist in der KLR-Theorie Ort der Kostenentstehung, könnte somit ein organisatorisch abgegrenzter Bereich sein; dieses wäre die Stadtkasse selbst. Da aber die Kostenartenbestimmung schon für die organisatorische Kostenstelle Stadtkasse erfolgt ist, empfiehlt sich hier eine Untergliederung der Stadtkasse in weitere Aufgabenbereiche, die für sich gesehen neue untergliederte Kostenstellen beinhalten. Die auf diesen Kostenstellen eingerechneten

ten Kosten können dann im Hinblick auf die spätere Bildung der Kostenträger / Produkte konkreter zugeordnet werden.

Die Kostenstellenbildung innerhalb der Stadtkasse erfolgt deshalb nach den betrieblichen Leistungsarten bzw. nach den Produkten der Stadtkasse. Somit verbleiben nach erfolgter Verrechnung der Vorkostenstellen **für die Stadtkasse die vier Hauptkostenstellen:**

1. Buchführung / unbarer Zahlungsverkehr,
2. Barkasse,
3. Mahn- und Vollstreckungswesen sowie
4. kfm. Buchführung für Betriebe und Dritte.

Die Verteilung der Gesamtkosten auf die einzelnen Kostenstellen erfolgt wie in der industriellen Kostenrechnung üblich mit einem Betriebsabrechnungsbogen. Hierbei ist zu beachten, dass die Kostenarten vorab nach Gemein- und Einzel-

kosten unterteilt werden; es ist allerdings festzustellen, dass die Kosten der Stadtkasse fast ausschließlich Gemeinkosten sind und damit die Verrechnung im BAB mit geeigneten Verrechnungsschlüsseln von den Vor- auf die Hauptkostenstellen erfolgen muss. Da die einzelnen Arbeitsplätze der Stadtkasse durchaus für mehrere Kostenstellen tätig sind, wird anhand von Arbeitszeitanteilen die Verrechnung auf die verbleibenden Kostenstellen vorgenommen. Oberstes Prinzip ist hierbei, eine **so weit wie möglich verursachungsgerechte Verteilung der Kostenarten** auf die Kostenstellen.

Aus der Kostenstellenrechnung wird die Kostenzusammensetzung und Struktur innerhalb der Kostenstellen sichtbar. Bedingt durch die Kostenstellenbildung nach Produkten bzw. nach Teilleistungen der städtischen Produkte und der

Organisationseinheiten und Dritte sind die einzelnen Kostenstellen noch weiter aufzuschlüsseln. Dazu ist es erforderlich, dass die Ergebnisse der Kostenstellen verursachungsgerecht auf Kostenträger in Form messbarer Leistungseinheiten berechnet werden. Dies kann beispielsweise **anhand von Fallzahlen, Buchungszahlen, Stundenverrechnungssätzen oder anderen adäquaten Bemessungsgrundlagen/ Leistungsmengen** erfolgen.

Wichtig ist hierbei, dass die Abrechnungseinheiten geeignet sind, eine verursachungsgerechte Weitergabe an den Leistungsbezieher zu ermöglichen. Am Ende der Kostenträgerrechnung ist es nun möglich, sämtliche Kosten der Stadtkasse auf die ausgebrachte Leistungsmenge zu verteilen und den gesamten Aufwand zur Leistungserstellung verursachungsgerecht

wirkenden Produkt bzw. der erstellten Dienstleistung zu ermöglichen, und andererseits um die damit erbrachte Leistung nach Quantität und – soweit möglich – nach Qualität darzustellen. Allerdings soll die KLR nicht nur als Dokumentation und Abrechnungsverfahren, sondern auch als **Grundlage für Führungsentscheidungen im Rahmen der Planung, Steuerung und Kontrolle** dienen, so dass alle Aufgaben und Tätigkeiten der Verwaltung analysiert und messbar dargestellt werden können, um Transparenz zu schaffen. Durch diese Transparenz sollen alle Beteiligten, bestehend aus Verwaltungsführung, allen Mitarbeitern, der Politik aber auch Bürgern, zum sparsamen und wirtschaftlichen Handeln animiert werden.

Das vorgestellte Vorgehen aus der Idee des Neuen Steuerungsmodells ist bislang noch ein freiwilliges Verfahren; inzwischen ist aber in vielen Bundesländern – so auch in Niedersachsen – die Reform des kommunalen Haushalts- und Rechnungswesen im Hinblick auf eine produkt- und ressourcenverbrauchsorientierte Haushaltsführung durch die jeweiligen Landtage beschlossen worden, wozu auch der verbindliche Einsatz des Controllings und der Kosten- und Leistungsrechnung als Steuerungsinstrumente zählen (§ 21 Abs. 1 und 2 der derzeit geltenden Nieders. Gemeindehaushalts- und -kassenverordnung). Mit dem Neuen Kommunalen Rechnungswesen ergibt sich die Verpflichtung, das bisherige kamerale Rechnungswesen, welches vorwiegend die Gegenüberstellung von Einnahmen und Ausgaben eines Haushaltsjahres vorsieht, auf die in der Privatwirtschaft angewandte doppelte Buchführung mit Bilanzierung, Aufwand- und Ertragsrechnung sowie einer daraus folgenden Gewinn- und Verlustrechnung, wie in **Abbildung 4** gegenübergestellt, umzustellen.

| Merkmale | | Doppik | Kameralistik |
|---------------------------------------|-----------------|---|---|
| Rechnungsziele | Abbildungsziele | Nachweis des kaufmännischen Erfolgs (durch Erreichen von Leistungs- und Finanzziele) | Nachweis der Einhaltung der Haushaltsansätze (insb. Haushaltsausgleich und Soll-Ist-Vergleich) |
| | Steuerungsziele | Einzelwirtschaftliche Rentabilität und Wirtschaftlichkeit | Gesamtwirtschaftliche Ordnung mittels Allokation, Distribution, Stabilisation |
| Rechnungsverbund und Rechenkategorien | | Vollverbundene kaufmännische Erfolgs- und Bestandsrechnungen mit Ein- und Auszahlungen, Einnahmen und Ausgaben, Erträgen und Aufwendungen, Leistungen und Kosten, Vermögen, Kapital und Verbindlichkeiten | Einnahmen-Ausgaben-Rechnungen mit verbundenem Schuldennachweis sowie teilweisen (meist außerhalb des Buchführungssystems) Vermögensnachweisen |
| Kontenstruktur | | Zweispaltige Konten (Soll und Haben) Einspaltige Konten (nur Ist-Größen) | Einseitige Konten (entweder Einnahmen oder Ausgaben) Mehrspaltige Konten (Soll, Ist und Rest) |

Abb. 4. Unterschiede Doppik / Kameralistik (Eich 1997, S. 148)

Tatsache, dass bereits alle Kosten (Gemein- und Einzelkosten) im BAB verrechnet werden, kann so der konkrete Kostenaufwand je Kostenstelle bzw. Produkt entnommen werden. Damit besteht die Möglichkeit auf der Kostenstellen-ebene **Vergleiche mit vorhergehenden Zeitperioden, mit anderen ähnlichen Kostenstellen innerhalb der Verwaltung oder im Rahmen des interkommunalen Vergleichs** vorzunehmen.

Zur weiteren Bestimmung der Leistungsverrechnung der Stadtkasse und Rechnungsstellung dieser Leistungen an die abnehmenden

auf die Abnehmer innerhalb der Verwaltung bzw. auf die Eigenbetriebe oder sonstige Dritte (wie den Landkreis) zu verrechnen. Dort fließt dieser Aufwand wieder in die Kostenarten-, Kostenstellen- und Kostenträgerrechnung und wird erneut bis zum abschließenden Endprodukt der Verwaltungsleistungskette berechnet.

Analog der Verfahrensweise bei der Stadtkasse wurde die KLR auf alle Aufgaben- und Organisationsbereiche nach ihren individuellen Bedürfnissen oder Voraussetzungen ausgeweitet, um einerseits über die gesamte Verwaltung die Kostenverrechnung bis zum jeweils nach außen

Ziele und Motivation der Neuen Kommunalen Kostenrechnung

Die Änderung des kommunalen Rechnungswesens durch den Gesetzgeber wird wiederholt damit begründet, die kommunalen Verwaltungen und Entscheidungsträger hinsichtlich der Verwendung der finanziellen Mittel zu sensibilisieren und insbesondere die Wirtschaftlichkeit ihres Handelns nachvollziehbar in den Vor-

dergrund zu stellen. Dabei soll einerseits das Ergebnis der Verwaltungsarbeit als Output messbar (quantitativ und qualitativ) dargestellt werden, einschließlich aller Auswirkungen für den Bezieher der Leistung als auch für den Leistungserbringer; andererseits soll der vollständige Ressourcenverbrauch, bestehend aus Personalaufwand, Sach- und Materialaufwand und allen weiteren Aufwandpositionen für die Summe aller Verwaltungsleistungen erfasst werden. Diese Ziele sollen durch folgende flankierende Maßnahmen in den öffentlichen Kommunalverwaltungen begleitet bzw. forciert werden, hier nur stichpunktartig zusammengetragen [aus Beschlussfassung der ständigen Konferenz der Innenminister und -senatoren im November 2003]:

- Darstellung der Verwaltungsleistungen als Produkte,
- Dezentralisierung der Bewirtschaftungskompetenz für den Einsatz von Personal und Sachmitteln,
- Budgetierung der personellen und sächlichen Ressourcen nach Aufgabenbereichen,
- Zusammenfassung von Aufgabenverantwortung und Ressourcenverantwortung in einer Hand,
- Bedarfsgerechte Einführung der Kosten und Leistungsrechnung über die bisherigen kostenrechnenden Einrichtungen hinaus in weiteren Verwaltungsbereichen,
- Entwicklung von Kennzahlen über Kosten und Qualität der Verwaltungsleistungen als Steuerungsinstrumente sowie ggf. für (interkommunale) Vergleiche/Benchmarking,
- Einführung eines Berichtswesens für periodische Information über die Zielerreichung als Grundlage für Steuerungsmaßnahmen,
- Gesamtdarstellung von Ressourcenaufkommen und Ressourcenverbrauch sowie der Vermögens- und Kapitalposition zur Vermittlung eines vollständigen Bildes über die Ertrags-, Finanz-, und Vermögenslage der kommunalen Körperschaft sowie
- Zusammenfassung des Jahresabschlusses der kommunalen Körperschaft mit den Jahresabschlüssen der ausgegliederten, von der Kommune beherrschten, rechtlich selbständigen Einheiten/Gesellschaften zu einem Gesamtabschluss als Rechnungsle-

gung über alle Aktivitäten der Kommune (vergleichbar mit einem Konzernabschluss).

Auswirkung der Änderungen für die Stadt Lingen (Ems) und deren Kostenrechnung

Aus diesen Vorgaben ergeben sich nunmehr **grundlegende Änderungen bei der Planung, Darstellung, Abwicklung und Kontrolle des kommunalen Haushaltswesens**. Die bisherige Gegenüberstellung von Einnahme- und Ausgabehaushaltsstellen im Verwaltungs- und Vermögenshaushalt, mit dem Ziel bzw. der rechtlichen Vorgabe, die Einnahmen zumindest in gleicher Höhe wie Ausgaben zum Zweck des Haushaltsausgleichs vorzuhalten, wird vollständig abgelöst. An dessen Stelle tritt künftig, d. h. spätestens ab dem Haushaltsjahr 2012 die Doppik, mit allen sich daraus ergebenden Veränderungen.

Eine wesentliche Änderung ist sicherlich, dass künftig nicht mehr die Einnahmen und Ausgaben eines Jahres bei der Haushaltsplanung und Haushaltsführung relevant sind, sondern im Sinne einer Ergebnisrechnung die Gegenüberstellung von Aufwendungen und Erträgen erfolgt, welche sich aus den Verwaltungsleistungen bzw. Verwaltungsprodukten ergeben. Dabei müssen die Ausrichtung des Haushaltsplans und die Abwicklung der Buchführung sehr eng an den Produkten der Verwaltung orientiert sein.

Zusätzlich wird eine **Bestandsaufnahme und Bewertung des gesamten kommunalen Vermögens**, bestehend aus Gebäuden, öffentlichen Einrichtungen, Grundstücken, Straßen und sonstigen Objekten erforderlich. Diese Bestandsaufnahme ist Grundlage, um künftig auch die **Abnutzung und den Wertverzehr bzw. den Wertzuwachs** bei der Aufgabenerfüllung berücksichtigen zu können. Diesbezügliche Ab- und Zuschreibungen wurden bislang im kameralen System mit Ausnahme der privatwirtschaftlich orientierten Eigenbetriebe bzw. der sonstigen städtischen Gesellschaften nicht vollständig geführt oder ebenfalls nur bei Gebühren- und Beitragskalkulationen von kostendeckenden Einrichtungen einbezogen. Ansonsten wurden ver-

mögensbildende Neuanschaffungen lediglich im Jahr des Erwerbs mit dem Kaufpreis oder den Baukosten als Ausgabebeziehung im Haushalt aufgeführt.

Die in Lingen (Ems) bereits angewandte KLR (siehe Beispiel Stadtkasse) beruht bislang auf der kameralen Buchführung, welche allerdings nur bedingte Aufwands- und Ertragsbuchungen enthält, mit der Folge, dass das Zahlenmaterial der Buchhaltung für die KLR weitgehend aufbereitet werden muss. Daraus folgt, dass neben der eigentlichen Buchhaltung in Form der Gegenüberstellung von Einnahmen und Ausgaben (externes Rechnungswesen) ein **zusätzliches internes Rechnungswesen mit Kostenarten-, Kostenstellen- und Kostenträgerrechnungen** erforderlich wird, dessen Erstellung und Pflege sich, wie oben bereits skizziert, aufwendig gestaltet.

Mit der Umstellung des Haushaltswesens auf die Doppik sowie der Ergebnisrechnung aus Aufwand und Ertrag ist nun auch die KLR fortzuschreiben, damit sie als fundierte und aussagekräftige Informationsgrundlage des Controllings im Prozess der Planung, Entscheidung, Steuerung und Kontrolle aller Verwaltungsaufgaben genutzt werden kann. Dabei sollen insbesondere die **typischen Aufgaben eines auf der Kosten- und Leistungsrechnung basierenden Controllings** wahrgenommen werden, wie:

- Transparente Darstellung der Kosten und Leistungen zu jeder Verwaltungsleistung / Produkt,
- Nutzung der produktorientierten Kosten- und Leistungsrechnung für Vergleiche in Zeitreihen, mit anderen Verwaltungen oder mit privaten Anbietern,
- Entwicklung von Kennzahlen, u. a. zur zusammenfassenden Darstellung von Informationen, Abhängigkeitsverhältnissen und Relationen,
- Steuerung und Kontrolle der Arbeits- und Prozessabläufe innerhalb der Verwaltung,
- Aufgabenkritik / Abwägung Eigenleistung, Vergabe oder Privatisierung,
- Kalkulation von Gebühren, Beiträgen und anderen Entgelten,
- Kalkulation von interner Leistungsverrechnung sowie

- Ermittlung von Kostensätzen für Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen und Gesetzesfolgenabschätzungen.

(Dienstleistungs-) Produkte und Ressourcenverbrauch als neuer Mittelpunkt des Haushaltswesens

Die Besonderheiten von Dienstleistungen und ihrer Produktion führen schon im Vergleich zu industriellen Produkten zu ganz speziellen betriebswirtschaftlichen Fragestellungen und Problemen [Beck1995, S. 39ff], die durch die besonderen Anforderungen der öffentlichen Hand noch einmal verschärft werden. Das NKR stellt die Produkte als Ergebnis des verwaltungsmäßigen Leistungsprozesses und den damit verbundenen Ressourcenverbrauch, also den Einsatz der notwendigen Produktionsfaktoren, in den Mittelpunkt des kommunalen Haushalts- und Rechnungswesens. Produkte und Ressourcenverbrauch sind nun der Ausgangspunkt des Rechnungswesens und damit auch für die KLR und das Controlling. **Welche Produkte konkret für die Stadt Lingen (Ems) zu definieren sind**, ergibt sich zunächst aus den Aufgabenstellungen,

- zu deren Durchführung die Stadt Lingen (Ems) im Rahmen des übertragenen Wirkungskreises per Gesetz verbindlich verpflichtet ist,
- die gesetzlich zugewiesen sind, aber einen eigenen Gestaltungsspielraum beinhalten

(Pflichtaufgaben im eigenen Wirkungskreis) und

- die eigenständig von der Stadt als freiwillige Aufgaben erstellt werden können (eigener Wirkungskreis).

Je nach Aufgabenstellung ergibt sich deshalb ein unterschiedlicher Ansatz, Kosten und Leistungen zu beeinflussen. Bei den Produkten des übertragenen Wirkungskreises ist der zu erbringende Output sehr eng eingegrenzt. Das



Abb. 5: Erreichung der Produktdefinition im Zielbildungsprozess (abgeleitet aus KGSTaG)

Endprodukt kann wenig beeinflusst werden; lediglich der effiziente Ressourceneinsatz bietet hier Möglichkeiten zum Eingriff. Dagegen werden im Aufgabenbereich der gesetzlich zugewiesenen Pflichtaufgaben des eigenen Wirkungskreises die Beeinflussungsmöglichkeiten größer. Es bestehen zwar Vorgaben, dass be-

stimmte Leistungen zu erbringen sind, allerdings existiert ein (wenn auch rechtlich eingegrenzter) Spielraum bei der Aufgabenerfüllung. Somit bestehen nicht nur auf der Kostenseite sondern auch zur Leistungsausbringung Eingriffsmöglichkeiten. Der größte Spielraum, Kosten und Leistungen zu beeinflussen, ist sicherlich bei den freiwilligen Aufgaben des eigenen Wirkungskreises. Hier ist die Stadt in der Lage, das vollständige Leistungsangebot einschließlich des Ressourceneinsatzes eigenständig zu planen und durchzuführen.

Die vollständige Aufgabenerfüllung der öffentlichen Verwaltung und der damit verbundene Einsatz der Produktionsfaktoren erfordert eine strategische Planung, die Entscheidung zu möglichen Durchführungsalternativen bzw. Produkten, eine Steuerung der Durchführung und schließlich deren Kontrolle. Diese Schritte sollten durch konkrete Zielfestlegungen flankiert werden, welche die Aufgabe der Produktdefinition in einem Zielbildungsprozess, wie in [Abbildung 5](#) skizziert, einbindet. Dieser Zielbildungsprozess, aber auch die gesetzlich vorgegebene Aufgabenerfüllung, erfordern im Rahmen des strategischen Managementprozesses eindeutige Produktdefinitionen und -abgrenzungen (Produktbereiche, Produktgruppe, Produkt und Teilprodukte), wie sie in industriellen Dienstleistungsunternehmen heute bereits üblich sind vgl. [EIKL2006 S. 285 f.].

Die so definierten Produkte sind wiederum für die weitere Ausgestaltung der bedarfsorientierten Kosten- und Leistungsrechnung als deren Kostenträger erforderlich. Die Produktkataloge enthalten allerdings nicht nur diejenigen Produkte, die eine unmittelbare Wirkung gegenüber dem Bürger haben und von ihm wahrgenommen werden; sie beinhalten auch Produkte, die verwaltungsintern wirken (siehe das vorangegangene Beispiel Stadtkasse). Daher lassen sich die Produkte nach internem und externem Abnehmerkreis unterscheiden, was in [Abbildung 6](#) zusammengefasst ist.

Auf Grundlage der Produktdefinitionen ergeben sich verwaltungsinterne Nachfrage- und Angebotsbeziehungen im Bereich der Serviceprodukte unter den Facheinheiten und allgemeine Lenkungs- und Steuerungsbeziehungen im Rahmen der Managementorganisation. Die



Abb. 6: Einteilung der Produkte der öffentlichen Verwaltung (KGST95)

Servicebeziehungen werden im Zuge der internen Leistungsverrechnung unter den Einheiten verbucht; die Managementkosten auf die nachfolgenden Organisationseinheiten und schließlich auf die externen Produkte umgelegt, womit eine vollständige Weiterverrechnung der Kosten erfolgt. Diese Verrechnungs- und Umlagesysteme erfordern eine so weit wie möglich verursachungsgerechte Ermittlung der erstellten Leistungen und der dadurch verursachten Kosten.

Budgetbildung im Rahmen der NKR

Eine weitere Vorgabe aus dem NKR zur produkt- und ressourcenorientierten Haushaltsführung ist die Aufteilung des jährlichen Gesamthaushalts in Budgets. Dazu soll die Gesamtverwaltung hinsichtlich der Finanzmittelbewirtschaftung weiter unterteilt werden, mit dem Ziel, eigenverantwortliche kleinere Einheiten zu schaffen, für die eine begrenzte Finanzkraft bereitgestellt wird. Die Budgeteinteilung folgt dabei, wie in Abbildung 7 dargestellt, der Aufbauorganisation, so dass für die einzelnen Fachbereiche und ggf. untergeordnete Fachdienste eigene Budgets gebildet werden.

Die Stadt Lingen (Ems) hat mit dem neuen Steuerungsmodell diese Empfehlung aufgegriffen und die Budgetierung mit Ausnahme der Personalausstattung in der gesamten Verwaltung eingesetzt. Künftig werden in den Teilhaushalten/Budgets auch alle Produkte, die den einzelnen Organisationseinheiten zuzuordnen sind, abgebildet. Das Budget umfasst einerseits die notwendigen Ausgaben bzw. künftigen Aufwendungen eines Haushaltsjahres, andererseits die in diesem Zeitraum mit der Aufgabenerfüllung erzielten Erträge. Ebenso sind in den einzelnen Budgets Erträge und Aufwendungen aus den verwaltungsinternen Leistungsbeziehungen aufzunehmen.

Zweck dieser gesetzlich vorgesehenen Budgetierung ist die **Zusammenführung von Aufgabenerledigungs- und Ressourcenverantwortung in den als „Cost-Center“ budgetierten Organisationseinheiten**. Innerhalb dieser Einheiten soll eine eigenständige Steuer-

ung der Aufgabenerledigung mit dem ständig wiederkehrenden Controlling-Ablauf von Planung, Entscheidung, Realisation und Kontrolle erfolgen. Die Orientierung an den Produkten erfordert hierzu die Kenntnis, aus welchen Kosten sich das einzelne Produkt zusammensetzt, und in welcher Menge und welchem Wert es nachgefragt wird.

Erst mit diesen Informationen ist, wie in der Kostenstellenplanung industrieller Unternehmen üblich, eine Budgetplanung möglich. Allerdings lässt sich dieses auch aus umgekehrter Reihenfolge betrachten; ein zur vollständigen Aufgabenerfüllung vorgegebenes Budget wird den Budgetverantwortlichen animeren, die Kosten der ihm zugeordneten Produkte bzw. die quantitativen und qualitativen Leistungen seiner Einheit zu überprüfen, um mit



Abb. 7: Gliederung des Gesamthaushalts

dem vorgegebenen begrenzten Ressourceneinsatz eine maximale Aufgabenerfüllung zu erzielen. **Eine mit „Profit-Centern“ vergleichbare Ergebnisverantwortung wie in der Privatwirtschaft ist aufgrund der Rahmenbedingungen der öffentlichen Hand dabei nicht oder nur äußerst eingeschränkt möglich.**

Insgesamt ist festzustellen, dass Produktorientierung, Budgetplanung und die Kosten- und Leistungsrechnung eng miteinander verknüpft sind und sich gegenseitig fördern. Die kombinierte Anwendung dieser drei Elemente soll den Budgetverantwortlichen zu einer ressourcensparenden Aufgabenerfüllung animieren. Dies wird zudem gefördert durch den Einsatz von Budgetbelohnungen, beispielsweise in der Weise, dass eingesparte Mittel nicht in voller Höhe dem Gesamthaushalt zufließen, sondern innerhalb der Organisation für andere Aufgabenbereiche oder für besondere organisationsinterne Maßnahmen (z. B. Gestaltung der Arbeitsplätze) verwendet werden können.

Ausblick zur kommunalen Kosten- und Leistungsrechnung

Mit der bevorstehenden Umstellung auf die doppelte Buchführung wird eine Angleichung der öffentlichen Haushalte an die Buchführungs- und Rechnungssysteme der privaten Unternehmen erfolgen. Zur Unterstützung dieses Reformprozesses ist eine Kosten- und Leistungsrechnung zwingend erforderlich, denn nur mit ihr besteht die Möglichkeit, den vollständigen Ressourcenverbrauch und die damit verbundenen Wirkungen bzw. erstellten Produkte messbar darzustellen. Diesbezüglich werden zwar in der Ergebnisrechnung zum Haushalt künftig die Erträge und Aufwendungen gegenübergestellt, die schließlich auch den Werteverzehr bzw. den Wertzuwachs eines Haushaltsjahres abbilden. Eine vollständige und detaillierte Controlling-Transparenz aller Kosten und Leistungen wird allerdings erst mit der Erweiterung der Ergebnisrechnung um die vollständige Kosten- und Leistungsrechnung, wie sie die NKR vorsieht, möglich, um den Ressourcenverbrauch verursachungsgerecht darstellen zu können.

Der jeweilige Detaillierungsgrad bzw. der Umfang der Kosten- und Leistungsrechnung kann dabei in den Verwaltungen aber auch innerhalb der einzelnen Organisationseinheiten einer Verwaltung durchaus unterschiedlich sein. **Entscheidend für eine zielgerichtete Anwendung ist, wie die Kosten- und Leistungsrechnung in den täglichen Ablauf integriert ist.** Die in der kommunalen Praxis bereits bestehenden Kostenrechnungen einschließlich der angewandten Systeme haben in vielen Fällen dazu geführt, dass die bereitgestellten Informationen aufgrund zu hoher Detaillierung vom Empfänger bzw. Nachtrager der Information nicht verwertet werden konnten. Damit wird das Ziel der Kosten- und Leistungsrechnung, nämlich die Bereitstellung von vollständigen und aussagekräftigen Informationen zum Zwecke der Planung, Steuerung und Kontrolle verfehlt [KGST05]. Deshalb sollte die Ausgestaltung und der Umfang der Informationen aus „Nachfragersicht“ betrachtet werden, und zwar unter der Fragestellung „Welche Informati-

onen, für welche Zwecke und Zielsetzungen, in welcher Form und inhaltlichem Umfang für wen erforderlich sind?“. Insofern ist für die einzelne Verwaltung auf der Grundlage ihrer eigenen individuellen Verhältnisse, Strukturen und Anforderungen zu klären, welche konkreten Ziele mit der Kosten- und Leistungsrechnung verfolgt werden, welche Möglichkeiten der Anwendung bestehen und wo die Grenzen der Kosten- und Leistungsrechnung liegen.

Ein weiterer Punkt, der künftig stärker in den Mittelpunkt rücken wird, ist die Darstellung der Leistungsbetrachtung. Bislang wurde die Kosten- und Leistungsrechnung vorwiegend zur Kostenberechnung genutzt. **In Zukunft wird aber auch die Bemessung der Leistungen aus den Verwaltungsaufgaben einen höheren Stellenwert bekommen.** Dabei geht es nicht nur um die rein monetäre Betrachtung in der Form eines möglichen Erlöses am „Markt der Verwaltung“ oder um die mengenmäßige Darstellung des Outputs. Diese Betrachtung wäre allein auch nicht aussagekräftig, da viele Verwaltungsprodukte nicht die Erlöse beinhalten, die der tatsächlichen Leistungserstellung entsprechen, denn oft werden die Dienstleistungen der Verwaltungen zu subventionierten Entgelten oder unentgeltlich abgegeben bzw. Erlöse erzielt, die nicht mit der Höhe der dadurch verursachten Kosten korrespondieren (z. B. Steuern).

Es gilt künftig vielmehr, die monetäre Leistungserfassung durch eine Qualitätsbetrachtung zu erweitern und die mit der jeweiligen Leistung erzielten Wirkungen offen zu legen. Dies beinhaltet das Problem, wie eine derartige Leistungserfassung erfolgen und vor allem bewertet werden sollte. Eine **leistungs- und qualitätsorientierte Aussage** zu den Verwaltungsleistungen könnte beispielsweise mit folgenden Angaben/Kennzahlen möglich sein:

- Wartezeiten des Bürgers
- Liegezeiten eines Antrags
- Bearbeitungsdauer für einen Vorgang
- Fehlerquoten
- zeitliche Erreichbarkeit / Öffnungszeiten
- Ergebnisse von Bürgerbefragungen
- Schaffung von Arbeitsplätzen durch Wirtschaftsförderung

- Verringerung der Arbeitslosigkeit durch Arbeitsbeschaffungsmaßnahmen
- usw.

Kennzahlen und Kennzahlensysteme nicht nur finanzieller Art, sondern auch des Performance Managements, wie sie in der privatwirtschaftlichen Dienstleistungsindustrie in den letzten Jahren verstärkt gefordert werden bzw. Anwendung finden (siehe z.B. [EKL2005] S. 409 ff.), haben daher auch in der öffentlichen Verwaltung bzw. deren Dienstleistungsproduktion ihre Berechtigung.

Literatur

- [Bähr2002]: Bähr, U.: Controlling in der öffentlichen Verwaltung, Verlag Wissenschaft & Praxis Dr. Brauner GmbH, Sternenfels 2002
- [Eich1997]: Peter Eichhorn: Öffentliche Betriebswirtschaftslehre – Beiträge zur BWL der öffentlichen Verwaltungen und öffentlichen Unternehmen, Berlin Verlag Arno Spitz GmbH, Berlin, 1997
- [EKL2005]: Eicker, S.; Kress, S.; Lelke, F.: Kennzahlengestützte Geschäftssteuerung im Dienstleistungssektor - Ergebnisse einer empirischen Untersuchung. In: Zeitschrift für Controlling & Management ZfCM, Heft 6, S. 408-414, Dezember 2005
- [EKL2006]: Eicker, S.; Kress, S.; Lelke, F.: Wertorientierung im Strategischen Managementprozess konzerngebundener Dienst-

leistungsunternehmen insbesondere Site-Dienstleister. In: Controller-Magazin, Heft 3/06, S. 284-291, Mai 2006

[GoBe1991]: Gornas, J.; Beyer, W.: Betriebswirtschaft in der öffentlichen Verwaltung, Deutscher Gemeindeverlag, W. Kohlhammer, Köln 1991

[Hieb1999]: Hieb, F.: Öffentliche Betriebswirtschaftslehre, Grundlagen für das Management in der öffentlichen Verwaltung, 3. überarbeitete und erweiterte Auflage, Verlag Wissenschaft und Praxis Dr. Brauner GmbH, Sternenfels 1999

[Homa2003]: Prof. Dr. Klaus Homann: Kommunales Rechnungswesen - Buchführung, Kostenrechnung und Wirtschaftlichkeitsrechnung, 5. Auflage, Verlag Dr. Th. Gabler / GWV Fachverlag GmbH, Wiesbaden, 2003

[KGST05]: Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsvereinfachung: Handbuch Kostenrechnung Teile 1 – 4, 2005 sowie weitere Veröffentlichungen zum Thema Kostenrechnung in der Verwaltung

[Peem2002]: Peemöller, V.H.: Controlling – Grundlagen und Einsatzgebiete, 4. Auflage, Verlag Neue Wirtschafts-Briefe, Herne/Berlin, 2002

[Reck1995]: Reckenfelderbäumer, M.: Marketing-Accounting im Dienstleistungsbereich – Konzeption eines prozesskostengestützten Instrumentariums, Wiesbaden 1995.

[Schrö2003]: Schröder, E. F.: Modernes Unternehmens-Controlling, 8. überarbeitete und wesentlich erweiterte Ausgabe: Kiehl: Ludwigshafen, 2003



V.l. Henrike Draheim, Silvia Fröhlich, Dr. Klaus Eiselmayr, Gundula Wagenbrenner und Susanne Eiselmayr vor dem Teambuilding VCV-Haude am ControllerCongress 2006

SANDOZ, ein Unternehmen der Novartis-Gruppe, ist Deutschlands Nummer 1 der Generika-Hersteller und gehört international zu den Weltmarktführern.

AEROPHARM, mit Sitz im thüringischen Rudolstadt, ist Sandoz weltweites Center of Excellence für die Entwicklung und Produktion von Inhalatoren und Augentropfen.

Unsere Organisation befindet sich in einem beachtlichen Wachstumsprozess. In diesem Zusammenhang suchen wir zum baldmöglichsten Eintritt einen

Controller (m/w)

Was Sie erwartet:

Sie unterstützen das Controlling unserer Bereiche Operations und Entwicklung. Dazu gehören u.a.

- o Budgetplanung, -steuerung, Reporting
- o Vorbereitung des Jahresabschlusses
- o Abstimmung von Korrekturmaßnahmen mit den Kst.-Verantwortlichen
- o Projektcontrolling (Invest, etc.)
- o Analysen zur Entscheidungsvorbereitung für die Geschäftsleitung
- o Mitarbeit bei der Optimierung des Controllinginstrumentariums

Was wir erwarten:

Sie haben Ihr wirtschaft(swissenschaft)liches Studium hervorragend abgeschlossen und verfügen bereits über erste Berufserfahrung im Controlling eines Produktionsbetriebes.

Sie sind ein Self-Starter, engagieren sich gerne und identifizieren sich voll mit Ihrer Aufgabe. Sie arbeiten selbstständig und äußerst ergebnisorientiert. Ihre Kommunikation ist zielführend; für unser kleines Team sind Sie fachlich wie menschlich eine Bereicherung.

Ihr Englisch ist verhandlungssicher, Ihre Excel-Kenntnisse sind exzellent. Idealerweise bringen Sie bereits SAP-Erfahrung mit.

Wir suchen den Erfolg. Und der Erfolg treibt uns an! - Sie auch?

Dann nutzen Sie die einzigartige Chance, sich mit Ihrem gesamten Know-how und Engagement in ein aufstrebendes Unternehmen einzubringen und Ihre und unsere Zukunft aktiv und erfolgreich mitzugestalten. Wir freuen uns auf Ihre aussagekräftige Bewerbung unter Angabe Ihrer Verfügbarkeit und Ihrer Gehaltsvorstellung.

So erreichen Sie uns:

Aeropharm GmbH, François-Mitterrand-Allee 1, 07407 Rudolstadt

Email: claudia.reuter@sandoz.com; Tel. +49 (0)3672/479-104



SANDOZ



Bewertung von Humanvermögen: Was sind Mitarbeiter wert?

von Ralf Kesten, Elmshorn



16
19
26
38
G
P

Zuordnung CM-Themen-Tabellen

In den Wirtschaftswissenschaften hebt der Begriff „Humanvermögen“ oder alternativ „Humankapital“, traurigerweise von einer sachunkundigen Sprachkommission zum „Unwort des Jahres 2004“ gekürt, die **hohe Bedeutung von Mitarbeitern als erfolgskritische Ressource in Unternehmen** hervor, die es systematisch zu entwickeln gilt. Ausgehend von der Einsicht, dass Unternehmen dem Gewinnprinzip verpflichtet sein müssen, ergibt sich aus Controllingsicht die Notwendigkeit, nahezu jede unternehmerische Aktion oder Ressource einer Wirtschaftlichkeitsanalyse zu unterziehen.

Mit dieser Analyse verbindet sich im Kern die Frage nach dem finanziellen Nutzen bzw. Wert einer Maßnahme im Lichte einer nachhaltigen Einkommenserzielung, wobei die Optimierung der Einkommenssituation der Eigenkapitalgeber (zurecht) im Vordergrund steht: Eigenkapitalgeber gründen und betreiben die Einkommensquelle „Unternehmen“, reduzieren durch Verträge das Einkommensrisiko aller übrigen Interessengruppen, während sie selbst nachrangig aus der erzielten Wertschöpfung befriedigt werden.

Damit stellen Mitarbeiter aus der Perspektive von Eigenkapitalgebern zwar zunächst einen Produktions- und Kostenfaktor dar. Da durch diesen Faktor aber erst Produkte entwickelt, Prozesse optimiert, Wettbewerber analysiert, Kunden gewonnen und letztlich Einkommensströme generiert werden, **ist der Faktor „Mensch“ zugleich „die Wurzel des Unternehmenserfolgs“, der den Unternehmenswert maßgeblich prägt.** Den nachhaltigen Wertbeitrag der Belegschaft sichtbar zu machen, ist eine wesentliche Aufgabe der For-

schungsdisziplin „Humankapitalbewertung“, deren Ergebnisse sich u. a. für die Gestaltung der Personalpolitik (bspw. Optimierung von Personalentwicklungsmaßnahmen, Einführen einer wertorientierten Mitarbeitervergütung) in den Unternehmen nutzen lassen.

Insgesamt kann man festhalten, dass gerade in unseren heutigen Dienstleistungs- und Technologiegesellschaften die immateriellen Vermögensgegenstände vielfach die entscheidenden „Werttreiber“ im Leistungserstellungsprozess moderner Unternehmen darstellen, wobei gerade die originär geschaffenen „Intangibles“, hier also das Wollen und Wissen der Mitarbeiter in Unternehmen, einem strikten Ausweisverbot im Rechnungswesen unterliegen. Andererseits werden die Rufe nach einem Ausweis im Reporting immer lauter, da sich letztlich nur durch deren Berücksichtigung ein (eingesetzter) zutreffender Einblick in die Erfolgsfaktorenstruktur von Unternehmen realisieren lässt. So plädiert bspw. der Arbeitskreis „Immaterielle Werte im Rechnungswesen“ der Schmalenbach-Gesellschaft für eine zumindest freiwillige Berichterstattung im Rahmen des Jahresabschlusses.

Vor diesem Hintergrund möchte dieser Artikel in komprimierter Form und ohne Anspruch auf Vollständigkeit **vier Bewertungsperspektiven** differenzieren und die jeweiligen Grundgedanken skizzieren, mit denen dem „Bewertungsproblem Mitarbeiter“ begegnet werden kann. Auf umfangreiche mathematische Formalisierungen sowie auf Fußnoten wird zugunsten der leichteren Lesbarkeit verzichtet. Die Literaturhinweise am Ende des Textes ermöglichen dem besonders interessierten Leser den Einstieg in ein vertieftes Selbststudium.

Die outputorientierte Bewertungsperspektive

Bei der outputorientierten Sichtweise versucht man den durch die Belegschaft generierten Beitrag am Unternehmenswert zu identifizieren. Der Unternehmens- bzw. Marktwert ergibt sich entweder direkt aus den Börsenkursen für das Eigen- und Fremdkapital oder ersatzweise aus den diskontierten künftigen sog. Free Cash Flows nach Abzug von Investitionsauszahlungen zur Aufrechterhaltung des Going-concerns an die Kapitalgeber. Insbesondere das zuletzt genannte Vorgehen ist ein in der Bewertungspraxis von Unternehmen weit verbreiteter Hilfsansatz, da die überwiegende Anzahl von finanziellen Unternehmensanteilen nicht auf Kapitalmärkten gehandelt wird.

Die outputorientierte Sichtweise folgt damit einer streng konsequenzethischen Sichtweise, **die den Wertbeitrag von Mitarbeitern bzw. von Mitarbeitergruppen an der Nützlichkeit zum Geldverdienen festmacht.** Eine erste Quantifizierungsmöglichkeit kann man im sog. Marktwert-Buchwert-Ansatz (ähnlich: „Tobins q“) sehen, bei dem einem ermittelten Marktwert der in der Bilanz abgebildete Vermögenswert eines Unternehmens gegenübergestellt wird. Die Differenz zwischen Markt- und bilanziell Buchwert wird als Wert des Humanvermögens interpretiert, wie am Beispiel einer Unternehmensgründung verdeutlicht wird: Die gründenden Gesellschafter tätigen Bar- und Sacheinlagen, die in der Bilanz erfasst werden; es entstehen die Buchwerte, die ohne Personal aber „totes Vermögen“ darstellen. Entsprechend müssen Fach- und Führungskräfte eingestellt werden. Deren Fähigkeiten und Motivation, ggf. einschließlich der

Führungsleistungen der Gesellschafter, lösen Leistungserstellungsprozesse und damit nachhaltige Free Cash Flows aus, die den Marktwert des Unternehmens für die Gesellschafter ausmachen. Insofern hebt dieser Ansatz die Bedeutung von Mitarbeitern für die Zahlungsmittelgenerierung im Unternehmen hervor.

Zerlegt man die Belegschaft gedanklich in ein „dem operativen Kerngeschäft direkt dienendes Team“ (bspw. Mitarbeiter in der Produktion oder im Vertrieb) sowie in eine „die operativen Prozesse unterstützende Mitarbeitergruppe“ (bspw. Mitarbeiter aus Rechnungswesen und Controlling, angestelltes Top-Management), so lässt sich für die erstgenannte Gruppe noch eine Zuordnung von Cash Flows vorstellen; hingegen stellt sich für die zweite Gruppe unmittelbar das Zuordnungsproblem von insbesondere positiven Zahlungen aufgrund des innerbetrieblichen Servicecharakters. Bedenkt man ferner, dass erst das harmonische Zusammenspiel beider Gruppen letztlich zur Cash Flow-Generierung führt, erscheint eine Verteilung auf Mitarbeitergruppen höchst fragwürdig und muss endgültig auf der einzelnen Mitarbeiterebene scheitern. Damit ist dieser Ansatz lediglich für die Messung des Wertes der Gesamtbelegschaft anwendbar.

Strittig ist zudem, ob diese Sichtweise bei am Markt etablierten Unternehmen aufrecht gehalten werden kann: Verfügt ein Unternehmen bspw. über Markenprodukte, so kann der Wertunterschied zwischen Markt- und Buchwert auch auf das Vorhandensein von Markenwerten zurückgeführt werden, die sich gegen Entgelt an ein anderes Unternehmen verkaufen lassen. Ein potentieller Unternehmenskäufer will ggf. nur die Marke, von der er sich zusätzliche Zahlungsüberschüsse verspricht, nicht aber die damals für den Markenaufbau verantwortlichen Mitarbeiter. Insofern würde der Erfolgsfaktor „Mitarbeiter“ im Zeitablauf durch den neuen Erfolgsfaktor „Marke“ in gewissem Umfang substituiert. Das Beispiel zeigt, dass Aussagen über die Bedeutung von Zahlungsmittel generierenden Erfolgsfaktoren in der Regel kontextabhängig zu treffen sind und auf der Basis von sehr subjektiven Ursache-Wirkungshypothesen erfolgen (müssen), was Irtümmern sowie Manipulationen weiten Raum bietet.

Unvoreilhaft ist aber die methodische Nähe zu den Verfahren der Wirtschaftlichkeitsanalyse: Wenn ein Unternehmer über die Einstellung eines neuen Vertriebsleiters entscheidet, der den Absatz eines neuen Produktes forcieren soll, kann dies durch Kapitalwertberechnungen mit integrierten rollierenden Abweichungsanalysen über den Produktlebenszyklus im Einzelfall recht zutreffend beurteilt und damit auch sein Wertbeitrag näherungsweise bestimmt werden, da sich (a) der neue Aufgabenkomplex als zusätzliche Aktivität von den bisherigen Geschäftsprozessen gut abgrenzen lässt und wenn man (b) die Annahme für gerechtfertigt hält, dass das neue Marktpotential nicht ohne einen kreativen Leiter gehoben werden kann. Doch stellt diese Situation sicher einen glücklichen Ausnahmefall in der Wirtschaftspraxis dar.

lungen an den bisherigen Verein verlangt, was die Frage nach einer marktgerechten Ablösesumme erhebt. In der Bundesliga kann man auf entsprechende Daten zu allen bisherigen Spielertransferzahlungen zurückgreifen, die sich zu einer inflationsbereinigten „Marktpreis-kurve“ in Abhängigkeit von (teils statistisch begründeten) Leistungskriterien, die bestimmend für die Preisbildung sind, aggregieren lassen. Dadurch kann der voraussichtliche Marktpreis für den betrachteten Spieler direkt abgelesen werden, wenn für ihn die einzelnen Leistungskriterien (Spielstärke, Alter, Spielpraxis, Spielposition usw.) erfasst und ausgewertet sind. **Abbildung 1** zeigt einen Vorschlag für die einzelnen Vorgehensschritte. Ein sehr anschauliches Beispiel geben Fischer/Rödl/Schmid (siehe Hinweis im Literaturverzeichnis).

| Nr. | Einzelsschritte |
|-----|---|
| 1 | Identifikation einer repräsentativen Grundgesamtheit vergangener Markttransaktionen von Profi-Fußballspielern der Bundesliga mit den jeweils gezahlten Ablösesummen (historische Transferpreislite) |
| 2 | Entwicklung eines Scoring-Modells für transferierte Spieler zur Erfassung wertrelevanter Eigenschaften von Fußballspielern (Leistungskriterien) |
| 3 | Operationalisierung der Leistungskriterien im Scoring-Modell |
| 4 | Anpassung der historischen Transferpreise an die Marktentwicklungen bis zum aktuellen Bewertungsstichtag |
| 5 | Ableitung der inflationsbereinigten Marktpreis-kurve (y-Achse: Ablösebetrag; x-Achse: Scorewerte der bisherigen Spieler) |
| 6 | Anwendung des Scoring-Modells auf den zu bewertenden Fußballspieler, Gesamtscore bestimmen und den korrespondierenden Ablösebetrag auf der Marktpreis-kurve ablesen |

Abb. 1. Vorgehensmodell für eine Mitarbeiterbewertung im vergleichsorientierten Ansatz

Die vergleichsorientierte Bewertungsperspektive

Die zweite Perspektive ist vergleichsorientiert. Hierbei wird der Wert des Humankapitals eines Unternehmens aus bekannten Mitarbeiterwerten von anderen Unternehmen bzw. aus beobachtbaren Transaktionspreisen für Arbeitskräfte abgeleitet. Der Bewertungsgrundsatz lautet: „**Similar assets should sell at similar prices.**“ Populärstes Praxisbeispiel stellt ein Transferpreismodell für Profi-Fußballspieler dar: Möchte ein Verein einen Spieler vor Ablauf seines Arbeitsvertrages beim derzeitigen Klub verpflichten, werden in der Regel Transferzah-

Freilich bietet dieser Ansatz, entgegen der outputorientierten Sicht, lediglich eine aktuelle Preisprognose („Was wird zur Zeit gezahlt?“) und erlaubt keine Aussage über den spezifischen finanziellen Nutzen (Ausleihgebühren für Einsatz in der Nationalmannschaft, Einzahlungen aus Teilnahme an der Champions League, Werbe- bzw. Merchandising-einzahlungen usw.), den ein am Erwerb interessierter Verein mit dem Spieler im Rahmen seiner Wirtschaftlichkeitsanalyse verbindet. Einige Leistungskriterien unterliegen einer subjektiven Bewertung und die bisherigen Transferzahlungen können durch Sondereffekte (bspw. starker Anstieg der TV-Einnahmen

dank der damaligen Kirch-Gruppe) temporär verzerrt sein.

