

# CONTROLLER<sup>®</sup>

Magazin

Arbeitsergebnisse aus der Controller-Praxis

## Themen im Focus

Unternehmensbewertung  
Corporate Piggybank  
Risikomanagement

Bonusgestaltung  
Effizienzsteigerung  
Personalcontrolling  
Projektkalkulation





## Aus der Praxis für die Praxis

# CA Controller Akademie



# 2010

**Buchen Sie jetzt!**

### Auszüge aus unserem Programm

#### **Einstieg ins 5-stufige Controller's Ausbildungsprogramm**

##### **Stufe I**

- 12. bis 15. Juli in Frankfurt/Main („City-Training“)
- 09. bis 13. August in Feldafing
- 16. bis 20. August in Bernried
- 23. bis 27. August in Bernried

#### **Wissen kompakt für Nicht-Controller**

##### **Finanzmanagement und Controlling**

28. bis 30. September in Rödermark/Frankfurt a.M.

##### **Strategie, Businessplan und Wertorientierung**

12. bis 14. Oktober in Rödermark/Frankfurt a.M.

#### **CAP Controller's Advanced Program**

##### **Konfliktmanagement**

12. bis 14. Juli in Feldafing

##### **Entscheiden**

30. August bis 03. September in Feldafing

##### **Person und Kommunikation**

13. bis 17. September in Feldafing

#### **Aus unserer Fachseminar-Reihe**

##### **Investitions-Controlling**

12. bis 14. Juli in Feldafing

##### **Konzern-Controlling**

30. August bis 01. September in Feldafing

##### **Prozess-Controlling**

13. bis 15. September in Bernried

##### **Balanced Scorecard**

13. bis 15. September in Bernried

##### **Controlling mit Kennzahlen**

20. bis 22. September in Bernried

##### **Controlling der IT-Kosten**

20. bis 22. September in Feldafing

##### **Finanz-Controlling**

20. bis 22. September in Bernried

##### **Vertriebs-Controlling**

04. bis 06. Oktober in Feldafing

##### **Managementberichte**

18. bis 20. Oktober in Feldafing

# Editorial

## Sehr geehrte Leserin, sehr geehrter Leser,

zu Pfingsten haben wir mit dem Auto Verwandte besucht, wie gewohnt war das Navigationssystem an Bord. Habe ich dieses Kartenbild mit angezeigten Staumeldungen nicht vor Augen, fehlt mir etwas. **Früher ging es auch so**, da gab es keine Navis. Ohne Navi schleicht sich ein ungutes Gefühl ein – direkt in den nächsten Stau zu fahren und keiner warnt mich. Zugegeben, es gibt auch den Verkehrsfunk im Radio, aber auch nur alle halbe Stunde und nicht genau in dem Moment, da ich es wissen möchte.

## Früher ging es doch auch so ...

Kann man Auto fahren, ganz ohne Instrumententafel? Würde man merken, dass Sprit fehlt – spätestens wenn der Wagen steht. Würde man merken, dass man zu schnell fährt – ja, wenn es blitzt. Beides ist nicht besonders erbaulich. Instrumente informieren und warnen uns. Ebenso verhält es sich mit Kennzahlen im Unternehmen. Sie zeigen an, ob alles in Ordnung ist, warnen uns vor ungünstigen Entwicklungen, weisen auf sich abzeichnende Abweichungen hoffentlich frühzeitig hin.

**Als Controller sind wir für die Instrumente zuständig.** Wir wählen aus, definieren Schwellenwerte und Warngrenzen, organisieren die Datenver sorgungsprozesse. Manche Manager informieren sich nun selber im System, anderen berichten wir, per Papier und auch mündlich, persönlich.

## Moderne Zeiten

Das Navigationssystem im Auto ist im Vergleich zur Instrumententafel ein Quantensprung. Bisher sahen wir Geschwindigkeit, Tankfüllstand, Motordrehzahl. Ein modernes Navi teilt uns die verbleibende Fahrzeit mit, vergleicht die gefahrene Geschwindigkeit mit der erlaubten, warnt uns vor Staus, schlägt eine Umfahrung vor und berechnet die verspätete Ankunftszeit, manche Geräte leiten uns bereits auf eine ökonomischere Route, um den Spritverbrauch zu senken.

Auf das Unternehmen übertragen kommen Faktoren dazu, die das Umfeld, prognostizierte Entwicklungen und die erwartete Zukunft betreffen. Hier sind **Controller gefordert, die ihre Rolle aktiv wahrnehmen**, also:

- Erwartungen einholen,
- zu alternativen Maßnahmen auffordern und diese bewerten helfen,
- die neuen Maßnahmen und Einschätzungen zu einem aktuellen, rollierenden Forecast aufbereiten.

Es wäre also dem Management stets in Bildern präsent, wohin wir uns entwickeln und welche Alternativen zu welchem Aufwand bereit stünden. Der Controller würde diese Information elektronisch und persönlich bereitstellen.



■ Dr. Klaus Eismayer  
 Chefredakteur Controller Magazin,  
 Verlag für ControllingWissen AG  
 Trainer und Partner der Controller  
 Akademie AG  
 k.eismayer@controllerakademie.de  
 www.controllerwissen.de

## Intelligenz einbringen

Ist ein Navigationssystem intelligent? So weit würde ich nicht gehen. Der kleine Apparat ist gut darin, Daten zu sammeln und entsprechend der einprogrammierten Algorithmen auszuwerten und zu präsentieren, nicht mehr und nicht weniger. Sind Business Intelligence Systeme intelligent? Auch hier **sind die Controller die intelligenten Personen**, die sich dieser nützlichen Systeme bedienen, um mehr Daten in kürzerer Zeit nutzbar machen zu können. Dazu das Internet: „Intelligenz ist die Fähigkeit zu verstehen, zu abstrahieren, Probleme zu lösen, Wissen anzuwenden, ...“

Vor Jahren hatte mich ein Zitat nachdenklich gemacht, von Antoine de Saint-Exupéry: „*Men have become the tools of their tools*“. Ich finde es wichtig, **bei der Controller-Arbeit ausreichend Zeit zu haben, zu gestalten** und zu überlegen, wie wir welche Systeme nutzen und wie wir vor allem unseren internen Kunden am besten weiterhelfen können. Als Controller müssen wir achtsam bleiben, nicht zu Sklaven der Systeme zu werden, unsere ganze Zeit mit „Daten schaufeln“ zu verbringen.

Wir dürfen **unsere Intelligenz einsetzen**, um Prozesse zu gestalten und zu definieren, Systeme zu konzipieren und zu nutzen, Manager zu informieren, zu warnen, zu beraten, zu Maßnahmen aufzufordern und deren Umsetzung nachzuverfolgen.

Damit für uns stets gilt: **Es ist einfach ein gutes Gefühl der Sicherheit, Controllerinnen und Controller mit an Bord zu haben!**

Bei Ihrer Controller-Arbeit alles Gute wünscht Ihnen

Dr. Klaus Eismayer  
 Herausgeber

## Titelthema



### Corporate Piggybank Seite 12

## Aktuell



### Unternehmensbewertung Seite 58 u. 65

### Risikomanagement Seite 23

## Alfred Biels Literaturforum



### Fachbücher im Fokus Seite 93

<b>Editorial</b>	1
Alfred Biel	
<b>Interview mit Dipl.-Kfm. Dr. Wolfgang Berger-Vogel</b>	4
Thomas Meyer	
<b>Controllers „Dampfmaschine“</b>	8
Martin Hauser	
<b>Controllers Krisenmanagement</b>	11
Tom Sieber/Barbara E. Weißenberger	
<b>Corporate Piggybank</b>	12
Armin Kunde	
<b>Diskussionsleitfaden</b>	17
Mario Palli/Manuel Seiß	
<b>Projektkalkulation in der auftragsbezogenen Einzelfertigung</b>	18
Werner Gleißner/Rainer Kalwait	
<b>Integration von Risikomanagement und Controlling</b>	23
Jürgen Weber	
<b>What's new in academia?</b>	35
Andreas Biehler/André Holzhörsky/Jochen Rock	
<b>Steigerung und Nachhaltigkeit von Kosten- und Kapitaleffizienz</b>	37
Axel Krebs/Christian Peters/Martin Wild	
<b>Strategische Personalplanung mit Augenmaß und Pragmatismus</b>	44
Markus Piazza/Thomas Spitzenpfeil	
<b>Leuchten-Unternehmen bringt Licht in die Bonusdiskussion</b>	50
Andreas Klein	
<b>Strategisches Controlling: Noch eine Kernkompetenz der Controller?</b>	56

**Inserentenverzeichnis Anzeigen:** Controller Akademie AG, U2 | CP Corporate Planning AG, 3 | Robert Half, 49 | CM-Stellenmarkt, U3 | CP Corporate Planning AG, U4  
**Stellenmarkt:** Wir freuen uns auf Ihre Anzeige! **Beilagen:** Haufe-Lexware Schaufenster | Horváth & Partner | Haufe-Lexware Controlling-Katalog | BARC | Akademie f. int. Rechnungslegung

## Impressum

ISSN 1616-0495

35. Jahrgang



### Herausgeber

Dipl.-Ing. Dr. Klaus Eismayer, 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](http://www.controllerverein.com)

### Redaktion

Dr. Klaus Eismayer, [k.eismayer@controllerakademie.de](mailto:k.eismayer@controllerakademie.de)  
 Susanne Eismayer, [susanne.eismayer@vcw.de](mailto:susanne.eismayer@vcw.de)  
 Mag. Gundula Wagenbrenner,  
[gundula.wagenbrenner@vcw.de](mailto:gundula.wagenbrenner@vcw.de)

### Abonnenten-Service

Silvia Fröhlich, [silvia.froehlich@vcw.de](mailto:silvia.froehlich@vcw.de)

### Magazingestaltung

Susanne Eismayer, [susanne.eismayer@vcw.de](mailto:susanne.eismayer@vcw.de)

### Abonnenten-Service, Redaktion und Magazingestaltung

VCW AG, Münchner Straße 10, 82237 Würthsee-Ettersschlag, Tel 01805 91 31 24\*, Fax 01805 91 31 74\*  
 \*0,14€/Min. aus dem dt. Festnetz, abweichende Mobilfunkpreise. Ein Service von dtms.

### Verlagssitz

VCW Verlag für ControllingWissen AG, Hindenburgstraße 64, 79102 Freiburg i. Br., Haufe Mediengruppe

### Literaturforum

Dipl.-Betriebswirt Alfred Biel, Fachjournalist (DFJS), Beethovenstraße 275, 42655 Solingen, [alfred.biel@gmx.de](mailto:alfred.biel@gmx.de)

### Online-Shop [www.controllingwissen.de](http://www.controllingwissen.de)

### Anzeigenverkauf

Kathrin Hennermann, Tel 0931 27 91 -541, Fax -477, [kathrin.hennermann@haufe.de](mailto:kathrin.hennermann@haufe.de)

### Anzeigendisposition

Christine Wolz, Tel 0931 27 91 -472, Fax -477, [christine.wolz@haufe.de](mailto:christine.wolz@haufe.de)

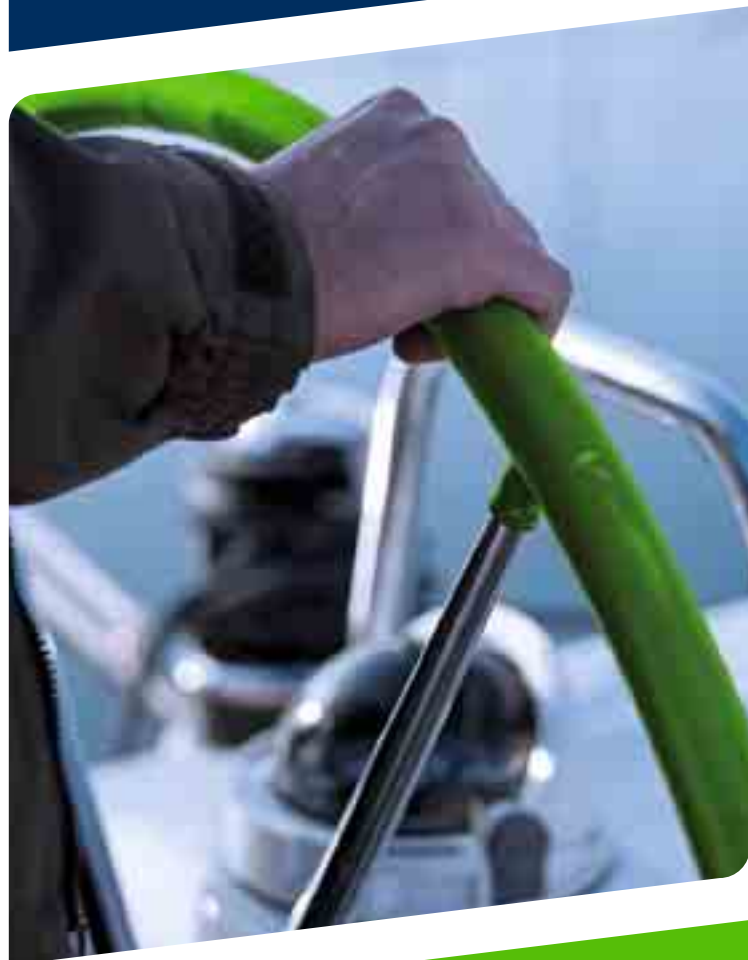
### Anzeigenleitung

Bernd Junker, Tel 0931 27 91 -556, Fax -477, [bernd.junker@haufe.de](mailto:bernd.junker@haufe.de)  
 Haufe Fachmedia GmbH & Co. KG, Im Kreuz 9, 97076 Würzburg

### Konzept und Design | Titelgestaltung

deyhledesign Werbeagentur GmbH, Münchener Straße 45, 82131 Gauting, [www.deyhledesign.de](http://www.deyhledesign.de)

# Controlling kann so einfach sein!



„Corporate Planner macht unsere Unternehmensplanung erheblich schneller und viel flexibler.“

*Bernd Winkhaus, BILSTEIN GmbH & Co. KG*

**Überzeugen auch Sie sich.**  
[www.controlling-software.de](http://www.controlling-software.de)

Corporate  
Planning 

Internationaler Controller Verein

icv



**ControllerPreis 2010 für ein Leuchtturmprojekt**  
**Seite 103**

Ralf Kesten	
<b>Unternehmensbewertungen sind notwendig – auch und gerade in Krisenzeiten!</b>	58
Gerhard Radinger	
<b>Unternehmenswertermittlung über Multiplikatoren</b>	65
Frank-J. u. Kerin Witt	
<b>Spirit of Controlling Teil 1</b>	68
Björn Baltzer / Wolfgang Becker	
<b>Die wertschöpfungsorientierte Controlling-Konzeption</b>	78
Dietmar Pascher	
<b>Controllerrätsel</b>	79
Armin Bire	
<b>Synergiemanagement im Rahmen von Mergers &amp; Acquisitions</b>	80
Ingo Jürgens / Volker Stein	
<b>Personalbezogene Kostenerfassung im Human Capital Management</b>	83
Rainer Pollmann	
<b>Effizienz und Effektivität im Controlling</b>	88

**Herstellung** deyhledesign Werbeagentur GmbH, 82131 Gauting

**Druck** Bosch-Druck GmbH, 84030 Ergolding, Tel 0871 76 05 - 0

**Erscheinungsweise**

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

Bezugsgebühr pro Jahr im Abonnement € 139,80 plus € 9,90 Versand; im europäischen Ausland € 17,40;

Einzelheft € 23,30 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 Fotos erwirbt der Verlag das ausschließliche Recht zur Veröffentlichung.

Nachdruck (auch auszugsweise) nur mit Zustimmung der Redaktion.

**Bildnachweis Titel**

Gettyimages

# Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft des Controllers – Beispiele von Wert- und Werteorientierung aus der Controller-Praxis

## Interview mit Dipl.-Kfm Dr. Wolfgang Berger-Vogel

von Alfred Biel

**Biel:** Schön, dass wir unseren Dialog – nach einigen Anläufen – jetzt führen können. Ich möchte Sie kurz unseren Leserinnen und Lesern vorstellen. Neben Ihrer sehr erfolgreichen beruflichen Tätigkeit, auf die wir im weiteren Verlauf noch eingehen, haben Sie sich in vielfacher Weise gesamtwirtschaftlichen Interessen sowie berufspolitischen Fragen mit innerem Engagement gewidmet.

So waren Sie viele Jahre Vorsitzender des Internationalen Controller Vereins e.V. (ICV) und sind heute Mitglied des ICV-Kuratoriums. Sie sind Vorsitzender der International Group of Controlling und fungieren als rumänischer Honorarkonsul in Oberösterreich. Sie sind Mitglied des Ausschusses „Steuerpolitik und Kapitalmarktfragen“ der Industriellenvereinigung Österreich sowie Mitglied der Industriellenvereinigung Oberösterreich. Schließlich wurden Sie mit dem „Großen Ehrenzeichen für Verdienste um die Republik Österreich“ vom Bundespräsidenten ausgezeichnet, der höchsten österreichischen Ehrung für Wirtschaftstreibende.

Herr Dr. Berger-Vogel, Sie sind damit für Controllerinnen und Controller gewissermaßen eine „Person des öffentlichen Lebens und Interesses“. Vor diesem Hintergrund möchte ich im Namen unserer Leserinnen und Leser von Ihnen einiges erfahren über Ihren Werdegang und über Ihre Erfahrungen. Nicht zuletzt inte-

ressiert uns Ihre Einschätzung zu einigen aktuellen und grundsätzlichen Fragen.

**Dr. Berger-Vogel:** Es freut mich, dass Sie mich zu einem Interview für das Controller Magazin eingeladen haben. Aufgrund meiner engen Beziehung zu den Leserinnen und Lesern dieser auflagenstärksten Zeitschrift für Controller im deutschsprachigen Raum stelle ich mich gerne Ihren Fragen.

**Biel:** Lassen Sie uns in Ihrer beeindruckenden Controller-Laufbahn „vorne“ beginnen. Seit wann fühlen, verstehen und bezeichnen Sie sich als Controller? Gibt es vielleicht ein auslösendes Ereignis oder sind möglicherweise bestimmte Persönlichkeiten in Ihr berufliches Leben getreten? Gab es gar ein Aha-Erlebnis?

**Dr. Berger-Vogel:** Nach meinem Hochschulstudium trat ich 1967 bei der Firma Franck & Kathreiner – die später im Nestlé-Konzern aufging, in dem ich meine Karriere fortsetzte – als Assistent der Geschäftsführung ein. 1968 wurde ich zum Leiter der Abteilung Organisation (EDV) und Kontrolle (Betriebswirtschaft) ernannt.

Im gleichen Jahr besuchte ich in München eine Veranstaltung des DIB (Deutsches Institut für Betriebswirtschaft), bei der Herr Dr. Dr. h.c. Deyhle ein Seminar über Unternehmenssteuerung/Controlling hielt.

Die Ausführungen von Herrn Dr. Deyhle begeisterten mich außerordentlich und ich beschloss daraufhin, mich unter Ausweitung meiner bisherigen Aufgaben und Obliegenheiten in der vorgenannten Firma als Controller zu betätigen. Seit diesem Zeitpunkt führte mein Bereich auch die Bezeichnung „Controlling“, was nach Deyhlescher Definition natürlich falsch war.

**Biel:** Die Trennung nach Controller als Dienstleister für Führungskräfte und Controlling als Zusammenspiel von Controller und Manager war sicher zu dieser Zeit in der Praxis kaum verbreitet. Aber – sehen Sie sich als Pionier, als Wegbereiter neuer Ideen und deren Umsetzung in die Praxis?

**Dr. Berger-Vogel:** Wahrscheinlich war ich im deutschsprachigen Raum damit einer der Ersten, der sich Controller nannte und früher Anwender der von Deyhle ausgehenden neuen Ausrichtung der Unternehmenssteuerung war.

**Biel:** Sie haben uns Ihre ersten Schritte geschildert. Nun interessiert uns, wie ging es weiter. Was waren Ihre Aufgaben, spielten vielleicht erneut Persönlichkeiten in Ihrer Arbeit und Laufbahn eine wegweisende Rolle?

**Dr. Berger-Vogel:** Im Jahr 1983 wechselte ich in das damals größte österreichische Unternehmen, die Voest-Alpine-AG, und sollte

dort auf Wunsch des damaligen Generaldirektors Dr. Apfalter ein modernes Controllingssystem aufbauen. Aus dieser Zeit stammt auch meine Bekanntschaft mit Prof. Dr. Malik (MCSG), der die Voest-Alpine beim Aufbau strategischer Geschäftseinheiten und dezentraler Strukturen begleitete. Die Dezentralisierung erfolgte in Form von Ausgliederungen von Geschäftsbereichen und Tochtergesellschaften, in denen überall Controller-Dienste zu installieren waren.

**Biel:** Zu dieser Zeit kann es kaum Fachkräfte für Controlleraufgaben gegeben haben. Zudem ist es erfahrungsgemäß immer schwer, Veränderungen im Unternehmen durchzuführen und für neue Wege zu begeistern. Wie sind Sie damit umgegangen?

**Dr. Berger-Vogel:** Nachdem ich in erster Linie mit vorhandenem Personal auskommen musste, rekrutierte ich geeignet erscheinende Personen aus allen Bereichen des Konzerns (Betriebswirtschaft, finanzielles Rechnungswesen, Revision, aber auch Technik).

**Biel:** ... befand sich zu dieser Zeit nicht auch die Voest-Alpine in einer schweren Krise? Was bedeutete dies für Sie als Controller?

**Dr. Berger-Vogel:** Ja, Ihr Hinweis ist richtig und wichtig. Die Voest-Alpine befand sich damals in einer Existenzkrise und die Umsetzung neuer Konzepte hatte daher äußerst rasch zu erfolgen. Dabei erinnerte ich mich wieder an Dr. Albrecht Deyhle und lud ihn ein, den zusammengewürfelten Haufen künftiger Controller für das Controlling zu motivieren, was ihm in seiner unnachahmlichen Weise – soweit überhaupt möglich – auch gelang. Natürlich schafften nicht alle den Sprung in diese neue Arbeitswelt. In der Folge der weiteren Jahre wurden aber mehrere der damaligen Controller zu Geschäftsführern und Vorständen nicht nur im Voest-Alpine Konzern, wie ich im Nachhinein gerne anmerken möchte.

**Biel:** War nicht zu dieser Zeit die Voest-Alpine AG auch ein staatliches Unternehmen? Was waren Ihre nächsten Schritte in diesem Konzern? Welche Controller-Prinzipien und vielleicht auch „Tricks“ waren Ihnen besonders wichtig und auch nützlich?

**Dr. Berger-Vogel:** Die Voest-Alpine AG gehörte damals zur Gruppe der unter dem Dach der ÖIAG gesammelten, verstaatlichten, größten Unternehmen Österreichs, aus denen auf politischen Druck ein Konzern gebildet werden sollte. Ich übernahm dort den Arbeitsbereich des Konzerncontrollers. Die erste Aufgabe bestand darin, ein zeitnahes Informationsnetz über die rund 250 zu konsolidierenden Gesellschaften des Konzerns zu legen. In Befolgung des für Controller wichtigen Prinzips „Schnelligkeit vor letzter Genauigkeit“, gelang es am 5. Arbeitstag eines Monats, einen ergebnismäßigen Überblick über alle wesentlichen Konzernbereiche zu gewinnen. Der Trick bestand darin, dass die EBITs aller Konzerngesellschaften unter Außerachtlassung einer exakten Konsolidierung einfach aufzuaddieren waren (die Beteiligungsergebnisse waren ja im „I“ des EBITs enthalten – damit nicht eingeschlossen). War ein Konzernunternehmen zeitlich dazu nicht in der Lage, so musste das Ergebnis geschätzt und im Folgemonat im auflaufenden Ergebnis korrigiert werden.

**Biel:** Sicher mussten Sie dabei auch mit Widerstand umgehen, da Sie doch einen relativ tiefgreifenden Wandel eingeleitet hatten.

**Dr. Berger-Vogel:** Ja, dies war in der Tat ein Thema. Der Widerstand war zunächst insbesondere von den Buchhaltern gewaltig. Dieser „Kampf“ wurde aber gewonnen, und wie ich höre, funktioniert das System heute noch auf ähnliche Art und Weise.

**Biel:** Später haben Sie eine neue Aufgabe in einer anderen Branche angenommen. Bitte geben Sie uns einen kleinen Einblick in diese Phase Ihrer Karriere.

**Dr. Berger-Vogel:** Nachdem der geplante Börsengang des OEIAG-Konzerns leider nicht zustande kam, wechselte ich 1991 in die Brauwirtschaft, und zwar in die Österreichische Brau AG als Vorstand für Controlling/Finanzen und EDV. Hier bildeten wir das in Ansätzen bereits vorhandene gute betriebswirtschaftliche Konzept zu einem verantwortungsbezogenen Managementerfolgsrechnungssystem aus, was heute wohl als State of the Art gelten kann. 1998 wurde ich zum CFO im Mutterkonzern BRAU UNION AG berufen.

**Biel:** Sie haben Managementverantwortung wahrgenommen. In diesem Zusammenhang möchte ich aus aktuellem Anlass ein vieldiskutiertes Stichwort geben. Denn Sie haben sich bereits in früheren Jahren zu Aspekten der Managementvergütung geäußert. Anlässlich der Finanz- und Wirtschaftskrise ist das Thema hochaktuell und wird engagiert und natürlich auch kontrovers diskutiert. Was war und ist Ihre Meinung zu diesem Thema?

**Dr. Berger-Vogel:** Ja, aus gegebenem Anlass sollten wir die Bonifizierung von Managementleistungen aufgreifen. In diesem Zusammenhang erscheint mir hier kurz das von uns geschaffene Bonussystem erwähnenswert, das weniger auf Erreichung von jährlichen Budgetzielen, sondern auf die Annäherung an 3- bis 5-jährige strategische Ziele ausgerichtet war. Die Bonifizierung hatte eine prozentuale Annäherung an die längerfristige Zielsetzung zum Inhalt, wobei nicht nur betriebswirtschaftliche Erträge und Free-Cashflow, sondern auch andere Faktoren wie Marktanteil einbezogen waren, und betrug maximal 100 % des Gehalt-Fixums.

**Biel:** Wir sollten an dieser Stelle festhalten, dass es Controller gab und gibt, die weit vor der heutigen kritischen Diskussion um die Problematik der Boni wussten und frühzeitig wegweisende Überlegungen diskutiert haben. Dieser Einschub ist zugleich die Überleitung zu einem neuen Themenkomplex. Dieses Interview soll ja Ihre Erfahrungen vermitteln, und manche Leserin und mancher Leser wird sicher auch aus Ihrem Erfahrungsschatz lernen wollen. Der „praktisch tätige Controller“ ist eine Wendung, die Sie häufig und gerne gebrauchen. Worauf kommt es nun bei diesem „praktisch tätigen Controller“ besonders an?

**Dr. Berger-Vogel:** Eine der wichtigsten Voraussetzungen charakterlicher Art für einen Controller ist seine Liebe zur Wahrhaftigkeit, was manchmal durchaus auch zu Konflikten führen kann, aus denen man nicht immer als Sieger hervorgeht.

**Biel:** Können Sie uns diese Aussage an einem Beispiel verdeutlichen?

**Dr. Berger-Vogel:** Ich erinnere mich hierbei noch an das Beispiel, als ich als Controller

aufgefordert war – nachdem im Vorstand eigentlich alles beschlossen war – eine geplante Akquisition wirtschaftlich zu beurteilen. Nachdem mir meine Fragen, warum der bisherige Eigentümer das Geschäft aufgibt und was wir im Unterschied zu ihm besser können, nicht plausibel beantwortet werden konnten, sondern nur geträumte künftige Ergebnisse als Entscheidungsbasis vorlagen, gab ich dazu eine negative schriftliche Stellungnahme ab. Mein damaliger vorgesetzter Finanzvorstand ersuchte mich, ihm solche Dinge doch mündlich zu sagen, aber nicht schriftlich niederzulegen. Ich erwiderte, dass ich die schriftliche Form deshalb vorzöge, um es ihm möglichst schwerzumachen, eine falsche Ent-

sen Firmen sicherlich ein neuer Zuwachs an Controllern zu erwarten ist. Weiterhin wünsche ich mir einen noch stärkeren Bekanntheitsgrad des ICV.

**Biel:** ... und wie beurteilen Sie das Zusammenrücken mit der Wissenschaft und die zunehmende Internationalisierung?

**Dr. Berger-Vogel:** Bei den Controlling-lehrenden Hochschulen und Universitäten kennen zurzeit doch nur ein Drittel dieser Professoren den ICV einigermaßen gut. Das Näherrücken des ICV zu wissenschaftlichen Ausbildungen lässt sicherlich auch ein vermehrtes Interesse von Studenten und Absolventen an einer Mit-

Bereiche ihres Unternehmens außerhalb ihres eigentlichen Fachgebietes kennen sollten.

**Biel:** Verändert sich das Tätigkeitsspektrum der Controller, wird es breiter und vielfältiger?

**Dr. Berger-Vogel:** Ja, das Tätigkeitsfeld der Controller hat sich in jüngster Zeit meines Erachtens beträchtlich erweitert. Eine der Hauptaufgaben des Controllers ist es, dem Management diejenigen Informationen zur Verfügung zu stellen, die es für die Steuerung des Unternehmens zum Erfolg benötigt. So sehr für den Controller die internen Informationen im Vordergrund stehen, kommt dem Controller in verstärktem Ausmaß die Aufgabe zu, auch im externen Reportingsystem (HGB bzw. IFRS) sattelfest zu sein. Einerseits ist der Controllingdienst auch Lieferant für das externe Berichtswesen, andererseits muss er oftmals den CEO bei der Interpretation des externen Reportings unterstützen.

**Biel:** Wie ordnen Sie die wachsende Bedeutung der Rechnungslegung ein? Sehen Sie darin eine begrüßenswerte Entwicklung oder kommen Ihnen auch Bedenken? Gibt es auch hier Einflüsse der Finanz- und Wirtschaftskrise?

**Dr. Berger-Vogel:** Dass ein externes Reportingsystem per se nicht optimal zur Steuerung eines Unternehmens geeignet ist, drängt nach einer ersten Euphorie immer stärker in das Bewusstsein verantwortungsvoller Manager. Durch die gegebene aktuelle Krise rücken auch Themen wie Risikobewusstsein, Qualitätssicherung, Verkürzung der Planungsdauer und des Berichtswesens, häufigere Erwartungsrechnungen stärker in den Vordergrund.

**Biel:** Die Unternehmen stehen in einem vielfachen Spannungsverhältnis, beispielsweise Liquidität versus Rentabilität. Wie sollten Controller damit umgehen?

**Dr. Berger-Vogel:** Die Aufrechterhaltung der Liquidität ist für viele Unternehmen zur Existenzfrage geworden. Sowohl für die Ergebniserwartungen als auch für die Liquidität sind in regelmäßigen Abständen Forecasts zu erstellen und dies nicht nur für kurze Fristen, sondern auch langfristig. Auch hier fällt mir ein

#### Autoren



■ **Dipl.-Kfm. Dr. Wolfgang Berger-Vogel**

war bis 2005 Vorstandsmitglied der BBAG und BRAU UNION AG (Finanzen, Controlling, IT, PAGO, Gasteiner) und ist nun Aufsichtsratsmitglied der BRAU UNION Österreich AG und der Vereinigten Kärntner Brauereien AG. Er war Vorsitzender des Internationalen Controller Vereins (1998 – 2007) und ist Vorsitzender der International Group of Controlling.

■ **Fachjournalist (DFJS) Dipl.-BW Alfred Biel**

betreibt das Literaturforum im Controller Magazin und arbeitet als Rezensent, Autor, Interviewer und Moderator für verschiedene Medien im In- und Ausland. Er ist Leitender Fachredakteur im Internationalen Controller Verein e. V. ICV und Moderator im Deutschen Fachjournalisten Verband e. V. (DFJV).

E-Mail: [alfred.biel@gmx.de](mailto:alfred.biel@gmx.de)



scheidung zu treffen. Seine Begeisterung hielt sich in Grenzen, ich hatte mit meiner Beurteilung aber leider Recht, wie die spätere Entwicklung zeigte.

**Biel:** Ihr Name ist mit dem ICV, der Interessenorganisation der Controller, eng verbunden. Neben Ihrer beruflichen Tätigkeit sind Sie in vielfacher Weise ehrenamtlich und gemeinnützig tätig. Daher komme ich nicht umhin, Sie zu fragen, was wünschen Sie sich vom ICV?

**Dr. Berger-Vogel:** Insgesamt wünsche ich dem ICV ein weiter anhaltendes Wachstum als Sammelbecken der praktizierenden Controller. Für den deutschsprachigen Raum wünsche ich der Initiative, Firmen als Mitglieder für den ICV zu gewinnen, viel Erfolg, weil dadurch aus die-

gliedschaft im ICV erwarten. Auf internationaler Ebene wünsche ich mir ein weiteres Durchdringen, vor allem des zentral- und osteuropäischen Raumes mit Arbeitskreisen des ICV, um auch dort die Deyhlesche Controllingphilosophie weiter voranzubringen.

**Biel:** Wir hatten uns für unseren Dialog auch die „Zukunft des Controllers“ vorgenommen. Daher an dieser Stelle die Nachfrage, worauf kommt es gegenwärtig und zukünftig aus Ihrer Sicht besonders an?

**Dr. Berger-Vogel:** Wesentliche Themen für die Controller sind derzeit, dass sie nicht nur in ihrem Fachgebiet selbst, sondern auch im Markt, in dem ihr Unternehmen tätig ist, zu Hause sein und nach Möglichkeit auch die verschiedenen



Wort Deyhles ein, der immer betonte, dass Liquidität vor Rentabilität zu gehen hat. Bei allen notwendigen Sparmaßnahmen zur Steigerung des Free-Cashflows dürfen jedoch die strategischen Erfolgspotenziale und damit die langfristig positive Unternehmensentwicklung nicht außer Acht gelassen werden. Was die Schnelligkeit der Ergebnisermittlung und Planung angeht, ist es oftmals erforderlich, die Komplexität dieser Prozesse zu verringern, weil langwierige Abstimm- und Genehmigungsprozesse häufig vermieden werden müssen. Dies erfordert manchmal entgegen den sonst in den Knetphasen üblichen Abstimmprozessen ein verstärktes Top-Down-Vorgehen. Dabei ergibt sich oft die Frage der Gültigkeit von Budgetzahlen als Maßzahl.

**Biel:** Sie haben uns das Stichwort „Budget“ gegeben. Wir haben in der Fachwelt und insbesondere auch im ICV eine intensive Diskussion zum Themenkomplex Budget. Daher interessiert es sicher unsere Leserinnen und Leser, was Sie uns vor dem Hintergrund Ihrer reichhaltigen Erfahrungen mit auf den Weg geben wollen.

**Dr. Berger-Vogel:** Als Maßstab für die Unternehmensentwicklung wird bei sich gravierend ändernden Voraussetzungen eine neue Erwartungsrechnung treten und das ursprüngliche Budget ersetzen. Dies kann wohl nur von Fall zu Fall entschieden werden. Wobei ich sehr dafür plädiere, das ursprüngliche Budget nicht ganz zu vergessen, denn geben die Abweichungen dazu doch auch Anregungen für notwendige neue mittelfristige Planungen. Controller können eine Krise wohl sehr selten abwehren. Sie können aber wesentlich dazu beitragen, dass sie nicht ganz unerwartet auf das Unternehmen hereinbricht. Angesichts der großen Ungewissheit über die Entwicklung der Märkte können Szenariorechnungen das Risikobewusstsein im Unternehmen erheblich stärken.

**Biel:** Bitte vermitteln Sie uns in diesem Zusammenhang, was Controllerinnen und Controller tun sollten, um ihren Erfolg im Unternehmen und beim Management zu steigern. Bekanntermaßen gibt es ja auch frustrierte Controller und nicht immer scheint die Sonne, um es bildlich zu sagen.

**Dr. Berger-Vogel:** Ein Manager wird einen Controller dann akzeptieren, wenn er das Gefühl hat, dass ihm dieser eine Hilfestellung bei der Lösung seiner Probleme bietet. Am besten kann man diese Hilfestellung anhand konkreter Projekte geben, wo man den Input des Controllers mit seiner Analyse und Sorge für die notwendigen Transparenz und Plausibilität und das Kümern um eine rasche Umsetzung am besten erkennen kann. So haben die Controller auch dafür zu sorgen, dass die von der Unternehmensführung definierten Ziele mit konkreten Maßnahmen begleitet und umgesetzt werden.

**Biel:** Nun gibt es nach den Erfahrungen aber durchaus auch Manager, die beratungsresistent sind und sich vielleicht auch opportunistisch verhalten. Was raten Sie in solchen Fällen?

**Dr. Berger-Vogel:** Ja, trotz allen Bemühens der Controller, die Dinge mit einer lebenswürdigen Penetranz anzugehen, kann es zu Verstimmungen mit dem Management kommen, wenn dieses die Wahrheit nicht mehr ertragen kann. In einem solchen Fall empfehle ich aber den Controllern, eher das Unternehmen zu verlassen, als sich zur Unwahrheit verpflichten zu lassen.

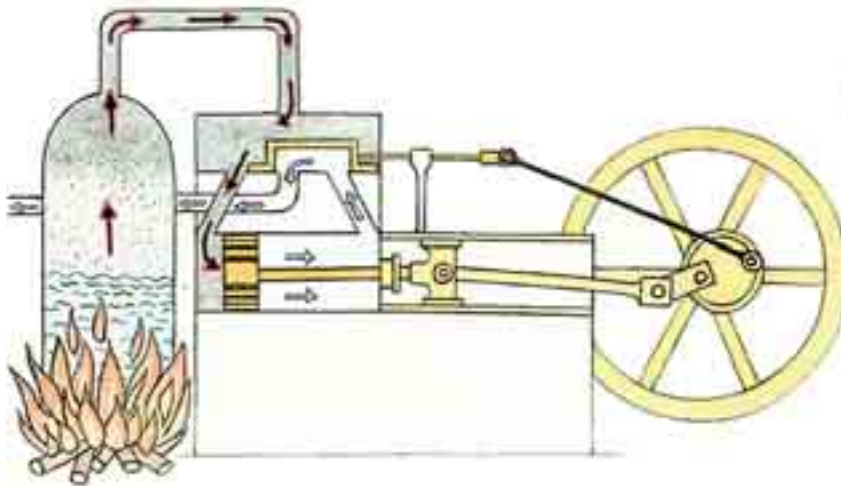
**Biel:** Die Finanz- und Wirtschaftskrise bewegt und beschäftigt uns alle im hohen Maße. Lassen sie uns daher mit einer kurzen Betrachtung zum Kontroll- und insbesondere Vertrauensverlust als Folge dieser Krise enden. Bitte hierzu ein kurzes Statement.

**Dr. Berger-Vogel:** Im Zuge der Finanz- und Wirtschaftskrise ist es – da kann ich Ihnen nur zustimmen – zu einem großen Vertrauensverlust der Öffentlichkeit gegenüber den Unternehmen und ihren Managern gekommen. Zu den Verschleierungen in den offiziellen Bilanzen haben auch gewisse Möglichkeiten der externen Berichterstattung (insbesondere US-GAAP und IFRS) mit ihren flexiblen Ansätzen als auch die Unseriosität mancher renommierter Wirtschaftsprüfungsgesellschaften erheblich beigetragen. Für Controller kann nur gelten, der Unternehmensführung einen wahren Spiegel der Unternehmenssituation vor Augen zu halten und sie bei der Steuerung des Unternehmens zu einem nachhaltigen und

nicht nur nach außen dargestellten Erfolg zu unterstützen. In diesem Zusammenhang wäre es sehr begrüßenswert, wenn im entscheidenden IFRS-Board nicht nur Wirtschaftsprüfer und Rechtsanwälte, sondern auch Vertreter aus der praktischen Wirtschaft und insbesondere Controller-Institutionen vertreten wären.

**Biel:** Sie haben uns an bedeutende Persönlichkeitsmerkmale der Controller erinnert und bewusst gemacht, dass Wahrhaftigkeit und Glaubwürdigkeit für Controller hohe Güter sind. Die Finanz- und Wirtschaftskrise ist auch Ihnen Anlass, Vertrauen in Wirtschaft und Gesellschaft als kostbare Größe anzumachen. Sie haben uns die komplexe und dynamische Veränderung und Entwicklung der Rolle und Funktion der Controller ausschnittsweise dargelegt. Sie haben uns einen kleinen Einblick in Ergebnis und Verlauf Ihrer bedeutenden Karriere gewährt. Letztlich haben Sie uns auch Ihre Wünsche an den ICV wissen lassen. Dafür darf ich Ihnen – auch im Namen unserer Leserinnen und Leser sowie unseres Herausgebers, Herrn Dr. Eiselmayr – herzlich danken.

Ich darf Ihnen auch persönlich danken für die sehr konstruktive und angenehme Zusammenarbeit bei der Vorbereitung und Durchführung dieses Interviews. Im Rahmen meiner verschiedenen Rollen innerhalb und außerhalb des ICV hatten wir während Ihrer Zeit als Vorsitzender des ICV oft in der einen oder anderen Weise miteinander zu tun. Ich erinnere mich gerne und dankbar an diese Zeit. Mich hat stets beeindruckt, wie Sie es verstanden haben, mit Menschen betont motivierend umzugehen und wie Sie auch Spannungen und Probleme professionell auflösen konnten. Sie haben Ihre Funktion mit großer Kompetenz und einem hohen Maß an innerem und äußerem Engagement betrieben – das ist meine bleibende Erinnerung. Dafür darf ich Ihnen im Nachhinein meinen besonderen Dank und meinen persönlichen Respekt aussprechen. ■



## Controllers „Dampfmaschine“

### Finanzen für Nicht-Financer

von Thomas Meyer

Frei nach der Feuerzangenbowle: *Controlling ist ein schwarzes Loch – und um den Rest kümmern wir uns später...*

In verschiedenen Artikeln des CM wird die **Zukunft der Controlling-Funktion** diskutiert. Als **Businesspartner** ist der Controller u.a. aufgerufen, seine fachliche Kompetenz integrativ zu vermitteln.

Die heutige Unternehmenspraxis ist geprägt durch Spezialisten. Erst recht in internationalen Unternehmen, die einer Matrixorganisation folgen, gibt es die sehr starke vertikale Mutter-Tochter Beziehung, bei der die horizontale Führungs-Managementebene mit integrierter Kooperation auf der Strecke bleiben kann. Hier ist insbesondere das Controlling, **der Controller als Finanz-Interpreter gefordert**.

Die matrix-getriebene (im wahrsten Sinne des Wortes) Organisation muss verstehen, dass das Ergebnis, das der Controller in regelmäßigen

Abständen vorträgt, das Ergebnis jedes Einzelnen in der Organisation mit jeweiligem individuellem Beitrag ist. **Ein Seminar Finanzen für Nicht-Financer scheint regelmäßig angeraten**, denn die Bilanz, G&V und Cash Flow des Unternehmens und seiner Unternehmensteile sind nicht das Ergebnis isolierter vertikaler oder horizontaler Aktionen, sondern natürlich das Ergebnis der kompletten Matrix. Diese eigentliche Selbstverständlichkeit geht manchmal im Tagesgeschäft unter.

**Wir als Controller sollten regelmäßig interne Fortbildungen geben**, die Grundlagen vermitteln. Die Organisation solcher Veranstaltungen kann durchaus abteilungsintern sein, damit die speziellen Besonderheiten dieser Abteilung intensiver besprochen werden können. Auch ist es psychologisch einfacher für die Beteiligten, Fragen zu stellen oder ruhig einmal Dampf auf andere Abteilungen abzulassen, ohne dass es zu Schlammschlachten kommt.

Dies eröffnet auch Chancen und Ansatzpunkte für die Schulung der angesprochenen Abteilung.

### Gute Gründe für eine Inhouse-Schulung

Diese Schulungen, **die investierte Zeit der Vorbereitung und Durchführung, sind kein Selbstzweck**. Zum einen gehört es (für mich) zur „Selbthygiene“ einer Unternehmung, dass die beteiligten Kontributoren nicht im Blindflug teilhaben, sondern sich einbringen sollen, das ist **Teil der Corporate Identity**. Dazu müssen sie verstehen, wie das Unternehmen da steht und „tickt“ und wo sie mit ihrem Beitrag das Unternehmensergebnis beeinflussen.

Zum anderen, und darüber sollten wir uns im Klaren sein, bzw. das ist täglicher Realismus, insbesondere im unterjährigen Monats- oder Quartalsabschluss, läuft alles in der Finanzab-

teilung zusammen. Und Finance ist dann oft die einzige Abteilung, bei der bis spät in der Nacht noch die Lichter brennen ...

Die „Selbsthilfe“-Aktion Finanzschulung soll das Verständnis wecken, dass es letztlich kaum isolierte Unternehmensentscheidungen gibt, die nicht unterschiedlichste Finanztransaktionen zur Folge haben. Ein simples Beispiel soll es erläutern, die berühmte Frage: **Können wir den Umsatz buchen – oder nicht.** Nicht nur, dass aus Controllersicht die Voraussetzungen, definiert im Sarbanes-Oxley-Act, gegeben sein müssen, die schon in sich kompliziert genug sind, hat das Buchen oder Nicht-Buchen diverse Auswirkungen auf Konten und dadurch Kennzahlen: G&V: Umsatz, Einstandskosten, Bestandsbewertungseffekte. Bilanz: Forderungen, Anzahlungsverbindlichkeiten, Vorräte, um nur die größten Überschriften zu nennen.

### Finanzielle Auswirkungen veranschaulichen

Diese für Finance relativ einfachen Zusammenhänge werden nicht von allen Abteilungen als solche wahrgenommen, stehen doch andere Abteilungsinteressen (unter Umständen ...) im Vordergrund. **Damit haben selbst höhere Manager ihre Schwierigkeiten.**

Die geschilderte Situation hat unterschiedliche Auswirkungen auf die Abteilungen Management, Vertrieb, Produktmanagement, Fertigung oder Beschaffung. In diesem Spannungsfeld muss **Finance als „Gatekeeper“ und Vermittler agieren**, da von erreichten Umsatzzielen oder anderer Maßgrößen persönliche Boni abhängen.

Durch die Erläuterung der Rahmenbedingungen, sei es wie im obigen Beispiel SOX, und wie die Einzelnen zum Gesamtgelingen beitragen können, erspart sich Finance viel (Aufräum) Arbeit. Viele „Indianer“ handeln in ihren „bewährten“ Traditionen, ohne dass sie sich der Konsequenzen ihres Handelns voll bewusst sind. Keiner hat es ihnen gesagt! Also sagen wir es ihnen! Es ist oft kein böser Wille, sondern mangelnde Kommunikation, auch mangelndes Management oder Führungskultur, die zu suboptimalen Ergebnissen führen.

### Mit Beispielen arbeiten

Beispiele lassen sich dazu beliebig anführen: *Der Vertrieb vereinbart mit dem Kunden ein Auftragsplitting, so dass die lokale Organisation des internationalen Unternehmens nur einen Teil des Gesamt-Auftragsvolumens erfüllt; zum Beispiel die Lieferung von einzelnen Komponenten oder der Service werden von der lokalen Schwestergesellschaft übernommen.*

*Bestellt nun die Zentralabteilung Komponenten mit der eigenen EDV, also auf eigene (rechtliche) Rechnung, da der Einkäufer nicht richtig informiert ist, durch fehlende Kommunikation auch keine ‚Wamlampe‘ angehen kann, welche aktives Hinterfragen stipulieren könnte, kann*

seiten zweisprachig aufgebaut sind: **links Deutsch – rechts Englisch.** Der Vortrag startet mit einer Auflistung der im Konzern genutzten Abkürzungen und erläutert diese. Im Sinne von Best Practice wird auf eine Installationsmöglichkeit eines Übersetzungs-Blogs in Lotus verwiesen, so dass die Kollegen mindestens ein praktisches „take away“ aus diesem Seminar mitnehmen ...

Der **bildlichen Vorstellung von Finance mit den Zuständigkeiten und Arbeitsbereichen (mit Telefonnummern!)** folgt der Reportingzyklus des Konzerns. Die Mitarbeiter kennen zwar einzelne Bausteine, können jetzt aber besser „das ständige Fragen von Finance“ einordnen ...

Basic Accounting: Cash Flow Statement and Balance Sheet			
Mittel Verwendung		Mittel Herkunft	
Aktiva		Passiva	
Anlagevermögen	Eigenkapital	Fixed Assets	Equity
Vorräte	Langfristiges Fremdkapital	Inventory	Long Term Liabilities
MH, MSD	Kurzfristiges Fremdkapital	Other Current Assets	Short Term Liabilities
Sonstiges Umlaufvermögen	Anzahlungen		

Abb. 1: Bilanz und Gewinn & Verlustrechnung

*die falsche rechtliche Gesellschaft involviert worden und so u.a. nicht vertragskonform sein – mit negativen Umsatzsteuer-Implikationen. Finance ist dann in der nicht so glücklichen Lage, Mittel und Wege der Heilung zu suchen und zu finden. Letztlich mag es dann zu Kompensationen des Kunden führen: die Ist-Marge < Soll-Marge.*

Das Seminar „Finance for Non-Finance“ wurde anfangs nur den direkt betreuten Abteilungen Engineering und Sourcing angeboten. Nun fragen andere Abteilungen an und Quality und die Personalabteilung sind die nächsten. Das war ursprünglich nicht geplant, aber anscheinend ist ein Bedarf vorhanden ...

Beim Aufbau des Seminars gehe ich vom Allgemeinen zum Speziellen, wobei die Vortrags-

### Aufbau des Seminars

Ausgehend von einer Finance Präsentation des Vorstandes werden die Teilnehmer befragt, ob sie a) diese Darstellung schon einmal gesehen haben und b) sie auch die einzelnen Komponenten verstehen. Das Ergebnis ist nicht erstaunlich: Antworten zu a) und b) divergieren diametral.

Im nächsten Abschnitt werden (aus Finanzsicht) einfache Grundlagen zum Aufbau und **Zusammenspiel von Bilanz und G&V** gebracht, wobei nur die Oberfläche angekratzt wird. (Abb. 1)

Dem folgt ein vereinfachtes Beispiel aus der Praxis, um die buchhalterischen **Bewegungen eines Projektes erst zeitstrahlmäßig** (Abb. 2),

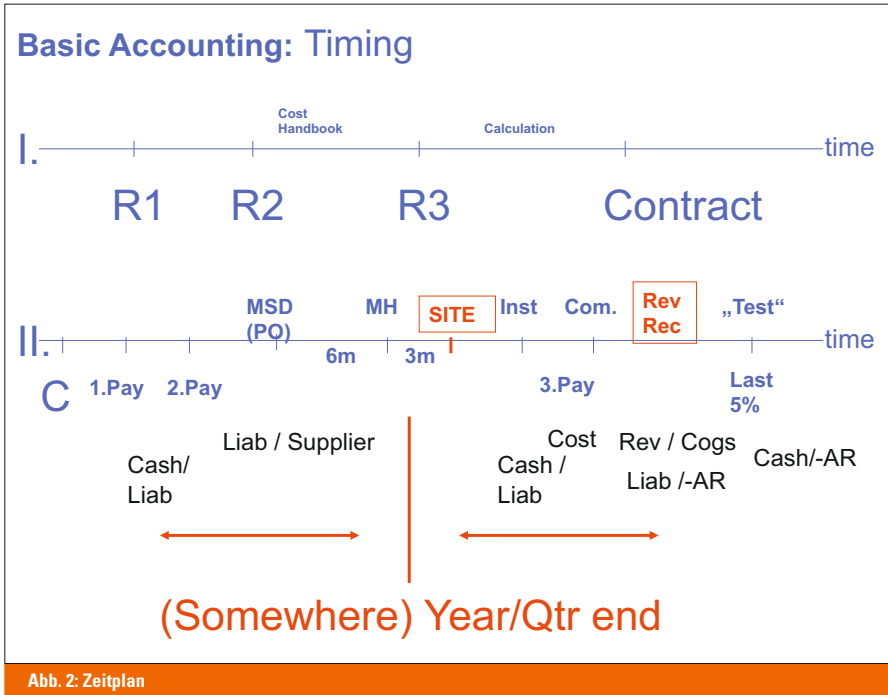


Abb. 2: Zeitplan

Mit diesen Erläuterungen ist nun der **Grundstein gelegt, um auf die abteilungsspezifischen (Finanz) Fragestellungen einzugehen**. Wo liegt der Beitrag der Abteilung am Gesamtergebnis, wo beeinflussen die Mitarbeiter durch ihr tägliches Handeln die Zahlen, die der Vorstand gegenüber dem Mutterkonzern, den Anteilseignern uvm. zu vertreten hat. Welche besonderen Prozesse und Vorschriften sollten bekannt sein und befolgt werden. Welche Ursachen führten zu Problemen, die Finance klären musste und die die Mitarbeiter hätten vermeiden können.

Die Sourcing Mitarbeiter wissen nun, wie sich die Pflege (oder Nicht-Pflege) der Zahlungsbedingungen auf Bilanz, G&V oder cash flow auswirken. Andere Beispiele lassen sich beliebig fortsetzen.

dann bilanz- und G&V mäßig zu erläutern (Anzahlung, Beschaffung, Auslieferung, Installation...) (Abb. 3)

Das Ergebnis wird genau in dem Format der eingangs gezeigten Vorstandspräsentation zusammengefasst. Der a-ha Effekt mündet in der Schlussfolgerung, dass es sich nicht um „rocket science“, sondern normale Arithmetik von logischen Zusammenhängen handelt.

**Autor**



■ **Dipl.-Kfm. Thomas Meyer**  
 ist Finance Manager Engineering & Sourcing Europe eines mittelständischen, internationalen Unternehmens der Metallindustrie.  
 E-Mail: Thh.Meyer@gmx.de

### Basic Accounting: Transaction Example

#### I. Vor Kundenabnahme, Before revenue recognition

Bilanz ; Balance Sheet		Gewinn & Verlust; Profit & Loss	
AV / FA	-950 EK / Equity	Revenues	
Vorr. / Inv.	FK / LT Liab	- Cost of Goods Sold (cogs)	
700		= Contribution Margin (CM)	
100	950 FK / ST Liab	- Base Cost	./.
Ford / AR	700 100	= Earnings Before Interest & Tax (EBIT)	
=		+/- Other Income / Expense	
		= Operating Income (EOP)	
		- Taxes	
		= Net Operating Income (NI)	

---

#### II. After acceptance, After revenue recognition

Bilanz ; Balance Sheet		Gewinn & Verlust; Profit & Loss	
AV / FA	- 950 EK / Equity	Revenues	1000
Vorr. / Inv.	FK / LT Liab	- Cost of Goods Sold (cogs)	800
700+100=800-800 = 0		= Contribution Margin (CM)	200 20%
	FK / ST Liab	- Base Cost	100
Ford / AR 1000	950-950 = 0	= Operation Margin (EBIT)	= 100 10%
1000-950 = 50 =	700+100=800	+/- Other Income / Expense	8
		= Operating Income (EOP)	108
		- Taxes	43
		= Net Operating Income (NI)	65 6.5%

**Gewinn**

Abb. 3: Buchungsbeispiel

### Fazit

Die Mitarbeiter sind dankbar für das Seminar. Sie werden ernst genommen und bekommen das Gefühl, dass sie wichtig sind, und können ihren Beitrag zum Gesamtergebnis besser einordnen. Gleichzeitig entfällt eine mögliche Ausrede, dass sie nichts wussten, ihnen niemand etwas gesagt hat; nun kennen sie jemanden, den sie im Zweifel fragen können. Es ist ihnen nun verdeutlicht worden, wo ihr Tun oder Nicht-Tun Konsequenzen hat.

Dieses schnell über 3–4 Stunden dauernde Inhouse-Training (ohne Reisekosten) ist eine Investition des Controllers im klassischen Sinne. Positiver Payback ist garantiert! ■

# Controllers Krisenmanagement

## 10 Überlebensregeln für die Wirtschaftskrise (und für die Zeit danach)

von Martin Hauser

- I. Sei wachsam: Beobachte kontinuierlich Chancen und Risiken des Umfeldes und setze sie in Bezug zu Deinen Stärken und Schwächen.
- II. Sei klar: Vision und Mission leiten Deinen Weg.
- III. Sei innovativ: Die besten Krisenprophylaxen sind Innovationen. So entstehen dauerhafte Wettbewerbsvorteile.
- IV. Sei zielorientiert: Definiere machbare und messbare strategische Ziele.
- V. Sei konsequent: Setze Deine Strategie in konkrete Projekte um.
- VI. Handle ganzheitlich: Suche die Werttreiber entlang der gesamten Wertschöpfungskette.
- VII. Sei preisbewusst: Kalkuliere ausgewogen aus Kunden- und Kostensicht.
- VIII. Sei sparsam und fleißig: Verbessere kontinuierlich Deine Produkte und Prozesse.
- IX. Denke nachhaltig: Schaffe Unternehmenswert zum Wohle aller Stakeholder.
- X. Bleibe cool: „Gut Ding will Weile haben!“

### Autor



#### ■ Prof. Dr. Martin Hauser

ist Mitglied des Vorstands der Controller Akademie AG in Gauting. Als Trainer der CA liegen seine Schwerpunkte in Wertorientierter Unternehmensführung, Performance-Management, Center-Steuerung und Strategie-Controlling. Des Weiteren ist er Mitglied im Geschäftsführenden Ausschuss der IGC (International Group of Controlling).

E-Mail: [m.hauser@controllerakademie.de](mailto:m.hauser@controllerakademie.de)



## Corporate Piggybank

### Neue Wege, Mitarbeiter erfolgreich zu mehr Kosteneffizienz zu motivieren

von Tom Sieber und Barbara E. Weißenberger

Die gegenwärtige konjunkturelle Lage ist für Unternehmen keine einfache Zeit. Im Herbst 2008 hat die u.a. durch den Zusammenbruch von Lehman-Brothers ausgelöste Finanz- und Wirtschaftskrise rasch ihren Weg in die Auftrags- und Rechnungsbücher der deutschen Wirtschaft gefunden. Nahezu synchron wegbrechende Nachfrage auf den Absatzmärkten, schwache Umsätze und düstere Prognosen für die Zukunft – ein nachhaltiges Aufhellen der Situation ist in vielen Branchen auch heute (noch) nicht in Sicht.

Das Kernproblem, mit dem Unternehmen konfrontiert sind, besteht darin, dass die in der Vergangenheit aufgebauten Wertschöpfungsstrukturen nicht zu den gegenwärtigen Marktgegebenheiten passen: **Sowohl Produktions-, Vertriebs- als auch Verwaltungsbereiche sind für wesentlich höhere Ab- und Umsätze ausgelegt und somit in der aktuellen Lage**

**nicht ausgelastet.** Gleichzeitig führt Unsicherheit bis hin zu existenziellen Sorgen um den eigenen Arbeitsplatz auf allen Unternehmensebenen zu sinkender Leistungsfähigkeit und Demotivation – eine gefährliche Mischung, die bestehende Unternehmenskrisen noch verstärkt.

#### Krisenzeiten erfordern striktes Kostenmanagement

Grundsätzlich neu sind derartige Szenarien nicht. **Unternehmen sind immer wieder konjunkturellen Schwächephasen ausgesetzt.** Um Profitabilität bzw. in schweren Krisen auch das Überleben sicherzustellen, sind strukturelle Anpassungen erforderlich. Als ein Mittel der Wahl wird im Regelfall auf traditionelle Instrumente des Kostenmanagements zurückgegriffen: Nicht nur, weil am Ende des Tages alle betrieblichen Einheiten, alle Einrichtungen und

Personen ihren Niederschlag in der Kostenstruktur des Unternehmens finden, sondern weil hier das Unternehmen – anders als auf der Absatzseite – sehr viel stärker selbst die Aktionsparameter in der Hand hält. Im Kontext der Planung und Budgetierung umfasst die **gängige Methodenklaviatur** dabei u.a. die **Re-Budgetierung**, d.h. die genaue Überprüfung und Reduktion sämtlicher Budgets für das laufende und die Folgejahre, im Regelfall verbunden mit einer konsequenten Ausgabenkontrolle und vielfach auch sofortigem **Investitions- bzw. Einstellungsstopp.**

Gerade **hier liegt jedoch ein zentraler Denkfehler!** Selbst eine aus der Perspektive des Top-Managements tragbare Budgetkürzung ist nicht automatisch ein geeignetes Werkzeug zur Sicherung des Unternehmens – so erstaunlich dies auch klingen mag. Fehler, die an dieser Stelle gemacht werden, verhindern nicht nur

das Erreichen der avisierten Einsparziele, sondern **bremsen auch die gerade in Krisenzeiten besonders dringend benötigte Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter aus**. Im Idealfall geht es zwar in erster Linie darum, in den bestehenden Budgets Kostenreduktionspotenziale zu identifizieren und dann ebenso einvernehmlich wie umgehend zu vereinbaren, dass bzw. bis wann und wie diese Potenziale zu realisieren sind. Die Praxis sieht jedoch meist anders aus.

### Klassische Budgetkürzung: Mehr Schaden als Nutzen

In vielen Unternehmen bedeutet die **Re-Budgetierung**, insbesondere wenn sie sich über einen längeren Zeitraum erstreckt, eine ebenso **hohe psychische wie physische Belastung für die beteiligten Mitarbeiter**. Der Controllingbereich wird beauftragt, mit jedem Manager die verantworteten Budgets noch einmal genau zu prüfen bzw. Kürzungen vorzuschlagen. Teilweise werden externe Beraterteams involviert, um den Prozess der Re-Budgetierung zu begleiten, kurzfristig konkrete Ergebnisbeiträge sicherzustellen und dafür zu sorgen, dass in relativ kurzer Zeit unternehmensweit alle Budgets kritisch durchleuchtet werden können.

Praktisch spiegelt sich dies in zahlreichen, oftmals langwierigen Arbeitssitzungen wider, in denen Vorschläge unterbreitet und überarbeitet werden, verbunden mit vielfältigen Diskussionen über Möglichkeit und Notwendigkeit von Budgetkürzungen. Aber: **Zeit und Energie**, die durch die Re-Budgetierung verschlungen werden, **fehlen für die Umsetzung der notwendigen operativen wie strategischen Maßnahmen** zur Krisenbewältigung. Zudem lassen die unvermeidbar unterschiedlichen Einschätzungen zwischen den einzelnen Führungsebenen darüber, was verzichtbar ist (und was nicht), latente Konflikte aufbrechen.

### „Kostenmanagement by Rasenmäher“ – Gefahr von Kosten- und Leistungssenkung gleichermaßen!

Führt der Prozess der Re-Budgetierung nicht schnell genug zu den gewünschten Ergebnis-

sen, wird in vielen Unternehmen als letztes Mittel top-down zu einer mehr oder minder pauschalen Budgetkürzung, landläufig auch als „Kostenmanagement by Rasenmäher“ bezeichnet, zurückgegriffen. **Individuelle Besonderheiten** der einzelnen Budgets müssen dabei natürlich zwangsläufig übergangen werden, nur um – zumindest auf dem Papier – das Kostensenkungsziel des gesamten Unternehmens zu erreichen.

Die **Motivation** der budgetverantwortlichen Manager und auch ihrer Mitarbeiter wird dadurch **erheblich beeinträchtigt**. Gerade weil die ursprünglich vereinbarten Budgets subjektiv als dem Leistungsniveau angemessen galten, erscheint das Erreichen oder sogar Überschreiten der von außen vorgegebenen und als willkürlich wahrgenommenen Kostensenkungsvorgaben kaum möglich. Rückzug, d.h. Reduktion der Leistung, um Budget und Leistung wieder aneinander anzugleichen, aber auch Verweigerung und Aggression bis hin zum Arbeitgeberwechsel – gerade von an sich als Leistungsträger bezeichneten Mitarbeitern – sind häufig beobachtbare Folgen.

Zudem **bietet** eine pauschale Kostensenkung den Mitarbeitern **einfache Möglichkeiten zur Selbstrechtfertigung**: Entweder „kann“ man mit dem reduzierten Budget bestimmte Leistungsvorgaben nicht mehr einhalten oder man „muss“ den subjektiv ungerechtfertigten Kostenrahmen sprengen – und die zunächst scheinbar vermiedene Runde langwieriger und aufreibender Diskussionen beginnt von Neuem.

Bei dezentralen Führungsstrukturen sind Unternehmen jedoch darauf angewiesen, dass das Management auf allen Führungsebenen **eigenständig Verantwortung, Initiative und Engagement** zeigt. Die **dysfunktionalen Wirkungen** klassischer Kostensenkungsmaßnahmen wirken dem nachhaltig entgegen. Zudem führen sie mittelfristig zu ungewollten Verhaltensänderungen: Manager antizipieren nämlich in guten Zeiten mögliche pauschale Budgetkürzungen und machen entsprechend verzerrte Angaben im Rahmen der Budgeterstellung. „Speck“, in der Fachliteratur auch als *slack* bezeichnet, wird aufgebaut, der die Wirtschaftlichkeit des Unternehmens in guten wie in schlechten Zeiten nachhaltig beeinträchtigt.

### Muss Kostensenkung so ablaufen?

Sind solche – für das Unternehmen verständlicherweise schädlichen – Dysfunktionalitäten tatsächlich die zwingende Konsequenz notwendiger Kostensenkungsmaßnahmen? Und müssen sich derartige, **Zeit und Ressourcen bindende, Budget-„Spiele“ regelmäßig wiederholen? Wir glauben, nein**. Das betriebswirtschaftliche Instrumentarium muss sich vielmehr in einem Spannungsfeld von ökonomischer Sinnhaftigkeit, verhaltenstheoretischer Adäquanz und effizienter Umsetzbarkeit bewähren. Klassische Formen der Budgetkürzung, wie oben beschrieben, treffen nur das erste Kriterium, vernachlässigen aber, dass diese Instrumente das Verhalten von Mitarbeitern beeinflussen sollen, die gerade nicht dem Idealbild des *homo oeconomicus* entsprechen. **Menschliches Handeln** ist ein Resultat äußerst komplexer Vorgänge, die nicht nur durch rationale Erwägungen, sondern **auch durch kognitive Beschränkungen, Gewohnheiten, Emotionen oder soziale Prozesse determiniert** werden.

Gesucht wird also ein Mechanismus, der einerseits extrem kurzfristig und pragmatisch genau das gleiche Ziel erreicht wie die üblichen Verfahren der Budgetkürzung, jedoch anders als diese nachhaltig positive Motivations- und Verhaltenseffekte auf allen Führungsebenen besitzt. Die Lösung für diese Fragestellung liegt in einem verblüffend einfachen Instrument, dessen Wirkungsweise nicht nur theoretisch begründbar ist, sondern das sehr erfolgreiche, reale Vorbilder (siehe [Abbildung 1](#)) hat: Die Einrichtung einer *Corporate Piggybank*.

### Corporate Piggybank: Ein „Sparschwein“ für das ganze Unternehmen – und alle zahlen ein

Bei der *Corporate Piggybank* – wörtlich „Sparschwein“ – geht es also im Großen und Ganzen darum, dass einerseits die **ursprünglich ausgehandelten Budgets** soweit als möglich bestehen bleiben. Andererseits werden – ausgehend von einem übergeordneten Sparziel für das gesamte Unternehmen – prozentuale Sparziele für alle Verantwortungsbe-  
reiche gesteckt. Die verantwortlichen Manager

## Sparclubs und Weight Watchers – Es gibt viele erfolgreiche Vorbilder für die Corporate Piggybank!

Die *Corporate Piggybank* greift strukturell auf eine Idee zurück, die Sie aus Sparclubs kennen. Eine Gruppe von Personen mit einem vorgegebenen Sparziel – die Ausrichtung einer Feier oder die Renovierung eines Vereinsheims – zahlt regelmäßig vorgegebene (Mindest-) Beträge in eine gemeinsame Kasse ein. Die Mitglieder treffen sich regelmäßig, um sich gegenseitig zum Erreichen der gesetzten Ziele zu motivieren.

Ein anderes, auch ökonomisch äußerst erfolgreiches Beispiel ist das Weight-Watchers-Programm, in dem Menschen gemeinsam auf Gewichtsreduktion und Ernährungsumstellung hinarbeiten. Der Gewichtsverlust der Programmteilnehmer wird auf den gemeinsamen Treffen transparent gemacht; gleichzeitig erhalten diejenigen, die ihr Ziel nicht oder nur eingeschränkt erreichen, Zuspruch und Hinweise von den erfolgreicherer Teilnehmern des Programms.

Wettbewerb, aber auch Unterstützung und intrinsische Motivation für ein gemeinsames Ziel sind bedeutsame Gestaltungsmerkmale, die hinter diesen Konzepten stecken, und die auch die Idee der *Corporate Piggybank* ausmachen.

Abb. 1: Vorbilder für die Corporate Piggybank

und ihre Mitarbeiter sind also aufgerufen, sich daran zu beteiligen, die *Corporate Piggybank* zu füllen, indem sie in ihren Bereichen nach Möglichkeiten suchen, Einsparungen zu realisieren, die in die *Corporate Piggybank* eingezahlt werden. Das Auffüllen der *Corporate Piggybank* ist **als ein Wettbewerb zu verstehen**. Es geht nicht um dirigistischen Zwang „von oben“, gefragt sind vielmehr Kreativität und Engagement der verantwortlichen Manager, um das gesteckte Ziel für den jeweiligen Bereich und schlussendlich in der Summe über alle Bereiche auch für das gesamte Unternehmen zu erreichen.

Wesentlich für das Funktionieren dieses **Mechanismus** sind vor allem zwei Dinge, die im Grunde für jeden Wettbewerb gelten: **Transparenz und Vergleichbarkeit**. Zum Einen muss beim Herunterbrechen des gesamten Sparziels eine vergleichbare Behandlung einzelner Kostenstellen erfolgen, indem identische relative Sparvorgaben gemacht werden. Manager sollten schon in der Vorbereitungsphase das Gefühl erhalten, auf vergleichbarer Position in den **Spar-Wettbewerb** zu starten und das gleiche Ziel anzuvisieren. Dies kann als wesentliche Bedingung für einen fairen und funktionierenden Wettbewerb des Sparens gelten, wie der Vergleich mit einem Marathonlauf offenbart: Start und Ziel sind für alle Läufer gleich – wenn auch am Ende nicht jeder mit der exakt gleichen Leistung im Ziel ankommt.

Zum Zweiten ist nicht nur der Prozess der Sparziel-Vorgabe, sondern auch das Erreichen (oder Nicht-Erreichen) der jeweiligen Sparziele in den einzelnen Bereichen für alle Beteiligten transparent zu kommunizieren. Die **laufende Information über die eigene Leistung und die Leistungen anderer** ist eine weitere zentrale Bedingung für funktionierenden Wettbewerb, denn dies setzt wichtige Anreize, die bewirken, dass man sich stets weiter engagiert, um eine bessere Position im Wettbewerb zu erreichen (vgl. Abbildung 1). Auch hier passt der Vergleich zum Sport – man denke an die Bedeutung der wöchentlichen Tabelle der Fußball-Bundesliga.

In der betriebswirtschaftlichen Praxis sind solche Überlegungen bereits unter dem Begriff „Benchmarking“ bekannt und werden sowohl fallweise als auch als laufendes Instrument, z.B. im Rahmen von Beyond- bzw. Better-Budgeting-Konzepten, vorgeschlagen (vgl. statt vieler *Pfläging*, 2004). Bei traditionellen Benchmarking-Projekten geht es jedoch typischerweise entweder um das intelligente Kopieren guter Ideen oder aber darum, den Beitrag zu einer relativen Zielvorgabe (z.B. „2% mehr Umsatzwachstum als die Konkurrenz“) zu messen und bei Nichterreichen ggf. zu sanktionieren. Dies ist ein wichtiger Unterschied zur *Corporate Piggybank*, in der **das intrinsisch motivierte Hinarbeiten auf ein gemeinsames Ziel ohne nachteilige Konsequenzen** deutlich stärker im Vordergrund steht.

## Notgroschen für Krisensituationen, aber auch für zusätzliche Freiräume

Eingesparte Ressourcen bzw. in das Sparschwein eingezahlte Beträge können schließlich ganz unterschiedlich genutzt werden: In wirtschaftlich schwierigen Zeiten z.B. zur Liquiditätssicherung oder als „Polster“ zum Durchstehen einer gewissen Durststrecke für das gesamte Unternehmen. Steht das Unternehmen nämlich in einer existenziellen Krise, ist die Bereitschaft der einzelnen Mitarbeiter hoch, eigene Einschränkungen in Kauf zu nehmen, denn das Bewusstsein für die zwingende Notwendigkeit, solidarisch auf das gemeinsame Ziel der Unternehmenssicherung hinzuwirken, ist geschärft.

In wirtschaftlich guten Zeiten ist dies anders: Fehlender Kostendruck führt zum Entstehen von ineffizienten Strukturen und Prozessen – dem schon zitierten Budget „speck“ oder *slack*. Eine *Corporate Piggybank* als implizites Mittel der Budgetkürzung wird in dieser Situation nicht akzeptiert.

Aber auch hier bietet die betriebswirtschaftliche Theorie einen Lösungsansatz, der auch unter der Bezeichnung **„Offenlegungsprinzip“** (*revelation principle*; in der Literatur erstmals diskutiert von *Roger Myerson*, 1979) geläufig ist: Es beruht auf der simplen Annahme, dass Mitarbeiter bereit sind, Kenntnisse z.B. über die tatsächlich notwendigen Ressourcen



bzw. die Höhe des *slacks* offenzulegen, wenn ihnen daraus kein Nachteil erwächst. Dies ist auch in der Corporate Piggybank möglich, wenn die eingesparten Mittel gerade nicht zentral z.B. zur Liquiditätssicherung verwendet werden, sondern den dezentralen Managern ein extra Maß an Freiraum für zusätzliche Initiativen verschaffen, für die ansonsten weitere Ressourcen beantragt werden müssen. Mit anderen Worten: **Es wird nicht nur in die Corporate Piggybank eingezahlt, sondern die Manager können aus ihren Einzahlungen heraus auch wieder Beträge aus der Corporate Piggybank entnehmen**, und zwar im Rahmen eines deutlich vereinfachten Antragsverfahrens im Vergleich zu den üblichen unternehmensinternen Vorgaben für Investitions- oder Sonderprojekte.

### Verhaltenstheoretische Grundlagen für das Konzept der Corporate Piggybank

Auf den ersten Blick führt die *Corporate Piggybank* genauso wie traditionelle Kostensenkungsmaßnahmen dazu, dass das Gesamtbudget des Unternehmens reduziert bzw. Ressourcen freigesetzt werden. Der zentrale Unterschied besteht aber nicht nur darin, dass die

*Corporate Piggybank* deutlich **einfacher und schneller zu implementieren** ist – ein Aspekt, der gerade in sich abzeichnenden Krisensituationen bedeutsam ist. Zudem berücksichtigt das Konzept der *Corporate Piggybank* wichtige verhaltenstheoretische Erkenntnisse, die einerseits in der Literatur schon lange diskutiert werden, in das betriebswirtschaftliche Instrumentarium des Kostenmanagements aber bisher kaum Eingang gefunden haben.

### „Zuckerbrot“ statt „Peitsche“

Motivation und Anreize sind auf das engste miteinander verbunden. Dabei können Anreize entweder positiv als Belohnungen („Zuckerbrot“) oder negativ, d.h. über Sanktionsmaßnahmen („Peitsche“) formuliert werden. Für einen *homo oeconomicus* ist die Art der Formulierung völlig irrelevant – nicht aber für den *behavioral man*, wie er schon in 1966 von *Yahi Aharoni* charakterisiert wird, und **der sich durch** Belohnungen weitaus besser motivieren lässt als durch Strafen (vgl. [Abbildung 2](#)).

Genau auf diesen Zusammenhang greift die *Corporate Piggybank* zurück: Anstatt Manager durch gekürzte Budgets unter Druck zu setzen und für die Nichteinhaltung zu bestrafen, **geht**

**es hierbei darum, kreatives Sparen zu belohnen**. Dabei muss nicht einmal ein unmittelbarer finanzieller Anreiz, z.B. in Form einer Prämie, gesetzt werden – dies kann, wie wir weiter unten zeigen, sogar schädlich sein. Die *Corporate Piggybank* wirkt über die Transparenz und den dadurch induzierten Wettbewerb.

### Intrinsische Motivation

Die *Corporate Piggybank* setzt auf Eigen- oder intrinsische Motivation statt auf extrinsische Motivation durch Fremdvorgaben. Schon in den 1930er Jahren wurden in der psychologischen Literatur die Fragestellung untersucht, warum manche Menschen erfolgreicher sind als andere. Externe Anreize vermögen die Leistungsbeurteilung von Individuen nicht vollständig zu erklären. Damit rückt die Frage der intrinsischen Motivation, d.h. das inhärente Bedürfnis, zu einem Ziel etwas beizutragen, in den Vordergrund der Betrachtung.

**Intrinsische Motivation** lässt sich in unterschiedlicher Intensität bei allen Menschen beobachten – in jedem Fall gilt jedoch, dass sie im Unternehmen eine **unverzichtbare Quelle für Leistung und Erfolg** darstellt. Falsche Anreize bzw. schlecht gewählte Führungsstrukturen

#### „Carrots versus sticks“ – Nicht alle Anreize wirken gleich!

In einem kürzlich vorgestellten Experiment ließen *James R. Frederickson* und *William Waller* Manager und Arbeitnehmer auf Basis von zu vereinbarenden Arbeitsverträgen miteinander arbeiten. Die Bezahlung des einzelnen Arbeitnehmers hing dabei von einer Kennziffer ab, die erst nach Abschluss der Tätigkeit, d.h. am Ende einer Spielrunde, gemessen werden konnte. Die Vertragspartner konnten im Vorfeld bei Verhandlung der Arbeitsverträge wählen: Entweder wurde ein niedriges Festgehalt plus Bonuszahlung bei Erreichung bzw. Überschreiten eines bestimmten Zielwertes vereinbart; alternativ ein hohes Festgehalt, allerdings auch eine Sanktion in Form eines Gehaltsabzugs für den Fall, dass der Zielwert unterschritten wurde.

Materiell waren beide Arbeitsverträge identisch, d.h. die Gehaltszahlung bei jeweils gegebener Leistungskennziffer war in beiden Fällen gleich. Dennoch zeigte es sich, dass die Arbeitnehmer über Bonuszahlungen deutlich effektiver motiviert wurden als über Sanktionsmechanismen: Im letzteren Fall unterschätzten die Arbeitnehmer auch nach 40 Spielrunden immer noch die Bedeutung der Leistungskennziffer für ihre Entlohnung und damit auch die Notwendigkeit eines entsprechenden Einsatzes.

Dieses Experiment zeigt, dass die Formulierung von Anreizen, das sogenannte *Framing*, einen erheblichen Einfluss haben kann. Mit anderen Worten: Mit „Zuckerbrot“ motiviert man besser als mit „Peitsche“.

(Vgl. Frederickson / Waller, *Journal of Accounting Research*, 2005, Nr. 5, S. 709-733)

### „Crowding Out“ – Plädoyer für Eigenmotivation statt Fremdbestimmung

Trotz der grundsätzlichen Notwendigkeit von Anreizen und Vorgaben gilt: Es ist stets auf das „gesunde“ Maß zu achten. So beschreiben *Frey* und *Osterloh* in einem Aufsatz einen beobachtbaren „*crowding out*“-Effekt, der sich einstellen kann, wenn Arbeitnehmer gelernt haben, dass ihr Unternehmen bei der Gewährung von Belohnungen ein großzügiges Verhalten an den Tag legt. So sind dann Arbeitnehmer nur noch bereit, sich gegen eine entsprechend zusätzliche Belohnung für die Ziele des Unternehmens einzusetzen. *Frey* und *Osterloh* warnen, dass auf diese Weise zuvor intrinsische Motivation durch extrinsische Motivation verdrängt wird! Trotz zusätzlicher Kosten hat das Unternehmen nichts gewonnen. (Vgl. *Frey / Osterloh*, Zeitschrift für Führung und Organisation, 2000, Nr. 2, S. 64-69)

Abb. 3: Plädoyer für Eigenmotivation

können die intrinsische Motivation einzelner Mitarbeiter verdrängen und damit die Profitabilität des Unternehmens nachhaltig schädigen.

Im Human Resource Management setzt man sich mit dieser Problematik vor allem unter dem Stichwort *crowding out*-Effekt auseinander, wenn es um die Effektivität zusätzlicher finanzieller Boni geht (vgl. *Abbildung 3*). Ähnliche Zusammenhänge gelten aber auch für die Formulierung von Handlungsvorgaben: Als fremdbestimmt wahrgenommene Kostensenkungsziele führen dazu, dass der Anreiz zu eigenständigen Überlegungen, wieviel *slack* bzw. Einsparmöglichkeiten tatsächlich vorhanden sind, wegfällt.

### Gesunder Wettbewerb

Für den **Zusammenhalt sozialer Gruppen** ist es wichtig, dass ein hohes Maß an interner Kohäsion, d.h. Zusammenhalt, zwischen den einzelnen Gruppenmitgliedern besteht. Auch Un-

ternehmen sind soziale Gruppen, in denen diese Kohäsion vor allem durch das gemeinsam verfolgte Ziel erreicht wird. Sobald der Beitrag einzelner Mitarbeiter zum Gesamtziel nicht mehr unmittelbar nachvollziehbar ist, entsteht jedoch ein *Free-Rider-Problem*: Für jedes einzelne Gruppenmitglied ist es sinnvoll, sich nicht für das gemeinsame Ziel zu engagieren, sondern sich auf die anderen Mitglieder zu verlassen. Damit ist jedoch der Gesamterfolg gefährdet.

**Transparenter Leistungswettbewerb** kann das Free-Rider-Problem reduzieren – allerdings gefährdet er bei zu hoher Intensität auch den Zusammenhalt zwischen den Mitarbeitern. Ein gesundes Mittelmaß ist hierbei erforderlich.

Diesen Weg geht die **Corporate Piggybank**, indem zwar einerseits die Einsparungen in den einzelnen Kostenstellen und Bereichen kommuniziert werden, diese andererseits **aber nicht mit starken finanziellen Anreizen verknüpft** werden.