Mit Blick auf die Praxis scheint dieser Ansatz dort einsetzbar, wo Unternehmen zur Zahlung von Ablösebeträgen angesichts akuter Angebotsverknappung (bspw. Top-Manager, spezielle Fach- und Nachwuchskräfte) bereit sind. Im Einzelfall ist auch ein „Freikaufen“ ganzer Mitarbeitergruppen vorstellbar, bspw. um Wachstumsstrategien mit hoher Geschwindigkeit umzusetzen und damit den Such- und Einarbeitungsprozess zu vermeiden (bspw. Übernahme eines eingespielten Musikkorchesters zur Eröffnung der Elbphilharmonie in Hamburg). Keinesfalls bietet dieser Ansatz eine Lösung für sämtliche Mitarbeiter(gruppen) des Unternehmens: Zwar gibt es auf dem Arbeitsmarkt durchaus regionale Marktpreise für bspw. Putzdienstleistungen. Diese Preise informieren aber lediglich über die laufenden Kosten, die die Inanspruchnahme dieses Dienstes auslösen.

Wenn nun ein Putzdienst beansprucht wird, so muss bei rationalem Verhalten der monetäre Nutzen für ein Unternehmen mindestens dem Barwert der laufenden Kosten entsprechen. Damit hätten wir im Zeitablauf skizziert einen Null-Wert als entscheidungslogische Untergrenze gefunden, aber keine Antwort auf die Frage: Welchen Wertbeitrag liefert die betrachtete Mitarbeitergruppe über den Null-Wert hinaus? Erst der Kampf um die knappen Mitarbeitertalente lässt ja zusätzlich die Bereitschaft für Ablösezahlungen entstehen. Erst dann wird eine Wertindikation auf Basis aktueller „Bietermarktstruktur“ ermöglicht. Spiegelbildlich betrachtet ist daher ergänzend zu hinterfragen, ob die Entgelt-niveaus auf dem Arbeitsmarkt bereits „Ablöseprämien“ implizit enthalten. Dies führt uns zur dritten Perspektive.

Die inputorientierte Bewertungsperspektive

Das Motto der inputorientierten Humankapitalbewertung lautet: „Mitarbeiter sind das wert, was sie kosten bzw. was ein fiktiver Ersatz heute kosten würde.“ Aus Sicht der Kapitalgeber fragt dieser Ansatz nach den aktuellen Entgelt-niveaus am Markt bzw. den Wiederbeschaffungskosten, die sich für eine Belegschaft erge-

ben würden, deren Können und Wollen dem derzeitigen Personal entspricht bzw. deren Anstellung im Unternehmen den gleichen aktuellen (outputorientierten) Unternehmenswert generieren würde. Für die praktische Umsetzung dieses Ansatzes wären die Kostenbarwerte für aktuell beschafft gedachte Mitarbeiter zu ermitteln, wobei der Unternehmenslebenszyklus den Diskontierungszeitraum definieren müsste.

Freilich ist dieses Vorgehen mit einer Reihe von Detailproblemen verbunden, auf die hier nicht eingegangen werden soll. Dennoch weist dieser Ansatz in seiner Grundidee eine hohe Aktualität auf, wie sich an der jüngsten Ausgliederungsdiskussion von Mitarbeitern der deutschen Telekom AG zeigt: Bspw. würde ein Ersatz von Mitarbeitern in Call-Centern zu langfristig geringeren Personalkosten führen, so dass diese Mitarbeitergruppe demzufolge einen geringeren Humankapitalwert (berechnet als Kostenbarwert) aufweist – sofern dies die verbleibenden Erfolgsfaktoren bzw. das Erlöspotential nicht negativ beeinflusst. Nach diesem Ansatz würde sich die Wertfrage an den Ersatzmöglichkeiten von aktuellen Mitarbeitern durch neues Personal orientieren, was bei konstantem Erlöspotential im Falle geringerer bzw. höherer künftiger Entgelt-niveaus den Unternehmenswert aus Sicht der Kapitalgeber steigern bzw. mindern würde. Da aber der Wertbeitrag der Belegschaft am aktuellen Unternehmenswert bestimmt werden soll, läuft dieser Ansatz letztlich ins Leere: Der (fiktive) Wechsel der Personal- und/oder Entgeltstruktur löst unweigerlich Veränderungen des Unternehmenswertes aus, da isolierte Kostenbetrachtungen angestellt und Auswirkungen auf der Erlösseite ausgeschlossen werden. Damit leugnet man letztlich jeglichen Ursache-Wirkungs-Zusammenhang zwischen dem Wollen und Können von Mitarbeitern und den Umsatzerlösen, die Unternehmenswerte begründen.

Ein derzeit viel diskutiertes Modell, das sich meines Erachtens der Gruppe der inputorientierten Bewertungsverfahren zuordnen lässt, stellt die sog. Saarbrücker Formel dar (vgl. Abb. 2), die folgende Wertkomponenten (je Mitarbeitergruppe i) zur Quantifizierung des Humankapitalwertes (HKW) enthält: Mitarbeiteranzahl (FTE_i), aktuelles Marktgehalt für einen Mitarbeiter (l_i), Entwertung des Mitarbeiterwissens (als Relation aus Wissensrelevanzzeit w_i

und Betriebszugehörigkeitsdauer b_i), Personalentwicklungskosten (PE_i) für die Gruppe (um der Wissensentwertung entgegenzuwirken) sowie Motivationsfaktor M_i (bestehend aus der Leistungsbereitschaft, der Angemessenheit des Arbeitsumfeldes zur Leistungserbringung sowie der Verbundenheit der Mitarbeitergruppe zum Unternehmen; diese Kriterien werden durch Mitarbeiterbefragungen sowie durch den Einsatz von Scoringmodellen bewertet und abschließend zum Motivationsfaktor aggregiert, der zumeist Werte zwischen 0 und 2 annimmt).

$$HKW = \sum_{i=1}^I (FTE_i \cdot l_i \cdot \frac{w_i}{b_i} + PE_i) \cdot M_i$$

Abb. 2: Die Saarbrücker Formel

Entsprechend der Formel führen Mitarbeiter-einstellungen sowie ansteigende Personalentwicklungskosten ceteris paribus stets zu einer Erhöhung des Humankapitalwertes. Die Urheber (vgl. Literaturhinweis am Ende zu Scholz/Stein/Bechtel) dieser Formel möchten dadurch unter anderem der Tendenz von Top-Managern in Unternehmen vorbeugen, durch Entlassungen oder durch Einsparungen im Personalressort zwar den Unternehmenswert aus Sicht der Kapitalgeber (kurzfristig) zu steigern, aber im Kalkül die langfristigen finanziellen Folgen von entstehenden Wissens- und Motivationsdefiziten bei der (restlichen) Belegschaft zu übersehen.

Daher sollen Einstellungen (und nicht Entlassungen) durch die Formel „belohnt“ werden: **Ein Unternehmer stellt ein, weil er mit dem neuen Mitarbeiter neue Gewinnchancen heben möchte.** Daher sei auch von einem Anstieg des Humanvermögenswertes auszugehen. Ungeprüft bleibt bei dieser Formel, ob sich dank zusätzlicher Einstellungen bzw. Entwicklungskosten tatsächlich künftig steigende bzw. zumindest nicht absinkende Zahlungsfolgen im Unternehmen ergeben. Die Saarbrücker Formel ersetzt damit keine klassische Wirtschaftlichkeitsanalyse aus Kapitalgeber- bzw. Eigentümersicht. Diskussionswürdig ist zudem, ob man lediglich die Kosten eines Jahres, die Jahre der durchschnittlichen Betriebszugehörigkeit oder den verbleibenden Lebenszyklus des Unternehmens heranziehen sollte. Begrüßenswert ist aber auf jeden Fall der mit der Formel verknüpfte Denkstil, der die Werthaltigkeit von Mitarbeitern ausnahmslos bejaht.

Die wertschöpfungsorientierte Bewertungsperspektive

Neben den drei kurz skizzierten Bewertungsperspektiven bietet sich eine wertschöpfungsorientierte Sicht an. Unter Wertschöpfung verstehe ich das in einer Periode erwirtschaftete Einkommen im Sinne von Zahlungsüberschüssen, die an die Mitglieder der Koalition „Unternehmung“ (insb. Kapitalgeber und Arbeitnehmer) verteilt werden können. Unterstellen wir vereinfacht ein Unternehmensbewertungsmodell bei ewiger Rente bzw. ewigem Going-concern unter Ausschluss von Insolvenz (also einen dauerhaft „eingeschwungenen Zustand“), so fließen an die Fremdkapitalgeber sichere Zins- und an die Mitarbeiter sichere Entgeltzahlungen (einschließlich künftiger Pensionen), während die Gesellschafter riskante „Restzahlungen“ erhalten.

Aus bewertungstheoretischer Sicht sind sichere Zahlungen mit risikofreien Zinssätzen zu diskontieren, die dann zu einem Barwert aggregiert werden und den gegenwärtigen Anteil an der künftigen „Lebenszykluswertschöpfung“ des Unternehmens wiedergeben. Der Barwert der Zinszahlungen stellt den Wert für die Ansprüche der Fremdkapitalgeber dar. Der Barwert der Entgeltzahlungen kann als Wert des Humankapitals interpretiert werden, der nicht die Nutzenstiftung für die Gesellschafter bzw. Kapitalgeber, sondern den finanziellen Nutzen für die beschäftigten Mitarbeiter signalisiert. Da dieser dynamische Ansatz Annahmen über die künftige Entgeltentwicklung im Unternehmen voraussetzt, könnte er genutzt werden, um Prognosen über die nachhaltige Arbeitgeberattraktivität aus Sicht der Belegschaft abzuleiten, indem ein „Entgelt-Benchmarking“ mit anderen Unternehmen für vergleichbare Arbeitsinhalte initiiert und in die Zukunft extrapoliert wird.

Den derzeitigen Wertbeitrag der Belegschaftsaktivitäten auf den aktuellen Unternehmenswert aus Sicht der Geldgeber zu ermitteln, vermag dieser Ansatz nicht zu leisten. Er hebt vielmehr die Verteilung der gemeinsam von Geldgebern und Arbeitnehmern „erlegten Beute“ namens Free Cash Flow hervor und verdeutlicht, dass in Unternehmen der Fokus doch bitte zunächst auf das „gemeinsame Beute machen“ zu legen ist, bevor Verteilungs- und/oder Wertbeitragsdiskussionen geführt

werden. Die praktische Diskussion würde sich ohnehin entschärfen, wenn Arbeitnehmer zugleich Geldgeberfunktionen und Geldgeber zugleich Arbeitnehmerfunktionen in den Unternehmen ausüben würden.

Die „gemeinsam erzielte Beute“ würde nur (steuerrechtlich gesprochen) auf verschiedene Einkunftsarten (bei Kapitalgesellschaften: Einkünfte aus Kapitalvermögen sowie aus nicht selbständiger Arbeit) verteilt. Unternehmens- und finanzieller Mitarbeiterwert wären untrennbar vereint; eine Differenzierung eigentlich obsolet. Allerdings ist dieser Ansatz wirklichkeitsfern und nicht geeignet, Vorschläge zur weiteren Optimierung des finanziellen Nutzens für die Gesellschafter aufzuzeigen, da er keine Gestaltungsvorschläge zur Steigerung der „Beute“ (hier: Gewinn vor Kapitaldienst und vor Mitarbeiterentlohnung, aber nach Abzug von Investitionen für den Going-concern) generieren kann. Aber er macht zumindest darauf aufmerksam, dass die Gestaltung dieser „Beute“ vor Einsatz des Instrumentes

wird in der Praxis eine Quantifizierung der wertvollsten Ressource „Mitarbeiter“ und die Ausweismöglichkeit jeglicher immaterieller Assets in den Bilanzen gefordert, um sowohl für die in- als auch die externe Berichterstattung einen zutreffenderen Einblick in die Erfolgsfaktorstruktur von Unternehmen zu gewinnen.

Nur so lässt sich die hohe Diskrepanz zwischen Markt- und Buchwerten bei modernen Dienstleistungs- sowie Technologieunternehmen beseitigen, deren Geschäftsmodelle nicht primär materielle Wirtschaftsgüter erfordern, sondern vorrangig von dem Wissen und Wollen ihrer Mitarbeiter angetrieben sind. Reflektiert man zudem tragische Entwicklungen einzelner Aktienoptionsprogramme börsennotierter Unternehmen und die aktuelle Diskussion über Managergehälter, ist es ratsam, sich auf die Suche nach praktikablen Näherungslösungen zu machen, die Entgleisungen zwar nicht ausschließen, aber zumindest weniger wahrscheinlich werden lassen.

Autor



Prof. Dr. Ralf Kesten

lehrt seit 2002 an der privaten FH NORDAKADEMIE gAG in Elmshorn im Fachbereich BWL und verantwortet die Fachgebiete „Rechnungswesen und Controlling“. Davor war er mehrere Jahre in einem M-DAX-Unternehmen für praktische Unternehmensbewertungen und laufende Performancekontrollen von Geschäftsbereichen zuständig. Sein besonderes Interesse gilt Konzepten des wertorientierten Controlling sowie der Unternehmensbewertung.

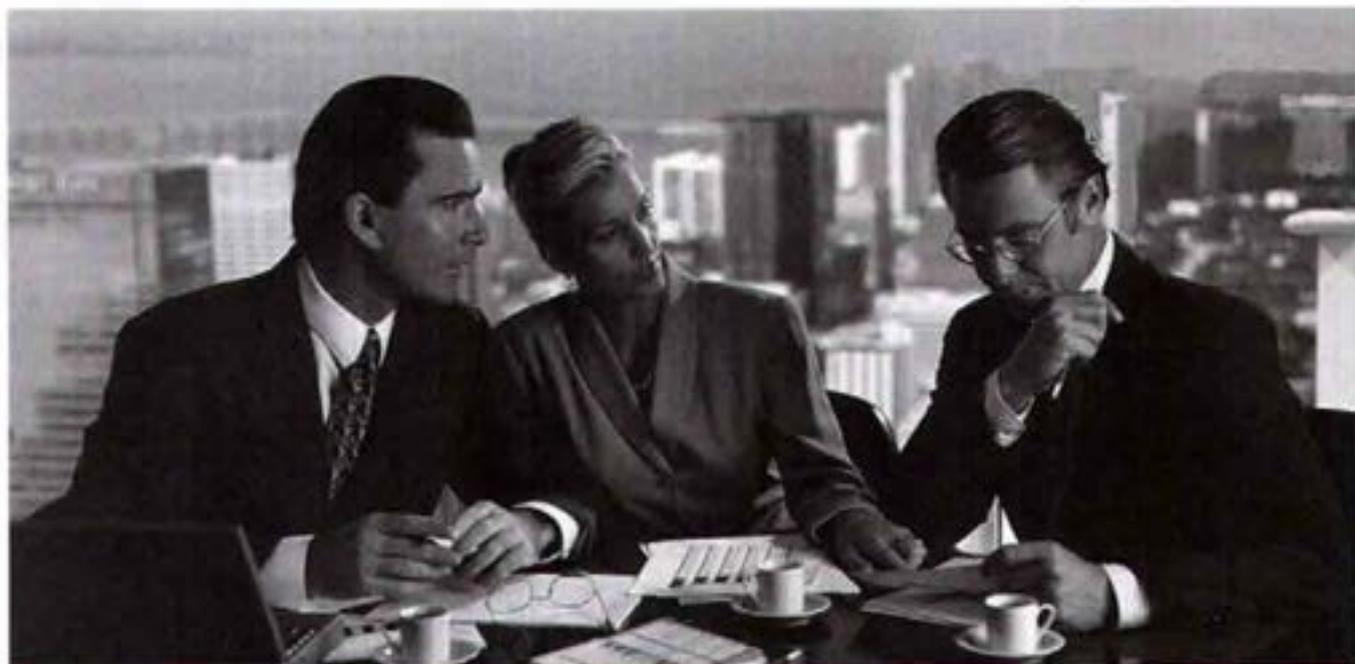
„Entlassung“ Pflicht für in Verantwortung stehende Führungsgremien sein sollte. Freilich ist genau hier, im „magischen Dreieck zwischen Unternehmen, Wettbewerb und Kunde“, die meiste Kreativität gefordert. Und die kann nur von uns, von den Mitarbeitern, kommen.

Schlussbemerkung

Den differenzierten Bewertungsperspektiven lassen sich eine Vielzahl weiterer Messvorschläge zuordnen, auf die hier nicht eingegangen werden konnte. Die Ausführungen zeigen aber bereits die vielfältigen Problempunkte, die sich einer Humankapitalbewertung stellen. Die Konsequenz kann nicht darin bestehen, auf eine Bewertung zu verzichten: Seit Jahren

Literaturhinweise

- Arbeitskreis „Immaterielle Werte im Rechnungswesen“ der Schmalenbach-Gesellschaft: Freiwillige externe Berichterstattung über immaterielle Werte. In: Der Betrieb, 76. Jg. (2003), S. 1233-1237.
- Dinstuhl, V. (Unternehmensbewertung 2003): Konzernbezogene Unternehmensbewertung, Wiesbaden 2003
- Fischer, T.M./Rödl, K./Schmid, A.: Marktpreisorientierte Bewertung von Humankapital im Profisport. In: Finanz Betrieb 5/2006, S. 311-321.
- Galli, A.: Individuelle finanzielle Spielerbewertung im Teamsport. In: Finanz Betrieb 12/2003, S. 810-820.
- Scholz, C./Stein, V./Bechtel, R.: Human Capital Management, 2. Aufl., München 2006. ■



23

37

F

L

T

V

Zuordnung CM- Themen-Tableau

Accelerated Working Capital Management

von Benedikt Fleig und Fritz Seemann

Auf einem Markt stehen alle Unternehmen im Wettbewerb, unabhängig von den direkten Wettbewerbern in Ihrer Branche. „**im Kampf um die finanziellen Ressourcen auf dem Kapitalmarkt***“. Unternehmen mit geringer Bonität müssen zudem künftig noch stärker um ihre Finanzierung fürchten. Auf der anderen Seite können die Erfolgreichen der deutschen Wirtschaft von dieser Krise profitieren; auf der Suche nach „guten“ Risiken werden die Banken ihnen die Kredite förmlich aufdrängen.

Aber was sind die Gründe, die eine externe Kapitalzuführung hauptsächlich für den deutschen Mittelstand so schwierig machen? Zum einen ist es die seit 2006 gültige Richtlinie nach Basel II. Der Grundgedanke von Basel II – „Quersubventionierung abzustellen und die Zinsen nach der tatsächlichen Höhe des Kreditausfallrisikos zu berechnen“ – ist nicht falsch. Für mittelständische Unternehmen hat dies jedoch weitreichende Folgen. Gerade Unternehmen in Branchen mit niedrigen Eigenkapitalquoten wie **die Möbelbranche, die Bauindustrie oder das Transportgewerbe werden dadurch signifi-**

kant benachteiligt, günstig Fremdkapital aufzunehmen. Aktuell wird die Ausgangssituation weiter verschärft. Durch die Ausläufer der US-Hypothekenkrise steigt bei den Banken die Sorge um „faule“ Kredite. Experten gehen von einer deutlichen Verschärfung der Kreditvergabe aus, was bei einigen Mittelständlern zu einer wahren Kreditklemme führen könnte. Aber auch die von Private Equity kontrollierten Unternehmen werden möglicherweise bei anstehenden Finanzierungsrunden Schwierigkeiten bekommen, die gewohnt guten Konditionen weiter nutzen zu können.

Noch weitaus schwerer als auf dem heimischen Markt Finanzierungen zu realisieren ist die Kapitalaufnahme auf ausländischen Märkten oder im jeweiligen Zielland der Expansion. Die Investments werden in der Regel noch kritischer begutachtet als dies ohnehin schon der Fall ist. Somit ist die Zielrichtung für viele Mittelständler, aber auch für große Unternehmen vorgezeichnet. Als Geldquelle ist laut KfW bei kleinen und mittleren Unternehmen die Innenfinanzierung am beliebtesten. In der Regel wird diese aus einbehaltenen Gewinnen oder aus Mitteln der

Gesellschafter realisiert. Sie ist die „teuerste“ Art der Finanzierung. Dabei unterschätzen viele Unternehmer die Potenziale aus der Optimierung des Working Capital. **Durch das gezielte Management des Working Capital lassen sich Kreditoren, Debitoren und Bestände optimieren und dadurch gezielt freie Liquidität erzeugen**, die für Expansionsprojekte oder auch nur zur Absicherung des operativen Geschäfts zur Verfügung steht. Das Working Capital ist als der Überschuss der kurzfristig liquiderbaren Aktiva eines Unternehmens über die Passiva zu sehen. Im Zuge einer Expansion ist es natürlich schwierig, das Umlaufvermögen zu reduzieren. Das Working Capital Management ist also eher ein Verschiebebahnhof, mit dem es gelingen muss, auch zusätzlich kurzfristige Kredite in entsprechender Höhe aufzunehmen.

Cash Conversion Cycle

Grundlegendes Ziel des Working Capital Management ist es, **eine Bugwelle von positivem Cashflow zu erzeugen**, um die Innen-

und Außenfinanzierungskraft zu stärken.

Am Beispiel des Cash Conversion Cycle lässt sich dies wie folgt erklären: Zahlungsausgänge, die aufgrund von Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffbestellungen oder sonstigen Materialbestellungen generiert werden, sollen gegenüber den Zahlungseingängen aus Produktverkäufen gleich null sein oder eine entsprechende Differenz zu den Zahlungsausgängen aufweisen. Der dadurch entstandene positive Cash-Effekt kann zum Zwecke der Innenfinanzierung genutzt werden.

Kreditorenmanagement

Kreditorenmanagement als Stellhebel zur Optimierung des Working Capital Management wird in vielen Unternehmen als bloße Reduzierung der Einkaufskosten gesehen, mit dem Ziel, die Materialkostenquote zu senken. Allerdings sind die Möglichkeiten des Kreditorenmanagements deutlich mächtiger. Zuerst gilt es eine systematische Analyse der Kreditoren-Historie durchzuführen. Sie beginnt mit der **Prüfung aller Kreditoren auf Überzahlungen, versäumte Abzüge, Währungsdifferenzen oder nicht realisierte Gutschriften**. In einem nächsten Schritt werden die Einkaufsverträge auf Vertragskonformität und umsatzabhängige Vergütungen hin überprüft sowie die Abrechnungssysteme und -prozesse hinsichtlich möglicher Schwachstellen untersucht. Im Rahmen eines Sofortmaßnahmenprogramms werden die zu viel gezahlten Gelder bzw. nicht erhaltene Vergütungen aktiv eingetrieben.

Erst im nächsten Schritt werden strukturelle bzw. strategische Maßnahmen ergriffen. So liegt beispielsweise ein entscheidender Stellhebel in der Ausnutzung von Mengenoptimierungen. In vielen Fällen können Mengen, bedingt durch Senkung der Produktkomplexität, gezielter und gebündelter eingekauft werden. Generell ist natürlich zu prüfen, inwieweit die gesenkte Produktkomplexität Auswirkungen auf das Kerngeschäft hat. In der Regel überwiegen allerdings die dadurch erschlossenen GuV- und Liquiditätseffekte. Neben der Mengenoptimierung ist die Optimierung der Zahlungsbedingungen ein entscheidender Stellhebel. Auch hier lässt sich feststellen, dass die Verbesserung der Zahlungsbedingungen für die Unter-

nehmen eine Aufgabe darstellt, die zwar zyklisch wiederkehrt, aber in vielen Fällen ohne die Berücksichtigung der weitreichenden Konsequenzen umgesetzt wird. Bei allen Lieferanteverhandlungen muss daher darauf geachtet werden, dass nicht nur die günstigsten Preise verhandelt werden, sondern auch optimale Zahlungsbedingungen im Fokus stehen. Oftmals zeigt sich hier, **dass die ZOPA (Zone Of Possible Agreement) beim Lieferanten nicht voll ausgereizt ist** und dass er am Ende einer Verhandlung dem Unternehmen noch weiter entgegenkommen kann. Hierbei ist eine enge Abstimmung zwischen Einkauf und Finanzen erforderlich, denn der Einkauf ist nur selten für den Cashflow verantwortlich.

Um die Nachhaltigkeit der beschriebenen Maßnahmen sicherzustellen, gilt es also zum einen die Prozesse im Kreditorenmanagement stärker auf das „Cash Management“ auszurichten und zum anderen ein professionelles Vertragsmanagement zu implementieren, das alle relevanten Informationen für die Beteiligten transparent macht.

Projektziel bestand darin, den berechneten Cash Conversion Cycle durch gezielte Maßnahmen zu neutralisieren bzw. auf mindestens Null zu reduzieren. Um dieses Ziel zu erreichen, wurden hauptsächlich zwei Stellhebel eingesetzt: **die Reduzierung der Anzahl an akzeptierten Zahlungsbedingungen sowie die Senkung der Lieferantenzahl.** Beide Stellhebel sind stark voneinander abhängig. So wurden bei der Reduzierung der Lieferantenzahl im ersten Schritt die Potenziale über Bündelungseffekte herausgearbeitet. Nach einer ersten Vorauswahl an Lieferanten wurde diesen erklärt, dass man künftig verstärkt auf Vorzugslieferanten setzen und dafür die vorhandenen Volumen bündeln wolle, um Degressionseffekte zu erzielen. Für die abschließend ausgewählten Vorzugslieferanten galt die Regelung, sich verbindlich an die neuen, konzernweit eingeführten Zahlungsbedingungen für Kreditoren zu halten. Die Anzahl und Diskrepanzen der vorhandenen Zahlungsbedingungen konnten dadurch deutlich reduziert werden. Positiver Nebeneffekt bei der Lieferantenbündelung war die deutliche Reduzie-

Autoren



■ Benedikt Fleig

ist Vice President bei ConLead, einer Spezialberatung für Finanzinvestoren, Banken und mittelständische Unternehmen. ConLead realisiert europaweit nachhaltige Wertsteigerung von Unternehmen und Beteiligungen durch operative Optimierung, Restrukturierung und Turnaround.

■ Fritz Seemann

ist Partner bei der Firma ConLead.
www.conlead.com



Praxisbeispiel Kreditorenmanagement

Das Ziel eines Automobilzulieferers war es, die Differenz zwischen Zahlungsausgängen zur Begleichung der Verbindlichkeiten und den Zahlungseingängen der Forderungen zu harmonisieren. Der Hauptfokus lag dabei auf dem Kreditorenmanagement. Das ausgewiesene

Projektziel bestand darin, den berechneten Cash Conversion Cycle durch gezielte Maßnahmen zu neutralisieren bzw. auf mindestens Null zu reduzieren.

Bestandsmanagement

Als Stellhebel zur Optimierung des Working Capital Management ist das Bestandsmanagement in nur wenigen Unternehmen richtig plat-

ziert. Im Vergleich zum Kreditoren- oder Debitorenmanagement ist das Bestandsmanagement ein konträr verfolgtes Ziel. In der Regel sind Vertrieb und Produktion an möglichst hohen Beständen interessiert, um schnell und zeitnah lieferfähig zu sein. Die Steuerung des Einkaufs basiert hingegen auf Losgrößen und Konditionen. Unternehmensübergreifend führt dies meist zu einem Zielkonflikt. Maßnahmen zur Optimierung der Bestände enden oft in reinem Aktionismus.

teilweise bis zu 20 Jahre nach Serienauslauf noch vorgehalten wurden. Eine Herausforderung lag dabei in der Optimierung der sogenannten Altzeitbestände – das sind die Bestände, die nach Auslauf der Serienproduktion letztendlich produziert und aufs Lager gelegt werden. Hier lag der Optimierungsansatz in verbesserten Prognosemodellen, die nicht auf den Absatzmengen der letzten Jahre basierten, sondern die im Markt vorhandene Population zur Grundlage nahmen.

in der Supply Chain in einem zentralen System verfügbar waren. Allein dies stellte aufgrund der heterogenen Systemlandschaft und inkonsistenten Stammdaten eine große Herausforderung dar. Dann wurden die Ersatzteile nach markt- und kundenorientierten Kriterien wie Service Level Agreements, Ausfallraten, Umsatz- und Deckungsbeitragsanteil, aber auch nach logistikrelevanten Kriterien wie Stetigkeit der Abrufe, Volumen, Gewicht, Entfernung und Transportmittel segmentiert.



Oft wird nicht realisiert, dass hohe Bestände meist nur die Ineffizienzen in den operativen Prozessen verdecken. Ein niedriges Bestandsniveau sorgt somit nicht nur für eine geringe Kapitalbindung, sondern deckt auch Schwächen in den Prozessen auf, die dann behoben werden können. Dabei lässt sich die Kapitalbindung durch Bestandsaufbau mit einfachen Mitteln vermeiden bzw. reduzieren. Auch hier hilft ein systematisches Komplexitätsmanagement, mit dem aufgrund der reduzierten Anzahl an Teilen und Aggregaten die vorgehaltenen Bestände gesenkt werden können. Wenn dies ausgereizt ist, gilt es die restliche Komplexität besser zu beherrschen.

Praxisbeispiel Bestandsmanagement

Bei einem Hersteller langlebiger Konsumgüter galt es die Ersatzteilbestände zu reduzieren, die

Noch wichtiger war die Optimierung der Bestände in der mehrstufigen Supply Chain, die sich vom Endkunden über den Händler, den mehr als 30 Landesgesellschaften, der Zentrallogistik bis hin zum Produktionswerk mit wiederum seinen Zulieferern erstreckte. Innerhalb dieser Supply Chain plante bis dato jeder seinen Bedarf selbst, und die Ergebnisse aus der Netto-Bedarfsrechnung aus Bedarf und Bestand wurden als Primärbedarf an die nächste Stufe der Kette weitergeleitet. Klar, dass auch in jeder dieser Planungsstufen die jeweiligen Unsicherheiten in der Prognose berücksichtigt und individuelle Sicherheitsbestände berechnet wurden. Insbesondere bei schwankenden Bedarfsverläufen führte dies zu erheblichen „Bullwhip“-Effekten.

Dieses Problem wurde in drei Schritten gelöst. In einem ersten Schritt wurde sichergestellt, dass die originären Primärdaten, d. h. **Bedarfe und Bestände, aller Knotenpunkte**

Diese Segmentierung wurde dafür genutzt, dynamisch zu ermitteln, ob und in welchem Lager in der Supply Chain ein Ersatzteil als Präsenzteil mit eigenem Bestand vorgehalten werden muss und wo der Artikel bedarfsorientiert bereitgestellt werden kann.

Der letzte Optimierungsansatz lag in der **Verbesserung der Prognosemodelle**. Durch den Einsatz eines neuen Planungstools konnte auf Basis von historischen Daten ein Vergleich der Planungsgenauigkeit unterschiedlicher Prognosemodelle durchgeführt und daraus der beste Planungsalgorithmus für die Zukunft bestimmt werden.

Die Kombination dieser 3 Lösungsansätze ermöglichte nicht nur eine erhebliche Reduzierung der Bestände, sondern gleichzeitig auch noch eine Erhöhung der Verfügbarkeit. Das Projektbeispiel verdeutlicht aber auch, dass Working Capital Management kein reines Fi-

ranzthema, sondern eine Gemeinschaftsaufgabe ist, um die jeweiligen Best Practices anzuwenden.

Debitorenmanagement

Nach wie vor gehören Verzögerungen in der Forderungsbegleichung oder komplette Forderungsausfälle zu den meistgenannten Gründen, warum Unternehmen in Schieflage geraten. Nach Angaben von Creditreform zahlen nur 63 % der kleinen und mittelständischen Unternehmen fristgerecht. Mit Fokus auf den Cash Conversion Cycle ist es aber nicht nur wichtig, die Forderungsausfälle zu minimieren, sondern auch, auf eine fristgerechte Zahlung der offenen Posten zu beharren. Ein Baustein ist die **permanente und nachhaltige Bewertung der Neukunden und Bestandskunden** über eigene Ratings und die Hinzunahme von externen Ratings. Vielfach sind die Zahlungsausfälle nicht Neukunden zuzuordnen, sondern langjährigen Bestandskunden, die unbemerkt in Schieflage geraten sind. Deshalb gilt es gerade hier, die gleichen strikten Maßstäbe beim Rating anzulegen wie bei potenziellen Neukunden. Abgeleitet von den Ratingergebnissen sind auch die möglichen Zahlungsbedingungen anzubieten. Diese sind mit dem Cash Conversion Cycle abzustimmen und konsequent im gesamten Unternehmen anzuwenden.

Trotz der teilweise schwerwiegenden Auswirkungen spielt das Forderungsmanagement in vielen Unternehmen noch immer eine eher untergeordnete Rolle. So ist in der Regel der Vertrieb für die Generierung von Umsatzziele verantwortlich und wird aufgrund von Umsatz- und Deckungsbeitragszielen incentiviert. Die Mitarbeiter im Vertrieb haben oft eine natürliche Hemmschwelle, wenn es darum geht, mit dem Kunden „unangenehme“ Punkte zu besprechen. Eine **Einbindung des Vertriebs in das Forderungsmanagement** mit entsprechender Incentivierung bei Einhaltung der vereinbarten Zahlungsziele findet hingegen nur selten statt. Innerhalb des Debitorenmanagement ist auch darüber nachzudenken, dem Kunden attraktive Finanzierungsmodelle anzubieten, gleichzeitig aber auch selbst zu den am Markt vorhandenen Finanzierungsmodellen (z. B. Factoring) zu greifen.

Praxisbeispiel Debitorenmanagement

Gerade als Großhändler ist man oft der Gefahr ausgesetzt, die offenen Forderungen nur mit hohem Aufwand beschaffen zu können. Als Beispiel soll ein großer deutscher Möbelhersteller dienen. Hier wurde zuerst eine konsequente Ursachenanalyse durchgeführt. Die Gründe für vorhandene Zahlungsverzögerungen wurden erfasst. So fand man heraus, dass knapp die Hälfte aller überfälligen Forderungen aufgrund von Produkt- oder sonstigen Mängeln auftraten. Die andere Hälfte der überfälligen Forderungen kam aufgrund finanzieller Schwierigkeiten der Abnehmer zustande. In Abhängigkeit vom Umsatz konnte nun ein **Kunden-Cluster** erstellt werden, aus dem die jeweiligen Anteile an überfälligen Forderungen hervorgingen. Darauf basierend wurde ein Gesamtreduktionsziel für den Forderungsbestand festgelegt, welches durch die vorhandenen Kunden-Cluster feinjustiert wurde.

Mit der Einbeziehung des Vertriebs in das Forderungsmanagement wurde ein Standardvorgehensprozess definiert, der u. a. für eine frühzeitige Kontaktaufnahme des Vertriebs zu seinen Kunden sorgt. Mahnschreiben wurden auf maximal zwei reduziert. Durch die Anbindung des Forderungsmanagement an die vorhandene Standardsoftware und die Kopplung mit Inkassobüros konnte der Prozess bis zum tatsächlichen Eingang der Forderungen um sechs Tage verkürzt werden. **Der Anteil der überfälligen Forderungen an den Gesamtforderungen konnte innerhalb der ersten 12 Monate von 24,6 % auf 16,8 % reduziert werden.** Ein wichtiger Grund für die Reduzierung der überfälligen Forderungen war die Professionalisierung der Abteilung zur Bearbeitung von Reklamationen, die nun innerhalb eines vorgegebenen Zeitrasters abgearbeitet werden. Als Nebenprodukt ist die Verbesserung von Bilanzkennzahlen, z. B. Eigenkapitalquote und Ratingkennzahlen (Debitorenziel, Forderungsausfälle etc.), zu nennen.

Fazit

Als Resultat bleibt festzuhalten, dass Working Capital als Instrument zur Finanzierung zukünftig nicht mehr aus dem Alltag der Unternehmen

wegzudenken sein wird. Wachstum und Expansion oder die Absicherung des operativen Tagesgeschäftes lassen sich schneller und einfacher realisieren. Neben dem Aufbau der Innenfinanzierungskraft ist aber auch der Effekt auf die Außenfinanzierungskraft nicht außer Acht zu lassen. In der Regel hängt die Nutzung von verschiedenen Außenfinanzierungsformen sehr stark von der Performance der Bilanzstruktur sowie von Unternehmenskennzahlen und weiteren Ratingkennzahlen wie z. B. Zinsdeckung, Cashflow/Umsatz oder Debitoren- und Kreditorenzielen ab.

Vielfach wird Working Capital Management in Form einer Projektorganisation auf Zeit, teilweise begleitet von externen Experten, umgesetzt. Die aus dem Projekt erzielten Effekte versanden erfahrungsgemäß im Laufe der Zeit. **Um diesem schleichenden Potenzialverlust vorzubeugen, ist es sinnvoll, ein Working Capital Controlling zu implementieren.** Dabei ist die Steuerung über Spitzenkennzahlen innerhalb der drei Dimensionen Kreditoren, Bestände und Debitoren zu empfehlen. Eine Justierung drohender Potenzialverluste wird dadurch transparent gemacht.

Noch viel wichtiger ist es jedoch, eine Working-Capital-Kaizen-Philosophie im Unternehmen zu implementieren. Nachdem die „low hanging fruits“ sowie strukturelle Verbesserungen im Rahmen eines Working-Capital-Projektes realisiert wurden, muss es zu einer kontinuierlichen Verbesserung in kleineren Schritten kommen. Die Erfahrung zeigt, dass die Bedeutung des Cashflows und die Möglichkeiten zur Optimierung des gebundenen Kapitals über das Working Capital Management nicht ausreichend im Bewusstsein der Mitarbeiter verankert sind. Diese sind jedoch essenziell für die nachhaltige Wirkung und müssen zur vordringlichen Aufgabe der Führungskräfte gemacht werden. Dies gilt für die operativen Prozesse, d. h. Produktion, Logistik, Einkauf und Vertrieb, aber auch – und das wird oft vergessen – für die Support-Prozesse wie Controlling, Finanzen, Personal- und Informationsmanagement. Hier muss sichergestellt werden, **dass die richtigen Kennzahlen erhoben und verwendet werden, dass die Anreizsysteme auf den Cashflow ausgerichtet sind** und dass die notwendigen Stamm- und Bewegungsdaten verfügbar sind. ■

Ausbau eines ERP-Systems in der strategischen Forschung und Unternehmensinnovation

Projekterfahrungen der Creavis Technologies & Innovation

von Frank Lelke und Stephan Rohmer

14

26

29

39

G

E

Zuordnung CM-Themen-Tableau

Der vorliegende Beitrag beschreibt die Projekterfahrungen der Creavis Technologies & Innovation bei der Konzeption und dem Ausbau ihres Enterprise Resource Planning Systems (SAP R/3). Einleitend sollen zunächst die Ausgangslage und die Motivation des Projektes beschrieben werden. Anschließend werden Vorgehensmodell und Zeitplan erläutert und die wesentlichen Ergebnisse einer jeden Projektphase herausgestellt.

Die Creavis Technologies & Innovation – Degussa strategischer Forschungs- und Entwicklungsbereich – wird als integraler Bestandteil der Degussa GmbH geführt. Ihre Aufgabe be-

steht darin, global Erfolg versprechende Innovationen auf Basis neuer Technologien & Märkte zu entwickeln.

Das Geschäftsmodell der Creavis hat sich in den vergangenen Jahren zunehmend weiterentwickelt, insbesondere durch eine konsequente strategische Ausrichtung auf die spezifischen Markt- und Kundenbedürfnisse. Neben der Entwicklung von neuen Technologien und Märkten für die Degussa GmbH managt Creavis eine Vielzahl Erfolg versprechender Produkte selbständig weiter, von der Markteinführung bis zum Markterfolg. Um den gestiegenen Anforder-

ungen des erweiterten Geschäftsmodells Rechnung zu tragen, ist die bisherige SAP R/3-Systemlandschaft um zusätzliche Funktionen und Prozesse auszubauen.

Hierzu wurde auf Basis einer Prozessanalyse ein spezifisches Prozessmodell für die Creavis entwickelt. Bei der Entwicklung wurden einerseits das konzernweite Referenzmodell (Degussa Prozess Modell, kurz: DPM) und andererseits konzerninterne sowie externe Best Practice-Prozesse adaptiert. Die optimale betriebswirtschaftliche Durchführung dieser Prozesse erfordert zunächst eine IT-tech-

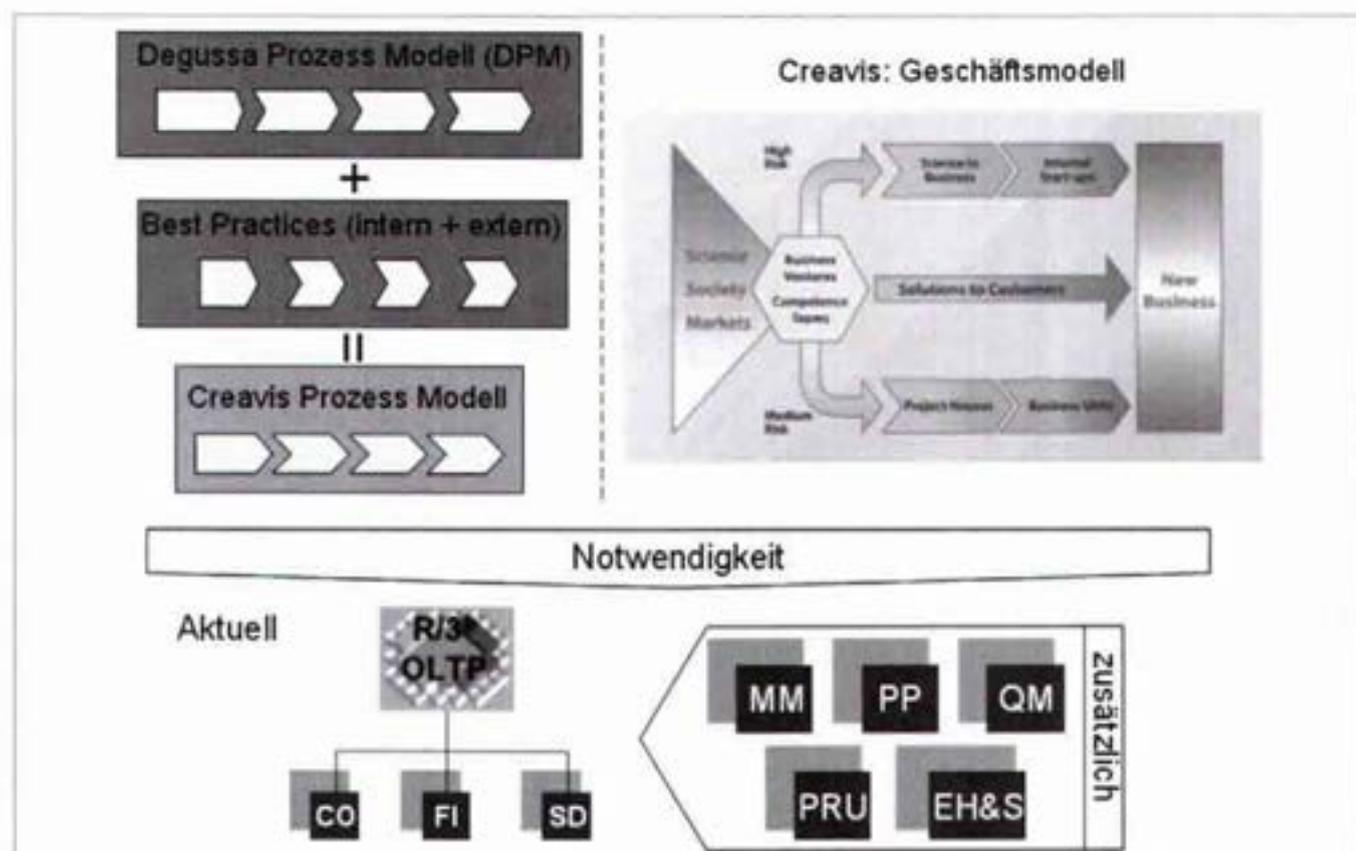


Abb. 1: Ausgangslage und Motivation

nische Abbildung. IT-technisch gesehen wird die Creavis - als Teil der Degussa GmbH - auf dem R/3-Systemkern der Degussa GmbH geführt, auf dem heute die SAP-Module FI, CO und SD genutzt werden. **Abbildung 1** fasst Ausgangslage und Motivation der Creavis zum Ausbau des SAP R/3-Systems zusammen.