### Fazit: Worauf sollten Sie bei Einführung der Corporate Piggybank achten?

Mit der **Corporate Piggybank** ist es möglich, schnell und ohne langwierige Verhandlungen, ohne mühsame Abstimmungsprozesse und ohne demotivierende Effekte sehr kurzfristig zu einem klaren Sparziel zu gelangen. Im übertragenen Sinne wird die „Peitsche“ gegen das „Zuckerbrot“ eingetauscht und ein gesunder Wettkampf um den Spar-Champion im Unternehmen eröffnet. Dennoch gilt auch hier: Falsch eingesetzt kommen die Vorteile der **Corporate Piggybank** nicht zum Tragen.

So dürfen beispielsweise die realisierten Einsparungen nicht im Nachhinein zu einer detaillierten Budgetdurchsprache führen, in der die budgetverantwortlichen Manager ihr früheres, ganz offensichtlich „zu hohes“ Budget rechtfertigen müssen. Werden verdeckte Sanktionen durch die Hintertür eingeführt, zerstört dies die intrinsische Motivation, die für die Funktionsweise der **Corporate Piggybank** erfolgskritisch ist. Gerade in Unternehmen mit vergleichsweise filigranen Budgetsystemen bedeutet die **Corporate Piggybank** letztlich einen **Schritt zu einer Entfeinerung des laufenden Kostenmanagements im Sinne eines Better Budgeting** (nicht Beyond Budgeting).

Ein weiteres Caveat betrifft den Umgang mit Einsparungserfolgen vergangener Perioden – ein Phänomen, das auch unter dem Begriff **expectation treadmill** bekannt ist. Merken Manager nämlich, dass bei hohen Einsparungen in einem Quartal in der Folge jeweils noch höhere Einsparungen verlangt werden, dann lernen sie

#### Autoren



#### ■ Dipl.-Kfm. Tom Sieber

hat Betriebswirtschaftslehre mit den Vertiefungsfächern Controlling, Organisation und Führung an der Justus-Liebig-Universität Gießen studiert und ist Doktorand an der u.a. Professur. Seit 2004 besitzt er umfassende Beratungserfahrung unter anderem in den Feldern Kostenmanagement, strategisches Management und Mergers & Acquisitions im industriellen Umfeld.

#### ■ Prof. Dr. Barbara E. Weißenberger

ist seit 2002 Professorin für Controlling und integrierte Rechnungslegung an der Justus-Liebig-Universität Gießen. Ihre Forschungsgebiete sind „Controlling und IFRS-Rechnungslegung“ sowie „Best Practice der Controllerarbeit“.



sehr schnell, die **Kostensenkungen vorsichtig zu „dosieren“**. Möglicherweise funktioniert die *Corporate Piggybank* dann noch, aber auf sehr niedrigem Niveau.

Ein drittes Problem ist der **Umgang mit den realisierten Einsparpotenzialen**. Wir haben oben von „Speck“ in der Organisation gesprochen – aber genau dieser Speck ist für Manager ein unabdingbares Mittel, um im Fall kurzfristiger Überauslastung Zielvorgaben dennoch einzuhalten. Eine **„schlanke“ Organisation** mag zwar kosteneffizient sein; sie ist jedoch gleichzeitig **äußerst anfällig gegenüber Störungen**. In Krisenzeiten ist die Bereitschaft der Mitarbeiter zwar meist hoch, zur Sicherung der Unternehmensexistenz „den Gürtel enger zu schnallen“. In diesem Fall können Einsparungen durch das Unternehmen auch tatsächlich realisiert werden. In guten Zeiten ist es eine bessere Strategie, die Budgets nicht zu kürzen, sondern die eingesparten Ressourcen dem Manager für Sonderprojekte und eigene Initiativen zur Verfügung zu stellen: Neben den Möglichkeiten der Abfederung von Risiken und kurzfristigen Schwankungen wird der ursprüngliche „Speck“ so produktiv genutzt.

Es ist nicht von der Hand zu weisen, dass der Einsatz einer *Corporate Piggybank* in der Unternehmenspraxis auf Seiten des Top-Managements Mut und auch **Vertrauen in die eigenen Mitarbeiter erfordert**. Üblicherweise präferieren Manager und auch Aufsichtsräte bzw. Kapitalgeber explizit durchgerechnete Kosteneinsparpläne. Ob diese aber trotz aufwändiger und aufreibender Planungsprozesse immer zum angestrebten Ergebnis führen, scheint vor dem Hintergrund zahlreicher schlechter Erfahrungen mit dem traditionellen Werkzeugkasten des Kostenmanagements fraglich. **Neue Wege sind notwendig – die *Corporate Piggybank* als einfach umsetzbares Konzept, das durch die Motivation und Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter zu schnellen Ergebnissen führt – ist einer davon.**

#### Literatur:

Aharoni, Yair (1966): The foreign investment decision process, Boston/Mass.

Frederickson, James R./Waller, William (2005): Carrot or Stick? Contract Frame and Use of Decision-Influencing Information in a

Principal-Agent-Setting, in: Journal of Accounting Research, Vol. 43, S. 709-733.

Frey, Bruno S./Osterloh, Margit (2000): Pay for Performance - Immer empfehlenswert?, in: Zeitschrift Führung und Organisation, 69. Jg., S. 64-69.

Myerson, Roger B. (1979): Incentive Compatibility and the Bargaining Problem, in: Econometrica, Vol. 47, S. 61-73.

Pfläging, Niels (2004): Beyond Budgeting, Better Budgeting, Freiburg i.Br. ■

von Armin Kunde, Ratingen

## Diskussionsleitfaden

### Der Diskussionsleiter

- sitzt so, dass er keine Wortmeldung übersehen kann,
- kennt das Thema, ohne dass er direkt Sachverständiger zu sein braucht,
- bleibt immer Gesprächsvermittler und somit neutral,
- begrüßt die Teilnehmer und legt die zur Verfügung stehende Zeit fest,
- stellt die Startfrage und eröffnet damit die Gesprächsrunde,
- erteilt das Wort in der Reihenfolge der eingehenden Wortmeldungen,
- ordnet durch Zusammenfassen den Gesprächsgang und zeigt damit den Stand des Gesprächs an,
- gibt jedem die Möglichkeit, seine Meinung zu äußern, indem er auch sich zurückhaltende Teilnehmer ermuntert,
- leitet so rechtzeitig die Schlussrunde ein, dass die Diskussion zum Abschluss kommen kann,
- fasst am Ende die erarbeiteten Gesprächsergebnisse zusammen

### ... und der Teilnehmer

Bitte lesen Sie auf Seite 34 weiter!

# Projektkalkulation in der auftragsbezogenen Einzelfertigung

## Frühzeitiges Kosten- und Ressourcenmanagement mit Hilfe von Prognose- und Schätzverfahren

von Mario Palli und Manuel Seiß

Durch zunehmenden Wettbewerb und dadurch immer höher werdenden Kostendruck muss jedes Unternehmen in kürzester Zeit in der Lage sein, auf Anfrage sein Produkt so genau wie möglich kalkulieren zu können. Treffsichere Kalkulationen stellen dabei den Ausgangspunkt für Preisverhandlungen und Ressourcengroßplanungen dar; beides wichtige Bereiche, wenn es um das Bestehen und in weiterer Folge um den Erfolg eines Unternehmens geht.

Ziel dieses Artikels ist es klar aufzuzeigen, dass durch eine rechtzeitige Verfügbarkeit von erfolgsrelevanten Informationen ein bestmögliches Ergebnis erreicht werden kann. Informationen, die gerade in wirtschaftlich schwierigen Zeiten den entscheidenden Wettbewerbsvorteil bieten.

### Nutzen einer frühzeitigen projektbezogenen Informationsverfügbarkeit

Mit Hilfe des in weiterer Folge vorgestellten Verfahrens soll zu Beginn eines Projektes

- eine **treffsichere Preisfindung** der Absatzleistung und
- eine **grobe Kapazitäts-, Material- und Personalbedarfsplanung** durchgeführt werden können.

Auch soll die Basis geschaffen werden für:

- umfassende **Abweichungsanalysen** auf Kostenartenbasis sowie
- **Variantenvergleiche** im Unternehmen und zu Konkurrenzprodukten (Benchmarking).

Darüber hinaus soll dieser Artikel aber auch Raum für eigene Ideen schaffen, die individuelle Potenziale aufdecken und Verbesserungsprozesse einleiten können.

### Besonderheiten der Projektkalkulation

Projektkalkulationen haben speziell im Maschinen- und Anlagenbau eine herausragende Bedeutung. Die Projektdurchlaufzeiten solcher Unternehmen betragen oft mehrere Jahre. Oftmals werden die Jahresumsätze mit einigen wenigen Projekten (Aufträgen) erwirtschaftet, die in ihrer Einzelheit aber ein dementsprechend großes Volumen haben. **Kostenunwissen** kann hier **katastrophale Auswirkungen** auf die Projekte und in weiterer Folge auf das Betriebsergebnis haben.

Projektkalkulationen unterscheiden sich von den herkömmlichen Kalkulationsverfahren dadurch, dass sie in einen zeitlichen Bezug zum Kostenträger (= Projekt) gebracht werden. Dieser zeitliche Bezug äußert sich in den drei Kalkulationsstufen: **Vor-, Zwischen- und Nachkalkulation**.

Projektkalkulationen können sehr individuell ausgeprägt sein. Einige Unternehmen stellen die Vor-, Zwischen- und Nachkalkulation in Form einer differenzierten Zuschlagskalkulation dar. Andere schaffen es, sogar Maschinenstunden- bzw. Prozesskostensätze mit einzubeziehen. Dies ist in der Zwischen- und Nachkalkulation nicht allzu problematisch. In der Vorkalkulation liegen die Informationen zur Durchführung dieser Kalkulationsverfahren meist nicht vor; es ist also eine durchgehende Kostenaufschlüsselung in einzelne Kostenarten oft nicht möglich.

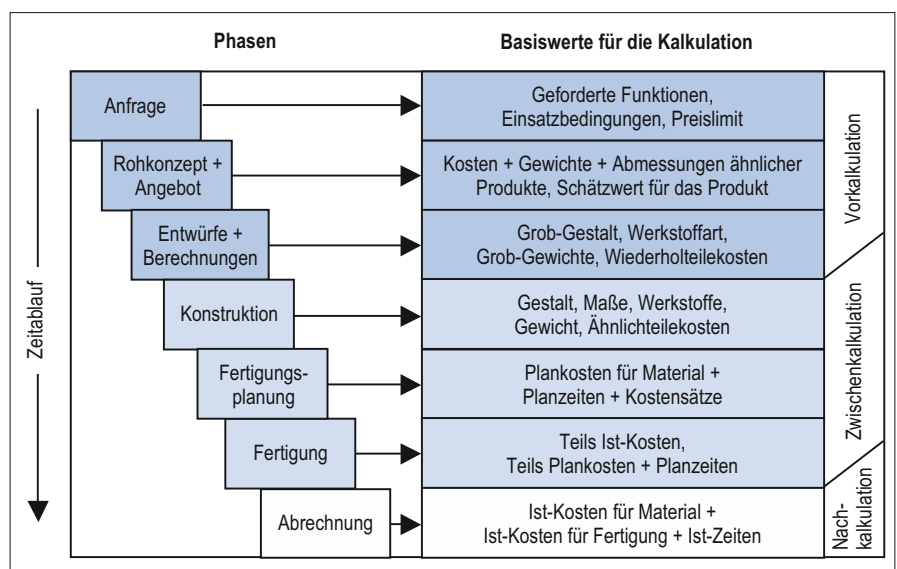


Abb. 1: Prozess der Informationsgewinnung bei der Projektkalkulation (vgl. Bea et al. 2006, S. 66)

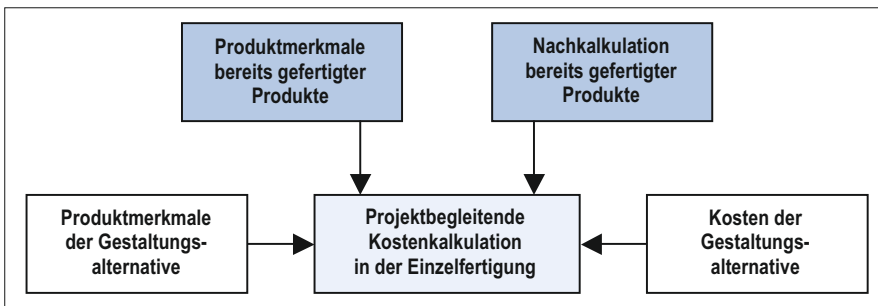


Abb. 2: Prozess der Informationsgewinnung bei der Projektkalkulation (vgl. Bea et al. 2006, S. 66)

Vor allem im Bereich der auftragsbezogenen Einzelfertigung fehlen – aufgrund der Komplexität der Produkte – zumeist detaillierte Informationen zum Endprodukt. Hier wird großteils keine differenzierte Zuschlags- oder Maschinenstundensatzkalkulation durchführbar sein.

### Besonderheiten der auftragsbezogenen Einzelfertigung

Unternehmen mit einer auftragsbezogenen Einzelfertigung haben die Herausforderung zu bewältigen, **dass kein verkauftes Produkt einem anderen gleicht**. Diese Komplexität der Produkte hat erheblichen Einfluss auf das prinzipielle Vorgehen beim Kostenmanagement. Es ist also nicht möglich, Standardprodukte herzustellen. Im Unterschied zur Kleinserienfertigung beträgt bei der auftragsbezogenen Einzelfertigung die **Losgröße genau ein Stück**. Das Endprodukt selbst wird also in der Regel kein zweites Mal hergestellt. Einzelne Baugruppenträger, Baugruppen und Bauteile können jedoch sehr wohl standardisiert hergestellt werden. Diese Tatsache stellt die Abgrenzung zur „Einmalfertigung“ dar.

Speziell im Maschinen- und Anlagenbau verfügt die Projektkalkulation bezüglich Ressourcengroßplanung und Preisfindung meist über keine zufriedenstellende Datenbasis. Liegt eine Anfrage vor, für die ein Angebot auszuarbeiten ist, dann sind normalerweise weder der direkte Materialbedarf noch der Fertigungszeitbedarf bekannt, noch kurzzeitig zu ermitteln. Arbeitsplanzeiten sowie Materialkosten können somit vorab nicht bestimmt werden.

Abbildung 1 zeigt, welche Informationen zur Durchführung von Projektkalkulationen – in Abhängigkeit der verschiedenen Zeitpunkte eines Projekts – zur Verfügung stehen. Es ist ersichtlich, dass für neue Erzeugnisse **im Frühstadium**

(in der Vorkalkulation) **nur mit pauschal oder durch Vergleich geschätzten Mengen, Zeiten und Kosten zu rechnen** ist, wobei Kostengesetzmäßigkeiten, Erfahrungswerte, Kennzahlen etc. als unterstützende Hilfen einzusetzen sind.

### Kostenfrüherkennung bei der auftragsbezogenen Einzelfertigung

Ein wesentliches Element des Kostenmanagements in der auftragsbezogenen Einzelfertigung ist die (Projekt-) Vorkalkulation. Die zentrale Aufgabe der Projektkalkulation liegt darin, für ein neues Projekt die zugehörigen Kosten zu prognostizieren bzw. zu schätzen.

Bei den **Prognoseverfahren** werden zur Vorausberechnung stets **gut bestätigte Produktions- und Kostenfunktionen** verwendet, durch welche die Einsatzgütermengen bzw. Kosten in Abhängigkeit von den Produktmerkmalen betrachtet werden. Bei den **Schätzverfahren** werden keine Produktions- und Kostenfunktionen verwendet, sondern

**Ähnlichkeitsannahmen**. Diese bringen zum Ausdruck, dass Produkte mit ähnlichen Produktmerkmalen zu Kosten führen, die den erwarteten Kosten des neuen Produktes in Struktur und Höhe ähnlich sind. Diese Verfahren zur Kalkulation werden in der Literatur als sogenannte „Kurz-kalkulationsverfahren“ bezeichnet.

Wie Abbildung 2 zeigt, beschränken sich die **Kurz-kalkulationen** auf folgende entscheidungsrelevante Daten:

- Kostenbeeinflussende Produktmerkmale
- Kostenstruktur bereits gefertigter Produkte

„Kurz“ sind solche Kalkulationen aufgrund ihrer schnellen Ausarbeitung, was z.B. wichtig bei Auftragsverhandlungen ist. Tatsächlich praxisrelevant sind aufgrund des oft extrem hohen Arbeitsaufwandes vor allem zwei Kurz-kalkulationsverfahren – die Kalkulation mittels Kostenfunktionen und die Ähnlichkeitskalkulation (oft auch als „Suchkalkulation“ bezeichnet).

### Vorkalkulation mit Kostenfunktionen

Die Kostenermittlung mit Kostenfunktionen wird auch als Kostenermittlung mittels Einflussgrößen bezeichnet. Hierbei wird versucht, einen statistischen Zusammenhang zwischen maßgeblichen Größen und den Kosten zu ermitteln. Mit der Aufdeckung und Beschreibung solcher Abhängigkeiten zwischen zwei (und mehr) Grö-

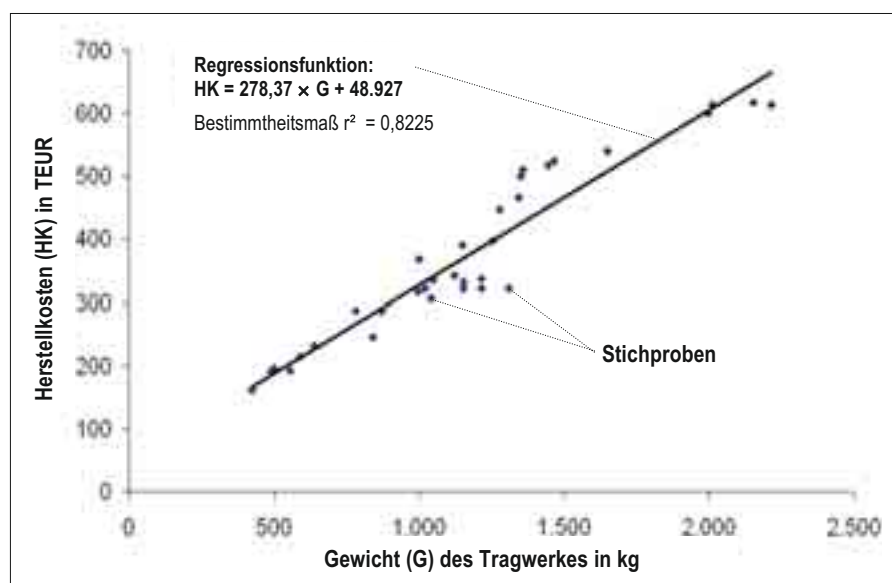


Abb. 3: Kurz-kalkulationsformel mit Regressionsrechnung ermittelt

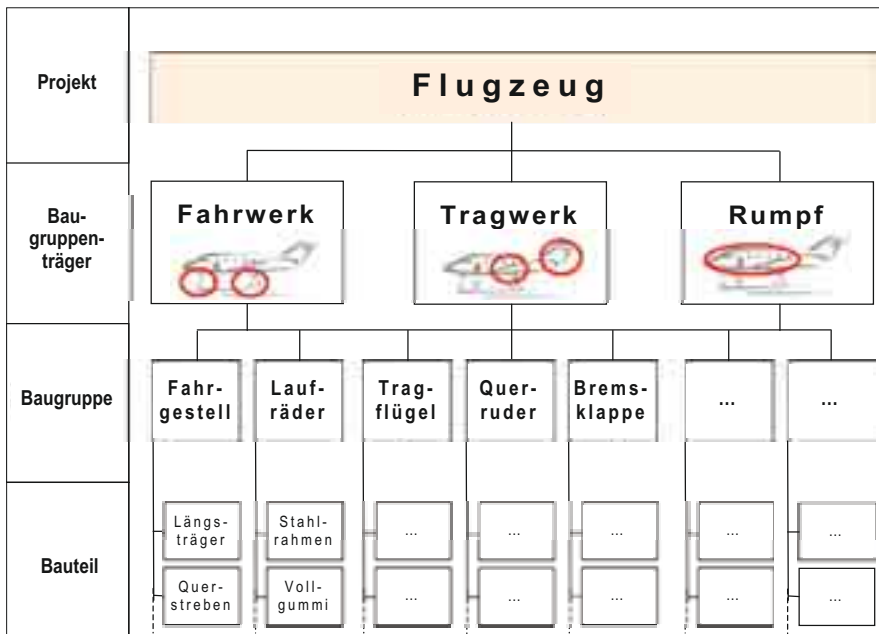


Abb. 4: Gliederungsstammbaum eines Flugzeugs

und aktuell vorliegen. In der auftragsbezogenen Einzelfertigung liegt jedoch meist ein variantenreiches Produktionsprogramm vor. Zur Beherrschung dieser Produktkomplexität werden die heterogenen Endprodukte bzw. Baugruppenträger in Baugruppen und Bauteile/Einzelteile untergliedert. Beispielhaft ist dies in **Abbildung 4** für einen Flugzeughersteller dargestellt.

Im nächsten Schritt müssen die Baugruppen in Abhängigkeit von Prozess- und Produktmerkmalen relativ „breiten“ Klassen zugeordnet werden (z.B. Baugruppe Fahrgestell unterteilt in Baugruppenklassen mit 4, 8 oder 12 Rädern). Liegen die Nachkalkulationen dieser Baugruppenklassen in Form einer differenzierten Zuschlags- bzw. Maschinenstundensatzkalkulation vor, so kann die Kostenaufschlüsselung der Plan-Herstellkosten in die einzelnen Kostenarten bereits in der Vorkalkulation erfolgen – ein bedeutender Vorteil gegenüber der Kostenermittlung aus Kostenfunktionen.

ßen befasst sich die **Regressionsanalyse**. Kann eine Abhängigkeit identifiziert werden, so wird auf deren Basis diejenige Kostenfunktion ermittelt, die zu minimalen Abweichungen der Istwerte von den mit der Formel errechneten Werten führt.

Ein Beispiel für den einfachsten Fall der Regressionsanalyse, bei dem ein linearer Verlauf unterstellt und nur eine Einflussgröße berücksichtigt wird, ist in **Abbildung 3** in Form eines Streupunktdiagramms mit Regressionsformel dargestellt. Hier wird gezeigt, wie sich die Herstellkosten eines Flugzeugtragwerks in Abhängigkeit zum Gewicht (= Kosteneinflussgröße) des Tragwerks selbst verhalten könnten. Die Kostenfunktion ergibt sich zwangsläufig aus dem Einlegen der Regressionsgeraden.

Ein Indikator, der etwas über die Zuverlässigkeit der mit der Regressionsfunktion getroffenen Kostenprognosen aussagt, ist das **Bestimmtheitsmaß  $r^2$** . Ein Wert von z.B. 0,82 besagt, dass die interindividuellen Unterschiede in den Herstellkosten zu 82% auf die Unterschiede der berücksichtigten Variablen (Gewicht des Tragwerks) zurückzuführen sind, während 18% der Streuung aus nicht erfassten Einflüssen resultieren. Dementsprechend ist die Verlässlichkeit der Regressionsfunktion umso höher, je näher der Wert des Bestimmtheitsmaßes bei 1 liegt.

Die Kostenermittlung mit Hilfe von Kostenfunktionen bringt neben der einfachen Anwendung

jedoch auch einige Nachteile mit sich: **Die Generierung von Regressions- bzw. Kostenfunktionen ist ein verhältnismäßig (zeit) aufwändiger Prozess**. Ein weiterer Nachteil ist die mangelnde Aufschlüsselung der Plan-Herstellkosten in die einzelnen Kostenarten. So ist es beispielsweise nicht möglich, den gesamten Block an Plan-Herstellkosten in Plan-Material- und Plan-Fertigungskosten zu trennen.

Diese fehlende Kostenaufschlüsselung in der Vorkalkulation äußert sich vor allem in einer schwierigen Ressourcengrobplanung. Zudem können kaum verwertbare Plankosten (Material- und Fertigungskosten) für Abweichungsanalysen vorgegeben werden. Fehlentscheidungen im gesamten Projektdurchlauf könnten die unmittelbare Folge sein.

### Ähnlichkeitskalkulation

Ziel der Ähnlichkeitskalkulation ist es, die Kosten eines neuen kundenspezifischen Produkts **auf Basis von Vergleichen mit bereits gefertigten ähnlichen Produkten**, Baugruppen oder Einzelteilen, deren Kosten(strukturen) aus vergangenen Nachkalkulationen bekannt sind, zu prognostizieren.

Eine zentrale Voraussetzung für die Ähnlichkeitskalkulation ist, dass sich die Vergleichsobjekte nicht zu sehr voneinander unterscheiden. Zudem müssen die Daten übersichtlich

### Das kombinierte Verfahren

Um die beschriebenen Vorteile der Ähnlichkeitskalkulation und die Vorteile der Kostenermittlung aus Kostenfunktionen gleichzeitig generieren zu können, ist es erforderlich, beide Verfahren miteinander zu kombinieren. Das Ziel dabei ist:

- Vorkalkulationen ohne großen Aufwand zu erstellen, sowie
- eine Kostenaufschlüsselung der Plan-Herstellkosten zu erreichen und somit die Basis für eine Ressourcengrobplanung zu schaffen.

Im ersten Schritt werden durch Auswertung von Nachkalkulationen für jede Baugruppe die Plan-Herstellkosten mit Hilfe von Kostenfunktionen ermittelt. Im Anschluss daran wird jeder Baugruppe das entsprechende „**Kostenmuster**“ aus der jeweiligen Baugruppenklasse zugewiesen und damit die **relative durchschnittliche Kostenaufschlüsselung** bestimmt.

Es wird somit – je nach (Nach-) Kalkulationsverfahren – der gesamte Block an Plan-Herstellkosten in zumindest Plan-Material- und Plan-Fertigungskosten aufgeteilt. Diese Vorgehensweise sucht somit nicht mehr nach einzel-

nen bereits kalkulierten Baugruppen wie die Ähnlichkeitskalkulation, sondern nach entsprechenden Baugruppenklassen.

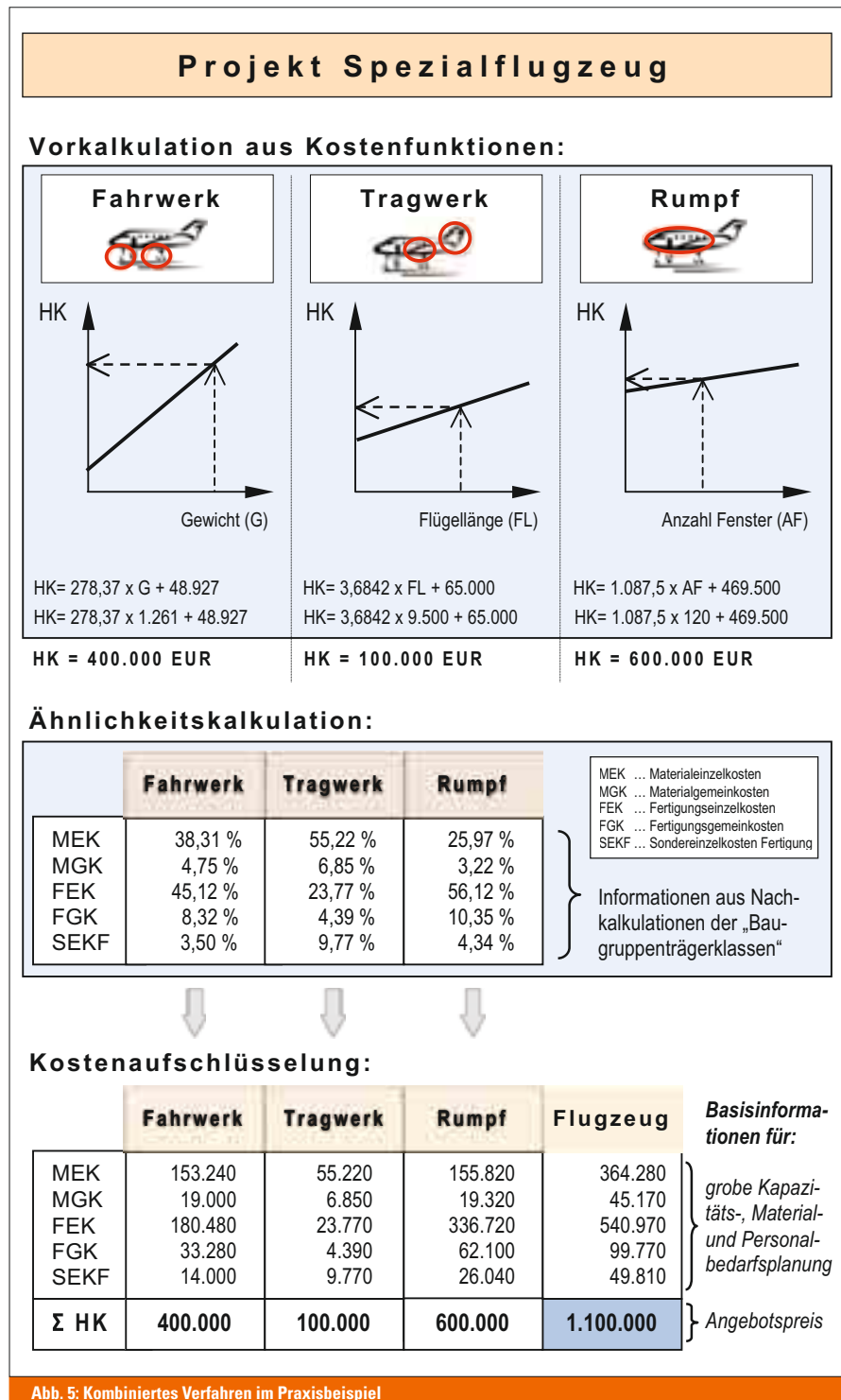
Nachfolgendes Praxisbeispiel zeigt die Vorgehensweise für die Kostenermittlung mit Hilfe des kombinierten Verfahrens anhand eines Flugzeugherstellers mit auftragsbezogener Einzelfertigung.

### Praxisbeispiel

Ein Flugzeughersteller soll möglichst genau und schnell ein Angebot für ein Flugzeug mit individuellen Kundenspezifikationen erarbeiten. Vereinfachend soll angenommen werden, dass für das zu kalkulierende Objekt nicht sämtliche Baugruppen einzeln analysiert werden, sondern dass Baugruppenträger diese „Baugruppenklassen“ darstellen. Dies schränkt zwar die Genauigkeit des Ergebnisses ein, der Arbeitsaufwand für die Berechnung der Kostenaufschlüsselung ist jedoch um ein Vielfaches geringer.

Nach Durchführung des kombinierten Verfahrens für das dargestellte Beispiel (siehe Abbildung 5) ist es nun möglich:

- eine **Kostenschätzung für die Angebotserstellung** zu erarbeiten, um in Folge abzuschätzen, welcher Preis realistisch erzielt werden kann. Dafür sind neben den Herstellkosten in der Höhe von 1.100.000,- weiters noch die Entwicklungs- und Konstruktionskosten, die Sondereinzelkosten des Vertriebs, die Verwaltungs- und Vertriebsgemeinkosten sowie ein Gewinnaufschlag zu berücksichtigen. Dabei ist zu beachten, dass einerseits ein Auftrag nicht durch überhöhte Preisforderungen an Mitbewerber verloren gehen soll und andererseits muss auch sichergestellt werden, dass im Falle einer späteren Auftragsabwicklung die anfallenden Kosten gedeckt und ein Überschuss erzielt werden sollen. Dieser prognostizierte Überschuss (Projektgewinn) soll u.a. die Risiken einer Ausschreibung (z.B. Auslegung der Leistungsbeschreibung) und Angebotskalkulation (z.B. Ungenauigkeit des Vorkalkulationsverfahrens, Preisänderungen) abdecken.
- den **Bedarf an Fertigungsstunden (= Kapazitätsplanung)** auf Bauträgergruppen-



ebene bzw. Projektebene zu bestimmen. Angenommen, der Fertigungsstundensatz eines Mitarbeiters dieses Flugzeugbauers auf Projektebene beträgt 46,-/Std., so kann durch die einfache Division (der Fertigungseinzelkosten durch den durchschnittlichen Fertigungsstundensatz) ein geplanter Bedarf an Fertigungsstunden für das gesamte Flugzeug von 11.760 Std. (= 540.970 : 46) errechnet werden. Durch diese Information können **Kapazitätsengpässe früh-**

**zeitig erkannt** und dementsprechende Maßnahmen (Kapazitätserweiterung, Nichtannahme des Auftrages, etc.) eingeleitet werden.

- den **Personalbedarf grob zu planen (= Personalbedarfsplanung)**. Leistet ein Mitarbeiter im Produktionszeitraum beispielsweise durchschnittlich 147 Fertigungsstunden, so müssten für die Produktion dieses Flugzeuges 80 Vollzeit-Mitarbeiter (= 11.760 : 147) bereitgestellt werden.

- den **Wert des Materials**, welches für die einzelnen Baugruppen(träger) benötigt wird, **abzuschätzen**. Wenn angenommen keine diesbzgl. Lagerteile vorhanden sind, ist aus den Materialeinzelkosten sofort ersichtlich, dass für das Projekt Material (z.B. Rohstoffe, Werkstoffe, fremdbezogene Fertigteile) in der Höhe von 364.280,- zugekauft werden muss. Diese Information gibt wertvolle Hinweise für die projektbezogene Liquiditätsplanung.

Bei dauerhafter Anwendung des kombinierten Verfahrens in der Vorkalkulation verbessert sich die Treffsicherheit (Abweichung von Werten der Vor- und Nachkalkulation) merklich. Ursache dafür ist ein ständiger Informationsaustausch zwischen Vor- und Nachkalkulation und eine transparente Kostendarstellung. Werden beispielsweise die geplanten Fertigungskosten des Tragwerkes dauerhaft überschritten, so muss die verwendete Kostenfunktion dementsprechend angepasst werden.

## Anforderungen

Um die dargestellte Kostenaufschlüsselung in der Vorkalkulation zu erreichen, ist es unumgänglich, ein entsprechendes Kalkulationsverfahren zu verwenden. Da die differenzierte Zuschlagskalkulation im Maschinenbau das übliche Kostenrechnungsverfahren ist, liegen zumindest hier die notwendigen Grundinformationen bereits vor.

Für die (Herstell-) Kostenprognose mittels Regressionsanalyse ist das **Vorhandensein von**

**kalkulierten Baugruppen(trägern) notwendig**, die statistisch ausgewertet werden können. Die aufwendige separate Bildung von Regressionsfunktionen kann **durch Software-Einsatz** wesentlich reduziert werden. Ebenfalls wird dadurch sowohl die Wirtschaftlichkeit als auch die Genauigkeit der Angebotserstellung deutlich erhöht.

Eine weitere notwendige Voraussetzung ist das **Vorhandensein von „Kostenmustern“** für ähnliche Baugruppen(träger)klassen. Dafür ist es unerlässlich, ein entsprechendes **ERP- bzw. PPS-System** zu betreiben. Diese Systeme suchen mittels Absolut- und Relativmaßen nach ähnlichen Baugruppen bzw. Baugruppenträgern.

Sind diese Voraussetzungen geschaffen, ist die Implementierung des kombinierten Verfahrens zur Kostenermittlung – als Basis für die Angebotskalkulation und Ressourcengrobplanung – ohne großen monetären bzw. zeitlichen Aufwand möglich.

## Resümee

Die Projektkalkulation beginnt mit der Vorkalkulation für den Auftrag (indem Solldaten prognostiziert werden) und setzt sich dann konstruktions- und produktionsbegleitend – einschließlich der Ursachenanalyse bei Abweichungen – bis zur Nachkalkulation fort. **Detaillierte Abweichungsanalysen auf Kostenartenbasis** sind sowohl während als auch nach Abschluss des Projektes anzustre-

ben, um aus den gewonnenen Erkenntnissen konkrete Maßnahmen ableiten zu können.

Dabei stehen nicht nur die Kosten des Produktes an sich im Mittelpunkt (wie in der herkömmlichen Kostenträgerstückrechnung), sondern sämtliche Informationen, die aus diesen Kosten gewonnen werden können. Ein solches **frühzeitiges Kosten- und Informationsmanagement** sollte im Fokus einer jeden zeitgemäßen Projektkalkulation stehen.

Die Literatur hat sich diesem Thema bisher nicht sehr ausführlich gewidmet. Viele Unternehmen haben daher mit Verfahren und Lösungswegen abseits von theoretischen Ausarbeitungen das Auslangen finden müssen.

**Kostenbewusstsein, Transparenz und Durchgängigkeit** waren bislang keine zentralen Bestandteile von Projektkalkulationen. Die ungemein großen Potenziale dieses Themengebietes werden nun nach und nach entdeckt, und so bleibt zu erwarten, dass sich auch die Literatur in Zukunft vermehrt mit diesem spannenden Themengebiet befassen wird.

## Literatur

BEA, F. X./DICHTL, E./SCHWEITZER, M. [2006]: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. Band 3. Leistungsprozess, 9. Auflage, Stuttgart: UTB Lucius und Lucius-Verlag, 2006.

BRONNER, A. [2008]: Angebots- und Projektkalkulation: Leitfaden für Praktiker, 3. Auflage, Stuttgart: Springer-Verlag, 2008.

EHRENSPIEL, K./KIEWERT, A./LINDEMANN, U. [2007]: Kostengünstig Entwickeln und Konstruieren: Kostenmanagement bei der integrierten Produktentwicklung, 6. Auflage, München: Springer-Verlag, 2007.

FISCHER, J. O. [2008]: Konstruktionsbegleitende Kalkulation, Berlin u.a.: Springer-Verlag, 2008.

MERTENS, P. [2007]: Integrierte Informationsverarbeitung 1: Operative Systeme in der Industrie, 16. Auflage, Erlangen u.a.: Gabler-Verlag, 2007.

PICKEL, H. [1998]: Kostenmodelle als Hilfsmittel zum kostengünstigen Konstruieren, Verlag Hanser Elektronik, München: 1998.

SEISS, M. [2009]: Projektkalkulation in der Auftragsfertigung, Graz: Leykam-Verlag, 2009. ■

## Autoren



### ■ Dipl.-Ing. Dr. Mario C. Palli

ist hauptberuflich Lektor am Studiengang Rechnungswesen & Controlling an der Fachhochschule **CAMPUS** 02 in Graz, Unternehmer sowie Lehrgangleiter für Controlling am WIFI Steiermark. Darüber hinaus ist er auch Fachautor zu den Themen Controlling und Unternehmensbewertung.

### ■ Mag. (FH) Manuel Seiß

schloss im Sommer 2009 sein Studium Rechnungswesen & Controlling an der Fachhochschule **CAMPUS** 02 in Graz erfolgreich ab. Derzeit ist er bei der Springer Maschinenfabrik in Friesach/Kärnten für die Kosten- und Planungsrechnung verantwortlich.







# Integration von Risikomanagement und Controlling

## Plädoyer für einen völlig neuen Umgang mit Planungsunsicherheit im Controlling

von Werner Gleißner und Rainer Kalwait

Durch Controlling soll i.d.R. die **zielorientierte Unternehmenssteuerung** auf unterschiedlichen Ebenen gewährleistet werden. Dabei werden Richtungsentscheidungen von oben nach unten kommuniziert und **mit differenzierten Reportingsystemen** Ergebnisse von unten nach oben berichtet; dies ist eingebettet in einem mehr oder weniger zyklischen Revisions- und Anpassungsprozess. Bisher geht man dabei von eindimensionalen Planwerten aus, die mit eindimensionalen Istwerten verglichen werden. Dann werden die bekannten **Abweichungsanalysen** durchgeführt.

Gewöhnlich kümmert man sich im unternehmerischen Controlling eher weniger um die Tatsache, dass – wegen der Unsicherheit der Zukunft – die **Planwerte anstelle eindimensionaler Werte weit eher Verteilungen mit entsprechenden Erwartungswerten und Varianzen** darstellen; und sich daraus ent-

sprechende Folgen für die Abweichungsanalysen ergeben. Erweitert man das Controlling um diese fehlenden Aspekte, wird es einem umfassenden Risikomanagement immer ähnlicher.

Im eher partiell angelegten Risikomanagement hingegen arbeitet man seit jeher mit den genannten **Verteilungen und weiteren Werkzeugen aus Statistik und Wahrscheinlichkeitsrechnung**. Dies manifestiert sich dann auch organisatorisch in zum Controlling bzw. zum Rechnungswesen parallelen Planungs- und Reportingsträngen. Innerhalb des weiten Feldes von Risikomanagement sind Bestrebungen erkennbar, Planung und Reporting auf andere Unternehmensbereiche auszudehnen und dort die hier entwickelten Instrumente und Erfahrungen einzusetzen. Ein derart umfassendes Risikomanagement wird einem umfassenden Controlling ziemlich ähnlich. Hier wird

ganz konkret gezeigt, wie ein beide Teile integrierendes Steuerungssystem aufzubauen ist.