Zu Beginn der zweiten Jahreshälfte 2006 wurde das Projekt CREAMOS (Creavis More SAP-Funktionen) ins Leben gerufen, um den geplanten SAP-Ausbau umzusetzen. Als Ziel wurde für das Projekt definiert: Erweiterung der Funktionen und Prozesse des bestehenden SAP R/3-Systems auf Basis des Degussa Prozess Modells sowie des spezifischen Prozessmodells der Creavis.

Projektorganisation und Vorgehensmodell

Die Federführung des Projektes übernahm das Zentrale Controlling. Unterstützt wurde das Projekt durch den Bereich Application Management. Gemäß dem modulspezifischen Aufbau des SAP R/3 wurden 4 Gruppen gebildet, welche die Anforderungen an das ERP-System definierten; jede Gruppe setzte sich aus den Prozessverantwortlichen der Creavis und Modul-Experten von Application Management zusammen. Um sicherzustellen, dass die Anforderungen aus dem Creavis-Prozessmodell weder über- noch unterschritten werden, wurde ein entsprechendes Kontrollgremium (Supervision) eingerichtet. Alle Ergebnisse und Handlungsoptionen wurden dem Lenkungsausschuss präsentiert und zur Entscheidung vorgelegt.

Das Vorgehensmodell umfasste 8 Phasen:

(1) Vorstudie, (2) Entwicklung, (3) Funktionstest, (4) Schulungen, (5) Integrationstest, (6) Aufbau der Produktion, (7) Go Live und (8) Support. In **Abbildung 3** sind das Vorgehensmodell und der Zeitplan des Creamos-Projektes abgebildet.

Vorstudie

Die Vorstudie verfolgt das Ziel, die Anforderungen der Creavis zu definieren und anschließend in das Prozessdesign für die Implementierung zu überführen (siehe **Abbildung 4**). Wie bereits erläutert wurden vier Modul-Gruppen ge-

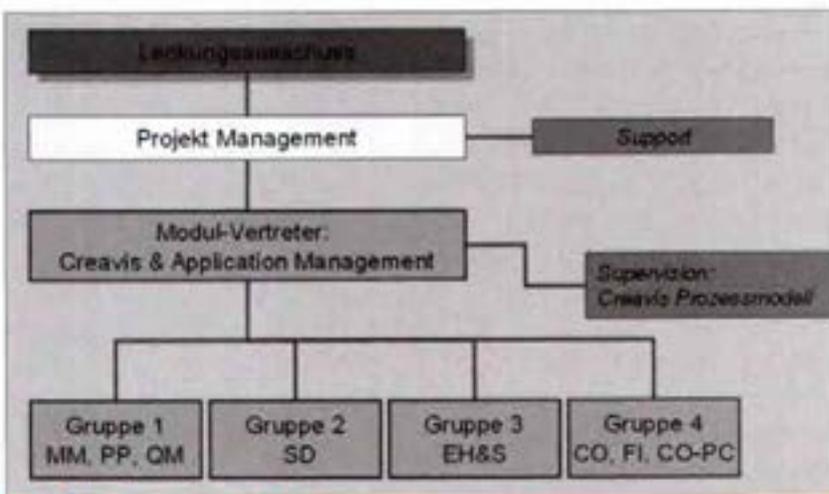


Abb. 2: Projektorganisation Creamos

bildet: Gruppe MM/PP/OM, Gruppe SD, Gruppe EH&S und Gruppe CO/FI/CO-PC. (MM = Materialmanagement, PP = Produktion Planning, OM = Quality Management, SD = Sales and Distribution, EH&S = Environment, Health & Safety, CO = Controlling, FI = Financials, CO-PC = Controlling-Product Costing).

Die jeweiligen Modul-Gruppen führten einen 2-tägigen Workshop durch. Am ersten Tag beschrieben die Fachexperten der Creavis Aufgaben und Funktionen ihres Bereiches. Anschließend wurde eine erste Anforderungsanalyse in Abstimmung mit dem Degussa Prozess Modell durchgeführt und die Ergebnisse der einzelnen Gruppen im Plenum präsentiert. Diese Vorstellung und Diskussion erwies sich besonders wertvoll, da Überschneidungen und Abstimmungsbedürfnisse zwischen einzelnen SAP-Modulen klar herausgestellt und geklärt werden konnten - bspw., wieviel Materialnummern (Modul MM) unter welchen Produktionsüberlegungen (Modul PP) anzulegen sind. Am zweiten Tag erfolgte eine Konkretisierung und

Spezifizierung der Anforderungen. Die Vorstellung, Diskussion und Verabschiedung der Endergebnisse am Ende des zweitägigen Workshops erfolgte wiederum im Plenum.

Als vorläufiges Ergebnis der Vorstudie konnten im groben Umfang die notwendigen Prozesse und Funktionen für die Implementierung identifiziert werden. Die zusätzlichen Prozesse und Funktionen wurden dabei stets auf ihre Abbildbarkeit im SAP R/3 im Allgemeinen und auf dem SAP-System der Creavis im Speziellen geprüft. Zentrale Prämisse bei der Anforderungsdefinition war die Umsetzung von „schlanken und einfachen“ Prozessen. Zur Unterstützung der Auswahlentscheidung sollten die identifizierten und definierten Prozesse als Blueprint abgebildet werden. Blueprints dokumentieren die Anforderungen sowie die Abläufe von Geschäftsprozessen aus IT-technischer Sicht.

Aus SAP-Sicht führte dieses Ergebnis einerseits zu einer Modifizierung/Ausbau der bestehenden Module SD, CO und FI. Andererseits waren die

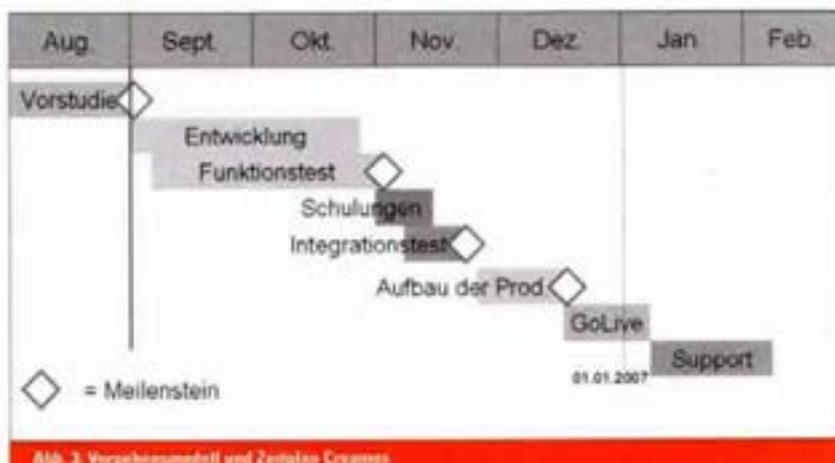


Abb. 3: Vorgehensmodell und Zeitplan Creamos

Module MM, PP, EH&S sowie CO-PC neu einzuführen. Am Ende der Vorstudie wurden die Ergebnisse, die Aufwandsschätzung und der Projektplan zur Implementierung dem Lenkungsausschuss vorgestellt. Der Lenkungsausschuss genehmigte schließlich das Implementierungsprojekt.

Entwicklung und Funktionstest

Das **Hauptziel dieser Projektphase ist die Einrichtung bzw. das Customizing der Prozesse und Funktionen** im SAP R/3. Sofern sich die Notwendigkeit ergibt, sind Programme und Schnittstellen zu entwickeln oder anzupassen. Im anschließenden Funktionstest sollen die eingerichteten Funktionen und Prozesse – zusammen mit den Key Usern der Creavis – getestet werden. Der Funktionstest dient zugleich als eine erste Schulung der Key User. Key User sind von der Creavis benannte Verantwortliche für die Prozesse und Funktionen im SAP R/3 aus Sicht des Anwenders. Sie entscheiden über die einzustellenden Prozesse und Funktionen. Ein weiteres Ziel dieser Phase ist die Erstellung eines Berechtigungskonzepts, basierend auf dem Rollenkonzept des Konzerns.

Am Ende der Phase „Entwicklung und Funktionstest“ sind die Prozesse und Funktionen

- im System eingestellt,
- innerhalb des Moduls getestet und
- vom jeweiligen Key User abgenommen.

Auf Grundlage der Workshop-Ergebnisse wurden für jedes SAP-Modul die zugehörigen Blueprints erstellt; einer für die Prozesse und einer für die Stammdaten. Inhaltlich thematisierten die Blueprints folgende Aspekte:

- **Zustand:** Beschreibung der Ist-Situation des SAP-Systems der Creavis, differenziert nach Prozessen und Stammdaten.
- **Anforderungen:** Skizzierung der Probleme/Schwachstellen sowie der daraus resultierenden Anforderungen.
- **Verantwortlichkeiten:** Zuordnung von Prozessverantwortlichen (z. B. Controlling – Durchführung, Prüfung und Freigabe der Kalkulationen).
- **Verbesserungen:** Aufzeigen von Verbesserungspotenzialen bei Umsetzung der Anforderungen in SAP R/3.
- **Funktionale Beschreibung:** Erläuterung von Funktionen der umzusetzenden Prozesse.

- **Benötigtes Customizing:** Beschreibung der zusätzlichen systemspezifischen Einstellungen.
- **Berechtigungen und Benutzerrollen:** Thematisierung notwendiger Berechtigungen und Benutzerrollen und Abgleich mit den bereits existierenden Berechtigungen.

Die Abstimmung der Blueprints mit den Creavis-spezifischen Anforderungen erfolgte in 2 Schritten: Zunächst wurden die Blueprints von den Key Usern auf Vollständigkeit und Gültigkeit geprüft. Anschließend nahm das Supervision Team die Abstimmung mit den Creavis Prozessmodell vor und gab die Blueprints frei.

Ergebnisse der Projektphase

Die notwendigen Funktionen und Prozesse wurden erfolgreich umgesetzt. Durch den Funktionstest konnten die anfangs vorherrschenden „natürlichen SAP-Blockaden“ seitens der Key User sukzessive abgebaut werden; durch das Arbeiten in einem Modul und die direkte Kommunikation mit dem jeweiligen Application Management-Modulvertreter vor Ort wurde für viele der Mehrwert einer SAP-basierten Lösung deutlich sichtbar.

| | A | B | C | D | E | |
|----|-----------------------|---|--------|----------|----------|-----------|
| 1 | Typ | Beschreibung | ccflex | Separion | EuroPlex | Bemerkung |
| 2 | Stammdaten | | | | | |
| 3 | | Materialstamm - Grunddaten + Sperr-Status | | | | |
| 4 | | Materialstamm - Dispo-Sichten | | | | |
| 5 | | Ressourcen | | | | |
| 6 | | Stücklisten | | | | |
| 7 | | Planungsrezepte | | | | |
| 8 | | Fertigungsvarianten | | | | |
| 9 | | Materialstamm - Einkaufssichten | | | | |
| 10 | | Materialstamm - Vertriebsichten | | | | |
| 11 | | Materialstamm - EH&S-Daten | | | | |
| 12 | | Materialstamm - Außenhandels-Daten | | | | |
| 13 | | Materialstamm - Buchhalt. + Kalkulationssicht | | | | |
| 14 | | Erzeugniskalkulation incl. Freigabe | | | | |
| 15 | | Freigabe eines neuen Materials / Entsperrung | | | | |
| 16 | | | | | | |
| 17 | | Lohnbearbeitung CO-Fertigungsaufträge | | | | |
| 18 | | | | | | |
| 19 | Bewegungsdaten | | | | | |
| 20 | | Prozessauftrag (einrichten und abschließen) | | | | |
| 21 | | Rückmeldungen zum Prozessauftrag | | | | |
| 22 | | Wareneingängen zum Prozessauftrag | | | | |
| 23 | | Materialwirtschaft - WA Kostl, Verschrottung, Umbuchung | | | | |
| 24 | | Inventurbuchungen | | | | |
| 25 | | Umbuchung Rohstoff in frei verfügbar | | | | |
| 26 | | Erstellung von Bestellanforderungen | | | | |
| 27 | | Freigabe von Bestellanforderungen | | | | |
| 28 | | Umsetzen von Bestellanforderungen | | | | |

Tabella 1: SAP-Teilprozesse Verantwortlichkeiten

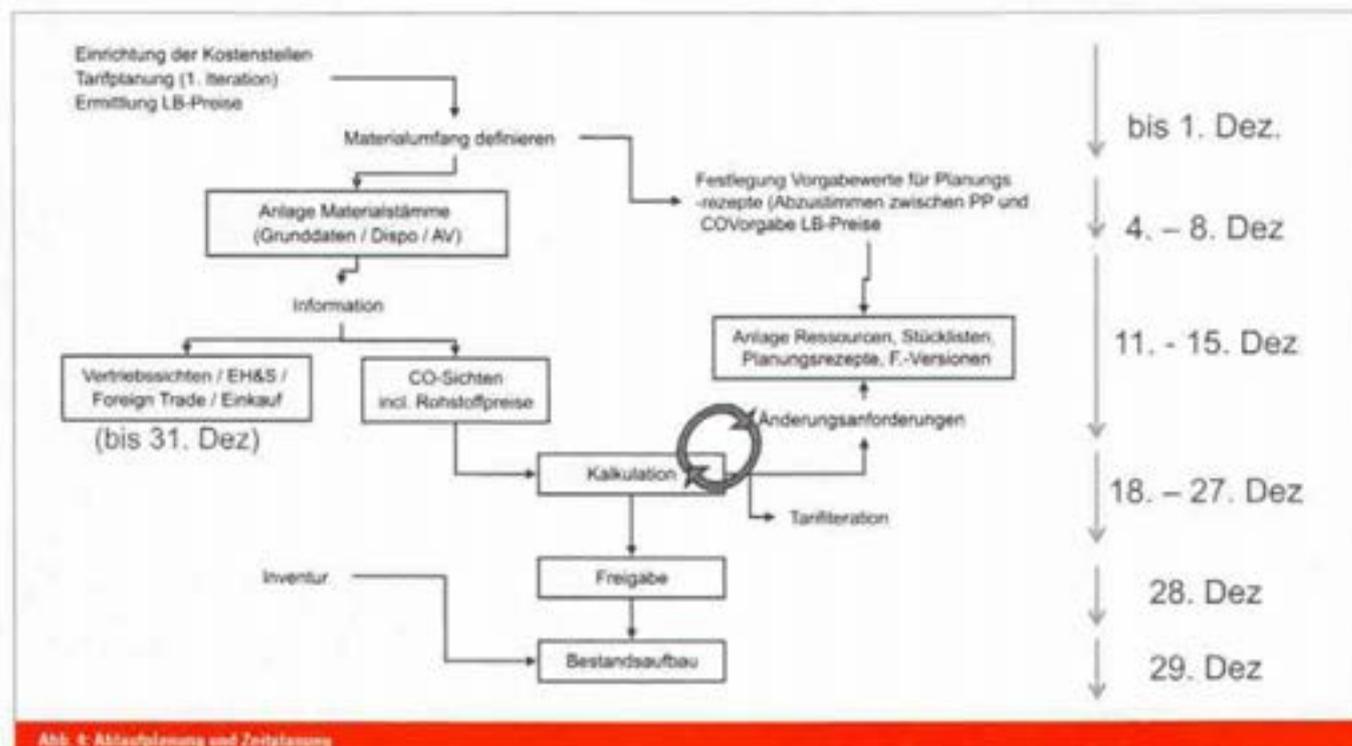


Abb. 4: Ablaufplanung und Zeitplanung

Bei der Entwicklung des Berechtigungskonzepts wurde besonders Wert darauf gelegt, den Key User einzelne SAP-Prozessschritte eindeutig zuzuordnen. Deshalb wurden sämtliche Teilprozesse in SAP, geordnet nach Stamm- und Bewegungsdaten, einzelnen Organisationsbereichen zugewiesen und anschließend durch namentlich benannte Key User komplettiert. Tabelle 1 zeigt einen Auszug aus dem Zuordnungsprozess als Basis des Berechtigungskonzepts.

Diese Zuordnung erwies sich als besonders vorteilhaft. Zum einen wurden die Aufgaben eindeutig einem bestimmten SAP User zugeordnet; zum anderen war somit das Aufgabenportfolio klar definiert, was bei den größtenteils unerfahrenen SAP Usern eine Art „Machbarkeitsgefühl“ erzeugte.

Schulungen und Integrationstest

Die Schulungen sollen durch Application Management durchgeführt werden. Der komplette Schulungsblock umfasst 3 Schritte:

1. Funktionstest (bereits erfolgt)
2. „Echte“ Key User-Schulung
3. Durchführung des Integrationstests

Das Hauptziel des Integrationstestes ist die Sicherstellung, dass die einzelnen Prozesse

auch in einer integrierten SAP-Umgebung fehlerfrei funktionieren. Für den Integrationstest wurden alle Einstellungen aus dem Entwicklungssystem auf das Qualitätssystem übertragen. Des Weiteren erfolgte die Erstellung eines Modul-übergreifenden Testplanes mit allen betroffenen Funktionen und Prozessen. Dieser Testplan zeigt gleichermaßen den Fluss und die Abhängigkeiten der einzelnen Schritte (zeitliche Abfolge). Wichtig war die Arbeit mit echten Benutzerstärmen der Key User sowie deren Berechtigungen.

Am Ende des Integrationstestes ist sichergestellt, dass die neuen Prozesse auch modul-

übergreifend einwandfrei arbeiten, die Funktionen und damit das System ganzheitlich durch die Creavis abgenommen wurde und die Funktionen und Prozesse auf das Produktionssystem übertragen werden können.

Ergebnisse der Projektphase

Die „echten“ Key User-Schulungen wurden in den Integrationstest eingebunden. Das Vorgehen besaß den Vorteil, dass mit realen Werten der Creavis und damit unter praxisgleichen Bedingungen getestet wurde. Die Transaktionen des Integrationstestes wurden unmittelbar von

Autoren



Dr. Frank Leike

ist Referent im Bereich Corporate Human Resources, HR Strategy & HR Controlling, der Evonik Industries AG. Er beschäftigt sich schwerpunktmäßig mit den Themen Strategisches HR Management und Strategisches Controlling.

E-Mail: frank.leike@evonik.com

Dipl. Volkswirt Stephan Rohmer

ist für die Firma Evonik Degussa GmbH - Ceravis Technologies & Innovation im Bereich Controlling & Administration tätig.

E-Mail: stephan.rohmer@evonik.com



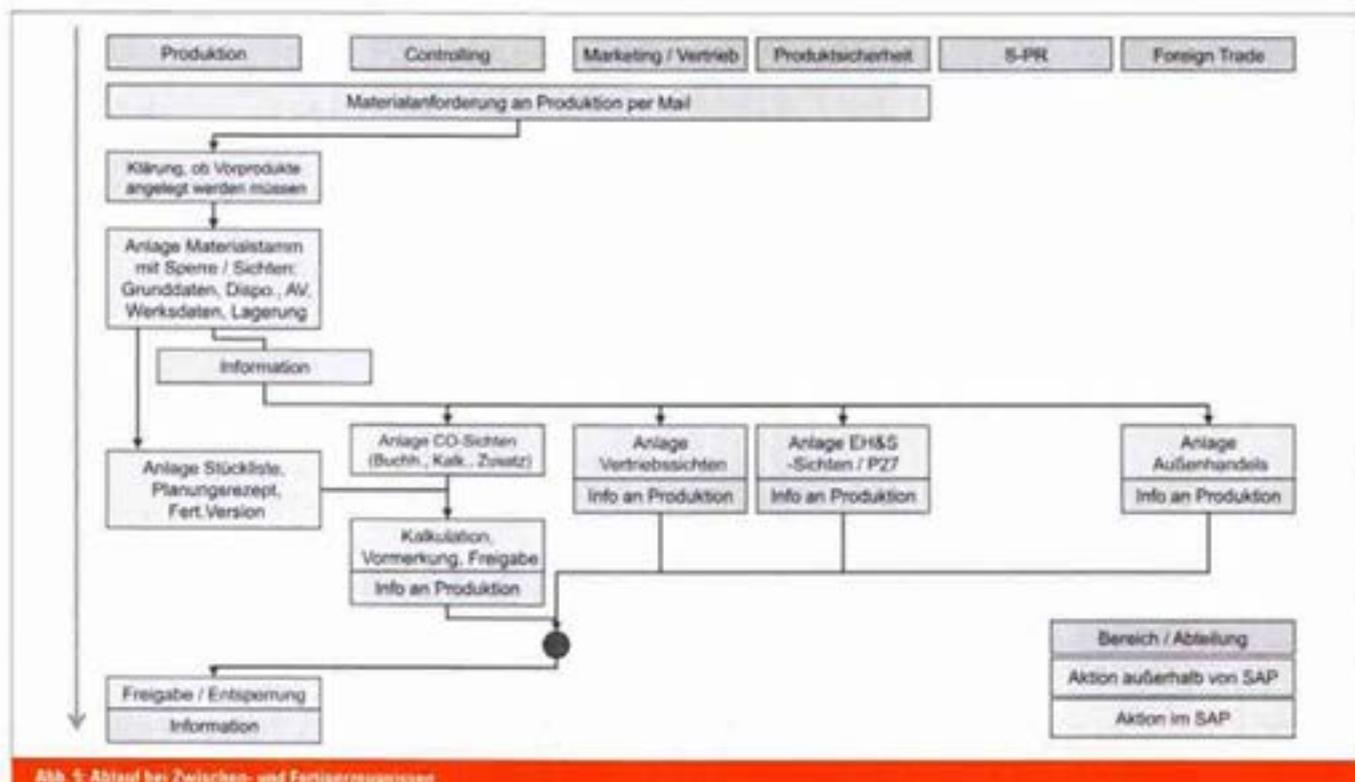


Abb. 5: Ablauf bei Zwischen- und Fertigerzeugnissen

den Key Usern ausgeführt. Die Modulverantwortlichen von Application Management leisten Hilfestellung bei der Ausführung der Aufgaben und bei der Beurteilung der Ergebnisse. Damit konnte eine weitere Vertiefung der Key User-Schulung durch die sofortige Anwendung des kurz zuvor Gelernten erreicht werden.

Die Key User erhielten ferner Schulungsunterlagen; diese sind inhaltlich und didaktisch so auf-

bereitet, dass sie jederzeit in der Lage sind, die für sie relevanten Transaktionen ohne SAP-Vorwissen durchzuführen.

Aufbau der Produktion

Hauptziel dieser Projektphase ist die Vorbereitung des produktiven Systems auf den Go Live. Erstens müssen die Einstellungen aus dem

Qualitätssystem auf das Produktionssystem übertragen werden. Damit einher geht der Stammdatenaufbau im Produktionssystem. Zweitens ist ein Ablaufplan zu erstellen, der besagt, welche (Stamm-)Daten zu welchem Zeitpunkt einzurichten/zu übertragen sind und welche Transaktionen an welchem Zeitpunkt für die produktive Nutzung geöffnet werden (vgl. Abbildung 5). Drittens ist Übertragung/Einrichtung der User mit den notwendigen Rollen/Berechtigungen vorzunehmen.

The screenshot shows the 'Projektmanagement Tool „Prof“' interface. On the left is a navigation menu with categories like 'Projektziele', 'Projektorganisation', and 'Projektabschluss'. The main area displays 'Öffentliche Dokumente' (Public Documents) in a table format.

| Kategorie / Category | Status | Beschreibung | Name | Li Letzte Änderung / Li Last Change | Datensatz / Datensatz |
|---|--------|---------------------------------|------|-------------------------------------|---------------------------------------|
| Projektmanagement | | | | | |
| Planungstool | | | | | |
| | | Milestones | | Fr 03.08.2006 15:24:58 | Creavis - Milestones - v01.xls |
| | | Mitarbeiterliste | | Fr 07.08.2006 16:34:09 | Creavis - Mitarbeiterliste - v01.xls |
| | | Zeiterfassung | | Fr 03.08.2006 15:25:00 | Creavis - Timeline - v01.xls |
| Projektaufgabenbeschreibung | | | | | |
| | | Angebot für Vorprojekt | | Fr 02.08.2006 14:15:11 | AM 06-0007 Creavis - Angebot Vor |
| | | Kostenrahmen | | Fr 02.08.2006 14:15:59 | Creavis - Kostenrahmen für Einführung |
| Projektorganisationsplan | | | | | |
| | | Projektorganisation | | Fr 07.08.2006 16:32:04 | Creavis - Project Organization - v1 |
| Projektstatuspräsentationen | | | | | |
| | | 2006-08-09 KickOff Präsentation | | Fr 09.08.2006 09:29:53 | Creavis - KickOff - v01.ppt |
| | | 2006-08-09 KickOff Zeitplan | | Fr 02.08.2006 13:57:53 | KickOff Zeitplan - v02.xls |
| Sitzungsprotokolle | | | | | |
| | | 2006-08-10 KickOff | | Fr 17.08.2006 14:26:15 | 2006-08-10 KickOff-Protokoll.doc |
| Sonstigen Projektmanagement Dokument | | | | | |
| | | BP DC - Full Demand | | Fr 18.08.2006 15:46:10 | Creavis BP DC - Full Demand - v0 |
| | | BP DC - Manage | | Fr 18.08.2006 15:47:05 | Creavis BP DC - Manage - v01.doc |
| | | BP FAC - Controlling Service | | Fr 21.08.2006 14:58:23 | Creavis BP FAC - Controlling Service |
| | | BP FAC - Manage | | Fr 21.08.2006 14:58:58 | Creavis BP FAC - Manage - v01.doc |
| | | BP Ce Support - Env. Compliance | | Fr 18.08.2006 15:43:36 | Creavis BP Ce Support - Env. Comp |

Abb. 6: Projektmanagement Tool „Prof“

Zur Verdeutlichung der Abhängigkeiten und der Notwendigkeit eines Ablaufplans sei folgendes Beispiel angeführt. Die Anlage von Verkaufsaufträgen wird vor dem 1. Januar 2007 erlaubt. Damit können Aufträge erfasst werden, die nach dem 1. Januar ausgeliefert werden sollen. Als Voraussetzung dafür muss eine Produktkalkulation jedoch bereits im Dezember 2006 durchgeführt worden sein.

Abbildung 4 zeigt die grundsätzlichen Abhängigkeiten und Aufgaben auf einem Zeitstrahl vom 01. bis zum 22. Dezember 2006. Der Definition des Materialumfangs folgt die Anlage der Material-spezifischen Daten (das so genannte Sichten) im SAP-System. Anschließend werden die Materialien kalkuliert und freigegeben, sodass der Bestand aufgebaut werden kann. Zum besseren Verständnis wird in Abbildung 5 ergänzend beschrieben, welche Aufgaben chronologisch von den einzelnen Modulverantwortlichen vorzunehmen sind, wenn eine Materialanforderung an einem Produktionsstandort notwendig ist.

Ergebnisse der Projektphase

Der detaillierte Ablaufplan hat letztlich dafür gesorgt, dass der Systemaufbau zum 22. Dezember 2006 erfolgreich abgeschlossen werden konnte. Hinzu kommt der Vorzug, dass Application Services - nicht zuletzt aufgrund der logistischen Nähe zur Creavis - den Key Usern bei Bedarf direkt unmittelbar vor Ort zur Verfügung standen. Berücksichtigt man den engen Zeitplan im Monat Dezember, so hat sich gerade in dieser Phase die intensive Zusammenarbeit als besonders vorteilhaft erwiesen.

Vom Zeitpunkt des Go Live leistete Application Management im Rahmen des Projektes einen Support für alle neuen Funktionen im Umfang von 6 Kalenderwochen. Das Projekt wurde somit offiziell - nach Durchführung des ersten Monatsabschlusses auf dem Produkktivsystem - am 15. Februar 2007 beendet.

Beim Arbeiten mit transaktionalen Daten auf dem Produkktivsystem ergab sich zu Beginn ein erwartungsgemäß höherer Betreuungsaufwand, der durch die Phase Support entsprechend aufgefangen werden konnte. Zudem er-

langten die Key User in dieser Phase des Projektes eine erhöhte Sicherheit beim Ausführen von Transaktionen, was ihnen das selbständige Arbeiten in den Folgemonaten stark erleichterte.

Projektdokumentation und Kommunikation

Die umfassende und zugleich professionelle Projektdokumentation und Kommunikation haben sichtlich zum Erfolg des Projektes beigetragen. Die Dokumentation und Kommunikation erfolgte auf 3 Ebenen:

- Dokumentation des Projektfortschritts im Projektmanagement Tool „Profi“.

Die Blueprints wurden vom Supervision-Team auf Konformität zum Prozessmodell der Creavis geprüft. Der Einsatz des „Profi“-Tools zu Kommunikation führte bei allen Projektmitgliedern zu einer hohen Einsatzbereitschaft. Zudem konnte sich jeder kurz und knapp über die wichtigsten Entwicklungen während der Vorstudie informieren. Ein weiterer wesentlicher Vorteil lag darin, dass der Einsatz des Tools die Kommunikationswege entscheidend verkürzt hat, ohne dass Informationen verloren gingen. Dokumente unter dem Menüeintrag „Öffentliche Dokumente“ können von allen Projektmitgliedern eingesehen werden.

Darüber hinaus kam der so genannte „Solution Manager“ zum Einsatz. Die Struktur des Solution Managers basiert auf dem konzernweiten



Abb. 7. Aufbau und Inhalt des Tools Solution Manager

- Dokumentation der Projektergebnisse im konzernweiten Tool „Solution Manager“.
- Kommunikation innerhalb des gesamten Projektteams.

Die Blueprints wurden erstellt und in eine Lotus Notes basierte Datenbank von Application Management eingestellt. Die so genannte „Profi“-Datenbank dient als Dokumentenmanagement System, das neben den Blueprints auch Daten hinsichtlich Projektorganisation, Sitzungsprotokolle, Meilenstein- und Zeitplanung und Projektcontrolling dokumentiert. Im Sinne einer Informationsplattform konnten sich alle Projektmitglieder jederzeit über den aktuellen Stand und offene Punkte informieren (siehe Abbildung 6).

Degussa Prozessmodell und kann durch folgende Aspekte charakterisiert werden:

- **Integration:** Systematische Konsolidierung und Strukturierung von Informationen.
- **Lebenszyklusorientierung:** Dauerhafte Dokumentation und Strukturierung der Kundenanforderungen/Kundenbedürfnisse.
- **Geschäftsprozessorientierung:** Geschäftsprozesse als Grundlage einer einheitlichen und effizienten „Sichtweise“.

Das bedeutet, der „Solution Manager“ umfasst sämtliche Informationen zur Einführung, Arbeit und Optimierung der SAP-Lösung (s. Abb. 7). Blueprints können direkt aus dem Solution Manager heraus angelegt werden und sind dann

Krisenmanagement, Verhaltensanomalien und Controlling

von Markus Sendel-Müller, Saarbrücken



Ausgangslage: Krisen und Unternehmenszusammenbrüche als dauerhafte Herausforderung für Unternehmen

Insolvenzen und Unternehmenskrisen sind leider keine Erscheinungen, die sich nur in Zeiten der Rezession beobachten lassen. Vielmehr stellen Unternehmenskrisen und letztlich Unternehmenszusammenbrüche auch in Zeiten wirtschaftlichen Aufschwungs einen dauerhaften Bestandteil des Wirtschaftslebens dar.¹ Des Weiteren ist bedauerlicherweise festzustellen, dass nach wie vor keine allgemeingültige Theorie zur Krisenbewältigung existiert.² In diesem Zusammenhang übernimmt das unternehmerische Controllingssystem eine wichtige Unterstützungsfunktion, da es die informatorischen Grundlagen zur Umsetzung des Krisenbewältigungsprozesses legt.³

Krisenmanagement stellt daher eine hohe Herausforderung auf funktionaler und institutioneller Ebene an das Controllingssystem und die Person des Controllers einer Unternehmung dar. Auf funktionaler Ebene ist eine Abkehr von gewohnten Reportingstrukturen anzustreben, während der Controller auf institutioneller Ebene eine gänzlich neue Rolle finden muss, um den Sanierungsprozess voranzutreiben. So stellt die Entscheidung zur Sanierung einer angeschlagenen Unternehmung grundsätzlich eine Investitionsentscheidung dar und nur wenn der Kapitalwert der Sanierungsalternative größer ist als der Kapitalwert der Insolvenzalternative, ist eine Restrukturierung sinnvoll.

Bei wichtigen Investitionsentscheidungen sind jedoch immer wieder Existenz bedrohende Fehlentscheidungen aufgrund von Verhaltensanomalien (kognitive Täuschungen) der Entscheidungsträger festzustellen.⁴ Hier kommt dem Controller eine besondere Rolle zu: er hat die Chance aufgrund seiner **Beratungsfunktion als „Advocatus Diabolus“** zu fungieren, der die Entscheidungen der Unternehmensführung immer wieder kritisch hinterfragt und somit dazu beiträgt, Verhaltensanomalien zu lindern.⁵ Der vorliegende Beitrag gibt in diesem Kontext zunächst eine Übersicht über Methoden, Instrumente und Strukturen der Krisenbewältigung. Gleichzeitig wird dargestellt, dass in der finanzwirtschaftlich geprägten Vorgehensweise zur Unternehmenssanierung die institutionelle Sichtweise auf die Träger des Krisenmanagements weiterhin zu kurz kommt und so

mit letztlich keine Verknüpfung der drei Bereiche „Maßnahmen“, „Strukturen“ und „Träger des Krisenmanagements“ erfolgt. Um die Erfolgswahrscheinlichkeit des Krisenmanagements zu erhöhen, ist eine Verknüpfung dieser drei Bereiche wie in **Abbildung 1** gezeigt, anzustreben. Des Weiteren erfolgen Hinweise zur Einbindung und Ausgestaltung eines krisenspezifischen Controllingssystems in ein solch ganzheitliches Krisenmanagement.

Im Fokus des Krisenmanagements: Instrumente und Methoden in den einzelnen Maßnahmenbereichen

Vielfach wird Krisenbewältigung als stark technokratischer Prozess angesehen. Als zentrale Zielsetzung innerhalb der Bekämpfung einer



Abb. 1: Ansatz zum ganzheitlichen Krisenmanagement

02

04

19

26

G

F

Zuordnung CM-Themen-Tableau

Krisensituation wird die Rückkehr in eine „Gewinnzone“⁶ angesehen.⁷ Die bislang in Untersuchungen vorgeschlagenen Prozesse, um dieses Ziel zu erreichen, beschäftigen sich daher schwerpunktmäßig mit bilanzpolitischen und finanzwirtschaftlichen Maßnahmen. Erfolgt nun eine Ausrichtung der einzelnen Maßnahmenbereiche am Engpassfaktor „Zeit“, der mit Verschärfung der krisenhaften Symptome immer knapper wird, ergibt sich die in **Abbildung 2** dargestellte Untergliederung in vier Handlungsfelder.

| | |
|--|---|
| Finanzwirtschaftliche Maßnahmen | Operative Maßnahmen |
| Strategische Maßnahmen | Unternehmensführung und Stakeholder-Management |

Abb. 2. Maßnahmenbereiche des Krisenmanagements

Im Fokus der finanzwirtschaftlichen Sofortmaßnahmen stehen vor allem Maßnahmen zur Vermeidung eines möglichen Insolvenzverfahren aufgrund Zahlungsunfähigkeit nach § 17 InsO. Neben der Verbesserung der Liquiditätssituation ist die Stärkung beziehungsweise Wiederherstellung der Eigenkapitalbasis das vorrangige Ziel der finanzwirtschaftlichen Sanierung.⁸ Somit sollen Mindest-Handlungsspielräume geschaffen werden, damit eine weitere Sanierung der Unternehmung erst ermöglicht wird. Beispielhaft sei hier auf das in der Praxis weit verbreitete Working Capital-Management hingewiesen. Hierunter wird der Liquiditätsbedarf zur Aufrechterhaltung beziehungsweise Ausweitung des operativen Geschäfts verstanden. Die Ermittlung ergibt sich allgemein aus:

Forderungsbeständen aus Lieferung u. Leistung
+ Vorratsvermögen
– Verbindlichkeiten aus Lieferung und Leistung
= Working Capital

Hierdurch ergeben sich drei zu gestaltende Parameter:¹⁰ **Schaffung von Liquidität durch restriktives Forderungsmanagement, Reduktion von Vorratsvermögen sowie Ausweitung von Verbindlichkeiten aus Lieferung und Leistung** (z. B. durch verlängerte Zahlungsziele). Auch eine Neuverhandlung von Einkaufskonditionen führt zu einem verbesserten Working Capital.¹¹ Da solche Verhand-

lungen jedoch relativ lange Zeiträume in Anspruch nehmen können, sind sie eher dem operativen Maßnahmenbereich zuzuordnen.

Zeitlich versetzt zu den finanzwirtschaftlichen Sofortmaßnahmen sind im Rahmen der operativen Maßnahmen Projekte zur mittelfristigen Realisierung von Kostenreduktion und Umsatzsteigerung zu initiieren. **Hierunter sind Projekte zur Verringerung von Gemeinkosten ebenso zu verstehen, wie Design-to-cost-Projekte**, die zu einer Vereinfachung der Produktionsprozesse führen und Materialkosten einsparen. All diese Maßnahmen benötigen allerdings eine gewisse Zeit, bis sie erfolgswirksam werden.

Zwar lassen sich durch die Einleitung finanzwirtschaftlicher und operativer Maßnahmen relativ einfach schnelle Erfolge erzielen. Allerdings führt dies dazu, dass die zugrunde liegende strategische Krise letztlich nicht beseitigt wird. Es werden somit keine Stärken aufgebaut, sondern lediglich Schwächen verdeckt. Unternehmensleiter neigen des Weiteren in der Realität dazu, nach anfänglichen Sanierungserfolgen, die Krise als überwunden anzusehen. Tatsächlich handelt es sich hierbei nur um ein „Strohfeuer“, dessen Wirkung rasch nachlässt. Die Folge dieses Verhaltens ist eine erneute Krisensituation, in der die Unternehmung aber ihrer finanziellen Ressourcen beraubt ist. Eine erfolgreiche Sanierung ist dann kaum mehr möglich.

Daher schließt sich nach Initialisierung von Projekten im finanzwirtschaftlichen und operativen Bereich die strategische Krisenbewältigung an. Im Vordergrund steht die Fokussierung auf Stärkung vorhandener und Identifikation zukünftiger Wettbewerbsvorteile. Hierzu bieten sich Projekte zur Neuausrichtung des Unternehmungsportfolios an, die entweder in Richtung Marktbekämpfung (Outsourcing, Standortverlagerung etc.), Wachstum (Investition in neue Technologien, Neue Absatzmärkte etc.) oder aber Marktaustritt (kontrollierte Unternehmensaufgabe, Verkauf etc.) zielen.¹²

Zur nachhaltigen Stabilisierung der Unternehmung, sind gleichzeitig mit Ergreifen strategischer Maßnahmen **Veränderungen in den Prozessen zur Unternehmensführung und des Stakeholder-Managements** anzugehen.

Hierunter sind Projekte und Maßnahmen zu verstehen, die langfristig zu einer Veränderung der Unternehmenskultur führen. Konkret geht es daher um die Festlegung der Art und Weise der Unternehmensführung, Mitarbeiterpartizipation am unternehmerischen Entscheidungsprozess sowie Informationspolitik gegenüber den wesentlichen Stakeholdern der Unternehmung. Da dieser Maßnahmenbereich über die Bewältigung der akuten Krisensituation hinaus Gültigkeit besitzt, ist ihm auch nach Abschluss der Sanierungsmaßnahmen Aufmerksamkeit zu schenken. Bislang lässt sich hingegen nur vereinzelt eine Beschäftigung mit diesem Aufgabenfeld feststellen und der Fokus liegt überwiegend auf der Frage, welche finanziellen Sanierungsbeiträge die unterschiedlichen Stakeholder beitragen können. Eine solche Ausrichtung des Turnaround-Managements missachtet, dass Unternehmen komplexe soziale Systeme darstellen, in denen ein Trade-Off zwischen divergierenden Interessen der Beteiligten gefunden werden muss.

Nicht zu vernachlässigende Aufgabe: Die Schaffung der unterstützenden Umsetzungsstrukturen

Die erfolgreiche Implementierung eines Restrukturierungskonzepts benötigt vorher festgelegte Strukturen, die unterstützend auf die Maßnahmenbereiche und Arbeitsweise der Träger des Krisenmanagements wirken. **Abbildung 3** zeigt vier wesentliche Strukturbereiche im Überblick, auf deren Ausgestaltung im Krisenbewältigungsprozess besonderes Augenmerk gelegt werden muss. **In diesen vier Feldern müssen die Strukturen für den Zeitraum der Krisenbewältigung auf die situationsspezifischen Belange angepasst werden.**

| | |
|---------------------|----------------------|
| Controlling | Kommunikation |
| Organisation | Motivation |

Abb. 3. Strukturen zur Umsetzung des Krisenmanagements

In Krisenunternehmen ist häufig festzustellen, dass die vorhandenen Controllingssysteme nicht angemessen ausgestaltet sind und daher

auch nicht in der Lage waren, die sich abzeichnende Krise zu erkennen. Somit ist das Controlling in der Krise grundsätzlich auf seine Leistungsfähigkeit hin zu überprüfen. Aber auch bei einem funktionierenden Controlling-System, ist für die Bewältigung einer Krise ein anderes Berichtswesen notwendig als in einer „normalen“ Unternehmenssituation. Zum einen muss durch die **Verkürzung der Reportingzyklen** das Berichtswesen im Krisenfall schnelle Aussagen zur aktuellen Unternehmenssituation ermöglichen. Des Weiteren sind die traditionellen Sichtweisen auf Produkt- und Betriebsergebnisrechnungen nicht mehr ausreichend. Vielmehr ist auf **Kennzahlen und Reports zum Cash-Management und laufender Finanzflussrechnungen** abzustellen, um eine ständige Überprüfung der Zahlungsfähigkeit zu gewährleisten.¹⁴

Ebenfalls verändert sich die Kommunikation im Krisenfall. Grundsätzlich muss festgelegt werden, ob eine offensive oder eher restriktive Kommunikationspolitik gegenüber den internen und externen Anspruchsgruppen verfolgt wird. Sowohl für die erste als auch für die zweite Ausrichtung gibt es dabei Befürworter. Als Erfolg versprechend wird hier allerdings eine offensive Kommunikation angesehen, bei der für jede einzelne Anspruchsgruppe die relevanten Daten ausgewählt werden. **Durch diesen offenen Informationsaustausch mit den Stakeholdern soll das typischerweise in Krisensituationen verlorene Vertrauen in die Unternehmung und ihre Führungsmannschaft wieder hergestellt werden.**

Aufgrund der komplexen und spezifischen Aufgabenstellungen im Krisenbewältigungsprozess, kann die Umsetzung in der Regel nicht von der Primärorganisation der Unternehmung geleistet werden. Somit benötigt die Implementierung von Turnaround-Programmen eine eigene organisatorische Einbindung. Hier erscheint eine **eigenständige, temporäre Projektorganisation** neben der bestehenden Aufbauorganisation als sinnvoll, die nach Krisenbewältigung wieder aufgelöst wird. Im Rahmen der Projektorganisation kann einer Dreiteilung gefolgt werden: Neben dem mit internen Führungskräften besetzten Kernteam wird ein Lenkungsausschuss gebildet, dem auch externe Träger des Krisenmanagements angehören

sollten, wie z. B. Vertreter der Kredit gebenden Banken. Unterhalb des Kernteams werden Arbeitsgruppen zu verschiedenen Schwerpunktthemen des Restrukturierungsprozesses gebildet.¹⁵

Neben diesen Aspekten ist das Thema **„Mitarbeitermotivation“ ein wichtiger Erfolgsfaktor in der Krisenbewältigung.** Ein Problem für viele krisengeschüttelte Unternehmen ist, dass sie nicht als attraktive Arbeitgeber angesehen werden und vor diesem Hintergrund eher Schwierigkeiten haben werden, hoch motivierte und qualifizierte Arbeitnehmer anzuziehen. Des Weiteren müssen die bereits im Unternehmen beschäftigten Leistungsträger unbedingt gehalten werden. Hauptziel der Motivationsbestrebungen ist es somit, die **Leistungsträger des Unternehmens für die Umsetzung zu gewinnen und entsprechend in den Prozess einzubinden.**

Vor diesem Hintergrund ist kritisch auf einen Trend aus der US-amerikanischen Unternehmenspraxis hinzuweisen: Dort wird der Restrukturierungs-Begriff heute gleichbedeutend mit einem Abbau von Mitarbeitern (Downsizing) gedeutet¹⁶, um auf diesem Wege Kosten zu reduzieren. Die negativen Folgen einer solchen Vorgehensweise auf die entlassenen und vor allem auf die im Unternehmen verbliebenen Mitarbeiter werden ausgeblendet, obwohl sie die Leistungsfähigkeit einer Unternehmung dauerhaft stärker beeinflussen als die positiven Effekte einer kurzfristigen Kosteneinsparung.¹⁷ Downsizing im Krisenfall ist daher als strategische Maßnahme zu begreifen, die nur erfolgreich sein kann, wenn die Unternehmensstruktur entsprechend angepasst wird. Des Weiteren zeigt sich hier der starke Zusammenhang zwischen strategischer Maßnahme, Motivationseffekt und den Auswirkungen auf die Mitarbeiter als Träger des Krisenbewältigungsprozesses. Am Beispiel „Downsizing“ wird die Notwendigkeit zu einer ganzheitlich verknüpften Sichtweise deutlich.

Noch zu wenig berücksichtigt: Die Träger des Krisenmanagements

Obwohl in den beiden bereits vorgestellten Bereichen „Maßnahmen“ und „Strukturen“ in den

letzten Jahren erhebliche Erkenntnisfortschritte erzielt wurden, scheitern weiterhin viele Manager und ihre Berater beim Versuch einer erfolgreichen Krisenbewältigung. Ein Erklärungsansatz besteht darin, **dass vor allem der Ebene der Träger des Krisenmanagements in der Vergangenheit zu wenig Aufmerksamkeit geschenkt wurde** und folglich auch keine Verknüpfung mit den beiden Ebenen „Maßnahmenbereiche“ und „Strukturen“ erfolgen konnte.¹⁸

Dass den Trägern des Krisenmanagements für eine erfolgreiche Restrukturierung eine hohe Bedeutung zukommt, ist in der Praxis durchaus bewusst. Allerdings wird hierbei der Fokus in den meisten Fällen auf die Frage der monetären Beiträge der unterschiedlichen Anspruchsgruppen gelegt.¹⁹ Viel wichtiger ist allerdings die Fragestellung, inwiefern die unterschiedlichen Zielsetzungen und Verhaltensweisen der bedeutendsten Stakeholdergruppierungen in den Krisenbewältigungsprozess integriert werden können. In **Abbildung 4** werden nochmals die wesentlichen Beteiligten des Turnaround-Prozess dargestellt:

| | |
|-------------------|-----------------------|
| Banken | Gesellschafter |
| Management | Mitarbeiter |

Abb. 4: Träger des Krisenmanagements

Bei der Integration der Stakeholder stellt die Unternehmensleitung die Schlüsselposition dar, über die die **Arbeitnehmer** des Unternehmens, die **Gesellschafter** sowie die **finanzierenden Kreditinstitute** als weitere wesentliche Träger des Krisenbewältigungsprozesses zu berücksichtigen sind. Nur durch Ausgleich der Zielsetzungen und Bedürfnisse dieser Anspruchsgruppen der Unternehmung ist eine gemeinsame tragfähige Lösung möglich. Diese gemeinsame Lösung bedingt, dass die relevanten Gruppierungen auch zusammenfinden und ein Austausch der jeweiligen Zielsetzungen stattfindet.

In der Realität werden von unternehmensexternen Beratern erarbeitete Konzepte oftmals

ohne Berücksichtigung der relevanten Stakeholder auf die Erreichung rein finanzieller Zielsetzungen ausgerichtet. Vor diesem Hintergrund ist zunächst zu klären, welche Zielsetzung obige Anspruchsgruppen gegenüber dem Unternehmen formulieren. In einem nächsten Schritt ist zu diskutieren, wie diese Zielsetzungen in einem Restrukturierungskonzept berücksichtigt werden können. In einem letzten Schritt ist eine Integration der Anspruchsgruppen in die unterstützende Struktur vorzunehmen.²⁰

Dies betrifft zum einen die Informationspolitik gegenüber den Gesellschaftern, Banken und Mitarbeitern, die inhaltlich vom Controlling zu gewährleisten ist. Zum anderen ist die Einbindung in die Projektorganisation des Restrukturierungsprozesses an geeigneter Stelle zu gewährleisten. Für Mitarbeiter und Management

eine Krisensituation nicht eingestehen will, da Sanktionen der Gesellschafter oder Banken befürchtet werden, kann dies zu kognitiven Dissonanzen führen. Solche Dissonanzen stellen einen Spannungszustand dar, den Individuen vermeiden wollen.

Dies lässt sich in der Unternehmenspraxis beispielsweise an den immer wiederkehrenden Bilanzskandalen feststellen, bei denen eine offensichtliche Krisensituation durch Manipulationen des Managements verschleiert wird. Prominentes Beispiel der jüngeren Vergangenheit ist die Insolvenz der Schieder-Gruppe in 2007, Europas größtem Möbelhersteller, bei der 3.500 Mitarbeiter betroffen waren.²¹ Die Manipulation verdeckt (zunächst) die Krise und vermindert den Dissonanzzustand. Eine Manifestation findet dieser Ansatz in der **Prospect-Theorie**.²² Hiernach empfinden Menschen

anzusehen ist, kann die Anwendung in einer solchen Stresssituation zum Treffen falscher Entscheidungen führen. Während dies in der „normalen“ Unternehmenssituation noch kompensiert werden kann, ergeben sich in der Krisensituation sehr schnell Fehlentscheidungen, die letztlich zur Insolvenz führen können.

Fazit: Zukünftige Anforderungen an das Controlling im Rahmen des Krisenmanagements

Aus Controlling-sicht sind vor diesem Hintergrund neben fachlichen Kenntnissen zum Turn-around-Management auch Maßnahmen und Strategien zur Verminderung oben beschriebener Verhaltensanomalien wesentlich.²³ Ein Ansatzpunkt hierzu wäre beispielsweise die Gestaltung des Planungsprozesses im Gegenstromverfahren. Hierdurch kommt es quasi automatisch zur Verarbeitung einer größeren Informationsmenge.²⁴ Vom Controller ist dabei immer wieder eine kritische Reflexion der Planung vorzunehmen. Des Weiteren **erfolgt durch die Aufbereitung wichtiger Daten aus dem Unternehmen eine Objektivierung der Entscheidungsgrundlage durch das Controlling**. Mittels solcher Maßnahmen trägt das Controlling unmittelbar zu einer Verminderung von Verhaltensanomalien bei den Entscheidungsträgern im Unternehmen bei.

Hier bietet sich für den **Controller** die Chance, die Rolle des **Promotors eines ganzheitlichen Ansatzes** zu übernehmen. Erfolgreiches Krisenmanagement bedingt eine stärkere Verknüpfung zwischen Maßnahmen, Strukturen und betroffenen Personengruppen unter Berücksichtigung ihrer jeweiligen Zielsetzungen. Damit stellt sich für das Controlling gleichzeitig eine interdisziplinäre Aufgabenstellung: Neben fundierten Kenntnissen der **Betriebswirtschaftslehre** sind auch Erkenntnisse aus den **Behavioral Economics**²⁵ von großer Bedeutung und sollten berücksichtigt werden. Erste Ansatzpunkte hierzu finden sich bereits bei den Einzelthemen „Investitionsentscheidungen“²⁶ und „Budgetierung“²⁷. Eine ganzheitliche Verknüpfung im Rahmen des Krisenmanagements steht allerdings noch aus. Dies auch deshalb, weil auf dem Gebiet der Verringerung von Verhaltensanomalien

Autor



■ Dipl.-Kfm, Dipl.-BW (FH) Markus Sendel-Müller

ist Mitglied der Geschäftsleitung der INFO-Beratungs-GmbH, Saarbrücken und Lehrbeauftragter an der Hochschule für Technik und Wirtschaft des Saarlandes (HTW).

E-Mail: markus.sendel-müller@info-institut.de

ist darüber hinaus festzulegen, über welche Mechanismen eine Motivationssteigerung und Bindung an das Unternehmen geschaffen werden kann.

Als wesentliche Stolperfälle erweisen sich hierbei Verhaltensanomalien der Träger des Krisenmanagements aufgrund beschränkter kognitiver Fähigkeiten des Menschen. **Krisensituationen sind Stresssituationen für die beteiligten Personen**. In solchen Situationen machen Menschen, auch hoch qualifizierte Experten systematisch Fehler.²⁸ Von hoher Bedeutung sind hier vor allem Fehlentscheidungen aufgrund kognitiver Dissonanzen oder der falschen Anwendung von Urteilsheuristiken.

Für die beteiligten Personen ist eine krisenhafte Entwicklung als negativ anzusehen, da sie die Erreichung ihrer individuellen Ziele gefährdet. Wenn sich beispielsweise das Management

Verlustsituationen als doppelt so negativ wie Gewinnsituationen. Um den Spannungszustand der Verlustsituation zu verringern, werden daher in Krisensituation oftmals deutlich riskantere Strategien verfolgt als in Gewinnsituationen.²⁹ Dieses in der Praxis zu beobachtende Phänomen wird auch als **Risk-Return-Paradoxon**³⁰ bezeichnet, das sich über die Prospect-Theorie erklären lässt.

Ein weiterer wichtiger Ansatz ist die falsche Anwendung von Urteilsheuristiken. Dabei handelt es sich um „Daumenregeln“, die es Entscheidungsträgern erlauben auch ohne langwierige Untersuchungen schnell ihre Entscheidungen zu treffen.³¹ Vor allem in Krisensituationen, in denen der Faktor „Zeit“ einen Engpass darstellt und überwiegend nach der 80/20-Regel gearbeitet werden muss, werden solche Heuristiken verstärkt angewandt. Da aber die Unternehmenssituation als Existenz bedrohend

(Debiasing) bislang nur wenig konkretes Wissen über Strategien und Maßnahmen zur Vermeidung vorliegen.²⁷ Der vorliegende Artikel will hierzu weitere Denkanstöße für das Controlling liefern.

Literaturverzeichnis

- Bergauer, Anja (2001): Erfolgreiches Krisenmanagement in der Unternehmung, Berlin.
- Creditreform (2007): Insolvenzen, Neugründungen, Löschrungen, Neuss.
- Dettmer, Markus (2008): Westfälische Bonanza, Der Spiegel, Heft 1, S. 66-68.
- Drews, Hanno / Friedrichsen, Morten (2006): Budgetierung und selektive Wahrnehmung, in: Controlling, Heft 2, S. 79-83.
- Ebering, Alexander (2005): Behavioral Economics, Lohmar, Köln.
- Frey, Bruno S. / Eichenberger, Reiner (1989): Zur Bedeutung entscheidungstheoretischer Anomalien für die Ökonomik, Jahrbücher für Nationalökonomie und Statistik, Bd. 206, Vol. 2, S. 81-101.
- Hauschildt, Jürgen (2008): Die Feststellung der Unternehmenskrise, in: Krisen-, Sanierungs- und Insolvenzberatung, 4. Jahrgang, Heft 1, S. 5-11.
- Jünger, Wolfgang (2004): Beiträge zur Restrukturierung/Sanierung – Finanzen und Controlling, in: Buth / Hermanns (Hrsg.): Restrukturierung, Sanierung, Insolvenz, 2., vollständig neu bearbeitete Auflage, München, S. 230-244.
- Jungermann, Helmut / Pfister, Hans-Rüdiger / Fischer, Karin (2005): Die Psychologie der Entscheidung, 2. Auflage, München.
- Kahneman, Daniel / Tversky, Amos (1979): Prospect Theory: An Analysis of Decision Under Risk, in: Econometrica, Vol. 42, No. 2, S. 263-291.
- Kall, Florian (1999): Controlling im Turnaround-Prozess, Frankfurt/M. u. a.
- Kall, Florian / Robeck, Andreas: How to turn a company around – 5 Erfolgsschlüssel der Krisenbewältigung, in: Brühl / Göpfert (Hrsg.): Unternehmensrestrukturierung, Stuttgart, S. 69-92.
- Kieser, Alfred (2002): Downsizing – eine vernünftige Strategie?, in: Harvard Business Manager, Heft 2, S. 30-39.
- Lafranz, Karsten (2004): Shareholder Value-orientierte Sanierung, Wiesbaden.
- Macharzina, Klaus / Wolf, Joachim (2005): Unternehmensführung, 5., grundlegend überarbeitete Auflage, Wiesbaden.
- Perlit, Manfred / Löbler, Heige (1985): Brauchen Unternehmen zum Innovieren Krisen?, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 55. Jahrgang, Heft 5, S. 424-450.
- Perlit, Manfred / Löbler, Heige (1989): Das Innovationsverhalten in der mittelständischen Industrie, Schriften zur Mittelstandsforschung, Nr. 27, Stuttgart.
- Phillips, J. K. / Klein, G. / Sieck, W. R. (2004): Expertise in Judgement and Decision Making: A Case for Training Intuitive Decision Skills, in: Koehler / Harvey (Hrsg.): Blackwell Handbook of Judgement and Decision Making, Malden, S. 297-315.
- Sendel-Müller, Markus (2007): Behavioral Turnaround-Management, in: Krisen-, Sanierungs- und Insolvenzberatung, 3. Jahrgang, Heft 6, S. 262-267.
- Wurster, Matthias (2003): Multidimensionales Restrukturierungsmanagement, Wiesbaden.
- Zayer, Eric / Hirsch, Bernhard (2006): Fehlentscheidungen bei Investitionsprojekten – Fehlerquellen und Gegenmaßnahmen, in: Controlling, Heft 12, S. 647-657.
- ¹ Vgl. Macharzina / Wolf (2005), S. 668.
- ² Vgl. Lafranz (2004), S. 5.
- ³ Vgl. Kall (1999), S. 321.
- ⁴ Vgl. Zayer / Hirsch (2006), S. 647.
- ⁵ Vgl. Zayer / Hirsch (2006), S. 650 u. S. 653.
- ⁶ „Gewinn“ ist jedoch ein nur scheinbar genauer Begriff: in der Betriebswirtschaftslehre existiert eine kaum zu überblickende Vielfalt an unterschiedlichen Gewinndefinitionen.
- ⁷ Vgl. Bergauer (2001), S. 13.
- ⁸ Vgl. Sendel-Müller (2007), S. 262.
- ⁹ Vgl. Lafranz (2004), S. 72.
- ¹⁰ Vgl. Jünger (2004), S. 241.
- ¹¹ In der Praxis werden hier regelmäßig 10% des Wertes des gesamten Einkaufsvolumens als Einsparziel angesetzt.
- ¹² Vgl. Bergauer (2001), S. 127ff.
- ¹³ Vgl. Kall (1999), S. 319; Jünger (2004), S. 230.
- ¹⁴ Vgl. Hauschildt (2008), S. 10.
- ¹⁵ Vgl. Bergauer (2001), S. 123.
- ¹⁶ Vgl. Wurster (2003), S. 14.
- ¹⁷ Vgl. Kieser (2002), S. 30.
- ¹⁸ Vgl. Sendel-Müller (2007), S. 264.
- ¹⁹ Vgl. Kall / Robeck (2004), S. 83.
- ²⁰ Vgl. hierzu Abbildung 2, Maßnahmenbereich „Unternehmensführung und Stakeholder-Management“.
- ²¹ Vgl. Frey / Eichenberger (1989), S. 82.
- ²² Vgl. Creditreform (2007), S. 25; Dettmer (2008), S. 68.
- ²³ Vgl. Kahneman / Tversky (1979).
- ²⁴ Vgl. Ebering (2005), S. 13.
- ²⁵ Vgl. Perlit / Löbler (1985), S. 443; Perlit / Löbler (1989), S. 62.
- ²⁶ Vgl. Frey / Eichenberger (1989), S. 82-83.
- ²⁷ Vgl. Sendel-Müller (2007), S. 267.
- ²⁸ Vgl. Drews / Friedrichsen (2006), S. 82.
- ²⁹ Für einen umfassenden Überblick über diesen Bereich siehe Jungermann / Pfister / Fischer (2005).
- ³⁰ Vgl. Zayer / Hirsch (2006).
- ³¹ Vgl. Drews / Friedrichsen (2006).
- ³² Vgl. Phillips / Klein / Sieck (2004), S. 298. ■



Herr Ulrich Hübner, Herr Peter Hell / Hauke und Frau Gundula Wölgel, Bremer (VCW) „perfekt in SAP“.

Controller's Kernkompetenzen im Mittelpunkt der 4. Controller's Master Class

von Detlev R. Zillmer

05
06
09
19
29
39

Zuordnung CM-Themen-Tabellau

Am 4. und 5. April dieses Jahres fand der insgesamt vierte Durchgang der Controller's Master Class mit den Präsentationen der Teilnehmer-Ausarbeitungen seinen Abschluss. Neu ist dieses Mal der Termin, nämlich bereits in der ersten Jahreshälfte eines Jahres. Wegen der grossen Nachfrage nach dem Programm war die Controller Akademie AG als Veranstalter dem Marktdruck im letzten Jahr nachgekommen und hat diesen zusätzlichen Termin dauerhaft in den Kalender aufgenommen. Somit gibt es zwei Controller's Master Classes pro Jahr, eine im April und eine im November.

Die Themen des ersten Tages: Kernkompetenzen in der Kostenrechnung

Der erste Kandidat beschrieb die **Neugestaltung des internen Rechnungswesens bei einem mittelständischen Unternehmen** in den neuen Bundesländern. Das Unternehmen war vor kurzem von einem internationalen Investor gekauft worden, was nun mit anderen, aber auch zusätzlichen, Informationsbedürfnissen einhergeht. Der Investor verlangt, dass die

Rechnungslegung nach dem neuen IFRS-Standard gemacht werden muss – Neuland für die Mitarbeiter im Rechnungswesen und Controlling. Damit war das Thema der Arbeit bzw. das dahinter stehende Projekt geboren. Im Rahmen der Überarbeitung wird die Kalkulation auf Basis von Standardkosten eingeführt, eine bislang nicht vorhandene Maschinenstundensatzrechnung aufgebaut, Kapitalfluss- und cash-flow Berechnungen erzeugt sowie die IFRS-konforme Darstellung der Bilanz und GuV-Daten realisiert.

Das zweite Thema nahm sich der **Einführung eines integrierten Kennzahlensystems** an. Das ebenfalls mittelständische Unternehmen ist durch zahlreiche Zukäufe in den letzten Jahren enorm gewachsen und ist inzwischen weltweit aktiv. Nach der erfolgreichen Harmonisierung der Kennzahlen im zentralen Berichtswesen muss das Gleiche noch für das Spartenberichtswesen erfolgen. Dabei sollen speziell auch nicht-finanzbezogene Kennzahlen in den Berichten gezeigt werden.

Da die Problemlösung durch die Andersartigkeit der einzelnen Sparten einen komplexen

Charakter aufweist, wählt der Kandidat den Weg über gezielte Einzelinterviews und integrative Workshops. Schnell stellt sich heraus, dass die vier Standardperspektiven der Balanced Scorecard das ideale Vorbild für einen ausgewogenen Kennzahlenbericht darstellen. Um sicherzustellen ob auch „richtig“ gemessen wird, greift die Projektgruppe auf die Ursachen-/Wirkungsanalyse nach Frederic Vester zurück. Insgesamt gelingt es dem Kandidaten und seinem Team auf diese Weise aus der Vielzahl der diskutierten Kennzahlen 15 Stück herauszuarbeiten, die einerseits die Einzigartigkeit der einzelnen Sparten widerspiegeln aber auch Benchmarks unter den jeweiligen Sparten erlaubt. Eine rundherum gelungene Arbeit!

Beim letzten Thema des ersten Tages geht es um die Problematik einer **verursachergerechten Kostenzuordnung von Entwicklungskosten** bei neuen Produkten. Das Unternehmen fertigt zu einem hohen Prozentsatz im Kundenauftrag und ist auch bei der Produktentwicklung, zusammen mit dem späteren Kunden, aktiv. Bislang werden die in der Produktentwicklungsphase angefallenen Kosten nicht



systematisch erfasst, was eine aussagefähige Nachkalkulation erschwert. Im neu gewählten Ansatz sind zunächst verschiedene Beschäftigungsgruppen definiert und mit aussagekräftigen Stundensätzen versehen worden. Parallel dazu sind mit Hilfe einer Software die Entwicklungsprojekte systematisch angelegt und strukturiert worden. Die Verantwortlichkeiten für das Einrichten, Pflegen und Bebuchen der Projekte wurden ebenfalls neu geregelt. Im Controlling ist die bisherige Kalkulation so überarbeitet worden, dass die nun systematisch erfassten Projektdaten in die Kalkulationsstruktur integriert werden können. Den Probelauf hat das neue Zuordnungssystem bereits erfolgreich hinter sich gebracht und damit neue Einsichten für zukünftige Projekte eröffnet.

Die Themen des zweiten Tages: Die Planung – im weiteren Sinne

Den Tag eröffnete eine Arbeit über das Kundenportfolio, mit dessen Hilfe man sich in Zukunft **strategisch richtige Entscheide in Marketing und Vertrieb** verspricht. Durch die bessere, portfoliobasierte, Auswahl der zu betreuenden Kunden soll in der Folge die Umsatzrendite des Unternehmens gesteigert werden.

In seiner Arbeit diskutiert der Kandidat zunächst unterschiedliche Ansätze – von der ABC-Analyse, über die Kunden-Deckungsbeitragsrechnung und das Customer Lifetime Value Management bis hin zu Scoring Modellen – um dann abschließend dem Portfolioansatz den Vorzug zu geben. Im nächsten Schritt wird die Verknüpfung zwischen der Vergangenheit (bisheriges Bestellverhalten, Auftragshöhe, Frequenz, usw.) mit der vom Unternehmen gewollten strategischen Zukunft des Kunden aufgebaut. Über ein ausgeklügeltes Bewertungsverfahren werden die einzelnen Kunden anschließend den gewählten Portfoliofeldern zugeordnet. Je nach Position des Kunden im Portfolio werden konkrete Maßnahmen zur Betreuung des Kunden beschlossen. Ob es dieses Jahr gelingen wird, wie gewünscht die Umsatzrendite um einen gewissen Prozentsatz zu steigern, lässt sich zum Präsentationszeitpunkt noch nicht abschließend bewerten.

In der Mitte des heutigen Tages liegt ein Thema „mit Zukunft“. Es geht um den weiteren **Aus-**

bau eines bereits in den Grundzügen vorliegenden Personal-Controllings in einer international aufgestellten Firma. Das was schon vorhanden ist, ist auf die Einführung der Balanced Scorecard vor ein paar Jahren zurückzuführen. In dem Unternehmen ist man jedoch unzufrieden mit den erzielten Ergebnissen und möchte nun eine systematischere Personalarbeit leisten. Vor allem die „Betreuung“ der Mitarbeitenden soll aktiver gestaltet werden. Der präsentierte Inhalt der Abschlussarbeit konzentriert sich auf einen neuen „Human Resources Report“. Dieser besteht aus drei Bestandteilen: aus dem Zahlenbereich der ausgewerteten Kennzahlen, einem graphischen Teil und einem Soll-Ist-Vergleich der geplanten, durchgeführten bzw. abgeschlossenen Maßnahmen und deren Erfolge. In einer kritischen Würdi-

trauensaufbau der lokalen Controller gesteckt werden, denn ohne Vertrauen in diese wäre der Umbau wahrscheinlich nicht gelungen. Das folgende Zitat, geäußert gegenüber den Controllern, beschreibt die zerstörte Vertrauensbasis nur zu gut: „Schreibt doch, was ihr wollt“. Nach einer umfangreichen Ist-Analyse der jetzigen Situation, speziell organisierten Feedbackrunden unter den am Budgetprozess beteiligten Controllern und Managern, sowie einer regelmäßigen Informationsrunde über die Veränderungen und Fortschritte des Veränderungsvortabens, gelang es dem Kandidaten das Vertrauen der Manager wieder zurück zu gewinnen. Die Planung für 2008 folgte denn auch sofort dem neu erstellten Planungsprozess und den neuen Richtlinien. Das positive Feedback der zuvor kritisch eingestellten Manager nach

Autor



■ Dipl.-Kfm. Prof. Detlev R. Zillmer

studierte Feinwerktechnik u. BWL an der TU Stuttgart. Seit 1992 ist er Trainer, seit 1994 Partner der Controller Akademie. Im März 2003 wurde er zum Professor der Zürcher Fachhochschule ernannt. Prof. Zillmer begleitet Firmen bei der Umsetzung von Projekten, coacht Teams und Einzelpersonen, hilft beim Aufbau und umsetzen von Strategien, Projekt- und Personal-Controlling.
E-Mail: d.zillmer@controllerakademie.de

gung des Erreichten wird festgestellt, dass es der Unternehmung an einer strategischen Personalpolitik mangelt. So mündet die Arbeit abschließend in einen Maßnahmenkatalog, der genau diese fehlenden strategischen Gedanken hervorhebt.

Das letzte Thema beschreibt, **wie ein Controller auszog die Akzeptanz der Budgetierung beim lokalen Management wieder zu erhöhen** und gleichzeitig eine Struktur in den jährlichen Erstellungsprozess zu bringen. Die Muttergesellschaft, die im europäischen Ausland sitzt, hat durch ihr Verhalten den bisherigen Prozess allmählich unterminiert und damit an Glaubwürdigkeit eingebüßt. Hinzu kam ein stürmisches Unternehmenswachstum, dem die „alten“ Vorgehensweisen nicht mehr genügten. Die sehr gelungene Arbeit beschreibt den Umbau des gesamten Planungsprozesses in der lokalen Tochter, ohne den Prozess der Muttergesellschaft nachteilig zu beeinflussen. Ein nicht unerheblicher Teil der Arbeit musste in den Ver-

getaner Arbeit zeigt auch den menschlichen Erfolg dieser Arbeit. Das Gesamtfazit für diese Arbeit: Der Budgetierungsprozess ist in dem Unternehmen zu neuem Leben erwacht.

Der Beirat dankt allen Teilnehmern an dieser Controller's Master Class für ihr hohes Engagement und die erbrachten Leistungen. Es zeigte sich wieder, dass die Themen, mit denen sich die Controller in ihren Unternehmen auseinandersetzen, weit gefächert sind – von einseitiger Tätigkeit also keine Spur! **Neben den als klassisch zu bezeichnenden Themen im und ums Rechnungswesen sind auch prozess-/ablauforientierte Themen immer wieder ein Thema.** Hier gilt wohl der Ansatz, dass man „sich stets auf's Neue“ auch um das Bewährte kümmern muss. Aber auch neuen Strömungen, wie hier dem Personal-Controlling, widmen sich Controller mit grossem Eifer und lassen sie nicht „links liegen“. Der Beirat ist gespannt, welche Themen zur 5. Controller's Master Class im November präsentiert werden. ■



Kriterien für eine erfolgreiche Unternehmensplanung unter Berücksichtigung von Better-Budgeting-Ansätzen

von Michael Masa und Jan Noeske

Durch die gestiegene Komplexität der Unternehmen steigt auch die Komplexität der Planung. Auch die erhöhten Rendite-Anforderungen des Kapitalmarkts erfordern als Grundlage der Unternehmenssteuerung eine **effiziente und realistische Planung, in der alle strategischen und operativen Teilaspekte berücksichtigt werden**. Nur so ist eine qualitativ hochwertige Planung sichergestellt, welche die Unternehmensstrategie widerspiegelt. Unterstützt werden sollte eine solche Planung durch regelmäßige Forecasts/Prognosen, welche auch Änderungen von Rahmenparametern berücksichtigen, z. B. markt- und gesamtwirtschaftliche Veränderungen oder Innovationen von Wettbewerbern.

Anforderungen an die Planung steigen

In der Praxis ist es allerdings häufig der Fall, dass Planungsprozesse (Budgetierung sowie Forecasting) zu komplex und intransparent sind, sodass

eine zeitnahe Anpassung der Planungsparameter und der darauf basierenden Plandaten nicht durchführbar ist. Das Resultat ist eine unflexible Planung, wodurch die Unternehmen nicht in der Lage sind, auf unterjährige Änderungen im Markt- und Unternehmensumfeld zu reagieren.

Dies zeigt auch die europaweite Vergleichsstudie „Consolidation, Reporting and Planning Functions in European Multinational Enterprises“, für die ifb group und BPM International über 130 Konzerne befragten. 80% der befragten Unternehmen sehen mittleres oder hohes Verbesserungspotential in ihrem Budgetierungsprozess. Die Studie macht deutlich, dass oftmals auf den Einsatz effizienter Methoden und IT-Lösungen verzichtet wird. Dadurch werden nachhaltige Verbesserungspotentiale nicht realisiert und es entstehen Wettbewerbsnachteile, da zu viele Ressourcen mit der Planung beschäftigt sind.

Trotz vieler Versuche, den Planungsaufwand zu reduzieren und die Qualität zu steigern, haben

bislang nur wenige zu wirklichen Verbesserungen geführt. Neben dem etablierten Ansatz „Better Budgeting“ wird deshalb auch das umstrittene Konzept „Beyond Budgeting“ vermehrt wahrgenommen.

Im Folgenden werden zunächst die Ansätze „Better Budgeting“ und „Beyond Budgeting“ kurz skizziert. Die genannte Studie zeigt den aktuellen Stand, Problemfelder und Benchmarks zum Einsatz verschiedener Methoden und IT-Lösungen. Die Ergebnisse der Studie sowie aktuelle Projektbeispiele erlauben eine kritische Bewertung verschiedener Lösungsansätze für aktuelle Problemfelder. Abschließend werden Schlüsselkriterien und konkrete Maßnahmen für eine integrierte, flexible und effiziente Unternehmensplanung abgeleitet.

Klassische Planungsprozesse

Die Unternehmensplanung umfasst eine strategische Planung, in der die meist langfristig an-

gelegten Unternehmensziele formuliert werden, sowie auf geringere Zeithorizonte angelegte operative Planungsvorgänge. In der strategischen Planung werden Unternehmensziele und -visionen festgelegt und anhand von absoluten oder relativen Kennzahlen quantifiziert. Im Idealfall werden diese als Input oder Benchmark für die operative Planung herangezogen. **Die operative Planung setzt sich zusammen aus Budgetierungs- und Forecasting-Prozessen.** Hier werden Daten in Teilplänen (Umsatz/Absatz, Investition, Personal, etc.) wertmäßig erfasst, welche zu einer integrierten Erfolgs- und Finanzplanung bottom-up konsolidiert werden. Die Kontrolle der definierten Zielsetzungen sowie die Ableitung von konkreten Handlungsvorgaben und deren organisatorische Umsetzung in einer Maßnahmen- und Ressourcenplanung sind ebenfalls Bestandteil der betrieblichen Planung.

Eine typische Schwachstelle in bestehenden Planungsprozessen ist die **oft ungenügende Verankerung strategischer Ziele in operativen Steuerungsgrößen.** Zum Beispiel kann eine reine Fokussierung auf die Steigerung der Absatzvolumina des bestehenden Produktportfolios im Rahmen der operativen Planung zu einer Fehleinschätzung künftiger Marktentwicklungen, Trends und der Konkurrenzsituation führen. Auch die Ableitung von GuV, Bilanz und Cashflow ist oft zeitintensiv oder wird aufgrund unabgestimmter, in unterschiedlichen Detaillierungsgraden vorliegender Teilpläne häufig nicht durchgeführt. Die Auswirkungen nachträglicher Planänderungen auf andere Teilpläne werden ebenfalls häufig nicht vollständig berücksichtigt. Zum Beispiel kann die Steigerung der Produktionsmenge Auswirkungen auf das Investitionsbudget haben.

Better Budgeting

Better Budgeting zielt auf eine Weiterentwicklung der klassischen Planung ab: **Weniger Aufwand durch eine Verkürzung auf erfolgskritische Prozesse und mehr Flexibilität durch dezentrale Planungsprozesse** mit entsprechenden Verantwortlichkeiten. Neben der Budgetierung sollte das **Forecasting als rollierender Prozess** implementiert werden und eine Übersicht über zukünftige Entwicklun-

gen anhand wesentlicher Informationen gewährleisten. Die Planung sollte gemäß Better Budgeting insgesamt eine geringere Granularität aufweisen. Die schlankere Planung sollte stark kunden- und marktorientiert ausgerichtet sein sowie eine stärkere Bindung zwischen Strategie und operativer Planung aufweisen. Eine effiziente Umsetzung dieses Ansatzes sollte zudem den Einsatz einer Planungssoftware beinhalten.

Eine Umstellung des Planungsprozesses unter Berücksichtigung aller Aspekte des Better Budgeting ist sehr zeit- und kostenintensiv und daher in der Praxis häufig schwer durchführbar. Es ist kritisch zu prüfen, ob die jeweiligen Instrumente und die gewählte Art der Einführung in der Unternehmung wirklich zu einer Verbesserung der Planung führen. So kann die Implementierung eines IT-Systems auch zu einem gegenteiligen Effekt führen. Aufgrund der technischen Möglichkeiten, die eine solche Software bietet, wird im Rahmen der Implementierung der Planungsprozess oft granularer konzipiert als notwendig.

Beyond Budgeting

Im Gegensatz dazu sieht Beyond Budgeting eine vollständige Abkehr von bisherigen Planungsprozessen vor. Das Modell besteht aus Prinzipien zur **Gestaltung eines flexiblen kontinuierlichen Prognose- und Koordinationskonzeptes innerhalb einer schlank strukturierten Organisation.** Im Vordergrund

steht die Organisation des Unternehmens als dezentrale Netzstruktur mit unternehmerischen eigenverantwortlichen Einheiten. In Unternehmen, die nicht netzwerkartig organisiert sind, erfordert eine vollständige Umsetzung dieses Prinzips nicht nur eine Änderung des Planungsprozesses, sondern auch eine umfassende Reorganisation des Unternehmens. Neben den **Restrukturierungsaufwänden** können Mitarbeiter, besonders im mittleren Management, durch die psychologische Umstellung auf eigenverantwortliches, unternehmerisches Denken überfordert sein. Positive oder negative Effekte durch die Implementierung des Beyond-Budgeting-Konzeptes sind empirisch noch nicht nachweisbar. Auch ist das Konzept nicht für jedes Unternehmen(-sumfeld) geeignet. Es ist vorstellbar, dass Beyond Budgeting in Unternehmen, welche stark marktdynamisch agieren müssen, sinnvoller ist als in Unternehmen in einem relativ starren Markt. Das Konzept sieht eine ganzheitliche Neuausrichtung vor, die bis jetzt in der Praxis nur in wenigen Unternehmen vorgenommen worden ist. Daher werden in der weiteren Betrachtung nur Ansätze des Better-Budgeting-Konzeptes hinsichtlich des praktischen Nutzens kritisch überprüft.

Im Folgenden wird anhand der Studie von IfB und BPM International kritisch analysiert, inwieweit bestimmte Aspekte des Better Budgeting in der Praxis umgesetzt sind, wo aktuelle Problemfelder in derzeitigen Planungsprozessen liegen und welches die wesentlichen Faktoren für eine erfolgreiche Unternehmensplanung sind.

Autoren



■ Dipl.-Physiker Michael Masa

ist Senior Consultant des Beratungs- und Softwareanbieters IfB group in Köln, wo er im Bereich Financial Management Services tätig ist. Zu seinen Schwerpunkten zählen Lösungen für Business Performance Management und deren technische Umsetzung.

■ Dipl.-Betriebswirt (BA) Jan Noeske

ist Managing Consultant des Beratungs- und Softwareanbieters IfB group in Köln, wo er im Bereich Financial Management Services tätig ist. Zu seinen Schwerpunkten zählt Business Performance Management.



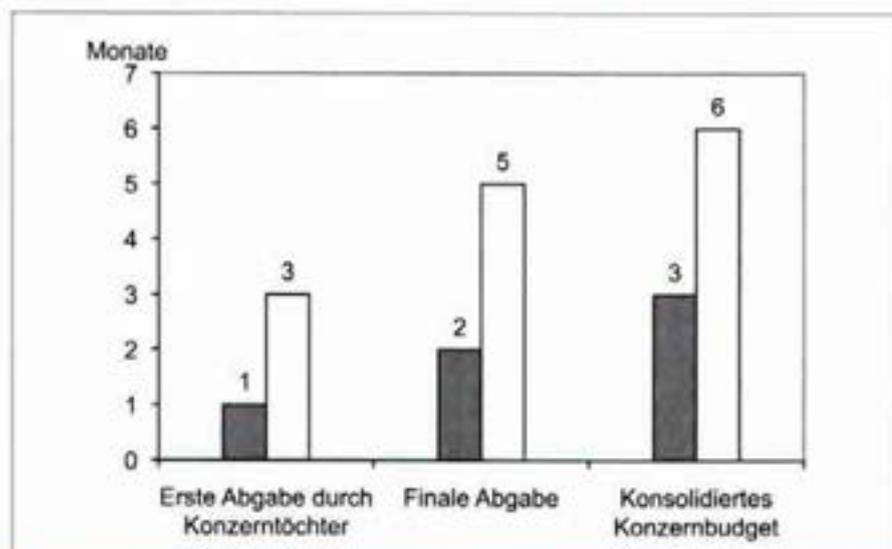


Abb. 1. Dauer der Phasen des Budgetierungsprozesses

Europaweite Studie zeigt Verbesserungspotentiale und Benchmarks

Der Vergleich wichtiger Erfolgsfaktoren der Planung wie Abschlusszeiten, Qualität und Ressourceneinsatz macht deutlich, dass Optimierungspotential hinsichtlich Planungsprozesse und -inhalte besteht. Ein Beispiel sind die Durchlaufzeiten der Planung: Die „Top Performer“ der Studie verabschieden ein Konzernbudget im Schnitt innerhalb von drei Monaten, die „Worst Performer“ benötigen dafür neun Monate. Als „Top Performer“ gelten im Folgenden jene 20 Studienteilnehmer, die unter Berücksichtigung sämtlicher quantitativer und qualitativer Kriterien in der Studie die insgesamt höchste Punktzahl erreichten. Dementsprechend gilt im Folgenden die Bezeichnung „Worst

Performer“ für die 20 Unternehmen mit der insgesamt geringsten Punktzahl.

Inhalte der Planung

Erwartungsgemäß enthält das Budget der Top Performer eine Gewinn- und Verlust-Rechnung (100% der Top Performer), eine Bilanz (95%) sowie KPI's und Cashflow-Statement (je 81%). 67% der Top Performer planen außerdem nicht-finanzielle Angaben, 82% der Top Performer (33% der Worst Performer) planen den Umsatz pro Produkt, während der Deckungsbeitrag pro Produkt nur bei 47% der Top Performer und bei 22% der Worst Performer geplant wird. Dies bedeutet, dass bei vielen Unternehmen die Kostenallokation als zweitrangig oder der Aufwand für eine Erhebung als zu hoch eingeschätzt wird.

Auffallend ist, dass die Lücke zwischen dem schlechtesten und besten Unternehmen bei der Erstellung des Cashflow-Statements am größten ist (46 Prozentpunkte). Ebenso weist hier das Zahlungsziel eine hohe Lücke auf (42 Prozentpunkte). Nur 11% der schlechtesten Unternehmen planen die Debitorenlaufzeit. Dieses Ergebnis ist von besonderer Relevanz, da der häufigste Insolvenzgrund in Deutschland fehlende Liquidität ist.

Die Top Performer berichten zudem auch Planzahlen für den Economic Value Added (EVA) und Marktanteile (53 % bzw. 59 %). Bei den Worst Performern sind es 33% für EVA bzw. 11% für Marktanteile.

Nahezu alle Studienteilnehmer machen für das Income Statement einen Forecast. Aber fast doppelt so viele Top Performer erheben auch Daten für Bilanz, Cashflow-Rechnung und KPI's.

Im Vergleich zum Ist-Reporting machen 45 % der Top Performer und 25 % der Worst Performer beim Forecasting keine Aggregation im Detaillierungsgrad. Das ist auf die häufig genutzten Software-Systeme der Top Performer zurückzuführen, in denen sowohl das Ist-Reporting als auch das Forecasting in einheitlichen Strukturen abgebildet wird.

Beim Zeithorizont ergeben sich keine gravierenden Unterschiede, meistens wird der Forecast bis Jahresende erstellt. Der im Rahmen von Better Budgeting formulierte Ansatz, das Forecasting als kontinuierlichen Prozess im Unternehmen zu implementieren und dementsprechend rollierende Forecasts durchzuführen, wird von wenigen Unternehmen umgesetzt.

Detaillierungsgrad/Granularität

Der größte Detaillierungsgrad findet sich bei Umsatz und Kosten in der Gewinn- und Verlustrechnung, die höchste Aggregation dagegen bei nicht-finanziellen Angaben und Cashflow auf Konzernebene. Des Weiteren ist festzustellen, dass der Detaillierungsgrad des jeweiligen Budgets auf lokaler Ebene höher ist als auf Konzernebene. Die Planung des Konzernbudgets der

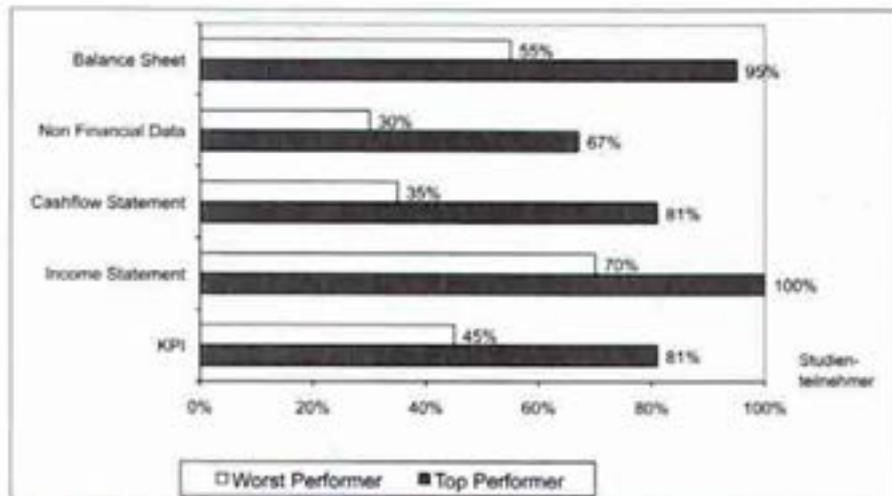


Abb. 2x. Planungsqualität der Top und Worst Performer der Studie

Top Performer weist in allen Bereichen eine hohe oder mittlere Granularität auf, während die Worst Performer ein weniger detailliertes Budget planen. **Abbildung 4** verdeutlicht dies anhand der Planungstiefe des Umsatzes und des Betriebsgewinns.

Dies ist ein **äußerst interessantes Ergebnis, das in direktem Widerspruch zu der im Better Budgeting geforderten Vereinfachung der Planung steht**. Zu erwarten wäre gewesen, dass die Top Performer eine schlankere Budgetplanung durchführen als die Worst Performer. Dies ist jedoch nicht der Fall. Da die Top Performer sowohl eine detailliertere als auch umfangreichere Planung durchführen, sind sowohl Granularität als auch Inhalt der Planung keine wesentlichen Erfolgsfaktoren.

Strategische Ausrichtung der operativen Planung

Bei den Top Performern haben 65 % einen voll standardisierten Prozess dafür, dass sich die Konzernziele in den Zielen der dezentralen Einheiten wieder finden. Bei den Worst Performern haben dies nur 15 %, im Durchschnitt 42 % realisiert. Die Ausrichtung der operativen Planung anhand der strategischen Planung, wie im Better-Budgeting-Konzept gefordert, ist in Unternehmen mit effizienten Planungsprozessen umgesetzt.