### Planung und Risiko

Im Umgang mit der Unsicherheit, die sich zwangsläufig aus der Unvorhersehbarkeit der Zukunft ergibt, lassen sich zwei Teilaufgaben unterscheiden:

- ➔ Zum einen gilt es, **möglichst erwartungstreue (und präzise) Planungen** (Prognosen) zu erstellen (kleiner Konfidenzbereich) und
- ➔ zum anderen die **Chancen und Gefahren** (Risiken) zu identifizieren und zu quantifizieren, die in der Zukunft Abweichungen von dieser Planung verursachen können.

Die Anforderung an erwartungstreue Planwerte (Schätzungen) bedeutet, dass mit Hilfe geeig-

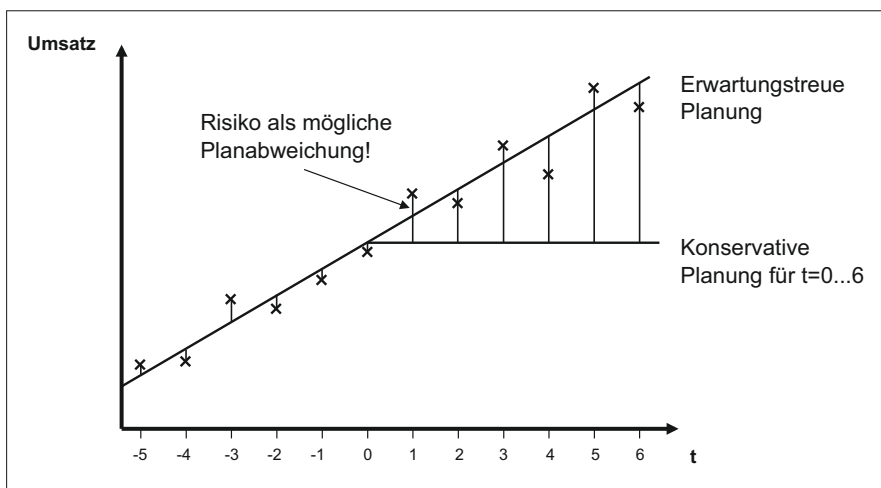


Abb. 1: Quantifizierung eines Risikos auf Basis von Residuen einer Regression<sup>1</sup>

nerer 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 jedoch, dass Planwerte vielfach weder erwartungstreu sind, noch will man wirklich erwartungstreu Planwerte erzeugen. Dies liegt nicht nur an methodischen Defiziten, sondern an einem Denkfehler.

**Häufig wird absichtlich erst eine „konservative Planung“ erstellt**, deren Planwerte mit hoher Wahrscheinlichkeit zumindest erreicht wird. Umgekehrt findet man ebenfalls **häufig „anspruchsvolle“ oder „fordernde“ Planungen**, bei denen ambitionierte Planwerte als Ziele vorgeben werden, die nur bei größter Anstrengung und günstigen Rahmenbedingungen erreichbar sind. Ebenfalls sehr häufig sind Kombinationen beider Verfahren in unterschiedlichen Ebenen oder in unterschiedlichen Bereichen des gleichen Unternehmens, **mangels einheitlicher und/oder eindeutiger Vorgaben bei der Unternehmensplanung bzw. im Controlling** (Planungshandbuch, Controllinghandbuch).

Alle genannten Planungsansätze **erlauben keinerlei 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 (siehe Abbildung 1).

Die (erwartungstreuen) **Planwerte**, die die **zu erwartende Entwicklung eines Unternehmens** beschreiben, unterscheiden sich deutlich von den (oft auch als Planwerte bezeichneten) **Zielwerten (für Unternehmenssteuerung und eventuell auch für Entlohnungssysteme)**. In Planung und Controlling ist es gefährlich, wenn man diesen Unterschied nicht kennt, nicht wahrnimmt und ggf. nicht nachvollziehen kann, ob Planwerte tatsächlich (zumindest intendiert) erwartungstreu sind. Um die einzelnen Planinformationen interpretieren zu können, **muss ausdrücklich angegeben werden, wie die Planwerte auszulegen sind**.

Wenn eine erwartungstreue Planung gefordert wird, müssten Planüber- und Planunterschreitungen in etwa gleichem Umfang auftreten. Wir sind davon überzeugt, dass kaum ein Controller oder Unternehmensplaner jemals eine derartige Analyse in seinem Unternehmen durchgeführt und entsprechende Konsequenzen gezogen hat. Für eine fordernde Unternehmenssteuerung, die die Potenziale des Unternehmens möglichst gut ausschöpft, müssten demzufolge **neben den erwartungstreuen Planwerten zusätzlich anspruchsvollere Zielwerte** vorgegeben werden.

**Planwerte sind ohne Risikoinformationen nicht aussagekräftig**

**Häufig werden Planwerte (meist gebraucht im Sinne von „wahrscheinlichsten Werten“), ambitionierte Zielwerte und Erwartungswerte miteinander verwechselt.** Der

Erwartungswert zeigt, was (gemäß verfügbarer Informationen) im Mittel passieren wird und nur er ist eine sinnvolle Grundlage für unternehmerische Entscheidungen, z.B. Investitionsentscheidungen.

**Den Unterschied zwischen „traditionellem Planwert“ (wahrscheinlichstem Wert, Modus) und Erwartungswert zeigt folgendes einfache Beispiel:**

Die Geschäftsführung möchte über die wirtschaftliche Sinnhaftigkeit einer Investition entscheiden, die mit einem Investitionsvolumen von 10 Mio. Euro verbunden ist. Die Beurteilung mit Hilfe der Investitionsrechenverfahren (Barwertmethode) erfordert einen risikogerechten Diskontierungszinssatz (Kapitalkostensatz), der hier zunächst mit 10% angenommen wird. Die Verantwortlichen für die Projektplanung halten es für am wahrscheinlichsten, dass am Projektende, hier nach einem Jahr, eine Rückzahlung in Höhe von 12 Mio. Euro erfolgt und setzen diese als Planwert an. Damit führen sie folgende einfache Rechnung durch:

$$\text{Netto-Barwert} = - \text{Investition} + \text{Plan-Rückfluss} / (1 + \text{Diskontierungszins}) = -10 \text{ Mio. €} + 12 \text{ Mio.€} / (1 + 10\%) = 0,91 \text{ Mio.€} \geq 0$$

Die Investitionsrechnung zeigt, dass ein positiver Barwert von ca. 0,9 Mio. Euro auftritt. Das Projekt ist also wirtschaftlich und wird durchgeführt. Für eine fundierte Investitionsentscheidung ist es allerdings notwendig, sich bewusst zu machen, **dass jede Prognose in die Zukunft unsicher ist** und entsprechend Planabweichungen auftreten können. Mit einer Risikobeurteilung kann man beispielsweise zu dem Resultat kommen, dass zwar 12 Mio. Euro Rückfluss der wahrscheinlichste Wert ist (Eintrittswahrscheinlichkeit 60%), aber mit 20%iger Wahrscheinlichkeit sogar 13 Mio. Euro bei günstigem Konjunkturverlauf zu erlösen sind (Chance), schlimmstenfalls aber das Projekt auch komplett scheitert und der Rückfluss lediglich 1 Mio. Euro beträgt (Gefahr). Für die Investitionsentscheidung ist nur der **Erwartungswert („erwartete Rückzahlung“)** relevant, der sich aus den drei genannten Szenarien leicht ermitteln lässt als:<sup>2</sup>

$$\text{Erwartete Rückzahlung} = 60\% * 12 \text{ Mio. €} + 20\% * 13 \text{ Mio. €} + 20\% * 1 \text{ Mio. €} = 10,0 \text{ Mio. €}$$

Die korrekte Berechnung des Investitionswerts beträgt entsprechend:

$$\text{Netto-Barwert} = - \text{Investition} + \frac{\text{erwartete Rückzahlung}}{(1 + \text{Diskontierungszins})} = -10 \text{ Mio. €} + \frac{10 \text{ Mio. €}}{(1 + 10\%)} = -0,91 \text{ Mio. €}$$

Hier ist bei korrekter Berücksichtigung des Erwartungswerts die Investition nicht sinnvoll, da der Barwert kleiner null ist. Zudem ist auch der Diskontierungszinssatz risikoabhängig anzupassen (siehe weiter unten). Beachten wir eine Struktur der Rückflüsse mit 60%-iger Wahrscheinlichkeit für 12 Mio. sowie je 20% für 14 Mio. und 0 Mio. Euro. Der Erwartungswert ist identisch (10 Mio. Euro), aber das Risiko hat zugenommen.

**Fazit: Bei der Unternehmensplanung (hier Investitionsplanung) müssen grundsätzlich die für Entscheidungen relevanten Planwerte demzufolge Erwartungswerte (arithmetische Mittelwerte) sein – und eben nicht die wahrscheinlichsten Werte, wie dies bis heute durchgängig der Fall zu sein scheint. Die potenziellen Chancen und Gefahren müssen auf irgendeine Weise im Zusammenhang mit Planwerten berücksichtigt werden, da ansonsten – wie das Beispiel zeigt – leicht Fehlentscheidungen auftreten können.**

Im Kontext einer wertorientierten Unternehmensführung sei ergänzend darauf hingewiesen, dass auch der oben lediglich angenommene risikogerechte Diskontierungszinssatz, im Beispiel 10%, basierend auf den Erkenntnissen über den Projektrisikoumfang berechnet werden kann.<sup>3</sup> Es gilt folgender einfacher Zusammenhang: Ein zunehmender Risikoumfang (mögliche negative Planabweichungen) erfordert mehr (teures) Eigenkapital für die Finanzierung der Investition, was höhere Kapitalkosten zur Konsequenz hat.<sup>4</sup> Alternativ kann bei der Bewertung von Investitionen ein risikogerechter Abschlag vom Erwartungswert vorgenommen werden:<sup>5</sup>

$$\text{Netto-Barwert} = - \text{Investition} + \frac{(\text{erwartete Rückzahlung} - \text{Risikoprämie} * \text{realistische Planabweichung})}{(1 + \text{risikoloser Zinssatz})} = -10 \text{ Mio. €} + \frac{(10 \text{ Mio. €} - 6\% * 9 \text{ Mio. €})}{(1 + 4\%)} = -0,91 \text{ Mio. €}$$

Der Umfang der „realistischen Planabweichung“ ist daher gerade die Differenz vom Erwartungswert und dem „realistischen Worst-Case“, hier also 10 Mio. Euro abzüglich 1 Mio.

Euro. Die **Risikoprämie** ist die Differenz der erwarteten Rendite der risikoabhängigen Eigenkapitalanlage (z.B. Aktien) und risikolosem Zinssatz (Staatsanleihe): hier im Beispiel 10% - 4% = 6%.

## Risikoorientierte, stochastische Planungsmethoden

Die bis heute praktisch flächendeckend im Controlling, im Rechnungswesen und in der Unternehmensplanung benutzten „nackten“ **Planwerte ohne ergänzende Informationen**

tungswert und Streuung (z.B. Quantile oder höhere Momente der Verteilung) für jede (wichtige) Planzahl kann erstmals gewährleistet werden, dass im gesamten Planungs- und Controllingssystem die mit der Planung verbundenen Risiken simultan und konsistent analysiert werden. Das ist bekanntlich bisher auch mit (willkürlich gewählten) Best-Case- und Worst-Case-Szenarien nicht möglich.

Beim Aufbau stochastischer Planungs- und Steuerungssysteme werden zunächst die erheblich risikobehafteten Planannahmen identi-

### Autoren



#### Dr. Werner Gleißner

ist Vorstand der FutureValue Group AG, Leinfelden-Echterdingen, und Leiter der Risikoforschung der Marsh GmbH, Frankfurt am Main. Des Weiteren ist er im Vorstand des Krisennavigators (Deutsche Gesellschaft für Krisenmanagement e.V.) und im Beirat der Risk Management Association, in der Schmalenbach-Gesellschaft und im Vorstand des Bundesverbands der Ratinganalysten und Ratingadvisor (BdRA). E-Mail: w.gleissner@FutureValue.de

#### Prof. Dr. Rainer Kalwait

ist Professor für Controlling und Internationales Management an der Hochschule Coburg und Leiter des Steinbeis-Zentrums für Controlling in Coburg. Er ist Autor bzw. Herausgeber zahlreicher Fachbücher und Zeitschriftenaufsätze, zuletzt „Risikomanagement in der Unternehmensführung“, Weinheim 2008 und „Wert- und risikoorientierte Unternehmenssteuerung“, Duisburg-Köln 2009. E-Mail: rainer@kalwait.com



**über die Planungssicherheit** (z.B. Standardabweichung von Planabweichungen) sind damit praktisch ohne jegliche Relevanz. Theoretisch und praktisch können sich dahinter beliebige große Planabweichungen mit relevanter Wahrscheinlichkeit verbergen, ohne dass dies weder den Fachleuten wie Controllern, Unternehmensplanern, Rechnungswesenspezialisten bzw. den Entscheidern wie Linienmanagern, Vorständen, Geschäftsführern und ggf. Aufsichtsräten noch den Prüfern im weitesten Sinne, den internen Revisoren, dem Prüfungsausschuss sowie Wirtschaftsprüfern und Steuerberatern auch nur annähernd bewusst ist.

Daraus folgt zwingend der **Übergang von der bisher weitgehend deterministischen zu einer realitätsnäheren stochastischen Planung** aller unternehmerischen Zielwerte, unabhängig von den jeweiligen Zielinhalten (Unternehmenswertmaximierung, Umsatzmaximierung u.v.a.). Mit der Verknüpfung von Erwartungswert und Streuung (z.B. Quantile oder höhere Momente der Verteilung) für jede (wichtige) Planzahl kann erstmals gewährleistet werden, dass im gesamten Planungs- und Controllingssystem die mit der Planung verbundenen Risiken simultan und konsistent analysiert werden. Das ist bekanntlich bisher auch mit (willkürlich gewählten) Best-Case- und Worst-Case-Szenarien nicht möglich.

fiziert, bevor sämtliche im Rahmen des Risikomanagements („Risk Audit“) **identifizierte Risiken in den Kontext der Unternehmensplanung gesetzt werden**. Es muss sich dann jedes Risiko bei einer Realisation in einer Planabweichung zeigen. Anschließend werden alle identifizierten Risiken quantifiziert, d.h. durch eine geeignete Wahrscheinlichkeitsverteilungsfunktion beschrieben.

Der **Planer bzw. Controller ermittelt** im Rahmen des normalen Planungs- und Budgetierungsprozesses nicht mehr nur seinen „Planwert“, sondern **spezifiziert auch den Risikoumfang**. Im einfachsten Falle einer Dreiecksverteilung wird er somit drei Werte angeben müssen, nämlich den „Mindestwert“, den „wahrscheinlichsten Wert“ (Modus) und den „Maximalwert“.

Anders als bei den Best-Case- und Worst-Case-Szenarioanalysen, bei denen nur zwei oder drei

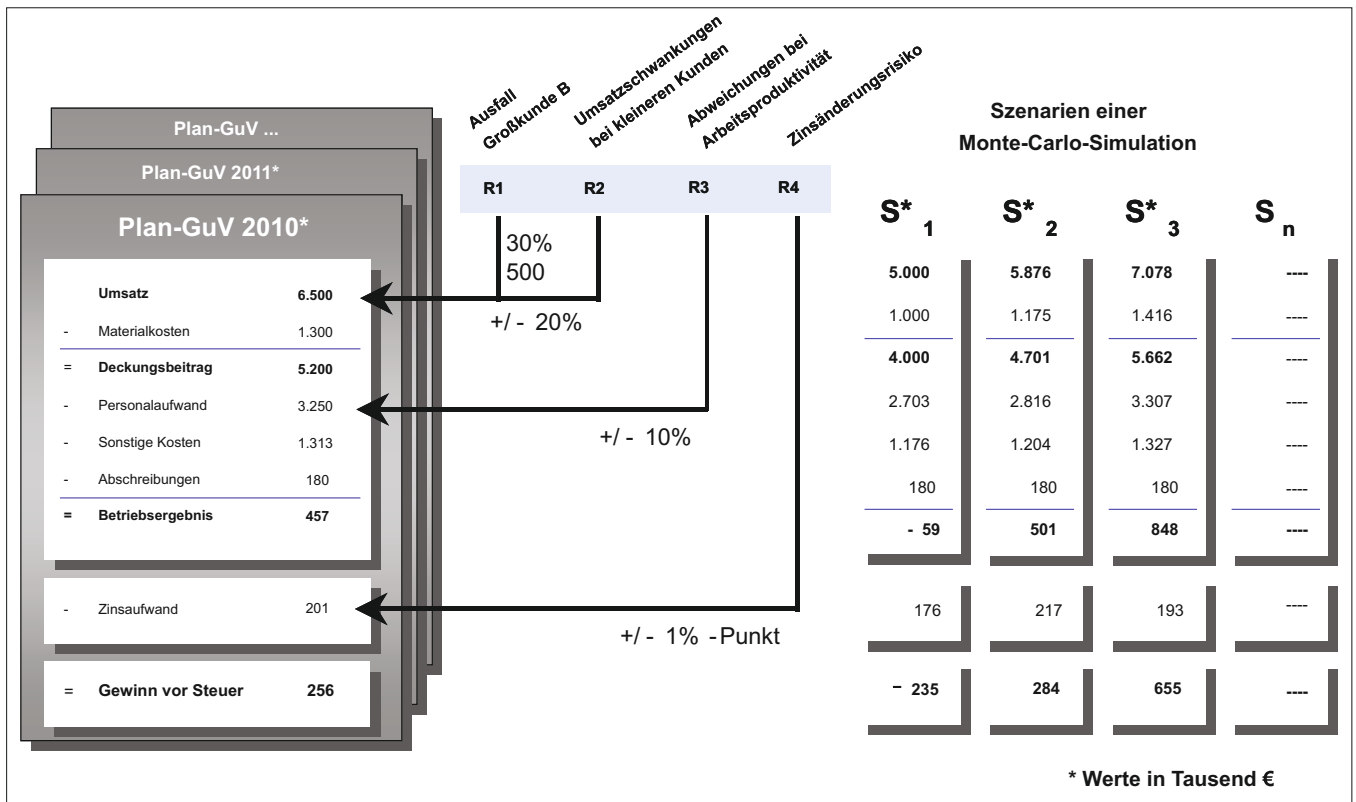


Abb. 2: Einsatz der Monte-Carlo-Simulation zur Beurteilung der Planungssicherheit<sup>8</sup>

weitgehend willkürliche Szenarien betrachtet werden, generiert der Computer bei einer **Monte-Carlo-Simulation unter Beachtung der Korrelationen** eine hinreichend große, repräsentative Stichprobe möglicher (risikobedingter) Zukunftsszenarien, um so realistische Bandbreiten für die risikobedingte Entwicklung aller interessierenden Zielgrößen anzugeben.<sup>7</sup> In Abbildung 2 sind das die Szenarien S\*<sub>1</sub> bis S<sub>n</sub>.

Mit Hilfe solcher stochastischen Controllingtechniken kann gezeigt werden,

- in welcher Bandbreite sich der Gewinn einer Folgeperiode bewegen wird (d.h. also, welche Planabweichungen – für ein vorgegebenes Konfidenzniveau – realistisch sind),
- in welchem Umfang (risikobedingte) Verluste möglich sind (bzw. welcher Bedarf an Eigen-

kapital als Risikodeckungspotenzial somit erforderlich ist) und

- welcher Wert oder Economic Value Added (EVA) in Anbetracht der Risiken gemäß Planung, unabhängig von der Risikoschätzung des Kapitalmarkts (wie im CAPM), angemessen ist.<sup>9</sup>

### Risikoüberwachung und Organisation des Risikomanagements

Das Planungsumfeld und die mit diesen Zahlen aufs engste verbundenen Risiken ändern sich im Zeitverlauf kontinuierlich oder sprunghaft. **Die regelmäßige Überwachung der wichtigen Risiken ist ökonomisch sinnvoll** und notwendig und wurde erstmals durch das KonTraG explizit eingefordert, später durch zahl-

reiche Ergänzungen und Änderungen von HGB, AktG und GmbHG und zuletzt durch das BilMoG im Jahre 2009 ausdrücklich und umfassend erweitert.<sup>10</sup>

Gemäß den Anforderungen des KonTraG (bzw. des IDW PS 340) muss daher die Verantwortlichkeit für die Überwachung der wesentlichen Risiken, einschließlich Angaben zu Überwachungsturnus und Überwachungsumfang, klar zugeordnet und dokumentiert werden. **Zudem muss die Unternehmensführung eine Risikopolitik formulieren**, die grundsätzliche Anforderungen im Umfang mit Risiken fixiert. Auch die Vorgabe von Limiten und die Definition eines Berichtsweges für die Risiken sind hier zu dokumentieren. Aus Effizienzgründen wird das Risikomanagement meist durch eine geeignete IT-Lösung unterstützt.

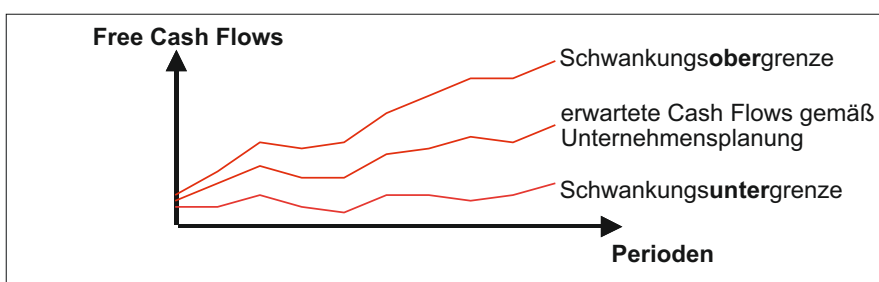


Abb. 3: Risikoorientiertes Controlling und Planungssicherheit<sup>8</sup>

Die Gesamtheit aller Dokumentationen zum Risikomanagementsystem wird als **Risikohandbuch** bezeichnet. **Typische Inhalte sind:**

- Risikopolitik (risikopolitische Grundsätze des Unternehmens)
- Aufbau- und Ablauforganisation (Verantwortlichkeiten und Vorgehensweise bei der Risikoanalyse, der Risikoaggregation, der Risikoüberwachung sowie der Berichterstattung)

- Erläuterungen und Verfahrensanweisungen (verwendete Werkzeuge wie Risikofelder, Musterberichte, Überwachungsmeldungen und dergleichen)
- Limite, d. h. Grenze für die Akzeptanz von Risiken

Die anfänglich durchaus berechtigten Bedenken der Unternehmen, dass ein hoher zusätzlicher bürokratischer Aufwand für solch ein Risikomanagementsystem erforderlich wäre<sup>11</sup>, konnte zwischenzeitlich durch straffe Organisation des Risikomanagementsystems deutlich reduziert werden, ohne auf die angestrebte Risikotransparenz verzichten zu müssen. **Das Risikomanagement wird in der Praxis meist dem Controlling bzw. der kaufmännischen Leitung zugeordnet**, wobei sich nur dann inhaltliche Einschränkungen ergeben, wenn nicht alle erforderlichen Informationen vorliegen oder nicht die nötigen Kompetenzen übertragen werden (vgl. Abbildung 4).

Einen wichtigen Teilaspekt eines Risikomanagements stellt das **interne Kontrollsystem (IKS)** dar, welches in den USA durch den **Sarbanes Oxley Act** und in Europa durch die sogenannte **achte europäische Richtlinie**<sup>12</sup> eingeführt und insbesondere durch das BilMoG im Jahre 2009 in die deutsche Gesetzgebung umgesetzt wurde. Das IKS entspricht wesentlich stärker dem gewachsenen deutschen internen

Controlling-System als dem System der Internen Revision.<sup>13</sup> Es trägt durch Auflagen dazu bei, dass **betriebliche Abläufe, Prozesse und Verantwortlichkeiten strukturiert und dokumentiert** werden, und Mängel in Rechnungslegung, Controlling und Finanzen sowie Untreue oder Betrug vermieden bzw. festgestellt werden können.

Ungeachtet der Bedeutung eines internen Kontrollsystems muss aus Perspektive eines unternehmensweiten integrierten Risikomanagements jedoch auch festgehalten werden, dass gerade die **bestandsbedrohenden Risiken von Unternehmen** meist nicht aus Untreue oder „Fraud“ entstehen, sondern durch das Wirksamwerden strategischer Risiken und Marktrisiken.

Die folgenden Überlegungen zur organisatorischen Gestaltung von unternehmensweiten Risikomanagementsystemen in Verbindung mit Planung und Controlling erläutern die beiden grundsätzlichen (kombinierbaren) Strategien für den Auf- und Ausbau von Risikomanagementsystemen. Zum einen wird der sog. „**Risikomanagementansatz**“ vorgestellt, der einen zunächst eigenständigen Prozess der Identifikation, Bewertung, Aggregation, Steuerung und Überwachung der Risiken vorsieht. Ergänzend wird der sog. „**Controllingansatz**“ erläutert, der den Schwerpunkt auf ein integratives

Risikomanagement legt, das soweit möglich vorhandene Managementsysteme (speziell aus Controlling und Qualitätsmanagement) nutzt. Aufgrund des erheblichen Vorteils im Hinblick auf die Effizienz wird in diesem Zusammenhang vor allem erläutert, welche vielfältigen Anknüpfungspunkte es gibt, Grundfunktionalitäten des Risikomanagements in bestehende Managementsysteme zu implementieren.

### Aufbau eines Risikomanagementsystems als eigenständiger Risikomanagementansatz

Der Risikomanagementansatz<sup>14</sup> ist wesentlich **geprägt durch die formalen Anforderungen** an ein Risikomanagement, wie speziell im **KonTraG** und im **IDW PS 340** beschrieben. Nach KonTraG werden häufig Risikomanagementsysteme (neu) aufgebaut, die den Anforderungen des genannten Prüfungsstandards entsprechen. Dabei wurde Risikomanagement meist **als eigenständiges Managementsystem verstanden**, das alle Risiken identifiziert, bewertet, aggregiert und regelmäßig überwacht.

Die Risikoidentifikation wird hierbei im Wesentlichen durch separat für diesen Zweck turnusmäßig einberufene Workshops (Risk Assessments) durchgeführt. Für die laufende Überwachung bereits bekannter Risiken werden **Risk**

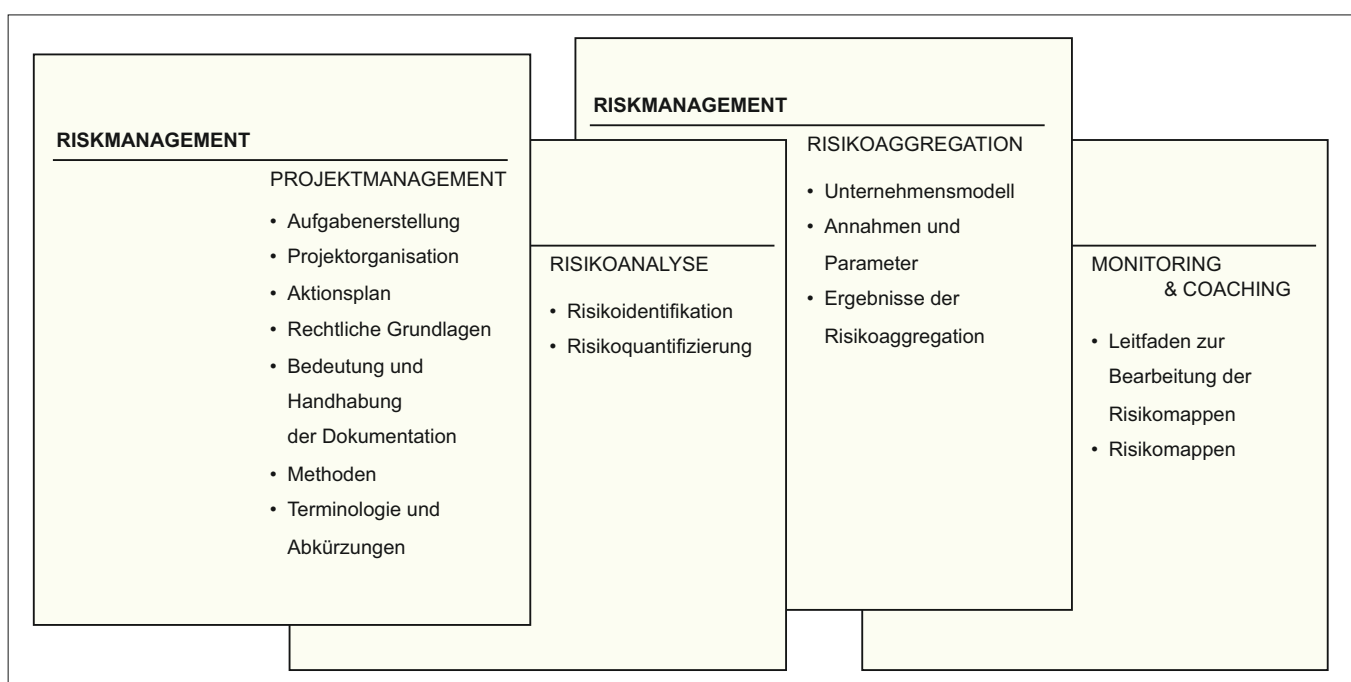


Abb. 4: Beispiel für Deckblätter eines Risikohandbuchs

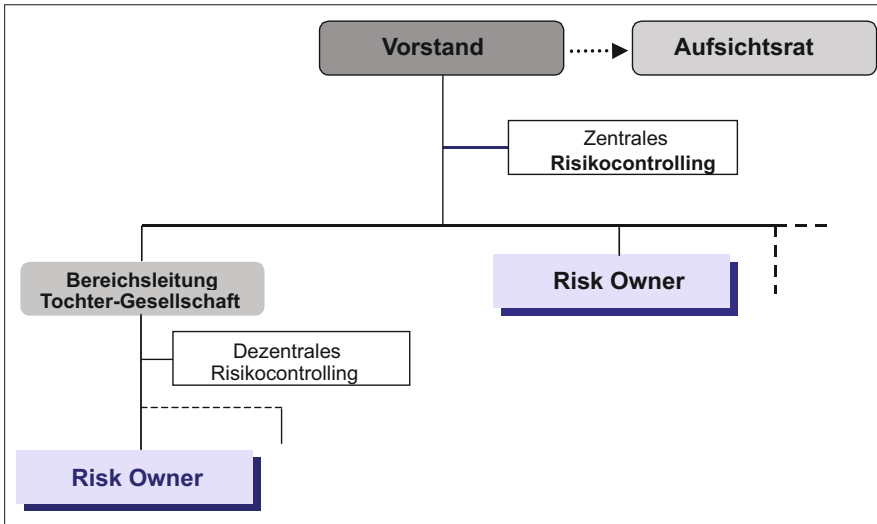


Abb. 5: Struktur der zweistufigen Risikomanagement-Organisation mit Reportingwegen<sup>16</sup>

**Owner** benannt, die in festgelegten zeitlichen Abschnitten die Risiken betrachten, um mögliche Veränderungen des Risikoumfangs anzuzeigen – der Turnus ist dabei weitgehend losgelöst von anderen Aktivitäten der Risk Owner und anderen Managementprozessen (z.B. Budgetierung). Häufig wird für das Risikomanagement auch eine isolierte IT-Lösung implementiert, die keinerlei Bezug zu Unternehmensstrukturen wie Planung und Controlling aufweist. Selbst das **Risikoreporting** wird **meist unabhängig und parallel** zu anderen, existierenden Reporting-Strukturen aufgebaut.

Als eine allgemeine Voraussetzung für die Funktionsfähigkeit eines Risikomanagement-

systems kann die Schaffung einer zentralen Stelle (im Folgenden als zentrales Risikocontrolling bezeichnet) genannt werden. Darunter kann in den einzelnen Unternehmensbereichen bzw. Unterstützungsfunktionen ein dezentrales Risikomanagement (besetzt nicht nur durch die Risikoeigner bzw. Risk Owner) eingerichtet werden. Die Hauptaufgabe des zentralen Risikocontrollings besteht dann darin, **das Risikomanagement zu einem konsistenten und effizienten System auszubauen** und die Funktionsfähigkeit des Systems zu gewährleisten – z.B. durch Koordination und Unterstützung aller Aufgaben und beteiligten Personen. Meist kann mit einem einstufigen System eine für die zu bewältigenden Aufgaben ausrei-

chende Struktur geschaffen werden. Einstufig meint dabei, dass das Risikomanagementsystem nur über eine **zentrale Koordinationsstelle** – eben das zentrale Risikocontrolling – verfügt. Direkt darunter angeordnet sind dann die Verantwortlichen für einzelne Bereiche bzw. Teilaufgaben des Systems.

Bei großen oder sehr stark verflochtenen Unternehmen mit einer entsprechend komplexen Risikolandschaft ist es empfehlenswert, ein mehrstufiges System zu gestalten. In einem solchen Unternehmen wird die Koordinationsaufgabe des zentralen Risikocontrollings durch vergleichbare dezentrale Stellen unterstützt, die für einen Teilbereich des Unternehmens die Koordination für das dort angesiedelte Subsystem des Risikomanagements übernehmen. Besonders häufig anzutreffen sind solche **mehrstufigen Systeme in Holdingstrukturen** oder vergleichbaren Organisationen, in denen eigenständig agierende und ausreichend bedeutsame Unterorganisationen (Tochtergesellschaften, Strategische Geschäftseinheiten) existieren.

Vorstellbar ist natürlich auch eine vollständige oder partielle Zweistufigkeit eines Risikomanagementsystems. Dabei wird in einem Bereich ein Subsystem aufgebaut, während alle anderen Bereiche von einer Zentralstelle aus gesteuert und koordiniert werden. Ein partiell zweistufiges

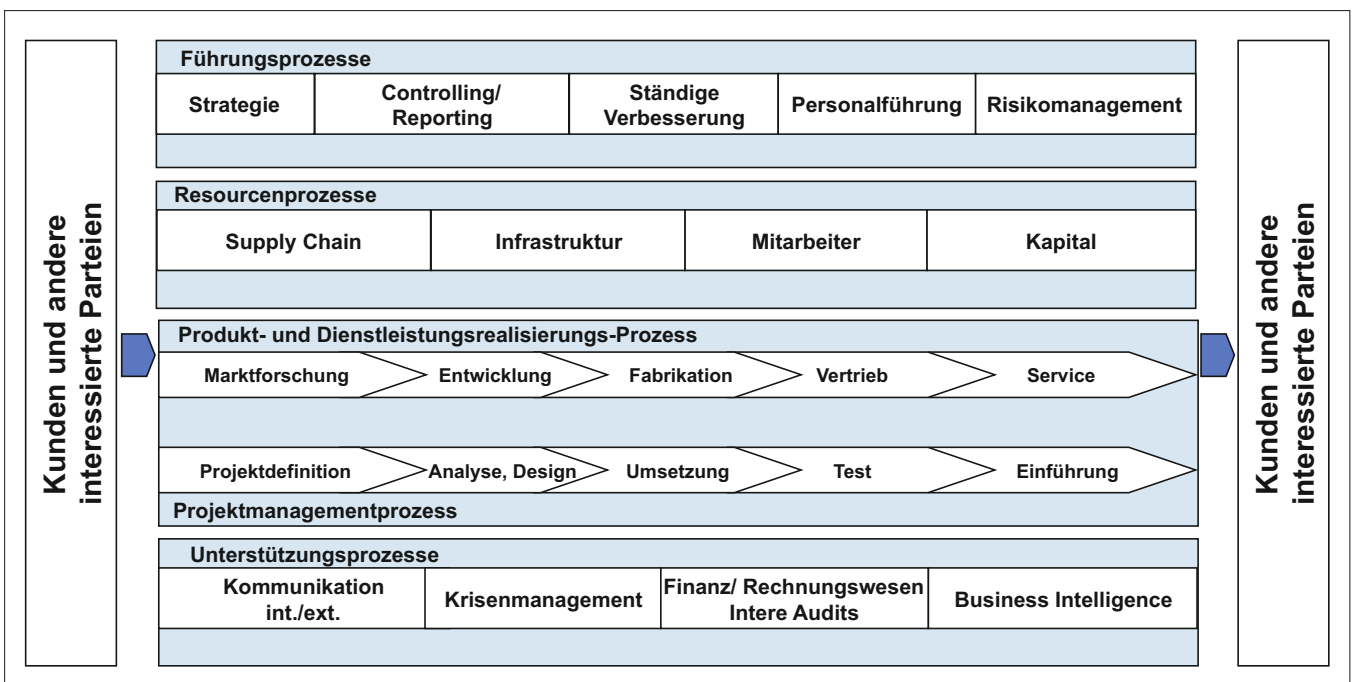


Abb. 6: In die Unternehmensprozesse integriertes Risikomanagement<sup>19</sup>

System würde folgender Aufbaustruktur, wie in Abbildung 5 dargestellt, entsprechen<sup>15</sup>.

Nach dieser Beschreibung des traditionellen separierenden Risikomanagementansatzes wird im Folgenden die Idee eines integrierten Risikomanagements dargestellt, das als „Controllingansatz“ bezeichnet wird, da man hier Risikomanagement auch in wesentlichen Teilen als eine Weiterentwicklung bestehender Controllingssysteme im Hinblick auf eine „stochastische Planung“ auffassen kann. Klarstellend ist jedoch voran zu stellen, dass die beiden grundlegenden Konzeptionen durchaus keine strikten Gegenpositionen darstellen, sondern jedes Unternehmen individuell Komponenten des einen und des anderen Ansatzes bei sich umsetzen kann.

### Controllingansatz integriertes Risikomanagement

Die **Grundidee des „Controllingansatzes“** basiert auf der Erkenntnis, dass Risiken immer mögliche Planabweichungen darstellen und damit die Identifikation, Bewertung und kontinuierliche Überwachung der Risiken möglichst weitgehend in der Planung und im Controllingssystem, bzw. auch in weiteren Systemen wie dem Qualitätsmanagement des Unternehmens verankert werden sollen.<sup>17</sup> Dann wird durchgängig nach allen Möglichkeiten gesucht, die **vorhandenen Managementsysteme** (Planung, Controlling, Budgetierung – aber auch Qualitätsmanagement) zu **nutzen**, um die Aufgaben des Risikomanagements mit abzudecken oder zu unterstützen.

Jede Planung basiert auf unsicheren Annahmen über die Zukunftsentwicklung. Diese Annahmen stellen genau diejenigen Risiken dar, die Planabweichungen auslösen können und deshalb im Rahmen des Risikomanagements erfasst, bewertet und gegebenenfalls durch geeignete Maßnahmen bewältigt werden müssen. Der **„Controllingansatz des Risikomanagements“** nutzt zunächst Informationen über unsichere Planannahmen und später über tatsächlich eingetretene Abweichungen, um Risiken zu identifizieren und zu bewerten und integriert damit die Aufgabe der Identifikation und Bewertung von Risiken in die Planungs-

Merkmals	Ausprägung
Zugrunde gelegte Sicht der Betriebswirtschaftslehre	<ul style="list-style-type: none"> <li>Untersuchung menschlichen Handelns unter dem Aspekt der Erzielung und Verwendung von Einkommen sowie der Reduktion der dabei auftretenden Unsicherheiten und hierzu dienender Institutionen (Regel- und Handlungssysteme)</li> </ul>
Charakterisierung der Unternehmensumwelt und des Unternehmens	<ul style="list-style-type: none"> <li>Komplex und dynamisch, beschränkt-rationale und nutzenmaximierende Akteure mit kognitiven Beschränkungen, beschränkte Ressourcen, potenziell stochastische Welt, unvollständiges und ungleich verteiltes Wissen über Sachverhalte und Akteure Handlungsebenen des Unternehmens: Unternehmensführung, Führungsunterstützung, Ausführung</li> </ul>
Risikobegriff	<ul style="list-style-type: none"> <li>Möglichkeit einer Zielverfehlung, wobei die Ergebnisunsicherheit aus mangelnden Informationen über relevante Sachverhalte und/oder der mangelnden Fähigkeit, diese zu verarbeiten, resultiert.</li> <li>Insbesondere die Möglichkeit des Abweichens eines realisierten Einkommens aus einer Unternehmensbeteiligung von einem angestrebten bzw. erwarteten Einkommen</li> </ul>
Beziehung des Risikocontrollings zur Unternehmensführung und Ansatzpunkt	<ul style="list-style-type: none"> <li>Führungsunterstützung</li> <li>Manager benötigen aufgrund kognitiver Beschränkungen und ungleich verteilten Wissens Unterstützung bei der Erfüllung der Risikomanagement-Aufgaben</li> <li>Monetäre Risikoquantifizierung zur Entscheidungsunterstützung und Verhaltenssteuerung ist keine triviale Aufgabe und erfordert spezielles Sach- und Handlungswissen, Arbeitsteilung u. U. wirtschaftlicher</li> </ul>
Ziele	<ul style="list-style-type: none"> <li>Indirekt: Beitrag zur Sicherung der Unternehmensexistenz sowie zur Sicherung und Steigerung des aus Unternehmensaktivitäten resultierenden Zahlungsstroms für die Unternehmensbeteiligten</li> <li>Direkt: Bereitstellung monetärer Informationen und zu deren Generierung benötigter Verfahren für das Risikomanagement zum Zwecke der Entscheidungsunterstützung und Verhaltenssteuerung</li> </ul>
Aufgaben	<ul style="list-style-type: none"> <li>Analyse bzw. Entwicklung geeigneter monetärer risikobezogener Zielgrößen und Kennzahlen</li> <li>Analyse bzw. Entwicklung geeigneter Verfahren zur Generierung dieser Kennzahlen und hierzu benötigter risikobezogener Informationen</li> <li>Analyse bzw. Entwicklung geeigneter Verfahren zur Kommunikation und Speicherung der risikobezogenen Informationen</li> <li>Anwendung der Verfahren bzw. Unterstützung bei der Anwendung dieser Verfahren</li> </ul>
Instrumente	<ul style="list-style-type: none"> <li>Quantitative bzw. monetäre Risikobewertungs- und Risikoinformationssysteme sowie Steuerungssysteme (Risikorechnung), allgemeine Methoden der risikobezogenen Ziel- und Systemanalyse sowie der Bewertung</li> </ul>
Institutionen	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aufgabenzuordnung kontextabhängig, verschiedene Risikocontroller-Rollen denkbar und sinnvoll</li> <li>I. d. R. Zuordnung zu Controlling-Stellen sinnvoll, u. U. auch Schaffung spezialisierter Stellen zum Aufbau, zur Pflege und zum Betrieb quantitativer bzw. monetärer Risikobewertungs- und Risikoinformationssysteme sowie Steuerungssysteme (Risikorechnung)</li> </ul>

Abb. 7: Steckbrief des Vorschlags für eine tragfähige Risikocontrolling-Konzeption<sup>23</sup>

Controlling- und Budgetierungsprozesse. Planer und Controller werden damit zugleich Risikoeigner für diejenigen Risiken, die ihr normales Tätigkeitsfeld betreffen und dort Planabweichungen auslösen können.