Probleme im Planungsprozess von Konzern und Tochtergesellschaften

Probleme und Verzögerungen in Budgetierungs- und Forecasting-Prozessen haben aus Konzernsicht vor allem folgende Ursachen:

- Verspätete Datenmeldungen durch die Business Units
- Fehler in der Datenlieferung
- Mangelnde Erklärungen zu Budget-Annahmen
- Geschäftsleitung fordert häufig manuelle Anpassungen
- Erklärung der Unterschiede zwischen aktuellen Daten und Vorperioden
- Mangelnde Transparenz bezüglich Daten-Änderungen

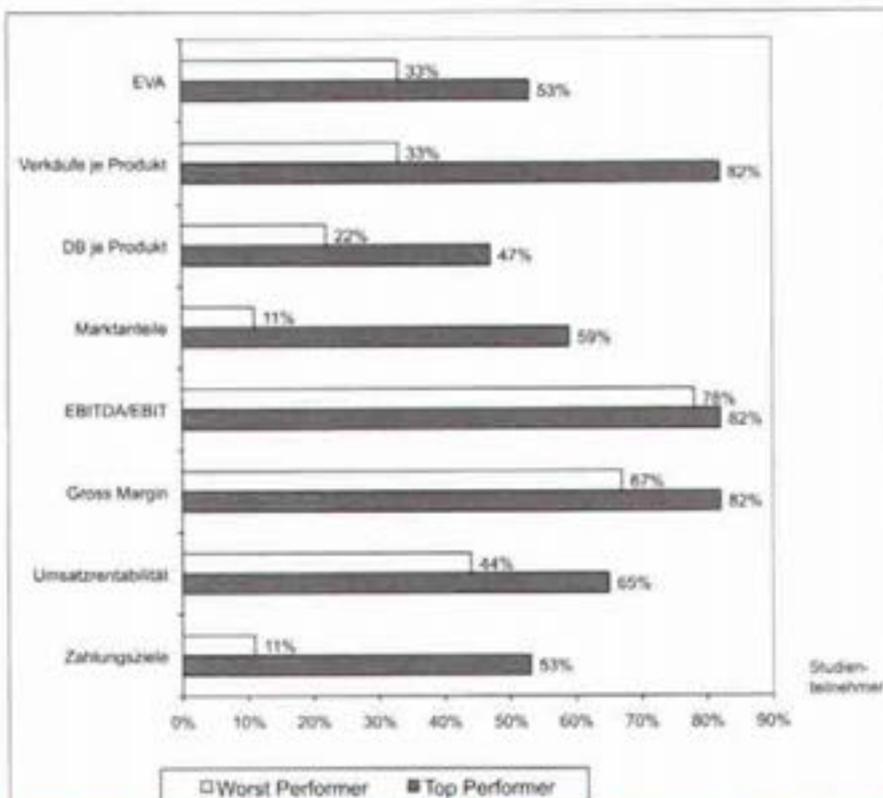


Abb. 2: Planungsinhalte (KPI-Daten) der Top und Worst Performer der Studie

Auf der Ebene der Tochtergesellschaften konnten folgende Hauptursachen für Probleme und Verzögerungen identifiziert werden:

- Manuelle Eingabe der Daten in das Konzernberichtsformat
- Freigabe der Budget/Forecast-Daten durch die lokale Geschäftsleitung
- Mangelnde Kenntnisse der Mitarbeiter in den Business Units
- Koordination der Angaben verschiedener operativer Abteilungen
- Mangel an standardisierten Prognosetools und -modellen

Aus der Analyse der Probleme und deren Ursachen ergeben sich Maßnahmen, die die größte Auswirkung zur Umsetzung einer effizienteren Planung haben. Dies ist zum einen die Festlegung und Vereinheitlichung von Planungsprozessen und -modellen und andererseits die Verbesserung der Qualität der Plandaten (siehe letzter Abschnitt).

Einsatz von Planungssystemen

Bei den Top Performern nutzen ca. 80 % Planungssysteme im Vergleich zu 50 % bei den

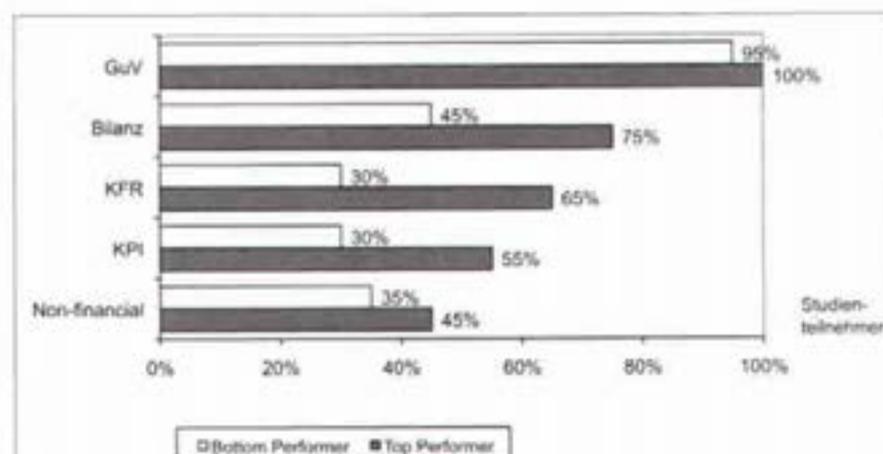


Abb. 3: Inhalte der Forecasts

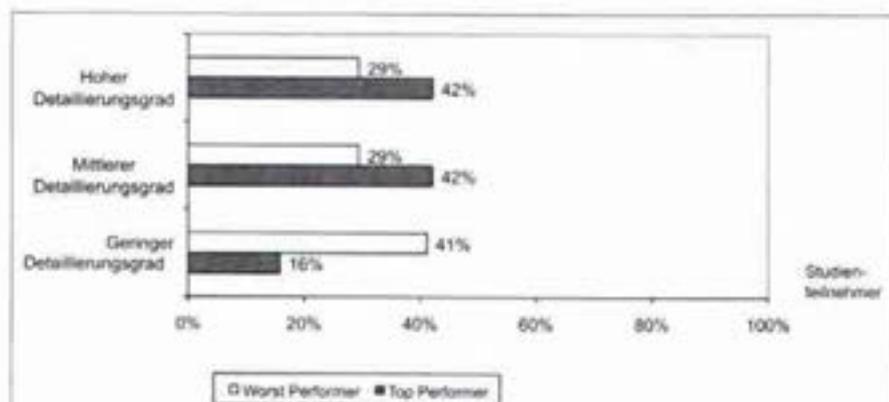


Abb. 4: Detaillierungsgrad der Planung des Umsatzes/Betriebsergebnis

Worst Performern, 42 % der Top Performer planen mit einer spezialisierten BPM-Software, nur 5 % der Worst Performer. Bei den eingesetzten BPM-Software-Produkten hat sich jedoch keine Applikation besonders hervorgehoben.

Bei den Top Performern werden zwar BPM-Tools verstärkt eingesetzt, jedoch ist auch bei diesen Unternehmen die IT-Landschaft für den Bereich Planung oft heterogen. **Es werden häufig mehrere Softwaresysteme parallel verwendet.** Ein System wird oft nur für ein Fachthema (z. B. Investitionsplanung) oder für eine organisatorische Einheit als Insellösung eingesetzt.

Der Planungsprozess wird aufgrund abzustimmender Schnittstellen und Metadaten (z. B. Kostenstellenstruktur in den verschiedenen Systemen) und notwendigen Extraktionen aus den Systemen wieder ineffizienter. Der Einsatz von speziellen Softwareinstrumenten zur Planungsunterstützung kann somit ein wesentlicher Faktor sein, aber kein hinreichendes Kriterium zur Durchführung einer effizienten Planung.

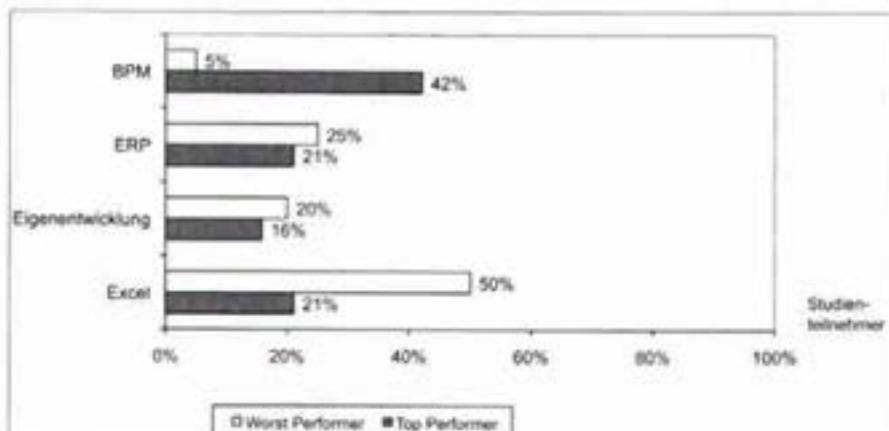


Abb. 5: Einsatz von Planungssoftware

Insgesamt zeigen die Ergebnisse der Studie, dass bei den Top Performern einige Better-Budgeting-Ansätze angewendet werden, zum Beispiel die **Ableitung der operativen Budgets aus strategischen Kennzahlen** oder der Einsatz einer Planungssoftware. Die im Better-Budgeting-Konzept geforderte Komplexitätsreduktion wird bei den Inhalten und der Granularität der Planung von den Top Performern nicht berücksichtigt. Die Benchmarks und die in der Studie ermittelten Probleme in aktuellen Planungsprozessen zeigen deutlich, dass kritische Erfolgsfaktoren für eine erfolgreiche Unternehmensplanung eher in den Prozessen und der Organisation zu suchen sind.

Best-Practice-Beispiele aus einzelnen Unternehmen

Je nach Entwicklungsstand und Komplexität des Unternehmens, Wettbewerbsdruck und Unternehmensführung konzentrieren sich die Planungsoptimierungen auf unterschiedliche Bereiche. Die folgenden zwei Beispiele zeigen Optimierungsmöglichkeiten zu zwei Themenberei-

chen: Die Optimierung der Konzernplanung und eine Vereinfachung des Planungsprozesses durch eine bessere Integration der Zielvorgaben der Geschäftsführung.

Beispiel 1: Optimierung der Konzernplanung bei einem internationalen Reisekonzern

Bei diesem Reisekonzern waren die internen Informationsflüsse ursprünglich **getrennt zwischen dem internen Rechnungswesen (Controlling) und dem externen Rechnungswesen (Konzernbuchhaltung)**. D. h. es wurden unterschiedliche Daten in unterschiedlichen Strukturen an den Vorstand berichtet, eine Überleitung war nicht möglich. Planung und Reporting wurden **mit Excel durchgeführt**.

Durch eine Optimierung der Konzernplanung sollten folgende Ziele erreicht werden:

- Höhere Transparenz auf Konzernebene hinsichtlich Erfolgs- und Finanzsituation
- Integration der unterschiedlichen Teilpläne (Absatz-, Investitions-, Finanz- und Bilanzplanung)
- Verlässliche und aufeinander abgestimmte Daten aus dem internen und externen Rechnungswesen
- Standardisierung der Strukturen für den Gesamtkonzern
- Optimierung des Planungsprozesses

Umgesetzt wurde dies durch folgende Maßnahmen:

- Integration der verschiedenen Teilpläne in die Kostenstruktur
- Re-Design des Datenflusses des internen und externen Rechnungswesen zu einem einheitlichen Datenfluss
- Vereinheitlichung der Strukturen des internen und externen Rechnungswesens
- Einrichten eines Financial Datawarehouse und einer datenbankgestützten Planungs- und Reporting-Lösung

Diese Maßnahmen berücksichtigen wesentliche Aspekte des Better Budgeting hinsichtlich einheitlicher und integrierter Strukturen und Pro-

zesse sowie einer datenbankgestützten Planungsapplikation.

Beispiel 2: Vereinfachung des Planungsprozesses durch bessere Integration der Zielvorgaben der Geschäftsführung bei einem internationalen Automobil-Zulieferer:

Das Unternehmen gab seinen einzelnen Werken genaue Rendite-Vorgaben. Unabhängig davon erfolgte in den einzelnen Werken eine Bottom-up-Planung. Dies führt zu unnötigen Planungsschleifen, da die Konzernziele i. d. R. bei der Bottom-up-Planung nicht erreicht werden. Gleichzeitig erschwerten kontinuierliche Änderungen bei den Produktionsmengen die Planung.

Deshalb sollte der Planungsprozess vereinfacht und die Anzahl der Planungsschleifen reduziert werden. Zudem sollte die Qualität der Planung steigen, indem sichergestellt wird, dass alle nachträglichen Änderungen bei Planungsgrößen bei allen Abhängigkeiten berücksichtigt werden.

Die Top-down-Vorgaben wurden deshalb vor Beginn der Planung deutlich verfeinert. So wird sichergestellt, dass bei der Erlös- und Kostenplanung von vornherein die gesteckten Rendite-Ziele erreicht werden und weitere Planschleifen nicht mehr notwendig sind.

Zudem wurde durch die **Abbildung des Planungsprozesses in einer Workflow-Software** sichergestellt, dass bei Wiederholung einzelner Teilschritte alle Abhängigkeiten berücksichtigt werden. In weiteren Schritten soll durch die Einführung einer datenbankgestützten Planungsapplikation die Qualität weiter erhöht werden. In diesem Fall wurden insbesondere die Anforderung des Better Budgeting an eine bessere Integration der strategischen (top-down) und der operativen Planung berücksichtigt.

Schlüsselkriterien für eine erfolgreiche Unternehmensplanung

Es hat sich bei den vorgestellten und anderen Optimierungsprojekten gezeigt, dass **partielle Eingriffe bzw. Maßnahmen im Sinne des**

„Better Budgeting“ zur Optimierung der Planungsaktivitäten eher geeignet sind als ein radikaler bzw. totaler Umbruch. Revolutionäre Konzepte wie das Beyond Budgeting finden dagegen in der Praxis wenig Anklang. Fragt man die an der Studie teilnehmenden Unternehmen, ob sie andere Budgetkonzepte verfolgen, geben 94% an, dass keine Veränderungen geplant sind. Nur 6% wenden einen radikalen Ansatz an.

Aus den Ergebnissen der besten Studien-Teilnehmer und der Erfahrung aus Optimierungsprojekten lassen sich sieben Schlüsselkriterien für eine erfolgreiche Planung ableiten:

1. Steuerung: Der gesamte Planungsprozess (Budgetierung und Forecasting) sollte aktiv gesteuert werden. Maßgebende und koordinierende Funktionen, entsprechende Verantwortlichkeiten und Prozesse sollten klar definiert werden.

2. Coaching und Training: Ungenügende Koordination zwischen Konzernmutter und Tochtergesellschaften, mangelnde Kenntnisse und

Als mittelständisches Unternehmen mit einer über 100jährigen Unternehmensgeschichte haben wir uns in den letzten Jahren vor dem allgemeinen Wachstum des Marktes entwickelt. Mit innovativen Sortiertechnologien in den Bereichen Recycling und Mineralien arbeiten wir weltweit, u.a. durch Tochterfirmen in den USA, Australien und Asien. Im nationalen und weltweiten Geschäft wachsen wir über dem Branchendurchschnitt mit erprobter und neuer Technik.

Zur weiteren Absicherung unserer sich entwickelnden internationalen Organisation suchen wir den

Kaufmännischen Leiter (w/m) der Unternehmensgruppe

In dieser Position sind Sie verantwortlich für die

- Führung der kaufmännischen Verwaltung in der Unternehmenszentrale
- Implementierung des Gruppen-Controlling
- Monatliches Berichtswesen
- Globale Personalentwicklung
- Vorlage der Berichtszahlen für Aufsichtsgremien

Sie passen zu uns, wenn Sie bereits einige Jahre Berufserfahrung haben, teamfähig sind, Eigeninitiative entwickeln und neben sehr guten Englischkenntnissen über mindestens eine weitere Fremdsprache (Französisch oder Spanisch) verfügen.

Die o.a. Position eröffnet interessante Entwicklungsperspektiven in unserer Unternehmensgruppe. Begeistern Sie uns mit Ihren Ideen und bringen Sie diese in ein dynamisches, wachsendes, internationales und erfolgreiches Unternehmen ein. Es erwartet Sie ein zukunftsorientiertes Arbeitsfeld in einer rheinischen Metropole.

Wenn Sie sich angesprochen fühlen, senden Sie bitte Ihre Bewerbungsunterlagen an

Chiffre CM 04 08 11, Verlag für ControllingWissen AG, Münchner Str. 10, 82237 Wörthsee-Ettersschlag

fehlerhafte Datenlieferung wird durch ein Coaching und Training der Verantwortlichen entlang des Planungsprozesses vermieden.

3. Fokussierung auf erfolgskritische Prozesse und Inhalte: Alle Planungselemente, die nicht unbedingt notwendig sind, sollten entfernt werden. Hier ist das Planungsmanagement gefragt, da dies zu internen Interessenskonflikten führen kann.

4. Standardisierung: Planungsmodelle und -prozesse sollten unternehmensweit standardisiert werden.

5. Modifikation: Prozessbegleitend sollte regelmäßig eine Überprüfung stattfinden, ob Planungsmodell und -prozess noch den Anforderungen des Unternehmens- und Wettbewerbsumfelds genügen und gegebenenfalls zu Anpassungsmaßnahmen führen.

6. Fokussierung auf Planung: Der Finanzbereich eines Unternehmens sollte weniger auf die Aufnahme und Reporting des Ist-Zustandes, sondern mehr auf Prognosen von steuerungsrelevanten Größen und die Bereitstellung der daraus resultierenden Plan-Ist-Vergleiche ausgerichtet sein.

7. Einsatz von Planungssoftware: Ein wesentlicher Erfolgsfaktor ist der Einsatz einer Software zur Planungsunterstützung.

Konkrete Maßnahmen in Optimierungsprojekten

Ziel aller Verbesserungsansätze ist es, Durchlaufzeiten zu verkürzen, die Qualität zu steigern und den Aufwand für Planungsprozesse zu reduzieren. Aus den oben vorgestellten Kriterien lassen sich **konkrete Maßnahmen** ableiten, die für eine Verbesserung der Unternehmensplanung den höchsten Nutzen haben:

- * Verknüpfung der operativen Planung mit strategischen Top-down-Vorgaben
- * Vereinfachung und Flexibilisierung der operativen Planung
- * Integration der operativen Teilpläne
- * Unternehmensweite Standardisierung der Plandaten

- * Standardisierung und Strukturierung der Prozesse
- * Einführung von BPM-Software (inkl. Workflowsteuerung)

Die **Verlinkung von strategischer und operativer Planung ist unabdingbar**, um sicherzustellen, dass strategische Zielsetzungen in operativen Einheiten umgesetzt, entsprechende Ziele mit verantwortlichen Mitarbeitern vereinbart werden und dadurch eine schnelle Reaktion auf geänderte Marktbedingungen gewährleistet ist.

Die sehr detaillierte Planung der Top Performer der Studie lässt den Schluss zu, dass eine **Reduktion der Granularität kein wesentlicher Erfolgsfaktor** ist. Projekte unter Berücksichtigung des Better-Budgeting-Konzeptes zeigen jedoch, dass auch eine schlanke Planung zu einer qualitativ hochwertigen Planung führen kann. Hierdurch können auch Probleme vermieden werden, die zu Verzögerungen oder zu einem hohen Ressourceneinsatz führen, insbesondere bei der Abstimmung zwischen Konzernmutter und Tochtergesellschaften. Obwohl die Top Performer eine relativ komplexe Planung durchführen, ist es daher erstrebenswert, die Planung zu verschlanken.

Eine vollständig integrierte Planung, in der alle planungsrelevanten Teilaspekte (strategisch und operativ) einer Unternehmung ein konsistentes System bilden, ist die Grundlage für eine erfolgreiche Unternehmensplanung. Hier ist z.B. in der operativen Planung essentiell, dass Teilpläne wie Umsatz, Investition oder Personal in ein System eingebunden sind, aus dem sich Planberichte wie GuV, Bilanz und Cashflow ergeben. Im Rahmen eines Projektes zur Verbesserung der Budgetplanung sollte dies ein wichtiger Bestandteil sein.

Die von den Teilnehmern der Studie angegebenen Hauptursachen für Verzögerungen und Probleme bei der Planung zeigen, dass sowohl die zugrunde liegenden Modelle und Daten als auch die für die Planung notwendigen Prozesse häufig unzureichend definiert und standardisiert sind. **Die Vereinheitlichung und Strukturierung der Daten und Prozesse ist die mit am meisten Erfolg versprechende Maßnahme** für eine effizientere Planung und sollte nach

oder gleichzeitig zu den oben genannten Schritten durchgeführt werden.

Im Planungsprozess sollten Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten genau festgelegt sein, um die Koordination zwischen den verschiedenen Geschäftsbereichen zu erleichtern. Hier ist zu empfehlen, klare Freigabe- und Eskalationsprozesse zu definieren, um Abgabetermine gewährleisten zu können. Neben diesen Maßnahmen sollte sich der Konzern stärker mit den Problemen der Reporting-Einheiten auseinandersetzen und klare Standards setzen. Dies sollte sich beispielsweise in einem **einheitlichen verbindlichen „Fahrplan“ für den Planungsprozess** widerspiegeln.

Der Einsatz spezialisierter Planungsapplikationen legt eine wichtige Grundlage für integrierte Prozesse und Daten und damit für gute Datenqualität und rasche Durchlaufzeiten. Das in der Studie von den Reporting Units häufig genannte Problem der manuellen Dateneingabe der Budgetdaten in das Konzernformat wird dadurch gelöst. Der Planungsprozess und der daraus resultierende Workflow sollte ebenfalls softwaregestützt abgebildet werden.

Als Fazit ist festzuhalten, dass für eine qualitativ hochwertige und flexible Planung eine effiziente Organisation und strenge standardisierte Prozesse die wichtigsten Erfolgskriterien sind. Neben der Optimierung der Planungsprozesse hat hinsichtlich Aufwandsreduktion und Verbesserung der Planung die vollständige oder teilweise Umsetzung von Better-Budgeting-Ansätzen in Kombination mit dem Einsatz moderner Planungssoftware den höchsten Nutzen. ■



Kostencontrolling & Wettbewerbseffekte bei Offshoring-Projekten

von Norbert Klingebiel, Gelsenkirchen / St. Gallen

Die Auslagerung bzw. die Verlagerung von produktionswirtschaftlichen Arbeitsprozessen wird seit längerer Zeit den elementaren Handlungsoptionen der Unternehmensführung zugeordnet. Als neuartig wird hingegen die seit einigen Jahren verstärkt zu beobachtende Verlagerung von Dienstleistungen in Niedriglohnländer in den vielfältigen Facetten ihrer Ausgestaltung angesehen. Nachdem anfangs eher einfach gehaltene Aufgabenstellungen wie z.B. die Softwareentwicklung oder Funktionen des Call-Centers verlagert wurden, finden zwischenzeitlich u.a. auch **Auslagerungen von komplexen Back-Office-Tätigkeiten** statt.

Wie der **Abbildung 1** zu entnehmen ist, weisen im industriellen Sektor die Bereiche Fertigung und Montage unverändert die umfassendsten Verlagerungsaktivitäten auf, jedoch sind bei den Bereichen Konstruktion, Verwaltung und Service zwischenzeitlich die höheren Steigerungsraten festzustellen. Bedeutsam ist hierbei, dass viele Prozesse erst inländisch (Outsourcing) ausgelagert werden, bevor sie anschließend ins Ausland (Offshoring) verlagert werden (vgl. Meyer, 2006, S. 12).

Bedeutung und Varianten des Offshoring

Offshore bedeutet im engeren Sinne „vor der Küste“ und im weiteren Sinn „Ausland“. Der Begriff „Offshoring“ umfasst diese charakteristischen Merkmale, geht aber in seiner inhaltlichen Ausgestaltung deutlich weiter. Obgleich für den Terminus Offshoring noch kein einheit-

liches Begriffsverständnis vorliegt, zeichnet sich ein breiter inhaltlicher Konsens dahingehend ab, dass hierunter eine Verlagerung von Wertschöpfungsaktivitäten mit Dienstleistungscharakter primär mit dem Ziel der Kostenreduzierung verstanden wird, die eine hohe räumliche Entfernung zum ursprünglichen Ort ihrer Erbringung bei einem parallel gegebenen niedrigen Lohnniveau aufweisen (vgl. z.B. von Campenhausen, 2005, S. 6; Cappallo / Da-Cruz, 2006, S. 487);

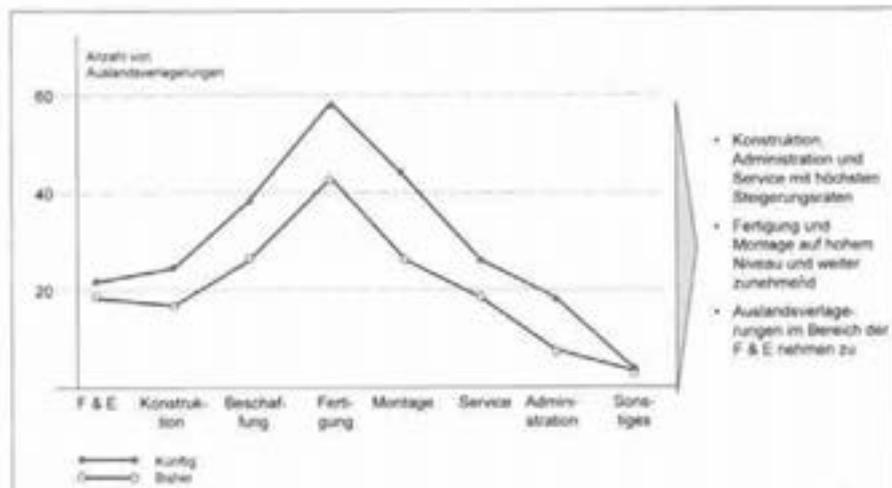


Abb. 1: Verlagerungsaktivitäten bei den Unternehmensfunktionen (Quelle: Fleisch / Gognat / Lorenz, 2006, S. 14)

23

26

34

R

G

Z

Zuordnung CM-Themen-Tabellen

aus einer europäischen Betrachtungsperspektive können hier **exemplarisch China und Indien** genannt werden. Als zusätzliches Merkmal ist dabei auf die Verlagerung von Aktivitäten hinzuweisen, die bisher aufgrund ihres wissens- oder kommunikationsintensiven Charakters als ungeeignet für eine Verlagerung angesehen wurden (z.B. IT-Dienstleistungen, Personaldienstleistungen, Rechtsberatung). Eine weitere Besonderheit ist häufig in der schrittweisen Verlagerung gegeben, weshalb eine Unterscheidung in bereits verlagerte und (noch) zu verlagernde Prozesse vorzunehmen ist.

Obleich die Begriffe Outsourcing und Offshoring gelegentlich synonym verwendet werden, weisen sie allenfalls ergänzende Merkmale auf (siehe Abb. 2). Onshore Outsourcing um-

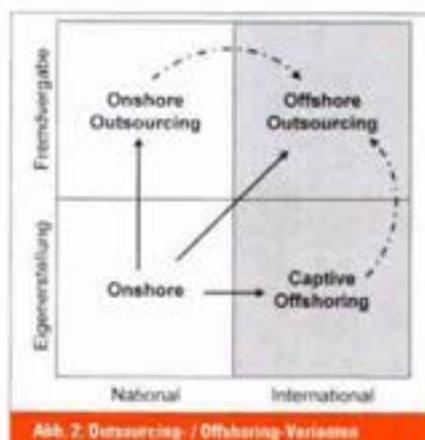


Abb. 2 Outsourcing / Offshoring-Varianten

vor; diese Ausprägung von Offshoring-Projekten steht im Vordergrund der nachfolgenden Ausführungen. Erfolgt die Leistungserbringung durch das verlagernde Unternehmen selbst, beispielsweise durch Tochterunternehmen,

teil des gesamten Offshoring-Volumens dem Captive Offshoring zugeordnet (vgl. Schaaf, 2004, S. 3).

Zielsetzungen des Offshoring

Offshoring-Projekte werden primär mit dem Ziel einer angestrebten Kostenreduzierung aufgelegt; entsprechend werden als Standorte vorzugsweise so genannte Niedriglohnländer gewählt. Diese Erkenntnis ist nicht neu und wurde beispielsweise in umfassenden internationalen Untersuchungen von Booz Allen Hamilton (vgl. Couto / Mani / Lewin u.a., 2006, S. 3), A.T. Kearney (vgl. Bierce / Kocha / Spöhr, 2004, S. 51) oder Roland Berger (vgl. Roland Berger / UNCTAD, 2004, S. 9f.) bestätigt. Auch eine neuere Studie, die an der WHU, Vallendar, (vgl. Brandau / Hoffjan, 2007, S. 25) durchgeführt wurde, bestätigt diese Zielpriorität. Entsprechend ist bei der Evaluation von Offshoring-Projekten der angestrebten Kostenreduzierung eine erhöhte Aufmerksamkeit zu widmen, weshalb auch im vorliegenden Beitrag hierauf der inhaltliche Fokus gelegt wird.

Parallel fällt bei den Untersuchungsergebnissen insbesondere auf, dass dem Aspekt einer angestrebten Verbesserung der Wettbewerbsposition zunehmend eine höhere Bedeutung eingeräumt wird. Letztgenannte Entwicklung wird dabei insbesondere aus den Ergebnissen einer neueren US-Studie deutlich (vgl. Lewin / Peeters, 2006, S. 18), deren Ergebnisse als Begründungen für initiierte Offshoring-Projekte die Unterstützung der Wachstumsstrategie, den Wettbewerbsdruck und den **Zugang zu qualifiziertem Personal** hervorheben (siehe Abb. 3).

Den vorgenannten Zielsetzungen stehen aber insbesondere beim dominanten Ziel der Kostensenkung Untersuchungsergebnisse gegenüber, welche die Notwendigkeit eines effizienten Kostencontrollings deutlich belegen. So zeigt eine von der Unternehmensberatung Bain durchgeführte internationale Untersuchung, dass **nur 6 % der befragten Unternehmen mit den Ergebnissen ihrer Offshoring-Projekte und ca. 10 % mit den erreichten Kostenverbesserungen zufrieden sind** (vgl. Gottfredson / Puryear / Phillips, 2005, S. 60); ähnlich äußern sich auch die von Brandau / Hoffjan

Autor



Prof. Dr. Norbert Klingebiel

vertritt den Bereich Rechnungswesen / Controlling im Fachbereich Wirtschaft an der Fachhochschule Gelsenkirchen; zudem lehrt er als Privatdozent an der Universität St. Gallen.

E-Mail: norbert.klingebiel@fh-gelsenkirchen.de

schreibt die unternehmensexterne Auslagerung an inländische Marktpartner. Die dem Offshoring zugeordneten Prozesse werden dahingehend unterteilt, wer die Leistungen erbringt. Werden die Prozesse von externen Anbietern erbracht, dann liegt ein Offshore Outsourcing

Joint Ventures, strategische Allianzen o.ä., dann liegt ein Captive Offshoring vor. In den Unternehmen selbst können beide Offshoring-Varianten parallel auftreten bzw. ist einem Offshore Outsourcing häufig ein Captive Offshoring vorgeschaltet. **Insgesamt werden ca. zwei Drit-**



Abb. 3 Motive für Offshoring-Projekte (Quelle: Lewin / Peeters, 2006, S. 18)

zur Kostenreduzierung befragten Probanden (vgl. 2007, S. 28ff.).

Kosteneffekte bei den Outsourcing- / Offshore-Varianten

In den vorstehenden Ausführungen wurden bereits die verschiedenen Varianten des Outsourcing bzw. Offshoring skizziert und darüber hinaus auf die Bedeutung der hiermit erwarteten Kostenreduzierung eingegangen. Indem die kostenseitigen Voraussetzungen sich bei allen Varianten teilweise grundlegend unterscheiden, sind natürlich auch deutlich abweichende Kosteneffekte zu erwarten. Die Abbildung 4 nimmt diesen Aspekt auf und versucht in einer idealtypischen Darstellung exemplarisch die zu erwartenden Effekte zu illustrieren.

Ausgangspunkt der Betrachtung bildet dabei die Position 1a, von der die aktuelle – noch nicht optimierte – Ist-Kostensituation abgebildet wird. Um die mit einer Verlagerung verbundenen Kosteneffekte realistisch abzubilden, sollte dabei als Vergleichsgrundlage die Kostenkonstellation gewählt werden, die aktuell unter Ausschöpfung aller Kostensenkungspotenziale am bisherigen Standort erreicht werden kann; die Position 1b bildet dieses optimierte Kostenniveau ab.

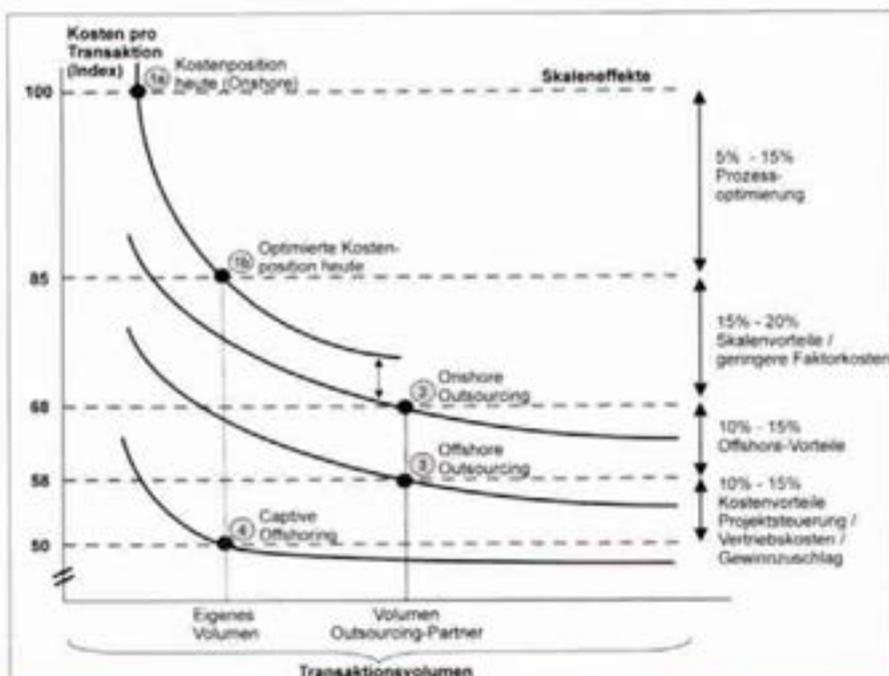


Abb. 4: Kostenentwicklung beim Outsourcing / Offshoring (Quelle: Klingebiel, 2005, S. 646)

Die 2. Kostenkurve zeigt gegenüber der Onshore-Variante eine mögliche Kostenreduzierung, die aufgrund gegebener Skalenvorteile und geringerer Faktorkosten beim inländischen Outsourcing-Partner realisiert werden kann. Durch die 3. Kostenkurve wird hingegen ein Kostenvorteil beim Offshore Outsourcing ausgewiesen, der insbesondere durch die mit einer Verlagerung in ein Niedriglohmland verbundene Reduzierung der Personalkosten realisiert werden kann.

Mit der 4. Kostenkurve wird eine mögliche Kostenentwicklung beim Captive Offshoring angezeigt. Bei dieser Variante können sich weitere Kostenreduzierungen dadurch ergeben, indem hier gegenüber dem Offshore Enabler die sonst dem Offshore Enabler zu vergütende Projektsteuerung und Vertriebskosten sowie der im Rahmen der Preisbildung aufgenommene Gewinnzuschlag entfällt.

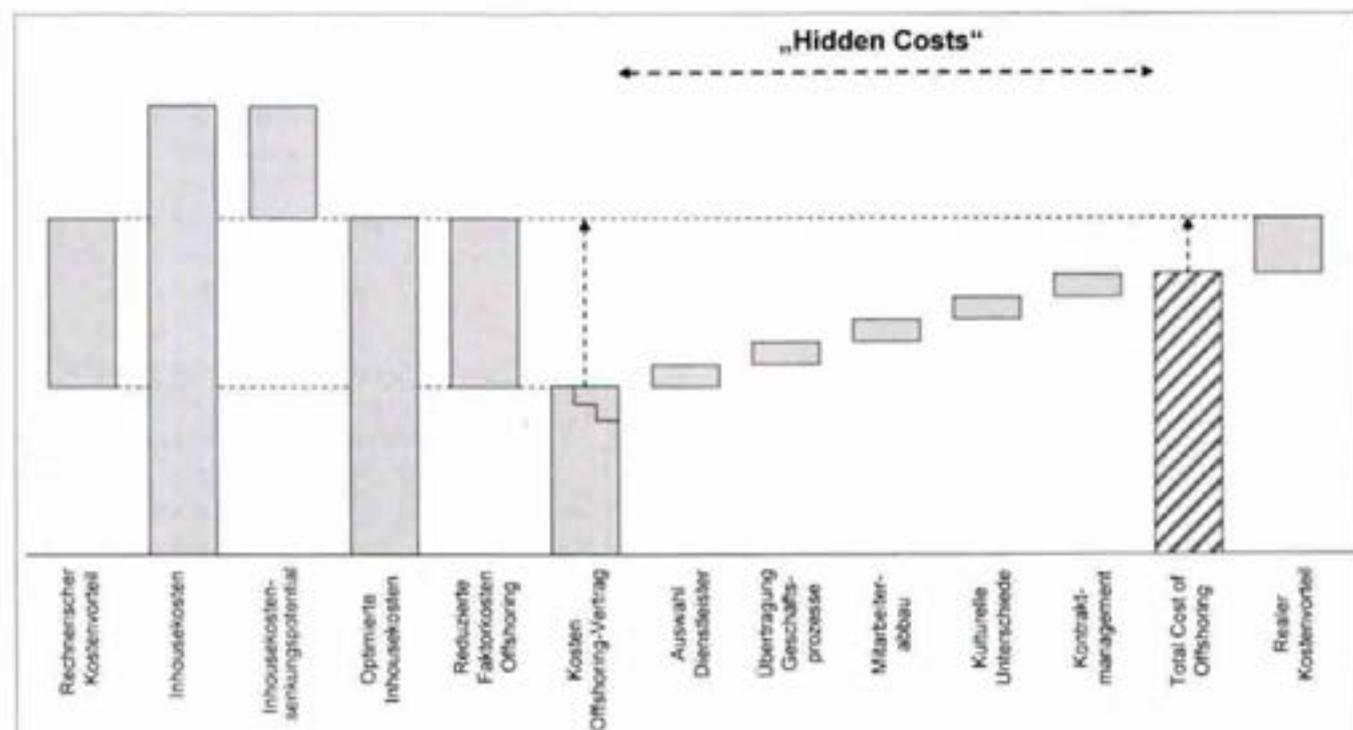


Abb. 5: Total Cost of Offshoring (Quelle: Klingebiel, 2006b, S. 720)



Abb. 6: Strategischer Beitrag von Offshoring-Projekten (Quelle: In Anl. an Dreierhoyer / Columbo / Miro u.a., 2005, S.2)

Total Cost of Offshoring

Elementare Entscheidungsgrundlage, ob ein Prozess verlagert werden soll, bildet eine **Betrachtung der Kostenentwicklung über die gesamte Projekt-Lebensdauer**. „Traditionelle“ Outsourcing-Entscheidungen basieren regelmäßig auf der Basis der Ist-Kosten. Aktuelle Vorteile beim Lohnniveau können aber durch zusätzliche begleitende Kostensteigerungen bei anderen Faktoren überkompensiert werden, weshalb die Vorteilhaftigkeit eines Offshoring-Projekts alle Kostenwirkungen im Sinne eines Total Cost of Offshoring einbeziehen muss.

Ausgangspunkt der Vorteilhaftigkeitsbewertung bilden zwar auch beim Offshoring-Projekt die Istkosten (**Inhousekosten**), jedoch weist die aktuelle Kostensituation häufiger noch Optimierungspotenzial bei den zu verlagernden Prozessen auf (**Inhousekostensenkungspotenzial**). Damit nur die mit einer zu prüfenden Verlagerung verbundenen Kostenvorteile in den Entscheidungsprozess berücksichtigt werden, sind als Grundlage der Vorteilhaftigkeitsbetrachtung die optimierten Inhousekosten zu berücksichtigen.

Die wichtigsten Vorteile bei den Faktorkosten sind bei Offshoring-Projekten regelmäßig in den geringeren Lohnkosten gegeben. Untersu-

chungen zeigen hier einen **Anteil der Arbeitskosten** an den Gesamtkosten eines Projekts in Höhe von **15 – 20 % in typischen Niedriglohnländern** (vgl. Schaaf, 2004, S. 6), während in westlichen Industrienationen diese Position einen Anteil von ca. 75 % erreicht. Unter Berücksichtigung von verlagerungsspezifischen Management- und Betriebskosten reduziert sich dieser Kostenvorteil auf ein rechnerisches Einsparpotenzial von 20 % – 65 %; in entsprechenden Untersuchungen wird dabei im Rahmen einer Totalbetrachtung ein verlagerungsbedingter Kostenvorteil von 20 % – 30 % als realistisch angesehen. Vorstehender Kosteneffekt wird u.a. auch durch eine neuere Studie in der Automobilindustrie von Mercer Consulting bestätigt, in der - neben anderen Faktoren - die Kostenreaktion bei der Verlagerung von Entwicklungsaktivitäten in Niedriglohnländer untersucht wurde (vgl. Mercer Consulting, 2006, S. 1).

Die um die Faktorkosten reduzierten und somit optimierten Inhousekosten bilden die Kostenbasis für die Bewertung eines möglichen Offshoring-Projekts ab (siehe Abbildung 5). Bei längeren Laufzeiten werden dabei unter Umständen weitere Kostenverbesserungen mit dem Vertragspartner im Sinne eines Target Costing vereinbart, weshalb in der Säule „Kosten Offshoring-Vertrag“ eine abfallende Stufenbildung berücksichtigt wurde. Indem die Anzahl möglicher Partner aufgrund der **zunehmenden Leistungsfähigkeit insbesondere asiatischer Länder** deutlich zugenommen hat, nutzen verlagerungsbereite Unternehmen verstärkt das Angebot von so genannten „**Offshore-Enablern**“. Aufgabe dieses weitgehend neuartigen Dienstleistungsangebots ist die fachkundige Unterstützung des Selektionsprozesses möglicher Leistungspartner (Offshore-Provider); die hierdurch entstehenden Kosten wurden in der Position „Auswahl Dienstleister“ berücksichtigt.

Kosten für die Übertragung der Prozesse (z.B. Einarbeitung), die Überführung der Hard- / Software, die Definition der Schnittstellen etc. wurden in die Position „Übertragung Geschäftsprozesse“ zusammengefasst. Die Verlagerung von Arbeitsprozessen ist bei der abgehenden Einheit regelmäßig mit einem Mitarbeiterabbau oder einer Standortschließung verbunden und bildet letztlich die Grundlage für den festzustellenden Kostenvorteil. Als begleitende Kosten-

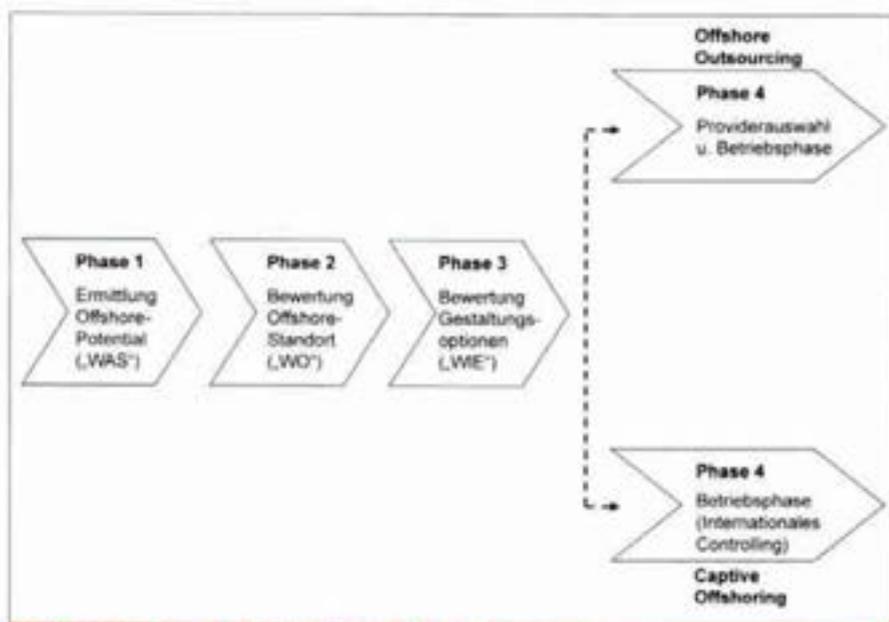


Abb. 7: Offshore Framework (Quelle: Klingebiel, 2006a, S. 502)

wirkungen sind hierbei insbesondere die Kosten für einen gegebenenfalls notwendigen **Sozialplan** sowie nachteilige – wenngleich kaum quantifizierbare – **Kosten eines verschlechterten Betriebsklimas** u.ä. zu nennen (Kosten Mitarbeiterabbau). Beachtenswerte – obwohl auch kaum abschließend bewertbare – Kosten sind zudem in Form kultureller Unterschiede gegeben, worunter z.B. Missverständnisse aufgrund eines **abweichenden Kommunikationsverhaltens** oder aber Belastungen verstanden werden, die durch eine in den Zielländern häufiger gegebene erhöhte Fluktuation resultieren (Kosten kulturelle Unterschiede).

Damit die mit dem Leistungspartner getroffenen Vereinbarungen geprüft und die Leistungsinhalte an die veränderten Anforderungen angepasst werden können, ist seitens des verlagernden Unternehmens eine **ausreichende Fachkompetenz im Rahmen eines Kontraktmanagements** vorzuhalten, weshalb die Lohnkosten des ausgelagerten Bereichs nicht vollständig abgebaut werden können (Kosten Kontraktmanagement). Für die vorstehend angesprochene Kostenpositionen hat sich zwischenzeitlich der Begriff der „Hidden Costs“ herausgebildet, worunter die eingeschränkte Wahrnehmungsfähigkeit von relevanten Kostenpositionen verstanden wird, die häufig nicht oder nur unvollständig in die Bewertung von Offshoring-Projekten einbezogen werden. Entsprechend vermag die vorstehend angesprochene Unzufriedenheit über die Kostenwirkung von realisierten Offshoring-Projekten nicht zu überraschen.

Anforderungen an das Offshoring-Controlling

Die erläuterte Zielstruktur von Offshoring-Projekten hat die zunehmende strategische Bedeutung derartiger Vorhaben deutlich gemacht. Einen strategischen Anspruch sollten Offshoring-Projekte zudem deshalb haben, da angestrebte Kostenreduzierungen von den Wettbewerbern häufig gut erkannt und vergleichsweise einfach auf ihr Unternehmen übertragen werden können. Offshoring-Projekte sollten deshalb ihre primäre Zielsetzung darin sehen, einen langfristig orientierten Wertbeitrag bzw. eine substan-

zielle Unterstützung zur Stärkung der Wettbewerbsposition zu leisten (siehe [Abb. 6](#)).

Langfristig orientierte Wertbeiträge können u.a. durch verbesserte Umsätze / Preise bzw. eine verbesserte Produktivität oder Prozessausführung erreicht werden (**z.B. verbesserter Zugang zu Experten / Know-how**). Bezüglich der Verbesserung der Wettbewerbsposition ist beispielsweise auf die erweiterten Möglichkeiten zum Ausgleich von konjunkturellen Schwankungen oder den verbesserten räumlichen Strukturen von Produktionskapazitäten (**Global Footprint**) hinzuweisen.

Instrumente des Offshoring-Controlling

Bei der Entscheidung, ob Prozesse im Rahmen von Offshoring-Projekten verlagert werden sollen, wird häufig übersehen, dass hiermit eine deutliche Zunahme der Komplexität und Risiken verbunden ist, die das Unternehmen durch Kostenvorteile bzw. einer Verbesserung ihrer strategischen Wettbewerbsposition kompensieren muss. Bei der Umsetzung dieser Zielvorgaben können unterschiedliche Arbeitsweisen, kulturelle Unterschiede und sprachliche Barrieren wesentliche Auswirkungen auf das Kostenvolumen haben.

In vielen Bereichen ermöglichen Offshoring-Projekte erhebliche Kostenvorteile, wenn die richtigen Bereiche ausgewählt und die eigene Organisation entsprechend angepasst wurde. Zudem bedarf es einer wirksamen und anpassungsfähigen Steuerung des Gesamtprojektes, mit der eine erfolgreiche Implementierung und

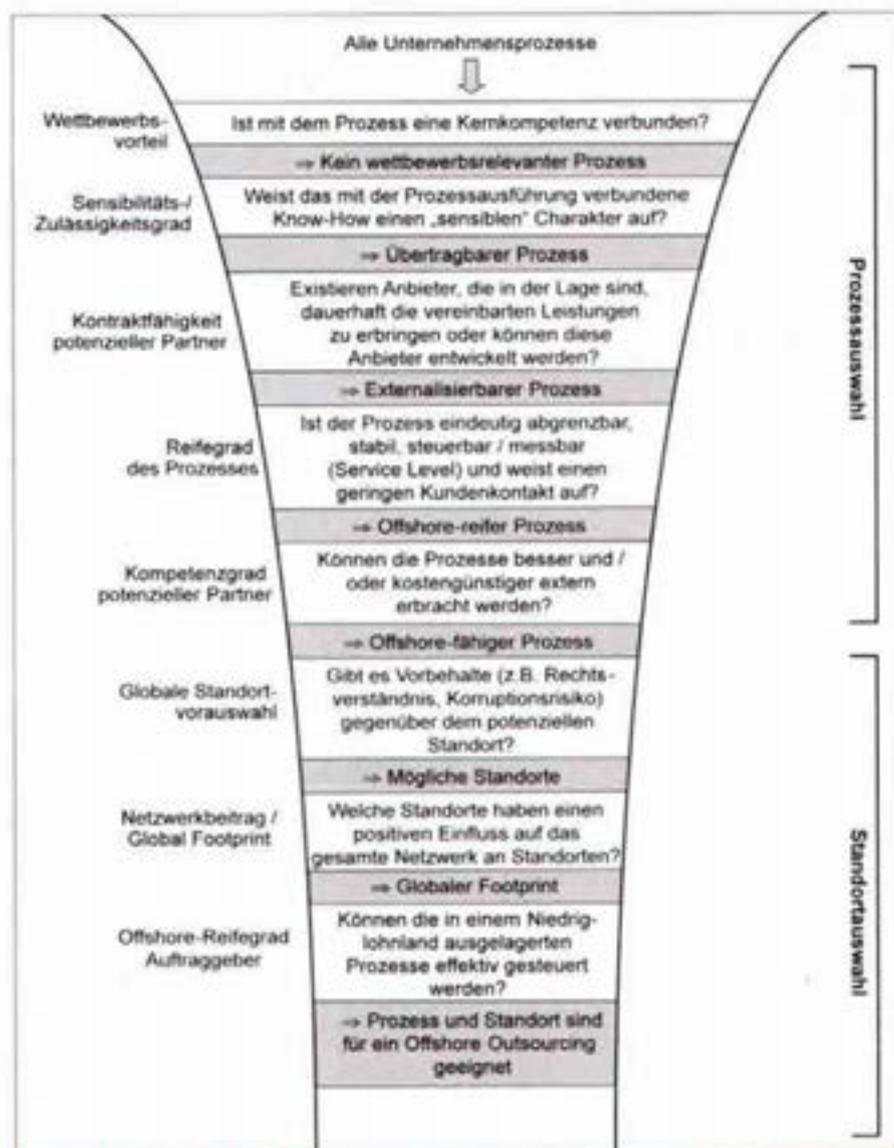


Abb. 8: Selektionfilter von Offshoring-Prozessen

Weiterentwicklung – gegebenenfalls Weiterverlagerung – des Verlagerungsvorhabens an neue Rahmenbedingungen (z.B. erhebliche Steigerung des Lohnniveaus, der Steuern, der Inflationsrate) gewährleistet werden kann. Die Abfolge eines derartigen Entscheidungsprozesses kann der Abbildung 7 entnommen werden.

Selektion des auszulagernden Bereichs (Selektionsfilter)

Sollen Prozesse im Rahmen eines Offshore Outsourcing-Projekts ausgeführt werden, sind grundsätzlich ähnliche Vorgaben an die Prozessauswahl zu richten, wie sie auch bei der Bewertung eines Outsourcing-Projekts zu beachten sind. Bei dieser ohnehin schon komplexen Aufgabenstellung erfolgt beim Offshore Outsourcing noch eine Erweiterung der Problemstellung insbesondere um eine räumliche, kulturelle und sprachliche Dimension. Für die Auswahl, welche der nicht zur Abdeckung von Kernkompetenzen erforderlichen Prozesse für ein Offshore Outsourcing grundsätzlich in Frage kommen, sollte aufgrund der Komplexität ein strukturiertes Screening erfolgen, wie es der Selektionsfilter (s. Abb. 8) vorgibt.

Bewertung von Offshore-Standorten

Mit der Frage „welche“ Prozesse verlagert werden sollen, ist der Aspekt „wohin“ die Prozesse

verlagert werden sollen eng verknüpft. Bei der Skizzierung der mit Offshoring-Projekten verbundenen Risiken wurde bereits die Bedeutung des auszuwählenden Landes deutlich. Die Frage wohin ein Prozess verlagert wird, ist dabei nicht isoliert zu werten, sondern muss in enger Verbindung mit der Identifizierung und Steuerungsfähigkeit der Kernkompetenzen sowie der Optimierungsfähigkeit (z.B. Marktzugang, Kosten, Qualität) aller verlagerten Prozesse im Rahmen der Wertschöpfungskette gesehen werden; für derartige Betrachtungsaspekte hat sich zwischenzeitlich der Begriff „Global Footprint Design“ (Optimale räumliche Verteilung der einzelnen Wertschöpfungsstufen) herausgebildet. Entsprechend der jeweils verfolgten Ausrichtung werden zwischenzeitlich verschiedene Strategietypen differenziert (s. Abb. 9), die wie in der Abb. gezeigt, charakterisiert werden können.

Fazit

Das Thema „Offshoring“ ist zwischenzeitlich auch im deutschsprachigen Raum angekommen. Während offenkundig die Unternehmen bisher primär auf die damit verknüpften Kostenreduzierungen geachtet haben, werden die damit einhergehenden Chancen einer breiter gegebenen Verbesserung der Wettbewerbsposition entweder nicht ausreichend beachtet oder unterschätzt. Zentrale Aufgabe des Controllers sollte es in Verbindung mit Offshoring-Projekten sein,

im Rahmen der Entscheidungsvorbereitung umfassend die Effekte einer Verlagerung zu erheben und gegenüber den Entscheidungsträgern transparent zu machen. Hieran schließt sich konsequenterweise eine Nachbetrachtung von ausgelagerten Prozessen an, wenngleich dieses Thema in der Controlling-Literatur bisher eher spärlich behandelt wurde.

Literatur

Bierce, A. / Kocha, B. / Spohr, S.: The Real Offshoring Question, in: Executive Agenda (A.T. Kearney), Vol. 7 (2004), No. 3, S. 49 – 55.
 Brandau, M. / Hoffjan, A.: Controlling des Offshoring von Dienstleistungen, in: Zeitschrift für Controlling & Management, 51. Jg. (2007), S. 24-30.
 Campenhausen, v. C.: Offshoring Rules – Auslagern von unterstützenden Funktionen, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 75. Jg. (2005), S. 5-13.
 Capallo, St. / Da-Cruz, P.: Offshoring, in: Die Betriebswirtschaft, 66. Jg. (2006), Nr. 4, S. 487 – 489.
 Couto, V. / Mani, M. / Lewin, A. u.a.: The Globalization of White-Collar-Work. The Facts and Fall-out of Next-Generation Offshoring, o.O. 2006.
 Dreischmeier, R. / Colman, T. / Minz, R. u.a.: Achieving Success in Business Process Outsourcing and Offshoring, o.O. 2005.
 Falb, R.: Global Footprint Design – Die Spielregeln der internationalen Wertschöpfung beherrschen, Studie und Empfehlungen, o.O. 2006.
 Fleisch, E. / Geginat, J. / Loeser, B.: Verlagern oder nicht? Zürich / St. Gallen 2004.
 Gottfredson, M. / Puryear, R. / Phillips, S.: Die richtigen Fähigkeiten beschaffen, in: Harvard Business Manager, 27. Jg. (2005), Nr. 6, S. 59 – 69.
 Klingebiel, N.: Kostentransparenz bei Offshoring-Projekten, in: Controlling, 17. Jg. (2005), S. 637 – 644.
 Klingebiel, N.: Offshoring, Varianten und Wirkungseffekte von Dienstleistungsverlagerungen, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium, 35. Jg. (2006a), Nr. 9, S. 499 – 504.
 Klingebiel, N.: Total Cost of Offshoring, in: Der Schweizer Treuhänder, 80. Jg. (2006b), Nr. 11, S. 717 – 722.
 Lewin, A. Y. / Peeters, C.: Offshoring als Wachstumsmotor, in: Harvard Business Manager, 28. Jg. (2006), Nr. 5, S. 18 – 19.
 Mercer Consulting (Hrsg.): Erfolgsfaktoren für die Automobilentwicklung in Niedriglohnländer, o.O. 2006.



Abb. 9: Global Footprint Design nach Roland Berger (Quelle: Falb, 2006, S. 5; geringfügig modifiziert)



Strategieentwicklung mit System Grundlage erfolgreicher Unternehmensführung

von Harald Hagmayer und Walter Reithmayer

04

14

24

29

G

F

Zuordnung CM-Themen - Tableau

Zu wenige Unternehmen haben heute eine wirklich klare Vision und eine systematisch entwickelte Strategie, obwohl eine professionelle Entwicklung und Umsetzung der Strategie eine wesentliche Voraussetzung für eine erfolgreiche Unternehmensführung ist. Wenn die Methodik schon in der Analyse- und Entwicklungsphase die Aspekte einer effektiven Umsetzung und Verfolgung der strategischen Ziele berücksichtigt, lohnt sich der Aufwand und kann durch ein systematisches Vorgehen in Grenzen gehalten werden.

Zunächst werden die Eckpunkte der Unternehmensstrategie erarbeitet und damit Klarheit in die strategischen Erfolgsgrundlagen gebracht. Davon abgeleitet wird pro Markt mit unterschiedlichen Kundenerwartungen eine Geschäftsfeldstrategie erarbeitet. Diese strategischen Überlegungen werden zentraler Ausgangspunkt für die konkreten Umsetzungsstrategien im zielbasierten Führungssystem. Ein wichtiger Erfolgsfaktor bei der Strategieentwicklung ist, dass das Führungsteam des Unternehmens von Anfang an voll eingebunden ist. Dies erhöht die strategische Managementkompetenz

der Beteiligten, gewährleistet die Identifikation und Motivation und letztlich auch die Umsetzung der Strategie im laufenden Geschäftsbetrieb. Hintergrund aller Überlegungen ist: Wie kann die Kommunikation zu Zielen, Strategien und Maßnahmen im Unternehmen erfolgreich gestaltet werden? Wie können das Wissen und die Erfahrungen der Beteiligten zu diesen Themen nutzbringend festgehalten werden?

Vision und Strategieausgangspunkte erfolgreicher Unternehmensführung

Der Einfluss einer klaren Vision und einer erfolgreich kommunizierten Strategie kann nicht hoch genug eingeschätzt werden. Wenn alle im Unternehmen wissen, wohin die Reise gehen soll und welche Wege dabei genommen werden sollen, können die Herausforderungen besser bewältigt werden. Warum beschäftigen sich aber dann nur so wenige Unternehmen vertieft und systematisch mit Strategiethemata? Gibt es eine generelle Skepsis, komplexe Probleme systematisch anzugehen?

Eine aktuelle Studie von BearingPoint zur Planung zeigt auf, dass bei **82 Prozent der größeren Unternehmen die Strategieplanung nicht systematisch mit der mittelfristigen und der Jahresplanung integriert ist**. Rund 20 Prozent der Unternehmen führen erst gar keine langfristige strategische Planung durch. Die Erfahrung zeigt, dass die Verbreitung langfristiger strategischer Planung im Mittelstand mit sinkendem Umsatz drastisch abnimmt. Offensichtlich scheint das Management der Unternehmen von zwei Erfahrungen geprägt zu sein:

1. Wachstum:

Die Wachstumsraten waren Konstanten für das Management. Aus kleineren Unternehmen wurden größere, man wuchs einfach mehr oder weniger erfolgreich mit den Märkten. Entscheidungen konzentrierten sich darauf, die Anpassungen für das Unternehmenswachstum zu vollziehen. Eigentümer-Unternehmer und mächtige Führungspersönlichkeiten trafen kraftvolle emotionale Entscheidungen, ohne sich viel um rationale Begründungen zu sorgen. Heute gibt

es keinen Automatismus des Wachstums mehr. Aber die Entscheidungsfindung beruht immer noch weitgehend auf subjektiven Einschätzungen und persönlichen Erfahrungen aus der Vergangenheit.

2. Kostensenkung:

Man sparte an allen Stellen, die das Tagesgeschäft nicht vollständig beeinträchtigen. **Die Folgen auf Innovationskraft und Produktqualität wurden oft erst viel später bemerkt.**

Die Akzeptanzprobleme bezüglich einer systematischen Erarbeitung von Vision und Strategie gründen sich auf einer Art Ur-Angst, dass man sich durch ein derartiges Vorgehen seiner kreativen Kraft berauben könne. Man befürchtet, unternehmerische Entscheidungen nicht mehr schnell genug treffen zu können, aufkommende Chancen zu verpassen, man sieht endlose Erörterungen und fruchtlose Diskussionen voraus, man fürchtet um die Freiheit der Entscheidungsfindung. Eine systematische und rationale Ableitung von Entscheidungen wird als Korsett empfunden. Dabei stützt eine solche Vorgehensweise mehr, als dass sie einengt. Die Freiheit der Entscheidung wird eher größer, wenn die Alternativen systematisch gegenübergestellt sind.

Ein weiterer Punkt ist die Fülle von Ratschlägen und Patentrezepten, mit denen die Unternehmen überhäuft werden. Viele Bücher und Berater versprechen einfache und schnelle Lösungen, versuchen die Komplexität einfach wegzudrücken. Kein Wunder, dass sich Skepsis breit gemacht hat.

Am größten ist die Skepsis bezüglich der Realisierungschancen einer mit viel Mühe erarbeiteten Strategie. Dabei hängt der Erfolg der Umsetzung zum großen Teil davon ab, auf welche Art die Strategie erarbeitet wurde, zum Beispiel, ob das **Führungsteam von Anfang an mit eingebunden** war. Eine im Führungsteam gemeinsam erarbeitete, eine für die Betroffenen transparente und konkretisierte Strategie, mit konsequenter Zielverfolgung durch die Geschäftsleitung, hat die besten Chancen, umgesetzt zu werden. Dazu sind geeignete Methoden und Werkzeuge für die Strategieentwicklung, Umsetzung und Zielverfolgung erforderlich. (Wie zum Beispiel die Führungsmethode Leadership.iC® und das Führungssystem Vision.iC® von Communic siehe Autorenkasten.)

Vom Nutzen einer ausgearbeiteten Vision und Strategie

Eine Vision eines Unternehmens sollte folgende Frage beantworten: **Welche Vorstellung hat**

das Unternehmen von sich und seinem Nutzen für die Kunden in einem Zeitrahmen von fünf bis zehn Jahren? Eine gut ausgearbeitete Vision beantwortet existenzielle Schlüsselfragen zum Unternehmen und hilft damit, die richtigen Entscheidungen bezüglich der Zukunft zu treffen. Das betrifft einerseits die mittel- und langfristig wirksamen strategischen Entscheidungen, andererseits aber auch die vielen Optionen im Tagesgeschäft. Wenn klar ist, wie sich das Unternehmen seine Zukunft vorstellt, können alle Aktivitäten im Unternehmen auf diese Vorstellung hin fokussiert werden. Aus möglichen Alternativen können die zielführenden ausgewählt werden; Vorschläge aller Art können blitzschnell auf ihre Verträglichkeit geprüft werden.

Eine Vision ist das übergeordnete Ziel des Unternehmens. Eine gute Ausarbeitung einer Vision erzeugt ein aufeinander abgestimmtes System von Zielen – ein Zielsystem. Strategien beschreiben den Weg zu Zielen. Wenn man das Ziel nicht kennt, kann man auch nicht sinnvoll einen Weg dahin beschreiben. Wenn das Ziel aber bekannt ist, kann man sinnvoll alternative Strategien – alternative Wege – dahin entwickeln und prüfen. Wenn sich die Umwelt dynamisch ändert, kann die Strategie angepasst werden, ohne das Ziel aus den Augen zu verlieren. Wenn die Ziele und Strategien im Unternehmen richtig kommuniziert werden, können Führungsteam und Mitarbeiter gemeinsam den Weg zu den Zielen beschreiben und gemeinsam Hindernisse aus dem Weg räumen. Unnötige Abweichungen und Umwege werden dadurch verhindert, die Ressourcen werden produktiv verwendet, so mancher Irrweg wird vermieden.

Mit einer geeigneten Methodik gelingt die Ausarbeitung einer Vision, eines Zielsystems und der Strategie mit einem vertretbaren Aufwand. Unternehmen, die diesen Aufwand scheuen und ihre Akzeptanzprobleme nicht überwinden wollen, setzen sich einem hohen Risiko aus: Sie betreiben ihr Geschäft wie gewohnt und wissen eigentlich nicht, wohin die Reise geht, wohin der Weg sie führen wird. Erfolg ist dann eigentlich nur noch zufällig möglich – und wer möchte ein solches Risiko für sein Unternehmen und für sich eingehen?

Das Prinzip der vorweggenommenen Zukunft

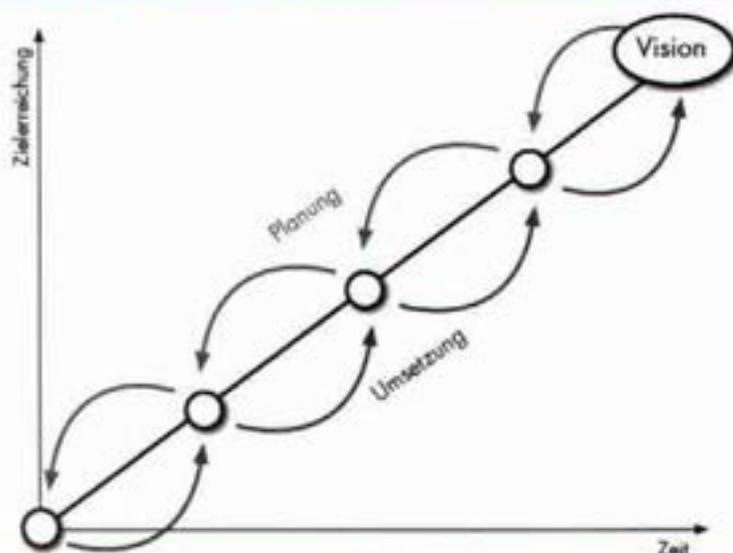


Abb. 1: Die Vision als Ausgangspunkt einer systematischen Zielplanung und Strategieumsetzung. Der Prozess der Vision- u. Zielentwicklung geht von einem gewünschten Zustand in der Zukunft aus. Schritt für Schritt wird die visionäre Vorstellung bis in die Gegenwart in Form von Teilzeitzuständen konkretisiert. Der Prozess der Strategieentwicklung bewegt sich konform der realen Umsetzung von der Gegenwart in die Zukunft.

Der Engpass Strategie-Kommunikation

In der betrieblichen Realität zeigt sich, dass die Kommunikation der strategischen Themen der wichtigste Engpass ist. Erfolgreiche Strategie-Kommunikation ist dadurch gekennzeichnet, dass die Beteiligten ein gleiches Verständnis der Strategieinhalte gewinnen. Untersuchungen, zum Beispiel von Forbes, zeigen aber, dass auf den Kommunikationswegen ca. **20 Prozent der Strategieinhalte pro Führungsebene „verloren“ gehen**. Eine Strategieentwicklung, die nicht Selbstzweck bleiben will, muss daher von Anfang an auf eine erfolgreiche Kommunikation ausgerichtet sein.

Klarheit in die Strategie bringen

Um Klarheit in die Strategie zu bringen, sind die vielen Einzeldokumente und Erkenntnisse in den Köpfen der Mitarbeiter und des Top-Managements in ein dokumentiertes Gesamt-

bild zu bringen, das die Eckpunkte für die Unternehmensstrategie auf den Punkt bringt.

Die wichtigsten Schritte dazu sind:

- 1) Geschäftsauftrag (Mission) als Handlungsrahmen für das Unternehmen formulieren
- 2) Unternehmenswerte definieren, die normativ das Handeln im Unternehmen bestimmen
- 3) Internes und externes Wirkungsumfeld strategisch analysieren
- 4) Vision entwickeln, die ein Bild des Unternehmens in der Zukunft beschreibt
- 5) Zielsystem aufbauen, welches im dynamischen Umfeld Planungsstabilität sicherstellt
- 6) Strategien entwickeln, die sich aus den Unternehmens- und Geschäftsfeldzielen ableiten
- 7) Strukturen und Prozesse festlegen, die den organisatorischen Rahmen für die Umsetzung bilden

Gegen die weit verbreitete Praxis, Strategieentwicklung als weitgehend nicht steuerbare kreative Aktionen zu sehen, steht der Ansatz einer nach Prozess-Schritten gegliederten systematischen und methodischen Entwicklung. **Abbildung 2** zeigt den Prozess der Visions- und Strategieentwicklung in einer Übersicht. Im Ergebnis liefert der Prozess den Input für die Operationalisierung der Strategie im Zielsystem des Unternehmens.

Die sieben Schritte zur Entwicklung der Unternehmensstrategie

Schritt 1: Geschäftsauftrag formulieren

Die Anteilseigner und Geschäftsführer eines Unternehmens haben in der Regel eine ziemlich genaue Vorstellung über den Handlungsrahmen. Dazu gehört beispielsweise, auf welchen Produktgebieten und auf welchen Märkten das

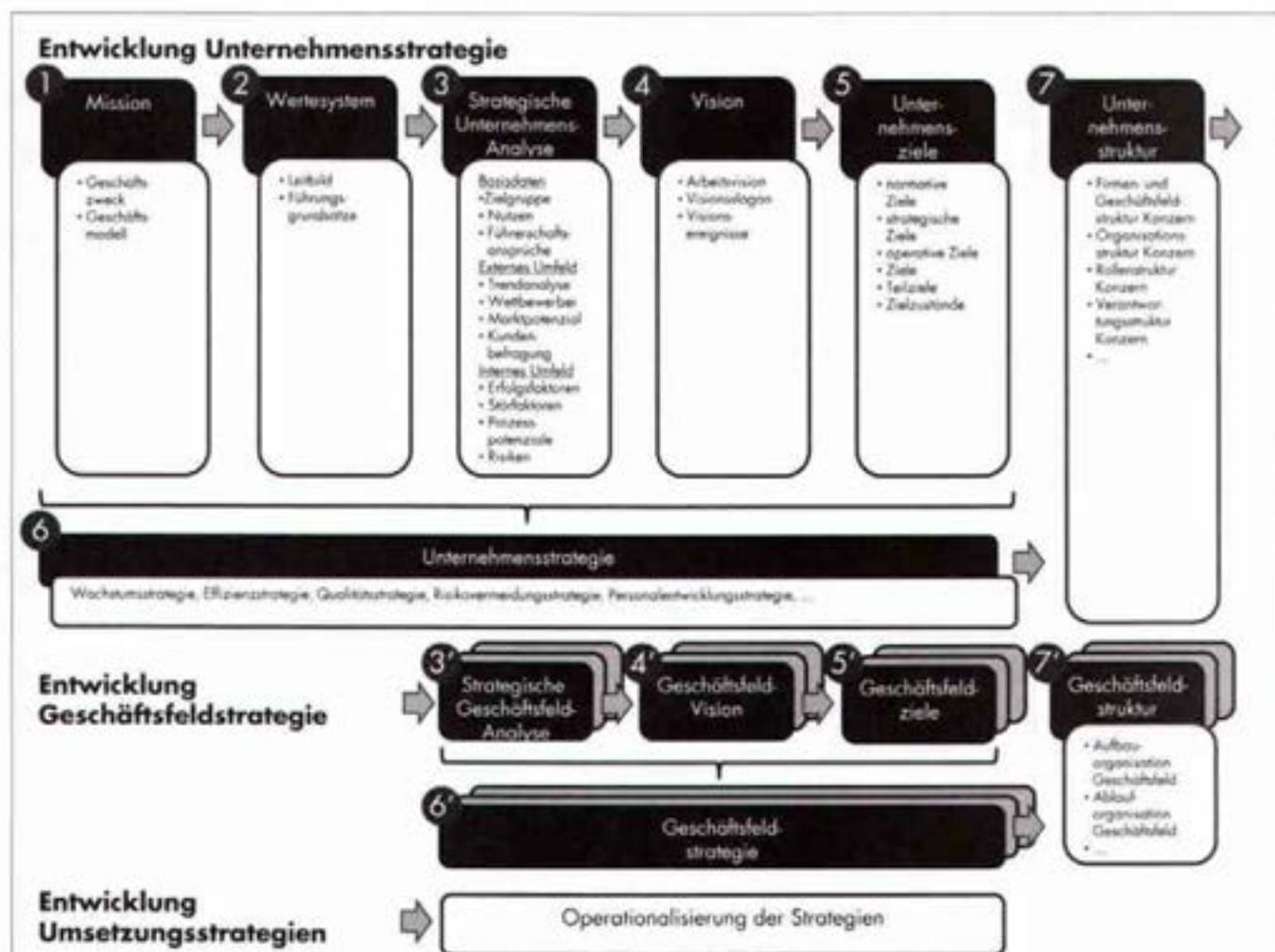


Abb. 2: Prozess der Visions- und Strategieentwicklung

Unternehmen prinzipiell tätig sein soll, was der Zweck des Unternehmens sein soll – mit anderen Worten: der Grundauftrag.

Zu Beginn der Analyse ist es vorteilhaft, diesen **Handlungsrahmen zu diskutieren und festzuhalten**, damit die Freiheitsgrade für die künftige Entwicklung des Unternehmens bekannt sind. Freilich kann sich im Laufe der Analyse herausstellen, dass die eine oder andere strategische Alternative eine Erweiterung dieses Handlungsrahmens erfordert. Das muss aber dann explizit diskutiert und verabschiedet werden, sonst kann es zu Problemen mit den Anteilseignern kommen.

Grundlage der normativen Ziele. Für eine erfolgreiche Verankerung der Unternehmenswerte sind klar formulierte normative Ziele, die die Konformität mit den Unternehmenswerten einfordern, eine Voraussetzung.

Schritt 3: Internes und externes Wirkungsumfeld strategisch analysieren

Auch wenn nicht systematisch daran gearbeitet wird, gibt es in Unternehmen Ideen und Vorstellungen zur grundsätzlichen Vorgehensweise, wie die Unternehmensziele zu erreichen sind. In der Analysephase der Strategieentwicklung gilt

gelegt werden müssen. Darunter fällt z.B. die Definition der relevanten Zielgruppen mit den Nutzenargumenten. Besonders wichtig ist dabei die Herausarbeitung tatsächlicher oder möglicher Alleinstellungsmerkmale. Es ist oft eine strategisch wichtige Festlegung, bestimmte Kundenanforderungen nicht zu bedienen. Dies gibt einem Unternehmen eine klare Linie und die Zeit für die Stärkung seiner Kernkompetenzen. Ein bedeutender Erfolgsfaktor bei der Strategieentwicklung ist, bereits bei der Vorbereitung und Durchführung der Analysephase professionell die Aspekte einer effektiven Umsetzung und Verfolgung der strategischen Ziele zu berücksichtigen.

Bei den meisten Unternehmen, insbesondere bei Wachstumsunternehmen, ist es eine Herausforderung, bei der Strategieentwicklung Zeit in der Analysephase zu sparen. Eine systematische und strukturierte Vorgehensweise steigert die Akzeptanz. Es gilt, in den Interviews und in den Workshops nicht nur den Ist-Stand aufzunehmen, sondern gezielt Ideen für einen zukünftigen Idealzustand abzufragen. Intelligenter umgesetzt bedeutet dies, dass Analyse- und Konzeptphase in vielen Schritten miteinander verschmelzen. Ein weiterer Effizienzgewinn für den Kunden entsteht, wenn der Berater ein schlüssiges Lösungskonzept für die Operationalisierung der Strategie in das Projekt einbringt.

Der Vorteil für das Unternehmen besteht darin, dass die Frage: **„Wer macht was bis wann?“**, also die Verantwortung für die Strategieumsetzung, einfach und klar mit dem richtigen Zielkonzept beantwortet werden kann.

Je schneller die Strategie im Zielsystem verankert ist, um so schneller wirkt sie. Eine Strategie, die lediglich als Bündel unstrukturierter Aktivitäten formuliert ist, kann nicht effektiv in der Organisation verankert werden. Eine gut entwickelte Strategie zeichnet sich dadurch aus, dass klare Zielverantwortungen gesetzt sind und Zielverantwortung und Strategieinhalt von den Personen, die sie umsetzen sollen, auch verstanden werden.

Die Projekterfahrung zeigt, dass die oft zitierte Kommunikationsproblematik bei der Strategieumsetzung und beim Strategiecontrolling

Autoren



■ Harald Hagemayer

ist Geschäftsführer der Communic GmbH in Augsburg und Erfinder der Methode Leadership iC®.

E-Mail: service@communic.eu

www.communic.eu

■ Dipl.-Kfm. Walter Reithmayer

war über 10 Jahre in Strategieabteilungen von Großunternehmen tätig. Er arbeitet jetzt als freier Autor und Berater in München.



Schritt 2: Unternehmenswerte definieren

Die Kultur eines Unternehmens entsteht durch die gelebten Werte. Oft werden in verschiedenen Organisationseinheiten eines Unternehmens oder einer Organisation unterschiedliche Führungskulturen gepflegt und in der Folge unterschiedliche Werte gelebt. **Eine einheitliche Unternehmenskultur erfordert jedoch ein weitgehend einheitliches Werteverhalten.** Wenn das vom Management und den Anteilseignern erwünschte Verhalten nicht schriftlich in Form von Unternehmens- und Führungsgrundsätzen festgelegt wurde, kann auch langfristig keine einheitliche Unternehmenskultur entstehen.

Die Unternehmenswerte, auch als eine Art Kodex zu sehen, bestimmen die Art und Weise des Handelns im Unternehmen. Sie sind die

es, diese Ideen strukturiert zu erfassen und nutzbar zu machen, am besten unterstützt durch einen methodisch erfahrenen Berater.

Per Interviews, Fragebogen und Workshops mit Management und Mitarbeitern werden auf der Basis einer bewährten Struktur die Grundlagen der Strategie effizient und systematisch erarbeitet: Generelle und spezifische Erfolgsfaktoren, sowie Probleme aus der Sicht der Führungskräfte und der Mitarbeiter, Prozesspotenziale etc. werden als Teil des internen Wirkungsumfeldes herausgearbeitet. Trends, Wettbewerbsanalysen, Kundenbefragungen werden analysiert, um das externe Wirkungsumfeld zu spiegeln.

Oft sind es jedoch die Basisdaten, die intensiv diskutiert und mit viel Mühe eindeutig festge-

durch ein im Vorfeld klar konzipiertes Zielsystem überwunden werden kann.

Flankierend können die verwendeten Techniken, insbesondere eine teambildende und emotionsfördernde Moderationstechnik, die Kommunikation verbessern. Ziel ist, dass sich alle Führungskräfte und Mitarbeiter mit dem Analyseprozess und den daraus gewonnenen Ergebnissen identifizieren können. Deshalb wird großer Wert auf persönliche Interviews und gemeinsame Workshops gelegt, wobei die strukturierte Vorbereitung eines erfahrenen Beraters einen großen Beitrag zu der erfolgreichen Durchführung leisten kann. Ein willkommener Nebeneffekt ist der Aufbau von Strategiekompetenz bei allen Beteiligten des Unternehmens; strategische Sichtweisen und strategisches Handeln werden gefördert.

Schritt 4: Vision entwickeln

In der vorbereitenden Analysephase wird der Nutzen diskutiert, den das Unternehmen seinen Kunden bieten will. Dabei unterscheidet man zwischen dem Basisnutzen, dem Nutzen, der im Markt als selbstverständlich erwartet wird, und dem Zusatznutzen, in dem die Differenzierung steckt. Die Formulierung einer Arbeitsvision enthält Aussagen zu Basisnutzen, Zusatznutzen, Alleinstellung und Führerschaftsanspruch.

Die Alleinstellung beantwortet die Frage, was das Angebot des Unternehmens oder eines spezifischen Geschäftsfelds gegenüber dem Wettbewerb einzigartig macht. Auch hier empfiehlt es sich, nutzenorientiert zu formulieren.

Der Führerschaftsanspruch kann sich zum Beispiel auf einen regionalen oder kundengruppenbezogenen Markt beziehen, auf die Qualität oder den Preis. **Nicht zuletzt soll die Vision aber auch Aussagen über die Innovationen enthalten**, die das Unternehmen für die Bewältigung der Zukunft anstrebt.

Die Erarbeitung der Visionstexte im Rahmen eines Visionsworkshops dient dazu, ein gemeinsames Verständnis des Führungsteams über Inhalt und Bedeutung der Vision herbeizuführen. Je besser das gemeinsame Verständnis ist, desto geringer sind die Abstimmungszeiten bei

der Entwicklung konkreter Ziele und Umsetzungsstrategien, die auf der Vision aufsetzen. Auch die spätere systematische Kommunikation und Realisierung der Strategie im Unternehmen gelingt umso besser, je größer dieses gemeinsame Verständnis ist. Der Nutzen einer wirksam formulierten Vision ist enorm. Erstens **bringt eine langfristig gültige Vision Klarheit, Sicherheit und Planungsstabilität für zukunftsgerichtete Vorhaben**. Zweitens werden viele Entscheidungen im Tagesgeschäft durch die Vision beeinflusst. Sind die in fünf bis zehn Jahren angestrebten Zustände der Vision und die konkretisierten Teilziele veröffentlicht, wirken sich diese unmittelbar und nachhaltig auf **Auswahlkriterien für Investitionsentscheidungen** oder auch auf scheinbar einfache **Wahlmöglichkeiten im Tagesgeschäft** aus. Bei einer der größten Bäckereien Europas, der Hofpisterei in München, haben zentrale Aussagen in der Vision „Wir backen (...) das natürlichste Brot (...)“ zum Beispiel zu langfristigen Kooperationen mit Vertragsbauern geführt. Gleichzeitig verhindert dieser Leitsatz trotz formulierter Effizienzziele, dass beim Einkauf von Zutaten die Qualität in Frage gestellt wird.

Schritt 5: Zielsystem aufbauen

Die Vision enthält die Essenz der Ideen zur Fokussierung des Unternehmens auf Zugang

zum Marktpotenzial, Differenzierung und Kundennutzen. Ausgehend von der Frage, welche Ziel-Zustände in der Zukunft für das Eintreten der Vision charakteristisch sind, geht man Schritt für Schritt von den erwünschten Ziel-Zuständen in der Zukunft zu den Ziel-Zuständen der Gegenwart. Dabei werden retrograde Wirkungsketten aufgebaut: Ein Zustand in der näheren Zukunft wird beeinflusst durch einen in der Gegenwart, ein Zustand in der ferneren Zukunft durch einen in der näheren Zukunft. Visionereignisse sind in der Zukunft liegende Zustände, die die Vision anschaulich machen (Abbildung 3). Die Grundfrage ist immer: Was ist der nächste Zustand, um dem Visionereignis näher zu kommen?

In einer ersten Konkretisierungsstufe werden die Visionereignisse beschrieben. Mit diesem konkreten Bild im Kopf werden nun Zustandsideen zur Erreichung jedes einzelnen dieser beschriebenen Ereignisse entwickelt. Wie bereits erwähnt, geschieht dies ausgehend von der Zukunft in Richtung Gegenwart. Wenn der Ausgangspunkt jeder Überlegung ein Visionereignis ist, kann sichergestellt werden, dass bei der Zustandsentwicklung die Vision als ultimatives Ziel immer im Blickfeld ist. Im Unterschied zur Visionsentwicklung sind bei der Nennung von Ideen für Ziel-Zustände nur mehr noch Nennungen zulässig, die auch zur Vision passen. Die Vision wirkt hier als Filter

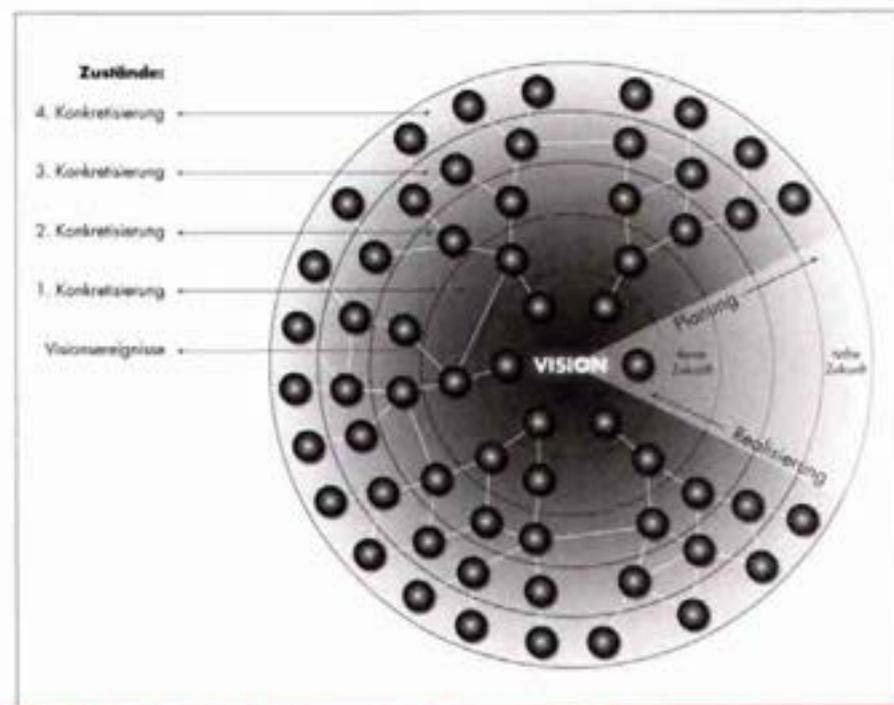


Abb. 3 Die Entwicklung von Zuständen ausgehend von Visionereignissen

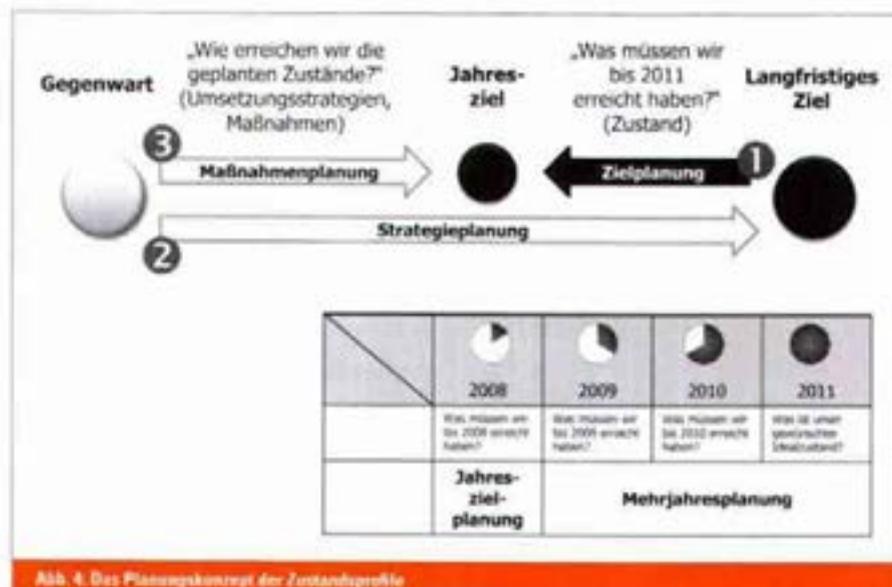


Abb. 4. Das Planungskonzept der Zustandsprofile

für die Ideen, was zu einer schnellen Fokussierung führt. Das gesamte Zielsystem ist entwickelt, wenn zu jedem einzelnen Visionsergebnis Ziel-Zustände in mehreren Konkretisierungsstufen dokumentiert sind. Um ein wirkungsvolles Zielsystem zu entwickeln, das von allen Beteiligten getragen wird, müssen die Zielvorstellungen aus allen Geschäftsfeldern einfließen.

Schritt 6: Strategien entwickeln

Wenn ein nachhaltig stabiles, auf Zuständen basierendes, strategisches Zielsystem entwickelt wurde, ist die Strategieentwicklung eine

Frage der Systematik. Um die in den Ziel-Zuständen definierten Potenziale erschließen zu können, werden ausgehend von den Ziel-Zuständen Strategien definiert.