Das integrierte Risikomanagement im Sinne des in Abbildung 6 dargestellten Controllingansatzes **stützt sich im Wesentlichen auf das Controlling, teilweise auch auf Treasury und Qualitätsmanagement**. Derjenige Teil des Controllings, der in diesem Verständnis einen Beitrag für das Risikomanagement leistet, kann als Risikocontrolling bezeichnet werden.<sup>18</sup>

Ergänzend sei darauf hingewiesen, dass auch die österreichische Risikomanagement-Norm

ONR 49001 von einem integrierten Risikomanagementansatz ausgeht, bei dem Risikomanagement mit Controlling, Qualitätsmanagement und anderen Managementsystemen verbunden wird.

### Risikocontrolling und Controlling

Als Risikocontrolling wird der Teil des Controllings verstanden, der einen Beitrag zur Sicherstellung der wesentlichen Risikomanagement-Funktionen leistet.<sup>20</sup> Die Risikocontrolling-Aufgaben umfassen dabei insbesondere die **Bereitstellung von Informationen für das Risikomanagement** (z.B. bezüglich unsicherer Planannahmen oder eingetretener Planabwei-

chungen) sowie die **Sicherstellung der Risiko-berichterstattung** durch die Nutzung vorhandener Reportingwege.

Insgesamt kann man als ein primäres Ziel des Risikomanagements (und damit als indirektes Ziel des Risikocontrollings) die Existenzsicherung des Unternehmens auffassen.<sup>21</sup> Als zentrale Aufgabenfelder des Risikocontrollings sind dabei die **Entwicklung (und Nutzung) geeigneter Kennzahlen** (Risikomaße) und die für diese erforderlichen Verfahren (Risikomessmethoden) zu nennen.

Ein gut gelungenes Beispiel für eine tragfähige Risikomanagementkonzeption, die auf dem Gedanken eines integrierten Risikomanagement- und Risikocontrolling-Prozesses basiert, ist der in **Abbildung 7** gezeigte Vorschlag von Winter.<sup>22</sup>

Auch andere Rahmenwerke können als Leitfaden für eine operative Umsetzung genutzt werden, die ihrerseits jeweils zusätzliche Aspekte gut abdecken. Beispielsweise liefern sogenannte „Best Practices“ für das Management operationeller Risiken gemäß Basel II einen interessanten Ansatz für die Interpretation verschiedener Risikoarten.

## Verbindung von Risikomanagement, Unternehmensplanung und Controlling<sup>24</sup>

Wesentliche Aufgaben des Risikomanagements können hocheffizient unmittelbar im Rahmen der Controlling-, Planungs- und Budgetierungsprozesse eines Unternehmens mit abgedeckt werden. Die **Entwicklung eines derartigen unternehmensweiten integrierten Risikomanagements** basiert auf einer Weiterentwicklung von Struktur, Aufgaben und Arbeitsabläufen bereits vorhandener Managementsysteme:

### 1) Risikoreduzierung durch Verbesserung der Planung:

Durch Verbesserung der Qualität der Planung lässt sich der Risikoumfang reduzieren. Aufgrund des Zukunftsbezugs der Planung kann durch Aufbau von Prognose- und Frühaufklärungssystemen (z.B. auf Grundlage von Regressionsanalysen) sowohl eine bessere (möglichst

erwartungstreue) Vorhersage der zukünftig zu erwartenden Entwicklung des Unternehmens als auch eine Reduzierung der Planabweichungen (also der Risiken) erreicht werden. Die durch ein quantitatives Prognosesystem nicht erklärbaren Veränderungen (Prognoseresiduen) sind dabei Grundlage für die Risikoquantifizierung. Sie werden durch geeignete Wahrscheinlichkeitsverteilungen beschrieben und dann auf das gewählte Risikomaß abgebildet.

### 2) Nutzung von Planung und Budgetierung für die Risikoidentifikation:

Planwert und Budget basieren auf bestimmten Annahmen (z.B. Entwicklung von Rohstoffpreisen, Wechselkursen oder Erfolgswahrscheinlichkeit von Akquisitionsprojekten). Viele dieser Annahmen stellen zukunftsbezogene Schätzungen dar und sind damit nicht sicher. Immer wenn bei der Planung auf eine unsichere Annahme Bezug genommen wird, wird automatisch ein Risiko identifiziert. Für die Vollständigkeit und auch die Effizienz der im Unternehmen identifizierten und im Risikoinventar zusammengefassten Risiken bietet sich daher an, im Planungsprozess solche risikobehafteten Annahmen explizit zu erfassen und diese Informationen dem Risikomanagement (z.B. für die Risikoaggregation) zur Verfügung zu stellen. In Abstimmung zwischen Risikomanagement und Controlling muss definiert werden, wie das so identifizierte Risiko künftig überwacht werden soll. Sofern ein neues, relevantes Risiko ausfindig gemacht wird, müssen die üblichen Überwachungsregelungen (wer ist verantwortlich, wer berichtet?) im Sinne eines KonTraG-konformen Risikomanagements festgelegt werden.

### 3) Risikoquantifizierung und Planung:

Die Quantifizierung von Risiken geschieht unmittelbar bei der Planung bzw. Budgetierung. Sobald der Planwert (z.B. für ein Kostenbudget) festgelegt ist, wird zugleich angegeben, welche Ursachen zu Planabweichungen führen (Risiken) und welchen Gesamtumfang diese Planabweichungen haben können. Implizit wird damit eine Wahrscheinlichkeitsverteilung beschrieben. Wird die bekannte Dreiecksverteilung gewählt, sind anstelle des Planwerts drei Werte anzugeben, nämlich Minimalwert (bzw. ein unteres Quantil), wahrscheinlichster Wert sowie Maximalwert (bzw. ein oberes Quantil).

### 4) Identifikation von Risiken mittels Abweichungsanalyse:

Planabweichungen, die im Rahmen des Controllingprozesses analysiert werden, bieten weitere Ansatzpunkte für die Identifikation von Risiken. Immer, wenn eine Planabweichung auf eine Ursache zurückzuführen ist, die bisher noch nicht im Risikomanagement erfasst ist, wird automatisch ein neues Risiko identifiziert. Dazu sind die Erkenntnisse aus den Abweichungsanalysen des klassischen Controllings der neu hinzugekommenen Funktion des Risikomanagements zur Verfügung zu stellen.

### 5) Quantifizierung von Risiken auf Basis von Abweichungsanalysen des Controllings:

Durch die regelmäßigen Abweichungsanalysen des Controllings, die zum Zweck der Unternehmenssteuerung, der Performance-Beurteilung und der Initiierung von Gegenmaßnahmen durchgeführt werden, entsteht eine Zeitreihe von Planabweichungen, die die quantitativen Konsequenzen des Wirksamwerdens von Risiken anschaulich darstellen. Mittels statistischer Analysen (im einfachsten Fall der Berechnung einer Standardabweichung oder eines anderen Risikomaßes) können diese Informationen genutzt werden, um Risiken zu quantifizieren oder eine existierende quantitative Risikoeinschätzung zu überprüfen.

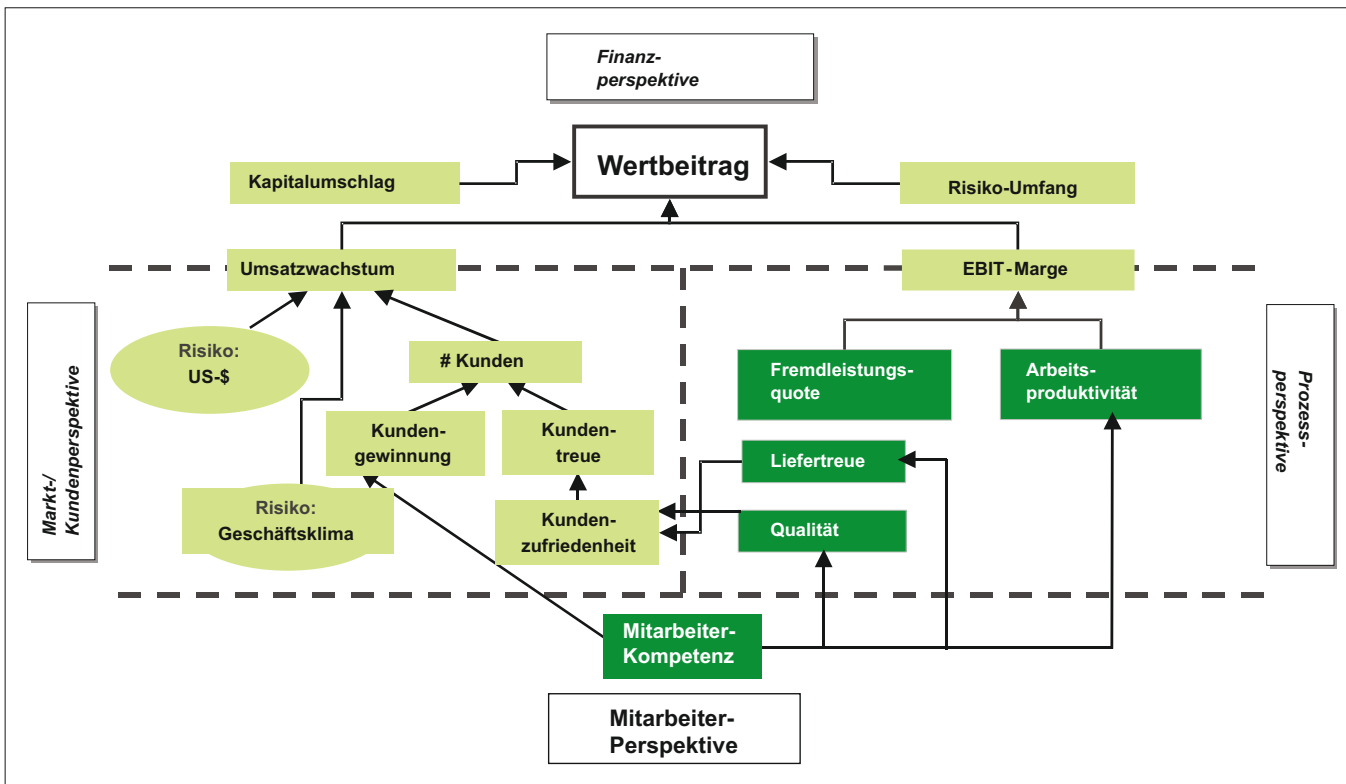
### 6) Integration von Risikobewältigungsmaßnahmen in die allgemeine Unternehmenssteuerung:

Die bei der Bestimmung von Planwerten identifizierten Risiken können unmittelbar aufgegriffen werden, um (sofern realistisch möglich) Maßnahmen zu initiieren, die zukünftigen Planabweichungen in ihrer Eintrittswahrscheinlichkeit oder ihrem quantitativen Umfang entgegenwirken. Derartige Maßnahmen sind Risikobewältigungsmaßnahmen, die gemeinsam mit dem Risikomanagement entwickelt werden sollten. Während viele operative und strategische Maßnahmen (z.B. der Kostenreduzierung) darauf ausgerichtet sind, bestimmte Planwerte (z.B. den Umsatz) „im Mittel“ zu erreichen, helfen die Risikobewältigungsmaßnahmen, Planabweichungen zu reduzieren.

### 7) Risikomanagement im Strategischen Controlling mit Balanced Scorecard:

Strategische Management- und Controllingsysteme (z.B. die Balanced Scorecard) werden ge-



Abb. 8: Kennzahlensystem der RiskScorecard mit zugeordneten Risiken<sup>26</sup>

nutzt, um die Unternehmensstrategie durch eine klare Beschreibung anhand von strategischen Zielen (Kennzahlen) sowie die Zuordnung von Maßnahmen und Verantwortlichkeiten operativ umzusetzen. Mit der Zuordnung von Risiken zu Kennzahlen, bei denen diese Planabweichungen auslösen können, wird eine Weiterentwicklung des traditionellen Balanced Scorecard-Ansatzes hin zu einer RiskScorecard möglich.<sup>25</sup>

Der Vorteil einer derartigen Verbindung besteht einerseits in der höheren Effizienz, weil die Verantwortlichen für eine bestimmte Kennzahl zugleich Risk Owner der zugeordneten Risiken sind. Andererseits wird durch die Abweichungsanalyse eine verursachungsgerechte Zuordnung der Verantwortlichkeit für Abweichungen möglich, die durch „exogene“ Risiken hervorgerufen worden sind. Sie können in der Regel den Verantwortlichen für die Kennzahl bei der Performance-Beurteilung nicht angelastet werden. Die Übertragung der Verantwortung für die Risiken der Kennzahl an den Kennzahlverantwortlichen erhöht die Anreize konsequent, die relevanten Risiken zu identifizieren. Insgesamt steigert ein derartiger Ansatz (der Integration von Risiken in das strategische Controlling) die Akzeptanz von Balan-

ced Scorecard-Ansätzen und ermöglicht damit eine konsequente Ausrichtung des Unternehmens auf die von der Unternehmensführung eingeschlagene Strategie.

### 8) Nutzung von Risikoinformationen aus Treasury, Qualitätsmanagement und Sitzungen der Unternehmensleitung

In vielen Managementfunktionen und Unternehmensbereichen existieren implizit Informationen über Risiken. So verfügt das Qualitätsmanagement über Informationen bezüglich Risiken, die zu Abweichungen von der vorgesehenen Qualität führen können (z.B. durch die FMEA). Diese Informationen sind regelmäßig dem zentralen Risikocontrolling zur Verfügung zu stellen, wenn die hier identifizierten Risiken eine ausreichende Relevanz aufweisen. Dies kann beispielsweise immer dann geschehen, wenn die turnusmäßige FMEA im Rahmen der Qualitätsmanagementprozesse gemäß ISO 90001 ff. durchgeführt wird.

Analog verfügt das Treasury eines Unternehmens über umfangreiche Informationen zu Zins- und Währungsrisiken. Wenn im Rahmen des Treasury bereits eine Aggregation finanzwirtschaftlicher Risiken vorgenommen wird, kann diese Information (Wahrscheinlichkeits-

verteilung über die Zins- und Währungsrisiken) in einem festgelegten Turnus an das zentrale Risikomanagement für die Durchführung der Risikoaggregation weitergeleitet werden.

**Implizit beschäftigen sich auch die regelmäßigen Geschäftsführungs- und Vorstandssitzungen zu einem erheblichen Teil mit Unternehmensrisiken.** Gerade in diesen Sitzungen wird über die langfristige Zukunftsentwicklung des Unternehmens diskutiert, zukünftige Herausforderungen werden betrachtet, Handlungsalternativen abgewogen und potenzielle Aktivitäten der Wettbewerber sowie Markttrends eingeschätzt. Da **bei allen diesen zukunftsorientierten Fragen implizit Risiken diskutiert** werden, bietet es sich an, am Ende jeder Geschäftsführungs- bzw. Vorstandssitzung grundsätzlich einen Tagungsordnungspunkt vorzusehen, bei dem alle Risiken zusammengefasst und im Hinblick auf ihre Relevanz eingeschätzt werden. Sofern hier neue Risiken identifiziert wurden, die man bisher im Rahmen der Risikoüberwachung nicht betrachtet hat, sollten diese Informationen dem zentralen Risikocontrolling übergeben werden, so dass hier die erforderlichen Prozesse implementiert werden, die eine kontinuierliche Überwachung dieser Risiken in der Zukunft gewährleisten.

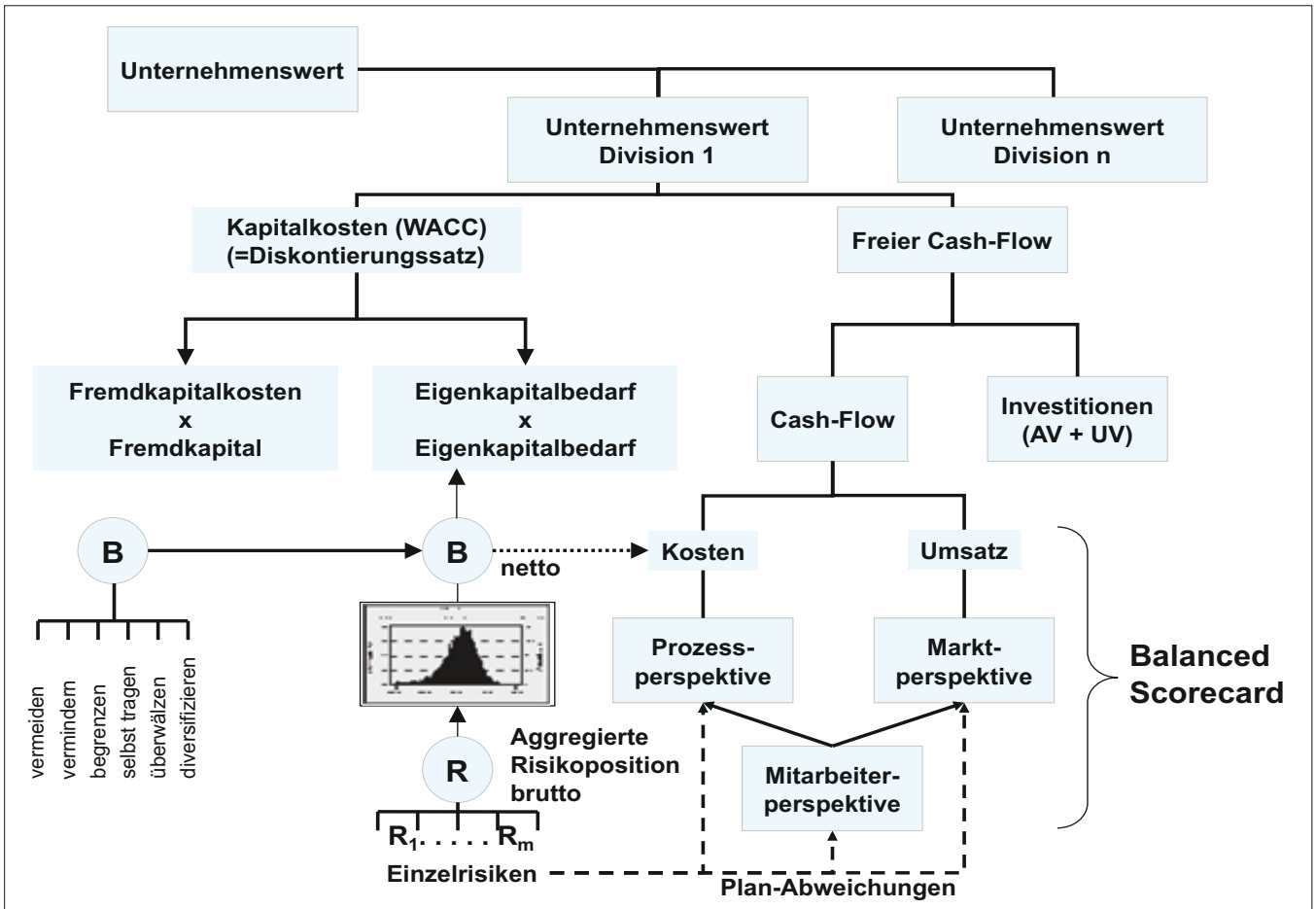


Abb. 9: Zentralmarktvariante zur Wertbestimmung

Die genauen Ansatzpunkte zeigen, dass ein unternehmensweites Risikomanagement prinzipiell alle Stellen und Systeme umfassen kann – und sollte.

### Integration der Prozesse von Controlling und Risikomanagement

Wie an den oben aufgezeigten Beispielen deutlich wurde, lassen sich wesentliche Teilaufgaben des Risikomanagements unmittelbar in die Controlling-Prozesse, aber auch in andere Prozesse wie das Qualitätsmanagement integrieren. Dadurch wird eine **hocheffiziente Übernahme von Basisaufgaben für das Risikomanagement** (z.B. die Identifikation und die Bewertung) **durch das Controlling möglich**, was dort kaum zusätzlichen Arbeitsaufwand auslöst. Zudem wird sichergestellt, dass gerade die im Controlling implizit sowieso vorhandenen Informationen über Risiken konsequent genutzt werden. Mit dem Controlling wird damit (ähnlich wie dies auch für das Qualitätsmanagement möglich ist) ein sowieso im Unter-

nehmen etabliertes Managementsystem für die Aufgabenstellung des Risikomanagements genutzt, was einen erheblichen Rationalisierungsbeitrag im Unternehmen auslöst.

Durch die Übernahme wesentlicher Aufgaben des Risikomanagements durch das Controlling wird hocheffizient und unbürokratisch ein leistungsfähiges Risikomanagement etabliert. **Der zentralen Stabsfunktion des „Risikocontrollers“ bleiben** in diesem Zusammenhang vor allem die **Koordination und die Methodenentwicklung** für das Risikomanagement sowie in der Regel sehr risikospezifische Aufgaben, wie die Ableitung von Gesamtrisikoumfang und Eigenkapitalbedarf mit Hilfe der Risikoaggregation (Monte-Carlo-Simulation).

Neben der Effizienzsteigerung des Risikomanagements **profitiert auch das operative und strategische Controlling von dieser engeren Verbindung mit dem Risikomanagement**. In Planungs- und Budgetierungsprozessen können nämlich neue Risiken identifiziert werden, die dem Risikomanagement mitgeteilt werden. Um-

gekehrt sollten natürlich auch Erkenntnisse des Risikomanagements über Risiken, die z.B. im Rahmen von Risk-Assessments oder Prozessanalysen identifiziert wurden, dem Controlling mitgeteilt werden. Denn auch diese Risiken können Planabweichungen verursachen, die für das Controlling interessant sind.

Zudem **erhält das Controlling** mit den zusätzlichen Erkenntnissen des Risikomanagements über den aggregierten Gesamtrisikoumfang erstmalig **die Chance, die tatsächlich erreichbare Planungssicherheit realistisch einzuschätzen**, zufallsbedingte und statistisch signifikante Abweichungen (orientiert an ihrem Umfang) zu unterscheiden und Risiken und Erträge gegeneinander abzuwägen. Die so verfügbaren zusätzlichen Informationen über den aggregierten Risikoumfang können dann weiterführend z.B. im Rahmen wertorientierter Steuerungssysteme genutzt werden, indem über den Risikoumfang auf den Bedarf an Eigenkapital zur Abdeckung möglicher Verluste und damit den Kapitalkostensatz (Diskontierungszinssatz) als zentralen Werttreiber geschlossen wird.<sup>27</sup>

Das Zusammenspiel von Risikomanagement und Controlling führt zu einer Übernahme wesentlicher Risikomanagement-Basisaufgaben des vorhandenen Managementsystems des Unternehmens, was zu einer hohen Effizienz der Erfüllung von Risikomanagement-Aufgaben bei gleichzeitig erhöhter Aussagefähigkeit der Risikoinformation insgesamt beiträgt. Dies erhöht zugleich die Akzeptanz des Risikomanagements. Die Zukunft des Risikomanagements werden integrierte Managementsysteme sein, die Risikomanagement im Wesentlichen als Aufgabe und weniger als eigenständige Organisationseinheit verstehen (vgl. Abbildung 9).

## Fazit

Durch die Übernahme von Risikomanagementfunktionen wird die **Controlling-Funktion um eine** von den Controllern **bisher eher nicht beachtete Dimension erweitert**. Dies bedeutet selbstverständlich auch die **Abkehr von den bisher eindimensionalen Planzahlen**. Damit ist auch eine inhaltliche Erweiterung der bisherigen Abweichungsanalyse verbunden, die künftig eher auf eine Analyse der Istwerte und deren Position innerhalb einer als wahrscheinlich angenommenen Streuung hinauslaufen wird, und damit eine völlig andere unternehmerische Bedeutung erhält.

Es wird Transparenz geschaffen über Planungssicherheit und die Voraussetzung, Planabweichungen zu reduzieren. **Risikoinformationen tragen zudem dazu bei, ein wertorientiertes Controlling umzusetzen**, mit dem u.a. risikogerechte Kapitalkostensätze berechnet werden können – und ein unbefriedigender Rückgriff auf historische Kursbewegungen („B-Faktor“) unnötig wird. Damit ist auch eine Erweiterung des Anforderungsprofils an künftige Controllergenerationen verbunden, die sich deutlich stärker als bisher mit den Fachgebieten **Wahrscheinlichkeitsrechnung, Statistik** und Mathematik auseinandersetzen müssen. Dies könnte auch zu einer Verschiebung im Ausbildungsprofil für Controller führen.

Eine **weitere Änderung** wird sich bei den **Empfängern von Controlling-Services** einstellen, wenn diese Empfänger künftig nicht

mehr nur eindimensionale Planzahlen erhalten, sondern **mit Bandbreiten, mit Erwartungswerten und Streuungsmaßen operieren** müssen. Diese Anforderungen werden zu Bewusstseins- und Verhaltensänderungen bei allen Empfängern von Controlling-Services und Planzahlen bis hinauf in die Geschäftsführungs- und Vorstandsebene führen. Soweit der Aufsichtsrat solche Berichte auf direktem oder indirektem Wege (z.B. über den Prüfungsausschuss) erhalten sollte, werden die Auswirkungen dann auch dort feststellbar sein.

Die **Fortentwicklung des Risiko- und Chancenmanagements und seines Instrumentariums vollzieht sich mit einem großen Tempo**, wurde in den USA durch SOX, in Deutschland wesentlich durch die 8. EU-Richtlinie, die RICHTLINIE 2006/46/EG (Änderungsrichtlinie zu 4. und 7. Richtlinie) und in deren Folge durch das BilMoG und zahlreiche weitere neue gesetzliche Vorschriften beschleunigt<sup>28</sup>. Es muss in diesem Zusammenhang auf eine interessante Entwicklung aufmerksam gemacht werden, dass auf der Basis der genannten Normen die Entwicklung des Risikomanagements insgesamt stark vorangetrieben wird und gleichzeitig die Entwicklung, Ausformulierungen und Erweiterung von Standards im Risikomanagement mit Riesenschritten voranschreiten.

Dabei werden von den Standardsetzern aus dem Risikomanagement ganz beiläufig, aber durchaus nicht ungewollt, zunehmend auch Sachverhalte und **Inhalte des traditionellen Controllings** erfasst und aus dem Blickwinkel des Risikomanagements **gleich mit normiert**. Auf diese Weise geht schon seit einigen Jahren vom Risikomanagement ein nicht zu übersehender, immer stärker steigender Druck hin zu einer Standardisierung im Controlling aus. Soweit bisher erkennbar, finden sich weder in der Lehre noch in der Praxis noch in den berufsständischen Organisationen der Controller vergleichbare Bestrebungen zur Standardisierung wie im Risikomanagement.

## Literaturhinweise

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

Gleißner, W.: Identifikation, Messung und Aggregation von Risiken, in: Gleißner W./Meier, G. (Hrsg.): Wertorientiertes Risikomanagement für Industrie und Handel, Wiesbaden 2001, S. 111 – 137.

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

Gleißner, W.: Kapitalkostensätze: Der Schwachpunkt bei der Unternehmensbewertung und im wertorientierten Management, in: Finanz Betrieb, 2005, Heft 4, S. 217 – 229.

Gleißner, W.: Grundlagen des Risikomanagements im Unternehmen, München 2008.

Gleißner, W. (2008a): Erwartungstreue Planung und Planungssicherheit - Mit einem Anwendungsbeispiel zur risikoorientierten Budgetierung, in: Controlling, 02/2008, S. 81 – 87.

Gleißner, W.: Planungssicherheit – der Schlüssel zum Erfolg. Mit einfachen Mitteln zuverlässige Planwerte bestimmen und sinnvoll einsetzen, in: BBB – BeraterBrief Betriebswirtschaft Heft 2/2009, S. 58 – 61.

Gleißner, W./Grundmann, T.: Stochastische Planung, in: Controlling, 9/ 2003, S. 459 – 465.

Gleißner, W./Wolfrum, M.: Eigenkapitalkosten und die Bewertung nicht börsenorientierter Unternehmen: Relevanz von Diversifikationsgrad und Risikomaß, in: Finanz Betrieb, 9/2008, S. 602 – 614.

Kalwait, R.: Rechtliche Grundlagen im Risikomanagement, in: Risikomanagement in der Unternehmensführung (Hrsg. v. R. Kalwait), München 2008, hier Seite 93 ff.

Kalwait, R.: SOX, Euro-SOX und mitteleuropäisches Controlling, in Risk, Compliance and Audit, 4/2009; Seite 30ff.

Mott, B.: Organisatorischer Aufbau von Risikomanagementsystemen, in: Gleißner W./Meier

ON-Regel 49002-2: Risikomanagement für Organisationen und Systeme, Teil 2: Leitfaden für die Einbettung des Risikomanagements in das Managementsystem.

Stockhardt Jörg: Der RisikoManager – ein neues Berufsbild im Gesundheitswesen? hrsg. v.: 1. Internationales Forum für Risikomanagement im Gesundheitswesen 2006

Winter, P.: Risikocontrolling in Nicht-Finanzunternehmen: Entwicklung einer tragfähigen Risikocontrolling-Konzeption und Vorschlag zur Gestaltung einer Risikorechnung, Inauguraldissertation, Mannheim 2006.

## Fußnoten

<sup>1</sup> Gleißner 2008a, S. 83

<sup>2</sup> Liegen keine Informationen über die Wahrscheinlichkeiten der Szenarien vor, wird der Erwartungswert berechnet als  $EW = (13 \text{ Mio. €} + 12 \text{ Mio. €}) / 3 = 8,67 \text{ Mio. €}$ .

<sup>3</sup> Vgl. Gleißner 2005 und Gleißner/Wolfrum 2008.

<sup>4</sup> Kapitalkosten-Diskontierungszins = Eigenkapitalkosten \* (Eigenkapitalbedarf / Gesamtkapitalbedarf) + Fremdkapitalkosten \* ((Gesamtkapital - Eigenkapitalbedarf) / (Gesamtkapitalbedarf / Gesamtkapitalbedarf))

<sup>5</sup> Vgl. Gleißner 2005 und 2008 sowie Gleißner/Wolfrum 2008.

<sup>6</sup> Gleißner 2008a, S. 85

<sup>7</sup> Vgl. zur Risikoaggregation Gleißner 2001 und Gleißner/Grundmann 2003, siehe Abbildungen 2 und 3.

<sup>8</sup> Gleißner 2008a, S. 85

<sup>9</sup> Vgl. Gleißner 2005 und Gleißner/Wolfrum 2008.

<sup>10</sup> Vgl. Kalwait 2008.

<sup>11</sup> Vgl. Gleißner 2008.

<sup>12</sup> EU-Richtlinie: Richtlinie 2006/43/EG des Europäischen Parlaments und des Rates vom

17. Mai 2006 über Abschlußprüfungen von Jahresabschlüssen und konsolidierten Abschlüssen.

<sup>13</sup> Vgl. Kalwait 2009.

<sup>14</sup> Vgl. Gleißner 2000 sowie Mott 2001. Das in diesem Abschnitt skizzierte Vorgehen beim Aufbau und der Organisation von Risikomanagementsystemen, das von einem weitgehend unabhängigen Prozess der Risikoidentifikation und Risikoüberwachung ausgeht, wird auch als „Risikomanagementansatz“ bezeichnet.

<sup>15</sup> Ein häufiges Problem bei der in der Abbildung 5 dargestellten Struktur eines Risikomanagements besteht jedoch darin, dass hier Zielkonflikte zwischen Risikoreporting und den üblichen Projekt- und Linienverantwortlichkeiten auftreten können. Im Sinne eines transparenten und möglichst unverfälschten Risikoreportings wäre es sinnvoll, wenn auch ein dezentraler Risk Owner (z.B. einer Tochtergesellschaft) seine Risikoeinschätzung unmittelbar dem zentralen Risikocontrolling zur Aufbereitung für die Unternehmensführung/den Vorstand weiterleiten würde. Teilweise sind solche Ansätze inzwischen sogar regulatorisch verankert (siehe z.B. die Best Practices für operationelle Risiken nach Basel II).

<sup>16</sup> Gleißner 2008, S. 202

<sup>17</sup> Vgl. Gleißner 2000.

<sup>18</sup> Vgl. Winter 2006, S. 200.

<sup>19</sup> Ähnlich ON-Regel 49002-2, Risikomanagement für Organisationen und Systeme, Teil 2: Leitfaden für die Einbettung des Risikomanagements in das Managementsystem; vgl. auch Jörg Stockhardt: Der RisikoManager – ein neues Berufsbild im Gesundheitswesen? hrsg. v.: 1. Internationales Forum für Risikomanagement im Gesundheitswesen 2006

<sup>20</sup> Vgl. Winter 2006, S. 200.

<sup>21</sup> Vgl. Winter 2006, S. 221.

<sup>22</sup> Vgl. Winter 2006, S. 158.

<sup>23</sup> Gleißner 2008, S. 206

<sup>24</sup> In enger Anlehnung an Gleißner 2005. Siehe vertiefend auch Gleißner 2008.

<sup>25</sup> Vgl. Gleißner 2000 und 2004. Eine solche RiskScorecard wird von der FutureValueGroup unter den Markennamen FutureValue™ Scorecard vertrieben.

<sup>26</sup> Quelle: Gleißner 2008, S. 210

<sup>27</sup> Vgl. Gleißner 2005.

<sup>28</sup> Vgl. Kalwait 2008

Fortsetzung von Seite 17

von Armin Kunde, Ratingen

### ... und der Teilnehmer

- bereitet sich so auf die Diskussion vor, indem er sich anhand der Tagesordnung über die Themen informiert und notwendige Unterlagen mitbringt,
- hört gut zu und meldet sich erst dann zu Wort, wenn sein Gesprächsbeitrag dem augenblicklichen Diskussionsstand entspricht und ein zusätzliches Argument darstellt,
- hilft durch sachlich vorgebrachte Beiträge, den ruhigen Gesprächsverlauf zu sichern,
- versucht die Argumente der übrigen Teilnehmer auch dann zu verstehen, wenn sie seinen Beiträgen nicht entsprechen,
- fasst sich kurz, indem er erst überlegt und dann redet (nicht umgekehrt!),
- trennt bei der Argumentation wichtige Gründe von weniger wichtigen bzw. nebensächlichen Gründen,
- hält sich an die angegebene Redezeit,
- bleibt fair und wertet keinen Teilnehmer ab,
- verzichtet auf seine Wortmeldung, wenn sie sich im Laufe des Gespräches erübrigt,
- unterstützt in jeder Weise den Diskussionsleiter.



## What's new in academia?

von Jürgen Weber

Nach der wilden 68er-Zeit hat sich das Leben der Studenten auf die Hörsäle und Bibliotheken konzentriert. Die Zeit der Proteste liegt weit zurück. Allerdings scheint ein Ende der Ruhe absehbar. Die Studierenden haben es mit ihren Aktionen wieder in die Nachrichtensendungen geschafft. Ganz im Gegensatz zur „alten Zeit“ erfolgte der aktuelle Protest sehr diszipliniert, aber durchaus fühlbar.

Der Zorn der Studierenden richtet sich gegen die Ablösung der traditionellen Magister- und Diplomitel durch die **Bachelor- und Masterabschlüsse; sie hätten die Anforderungen deutlich erhöht und zu einer Verschulung des Studiums geführt**. Auch Professoren zählen zu den Kritikern der Reform. Sie bemängeln, dass die drei Jahre des Bachelorstudiums nicht ausreichen, einen tiefgehenden und umfassenden Stand des Faches zu vermitteln, Plätze im Masterstudiengang aber nur für einen (kleinen) Teil der Bachelor-Absolventen zur Verfügung stünden. Wirklich zufrieden ist keiner.

Was mit den Bologna-Beschlüssen eigentlich erreicht werden sollte, ist die Aufgabe von nationalen Sonderwegen in der Hochschulausbildung. **International hat sich das anglo-amerikanische Modell durchgesetzt**. Nach ihm wird nicht in einem Block, sondern in mehreren

**Abschnitten studiert**. Die Studierenden kommen damit eher in die Praxis und bei Bedarf mit Erfahrung wieder an die Hochschulen zurück. **Auch kann man so unterschiedliche Studienrichtungen kombinieren**, einem Bachelor in Engineering etwa einen Master in Business Administration folgen lassen. Beide Studienabschnitte müssen auch nicht in einem Land abgeleistet werden. Während die Bachelor-Programme überwiegend einheimische Studierende haben, sind die Master-Studiengänge zumeist international angelegt. **Mobilität der Studierenden ist möglich und gefragt** – und wird von den künftigen Arbeitgebern in der Regel auch honoriert.

Damit eine solche Durchlässigkeit möglich ist, **bedarf es einer internationalen Vergleichbarkeit der Abschlüsse**. Sie setzt eine weitgehende Regulierung von Titeln und Anforderungen voraus. So ist etwa die **Zahl zu erbringender credits** in den unterschiedlichen Abschlüssen europaweit einheitlich vorgegeben (allerdings halten sich nicht alle Länder in gleich perfekter Weise wie wir an die Vorgaben). Die Standardisierung formaler Anforderungen an das Studium hat auf der einen Seite zu einer Vereinfachung geführt: **Da die Anforderungen übereinstimmen, wird nicht mehr zwischen Universitäts- oder Fachhochschulabschlüssen unterschieden**. Wer seinen Master of Sci-

ence an einer Fachhochschule macht, ist deshalb genau so berechtigt zu promovieren wie jeder Master einer Universität. Der lange Abwehrkampf der Universitäten an dieser Front hat mit der Internationalisierung ein jähes Ende gefunden. Auf der anderen Seite ist die Zahl der Abschlüsse geradezu explodiert. Man kann heute sogar einen Master in Freizeitökonomie machen!

Damit stehen die Unternehmen vor einem erheblichen Lernbedarf. Wo früher eine einfache und klare Titelstruktur vorlag, gibt es jetzt diverse Titel mit ganz unterschiedlichen Inhalten. Die Kombination aus Bachelor und Master entspricht am ehesten dem alten Diplom, insbesondere, wenn die Titel den Zusatz „of science“ und nicht „of arts“ tragen. Ein MBA-Studium dauert gerade mal 1 bis 1,5 Jahre; damit ist die betriebswirtschaftliche Eindringtiefe zwangsläufig begrenzt. Dafür haben MBA-Absolventen schon Berufserfahrung, allerdings weniger als EMBA-Studenten, bei denen das „E“ für „executive“ steht. Wie schon angesprochen, **sind den inhaltlichen Spezialisierungen bei Master-Programmen kaum Grenzen gesetzt; dafür gibt es bei den Bachelor-Studien so gut wie keine Wahlmöglichkeiten mehr**. Schließlich ist auch der Qualitätsunterschied zwischen den Hochschulen im neuen System – wie dies international längst Gang und Gäbe ist

– höher als im alten System. Auf die Personalabteilungen kommt also einige Arbeit zu.