Im Gegensatz zur Ziel-Zustandsentwicklung erfolgt die Strategieplanung von der Gegenwart in die Zukunft. Ausgehend vom gegenwärtigen Ist-Zustand wird in der Strategie der Weg beschrieben, wie die geplanten Jahres- und Mehrjahres-Ziel-Zustände erreicht werden können (siehe Abbildung 4). Der Ziel-Bezug der Strategien ist dabei entscheidend. Nur eine Strategie, die einen Weg zum Ziel-Zustand beschreibt, führt zum Erfolg. Eine Strategie ohne Ziel-Zustand ist nur zufällig wirkungsvoll.

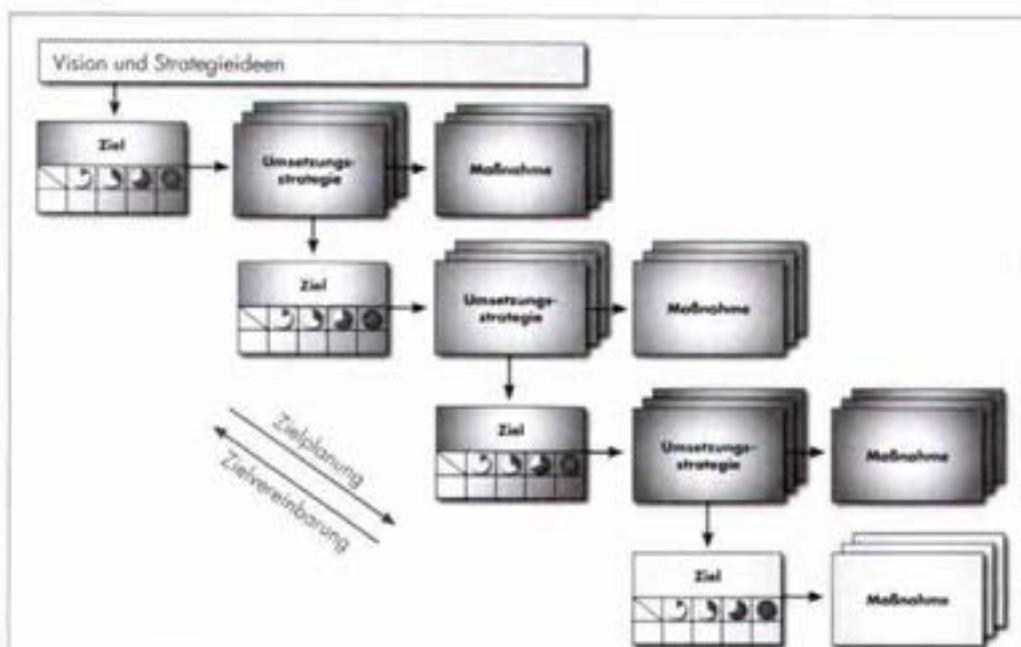


Abb. 5. Die Kaskadierung und Vernetzung von Zielen, Strategien und Maßnahmen

Schritt 7: Strukturen und Prozesse festlegen

Für die Operationalisierung der Strategien im Unternehmen ist eine geeignete Struktur und Organisationsform unabdingbar. Jedes ernst gemeinte Strategiekonzept muss sich auch mit diesem Thema auseinandersetzen. Wenn die Methodik stimmt, genügen allerdings als erste Schritte die Analyse und das Mapping der heutigen Organisation auf eine geeignete Struktur – hier unterscheiden sich die Wege der Berater. Bereits in der Analysephase werden die Erfolgsfaktoren für eine strategieorientierte Unternehmensstruktur gelegt. Eines der Ergebnisse dieser straff durchgeführten Analyse ist eine auf das Unternehmen angepasste Prozesslandkarte. Man nutzt hier eine Vorlage für die branchenbezogenen Führungs-, Kern- und Unterstützungsprozesse mit möglichen Prozessoutputs und passt diese auf die jeweilige konkrete Situation des Unternehmens an.

Der Vorteil der Prozess-Vorlage ist, dass für Branchen wie Maschinenbau, Energieversorgung, Krankenhäuser, Banken etc. bereits die meisten relevanten Prozessoutputs vorliegen. In der Analysephase kann dadurch in wenigen Stunden eine vollständige Liste mit Prozesszielen über das gesamte Unternehmen erstellt werden.

Nur über die Prozesse lassen sich die aus Kundensicht relevanten Prozessoutputs schnell und einfach identifizieren. Ebenso schnell ist über eine Prozessoutput-Funktionsmatrix jeder Output, der zur Kundenzufriedenheit, zum Wachstum oder zur Effizienzsteigerung relevant ist, eindeutig einer Verantwortung in der Linienorganisation zuzuordnen. Das Erfolgsrezept dieser Methode ist, dass jeder Output gleich einem Zielobjekt ist. Das bedeutet, dass zum Beispiel der Vertriebsprozess-Output „Angebot“ über diese Matrix als Prozessziel „Angebotsqualität“ einem Teamleiter im Verkauf eindeutig zugeordnet werden kann.

Die Erfahrung zeigt, dass auch in einem großen Konzern in weniger

als einem Tag die für die Strategieumsetzung wesentlichen 30 bis 90 Prozessziele den geeigneten Mitarbeitern in der bestehenden Linienorganisation eindeutig zugeordnet werden können. Dadurch entsteht unternehmensweit Klarheit, wer für welches Ziel verantwortlich ist. Sind die Unternehmens- und Prozessziele nicht systematisch aufeinander abgestimmt, dann haben die Strategien keinen Bezugspunkt. Eine Strategie bezieht ihren Sinn ausschließlich aus einem Ziel. Dazu kommt, dass die Wirksamkeit einer Strategie nur über die Zielerreichung gemessen werden kann. Die Ziele sollten demnach als Konzept in kausalen Zielketten von der Geschäftsführung bis zum Mitarbeiter vor der Operationalisierung vorliegen (siehe Abbildung 5).

Die Klarheit der Unternehmensziele bis auf die Ebene der Prozesse ist die Grundlage für eine systematische und relativ einfache Operationalisierung der Strategie im Tagesgeschäft.

Strategieentwicklung als Vorbereitung für ein zielbasiertes Führungssystem

Sämtliche Aktivitäten bei der Analyse und bei der Erstellung des Strategiekonzeptes werden von Anfang an auf die Entwicklung eines umfassenden Führungssystems für das Unternehmen ausgerichtet. In diesem System ist alles enthalten, was für die Führung des Unternehmens relevant ist:

- eine Vision, operationalisiert in strategische, operative und normative Ziele
- durchgängige Zielkaskaden mit Strategien und Maßnahmen von der Geschäftsführung bis zum Mitarbeiter
- Struktur und Organisation mit transparenter Abgrenzung der Verantwortungsbereiche für Ziele
- die Infrastruktur für die Zielverfolgung und Rückkopplung zur Zielerreichung

Zu jedem Ziel gibt es Vorstellungen, wie man es erreichen will, im Folgenden Umsetzungsstrategien genannt. Zu jeder Umsetzungsstrategie gibt es Maßnahmen, d. h. eine Definition, wie

die Vorstellungen konkret zu welchem Termin realisiert werden sollen. Die Unterscheidung zwischen Zielen, Strategien und Maßnahmen ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor bei der Strategieentwicklung.

Untersuchungen von Communic von über 10.000 Zielen in Unternehmen haben ergeben, dass 80 Prozent der vorgeblichen Ziele, die als Basis für variable Gehälter dienen, eigentlich Maßnahmen oder Strategien waren. Wenn Strategie und Maßnahmen und die Wege und das Fortschreiten darauf mit den Zielen verwechselt werden, ist es kein Wun-

der, wenn ein zielbasiertes Führungssystem Vision.ic® (Abbildung 6) werden Zielabweichungen frühzeitig erkannt, Gegensteuerungsmaßnahmen können rechtzeitig ergriffen werden. Die Zielverfolgung ist systematisiert. Da das Führungsteam von Beginn an in die Strategieentwicklung voll einbezogen wird, steht einer Identifikation mit dem Ergebnis und damit einer hohen Umsetzungswahrscheinlichkeit nichts im Wege. Gleichzeitig wird die strategische Managementkompetenz der Beteiligten erhöht und damit die Qualität der Entscheidungen im Unternehmen verbessert. Mit der vorgeschlagenen Methodik werden die

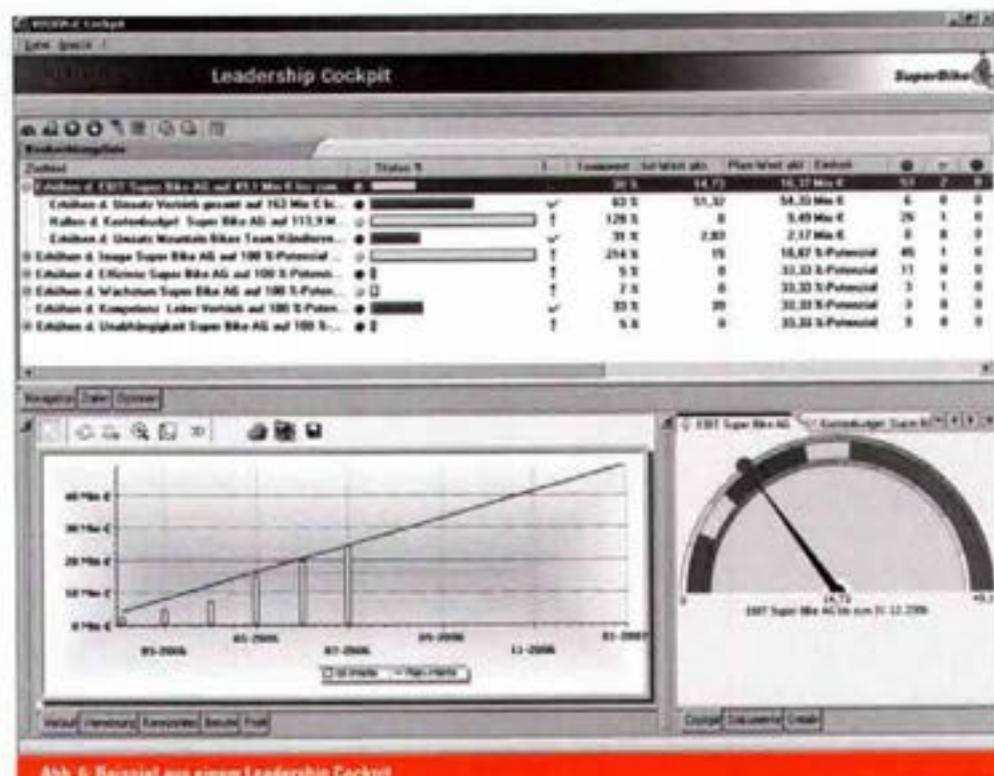


Abb. 6: Beispiel aus einem Leadership Cockpit

der, dass die Ziele nicht erreicht werden. Sie sind ja noch nicht einmal klar definiert. Die Klarheit der Zuordnung, welche Strategie, welche Zustände und Maßnahmen zu welchem Ziel gehören, ist ein starker Hebel der beschriebenen Methode.

Die klare Abgrenzung von Zielen, Strategien und Maßnahmen bricht im Zusammenspiel mit einer gut strukturierten Kaskadierung und Vernetzung die Komplexität der Führung auf und macht strategische Leitung im Tagesgeschäft leichter handhabbar. Jeder im Unternehmen weiß nun, was seine Ziele sind und kann geradlinig den Weg dazu verfolgen. Mit dem dy-

namischen zielbasierten Führungssystem Vision.ic® werden Zielabweichungen frühzeitig erkannt, Gegensteuerungsmaßnahmen können rechtzeitig ergriffen werden. Die Zielverfolgung ist systematisiert. Da das Führungsteam von Beginn an in die Strategieentwicklung voll einbezogen wird, steht einer Identifikation mit dem Ergebnis und damit einer hohen Umsetzungswahrscheinlichkeit nichts im Wege. Gleichzeitig wird die strategische Managementkompetenz der Beteiligten erhöht und damit die Qualität der Entscheidungen im Unternehmen verbessert. Mit der vorgeschlagenen Methodik werden die



Auf ein Wort!

Sehr geehrte Damen und Herren, liebe Leserinnen und Leser!

Ich darf Sie herzlich zur „Frühjahrsausgabe“ des Literaturforums begrüßen. Schön, dass Sie wieder dabei sind. Folgende Themen habe ich in den letzten Wochen für Sie erarbeitet.

Ihr Alfred Biel

Themen dieser Ausgabe

- Neues zum Controlling
- In der Diskussion: CSR
- Betriebswirtschaftliche Themen
- Rechnungslegung, insbesondere IFRS
- Menschen in Beruf und Wirtschaft
- Markt und Kunde
- Medien und Kommunikation
- Der „ganze“ Controller

Neben den gesetzten Standard-Themen finden Sie dieses Mal die Rubrik „Markt und Kunde“, denn alle erfolgsbestimmenden Faktoren der Unternehmen sind zwangsläufig Themen der Controller. Angesichts der wachsenden Bedeutung der Medien und der Medienkompetenz finden Sie auch wieder einmal einen Medien-Abschnitt. Das Buch „in der Diskussion“ befasst sich mit dem gesellschaftlichen Engagement von mittelständischen Unternehmen.

Medienrechtliche und redaktionelle Hinweise

Die Inhalte dieser Seiten wurden mit großer Sorgfalt erstellt. Die bibliografischen Angaben, insbesondere die Preisangaben, entsprechen dem Kenntnisstand zum Zeitpunkt der Manuskripterstellung und beziehen sich auf den deutschen Buchmarkt. Für die Richtigkeit, Vollständigkeit und Aktualität der Daten kann keine Gewähr übernommen werden. Für die Inhalte der verlinkten Seiten ist stets der jeweilige Anbieter oder Betreiber der Seiten verantwortlich. Der Einfachheit und Lesbarkeit halber wird die männliche Form verwendet. Selbstverständlich sind immer sowohl männliche als auch weibliche Leser gemeint. Der Rezensent orientiert sich als Moderator im Deutschen Fachjournalisten Verband (DFJV) am Ethik-Kodex für Fachjournalisten im DFJV. Text

Literarische Schlagzeilen

(...) muss der Zentralbereich Controller sich bemühen um die Entwicklung von Grundsätzen ordnungsmäßigen Controllings (...) – Aus: Deyhle, Albrecht / Radinger, Gerhard: Controller Handbuch, S. 137.

Man könnte den Controller folglich als besten Freund des Qualitätsmanagers betrachten. – Aus: Wagenbrenner, Gundula: Prozessorientiertes Qualitäts-Management und -Controlling, Seite 23.

Gut geführte Unternehmen vertreten ein progressives Controlling-Verständnis (...). Es ist ferner ein „Unruheherd“, der ständig Innovationen einklagt und durch entsprechende Strukturen, Arbeitskreise, Foren, Informationsströme die Voraussetzungen für eine innovative Atmosphäre schafft. – Aus: Gläser, Martin: Medienmanagement, Seite 1.014.

Auch gute Ergebnisse können sich durch die Zusatzrechnungen aber sehr leicht umkehren. – Aus: Heesen, Bernd / Gruber, Wolfgang: Bilanzanalyse und Kennzahlen, Seite 89.

Darf ein Arbeitgeber sich über das Internet Informationen verschaffen, die Sie ihm sonst nicht preisgeben müssen? Die Antwort: Ja, er darf. – Aus: Franke, Birgit / Burgmer, Christoph; WISO: Meine Rechte im Job, S. 21.

Wer nicht nach den Full-IFRS, sondern nach den SME-IFRS bilanziert, kann leicht in den Verdacht geraten, keine ganze, sondern lediglich eine halbe oder zweitklassige Sache abzuliefern. – Aus: Lüdenbach, Norbert: IFRS, S. 422.

Für den Erfolg eines Controlling-Systems ist nicht nur die richtige Auswahl und instrumentelle Ausstattung desselben von Bedeutung, der Führungsstil und die Unternehmenskultur müssen ebenfalls geeignet sein, ein Controllingkonzept auch in der laufenden Umsetzung zu fördern und entsprechend weiterzuentwickeln. – Aus: Baier, Peter: Praxishandbuch Controlling, S. 299

Die Generierung eines hohen Periodenerfolgs, gemessen als EVA, bleibt das wichtigste strategische Ziel. Aber erst die gleichzeitige Erreichung der übrigen strategischen Ziele gewährleistet, dass dieser Periodenerfolg nicht auf Kosten zukünftiger Erfolge erzeugt wurde und demzufolge einen tatsächlichen Unternehmenswertzuwachs darstellt. – Aus: Steffl, Jürgen / von Westerholt, Kolja: Wertorientiertes Management, S. 173.

Kaum eine betriebswirtschaftliche Disziplin unterliegt derzeit einem stärkeren Wandel und gleichzeitig einem größeren Bedeutungszuwachs als das Rechnungswesen. – Aus: Weißenberger, B. E. / Fülbiel, R. U. / Mages, M. K.: IFR -Kaufpreisallokation und Goodwill-Impairment, S. 7.

Ohne Mittelstand ist auch unsere Gesellschaft nicht vorstellbar. Er ist Motor und Angelpunkt gesellschaftlicher Veränderungen. Mittelständische Unternehmer sind Betroffene, haben aber auch den Mut und die Kompetenz, Veränderungsprozesse zu steuern und zu gestalten. – Aus: Bertelsmann Stiftung (Hrsg.): Mit Verantwortung handeln, S. 16.

Die skizzierten Entwicklungstendenzen werden zu einer weiter steigenden Bedeutung des Controllings führen, und es ist zu vermuten, dass auch in nächster Zukunft die Beschäftigungschancen für wirtschaftswissenschaftliche Absolventen mit dem Schwerpunkt Controlling gut sind. – Aus: Häberle, Siegfried G. (Hrsg.): Das neue Lexikon der Betriebswirtschaftslehre, Band 1, S. 214.

Jedes Argument, das Sie vorbringen – egal auf welche Art und in welchem Zusammenhang –, wirkt fundierter und hat deshalb mehr Gewicht, wenn es durch Zahlen untermauert ist. – Aus: Das große Karriere Handbuch, S. 107.

Wenn sich die Wertschöpfung also ins Zwischenmenschliche verlagert, so wie das gerade geschieht, dann kommt den Einzelnen mehr Bedeutung zu – ihre Art zu entscheiden, andere zu beeinflussen und von ihnen beeinflusst zu werden. – Aus: Heuser, Uwe Jean: Humanomics, S. 21.

Infolge der internationalen Harmoniebestrebungen im Rahmen der externen Rechnungslegung wird ebenfalls der Ausbau des Financial Accounting zu einem umfassenden Business Reporting (...) diskutiert. – Aus: Freidank, Carl-Christian / Velte, Patrick: Rechnungslegung und Rechnungslegungspolitik, S. 640.

Eine der zentralen gesellschaftlichen Herausforderungen wird sein, eine Entwicklung zu ermöglichen, bei der Qualität von Arbeit nicht nur in irgendwelchen Publikationen proklamiert wird, sondern sich vor allem in der Arbeitsrealität widerspiegelt. – Aus: Wüster, Kerstin: Arbeitswelt und Organisation, S. 219.

Buchbesprechungen

Neues zum Controlling

Deyhle, Albrecht / Radinger, Gerhard

Controller Handbuch

Offenburg: Verlag für ControllingWissen 2008 – 5 Bände, 1.031 Seiten, € 136,00

Dieses enzyklopädische Lexikon für die Controller-Praxis liegt nun in 6., völlig neu geschriebener Auflage vor. Das Controller Handbuch – mit der 5. Auflage inzwischen über 25.000 Mal verkauft – ist fokussiert auf Schwerpunktthemen in der Controllerarbeit, so die Autoren. Unter den Aspekten Relevanz, Nützlichkeit und Praxistauglichkeit bieten die beiden Vertreter der Controller Akademie eine übersichtliche und kompakte Darstellung des gesamten vorliegenden Wissensstoffs für praktizierende Controller in alphabetischer Anordnung und übersichtlicher Aufbereitung. Das Werk ist gedacht als arbeitsbegleitendes Nachschlagewerk, es dient zum Blättern auf der Suche nach praktischen Lösungen zu Controller-Fragen sowie zum

Aufspüren neuer Konzepte und nützlicher Anregungen. Zum Inhalt: Band I: ABC-Analyse bis Corporate Governance, Band II: Deckungsbeitrag bis IAS, Band III: Intangible Assets bis Neue Produkte, Band IV: OLAP bis Szenarien, Band V: Target Costing bis Ziele. Eines der bedeutendsten Controlling-Bücher in einer Neubearbeitung mit hohen Gebrauchsnutzen.

Baier, Peter

Praxishandbuch Controlling

Landsberg: MI-Fachverlag 2008 – 648 Seiten, € 79,90

Die vorliegende 2., aktualisierte und erweiterte Auflage erscheint mit dem Untertitel „Controlling-Instrumente, Unternehmensplanung und Reporting“ von Dr. Peter Baier, Controlling-Consultant in Linz, Sachverständiger und Lehrbeauftragter. Das Buch gliedert sich in die Hauptteile: Controlling als unterstützende Funktion der Unternehmensführung, Konkretisierung von Controlling durch Übernahme spezifischer Aufgaben, bewährte Controllinginstrumente, Einführung und Verbesserung von Controlling, Einsatz und Nutzung von Controlling, Fallstudien. Der Text ist recht übersichtlich und lesefreundlich aufbereitet. Der Inhalt ist praxisnah, umsetzungs- und problemorientiert ausgerichtet. Das Werk spricht vor allem mittelständische Unternehmen an. Zahlreiche relevante Themen wie z. B. controllinggerechte Führung und Kommunikation oder die notwendigen Rahmenbedingungen für Controlling werden angemessen weitergegeben. Der Band bietet ein praxisorientiertes und gesichertes breites Grundwissen über Controlling mit verschiedenen thematischen Vertiefungen.

Tauberger, André

Controlling für die öffentliche Verwaltung

München: Oldenbourg Verlag 2008 – 249 Seiten, € 26,80

Autor und Thematik

Prof. Dr. André Tauberger leitet nach Verlagsangaben als ordentlicher Professor das Zentrum für Betriebswirtschaft an der Fachhochschule für Rechtspflege NRW. Das Buch stellt sich als maßgeschneidertes Managementinstrument für die öffentliche Verwaltung vor.

Aufbau und Inhalt

Einführung – Das Controllingkonzept, u. a. Controllingregelkreis und Controllerleitbild – Der Controllingprozess, z. B. Planungs- und Kontrollsystemprozess – Controllinginstrumente wie Benchmarking oder Balanced Scorecard.

Nutzen und Profil

Die Steuerung von Behörden findet seit geraumer Zeit wachsende Aufmerksamkeit. Die Gründe hierfür liegen in schrumpfenden Budgets, im zunehmenden kritischen Bewusstsein der Öffentlichkeit und in der Managementlücke der öffentlichen Verwaltung, wie der Autor näher herausarbeitet. Vor diesem Hintergrund entwickelt Tauberger die Grundzüge eines auf die Besonderheiten der öffentlichen Verwaltung zugeschnittenen Controllingkonzepts. Verwaltungscontrolling, so der Autor, als spezielle Form des Controllings, dient als integratives Element, um die verschiedensten Ansätze einer Reform der öffentlichen Verwaltung zielgerichtet zu verbinden. Engagiert und sachkundig beschäftigt sich der Autor mit den wesentlichen

Grundlagen und Elementen eines Controllings der öffentlichen Verwaltung. Das Buch eignet sich für alle, die sich argumentativ mit der Thematik auseinandersetzen oder als Praktiker grundlegendes Wissen über Ziele und Arbeitsweisen eines modernen Verwaltungscontrollings aufbauen möchten. Da sich Tauberger fundamental mit vielfältigen Controllingaspekten befasst, ist es auch für Studierende und darüber hinaus für alle anregend, die einen anwendungs- und problemorientierten Controlling-Grundriss suchen. Verständlichkeit und Anschaulichkeit schaffen eine hohe Benutzerfreundlichkeit. Der Zugriff kann über ein tiefgegliedertes Inhaltsverzeichnis sowie über textliche Hervorhebungen erfolgen. Allerdings fehlt ein Stichwortverzeichnis. Das Buch belebt den Diskussionsprozess mit vielfältigen Impulsen und ist geeignet, als Einstiegshilfe Konzept und Umsetzung eines modernen Verwaltungscontrollings zu fördern und zu unterstützen.

Stiefl, Jürgen / von Westertolt, Kolja

Wertorientiertes Management

München: Oldenbourg Verlag 2008 – 235 Seiten, € 29,80

Untertitel: Wie der Unternehmenswert gesteigert werden kann

Autoren und Thematik

Prof. Dr. Jürgen Stiefl lehrt an der Fachhochschule Aalen, Kolja von Westertolt ist Geschäftsführer der OFW Student Consulting and Research (OSCAR) GmbH. Zentrale Zielsetzung der Arbeit, so die Autoren, ist die verständliche Darstellung und kritische Diskussion bekannter Rechenansätze zur wertorientierten Unternehmensführung.

Aufbau und Inhalt

Einleitung – Definition und Historie der Wertorientierten Unternehmensführung – Die wichtigsten Rechenansätze wertorientierter Unternehmensführung – Vor- und Nachteile sowie Vergleich der vorgestellten Rechenansätze – Praktische Umsetzung des Wertorientierten Managements der EVA – Zusammenfassung und Ausblick – Fallstudien – Lösungen der Fallstudien – Anhang.

Nutzen und Profil

Diese Neuerscheinung bietet einen grundlegenden Einblick in bedeutende Fragestellungen des Wertorientierten Managements. Die Autoren skizzieren das theoretische Fundament der Wertorientierung, umreißen die Grundvorstellungen wertorientierter Konzepte, führen in die praktische Umsetzung ein und widmen den einschlägigen Rechenansätzen breiten Raum. Zahlreiche Abbildungen, Beispiele, Merksätze und Lernziele und eine übersichtliche Textstruktur fördern die Lesefreundlichkeit. 16 Fallstudien mit eingehenden Lösungen erhöhen den Gebrauchswert. Eine prüfende, beurteilende und abwägende Betrachtung wesentlicher Fragestellungen zur Substanz und Problematik der Wertorientierung erfolgt ansatzweise. Hierzu Beispiele: Steigerung des inneren Unternehmenswertes gegenüber der Konzentration auf die Steigerung des Aktionärsvermögens oder der Unterschied zwischen Werttreiberbaum und Balanced Scorecard. Das Buch dokumentiert überblicksartig das bekannte Wissen zur Wertorientierung, ihre Konzepte, Methoden und Probleme und bietet so eine verdichtete Grundlage und Bestandsaufnahme. Den Autoren gelingt es, in kompakter Form die Wertorientierung theoretisch verständlich und durchschaubar darzulegen als auch in ihrer praktischen Handhabung begrifflich und nachvollziehbar zu vermitteln.

Wagenbrenner, Gundula

Prozessorientiertes Qualitäts-Management und -Controlling

Offenburg: Verlag für ControllingWissen 2007 – 112 Seiten A 4, € 56,80

Untertitel: Praxisanleitung für qualitätsorientierte Controllerarbeit

Autoren und Thematik

Diese Veröffentlichung erscheint als Band 20 der von Dr. Deyhle herausgegebenen Reihe „Controlling Beispielhefte“. Die Verfasserin, Mag. Art. Gundula Wagenbrenner, ist Qualitätsmanagementbeauftragte OMB der Controller Akademie AG. Dieses Heft verbindet Praxis-Erfahrungen mit theoretischem Hintergrundwissen und thematisiert die Rolle des Controllers im Qualitätsmanagement sowie die Zusammenarbeit Controller und Qualitätsmanager. Es soll als Anregung für die Prozessgestaltung gemäß ISO 9001:2000 dienen bzw. Ergänzendes beisteuern für die Unternehmen, die bereits ein Qualitäts-Management System (QMS) installiert haben. Es bezieht sich vor allem auf die Gegebenheiten von Dienstleistungsunternehmen, die CA Controller Akademie zählt zu den Vorreitern der Implementierung eines Qualitätsmanagements im Dienstleistungssektor.

Aufbau und Inhalt

Einführung eines QMS – QM-System als Regelkreis und strategischer Antrieber im Unternehmen – Rolle des Controllers als „Werkzeug“ für die Prozessoptimierung und Steigerung der Wertschöpfung – Grundlagen des Prozessmanagements – Qualitätsmanagement-Handbuch – Dokumente, Formulare und Checklisten – Interne und externe Kommunikation – System-Review – Audit – Leitbild des Unternehmens – Arbeitssicherheit – Qualität und Controlling – QM-System und Rating nach Basel II – Prozessanalyse – Ideenmanagement – Management-Review

Nutzen und Profil

Das Beispielheft schildert in 16 Kapiteln die praktischen Arbeiten und Dokumente, in die auch Erfahrungen aus der Zusammenarbeit mit der TÜV SÜD Management Service GmbH, München, eingeflossen sind. Transparenz erzeugen, ist Controller Kernkompetenz – diese Arbeits- und Denkweise durchzieht diesen Band und erfährt eine erweiterte Ausgestaltung durch die Übertragung auf das Qualitätsmanagement. Die vorliegende Neuerscheinung zählt zu den wenigen Veröffentlichungen, die das nicht immer unkritische Verhältnis zwischen Controller und Qualitätsmanager ausleuchten. Man könnte, so die Verfasserin, den Controller folglich als besten Freund des Qualitätsmanagers betrachten. Das Beispielheft vermittelt konkrete Hinweise für das praktische Handeln und macht die Relevanz des Themas deutlich. Die lesefreundliche Aufbereitung und die ausdrucksvolle Sprache fördern den Gebrauchsnutzen.

Bayer, Werner / Beck, Christoph

Strategie und Planung

Landsberg: MI-Fachverlag 2007 – 192 Seiten, € 39,90

Untertitel: 28 Erfolgsbausteine für eine zukunftsorientierte Unternehmensführung

Autoren und Thematik

Werner Bayer ist den Angaben zufolge Vorstand der HellRecht Unternehmerische Planungsmethoden AG in Bad Alexandersbad. Christoph Beck ist verantwortlich für die Unternehmenskommunikation bei HellRecht. Die vorliegende Veröffentlichung ist weniger ein Lehrbuch als vielmehr eine strukturierte Sammlung von Anregungen und Arbeitshilfen. Hauptzielgruppe ist der Mittelstand.

Aufbau und Inhalt

So richten Sie ihr Unternehmen systematisch und zielgerichtet auf eine erfolgreiche Zukunft aus – Mit einer gründlichen Bestandsaufnahme legen Sie die Basis für alle Ihre Planungen – Mit klaren Zielen richten Sie alle Kräfte im Unternehmen in die gleiche Richtung – Epilog – Checkliste Unternehmensanalyse

Nutzen und Profil

Die Autoren vermitteln in diesem Buch nach eigenen Angaben bewährte Techniken und Erfahrungen, vor allem aus dem Kreis der HellRecht-Kunden unter den Aspekten langfristige Orientierung, Sicherheit für Planungen, Entscheidungen und Aktivitäten. Die Ausführungen sind anwendungsbezogen und lösungsorientiert. Theoretische Inhalte, Erläuterungen oder Begründungen werden nur zurückhaltend vermittelt. Das Praktische und Handwerkliche und damit die Umsetzbarkeit steht im Vordergrund, wozu vor allem Erfahrungen, Anregungen, Beispiele und Checklisten beitragen. Die Autoren bringen im Wesentlichen bekanntes Praxiswissen, verfolgen weniger das Ziel, innovative Weiterentwicklungen darzustellen. Die Veröffentlichung erfolgt mit Bezug auf die HellRecht-Planungsmethodik, auch mit „eingebauter Werbung“. Das Buch zeichnet sich durch eine hohe Lesefreundlichkeit und einen klaren und verständlichen Schreibstil aus. Es spricht den Leser sowohl rational als auch emotional an und unterscheidet sich in vielfacher Weise von einem „trockenen Lehrbuch“. Bayer und Beck zeigen eindrucksvoll, wie sich – unter der Voraussetzung einer begrenzten Komplexität und ohne höheren konzeptionellen Anspruch – Strategie und Planung konkret und unter den Bedingungen der Unternehmenspraxis gestalten und umsetzen lassen.

ihre Bedeutung für die Region aufzuzeigen.

Aufbau und Inhalt

Corporate Social Responsibility (CSR): Verantwortung neu denken - Das Modell Verantwortungspartner - Zehn Erfolgsgeschichten und gute Beispiele - Wissenswertes zum Hintergrund des Buches und zur gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen - Serviceteil mit Informationen zur Engagement und Mittelstand, Tipps und Glossar

Nutzen und Profil

Corporate Social Responsibility (CSR) – dieser Begriff bezeichnet das gesellschaftliche Engagement von Unternehmen. Dieses Buch ist eine gelungene Darstellung erfolgreicher und geglückter Beispiele mittelständischer Unternehmensengagements in Deutschland. Die Neuerscheinung thematisiert Verantwortlichkeit der Unternehmen gegenüber der Gesellschaft und führt dazu den Begriff „Verantwortungspartner“ ein. Verantwortungspartner ist ein Konzept der Bertelsmann Stiftung, das Unternehmen, staatliche und kommunale Einrichtungen und Organisationen der Zivilgesellschaft bezeichnet, die partnerschaftlich in einer Region ein Problem mit unternehmerischen Mitteln lösen. Die Veröffentlichung dokumentiert anhand zahlreicher konkreter Projekte das wahrnehmbare Verantwortungsgefühl vieler mittelständischer Unternehmer und Unternehmungen. Dies Buch vermittelt damit „gelebte soziale Marktwirtschaft“ und gibt auf diese Weise auch eine konstruktiv-praktische Antwort auf bestimmte gesellschaftliche Diskussionen und Entwicklungen. Die Autoren regen einerseits anschaulich und überzeugend zur Aktivität, Anteilnahme, Verbundenheit und Verpflichtung im gesellschaftlichen Raum an. Andererseits bieten sie auch auf Forschung und Erfahrung beruhendes Wissen, wie sich derartige Vorhaben praktisch verwirklichen lassen. Insgesamt inhaltlich ein recht bemerkenswertes und inspirierendes und bezüglich Ziel und Zweck ein besonders angebrachtes und geeignetes Buch.

In der Diskussion: CSR

Bertelsmann Stiftung (Hrsg.)

Mit Verantwortung handeln

Wiesbaden: Gabler Verlag 2008 – 212 Seiten, € 39,90

Untertitel: Ein CSR-Handbuch für Unternehmer

Autoren und Thematik

Birgit Riess ist dem Vernehmen nach bei der Bertelsmann Stiftung Projektleiterin im Kompetenzzentrum Unternehmenskultur und leitet das Programm Gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen/Corporate Social Responsibility (CSR). Carolin Wetzel ist Projektmanagerin in diesem Programm. Arved Lüth ist Geschäftsführer einer Managementberatung. Dieses Buch ist Teil der Initiative „Unternehmen für die Region“ der Bertelsmann Stiftung. Ziel der Initiative ist es, das vielfältige Engagement mittelständischer Unternehmen in Deutschland sichtbar zu machen und

Betriebswirtschaftliche Themen

Häberle, Siegfried G. (Hrsg.)

Das neue Lexikon der Betriebswirtschaftslehre

München: Oldenbourg Verlag 2008 – 1408 S., 3 Bände in Schuber, € 39,80

Autoren und Thematik

Prof. Dr. Siegfried Häberle lehrt an der Hochschule Reutlingen. Das Werk ist entstanden unter Mitarbeit von rund 200 Wissenschaftlern aus dem gesamten deutschsprachigen Raum. Diese Neuerscheinung versteht sich als Kompendium und Nachschlagewerk des modernen Wissens der Betriebswirtschaftslehre.

Aufbau und Inhalt

Nach Verlagsangaben umfasst das dreibändige Werk 6.000 Stichwörter, 2.000 Literaturhinweise und 1.300 Internetadressen. Mit 200 mehrseitigen Übersichtsbeiträgen ist das neue Lexikon zugleich ein Lehrbuch, ein Kompendium der gesamten Betriebswirtschaftslehre. Das Themenspekt-

rum ist weit gesteckt. Die Stichwörter beginnen mit A2A und AA1000 über z. B. Fabrikationsfehler, mySAP ERP, Nachfragesfunktion bis Zwischenholding und Zwischenschein.

Nutzen und Profil

Das neue Lexikon erhebt den Anspruch, den aktuellen Stand der Wissenschaft zu vermitteln. Es richtet sich an Studierende und Lehrende im Sinne eines Studienbegleiters. Kurzgefasst, das Wesentliche zusammenfügend bietet das preiswerte Lexikon Fach- und Führungskräften fundiertes und aktuelles Wissen ähnlich einem Kontaktstudium. Das Buch ermöglicht, den Kontakt mit der wissenschaftlichen Entwicklung aufrechtzuerhalten und zudem mit Hilfe vielfältiger weiterführender Quellenhinweise ausgewählte Themen vertiefend aufzugreifen. Das Nachschlagewerk folgt einer internationalen Ausrichtung. Die beteiligten Autoren arbeiten in Deutschland, Österreich und der Schweiz und beziehen in ihre jeweiligen Beiträge auch internationale Aspekte ein. Zahlreiche Übersichtsbeiträge wie z. B. „Internationales Controlling“ und Stichwörter wie etwa „internationale Unternehmen“ befassen sich mit der wachsenden Internationalisierung. Zudem werden in gewissem Umfang auch länderspezifische Besonderheiten dargestellt. Der Themenkomplex Controlling ist als Querschnittsthema vielfältig vertreten. Ein durchdachtes Such- und Leitsystem und die inhaltliche Strukturierung fördern die rasche Erschließung des Inhalts. Die komprimierte und abstrakte Ausdrucksform entspricht lexikalischem Stil. Das Werk ist theoriegeleitet, verliert aber nicht den Praxisbezug. Insgesamt eine nützliche und empfehlenswerte „Datenbank“ für den Studien- und Arbeitsplatz.

Jórasz, William

Kosten- und Leistungsrechnung

Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag 2008 – 412 Seiten, € 24,95

Dieses Lehrbuch mit Aufgaben und Lösungen erscheint in der 4., überarbeiteten Auflage. Prof. Dr. William Jórasz, Professor an der Fachhochschule Würzburg/Schweinfurt, bietet in einem modernen Lehrbuch anschauliches und verständliches Grundwissen. Jórasz zeigt schrittweise an einem Modellbetrieb vielfältige Aspekte von Kostenrechnung und Kostenmanagement. Fallstudien und Lösungshinweise zu Kontrollfragen und Aufgaben unterstützen den Lernerfolg.

Der Brockhaus

Wirtschaft

Mannheim / Leipzig 2008: F.A. Brockhaus – 704 Seiten, € 49,95

Die vorliegende Neuauflage grenzt die Flut an Wirtschaftsinformationen auf das Wesentliche ein und vermittelt zu den Themenfeldern Betriebs- und Volkswirtschaft, Börse, Finanzen, Versicherungen und Steuern sicheres Grundlagenwissen von A – Z. 3.600 Artikel beleuchten Stichwörter von Abandon über z. B. Freizeichnungsklausel oder Share bis ZZ-Kurve. 450 Abbildungen und Tabellen veranschaulichen, 22 Sonderartikel zur Globalisierung oder Qualifikation etc. und 100 Infokästen z. B. zum Festgeld vertiefen die Informationen. Das Werk bietet Einsteigern und Exper-

ten ein solides begriffliches und inhaltliches Fundament in Wirtschaftsprüfung. 300 Lesetipps verweisen auf weiterführende Literatur.

Heesen, Bernd / Gruber, Wolfgang

Bilanzanalyse und Kennzahlen

Wiesbaden: Gabler Verlag 2008 – 240 Seiten - € 49,90

Diese Neuerscheinung mit dem Untertitel „Fallorientierte Bilanzoptimierung“ gibt zunächst einen Überblick über Jahresabschluss und Gewinn- und Verlust-Rechnung und wendet sich dann einem differenzierten Einstieg in die Bilanzanalyse anhand eines durchgängigen Fallbeispiels zu. Die Autoren beschäftigen sich näher mit der Bedeutung der Kennzahlen, ihren Berechnungen und ihren Aussagen. Der Akzent liegt auf einer betriebswirtschaftlichen Betrachtungsweise. Die zugrundeliegenden Regeln der Rechnungslegung zur jeweiligen Kennzahl, etwa Vorschriften nach HGB versus IFRS, werden etwas unscharf dargestellt. Der lockere und unterhaltsame Schreibstil, Merksätze, Beispiele, Hervorhebungen etc. erhöhen Lesbarkeit und Verständlichkeit. Ein ergänzender Online-Service steigert den Gebrauchsnutzen. Das Buch ist insgesamt ein anschaulicher und lehrreicher betriebswirtschaftlicher Kennzahlen-Leitfaden auf Basis der Bilanzanalyse mit relativ zurücksetzender Betrachtung der „Paragrafen“ der Rechnungslegung. Es vermittelt einen breiten Überblick mit partiellen Vertiefungen.

Rechnungslegung, insbesondere IFRS

Weißberger, B. E. / Fülbier, R. U. / Mages, M. K.

IFRS - Kaufpreisallokation und Goodwill-Impairment

Weinheim: Wiley-VCH Verlag 2008 – 91 Seiten, € 24,90

Untertitel: Herausforderung für das Controlling

Autoren und Thematik

Prof. Dr. Barbara E. Weißberger ist Inhaberin der Professur für Industrielles Management und Controlling der Universität Gießen. StB Professor Dr. Rolf Uwe Fülbier ist Inhaber des Lehrstuhls für Externes Rechnungswesen an der WHU - Otto Beisheim School of Management in Vallendar. Dipl.-Kfr. Monika K. Mages ist wissenschaftliche Mitarbeiterin und Doktorandin. Die Veröffentlichung erscheint als 61. Band der von Prof. Dr. Dr. h. c. Jürgen Weber herausgegebenen Reihe *Advanced Controlling (AC)*. Dieser Band umreißt die durch die IFRS ausgelösten controllingrelevanten Veränderungen. Der Schwerpunkt liegt auf der IFRS-konformen Abbildung von Unternehmensakquisitionen und ihre Auswirkungen auf das Controlling.

Aufbau und Inhalt

Neuausrichtung des Controllings unter IFRS – Auswirkungen der IFRS auf das Controlling: ein Blick in die Tiefe – Bilanzierung von Unternehmenserwerben nach IFRS 3 und IAS 36 – Kaufpreisallokation und Controlling immaterieller Werte – Goodwill-Controlling als eigenständiges

Controllingfeld – Zusammenfassung

Nutzen und Profil

Der Erkenntniswert dieser Veröffentlichung liegt in der Betonung, dass die IFRS immer stärker das Controlling beeinflussen. Der Nutzwert bezieht sich auf die nähere Aufarbeitung einer der zentralen „Baustellen“ in Form der Abbildung von Unternehmensakquisitionen nach IFRS 3 und IAS 36, deren konkrete Umsetzung im Bereich der Kaufpreisallokation (purchase price allocation, PPA) und des Goodwill-Impairment. Die Autoren zeigen sowohl im Allgemeinen als auch im thematischen Schwerpunkt der Unternehmensakquisitionen, welche Fragen und Schwierigkeiten die IFRS aufwerfen und welche Herausforderungen für Controller aus der neuen Zusammenarbeit zwischen Bilanzierung und Controlling erwachsen. Dieser vertiefende Band setzt ein gewisses Grundverständnis der Thematik voraus und ist vor allem geeignet für Leser mit einiger Praxiserfahrung. Die Materie wird im Einzelnen gut lesbar vermittelt, sorgsam erklärt und anschaulich dargelegt.

Lüdenbach, Norbert

IFRS

Freiburg: Rudolf Haufe Verlag 2008 – 470 Seiten, € 48.--

Dr. Norbert Lüdenbach ist Wirtschaftsprüfer, Steuerberater und IFRS-Experte bei der BDO Deutsche Warentruhand AG sowie namhafter Kommentator. Das vorliegende Buch zählt zu den führenden IFRS-Einführungen und erscheint nun in der 5., überarbeiteten und erweiterten Auflage. Die Neuauflage zeichnet sich aus durch zahlreiche Praxisbeispiele mit Anwendungshinweisen, vielen Prüfschemata, Checklisten und Schaubildern, bemerkenswerte Übersichtlichkeit sowie gute Lesbarkeit. Alle Beispiele beruhen den Angaben zufolge auf der breiten Beratungs- und Gutachtererfahrung des Autors. Diese Veröffentlichung bietet einen breiten Überblick über Inhalt und Anwendung der Standards sowie über angrenzende Themen wie Perspektiven der Internationalisierung der Rechnungslegung, die Einführung der IFRS oder über das BilMoG (Bilanzrechtsmodernisierungsgesetz). Ein Buch mit hohem Gebrauchsnutzen.