Einschneidende Neuerungen gibt es aber nicht nur in der Lehre, sondern auch in der Forschung. Sie lassen sich prägnant an zwei Veränderungen festmachen, für die wiederum die Internationalisierung maßgeblich ist: Zum einen ist die Monographie als Medium der wissenschaftlichen Diskussion vom doppelt-blind referierten Artikel in den entsprechenden Fachzeitschriften verdrängt worden. Zum anderen **findet der wissenschaftliche Fortschritt in Englisch statt. Deutsch als Wissenschaftssprache hat ausgedient.**

Noch eine weitere schwerwiegende Veränderung kündigt sich an, die die Ausbildung wissenschaftlich geschulten Nachwuchses betrifft: **International bedeutet die Promotion den ersten Schritt einer akademischen Karriere.** Deshalb enthält ein PhD-Programm eine umfangreiche methodenorientierte Ausbildung. Der Absolvent eines solchen Programms wird in der nächsten Position Assistant Professor – als Eingangsstelle der Professorenlaufbahn. Entsprechend klein ist die Zahl der PhD-Studenten. **Eine Promotion an unseren Universitäten war dagegen primär Ausgangspunkt einer erfolgreichen Praxislaufbahn.** Nur ein ganz geringer Teil der großen Zahl von

**gramm kann noch in Deutsch angeboten werden. Wissenschaftssprache ist Englisch, das gilt für die Lehre und die Forschung gleichermaßen.** Bildung ist eine hochwertige Serviceleistung, für die viel Geld bezahlt wird. Heute fließt das Geld vorwiegend in Richtung USA, UK und Australien. Die asiatischen Länder holen stark auf. Wer als Student in den deutschsprachigen Raum kommt, hat dies in der Vergangenheit überwiegend deshalb getan, weil er hier keine Studiengebühren bezahlen musste. Mit einer Nullpreis-Strategie kommt man aber nicht in die Champions League. Studiengebühren verlangen zu können, setzt eine ganz andere Einstellung den Studierenden gegenüber voraus. Sie müssen sich im Gastland wohl fühlen, sie müssen entsprechend umsorgt werden. Hier liegt derzeit noch viel im Argen.

#### Autor



#### Prof. Dr. Dr. h. c. Jürgen Weber

ist Direktor des Instituts für Management und Controlling (IMC) der WHU-Otto-Beisheim-Hochschule, Burgplatz 2, D-56179 Valendar; [www.whu.edu/controlling](http://www.whu.edu/controlling). Er ist zudem Vorsitzender des Kuratoriums des Internationalen Controller Vereins (ICV).

E-Mail: [juergen.weber@whu.edu](mailto:juergen.weber@whu.edu)

Vor diesem Hintergrund hat die deutsche Betriebswirtschaftslehre einen erheblichen Rückstand aufzuholen. Nur wenige Disziplinen – wie z.B. Marketing oder formalanalytische Fächer – haben den Anschluss an den internationalen Stand bereits gefunden, Controlling noch nicht (was schon daran liegt, dass es den Begriff des Controlling international gar nicht gibt). **Für die akademischen Karrieren zählen heute nur noch Journalartikel, die auch akribisch bewertet und gezählt werden.** Hiermit wird ein entsprechend starker Verhaltensanreiz geschaffen. What get's measured, that get's done. Umgekehrt gilt diese alte Weisheit in gleicher Weise. Anwendungsorientierte Forschung schafft es nicht in die Top-Journale, wie The Accounting Review (TAR), Accounting, Organization, and Society (AOS) oder Management Accounting Review (MAR). **Wer der Unternehmenspraxis helfen will, darf dies – überspitzt formuliert – nur noch in seiner Freizeit tun** und wird dann von seinen forschungstarken Kollegen eher belächelt oder mit Beratung assoziiert. Die deutschsprachige Betriebswirtschaftslehre trifft dies hart, weil ein großer Teil ihrer Forschung in der Vergangenheit anwendungsorientiert war.

Doktoren verblieb an den Hochschulen. Diese hatten Zeit, sich erst während der Promotion für die Wissenschaft zu entscheiden, nicht schon vorher, was sich auf die Qualität des akademischen Nachwuchses positiv ausgewirkt hat. Wenn wir uns auch auf diesem Feld an den internationalen Standard anpassen, verlieren wir diesen Vorteil ebenso, wie die Ausbildungsleistung für die Praxis entfällt: Spricht man mit Doktoren, hört man durchweg das Urteil, dass die Promotion ihren Horizont erweitert hat. Mehr zu wissen und zusätzliche Perspektiven auf die Realität zu haben, hilft auch im operativsten Tagesgeschäft weiter. Derzeit findet eine intensive Diskussion statt, wie wir das eine tun können, ohne das andere zu lassen – es bleibt auch auf diesem Feld spannend!

Insgesamt ergibt sich damit für die Hochschulen ein Bild, das Unternehmen bekannt vorkommen sollte: **Internationaler Wettbewerb bricht tradierte lokale Marktstrukturen.** Um die Herausforderungen bewältigen zu können, bedarf es neuer Geschäftsmodelle. Wer sich nicht schnell und tiefgreifend ändert, lebt gefährlich. Hochschulen müssen sich deshalb international aufstellen. **Allenfalls das Bachelor-Pro-**

gramm kann noch in Deutsch angeboten werden. Internationale Studierende, sondern auch eine internationale Fakultät. Noch sind wir für Kollegen aus den Top-Schulen nicht attraktiv. Sie kennen keine Lehrstühle mit vielen Assistenten, die primär helfen, die Studentenberge zu bewältigen. Sie haben viel mehr Zeit für Forschung und ein Umfeld, das dies unterstützt. Die Lehrbelastung ist kleiner, Managementaufgaben für die Hochschule müssen gar nicht übernommen werden und zu allem Überfluss werden sie auch noch (zum Teil deutlich) besser bezahlt.

Es gibt also im akademischen Bereich viel zu tun. **Wir stehen vor der Herausforderung, nach den internationalen Regeln zu spielen, aber dennoch unsere nationale Identität nicht ganz aufzugeben.** Nicht allen ist das derzeit in aller Konsequenz klar. Internationalisierung ist eine tragfähige Überlebensstrategie. Wer diesen Weg nicht gehen will oder nicht gehen kann, lebt gefährlich: Der Staat hat längst nicht mehr das Geld, alle lieb gewordenen Leistungen weiter zu finanzieren. Es wird zwar auch in Zukunft noch lokal ausgerichtete Hochschulen geben, aber wahrscheinlich (deutlich) weniger als bisher. Pessimismus ist dennoch nicht angesagt. Wie die Unternehmen sind auch die Hochschulen wandlungsfähiger, als ihnen das viele zutrauen. Die anstehenden Veränderungen sind zwar gewaltig, aber kein Hexenwerk. Wenn alles gut geht, wird man unsere Hochschullandschaft in fünf bis zehn Jahren nicht mehr wiedererkennen. Schauen wir mal ...



## Steigerung und Nachhaltigkeit von Kosten- und Kapitaleffizienz

von Andreas Biehler, André Holhozinskyj und Jochen Rock

Im Zuge eines immer stärker werdenden Wettbewerbs sehen sich viele Unternehmen mit einer rückläufigen Gewinn- und Umsatzentwicklung konfrontiert. Für das Unternehmensmanagement werden Kosteneinsparungen damit zur höchsten Priorität. **Besonders die eigenständig beeinflussbaren Verwaltungskosten stehen im Fokus.** Für Unternehmen in einem sehr umkämpften Marktumfeld mit geringen Deckungsbeiträgen, kann diese Art des Kostenmanagements einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil darstellen. Die Finanzkosten sind hinter den IT-Kosten häufig der zweitgrößte Kostenblock in diesem Bereich und damit ein interessanter und lohnender Ansatzpunkt für Optimierungsinitiativen.

### Abstand zwischen führenden und durchschnittlichen Unternehmen wird immer größer

Die Finanzfunktion der Unternehmen wurde über die Jahre immer weiter optimiert. Bench-

mark-Analysen über einen Zeitraum von 15 Jahren zeigen, dass **die Finanzkosten im Verhältnis zum Umsatz stetig** gefallen sind. Dies gilt auch für durchschnittliche Unternehmen bis zum Jahr 2005. Dort wurden die Kosten im Wesentlichen durch Sarbanes Oxley Compliance Anforderungen nach oben getrieben. Hierbei ist besonders interessant, dass es den führenden Unternehmen (die besten 25 Prozent

dieser Benchmark-Analyse bzgl. Effizienz und Effektivität) auch im Jahr 2005 und Folgejahren gelungen ist, ihre Finanzkosten insgesamt weiter zu senken, **trotz generell erhöhter Compliance Anforderungen.** Diese Entwicklung führt zu einem immer größer werdenden Kostennachteil für durchschnittliche Unternehmen und bringt diese zunehmend unter Zugzwang (vgl. Abb. 1).

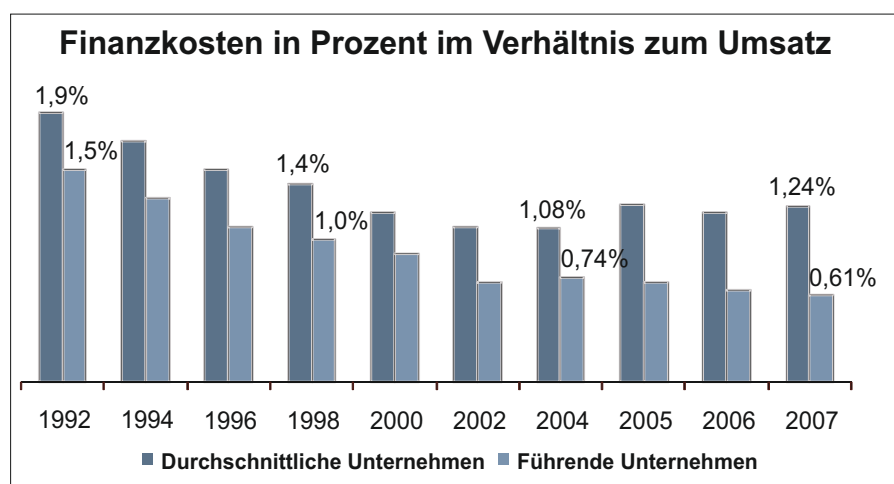


Abb. 1: Anteilig sinkende Finanzkosten (Quelle: The Hackett Group)

Eine weitere Beobachtung zeigt, dass sich Finanzmanager und Rechnungswesenleiter der führenden Unternehmen mehr Zeit nehmen, ihre **Organisation hinsichtlich wertsteigernder und strategischer Aktivitäten weiterzuentwickeln** und sich nicht nur auf das Abarbeiten des operativen Tagesgeschäfts beschränken. Sie stellen neben den Effizienzmaßnahmen zur Senkung der Kosten (z.B. Beschleunigung von Prozessdurchlaufzeiten, Automatisierungen, etc.) auch effektivitätssteigernde Maßnahmen (z.B. Reduzierung des durchschnittlichen Forderungsbestands, Genauigkeit von Prognosen und Analysen, etc.) in das Zentrum ihres Handelns.

Die Balance zwischen dem Fokus auf Effizienz und Effektivität ist häufig auch durch externe Einflüsse bestimmt. Es zeichnet sich jedoch ab, dass führende Unternehmen sich im Finanzumfeld derzeit sehr stark um die Effektivität ihrer Prozesse bemühen, wobei sie stets die Effizienz und Kosten im Fokus behalten. Die **Schließung der Effizienz- und Kostenlücke zur Konkurrenz bei gleichzeitiger Erhöhung der Effektivität ist eine zentrale und kontinuierliche Herausforderung** vieler Finanzfunktionen.

### Transaktionale Prozesse spielen eine entscheidende Rolle bei der Transformation

Die Finanzfunktion kann grundsätzlich in strategische und operative Themen unterteilt wer-

den. Bei den strategischen Themen handelt es sich um weniger strukturierte Prozesse, deren Effektivität im Hinblick auf Business Entscheidungen sowie Kontrolle und Risikomanagement von hoher Bedeutung ist. Bei den operativen Themen steht die Effizienz der Prozesse bei der Transaktionsverarbeitung im Vordergrund. **Operative und transaktionale Prozesse** zeichnen sich insbesondere durch folgende Merkmale aus und sind dadurch **besonders für Einsparungen geeignet**:

- Hohe Kostenbasis, relativ zu den gesamten Kosten
- Geringeres Risiko, da nicht von sehr großer strategischer Bedeutung
- Großes Transaktionsvolumen und Automatisierungspotenzial
- Überschaubare Komplexität und hohes Standardisierungspotenzial

Die Kosten für transaktionale Prozesse machen erfahrungsgemäß bei den meisten Unternehmen deutlich mehr als ein Drittel der gesamten Finanzkosten aus. Im Vergleich zur Anzahl der benötigten Mitarbeiter liegt dieses Verhältnis sogar noch um einiges höher, denn diese binden deutlich mehr als die Hälfte des gesamten Personals im Finanzbereich. Um der Transformation der Finanzfunktion, hin zu einem zunehmenden strategischen und wertsteigernden Fokus bei gleichzeitig wachsendem Kostendruck, gerecht zu werden, **kommt dem Management der transaktionalen Prozesse eine besonders wichtige Bedeutung zu** (vgl. Abb. 2).

Entsprechend stehen in der Praxis schon über viele Jahre Verbesserungen im Transaktionsumfeld im Mittelpunkt. Dies betrifft einerseits **prozessuale und technologische Bereiche**, wie z.B. Prozessstandardisierung und -vereinfachung sowie verstärkte IT-Unterstützung und Automatisierung. Zusätzlich sind aber auch **organisatorische und strategische Maßnahmen** im Rahmen eines Sourcing Modells wie z.B. interne Shared Service Organisationen und Outsourcing sehr bedeutend. Inzwischen haben sich bereits viele dieser Maßnahmen, wie z.B. Shared Service Center, bewährt und tragen maßgeblich zur Entwicklung rückläufiger Finanzkosten der führenden Unternehmen bei.

Greift man sich jedoch **die vier zentralen transaktionalen Finanzprozesse Debitoren-, Kreditoren-, Anlagen- und Hauptbuchhaltung** heraus, so entdeckt man dort erhebliche Varianzen zwischen den Unternehmen. Repräsentative Benchmark-Analysen zeigen hier, dass die derzeitigen **Kosten bei durchschnittlichen Unternehmen ca. 50 Prozent höher liegen als bei den führenden Unternehmen**. Das bedeutet, dass führende Unternehmen in der Lage sind, ihre transaktionalen Prozesse doppelt so effizient abzuwickeln wie der Durchschnitt. Daraus ergibt sich ein lohnendes Optimierungspotenzial für diesen Bereich. Es macht außerdem deutlich, dass die Entwicklung immer weiter fortschreitet. Neue Lösungen durch **führende IT-Anwendungen und neue Automatisierungsmöglichkeiten sind ein maßgeblicher Treiber** in diese Richtung und unterstützen eine weitere strategische Ausrichtung der Finanzfunktion.

### Vorteilhaftes Kosten-Nutzen-Verhältnis ist gefragt

Finanzprozesse im Buchhaltungsbereich bieten auf Grund ihrer starken Integration innerhalb bestehender ERP-Lösungen erst einmal nur eingeschränkte Gestaltungsspielräume. Entsprechend werden Optimierungen weniger in Form von kompletten Prozess-Redesigns umgesetzt, vielmehr hat sich ein **Prozess-Streamlining Ansatz mit inkrementellen Verbesserungen** bewährt. Accenture hatte die Gelegenheit, bei vielen Projekten Prozessverbesserungsinitiativen zu unterstützen und dabei

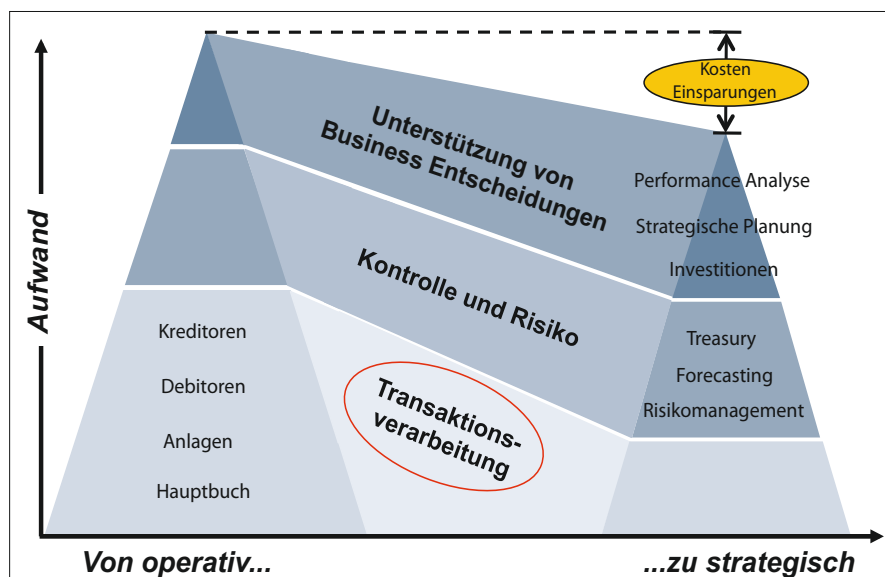
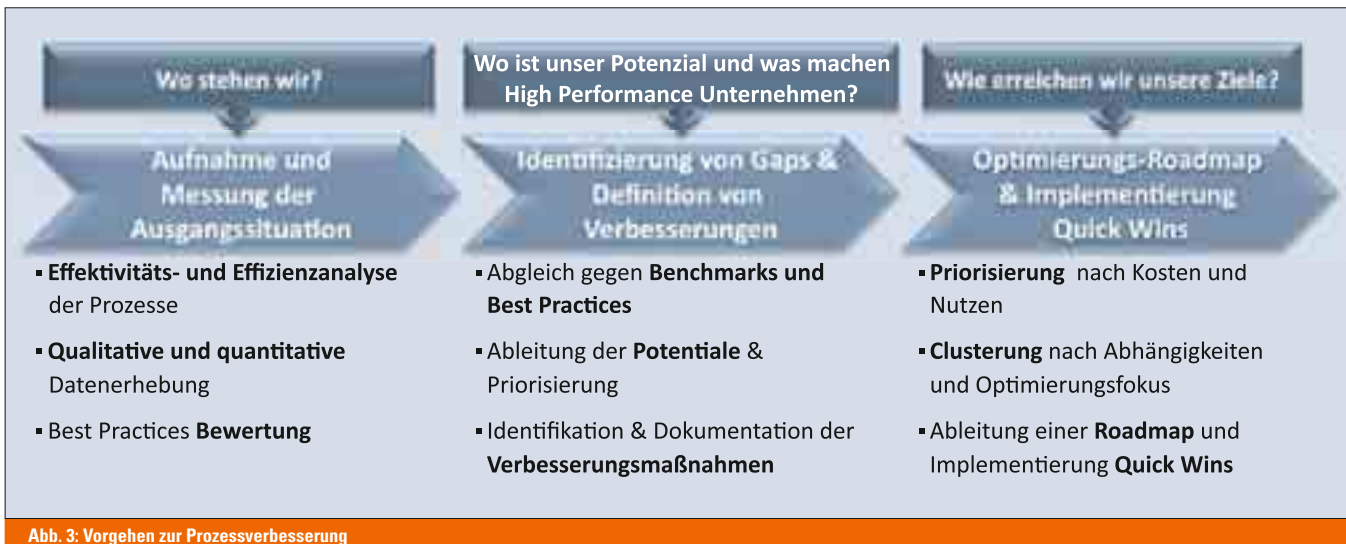


Abb. 2: Kostensenkungspotenzial im Transaktionsumfeld





repräsentative Erfahrungswerte zu sammeln. So können beispielsweise durch den punktuellen und intelligenten Einsatz von moderner Informationstechnologie bzw. durch die Nutzung von so genannten Effizienz-Tools in den bestehenden Prozessen noch hohe Effizienzgewinne realisiert werden. Dabei ist es möglich, schon bei kurzen Projektlaufzeiten bereits signifikante Verbesserungen zu realisieren. Damit ist ein sehr **vorteilhaftes Verhältnis zwischen Nutzen und Implementierungskosten** gegeben:

- Inkrementelle Prozessverbesserungen u.a. durch IT-Tools, mit relativ geringen Investments
- Quick Wins können schnell eingeführt und umgesetzt werden
- Kurze Amortisationszeit der Investitionen

Gerade in der heutigen wirtschaftlichen Lage sind derartige Projekte, bei denen Einsparungen ohne hohe vorgelagerte Investitionen erzielt werden können, äußerst interessant. Häufig sind auch schon große Shared Service Einführungen oder ERP-Harmonisierungen bei Unternehmen in der Vergangenheit durchgeführt worden. **Im Laufe der weiteren Entwicklung mit immer neuen Technologien hört die Prozessarbeit jedoch nie auf.** Einerseits wegen stattfindenden Veränderungen innerhalb der Unternehmen, aber auch sehr stark im Sinne eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses.

Vor dem Einstieg in Überlegungen zu einer geeigneten Methodik und einem Vorgehensmodell für derartige Optimierungsprojekte ist es wich-

tig, kritische Erfolgsfaktoren zu berücksichtigen. So sollten zum Beispiel die transaktionalen **Finanzprozesse** nicht isoliert betrachtet, sondern **mit den vor- und nachgelagerten Prozessen optimal verzahnt und aufeinander abgestimmt** werden. Es empfiehlt sich daher eine **End-to-End Betrachtung** der Prozesse. Dabei ist notwendig, ein einheitliches und durchgängiges Prozessmodell zu verwenden, und den richtigen Detaillevel für die Ableitung und Definition von Optimierungen festzulegen.

Ein weiterer kritischer Erfolgsfaktor ist, bei Beginn die geeigneten Key Performance Indikatoren (KPIs) zu bestimmen. Diese sollten mit internen aber auch mit externen Benchmarks vergleichbar sein. Dennoch muss der Aufwand durch wenige aussagekräftige und vorzugsweise auch noch **leicht zu ermittelnde KPIs für ein sauberes Baselining** gering gehalten werden. Ein transparenter Startpunkt der momentanen Prozesseffizienz und -effektivität ist Grundvoraussetzung, um Erfolge im Laufe der Optimierung objektiv nachhalten zu können.

Auch wenn die Benchmarks im transaktionalen Prozessbereich über die unterschiedlichen Industrien hinweg sehr stabil sind, hat natürlich jedes Unternehmen seine Spezifika. Es bedarf einer genauen Interpretation sowie einer Fokussierung auf diejenigen Prozesse, die das größte Verbesserungspotenzial aufweisen. Dabei soll es sich nicht um ein komplettes und separates Prozess-Benchmarking Projekt handeln, sondern vielmehr um einen effizient erhobenen und faktenbasierten Aufsatzpunkt für eine strukturierte und zielgerichtete Optimierung.

### Eine Ist-Analyse ist oftmals zwingend, sollte aber sehr kurz und effizient sein

Vielen Unternehmen fehlt oftmals eine **durchgängige Transparenz ihrer Prozesseffizienz und -effektivität** und damit auch die Basis für maßgeschneiderte Optimierungsansätze. Zwar liegen oftmals z.B. Prozessdokumentation oder sogar auch punktuell Kennzahlen vor, jedoch reichen diese Informationen nur selten aus, um sich ein umfassendes Bild über die Prozess-Performance zu machen.

Somit können erst einmal **wichtige grundsätzliche Fragen** wie z.B.:

- wo stehen wir als Unternehmen mit unseren transaktionalen Finanzprozessen,
- wo liegt unser Potenzial und was machen High Performance Unternehmen,
- wie können wir unsere Ziele erreichen,

nicht beantwortet werden und bleiben im Dunkeln. Für die Beantwortung dieser Fragen hat sich ein dreistufiges Vorgehen bewährt (vgl. [Abb. 3](#)).

Für die erste Frage ist es wichtig zu verstehen, wie bestehende Prozesse überhaupt effizient gemessen und bewertet werden können. Erst auf dieser Basis können überhaupt ein mögliches Potenzial ermittelt und gezielte und systematische Ansatzpunkte für Verbesserungen aufgezeigt werden.

In der Praxis hat sich dafür ein effizienter und eng aufeinander abgestimmter **Mix zwischen**

einer **quantitativen und qualitativen Analyse der Ist-Situation** bewährt.

- Im quantitativen Part werden die wichtigsten KPIs für Aufwand und Zeit, aber auch für Qualität erhoben und mit Erfahrungs- und Benchmarkwerten verglichen. **Neben den wichtigsten KPIs je Prozess ist es dabei notwendig, noch weitere, kaskadierende Kennzahlen zu erheben.** Dies ermöglicht KPIs einzelnen Sub-Prozessen, zumindest teilweise, zuordnen zu können und direkte Ansatzpunkte für Optimierungen zu identifizieren. Die Datenbasis, vor allem für die Produktivitätskennzahlen wie z.B. Anzahl ausgewählter Transaktionen oder Buchungen, liegt in den ERP-Systemen vor. Diese können mit einiger Erfahrung mit vertretbarem Aufwand ermittelt werden und bieten bereits einen guten Einstieg.
- Für den qualitativen Part empfiehlt es sich, auf Basis einer **Best-Practice-Analyse** Informationen zu den bestehenden Prozessen zu erheben. Dies ist wichtig, um das Design der derzeitigen Prozesse strukturiert und vergleichbar aufzunehmen und um vor allem, die bereits jetzt schon genutzten internen Best Practices gezielt abzufragen und über

den Gesamtprozess zu identifizieren. Unbedingt notwendig ist hierbei, **bereits angewendete Best Practices genau zu analysieren und zu bewerten.**

Wird die Practice auch komplett und umfassend sowie durchgehend konsequent angewendet? Gibt es besondere Schwierigkeiten, sind z.B. Workarounds und ähnliche Maßnahmen notwendig? Dies ist im Detail zu bewerten und einzustufen, denn eine reine Beantwortung mit „ja“, die Practice ist im Einsatz oder nicht, liefert keine ausreichenden Ergebnisse. Die bereits angewendeten Best Practices können nun je Sub-Prozess mit denen von externen Unternehmen sowie mit denen von internen Business Units genutzten Best Practices abgeglichen, und dadurch Gaps identifiziert werden.

Unter anderem diese Gaps zu führenden Unternehmen sind es dann im Anschluss, die wichtige Ansatzpunkte für Optimierungshandlungen geben und wodurch auch die KPIs verlässlicher interpretiert werden können. Dazu muss dieser Part genau mit dem quantitativen Part abgestimmt und kombiniert werden, um ein ganzheitliches Bild auf Basis möglichst weniger Informationen zu er-

halten und um die **Ergebnisse der Analyse zu hinterfragen und zu verproben.** Nur so lassen sich ein geringer Aufwand und belastbare Ergebnisse erzielen, die eine Fokussierung auf die Prozessanteile mit höchstem Wertsteigerungspotenzial erlauben.

Die gesamt erhobenen KPIs können je Prozess zu einer Kennzahl aggregiert werden. Auch die Ergebnisse der qualitativen Analysen können **auf Grundlage eines gewichteten Scoring Models zusammengefasst** und die identifizierten Best Practices auf der anderen Achse aufgetragen werden (vgl. Abb. 4). Die Lücke zu führenden Unternehmen stellt das Potenzial der transaktionalen Prozesse dar. Die Potenzialermittlung im Sinne von erreichbaren Einsparungen sollte sich sicherlich mehr auf den quantitativen Part stützen, da die **KPIs objektiver und auch als Input für einen Business Case** gut nutzbar sind.

### Effizienz-Tools als maßgeblicher Enabler für Prozessoptimierungen

Sobald die Ergebnisse der Analysephase vorliegen, ist eine objektive Auswertung und Interpretation der gesammelten Informationen erforderlich. Wie bereits beschrieben, können aus dem Best-Practice Assessment und vor allem aus deren tieferen Bewertungen und Analyse **detaillierte Prozesseinblicke zur Identifizierung der Schwachpunkte** gewonnen werden. Speziell der Frage, **was machen führende Unternehmen anders und welche Tools verwenden sie**, wird hierbei auf den Grund gegangen. Dies sind erfahrungsgemäß für die Unternehmen sehr wertvolle Einblicke und Ideen, die dabei für einen Einstieg in die Prozessarbeit gewonnen werden.

Für das weitere Vorgehen ist es sinnvoll, **sich zunächst auf die wichtigsten und größten Sub-Prozesse zu fokussieren.** Zusätzlich werden durch das Benchmarking von ausgewählten KPIs und Effizienz-Indikatoren die Haupt-Verbesserungsbereiche und Potenziale aufgedeckt. Speziell hier bietet der kombinierte Ansatz einen weiteren Vorteil. Es ist dabei möglich, die einzelnen KPIs weitgehend den Sub-Prozessen zuzuordnen und auch mit den einzelnen Best Practices zu verknüpfen oder

#### Autoren



#### Andreas Biehler

ist Partner bei Accenture in dem Geschäftsbereich für die Einführung von Finanzverfahren. Er ist seit 15 Jahren im Bereich Finanzen, Rechnungswesen und Controlling tätig und beschäftigt sich insbesondere mit der Optimierung von Finanzorganisationen, dem optimalen Prozessdesign und der Einführung von Finanzsystemen. E-Mail: [Andreas.Biehler@accenture.com](mailto:Andreas.Biehler@accenture.com)

#### André Holhozinskyj

ist Senior Manager bei Accenture. Er verfügt über langjährige Beratungserfahrung im Bereich Finance & Performance Management. Bei zahlreichen internationalen Konzernen hat er vielschichtige Programme zur Neuausrichtung des Finanzbereichs begleitet und verantwortet.

E-Mail: [Andre.Holhozinskyj@accenture.com](mailto:Andre.Holhozinskyj@accenture.com)



#### Jochen Rock

ist Manager bei Accenture. Er hat langjährige Erfahrung in den Bereichen Finanzen und Accounting sowie IT-Systeme. Er leitete verschiedene Projekte mit dem Schwerpunkt der Analyse und Optimierung von Finanzprozessen und Strukturen. Im Mittelpunkt standen dabei sowohl Gesichtspunkte der Effizienz als auch der Ordnungsmäßigkeit und ein effektives Kontrollsystem.

E-Mail: [Jochen.Rock@accenture.com](mailto:Jochen.Rock@accenture.com)

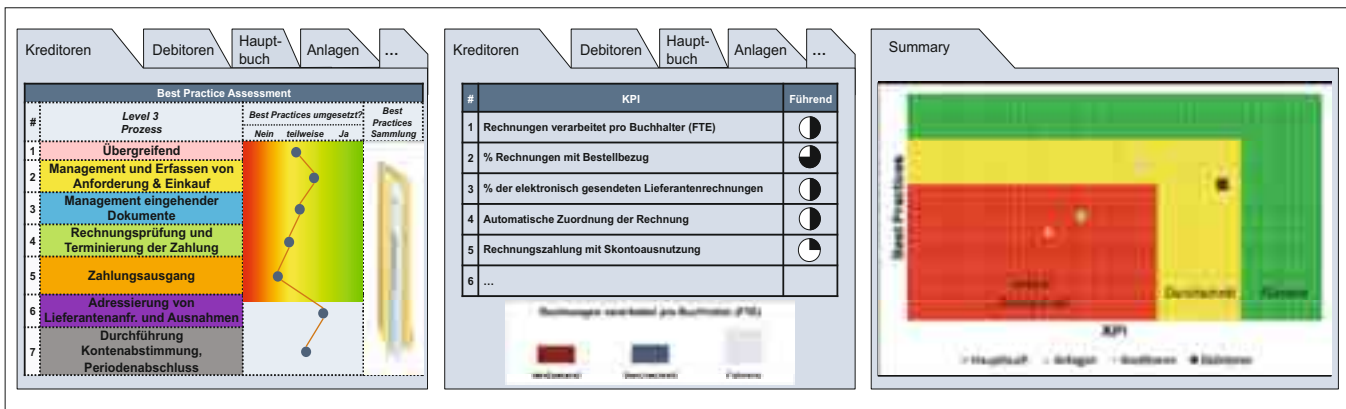


Abb. 4: Best Practice Scoring Modell

zumindest in Beziehung zu setzen. Eine Gegenüberstellung und ein Vergleich zusammenhängender KPIs und Best Practices kann gute Einstiegspunkte bieten, wenn beispielsweise Best Practices eigentlich bereits eingesetzt werden, jedoch die dafür relevanten KPIs dies nicht widerspiegeln.

So sollte die konsequente und umfassende Nutzung eines Bestellsystems direkten Einfluss auf die Anzahl von Rechnungen mit einer Bestellung haben oder eine hohe Lieferantenintegration und -anbindung direkten Bezug zu elektronischen Bestellungen und der elektronischen Rechnungseingangquote haben. Genau aus diesem Grund ist die **Kombination von intelligent ausgewählten quantitativen Kennzahlen und dem qualitative Best Practices Assessment** so attraktiv und in der Praxis bewährt. Somit erfolgt eine Plausibilisierung und Validierung der beiden Ergebnisse.

Wie schon am Anfang ausgeführt, sind nur noch **selten sehr offensichtliche und große prozessuale Schwachstellen** in diesem Bereich vorzufinden. Deshalb sind für die Optimierung viele detaillierte Maßnahmen, Aktionen und Werkzeuge abzuleiten, um inkrementelle Prozessverbesserungen vorantreiben und umsetzen zu können. Häufig sind es Effizienz-Tools, die insbesondere an gewissen „Pain Points“ überbrücken können, Medienbrüche verhindern, Prozesse standardisieren und vereinfachen oder Komplexitäten und Fehler durch Validierungen reduzieren.

Ein **wichtiges Beispiel** sind in diesem Zusammenhang **Self-Service und Web-Portale** für Kunden, Lieferanten aber auch interne Mitarbeiter, welche von führenden Unternehmen

sehr intensiv angewendet werden. Diese Effizienz-Tools können in bestehende ERP-Systeme leicht integriert werden und zusätzlich Prozessinsparungen (häufig auch über ERP-Systemgrenzen hinweg) mit relativ geringen Investments generieren und den Prozess Schritt für Schritt weiter verbessern (vgl. Abb. 5). Dies ist besonders bei Shared Service Organisationen oder bei sehr heterogenen Systemlandschaften mit großem Erfolg anwendbar, da diese Tools von unterschiedlichen ERP-Systemen mit häufig nur geringen Anpassungen genutzt werden und somit zusätzliche Synergien entstehen.

### Hinterlegen des ermittelten Potenzials mit operativen Maßnahmen

Für die schrittweise Detaillierung von Optimierungsmaßnahmen hat es sich bewährt, so ge-

nannte Maßnahmen für jede potenzielle Verbesserungsinitiative und jede Automatisierung anzulegen. Wichtig ist es, von der konzeptionellen Idee bis hin zu einem detaillierten Umsetzungsplan mit Meilensteinen den **Härtegrad je Maßnahme sukzessive und systematisch zu erhöhen**. Zudem sind die konzeptionellen Ideen und angedachten Tools in Expertenrunden kontinuierlich zu hinterfragen und auf ihre Anwendbarkeit und Umsetzbarkeit zu prüfen.

In diesem Prozess ist es nur normal, wenn bei der Konkretisierung und Detaillierung auch Maßnahmen wieder verworfen oder zumindest zurückgestellt werden. Eine **detaillierte Dokumentation sollte innerhalb der Maßnahmenausgestaltung erfolgen**, und neben der genauen Beschreibung der Maßnahme sind auch mögliche Risiken, Annahmen, Kosten, Einsparpotenzial und Dauer der Maßnahme ab-

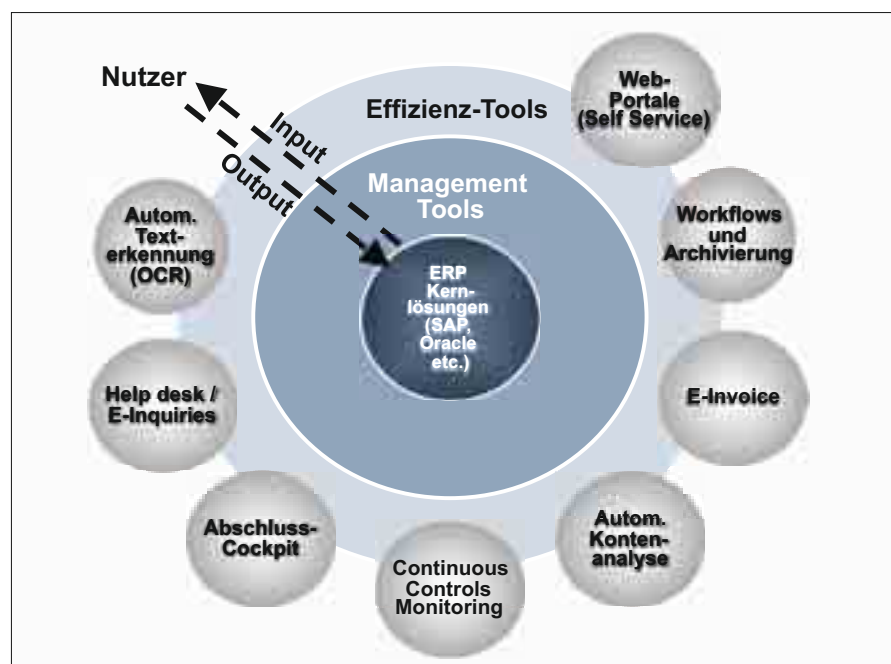


Abb. 5: Effizienz-Tools für ERP-Zugriff

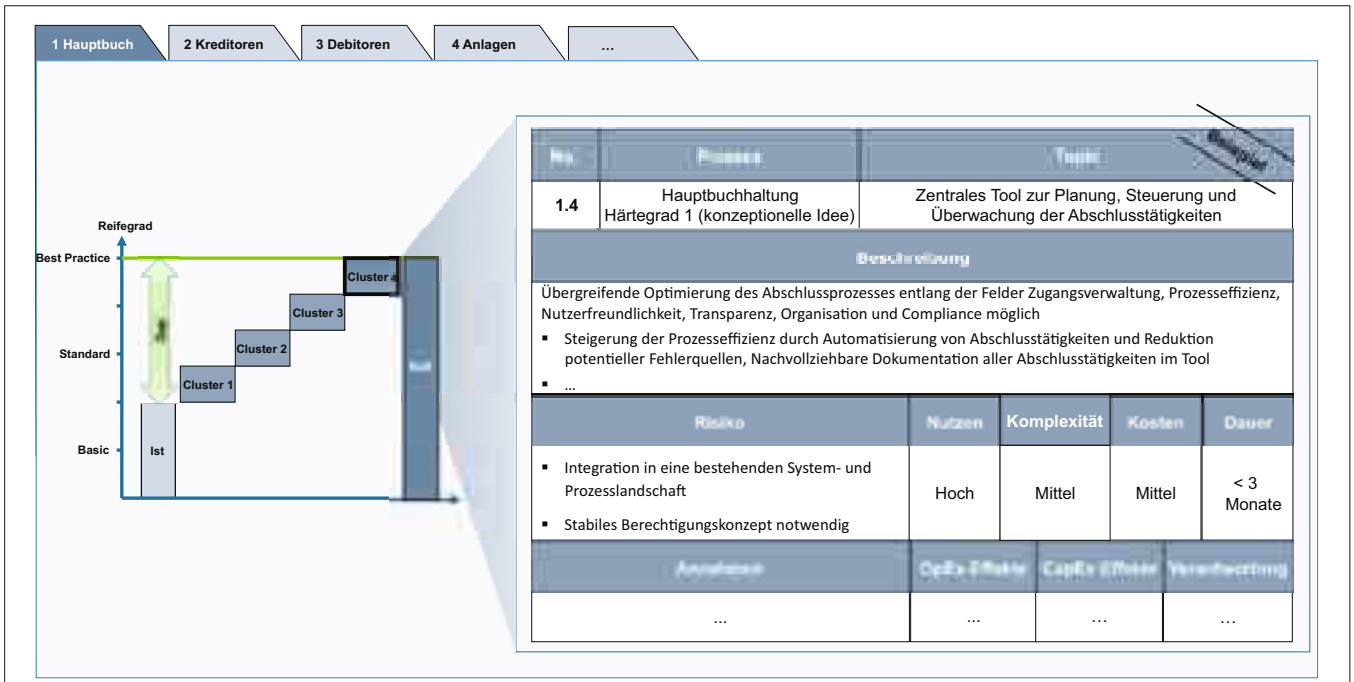


Abb. 6: Maßnahmendokumentation

zuschätzen und zu hinterlegen. Auf Basis dessen kann anschließend eine fundierte Entscheidung und Freigabe durch die Projektleitung für geeignete und sinnvolle Maßnahmen erfolgen.

Dabei wird das bei der Analyse identifizierte Potenzial durch diese operativen Maßnahmen einzeln hinterlegt und unterfüttert. Nur so ist eine Validierung und Konkretisierung möglich, mit welchen Maßnahmen und Tools das Gap zu führenden Unternehmen (möglicherweise angepasst an das individuelle Ambitions-Niveau des Unternehmens) geschlossen werden kann

und wie genau die Einsparungen oder Verbesserungen realisiert werden können (vgl. Abb. 6).

Diese Maßnahmen bilden auch die **Brücke vom Ist- zum Sollprozess**, und es lassen sich daraus notwendige Überführungsaktivitäten wie z.B. Schulungsbedarf für neue Anwendungen oder Prozessänderungen sowie notwendige Abstimmaktivitäten mit Schnittstellenpartnern und Prozessbeteiligten für die Umsetzung der Maßnahmen ableiten. Aus dem Pool der identifizierten, bewerteten und freigegebenen Maßnahmen kann somit auch eine **Priorisierung nach Nutzen und Realisierungsaufwand** abgeleitet werden (vgl. Abb. 7).

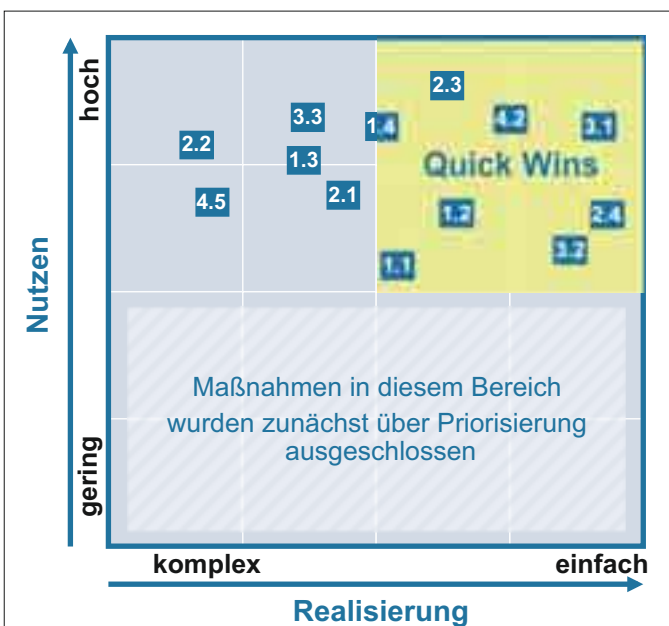


Abb. 7: Priorisierung der Maßnahmen

### Execution-Tracking ist kritisch für das erfolgreiche Vorantreiben der Optimierungs-Roadmap

Die Optimierungs-Roadmap kann nicht nur auf Basis einer Betrachtung von Nutzen und Realisierungsaufwand aufgestellt werden. Natürlich sind auch **Abhängigkeiten und andere Implementierungsrestriktionen zwischen den Maßnahmen zu berücksichtigen und Optimierungscluster** aus zusammengehörenden Maßnahmen **zu bilden**. Während bei den Quick Wins direkt mit der Umsetzung bzw. Umsetzungsvorbereitung begonnen werden kann, sind die längerfristigen Maßnahmen-Cluster Bestandteil der Optimierungs-Roadmap und zeitlich entsprechend zu planen, sowie mit den zur Verfügung stehenden Ressourcen abzustimmen (vgl. Abb. 8).

Grundsätzlich ist auch der Ausgangspunkt und Hauptfokus beim Festlegen der Optimierungsrichtung mit einzubeziehen. Sind beispielsweise Verbesserungen in Richtung Effizienz und Kosten aufgrund von hohem Einsparpotenzial erste Priorität, sollten zunächst diese Maßnahmen bzw. diese Optimierungs-Cluster in Angriff genommen werden. Liegt das Hauptpotenzial bei Qualitätsverbesserungen und Effektivitätssteigerungen, sind derartige Themen vorrangig voranzutreiben. Neben dem Ausgangspunkt und Fokus ist die **Charakteristik des jewei-**

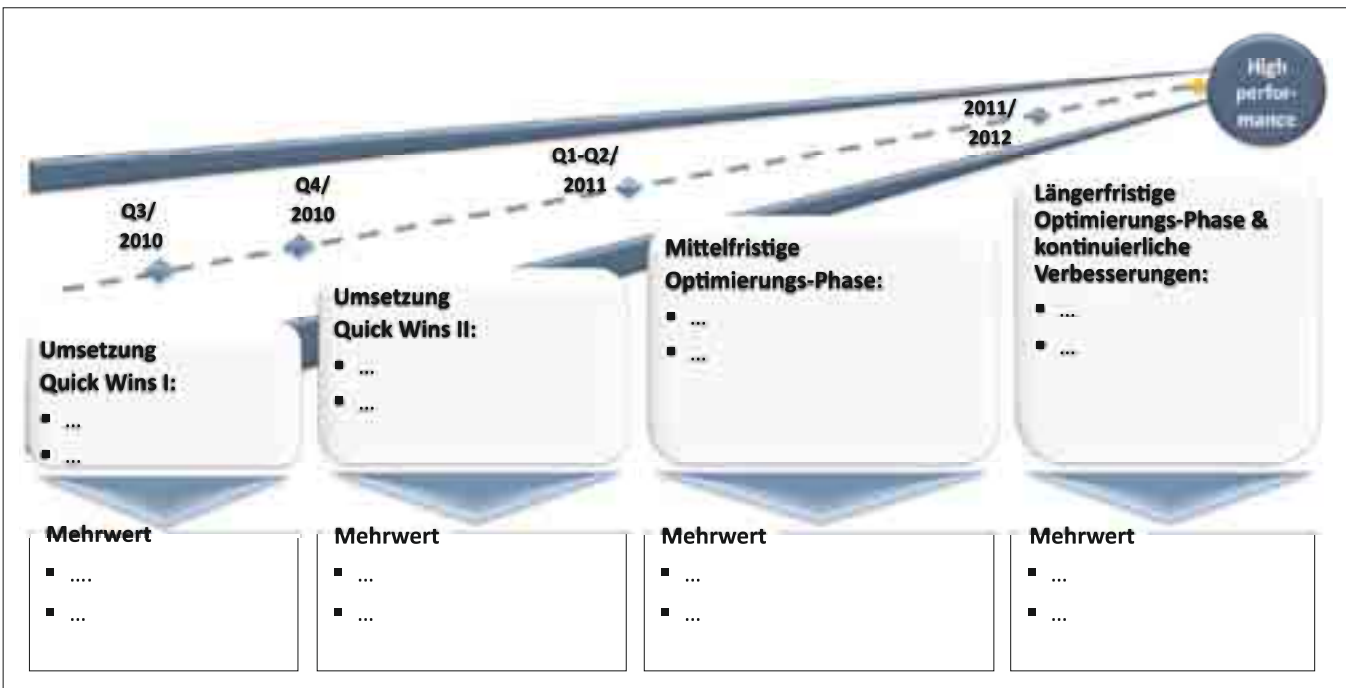


Abb. 8: Optimierungsroadmap

ligen Prozesses selbst ein Kriterium für die Optimierungsrichtung. Bei Abschlussprozessen oder bei der Anlagenbuchhaltung ist sicher die Effektivität und Qualität entscheidender für den Prozess, schon alleine unter Compliance-Gesichtspunkten, als der reine Kostenfokus. Wohingegen z.B. ein Kreditorenprozess sehr viel stärker unter dem Effizienzgesichtspunkt optimiert werden kann (vgl. Abb. 9).

Grundsätzlich ist für die Zielerreichung unbedingt ein kontinuierliches und **sehr striktes Execution-Tracking mit Top-Level Support** zu etablieren. Nur so ist es realistisch, die Maßnahmen und Verbesserungen umzusetzen und den Business Case sowie die angestrebten Einsparungen auch wirklich zu realisieren. Die Vernachlässigung dieses Themas ist einer der häufigsten Gründe, warum Optimierungsprogramme häufig nicht die gewünschten Resultate bringen. Des Weiteren muss ein Prozess für kontinuierliche weitere Verbesserungen frühzeitig berücksichtigt und aufgesetzt werden.

### Fazit und Ausblick

Mit bereits vorhandenen robusten Systemen und Prozessen wird es für führende Unternehmen auch in Zukunft leichter möglich sein, inkrementelle Verbesserungen in den transaktio-

nalen Finanzprozessen durchzuführen. Für durchschnittliche Unternehmen drängt die Zeit und es entsteht für diese mehr und mehr eine „Burning Plattform“, um den **Abstand zu führenden Unternehmen zu verringern oder nicht noch größer werden zu lassen**. So kann auch in Zukunft von führenden Unternehmen erwartet werden, dass sie weiter unnötige Komplexitäten reduzieren, wo immer sie auftreten; und moderne Informationstechnologie stellt hierfür ein zentrales Werkzeug bereit. Weiterhin sind in Zukunft sicherlich auch „**Lean Six Sigma**“ Konzepte für Geschäftsprozesse sowie spezielle Process Intelligence Tools sehr relevant.

Der Traum von so genannten „Lights Out“ Prozessen (Prozesse, die so gut definiert und automatisiert sind, dass sie komplett ohne menschliches Eingreifen und mit minimalen Kosten durch die Systeme laufen) mag für manche Prozesse immer noch einige Zeit weg sein, aber

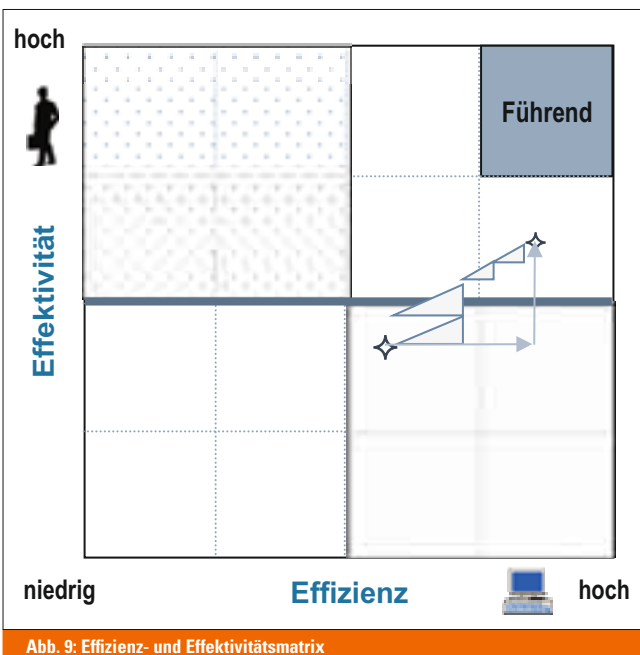


Abb. 9: Effizienz- und Effektivitätsmatrix

führende Unternehmen ebnen bereits jetzt den Weg und drängen verstärkt in diese Richtung.

### Literatur

- Hammer, Michael: Das prozesszentrierte Unternehmen – Die Arbeitswelt nach dem Reengineering, Springer Verlag
- Accenture Studie: Achieving high performance through shared services; Lessons from the masters 2009
- Hackett Benchmarking Studie

# Strategische Personalplanung mit Augenmaß und Pragmatismus

von Axel Krebs, Christian Peters und Martin Wild



Die KSB Aktiengesellschaft ist ein weltweit führender Hersteller von Pumpen, Armaturen und zugehörigen Systemen. Aufgrund der Ausrichtung auf hochentwickelte und komplexe Produkte rekrutiert die KSB ihre Mitarbeiter nicht kurzfristig am Arbeitsmarkt, sondern ist darauf angewiesen, **Kompetenzen über langjährige Entwicklungsstufen aufzubauen**. Verschärft wird diese Situation durch den **zunehmenden Fachkräftemangel und den demografischen Wandel**.

Mit der strategischen Personalplanung galt es ein Instrument zu entwickeln, mit dem nachhaltig die aus den Zielen des Unternehmens und der Geschäftsbereiche abgeleiteten personalwirtschaftlichen Maßnahmen langfristig geplant und vorbereitet werden. Kurzfristige, kostspielige und unter Umständen provisorische Rekrutierung, Personalentwicklung oder Weiterbildung von Mitarbeitern sollten der Vergangenheit angehören.

## Einführung leidet häufig unter konzeptionellen Schwächen

Die strategische Personalplanung ist in vielen Unternehmen schon lange kein unbekanntes HR-Thema mehr und Fachpublikationen preisen in den letzten Jahren immer neue Rechen- und Simulationsprogramme zur strategischen Personalplanung an. Vielen HR Organisationen ist es aber **noch nicht gelungen ist, die strategische Personalplanung als Instrument in den Geschäftsbereichen zu etablieren**. Der Grund dafür ist schnell gefunden. Bisherige Anstrengungen haben zumeist den

falschen Fokus: Die Planung beschränkt sich auf die möglichst genaue Simulation des Personalbestandes und wird durch komplexe Simulationssoftware zu einer rechnergestützten Zeitbeschäftigung für zahlenaffine HR Controller. Gleichzeitig findet strategische Personalplanung ausschließlich innerhalb von HR statt – mit dem strategischen Management im Unternehmen wird sowohl in der Konzeption als auch in der Durchführung von strategischen Planungsszenarien nur selten zusammengearbeitet.

**Der Dreh- und Angelpunkt der strategischen Personalplanung ist jedoch die Einbettung in die gesamtstrategischen Prozesse des Unternehmens.** Wesentlicher Erfolgsfaktor bei der Implementierung der strategischen Personalplanung ist daher ein einheitliches Verständnis in HR und den Geschäftsbereichen über Ziel und Zweck sowie über den Ablauf der Planungsprozesse. Die strategische Personalplanung resultiert erst über die Mandatierung durch das strategische Management und den Geschäftsbereichen in akzeptierten Planungsergebnissen sowie in nachgefragten konkreten Folgemaßnahmen.

**Die Einführung der strategischen Personalplanung scheitert häufig,**

- weil kein konkreter Auftrag des Top Management vorliegt
- weil der Nutzen der strategischen Personalplanung nicht betriebswirtschaftlich nachgewiesen wird
- weil der Zugang zu Informationen aus der Unternehmensstrategie nicht vorhanden ist

- weil keine Verzahnung zum Prozess der Strategieentwicklung im Unternehmen stattfindet
- weil ein unterstützendes Job Family Konzept fehlt
- weil der Implementierungsfokus häufig auf der Auswahl möglichst komplexer Simulationssoftware statt auf in den Geschäftsbereichen nachvollziehbaren Konzepten, Prozessen und Planungsergebnissen liegt
- weil die Ergebnisse in den Geschäftsbereichen auf kein Interesse stoßen

**Unternehmen mit einem etablierten Planungsprozess verzichten auf möglichst viele Komplexitätstreiber:**

- Wenige, akzeptierte Parameter bei der Bestandsfortschreibung und Bedarfsermittlung
- Wenige, tiefgehende Expertengespräche mit strategischen Entscheidern statt viele oberflächliche Abfragen in der Bedarfsermittlung
- Verwendung bekannter Ausdrücke und Sprachregelungen im Gespräch mit den Geschäftsbereichen
- Vorhalten konkreter HR Handlungsoptionen zur Unterstützung in der Maßnahmenauswahl

## Fünf-Phasen-Konzept zur Einführung der strategischen Personalplanung

Über ein Fünf-Phasen-Konzept wurde sichergestellt, dass bei der Entwicklung der strategischen Personalplanung eine frühzeitige und angemessene Einbindung des strategischen Managements sowie der Geschäftsbereiche sichergestellt ist.

### Phase 1: Self-Assessment durchführen

Die erste Projektphase wurde genutzt, um eine **kritische Analyse über die bisherigen Personalplanungsprozesse** durchzuführen. Angelehnt an das Benchmarking HR Controlling wurde eine Bestandsaufnahme anhand von acht best-practice Hebeln der strategischen Personalplanung durchgeführt (s. Abbildung 1). Die best-practice Hebel dienen zur Einordnung des aktuellen Planungsprozesses. So charakterisiert sich eine exzellente strategische Personalplanung dadurch, dass der **Auftraggeber in den strategischen Unternehmensebenen angesiedelt** ist und eine Beauftragung nicht singular durch einen Geschäftsbereich oder eine Fachabteilung erfolgt.

Entsprechend sind die Adressaten der strategischen Personalplanung nicht die Abteilungen oder Kostenstellenträger, sondern Führungskräfte im Unternehmen, die für die strategische Ausrichtung ganzer Organisationsbereiche verantwortlich sind und entsprechende Informationen zur Entwicklung und Durchsetzung von Geschäftsfeldstrategien benötigen. Entsprechend baut die strategische Personalplanung auf den Informationen aus der Unternehmens-

strategie oder den Geschäftsfeldstrategien auf, die in der Regel einen **Planungshorizont von über 3 Jahren** besitzen. Die strategische Personalplanung agiert nicht auf Einzel-Mitarbeiter-Ebene, sondern **bedarf eines intelligenten Job Family Konzeptes**, über das alle im Unternehmen abgebildeten Tätigkeitsgruppen sinnvoll und geschäftsbereichsdurchlässig in der Bestandsentwicklung abgebildet werden können (s. Abbildung 2 und Anhang: Job Family).

Erst dadurch werden unternehmensinterne Transfermöglichkeiten systemtisch aufgezeigt. Analog zur Zusammenfassung von Mitarbeitergruppen in Job Families erfolgt die **strategische Personalbedarfsermittlung auf hoher Aggregationsstufe**. In der Analyse stellt sich dementsprechend nicht vornehmlich die Frage nach der Entwicklung von Personalkosten, sondern die Frage nach Kompetenzen und zugehörigen Tätigkeitsgruppen, die künftig als erfolgskritisch zu bewerten sind, sowie nach den HR Handlungsoptionen, die dabei zur positiven Entwicklung beitragen. Diese Handlungsoptionen gilt es über einen dynamischen Bestand-Bedarfsabgleich zu simulieren und die Auswirkungen der jeweils ausgewählten Handlungsoption zu bewerten.

### Phase 2: Nutzenargumentation aufbauen

Ausgehend davon wurden in der nächsten Projektphase **zunächst eine stabile und akzeptierte Nutzenargumentation für die strategische Personalplanung aufgebaut**, mit der auf die Ansprechpartner in den Geschäftsbereichen zugegangen werden konnte. Diese Nutzenargumentation ist grundsätzlich über zwei Ausprägungen vorstellbar: Aufbau einer sachlogischen Argumentation oder Entwicklung eines Business Case zur Durchführung der strategischen Personalplanung. Zwar überzeugten innerhalb des Projektes bereits die Argumente, die für die Durchführung der strategischen Personalplanung sprechen, wie z.B. das systematische Aufzeigen von mittel- und langfristigen personalwirtschaftlichen Handlungsbedarfen zur Erreichung strategischer Geschäftsbereichsziele oder die Festlegung von Maßnahmen zur Linderung kritischer personeller Situationen inklusive der mittel- bis langfristigen Investitionsbedarfe in diese Maßnahmen.

Doch auch **der Business Case Strategische Personalplanung rechnet sich!** Auf Basis ak-

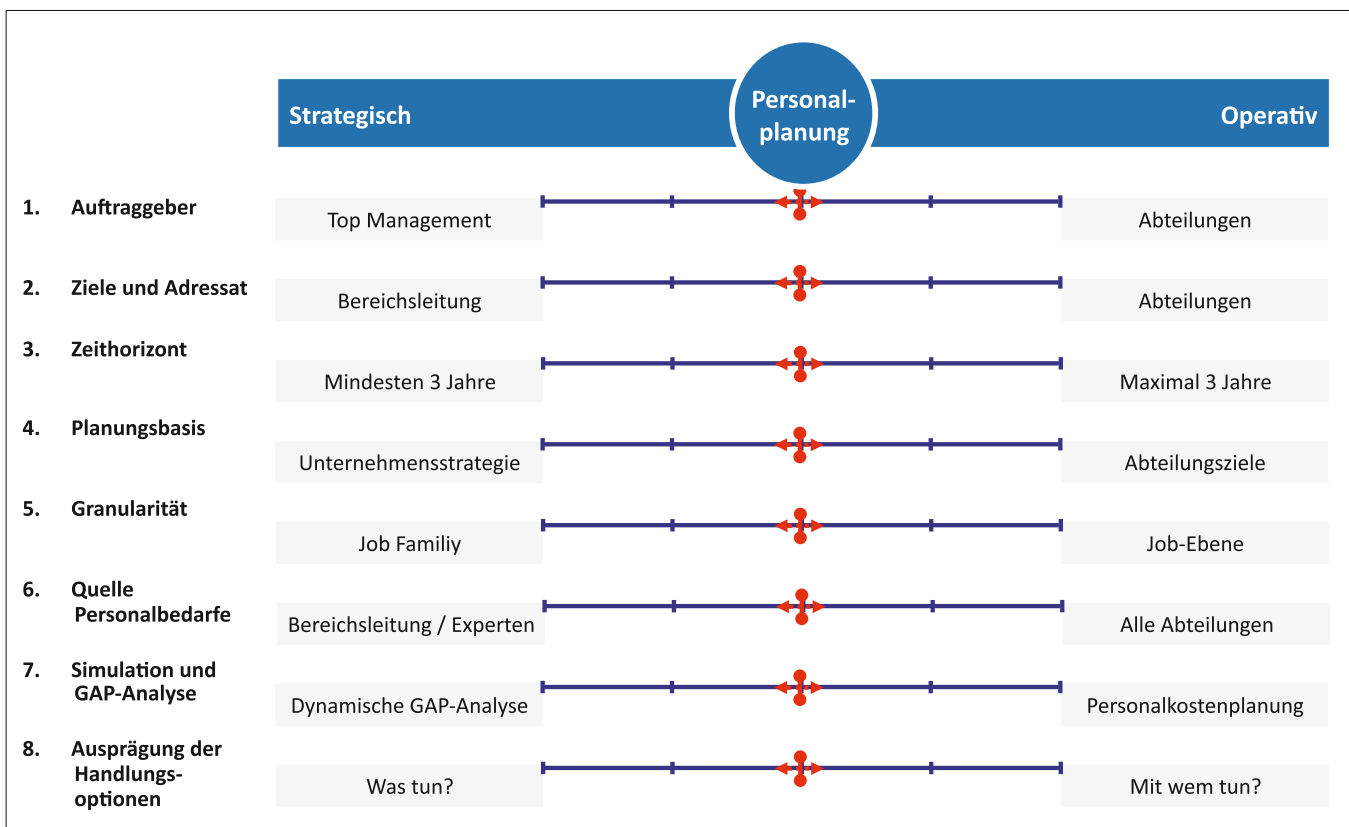


Abb. 1: Best-Practice Hebel der strategischen Personalplanung



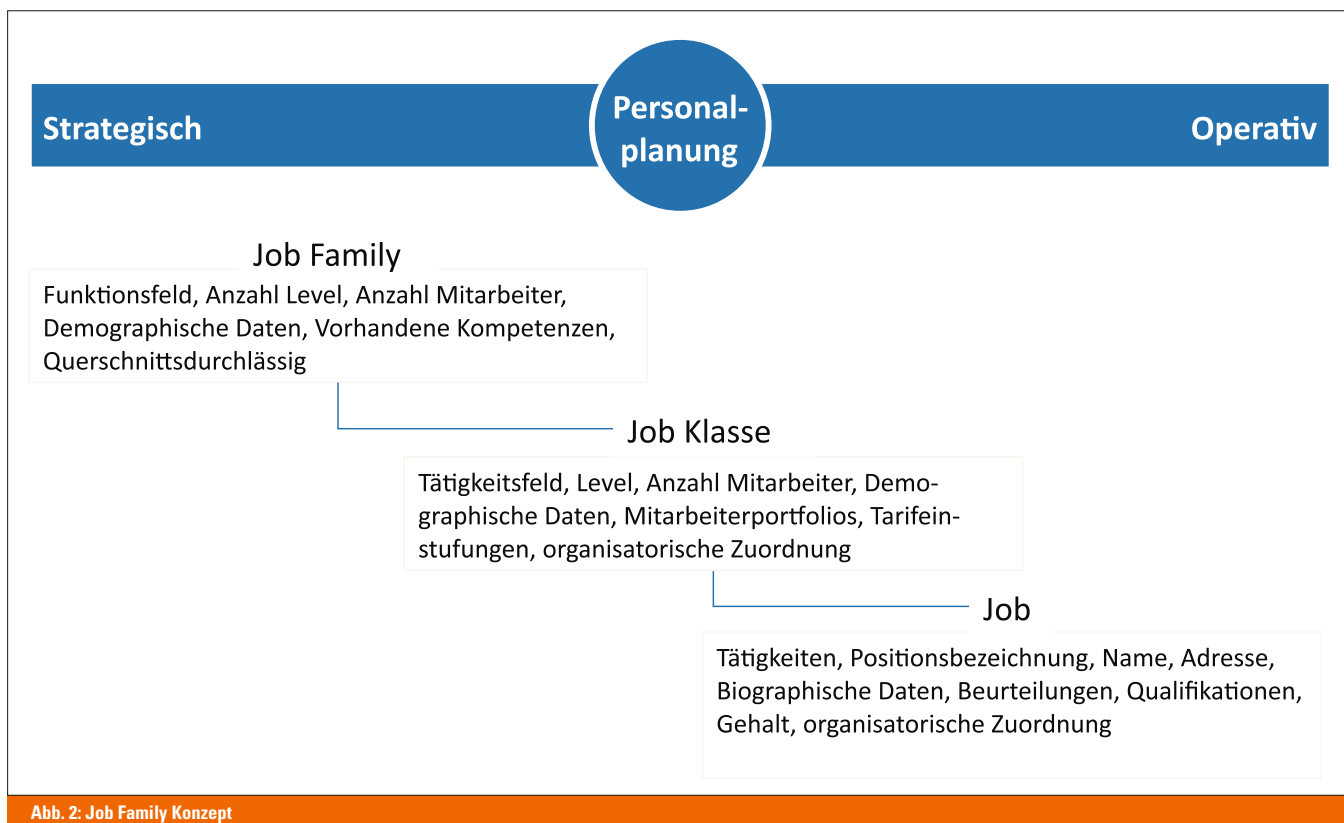


Abb. 2: Job Family Konzept

zeptierter Annahmen können verschiedene Szenarien berechnet werden. Der Ansatz stellt dabei eine mittel- bis langfristige Planung zur **Vermeidung von Personalunter- und überdeckungen, inklusive der Kosten für die entsprechenden Instrumente** (z.B. Ausbildung und Traineeprogramme), der meist üblichen kurzfristigen personalwirtschaftlichen Lösung gegenüber (hier: Rekrutierung auf einem umkämpften Arbeitsmarkt).

### Phase 3: Proof of concept durchführen

In der dritten Projektphase wurde zunächst das Gesamtziel und das Gesamtkonzept der strategischen Unternehmensebene vorgestellt und diskutiert. Dabei wurde auch die Frage nach der **Einbettung der strategischen Personalplanung in die bereits vorhandenen strategischen Planungsprozesse im Unternehmen**, der Zugang zu den unternehmensstrategischen Informationen sowie konkrete Anforderungen der Unternehmensleitung an eine strategische Personalplanung erörtert. Aufbauend auf diesen Anforderungen wurde in einem nächsten Schritt ein Job Family Konzept entwickelt, das die **Mitarbeiterschaft über 28 Job Families** abbilden kann.

Das Job Family Konzept richtet sich dabei nicht nach Organisationseinheiten, sondern nach den **vorhandenen Kompetenzen und Tätigkeitsanforderungen** an die Mitarbeiter. So sind beispielsweise in der Vertriebsorganisation durchaus Ingenieure tätig, diese können jedoch gegen geringen Entwicklungsaufwand in den für die Forschung und Entwicklung zuständigen Einheiten eingesetzt werden. Das Job Family Konzept bildet genau diese **organisatorische Durchlässigkeit** ab und zeigt auf, in welcher Organisationseinheit welche Kompetenzen angesiedelt sind. Zusätzlich erlaubt das Konzept, innerhalb der Job Families eine Abstufung über die verschiedenen Ausbildungsstufen vorzunehmen, **so dass sich beispielsweise die Job Family „Logistics“ aufteilt in Hilfskräfte, Facharbeiter und Experten mit Meisterbrief oder Studium**. Zudem besteht eine weitere Differenzierung zwischen Mitarbeitern ohne und mit Führungsverantwortlichkeit.

Dieses Konzept wurde inklusive der Nutzenargumentation mit einzelnen Geschäftsbereichsleitern abgestimmt. Dazu wurde dem jeweiligen Gesprächspartner der aktuelle Personalbestand über die definierten Job Families aufgezeigt und die Vorteile dieser Systematisierung erläutert. Es zeigte sich, dass die Geschäftsbereiche so-

wohl das kompetenzorientierte Job Family Konzept, als auch die HR Leistung strategische Personalplanung als sinnvolles und wertvolles Unterstützungsangebot für die Planung und Steuerung ihres Geschäftsbereichs ansehen. Die frühe Einbindung der Geschäftsbereiche ermöglichte zudem, das Konzept auf deren Anforderungen anzupassen sowie ein gemeinsames Verständnis und ein **gemeinsames Vokabular für die Job Families** und die Planungsschritte zu entwickeln. Dadurch baut die künftige Zusammenarbeit von HR und den Geschäftsbereichen bei der strategischen Personalplanung auf einer gemeinsamen Basis auf.

### Phase 4: Pragmatische Excel-Lösung entwickeln

Die mit den Geschäftsbereichen diskutierten Prozessschritte in der strategischen Personalplanung (s. [Abbildung 3](#)) wurden in der nächsten Phase auf der Basis von Aktivitäten, Verantwortlichkeiten und notwendigen Instrumenten konkretisiert. Im Laufe des Projektes entschied man sich dabei gegen die aufwändige Implementierung von komplexen Simulationsprogrammen für die strategische Personalplanung und für eine **pragmatische Excel-Lösung**.



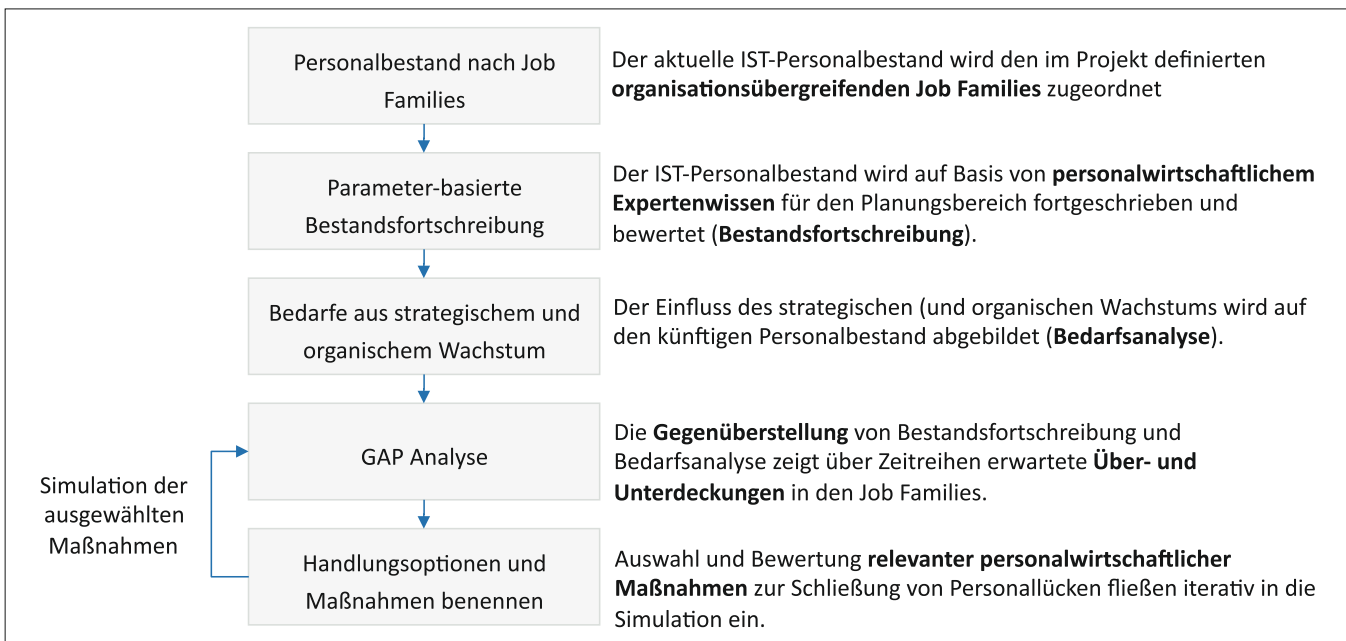


Abb. 3: Prozessschritte in der strategischen Personalplanung

Dadurch wurden kosten- und zeitintensive Anpassungen in der IT-Landschaft sowie die Abhängigkeit an die konzeptionellen Vorgaben der Software-Anbieter verhindert.

Das Excel-Tool bietet die notwendige Flexibilität, um die Daten aus den international verschiedenen Personalinformationssystemen aufzunehmen und beinhaltet gleichzeitig alle

notwendigen Templates, so dass die Geschäftsbereiche problemlos mit den notwendigen Instrumenten ausgestattet werden können. Gleichwohl bildet das Tool mehrstufige Simulationen an: **Neben der Bestandsfortschreibung auf Basis der Altersentwicklung ist eine Simulation von Renteneintritt, Fluktuation sowie eine Weiterentwicklung innerhalb einer Job Family (beispielsweise**

**vom Facharbeiter zum Meister) simulierbar.** Dabei können diese vier Parameter in der Ausprägung frei definiert und miteinander kombiniert werden. Nach der strategischen Bedarfsermittlung werden die entsprechenden Personalüber- und -unterdeckungen ebenfalls durch das Tool berechnet und abgebildet.

Zusätzlich sind HR Handlungsmaßnahmen, die im Tool hinterlegt sind, simulierbar. Diese können auf einzelne Job Families und Ausbildungsstufen wirken und sind in der weiteren Simulation ebenfalls den Planungsparametern (Renteneintritt, Fluktuation und Weiterentwicklung) unterworfen. **Alle Planungsergebnisse für einen Geschäftsbereich verdichtet das Tool dabei auf ein Tabellenblatt,** dessen Schaubilder in Entscheidungsvorlagen und Präsentationen einfach kopiert werden können (s. Abbildung 4). Die von Softwareanbietern ab und an beschworene Gefahr von nicht kontrollierbaren Zirkelbezügen und Leistungsgrenzen von Excel haben sich dabei nicht bewahrheitet.

### Phase 5: Pilot durchführen und Roll-Out planen

**Für den Piloten wurden zwei unterschiedliche Planungsbereiche ausgewählt.** Während sich der erste Planungsbereich, angesiedelt im osteuropäischen Raum, durch Ver-

#### Autoren



#### ■ Axel Krebs

ist Leiter Training bei der KSB Aktiengesellschaft. Als Projektleiter verantwortet er das Projekt zur globalen Einführung der strategischen Personalplanung bei der KSB.

E-Mail: axel.krebs@ksb.com

Tel.: 06233 86 26 97

#### ■ Christian Peters

ist Manager bei der Baumgartner & Partner Unternehmensberatung GmbH. Seit 10 Jahren berät er Unternehmen in allen Bereichen der HR Business Transformation. Er verantwortet das Projekt zur globalen Einführung der strategischen Personalplanung bei der KSB seitens Baumgartner & Partner.

E-Mail: christian.peters@baumgartner.de



#### ■ Martin Wild

ist Consultant bei der Baumgartner & Partner Unternehmensberatung GmbH. Er betreut die HR Controlling Community bei Baumgartner & Partner, in dem best practices der strategischen Personalplanung von Vertretern namhafter Unternehmen systematisch ausgetauscht werden. Er war als Berater am Projekt zur globalen Einführung der strategischen Personalplanung bei der KSB beteiligt.

E-Mail: martin.wild@baumgartner.de Tel.: 040 28 41 64 14

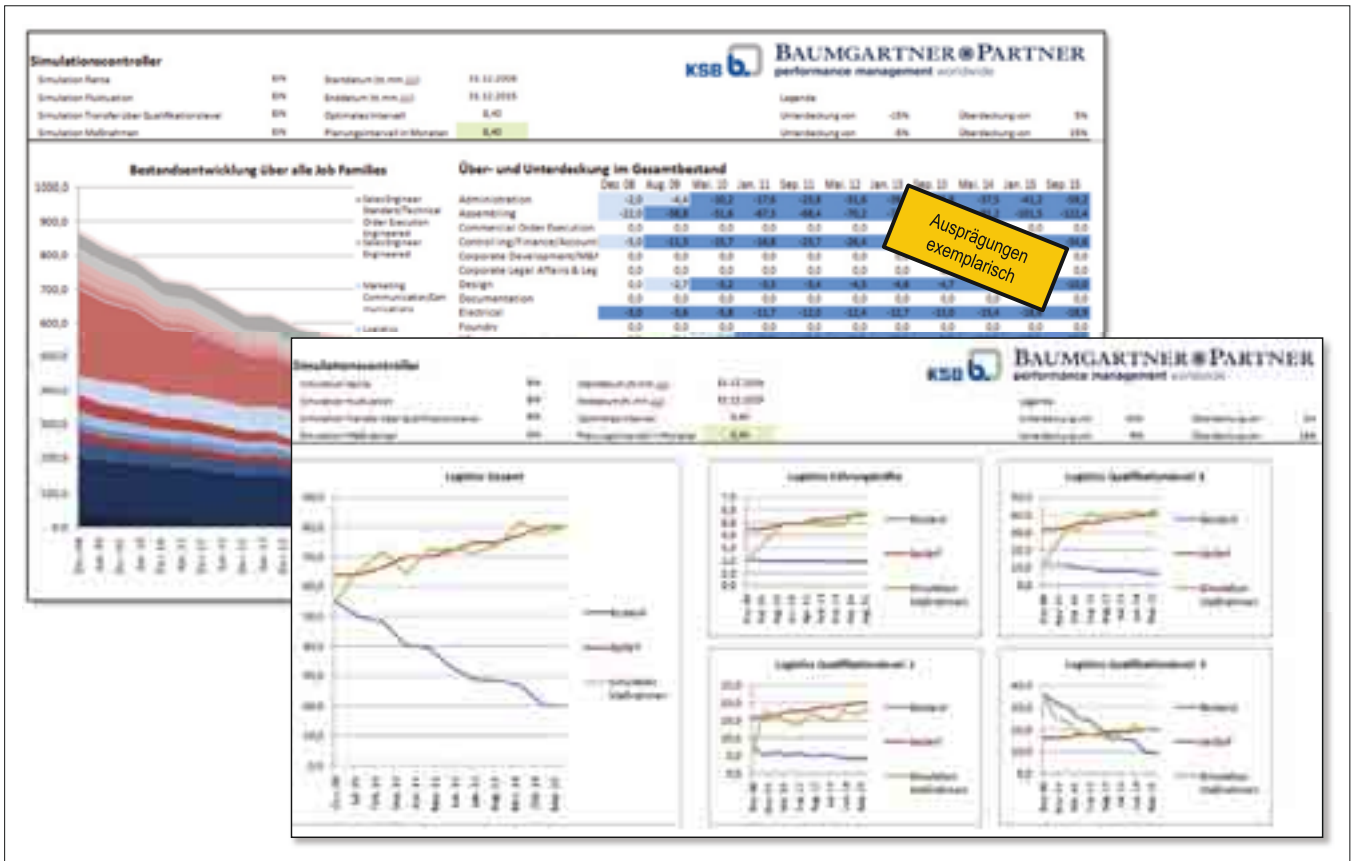


Abb. 4: Verdichtete Planungsergebnisse

triebsschwerpunkte, zweistellige Wachstumsziele, hohen Anforderungen an die Mitarbeiter und eine junge Belegschaft auszeichnet, beinhaltet der zweite Planungsbereich mehrere große Produktionsstandorte in Asien, in denen überdurchschnittliche Fluktuationsquoten herrschen.

Bei der Durchführung der Piloten erwiesen sich sowohl der konzipierte Prozess als auch die entwickelten Instrumente als stabil. Das Job Family Konzept traf auf internationaler Ebene auf Akzeptanz, die Einarbeitung der lokalen HR Mitarbeiter in den neuen Prozess gelang problemlos. In beiden pilotierten Planungsbereichen gelang es, die aktuellen Personaldaten kurzfristig in das Tool überzuführen und die strategischen Bedarfe über einen Workshop mit dem jeweiligen Geschäftsbereichsverantwortlichen abzufragen. Der pragmatische Simulationsansatz ermöglicht nun dem Geschäftsbereich mit HR, im speziellen mit der Personalentwicklung, tiefgehende Diskussionen über Handlungsoptionen zu führen und heute bereits HR-Maßnahmen zur **Linderung von Personalüber- und -unterdeckungen bis 2015** konkret zu planen.

Mit dem Projekt ist es der KSB innerhalb einer kurzen Zeitspanne von 6 Monaten mit dem richtigen Augenmaß für Pragmatismus gelungen, die strategische Personalplanung als wertvolles und effektivitätssteigerndes Planungs- und Steuerungsinstrument im Gesamtunternehmen zu etablieren.

### Anhang: Job Family

Der Begriff „Job Family“ steht für eine **Gruppe von Stellen, die gleichartige Tätigkeiten enthalten und sich durch vergleichbare Anforderungen** an Ausbildungsrichtung, Fähigkeiten, Fachwissen und Erfahrungen der Stelleninhaber auszeichnen. Job Families und deren Stellen sind nicht an Organisationseinheiten oder Standorte im Unternehmen gebunden, aber jede Stelle im Unternehmen ist genau einer Job Family zuzuordnen.