Buchholz, Rainer

Grundzüge des Jahresabschlusses nach HGB und IFRS

München. Vahlen Verlag 2008 – 516 Seiten, € 25.--

Der Autor, Prof. Dr. Rainer Buchholz, lehrt Rechnungswesen und betriebliche Steuern an der Fachhochschule Würzburg. Diese Veröffentlichung in der Reihe „Vahlers Lernbücher“ erscheint in 4., aktualisierter und überarbeiteter Auflage. Diese Neuauflage ist ein breites Grundlagenwerk, das in 11. Kapiteln ein breites Spektrum einschließlich Bilanzanalyse und Grundzüge des Bilanzrechtsmodernisierungsgesetzes behandelt. Über 200 Abbildungen und zahlreiche Beispiele illustrieren den Stoff. Mehr als 250 Aufgaben mit Lösungen am Ende des Buches dienen der Lernkontrolle und Stoffvertiefung. Eine empfehlenswerte, recht benutzerfreundliche Einführung in Fragen des Jahresabschlusses.

Pellens, B. / Fülbier, R.U. / Gassen, J. / Seilhorn, T.

Internationale Rechnungslegung

Stuttgart. Schäffer-Poeschel Verlag 2008 – 1.026 Seiten, € 39,95

Dieses Standardwerk liegt nun in 7., überarbeiteter und erweiterter Auflage vor. Die Voraufgabe wurde im CM 04/06 näher vorgestellt. Das Hand- und Lehrbuch umfasst 32 Kapitel, neben einführenden Kapiteln, z. B. zur Theorie der Rechnungslegung, und grundsätzlichen Darlegungen, z. B. zur Unternehmenspublizität, werden die IFRS 1 bis 8, IAS 1 bis 41, IFRIC-Interpretationen und Standardentwürfe eingehend betrachtet. Mit zahlreichen Beispielen sowie mit Aufgaben und Fallstudie, deren Lösungen im Internetauftritt des Verlages angeboten werden (zum Zeitpunkt der Rezension noch nicht abrufbar mit dem Vermerk: „Die Lehrmaterialien zur 7. Auflage werden in Kürze zur Verfügung gestellt“). Verlag und Autoren haben sich angesichts der Fülle und Komplexität des Stoffs vielfältig bemüht, die Lesbarkeit zu optimieren. Das Werk wird von bekannten Lehrstuhl-Inhabern herausgegeben und nimmt unter den IFRS-Lehrbüchern einen führenden Platz ein. Die Autoren verbinden ein grundlegendes und Lehr- und Aufgabenbuch für Studierende mit einem Hand- und Nachschlagewerk für Praktiker auf aktuellem Stand.

Küting, Karlheinz / Weber, Claus-Peter

Der Konzernabschluss

Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag 2008 – 677 Seiten, € 49,95

Dieser Klassiker liegt in 11., überarbeiteter Auflage vor. Die Voraufgabe wurde im CM 03/07 vorgestellt. Gegenstand der Neuauflage ist die Praxis der Konzernrechnungslegung nach HGB und IFRS. In 12 Kapiteln führt das Werk durch die komplexe Materie des Konzernabschlusses und behandelt u. a. die einzelnen Schritte von der Aufbereitung der Einzelabschlusszahlen bis zur Voll-, Quoten- und Equity-Konsolidierung. Dabei werden die Konsolidierungsvorgänge anhand von Buchungen für Bilanz und GuV dargestellt. HGB und IAS/IFRS sind gleichermaßen integriert. Mit vielen Beispielen, Aufgaben mit Lösungen, Merksätzen und Literaturhinweisen. Der Küting / Weber ist eine der bedeutendsten Veröffentlichungen zum Konzernabschluss und verbindet eine wissenschaftliche Einführung in den Themenkomplex mit einer Aufbereitung praxisrelevanter Sachverhalte und Problemstellungen.

Freidank, Carl-Christian / Velte, Patrick

Rechnungslegung und Rechnungslegungs-politik

Stuttgart. Schäffer-Poeschel Verlag 2007 – 862 Seiten, € 39,95

Autoren und Thematik

Prof. Dr. Carl-Christian Freidank hat den Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Revisions- und Treuhandwesen an der Universität Hamburg inne. Steuerberater; Dipl.-Kfm. Patrick Velte ist wissenschaftlicher Mitarbeiter und Doktorand am Lehrstuhl Freidank. Dieses Buch bietet eine Einführung aus handels-, steuerrechtlicher und internationaler

Sicht in die Rechnungslegung und Rechnungslegungspolitik von Einzelunternehmen, Personenhandels- und Kapitalgesellschaften.

Aufbau und Inhalt

Einführung in die Rechnungslegung – Finanzbuchhaltung, Jahresabschluss und Lagebericht – Rechnungslegung von Einzelunternehmen, Personenhandelsgesellschaften, Kapitalgesellschaften – Rechnungslegungspolitik von Kapitalgesellschaften – Rechnungslegung und Rechnungslegungspolitik unter dem Harmonieeinfluss der IFRS

Nutzen und Profil

Das Lehrbuch vermittelt breites Basiswissen unter wirkungsvoller Aufbereitung des Lehrstoffs u. a. mit 169 Beispielen und 277 Abbildungen sowie mit Hilfe einer vorteilhaften Text- und Bildgestaltung. Die behandelten Themenbereiche decken aus Sicht der Autoren den elementaren Lehrstoff ab, der an einschlägigen Studiengängen vermittelt wird. Die thematische Kombination von Rechnungslegung und Rechnungslegungspolitik spricht eine breite Lesergemeinde an. Auch Praktiker des in- und externen Rechnungswesens können mit dieser Einführung ihre Kenntnisse auffrischen oder vertiefen. Rechnungslegungspolitik, wie sie die Autoren verstehen, umfasst die Beeinflussung der finanzwirtschaftlichen Situation und die Selbstdarstellung der Unternehmung durch gezielte Informationspolitik sowie die Durchsetzung persönlicher Ziele des Managements. Insofern ist das Werk nicht nur darauf gerichtet, Daten der Rechnungslegung zu gewinnen, sondern auch mit ihnen zu arbeiten, sie zielbezogen einzusetzen und auch zu ergänzen. Insgesamt sowohl eine verständliche und anschauliche als auch anregende und zur weiteren thematischen Beschäftigung anstoßende grundsätzliche Einweisung und Anleitung.

Doralt, Werner (Hrsg.)

KODEX Internationale Rechnungslegung IAS/IFRS 2008

Wien: Linde Verlag 2008 – 640 Seiten, € 26,80 im Einzelbezug, € 21,40 im Abo

Der Band umfasst den Angaben zufolge alle bis zum 1. 2. 2008 in der Europäischen Union geltenden International Financial Reporting Standards (IFRS), einschließlich der International Accounting Standards (IAS) sowie der Interpretationen des International Financial Reporting Interpretations Committee (IFRIC) und des früheren Standing Interpretations Committee (SIC). Der Verlag legt eine handliche und übersichtliche Textfassung des IFRS-Regelwerkes vor. Neben den Standards und Interpretationen umfasst das Werk auch ein Kapitel über die rechtlichen Grundlagen sowie ein Glossar. Der Zugriff ist über detaillierte Inhalts- und Stichwortverzeichnisse sowie über eine Griffleiste möglich.

Bohl, Werner (Hrsg.)

IFRS-Texte

München: Verlag C.H. Beck 2008 – Loseblattwerk, Grundwerk mit 3. Ergänzungslieferung, rund 1.390 Seiten, € 39,--

Die vorliegende Loseblatt-Textsammlung beinhaltet die im EU-Amtsblatt veröffentlichten internationalen Rechnungslegungsstandards IAS/IFRS in

deutscher Übersetzung sowie nationale Rechnungslegungsvorschriften aus HGB, AktG, GmbHG, PubliG und GenG. Diese handgerechte und gut lesbare Textsammlung ermöglicht einen raschen Zugriff auf alle gültigen Vorschriften der IFRS/IAS sowie auszugsweise auch auf die einschlägigen nationalen bzw. deutschen Regeln der Rechnungslegung nach dem Bilanzrichtlinien-Gesetz. Ein möglicher Ergänzungsdienst kann die laufende Aktualität sichern.

Menschen in Beruf und Wirtschaft

Kanning, Uwe Peter /Pöttker, Jens /Klinge, Katharina

Personalauswahl

Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag 2008 – 195 Seiten mit CD-ROM, € 39,95

Autoren und Thematik

PD Dr. Uwe Peter Kanning ist geschäftsführender Leiter der Beratungsstelle für Organisationen (BfO) am Fachbereich Psychologie der Universität Münster. Jens Pöttker und Katharina Klinge sind freie Mitarbeiter an der BfO. Die BfO versteht sich als Schnittstelle zwischen Wissenschaft und Praxis. Das vorliegende Buch, so die Autoren, hat sich zum Ziel gesetzt, die Professionalisierung der Personalauswahl und -platzierung voranzutreiben. Den Angaben zufolge ist das Projekt „Personaldiagnostik in klein- und mittelständischen Unternehmen“ Ausgangspunkt dieser Veröffentlichung. In dem aus öffentlichen Mitteln finanzierten Projekt kamen, wie es heißt, insgesamt 10 Projektpartner zusammen, u. a., die Handwerkskammer und mehrere Unternehmen.

Aufbau und Inhalt

Wenn das Bauchgefühl täuscht – Kriterien professioneller Personaldiagnostik – Diagnostische Methoden im Überblick – Anforderungsanalyse – Personalmarketing – Bewerbungsunterlagen analysieren – Einstellungsinterviews – Kommunikation im Bewerbungsprozess – Glossar

Nutzen und Profil

Das Autorenteam legt einen Leitfaden für eine professionelle Personalauswahl vor, der sich schwerpunktmäßig an mittelständische Unternehmen richtet. Das Buch vermittelt fundierte fachtheoretische Grundlagen, die mit dem praktischen Handwerkszeug wie Anforderungsprofile, Interviewleitfäden, Checklisten und Beispiele verknüpft werden. Alle Zusatzmaterialien werden auch auf der beiliegenden CD-ROM zur praktischen Handhabung bereitgehalten. Es werden nicht nur die verschiedenen Möglichkeiten erörtert, sondern auch das praktische Vorgehen an Beispielen veranschaulicht und erläutert. Der Schreibstil orientiert sich – bei der Wahrung theoretischer Sorgfalt und Genauigkeit – am Verständnis von Praktikern. Die Text- und Bildgestaltung ist insgesamt zufriedenstellend. Alles in allem unterstützt das recht praxistaugliche Buch die sachkundige und erfolgreiche Personalauswahl und fördert damit einen kritischen Erfolgsfaktor der Unternehmen.

Mai, Jochen

Die Karriere-Bibel

München: DTV 2008 - 448 Seiten, € 15,-

Autor und Thematik

Jochen Mai ist nach Verlagsangaben Diplom-Volkswirt und Wirtschaftsjournalist. Seit acht Jahren leitet er das Ressort »Beruf + Erfolg« bei der »WirtschaftsWoche«. Das Buch beinhaltet 365 Impulse für Erfolg in Beruf und Leben.

Aufbau und Inhalt

Der Weg zum Job – Der Einstieg – Stärken stärken – Chefs, Kollegen, Rivalen – Karriere machen mit Kreativität – Der Aufstieg – Die Psychologie des Erfolgs – Krisen meistern – Nichts ist so beständig wie der Wandel – Die Kunst andere zu führen – Die Strategien der Macht – Auftritte, Ansprachen, Abschiede.

Nutzen und Profil

In 366 kompakten Kolumnen für jeden Tag des Jahres vermittelt Mai Anregungen und Anstöße, Nachdenkliches und Tiefsinniges zum Gelingen des Berufslebens. Deutlich und gezielt, treffend und zuspitzend vermittelt der Autor Wissens- und Beachtenswertes zu einem breiten Spektrum von berufstypischen Situationen und Umständen. Das Buch bietet konkrete und umsetzbare Hinweise in einer lockeren und leicht lesbaren Sprache. Das strukturierte Themenangebot spricht – je nach Themenwahl – sowohl Einsteiger als auch Berufserfahrene an. Der Leser kann über das Inhalts- bzw. Stichwortverzeichnis gezielt zugreifen, aber auch das Durch- und Herumblättern und Querlesen bringt Nutzen und Gewinn. Das empfehlenswerte Buch im Stil eines Jahresbuches begleitet und bereichert den Leser in allen Phasen des Berufslebens.

Das große Karrierehandbuch

Frankfurt: Campus Verlag 2008 – 307 Seiten, € 24,90

Autor und Thematik

Dieses Sammelwerk beinhaltet Beiträge u. a. von Roger Fisher & William Ury, Werner Tiki Küstenmacher, Doris Martin, Püttjer & Schnierda, Hermann Scherer, Lothar J. Seiwert, Jens Weidner u. v. a. Dieses Buch, so das Vorwort, beinhaltet, was für eine erfolgreiche Karriere bedeutungsvoll ist.

Aufbau und Inhalt

Rhetorik – Präsentieren – Körpersprache – Kommunizieren – Lesen – Zeit- und Lebensmanagement – Organisation im Büro – Delegieren – Networking – Durchsetzungskraft – Stressmanagement – Zielsetzung – Karriereplanung

Nutzen und Profil

Führende Experten vermitteln in ihren Beiträgen die Quintessenz ihres jeweiligen Erkenntnisgebietes. Die Autoren vermitteln ihren Stoff inhaltlich greifbar und anschaulich, leicht lesbar und zugänglich unter Nutzung von Checklisten, Tests, Übersichten usw. in gestraffter Form. Die Beiträge verbleiben nicht im Allgemeinen und Banalen, sondern bieten substanzvolle Tipps, Hinweise und Anregungen. Das breite thematische Spektrum spricht sowohl Anfänger als auch Fortgeschrittene an. Es handelt sich nicht um eine Original-Veröffentlichung, sondern um eine Zweitverwertung bereits erschienener Bücher. Jedoch ein vorzüglicher Extrakt aus ei-

nigen der besten Publikationen des Campus Verlages. Insgesamt ein kompakter, nützlicher Leitfaden mit den wesentlichsten Empfehlungen von über ein Dutzend führender Karriereexperten.

Heuser, Uwe Jean

Humanomics

Frankfurt: Campus Verlag 2008 – 276 Seiten, € 190,90

Untertitel: Die Entdeckung des Menschen in der Wirtschaft

Autor und Thematik

Dr. Uwe Jean Heuser leitet die Wirtschaftsredaktion der Wochenzeitung Die Zeit und schreibt die Ökonomiekolumne der Zeitschrift Merkur. Dies, so der Autor, ist ein Buch über die Erforschung der Wirtschaft und über den Leser.

Aufbau und Inhalt

Kraft der ökonomischen Ideen – Dem Menschen auf die Schliche kommen – Was macht Menschen und Nationen zufrieden? – Der Mensch als Investor – Der Reiz des Augenblicks – Was bewegt den Konsumenten? – Wie du mir, so ich dir – Für wen wird Politik gemacht? – Die ökonomische Wende – aber wohin?

Nutzen und Profil

Der Autor bietet eine zusammengedrängte Betrachtung neuer Erkenntnisse über die Veränderung der Sichtweise der Wissenschaft und deren Bedeutung für den Menschen. Heuser befasst sich dabei mit neuen Forschungsergebnissen aus verschiedenen Disziplinen wie Psychologie, Neurowissenschaft, Politik und Ökonomie und führt diese zusammen unter den Begriff Humanomics. Das Menschenbild des Homo oeconomicus wird nach den vorliegenden Ausführungen ersetzt durch ein neues lebensnahes Menschenbild mit vielfältigen Folgen. Heuser verhilft zu einer vertiefenden Auseinandersetzung über die Rolle des Einzelnen und über die Auswirkungen optimierter Entscheidungs- und Informationsprozesse auf Wirtschaft, Gesellschaft und Politik. Für den sachkundigen Leser sind nicht alle Feststellungen und Beurteilungen wirklich neu. Leider verzichtet der Autor weitgehend darauf, seine Erörterungen mit Illustrationen zu veranschaulichen und mit tabellarischen Darstellungen zu fundieren. Die Lektüre setzt ein gewisses Grundverständnis der Thematik sowie ein bestimmtes Maß an Wissbegierde voraus. Aufbau und Textgestaltung fördern – insbesondere für den schnellen Leser – nur begrenzt die rasche Erschließung des Aussagegehaltes. Der interessierte Leser findet eine Fülle von Hinweisen und Erklärungen sowie mancherlei Anstöße, die Ausführungen zu reflektieren. Das Buch fördert die Transparenz wirtschaftlichen Geschehens, stärkt die Rolle des Einzelnen in der Wirtschaft und favorisiert ein ökonomisches und realitätsbezogenes Umdenken.

Wüster, Kerstin

Arbeitswelt und Organisation

Wiesbaden: Gabler Verlag 2006 – 280 Seiten, € 29,90

Die Autorin, Inhaberin einer Professur für Organisationspsychologie, legt einen interdisziplinären Ansatz vor. Die Arbeitswelt, so die Ausgangsthese, befindet sich in einem massiven Wandel. Die mit diesen Verände-

rungen verbundenen Auswirkungen auf Unternehmen und Mitarbeiter bilden Grundlage und Inhalt der vorliegenden Veröffentlichung. Wüstner skizziert zunächst die moderne Arbeitswelt und geht näher auf die moderne Gesellschaft sowie auf neue Arbeitsformen und -organisationen ein. Besonderes Gewicht haben Aspekte des Erlebens der modernen Arbeitswelt. Ein anspruchsvolles und gehaltvolles Buch, das eine schwierige Diskussion auf der Basis wissenschaftlicher und empirischer Erkenntnisse ernsthaft und redlich führt – und dabei auch Anforderungen an den Leser stellt. Der wissenschaftliche Vermittlungsstil ist auch für den interessierten Praktiker lesbar, da das Werk didaktisch gut aufbereitet und vielfältig illustriert ist. Die theoretischen Konzepte bleiben nicht auf einem abstrakten Niveau, vielmehr geht die Verfasserin auch der Frage nach, welche Folgen in der Praxis zu beobachten oder zu erwarten sind. Insgesamt eine der besten Buchveröffentlichungen zu diesem Themenfeld.

Markt und Kunde

Heidel, Bernhard

Lexikon Konsumentenverhalten und Marktforschung

Frankfurt: Deutscher Fachverlag 2008 – 351 Seiten, 68,00 €

Prof. Dr. Bernhard Heidel, FH Wiesbaden, ist Autor der vorliegenden Veröffentlichung, die in der Enzyklopädie des Handels erscheint. Dieses Lexikon thematisiert die Schnittstellen zwischen Hersteller, Handel und Konsumenten und vermittelt stichwortbezogene Informationen zu einem breiten Themenspektrum von Abbildung und Abbrechquote über z.B. Briefing, Intervieweffekt, Meinungsführer bis Zusammenhangsmaß und Zuverlässigkeit. Controlling und Verkaufscontrolling werden kompakt dargestellt.

Zentes, Joachim / Morschett, Dirk / Krebs, Juliane

HandelsMonitor 2008

Frankfurt: Deutscher Fachverlag 2008 – 193 Seiten A4, € 198,--

Das Werk steht unter dem Leitsatz „Die neue Mitte – Comeback eines Marktsegments“. Der HandelsMonitor ist ein Kooperationsprojekt des Instituts für Handel, Absatz und Marketing (IHAM) der Universität Graz und des Instituts für Handel & Internationales Marketing (H.I.M.A.) an der Universität des Saarlandes mit dem Deutschen Fachverlag, Frankfurt am Main. Die vorliegende Studie will Führungskräften in Handel und Industrie ermöglichen, die eigene Strategie zu überprüfen, Erfolgchancen zu erkennen und Strategien mit operativen Handlungsszenarien zu entwickeln. Zahlreiche Bilder, Grafiken und Tabellen und eine übersichtliche Gestaltung unterstützen den Zugang zu den Darlegungen. Den Angaben zufolge basiert das Werk auf einer breit angelegten empirischen Untersuchung.

Hinterhuber, Hans H. / Matzler, Kurt (Hrsg)

Kundenorientierte Unternehmensführung

Wiesbaden: Gabler Verlag 2006 – 654 Seiten, € 62,--

Dieser Sammelband liegt in der 5., überarbeiteten und erweiterten Auflage vor. Das Werk setzt sich zum Ziel, verlässliche Antworten auf Fragen zur Kundenorientierung, Kundenzufriedenheit und Kundenbindung zu vermitteln. Renommiertere Fachvertreter aus Wissenschaft und Unternehmenspraxis befassen sich mit den thematischen Grundlagen – etwa mit dem Zusammenhang zwischen Produktqualität, Kundenzufriedenheit und Unternehmenserfolg –, sowie mit den einschlägigen Instrumenten – wie z. B. mit der Messung der Kundenzufriedenheit – und nicht zuletzt mit vielfältigen praktischen Erfahrungen.

Medien und Kommunikation

Gläser, Martin

Medienmanagement

München: Verlag Franz Vahlen 2008 – 1.080 Seiten, 48,00 €

Autor und Thematik

Prof. Dr. Martin Gläser, Prof. für Medienwirtschaft und Medienmanagement an der Hochschule der Medien Stuttgart, legt diese Neuerscheinung in der Reihe Vahlers Handbücher vor. Das Lehrbuch verfolgt einen ganzheitlichen Ansatz und bietet einen in 39 Kapitel gegliederten breiten Überblick über Medienmanagement als Disziplin, Medienunternehmen als Gegenstand sowie über Unternehmensführung und Steuerung.

Aufbau und Inhalt

Medienmanagement – Medienunternehmen und ihr Umfeld – Leistungs- und Finanzprozesse – Rechnungswesen – Unternehmensziele – Normatives Management – Strategisches Management – Operatives Management – Ganzheitliche Steuerung.

Nutzen und Profil

Gläser legt eine moderne branchenspezifische Managementlehre an der Schnittlinie wirtschaftlicher und publizistischer Perspektiven vor. Zum einen behandelt er medien spezifische Fragestellungen wie beispielsweise die Ökonomisierung und Kommerzialisierung der Medien, die Veränderungen auf den Medienmärkten unter besonderer Berücksichtigung der Printmedien und elektronischen Medien oder die Charakteristika der Medienprodukte. Zum anderen erörtert er klassische Managementthemen wie etwa Planung, Projektmanagement oder Organisation. Die Gedanken zum „progressiven Controlling“ sind diskussionswert. Zur ganzheitlichen Steuerung im Sinne des Autors gehört auch eine nähere Betrachtung der gesellschaftlichen Verantwortung. Das Hauptkapitel Unternehmensziele vermag auch der allgemeinen betriebswirtschaftlichen Diskussion Impulse zu vermitteln. Leitfragen eröffnen, Kernaussagen und weiterführende Literaturhinweise beenden die Kapitel. Die klare

Strukturierung des Inhalts, viele anschauliche Grafiken sowie das umfangreiche Stichwortverzeichnis erleichtern den Überblick und die Erschließung der einzelnen Sachaussagen. Dieses fundierte Werk ist Studierenden ein recht förderliches Lehr- und Nachschlagewerk. Interessierten Praktikern bietet es einen Rundum-Blick über Stand und Entwicklung vielfältiger medienpezifischer Aspekte.

Spindler, Gerald / Schuster, Fabian (Hrsg.)

Recht der elektronischen Medien

München: Verlag C.H. Beck 2008 – 1.635 Seiten, Leinen, € 278,--

Autoren und Thematik

Prof. Dr. Gerald Spindler lehrt an der Georg-August-Universität in Göttingen und Rechtsanwalt Prof. Dr. Fabian Schuster ist Seniorpartner der Düsseldorfer Sozietät JUCONOMY (ehemals Piepenbrock Schuster) und Lehrbeauftragter an der Universität zu Köln. Die weiteren Mitautoren sind den Angaben zufolge in ihren Gebieten herausragende Fachleute. Der vorliegende Kommentar erläutert in einem Band kompakt alle wichtigen Vorschriften aus dem Medien- und Kommunikationsrecht.

Aufbau und Inhalt

Allgemeines – Bundesdatenschutzgesetz (BDSG) – Auszug Bürgerliches Gesetzbuch (BGB) – Auszug Einführungsgesetz zum BGB (EGBGB) – Auszug Jugenschutz-Staatsvertrag (JMSIV) – Auszug Markengesetz (MarkenG) – Presserecht im Internet und „elektronische Presse“ – Auszug Rundfunkstaatsvertrag (RStV) – Signaturgesetz (SigG) – Auszug Telekommunikationsgesetz (TKG) – Auszug Telemediengesetz (TMG) – Auszug Gesetz gegen den unlauteren Wettbewerb (UWG).

Nutzen und Profil

Dieser Handkommentar steht unter der Fragestellung: „Alles richtig im Netz?“ Das Werk konzentriert sich auf den Kernbereich des Medien- und Kommunikationsrechts. Aus Sicht der Herausgeber ist es Ziel dieses Kommentars, die zunehmend medienübergreifenden Rechtsfragen nicht nur zusammenzustellen, sondern auch integrativ zu behandeln. In diesem Gemeinschaftskommentar werden die einschlägigen Rechtsnormen erklärt, mit kritischen Anmerkungen versehen und im Zusammenhang mit anderen Rechtsnormen erläutert. Der Band berücksichtigt die dazugehörigen relevanten Gerichtsentscheidungen sowie die entsprechenden rechtswissenschaftlichen Publikationen. Das Werk wendet sich insbesondere an Juristen sowie an Fach- und Führungskräfte im Bereich des Medien- und Telekommunikationsrechts. Der Kommentar unterstützt den sachkundigen Leser im ordnungsgemäßen Umgang mit den einschlägigen Gesetzesbestimmungen.

Breyer-Mayländer, Thomas / Seeger, Christof

Medienmarketing

München: Vahlen Verlag 2006, 248 Seiten, € 25,-

Dieses Lehrbuch bietet einem Überblick über die Facetten des Medienmarketings und stellt die grundsätzliche Arbeitsweise im Medienmarketing dar. Inhalt: Grundlagen, Marketingstrategien, Teilmärkte der Medienbranche, Markt- und Mediaforschung, Entwicklungen im Medienmarke-

ting sowie Besonderheiten im Branchenfokus. Das Buch verbindet in gelungener Weise theoretisches Wissen mit hohem Praxisbezug.

Bruhn, Manfred

Lexikon der Kommunikationspolitik

München: Vahlen Verlag 2006, 156 Seiten, € 18,--

Dieses Lexikon leistet einen Beitrag zur Begriffsklarheit in der Unternehmenskommunikation. Kommunikationsinteressierte finden hier ein Nachschlagewerk, das ihnen einen Überblick über die zentralen Begriffe und Inhalte der Kommunikationspolitik liefert. Von ABC-Analyse und Absendermarke über z. B. formale Integration oder kombinierte Reichweite bis Zweitnutzendisplays und Zwischenziele.

Der „ganze“ Controller

Franke, Birgit / Burgmer, Christoph

WISO: Meine Rechte im Job

Frankfurt: Campus Verlag 2008 - 224 Seiten, Euro 15,90

Dieser Ratgeber ist eine Veröffentlichung von WISO (offiziell: ZDF WISO), dem Wirtschafts- und Verbrauchermagazin des ZDF. Die WISO-Redakteurin Birgit Franke ist Volljuristin und die Expertin für arbeitsrechtliche Themen bei WISO. Christoph Burgmer ist Fachanwalt für Arbeitsrecht und regelmäßig als Rechtsexperte in der ZDF-Sendung »Volle Kanne« zu Gast. Mit ausgesprochener Praxisnähe, anschaulichen Beispielen, in sehr lesefreundlicher Form, mit vielen Tipps und Hinweisen vermitteln die Autoren einen sorgfältigen Überblick über arbeitsrechtliche Fragestellungen, wie Vorstellungsgespräch, Arbeitsvertrag, Urlaub, Krankheit, Zeugnis, Aufhebung oder Kündigung.

Zu guter Letzt

Es ist heute eine schwierige Aufgabe, die Flut an Neuerscheinungen und Neuauflagen auf das Wesentliche einzugrenzen und zu versuchen, das Nützliche und Sinnvolle zu erkennen. Die vorliegende Ausgabe des Literaturforums will dazu – wie jede Ausgabe – einen Beitrag leisten. Es hat wieder einmal Freude bereitet, Ihnen diese Ausgabe zu erarbeiten. Wenn Sie mir schreiben möchten: E-Mail: alfred.biel@gmx.de

Bis zum Wiederlesen grüße ich Sie herzlich und alles Gute für Sie und für das, was Sie tun.

Ihr Rezensent Alfred Biel

Mha bis



Personalien

Neuer Leiter des AK Südwest ist **Udo Kraus** (Hansgrohe AG) als Nachfolger von **Ralf Görner**; neuer stellv. AK-Leiter ist **Helmut Willmann** (SICK AG). +++ **Mantas Zilinskas** von der Consulting-Firma „Veritana“ in Vilnius ist neuer Leiter des AK Litauen. Er folgt in diesem Amt **Aiste Lörge**n, die sich jetzt im Ausschuss Öffentlichkeitsarbeit/Internet engagiert.

Siegfried Gänßlen zum CEO berufen

Mit der Bestätigung durch die Hauptversammlung der Hansgrohe AG am 27. Mai 2008 ist der langjährige Finanzvorstand und Vorsitzende des Vorstands des Internationalen Controller Vereins, **Siegfried Gänßlen** (62), zum neuen Vorstandschef beim Schiltacher Bad- und Sanitär-spezialisten berufen worden.



Siegfried Gänßlen, CEO Hansgrohe AG, ICV-Vorsitzende

Er trat damit am 28. Mai die Nachfolge von **Klaus Grohe** (71) an, der nach 33 Jahren an der Spitze des Unternehmens den Vorsitz des Aufsichtsrats übernommen hat.

Trauer um Hermann Jenny



Hermann Jenny auf der Mitgliederversammlung des Internationalen Controller Vereins, Mai 2007

Nach kurzer schwerer Krankheit ist am 6. Juni 2008 Hermann Jenny, seit 1978 Mitglied des Internationalen Controller Vereins und von 2000 bis 2007 Mitglied des ICV-Vorstandes, im Alter von 68 Jahren verstorben. Hermann Jenny hatte vor 19 Jahren die alljährliche Schweizer Controller-Tagung aus der Taufe gehoben und seither mit großem Erfolg organisiert und geleitet.

Hermann Jenny galt als ein „Controller der ersten Stunde“, der sich 34 Berufsjahre, davon die letzten zehn als Mitglied der Geschäftsleitung, dem Controlling bei der SIG Holding AG in Neuhausen am Rheinfall (CH) gewidmet hat. Zur Verabschiedung Hermann Jennys aus dem ICV-Vorstand im Mai 2007 hatte Siegfried Gänßlen, Vorsitzender des Internationalen Controller Vereins, erklärt: „Er ist nicht nur ein überzeugtes Mitglied des ICV, sondern auch ein kompetenter und energiegeladener Verfechter der Controllingideen des Vereins.“ In den Jahren 1988 bis 2000 war Hermann Jenny im ICV als Koordinator für die Arbeitskreise der Schweiz zuständig. Auch in den Ausschüssen des ICV, wie dem Veranstaltungsausschuss, wirkte er erfolgreich. „Er macht dies mit voller Überzeugung, und man muss feststellen, er lässt sich dann von nichts und von fast niemand aufhalten“, charakterisierte Siegfried Gänßlen seinen scheidenden Vorstandskollegen vor einem Jahr.

Aufgrund seines hohen Engagements, erfolgreichen Wirkens und seines Fachwissens wurde Hermann Jenny im Jahr 2000 von der Mitgliederversammlung in den Vorstand des ICV gewählt.

Nach seiner Ernennung zum Controller des ICV hatte Jenny ein transparentes und zeitnahe Controlling- und Reportingsystem eingeführt. Dieses Instrument hat in für den ICV bewegten Zeiten der Internationalisierung und Realisierung vielfältiger Projekte die notwendige Kostentransparenz geschaffen und damit maßgeblich zum wirtschaftlichen Erfolg des Vereins beigetragen. So hatte Siegfried Gänßlen in seiner Abschiedsrede an Hermann Jenny gewandt erklärt: „Du hast in den letzten Jahren mitgewirkt, den ICV auf sichere ‚Geldfüße‘ zu stellen, aber auch die Kompetenz und die Internationalität des ICV zu verstärken.“

Hermann Jenny hat in vielen Fachartikeln seine reichen Erfahrungen eingebracht, er war erfolgreicher Mitherausgeber eines Buches zum Risikomanagement und bildete als Dozent an drei Hochschulen den Controllingnachwuchs mit aus.

Der ICV nimmt voller Trauer, in tiefer Dankbarkeit Abschied von einem verdienstvollen Weggefährten und wird ihm ein ehrendes Gedenken bewahren. Das Mitgefühl gilt der Ehefrau und den Kindern.

6. September: Controlling Innovation Berlin

„Lösungen für den Mittelstand“ ist die diesjährige Regionaltagung „Controlling Innovation Berlin“ (CIB) am 6. September in Berlin-Adlershof überschrieben. Zum achten Mal veranstalten die ICV-Arbeitskreise der Region Ost die CIB. Auch in diesem Jahr wird auf der Berliner Tagung der mit insgesamt 4.050 EUR dotierte, von Haufe-Verlag und -Akademie gesponserte „Controlling-Nachwuchspreis“ für innovative Diplom- und Masterarbeiten verliehen. Die Themen und Referenten der CIB 2008: „Management der Erwartungshaltungen – Die ‚Zauberformel‘ der Unternehmensführung (?)“, Prof. Michael Smeryczanski, Geschäftsführender Gesellschafter GPM Management Consulting Austria; „Qualitäts-Standards im Controlling (QSC)“, Annette Siering; Stadt- und Land, Berlin; „Controlling-Anforderungen im Mittelstand“, Prof. Dr. Sören Dressler, FH für Technik und Wirtschaft Berlin; „Automatisierung von Controlling-Prozessen“, „Moderne Planungsmethoden mit modernen Werkzeugen: Cognos Financial Performance Management für Pla-

nung, Forecasting und Analyse“, Dr. Carsten Oehler, COGNOS GmbH, Frankfurt a.M.; „Fundierte Informationsgrundlagen mit Infor PM 10 zur Unternehmenssteuerung mit Individuellem Durchblick“, Jan Gahde, Manager Presales, Infor PM Central Europe; „Industriereporting mit Deltamaster“, Dr. Marc Rüssel, Prokurist Bisantz & Company GmbH, Nürnberg; „Kampf um Talente: Personal-Controlling im Mittelstand“, Heidi Werner, Dr. Geke & Associates GmbH, Düsseldorf; „Tipps für die Planungspraxis mittelständischer Unternehmen“, Prof. Dr. Martin Hauser, Vorstand Controller Akademie, Gauting. Eröffnet wird die von Harald Pick, AK Berlin-Brandenburg, moderierte CIB 2008 von Dr. Walter Schmidt, Mitglied des ICV-Vorstands, das Schlusswort hält Prof. Dr. Antje Krey, Uni Rostock, Leiterin AK Mecklenburg-Vorpommern.

Infos & Anmeldungen: ICV-Geschäftsstelle, Leutstettener Str. 2, D-82131 Gauting Tel. +49-89-89 31 34-20, Fax +49-89-89 31 34-31, E-Mail: verein@controllerverein.de ■

9. September: Schweizer Controller-Tagung

Am 9. September findet in Dättwil bei Baden zum 19. Mal die Controller-Tagung der Schweizer Arbeitskreise des Internationalen Controller Vereins statt. Traditionell haben die Organisatoren das Programm mit ganz unterschiedlichen aktuellen und zukunftsweisenden Themen zusammengestellt. So spiegelt es erneut das breite Tätigkeitsfeld der Controller wieder. Das Treffen der Schweizer Controlling-Community bietet in bewährter Weise Gelegenheit sich über aktuelle und Zukunfts-Themen zu informieren sowie Erfahrungen und Meinungen auszutauschen. Die Vorträge und Referenten der 19. Controller-Tagung: Yann Moor, CFO, ABB Schweiz AG, Baden: „ABB im Überblick“; Gerold Bühler, Lic.oec.publ. Präsident economieuisse, Zürich: „Wirtschafts- und finanzpolitische Herausforderungen“; Hermann Grab, Dipl. Wirtschaftsprüfer, Mattig-Suter und Partner, Schwyz: „Schlankes IKS und Riskmanagement für KMU“; Isabelle Welton, Director of Communications, IBM Northeast Europe, Zürich: „Kommunikation im Wandel – alles unter

Kontrolle“; Pascal Koradi, CFO, Mitglied der Geschäftsleitung, NEUE AARGAUER BANK, Aarau: „Von der strategischen Mission zur operativen Zielsetzung im MIS“; Jens Ropers, Dipl. Kfm., Trainer/Partner Controller Akademie, D-Gauting: „Kostenstellen der Struktur(Fix)-Kostenbereiche ergebniswirksam steuern“; Prof. Dr. Iwan Rickenbacher, Kommunikation und Beratung, Brunnen: „Public Affairs als Pflicht“. Die Moderation hat nach dem Tod des langjährigen Organisators und Moderators, Hermann Jenny, der Schweizer ICV-Vorstand Marcus Haegi aus Reinach/BL übernommen. Am Rande der Tagung präsentieren einige Anbieter von Controlling-Software im Foyer ihre neuesten Produkte.

Infos & Anmeldungen: Sekretariat Controller-Tagung, PF 1107, CH-8201 Schaffhausen, Tel. +41-(0)52-624 00 16; Mobile +41-(0)78-751 51 52; E-Mail: info@programm72.ch. Tagungspreis: Fr. 390.-; ICV-Mitglieder: Fr. 350.-; Studenten: Fr. 190.- (Pausengetränke, Mittagessen, ausführliche Tagungsunterlagen inkl.). ■

Termine

AK West III

Jubiläum „20 Jahre AK West III“, 12.09.2008, Fa. PARADOR, Coesfeld; „Spitzenleistung“; Info: Martin Herrmann
Tel.: +49-2247-25 74

AK Weser-Harz

18./19.09.2008, Bielefeld; „BI“; Info: Wolfgang Schneider
Tel.: +49-5371-93 14 15

AK Wien-West

ICV-Controllertag „Controlling in Motion“ (CIM) am 19.09.2008, WIFI Wien; Info: Günther Pichler
Tel.: +43-664-340 16 70

FAK IFRS

19.09.2008; Colt Telecom, Frankfurt; „Immaterielle Vermögenswerte“; Info: Andreas Krimpmann
Tel.: +49-30-84 72 03 -42

AK Sachsen

19.09.2008, Sachsendruck Plauen; Info: Henri Lüdeke
Tel.: +49-351-86 79 86 31

AK Berlin-Brandenburg

25./26.09.2008, Hotel Gut Gnewikow; „Kommunikation der Controller“; Info: Harald Pick
eMail: pick@wall.de

FAK Controlling und Qualität

Sitzung 29.09.2008, Köln Flughafen; Info: Rainer Vierogge
Tel.: +49-24 05-40 888 20

AK Südwest

Treffen am 16./17.10.2008, Testo AG, Lenzkirch; u.a.: „BiMoG“; Info: Udo Kraus
Tel.: +49-7836-51 13 97

AK West II

44. Treffen am 16./17.10.2008, Fa. K.A. Schmersal in Wuppertal; Info: Ralf Lehnert
Tel.: +49-2335-69120

AK Nordwestschweiz

17.10.2008; Info: Christian Baumgartner
Tel.: +41-61-717 82 00

AK Thüringen

17./18.10.2008, Thorey Textilveredlung GmbH, Gera; Info: Thomas Gross
Tel.: +49-5651-708 19

AK West I

28.10.2008, Fa. Infor in Düsseldorf-Erkrath; „BI“, „BiMoG“; Info: Dieter Wäcker

2009: „Controlling - neue Perspektiven erschließen“



Ralf W. A. Lehnert

Der ICV-Veranstaltungsausschuss hat im Juni in Gauting getagt und das Congress-Programm 2009 entwickelt. Der 34. Congress der

Controller (11./12. Mai 2009, München) steht unter dem Motto „Controlling - neue Perspektiven erschließen“. Den Schlussvortrag hält der ICV-Ehrenvorsitzende Dr. Albrecht Deyhle. Bei dem Treffen wurde der langjährige Leiter des Veranstaltungsausschusses, Ralf W. A. Lehnert, Leiter AK West II, verabschiedet. ICV-Vorsitzender Siegfried Gänßler dankte für das Engagement und erfolgreiche Wirken. Künftig leitet ICV-Geschäftsführer Conrad Günther die Gruppe. ■

Zum Sommerfest des AK Mecklenburg-Vorpommern...



„Am 30. Mai im Fachreifehaus Rostock gab es vor dem Grillen auch Fachliches: Infos zur Einführung des Controllings beim Aus- und Fortbildungszentrum Schiffahrt Hafes.“

ICV-Referenten in Russland

Am 16. Mai hat in Swetlogorsk, im russischen Kaliningrader Gebiet, erstmals eine internationale Controlling-Konferenz stattgefunden. Teilnehmer waren Geschäftsführer, Finanzmanager, Controller, Wissenschaftler, Berater und Buchhalter aus der Region und aus anderen Teilen Russlands. Unterstützt vom ICV hatten die Veranstalter, die Kaliningrad International Business School, die Russian Association of Business Education, der Kaliningrader Club of Management and Financial Controllers und der Baltische Wirtschaftsclub, die Ta-

gung unter das Thema „Theorie und Praxis des Controllings: nationale und internationale Erfahrungen“ gestellt. Referenten aus Deutschland waren Dr. Walter Schmidt, ICV-Vorstandsmitglied, der die Controlling-Philosophie des ICV erläuterte, Dr. Hendrik Vater, CFO DHL Exel Supply Chain (Italy) S.p.A., der über die Neu-Organisation des Controllings bei der Deutschen Post World Net sprach, und Annette Siering, STADT UND LAND Wohnbauten-Gesellschaft mbH, Berlin, die über das Controlling in ihrem Unternehmen referierte. ■



Veranstalter und Gäste der Controlling-Konferenz (vorne, v.l.n.r.) Natalya Evlakhina (Generaldirektion der Russian Association of Business Education), Galina Ubenkova (Moderation), Hans-Peter Sander (ICV-Pressverantwortlicher), (hinten, v.l.n.r.) Dr. Hendrik Vater (Referent), Dr. Walter Schmidt (Referent, ICV-Vorstand), Prof. Dr. Alexander Barinov (Initiator, Referent), Prof. Dr. Sergei Falke (Referent, GF russ. Controller-Vereinigung).

Arbeitskreis-BSC trägt Früchte

Beim Treffen des AK Nord III stand am Vorabend zunächst Internes und Aktuelles aus dem ICV auf der Agenda. Dann wurde die BSC aktualisiert, mit der sich der AK neu ausrichtet. Die Attraktivität der Treffen soll verbessert werden; wesentliche Neuerungen sind die Bildung einer Vorbereitungsgruppe und die Wahl des zu bearbeitenden Themas durch die Teilnehmer. Das 44. AK-Treffen hatte das Thema „Controlling & Innovation“. Zunächst erarbeiteten Gruppen, „Was macht eine Innovation aus?“, „Besondere Merkmale einer Inno-

vation“; „Beispiele für positive und negative Innovationen“; „Welche Rolle übernimmt das Controlling?“, die anschließend ihre Ergebnisse präsentierten. Die weitere Vertiefung erfolgte durch einen Vortrag von Rainer Viergge (RVA Gesellschaft für individuelle Prozessoptimierung mbH) über das „Innovationscontrolling“. Zum Abschluss bearbeiteten die Teilnehmer den Evaluierungsbogen. Auch das ist eine Veränderung nach Einführung der BSC mit dem Ziel, den Informationstransfer nachhaltig zu gestalten. ■



Die 44. Veranstaltung des AK Nord III zum Thema „Controlling & Innovation“ hat am 22./23. Mai in Bad Essen/Dahlembaum auf Einladung von Joachim Jäger (Finanzbuchhaltung/Controlling) bei der Fa. Heinrich J. Kossatz/Bohmer KG stattgefunden. Auf dem Programm standen auch eine Betriebsbesichtigung des Werkes Dahlembaum und die Aktualisierung der Arbeitskreis-BSC.

Das komplette IFRS-Paket



Der meistgenutzte IFRS-Kommentar* in der Premium-Erweiterung

- > Print- und Online-Kommentar
- > IFRS-Zeitschrift PiR
- > News und Arbeitshilfen

Jetzt 4 Wochen kostenlos testen!

 www.haufe.de/ifrs

* (Studie ForschungsWerk GmbH 07/2007)

Haufe
...

CONTROLLING kann so einfach sein!

Unternehmenssteuerung mit Weitblick –

mit der Controlling-Software von
CORPORATE PLANNING

- Integriertes Produkt-Portfolio für Planung, Analyse, Reporting und Konsolidierung
- Betriebswirtschaftliches Wissen gepaart mit Hochleistungssoftware
- Leichte Bedienung, höchste Flexibilität und kurze Implementierungszeiten
- Bei mehr als 3.000 Unternehmen erfolgreich im Einsatz