#### Job Families zeichnen sich aus durch:

- **Fachliche Konsistenz:** Positionen mit gleichen grundlegenden fachlichen Anforderungen, Kompetenzen und Tätigkeitsfeldern sind in einer Job Family vereinigt

ungen, Kompetenzen und Tätigkeitsfeldern sind in einer Job Family vereinigt

- **Prozessorientierung:** Das Job Family-Konzept orientiert sich am Wertschöpfungsprozess
- **Entwicklungsorientierung:** Job Families beinhalten aufeinander aufbauende Qualifikationsstufen; Job Families bieten Mitarbeitern Orientierungshilfe zur Weiterentwicklung
- **Erhebbarkeit:** Job Families sind im Personalinformationssystem hinterlegt. Jede Stelle im Unternehmen ist genau einer Job Family zugeordnet
- **Verzahnung:** Job Families lassen Abhängigkeiten und ‚Verwandtschaften‘ zu anderen Job Families erkennen
- **Unternehmensweite Akzeptanz:** Job Families sind in den Business Lines bekannt und geläufig; Job Families dienen auch außerhalb der strategischen Personalplanung zur Systematisierung

# Herausfischen, was für Sie drin ist: der Gehaltsspiegel 2010.



Der neue Gehaltsspiegel 2010 fürs Finanz- und  
Rechnungswesen ist da:

[www.roberthalf.de/gehalt](http://www.roberthalf.de/gehalt)

 Robert Half®



# Leuchten-Unternehmen bringt Licht in die Bonusdiskussion

## Fallstudie Zumtobel

von Markus Piazzai und Thomas Spitzenfeil

Das österreichische Leuchten-Unternehmen Zumtobel hat seinen Bonusplan von der Budgetierung getrennt und indexiert. Dies wurde im **stark zyklischen Bauzulieferermarkt** notwendig, weil externe Effekte einen zu großen Einfluss auf das Unternehmensergebnis ausüben. **Das Resultat der Indexierung ist ein objektiver Bonusplan, der langfristig, nachhaltig und fair ist.** Dieser Artikel zeigt, wie Zumtobel bei der Auswahl und Ausgestaltung des Bonusplans vorging und welche Entscheidungen bei der Umsetzung gefällt wurden.

### Ausgangslage I: Trennung von Bonusplan und Budget sind ein erster Erfolg ...

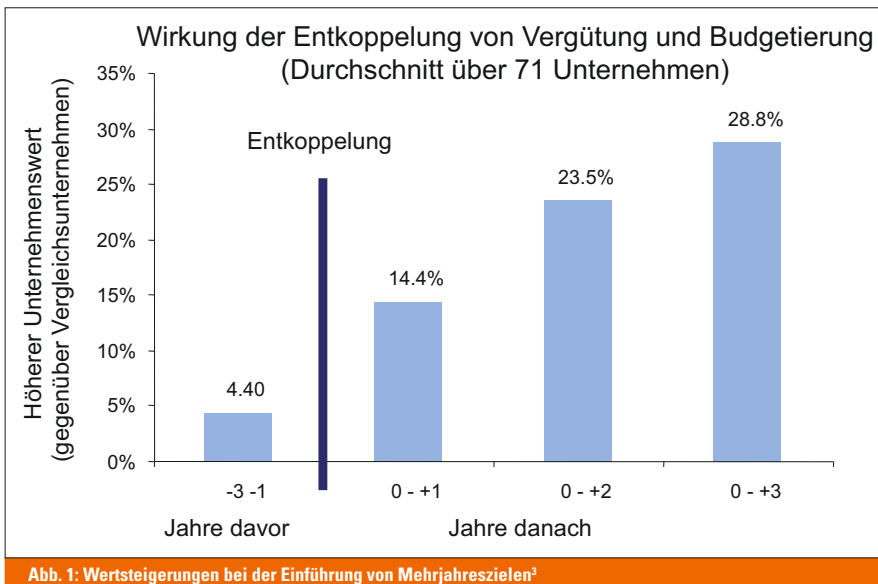
Bereits 2006 hatte das Leuchten-Unternehmen Zumtobel seinen Bonusplan von der Bud-

getierung getrennt.<sup>1</sup> Anstelle des Jahresziels aus der Budgetierung formulierte Zumtobel ein **Mehrjahresziel auf der Basis von Umsatz und EBIT**, das im Bonusplan über drei Jahre Gültigkeit behielt. Diese Methode hatte den Vorteil, dass der **Budgetierungsprozess von Gehaltsüberlegungen entkoppelt** wurde.

Die Trennung von Budgetierung und Gehaltsverhandlung ist die richtige Reaktion auf einen wesentlichen Kritikpunkt an den heute üblichen Bonusplänen. **Mit der Koppelung der Vergütung an die Budgetierung verkommen Planungsphasen zu Lohnrunden**, weil mit der Planung faktisch auch über die Bonushöhe diskutiert wird. Noch gravierender: Ein Bonusplan auf der Grundlage von Budgets ist eine regelrechte **Motivationsbremse**. Führungskräfte, die ihre Budgets bei weitem übertreffen, werden mit höheren Zielen in der Folgeperiode be-

straft. Führungskräfte, die in einem schwierigen Jahr ein schlechtes Ergebnis so gut wie möglich nach oben korrigieren, erhalten oft keinen Bonus, weil das Budget auch mit umfangreichen Zusatzanstrengungen nicht mehr erreicht werden kann.

Man kann über die Motivationswirkung variabler Vergütung streiten. Es ist aber **unstrittig, dass unverdiente Bonusabstrafungen bei den Beteiligten zu Frustrationen führen und demotivieren**. Aus diesem Grund fordert die sogenannte Beyond Budgeting-Bewegung seit Jahren die **Trennung von Budgetierung und Vergütung**. Die Effekte dieser Trennung sind empirisch nachweisbar. Wie in [Abbildung 1](#) dargestellt, konnten 71 der untersuchten Unternehmen, die eine Entkoppelung von Budgetierung und Vergütung vornahmen und auf Mehrjahresziele umstiegen, nach drei Jahren



einen um 28,8 % höheren Unternehmenswert ausweisen als vergleichbare Unternehmen, die diesen Schritt nicht vollzogen.<sup>2</sup>

### Ausgangslage II: ... aber Mehrjahresziele sind nicht krisensicher

Bis zur Kreditkrise genossen Mehrjahresziele eine hohe Attraktivität und wurden auch in Deutschland, Österreich und der Schweiz immer häufiger eingesetzt.<sup>4</sup> Die Wirtschaftskrise deckte die zentrale Schwachstelle der mehrjährigen Zielsetzung auf. Im Jahr 2008 wurden die, noch 2006 bei Zumtobel als realistisch erachteten, Zielerwartungen unerreichbar. Die Umsatz- und EBIT Prognosen der wirtschaftlichen Boomjahre waren so realitätsfern, dass der Zumtobel Bonusplan manuell korrigiert werden musste. Wie bei vielen Unternehmen mussten auch hier große Eingriffe im operativen Geschäft vorgenommen werden. Es galt, schwierige Entscheidungen zu fällen und die Liquidität und damit das Überleben des Unternehmens in den wirtschaftlich turbulenten Zeiten sicherzustellen.

Speziell für diese geänderten Rahmenbedingungen wurde deshalb **zu Beginn des Jahres 2008 ein Ad-hoc-Bonusplan eingeführt**. Bei Gelingen der anspruchsvollen Ziele sollte der Ad-hoc-Bonus zur Auszahlung kommen. Die Führungsmannschaft arbeitete gut, sodass der Bonus ausgeschüttet wurde. Mit jedem manuellen Eingriff leidet aber die Glaubwürdigkeit des Bonusplans. So blieb auch bei Zumtobel

die Einführung des ad-hoc Bonusplanes **nicht ganz ohne Kritik**.

### Ausgangslage III: Zumtobel Ziele für die Überarbeitung des Bonusplans

Wegen der Krisenanfälligkeit der Mehrjahresziele machte sich Zumtobel Mitte 2009 auf die Suche nach einer Lösung, die weiterhin die Vergütung vom Budget trennte, aber auch in der Krise wirksam blieb. Dabei standen drei Ziele im Vordergrund, die **der neue Bonusplan** erreichen sollte:

1. Langfristigkeit und Nachhaltigkeit
2. Entkopplung vom Budget
3. Einfachheit und Fairness

Auch dem Aufsichtsrat war es wichtig, dass der Bonusplan langfristig ausgelegt war und nicht schon bald wieder überarbeitet werden musste. Auch sollte der Bonusplan die **nachhaltige Unternehmensführung sicherstellen** und keine Anreize liefern, diese zu gefährden. Die Nachhaltigkeit ist seit dem 5. August 2009 in Deutschland sogar als gesetzliche Pflicht im Vorstandsvergütungsgesetz vorgeschrieben. Dies gab einmal mehr Anstoß, den neuen Bonusplan nachhaltig auszulegen.

Es war überaus wichtig, dass der Bonusplan einfach blieb. Man hatte sich mit dem vom Budget entkoppelten Mehrjahresziel daran gewöhnt, dass der Bonusplan zu wenig Diskus-

sion Anlass gab, denn die Methodik blieb über mehrere Jahre dieselbe. Dies war insbesondere dem Vorstand wichtig, denn er war der Meinung, dass komplexe Bonuspläne mehr Probleme als Lösungen mit sich bringen.

Auch die Fairness der Bonuszuteilung war ein wichtiger Punkt: Während die Motivationswirkung von Bonusplänen in der Praxis immer unklar bleibt, sollte eine unfaire Bonuszuteilung bei Zumtobel ausgeschlossen werden.

### Lösung: Indexierter Bonusplan – oder: die Olympia-Methode

Eine Lösung, welche die Zumtobel Anforderungen zu erfüllen schien, waren indexierte Bonuspläne, wie sie von Dr. Hermann J. Stern im Controller Magazin vom Juli 2009 unter dem Titel „Krisenfeste Bonussysteme“ vorgestellt wurden. Er kommt in seinem Artikel zum Schluss, dass indexierte Bonuspläne fairer und weniger krisenanfällig als herkömmliche Bonuspläne seien und für eine längere Zeit Gültigkeit besäßen.<sup>5</sup> Dies deckte sich weitgehend mit den Zielen von Zumtobel. Deshalb wurde die Indexierung einer genaueren Prüfung unterzogen. Nach einem ersten Workshop mit Dr. Stern war klar, dass die von Zumtobel gesetzten Ziele erfüllt werden konnten.

#### Langfristigkeit und Nachhaltigkeit

Das Ziel der Langfristigkeit konnte die Indexierung erfüllen. **Die schwedischen Handelsbanken verwenden schon seit 1970 ein relatives Leistungskriterium im Bonusplan und mussten es bis heute nie ändern.**<sup>6</sup> Auch die Nachhaltigkeit ist über einen längerfristigen Zeithorizont nur mit relativen Kriterien zu beurteilen, denn langfristig gesehen sind die Wettbewerber der einzige denkbare Maßstab für die Messung der Nachhaltigkeit der Unternehmensführung. Nur wer langfristig den Wettbewerb schlägt, hat Überlebenschancen. **„Kein anderes Kriterium vermag die Nachhaltigkeit besser zu messen als die Anzahl der übertraffenen Konkurrenten“**, erklärte Dr. Stern in der entscheidenden Sitzung des Zumtobel Aufsichtsrats. In diesem Sinne sind indexierte Bonuspläne nachhaltig, denn sie bezahlen

langfristig gesehen umso mehr, je mehr Konkurrenten geschlagen wurden. Das erste Kriterium für einen neuen Bonusplan war also erfüllt.

### Vom Budget entkoppelt

Weil es Zumtobel wichtig war, kein Budgetziel oder Mehrjahresziel für den Bonusplan setzen zu müssen, wurde die Indexierungsvariante des operativen Rangs gewählt. Bei dieser Methodik wird die aktuelle Unternehmensleistung derjenigen von Vergleichsunternehmen, sogenannte Peerunternehmen, gegenübergestellt. Die Methodik ist in Abbildung 2 dargestellt.

Im ersten Schritt (links in der Abbildung 2) werden die Finanzkennzahlen der Peerunternehmen (Punkte) und diejenige des eigenen Unternehmens (Diamant) vom Schlechtesten (unten) zum Besten (oben) aufgereiht. Für jede Kennzahl wird in einem zweiten Schritt der Perzentilrang ermittelt (in der Abbildungsmitte). **Der Perzentilrang gibt an, wie viel Prozent der Peerdatenpunkte schlechter sind als der Datenpunkt des eigenen Unternehmens.** In der indexierten Leistungsmessung wird der Perzentilrang als operativer Rang bezeichnet, weil er auf einer operativen Finanzkennzahl basiert. Im aufgeführten Beispiel liegt die zu beurteilende Kennzahl mit dem Wert 15 % auf dem 86. operativen Rang (also im 86. Perzentilrang).

Mit der Methodik des operativen Rangs wurde das zweite Kriterium aus dem Anforderungskatalog erfüllt: **Der Bonusplan wird von der Budgetierung und Planung entkoppelt.** Man benötigt also keine subjektiven Ziele mehr. Auch fließt der Aktienkurs und damit das „Market Sentiment“ an der Börse in keiner Weise in das Bonussystem ein. Die Methode beruht somit auf weitgehend objektiven Kriterien.

### Einfachheit und Fairness

Der mit der Ausgestaltung des Bonusplans beauftragte Ausschuss war der Meinung, dass die Methode des indexierten Bonusplans fair und einfach ist. Sie ist fair, weil nur gemessen wird, was die beurteilten Führungskräfte unter Kontrolle haben: die operative Leistung. Externe Einflüsse, welche auch die anderen Peerunternehmen betreffen, werden durch die relative Messung neutralisiert. Dies ist fair, denn **warum sollten die Führungskräfte für das Auf und Ab der Konjunktur honoriert oder bestraft werden?** In einer Rezession kann für die Aktionäre genauso viel Wert geschaffen werden wie in einer Hochkonjunktur, wenn es dem Vorstand gelingt, relativ zu den übrigen Wettbewerbern besser abzuschneiden.

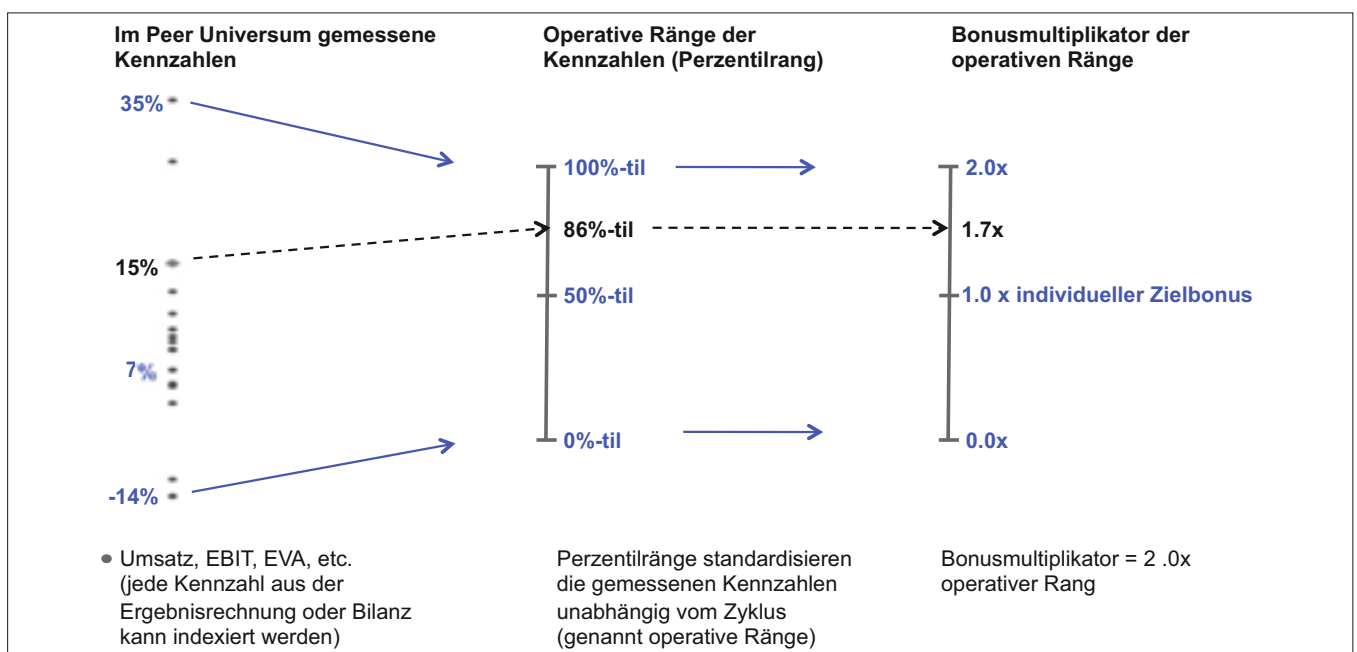
Diese bessere Position kommt dem Unternehmen dann beim nächsten Aufschwung zugute. Betrachtet man die gesamte Periode, sind die

Geldüberschüsse entsprechend höher. Dazu der Vorstandsvorsitzende Dr. Andreas J. Ludwig: **„Der Markt ist ein unparteiischer Schiedsrichter über die Leistung des Unternehmens.** Wenn man besser ist als die Konkurrenz, dann ist es nur fair, dass man auch besser bezahlt wird. Mit der Indexierung des Bonusplans richten wir unser Unternehmen auf den Markt aus. Das ist für uns sehr wichtig. Denn nur wenn wir den Markt stets vor Augen haben, können wir dort bestehen.“

Die Vorgehensweise, Unternehmen miteinander zu vergleichen und in eine Rangfolge wie beim sportlichen Wettkampf zu stellen, wurde von Constantin Gillies in den VDI-Nachrichten als „Olympia-Methode“ bezeichnet. Sie ist klar, verständlich und leicht zu kommunizieren und erfüllt damit auch das von Zumtobel angestrebte Ziel der Einfachheit.<sup>7</sup> Der Projektausschuss begann deshalb damit, einen indexierten Bonusplan für das Unternehmen auszuarbeiten.

### Erster Schritt: Verbreitern des Peeruniversums

Zumtobel realisierte den indexierten Bonusplan zusammen mit dem Finanz Research Unternehmen Obermatt aus Zürich. Gemäß Obermatt müssen indexierte Bonuspläne in drei Schritten an die Situation und die Bedürfnisse des Unter-



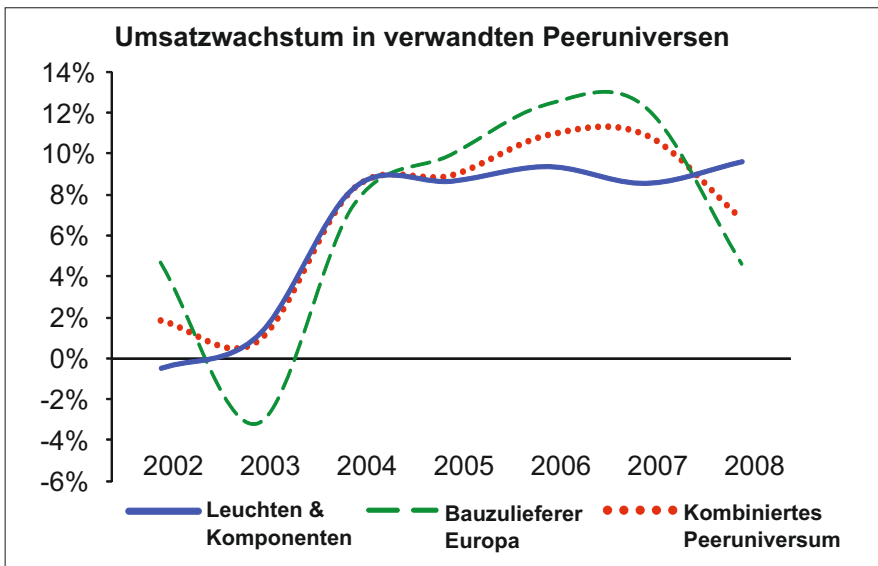


Abb. 3: Erweiterung der Zumtobel Peergruppe

nehmens angepasst werden. Zuerst ist das Peeruniversum zu bestimmen. Dabei handelt es sich um die Gruppe der Vergleichsunternehmen, die für die Indexierung verwendet werden. Anfänglich gestaltete sich bei Zumtobel die Suche nach solchen Unternehmen als schwierig.

Zumtobel hat zwar **viele Wettbewerber** im Leuchtengeschäft, **aber nur wenige der Konkurrenten veröffentlichen ihre Zahlen**. Für die indexierte Leistungsmessung sind aber mindestens ein Dutzend Vergleichsunternehmen notwendig, um statistisch stabile Ergebnisse zu erhalten. Um jedes Quartal messen zu können, wo das Unternehmen steht, verwendet Obermatt **typischerweise Peeruniversen mit 30 bis 50 Vergleichsunternehmen**.

Aus diesem Grund wurde bei Zumtobel geprüft, ob auch Unternehmen mit ähnlichen Geschäftsmodellen durch dieselben Zyklen gehen wie die direkten Konkurrenten. **Es wurde untersucht, ob die gleichen Zyklen auch für Hersteller von Leuchtenkomponenten, z. B. von Steuerungssystemen und Leuchtmitteln, zutreffen**. Dies war weitgehend der Fall. Es wurde eine Ausgangspeergruppe „Leuchten & Komponenten“ definiert. In einem weiteren Schritt wurden ausgewählte weitere Bauzulieferer geprüft, die ähnlich komplexe Produkte für den Bau herstellten und wie Zumtobel selbst Spätzykler sind. Das Resultat der Umsatzentwicklungen dieser **erweiterten Peergruppe „Bauzulieferer Europa“** ist in [Abbildung 3](#) der ursprünglichen Peergruppe „Leuchten & Komponenten“ gegenübergestellt.

Im Diagramm ist erkennbar, dass die ausgewählten Bauzulieferer ganz ähnlichen Zyklen unterliegen wie die Gruppe „Leuchten und Komponenten.“

Der ähnliche Zyklusverlauf ist einfach erklärbar. Wenn in einem Gebäude neue Leuchten eingesetzt werden, dann werden gleichzeitig auch Leuchtenkomponenten und andere Bauprodukte benötigt. Dies war bei Zumtobel die logische Erklärung dafür, dass diese erweiterte Peergruppe durch dieselben Geschäftszyklen geht wie die Leuchtenhersteller selbst. Daher wurde beschlossen, das Peeruniversum für den indexierten Bonusplan um diese Gruppen zu erweitern und für die indexierte Leistungsmessung zu einem kombinierten Peeruniversum zusammenzufassen.

Das Resultat dieses ersten Schrittes war ein **Peeruniversum mit 26 Vergleichsunternehmen für die Zumtobel Gruppe**. Darin befanden sich zehn Segmente von größeren Unternehmen, für die Geschäftszahlen über das Segmentreporting nach IFRS 8 verfügbar sind. Bei 16 Unternehmen sind Quartalsdaten vorhanden, sodass in Zukunft jedes Quartal überprüft werden kann, wo Zumtobel und damit der indexierte Bonusplan steht.

### Zweiter Schritt: Wahl der Kennzahl

In einem zweiten Schritt wurde die zu indexierende Kennzahl für den Bonusplan festgelegt. Grundsätzlich kann jede Kennzahl aus Erfolgs-

rechnung und Bilanz indexiert werden. Man hat also bei indexierten Bonusplänen die Flexibilität, **diejenigen Kennzahlen zu wählen, die im Unternehmen aufgrund der Strategie im Vordergrund stehen**. In diesem Sinne müssen bestehende Bonuspläne nicht verändert werden. Es können die gleichen Kennzahlen wie in traditionellen Bonusplänen weiterverwendet werden.

Zumtobel blieb bei seinen Bonusplankennzahlen Umsatz und EBIT, weil diese Größen aus strategischer Sicht für das Unternehmen von zentraler Bedeutung sind. Zudem ist der EBIT aus bewertungstheoretischer Sicht eine Kennzahl, die sich bei konstant investiertem Kapital proportional zum Economic Value Added verhält, sofern Kapitalkostensatz und Steuersatz konstant bleiben.

Da sich die Kennzahlen bei Zumtobel nicht änderten, war es nach Verabschiedung des indexierten Bonusplans auch einfach, den Bonusplanteilnehmern die Indexierung zu erklären. Die Kennzahlen sind für die Indexierung jeweils so zu berechnen, dass die Differenz von zwei Perioden ermittelt wird, das sogenannte Delta. Beim Umsatz ist dies der Umsatz der aktuellen Periode abzüglich des Umsatzes der Vorperiode.

Beim EBIT ist es der EBIT der aktuellen Periode abzüglich des EBIT der Vorperiode. Die ermittelte Delta-Größe hat den Vorteil, dass sie sich in konzeptioneller Hinsicht – ceteris paribus – proportional zum Unternehmenswert entwickelt. Es gilt: Je mehr zusätzlichen (Delta-) Umsatz, desto mehr Unternehmenswert. Und außerdem: Je mehr zusätzlichen (Delta-) EBIT, desto mehr Unternehmenswert. **Das Delta einer Kennzahl setzt also in jeder Situation die richtigen Signale.**<sup>8</sup>

### Dritter Schritt: Wahl der Indexierungsmethode

Der operative Rang hat den Vorteil, dass es sich hierbei um eine indexierte und gleichzeitig auch standardisierte Größe handelt. Unabhängig vom konjunkturellen Zyklus, unabhängig von dem zu messenden Unternehmen und unabhängig von der gewählten Kennzahl, liegt der operative Rang immer zwischen null und

ehundert Prozent. Diese Standardisierung hat bei Bonusplänen den praktischen Nutzen, dass die Kennzahl auf eine einheitliche Art und Weise in eine Bonuszahlung überführt werden kann. Bei Zumtobel ließ man sich von der Überlegung leiten, **dass der Zielbonus bei Erreichen des 50. operativen Rangs ausgezahlt werden sollte**. Dies wurde damit begründet, dass es sich beim Zielbonus von Zumtobel um den Medianbonus vergleichbarer Funktionen handelt. Die Bonusfunktion lautet deshalb:<sup>9</sup>

- Medianleistung = Medianbonus oder 50. Perzentil = 100 % Bonus (Zielbonus)
- Schlechteste Leistung = Nullbonus oder 0. Perzentil = 0 % Bonus
- Beste Leistung = Doppelbonus oder 100. Perzentil = 200 % Bonus

### Der Zumtobel-Bonusplan heute: nicht nur fair und nachhaltig, sondern auch unabhängig

Noch im Dezember 2009 verabschiedete der Aufsichtsratsausschuss für Vergütungsfragen den indexierten Bonusplan nach einer rund drei Monate dauernden Ausarbeitungs- und Diskussionsphase. Man hielt dabei an einer persönlichen Komponente im Bonusplan fest, **sodass heute 70 % des Bonus gleichgewichtet mit Umsatz und EBIT indexiert sind und 30 % des Bonus von der Erreichung persönlicher Ziele abhängen**.<sup>10</sup>

Damit hat sich wenig und trotzdem viel geändert. Es hat sich wenig geändert, weil die Zusammensetzung, die Berechtigungen und die Kennzahlen im Wesentlichen die gleichen blie-

Aufsichtsrat der Meinung, dass der indexierte Bonusplan langfristiger, nachhaltiger und fairer angelegt ist als zuvor und somit die gesetzten Anforderungen erfüllt.

Der Zumtobel Aufsichtsrat ging über die in Deutschland gültigen Gesetze hinaus und verlangte zudem, dass der Index vom Schweizer Finanz-Research-Unternehmen Obermatt als neutralem Dritten jedes Quartal berechnet und bestätigt wird. Dadurch wird auch die im deutschen Corporate Governance-Codex enthaltene Forderung einer, vom Vorstand unabhängigen, Vergütungsberatung erfüllt.<sup>11</sup>

### Anhang: Fragen und Antworten zum Zumtobel-Bonusindex

Während der Abklärungsphase stellte sich bei Zumtobel eine Reihe von Fragen, die im Artikel teilweise nicht erläutert wurden. Die folgenden Antworten wurden in Abstimmung mit Obermatt zusammengestellt:

#### 1. Wird ein Bonus auch bei Verlust gezahlt?

Langfristig gesehen spielt es keine Rolle, ob in einem Jahr ein Verlust erzielt wird, oder nicht. Wenn langfristig indexiert vergütet wird, ist es stets im Interesse der Aktionäre, umso mehr variable Vergütung zu entrichten, je mehr Konkurrenten übertroffen werden. In der Praxis fühlen sich aber gerade angesichts der angeheizten Diskussion zu Vorstandsgehältern viele Aufsichtsräte bewogen, eine Klausel im Bonusplan einzuführen, die Bonuszahlungen bei Verlust begrenzen oder reduzieren. Zumtobel hat sich entschieden, nur dann einen Bonus zu bezahlen, wenn die Regeln der Fremdfinanzierung (Covenants) nicht verletzt werden.

#### 2. Sind genügend Peerdaten vorhanden?

Meist sind die Peerunternehmen von den direkten Konkurrenten auf Unternehmen mit ähnlichen Geschäftsmodellen auszuweiten, wie das auch bei Zumtobel gemacht wurde. Dies ist für die Indexierung unproblematisch, wenn sich konzeptionell und empirisch nachweisen lässt, dass diese Unternehmen durch die gleichen ökonomischen Zyklen gehen.

#### 3. Sind die Daten rechtzeitig für eine Bonuszahlung verfügbar?

#### Autoren



#### ■ Dipl.-Kfm. Markus Piazza

war bis 2010 für Corporate Compensation & Benefits zuständig und ist heute als Leiter Controlling für das Werk Zumtobel am Standort Dornbirn tätig.

E-Mail: markus.piazza@zumbobel.com

#### ■ Dipl. Wirtsch. Ing. Thomas Spitzenfeil

ist seit dem 1. Mai 2004 CFO und Mitglied des Vorstands der Zumtobel AG.

E-Mail: thomas.spitzenfeil@zumbobel.com



Um zu prüfen, wie sich dieser indexierte Bonusplan in der Praxis verhält, wurden die vergangenen vier Wirtschaftsjahre des Unternehmens Zumtobel analysiert und der sich aus den historischen Daten ergebende theoretische Bonus ermittelt. Dieser wurde mit den tatsächlich gezahlten Boni verglichen. Es zeigte sich, dass in den einzelnen Jahren zwar Abweichungen entstanden wären aber in Summe sich eine „faire“ Vergütung ergeben hätte.

Aufgrund dieser Überprüfung historischer Wirtschaftszahlen entschieden sich Vorstand und Aufsichtsrat für die Einführung des indexierten Bonusplans.

Deshalb ändern sich auch die grundsätzlich erwarteten Motivations-Wirkungen nicht grundlegend, wenngleich man sich vom olympischen Gedanken geleitet eine Steigerung der Außenorientierung an Markt und Wettbewerb erhofft. Auf der anderen Seite hat sich viel geändert, weil sich neuerdings das Bonusziel flexibel dem konjunkturellen Auf- und Abschwung anpasst.

Im Aufschwung liegt die Messlatte höher, im Abschwung liegt sie tiefer. Damit glaubt Zumtobel, demotivierende Situationen zu vermeiden, die bei traditionellen Bonusplänen zu häufig auftreten. Auch blieb das Projektteam nach Abschluss der Abklärungsphase im Antrag an den



Zahlen von Peerunternehmen sind in der Regel fünf bis sechs Wochen nach Periodenabschluss verfügbar. Acht Wochen nach Quartalsende lässt sich der operative Rang definitiv ermitteln und die Bonushöhe festlegen. Dies geschieht auch unterjährig, damit die Führungskräfte wissen, wo sie stehen und die Buchhaltung die notwendigen Rückstellungen für die Bonuszahlung vornehmen kann.

#### 4. Warum soll überhaupt ein Bonus bei „nur“ durchschnittlicher Leistung bezahlt werden?

Der indexierte Bonusplan von Zumtobel ist so konzipiert, dass er den Zielbonus bei einer Median Performance ausbezahlt. Bei durchschnittlicher Leistung wird also der ganze Zielbonus ausbezahlt. Dies ist darin begründet, dass bei Zumtobel – wie übrigens auch bei den meisten Unternehmen – die Zielvergütung als Summe aus Fixgehalt plus 100% Bonus so festgelegt wird, dass diese dem Median der Marktvergütung von Vergleichsfunktionen entspricht. „Median Pay bei Median Performance“ entspricht der Philosophie, dass dann der Bonusmedian bezahlt wird, wenn auch der Median in der Leistung erbracht wurde. Alles darüber führt zu einem überproportionalen, alles darunter zu einem unterdurchschnittlichen Bonus.

#### 5. Sind sogenannte „Clawbacks“ oder eine Bonusbank notwendig?

Eine verzögerte Auszahlung des Bonus oder die Verrechnung mit einem Malus einer schlechten Periode kann auch in indexierten Bonusplänen vorgenommen werden. Dies ist aber viel seltener notwendig, weil indexierte Bonuspläne über eine viel höhere Stabilität verfügen als traditionelle Bonuspläne.

#### 6. Budgetdiskussionen werden zwar weniger vorkommen. Spricht man dafür nicht endlos über das Peeruniversum?

Die Diskussionen zum Peeruniversum waren bei Zumtobel detailliert und haben sich über mehrere Wochen und Entscheidungsinstanzen erstreckt. Sie waren aber endlich und müssen aller Erwartung nach nicht mehr wiederholt werden. In Zukunft wird sich nur noch wenig am Peeruniversum ändern. Allenfalls kommen ein paar neue Unternehmen hinzu und ein paar andere fallen weg. Im Vergleich zu den jährlich wiederkehrenden Budgetdiskussionen wird der

Aufwand der Pflege des Peeruniversums als gering erwartet.

#### 7. Gibt es Situationen, in denen nicht genügend Vergleichsunternehmen gefunden werden?

Normalerweise ist das kein Problem. Nur in Ausnahmefällen finden sich Geschäftsmodelle, für die sich überhaupt keine Erweiterung der Peergruppe vornehmen lässt. In diesen Ausnahmefällen kann keine indexierte Leistungsmessung durchgeführt und folglich auch keine Indexierung des Bonusplans realisiert werden. Ein Beispiel einer solchen Situation sind Biotechnologie-Unternehmen, deren Erträge weit in der Zukunft liegen.

### Literatur

„Some New Evidence on EVA Companies“, Robert T. Kleiman in: Journal of Applied Corporate Finance, Volume 12.2, 1999.

„Das Kennzahlendilemma: Leuchtfeuer in un tiefe Gewässer“, Hermann J. Stern, in: Controller Magazin, Januar 2004.

„Das Value Cockpit. Sieben Schritte zur wertorientierten Führung für Entscheidungsträger“, Stephan Hostettler, Hermann J. Stern, Weinheim, 2004.

„Führen mit flexiblen Zielen: Beyond Budgeting in der Praxis“, Niels Pfläging, Campus, 2006.

„Krisenfeste Bonussysteme. Indexierte Bonusziele sind fairer und bleiben länger gültig“, Hermann J. Stern, in: Controller Magazin, Juli 2009.

„Krisensichere Leistungsmessung und Bonuspläne“, Hermann J. Stern, in: „Turnaround – Navigation in stürmischen Zeiten. Maßnahmen zur Krisenbewältigung und Auswirkungen auf die Rollen von CFOs und Controllern“, Prof. Dr. Dr. h. c. Jürgen Weber, Dr. Hendrik Vater Autoreleitfaden, Dr. Walter Schmidt, Prof. Dr. Hartmut Reinhard (Hrsg.), Weinheim, 2010.

„Verbesserung von strategischer Planung, Budgetierung und Reporting mit Hilfe von Strategy Map und Balanced Scorecard“, Prof. Dr. Dr. h. c. Péter Horváth (Hrsg.), Stuttgart, 2009

### Fußnoten

<sup>1</sup>Zumtobel AG, Dornbirn, Österreich. Notiert an der Börse Wien. Umsatz 2008: Euro 1.2 Mrd.

Haupteigentümer ist die Familie Zumtobel, die 34 % des Eigenkapitals kontrolliert.

<sup>2</sup>Kleiman, 1999, S. 90ff. Die Studie betrifft sogenannte EVA-Bonuspläne. Eines der Hauptcharakteristika solcher Pläne sind Mehrjahresziele. Vgl. Hostettler/Stern, 2004, S. 180.

<sup>3</sup>Kleiman, 1999, S. 85.

<sup>4</sup>Interview Dr. Hermann J. Stern in: brand eins, Februar 2004.

<sup>5</sup>Stern, 2009, S. 9.

<sup>6</sup>Interview Lennart Francke, CFO, Svenska Handelsbanken in: Zeitschrift für Controlling & Management, Sonderheft 1, Mai, 2003.

<sup>7</sup>Constantin Gillies: „Wenn Angestellte über das Gehalt des Chefs abstimmen“ in VDI-Nachrichten, 22. Januar 2010.

<sup>8</sup>Um die Delta-Kennzahl von größeren und kleineren Peerunternehmen vergleichbar zu machen, werden die Peers auf das zu beurteilende Unternehmen skaliert. Dies geschieht zum Beispiel anhand des Umsatzes oder des investierten Kapitals der Vorperiode.

<sup>9</sup>Die zugrunde liegende Bonusformel lautet demnach: Bonus = 2 \* operativer Rang \* Zielbonus. Es gibt Fälle, in denen der Bonus den Charakter einer besonderen Leistungsbezeichnung hat. In solchen Fällen kann anfangs weniger ansteigende Bonusformel Sinn machen, die dann steiler wird, sodass im Median zum Beispiel erst 25% des Zielbonus ausbezahlt werden und im 100. operativen Rang dafür 200% oder 300% zur Auszahlung kommen. Auch eine Performance-Schwelle ist denkbar. So könnte dafür argumentiert werden, dass erst ab dem 25. oder ab dem 50. operativen Rang überhaupt eine Bonuszahlung zur Anwendung kommt. Schwellen haben aber immer den Nachteil, dass es kurz vor der Erreichung der Schwelle sehr ungerecht ist, wenn der Bonus nicht zur Auszahlung kommt. Weil die finanzielle Leistungsmessung nie hundertprozentig genau ist, sollte man solche Situationen möglichst vermeiden.

<sup>10</sup>Zur Ausgestaltung der persönlichen Ziele bei Zumtobel und deren Verbindung in das Performance Management System vgl. Thomas Spitzenfeil: „Verbesserung von strategischer Planung, Budgetierung und Reporting mit Hilfe von Strategy Map und Balanced Scorecard“, Prof. Dr. Dr. h. c. Péter Horváth (Hrsg.), Stuttgart, 2009

<sup>11</sup>Ziffer 4.2.2 Abs. 3 des, Deutscher Corporate Governance Kodex.



## Strategisches Controlling: Noch eine Kernkompetenz der Controller?

von Andreas Klein

Trotz stark gestiegenem Stellenwert wird der strategische Bereich von Controllern nach wie vor eher als Randthema behandelt. Stattdessen sollten sie das Strategie-Controlling zu einer Kernkompetenz entwickeln, bevor dies andere Unternehmensbereiche übernehmen.

### Wer kümmert sich um die Strategie?

Bereits seit Jahrzehnten sind formalisierte Abläufe und Routinen im Rahmen des strategischen Managements State-of-the-Art der wirtschaftswissenschaftlichen Fachliteratur – in der Vergangenheit waren sie jedoch vor allem die Domäne von Großunternehmen und Konzernzentralen. Doch nicht zuletzt in Folge der teilweise dramatischen Marktveränderungen durch die Wirtschafts- und Finanzkrisen hat sich inzwischen auch im Mittelstand **auf breiter Front die Einsicht in die Notwendigkeit strategischer Planungs- und Steuerungssysteme gebildet.**

Orientiert man sich an der von Deyhle geprägten Definition, so ist **Controlling ein prozessorientierter Begriff.** Controlling als zielorientierte Planung und Steuerung fällt in den Aufgabenbereich des Managements, das hier-

zu betriebswirtschaftlichen Service erhält (ICV 2007). Was die operativen Controlling-Aktivitäten betrifft, ist man im deutschsprachigen Raum daran gewöhnt, dass diesen Service die Controller erbringen. Hingegen ergibt sich **im strategischen Controlling** in vielen Unternehmen (und hier insbesondere wieder im Mittelstand) die Besonderheit, dass es **eben nicht unbedingt die Controller** sind, denen dieser Service obliegt. Vielmehr ist eine – zum Teil auch informale – Verteilung dieser Aufgaben auf verschiedene Bereiche zu beobachten. Dies geht einher mit einer gewissen Zurückhaltung, die Controller bei der Übernahme von (zusätzlichen) Aufgaben aus dem strategischen Controlling mitunter befällt. Diese an sich untypische Zurückhaltung ist nicht weiter überraschend, wenn man die erhebliche Arbeitsbelastung aus den angestammten, überwiegend operativen Themen erwägt.

### Andere Ausrichtung des strategischen Controlling

Es bestehen inhaltlich eine ganze Reihe von Unterschieden, was die Instrumente aber auch die Informationsgenerierung an sich betrifft:

- ➔ So dominiert im operativen Controlling die unternehmensinterne, häufig an der Aufbaustruktur orientierte Sicht, während im strategischen Controlling **Markt- und Umfeldbetrachtungen** eine wesentliche Rolle spielen.
- ➔ Das operative Controlling ist vor allem durch finanzielle Größen und deren Vergleich geprägt, während im strategischen Controlling neben finanziellen Größen **auch nicht finanzielle quantitative und qualitative Daten** zu analysieren sind.
- ➔ Daneben liegt der Fokus im operativen Controlling auf vergleichsweise zuverlässigen und eher kurzfristigen Daten gegenüber den – mit räumlicher und zeitlicher Ausdehnung des Betrachtungsfelds einhergehend – **zunehmend unsicheren und in nicht unerheblichem Maße interessenbestimmten Daten**, die im strategischen Controlling vorherrschen.
- ➔ Und nicht zuletzt sind Unterschiede in der Art der Steuerung zu sehen. Denn während in der im operativen Controlling vorherrschenden Feedback-Steuerung Ziele und Planvorgaben den Maßstab vorgeben, stehen in der **für strategische Abläufe typischen Feedforward-Steuerung** vor

allein die (Implementierungs-)Ziele auf dem Prüfstand (Buchholz 2009, S. 49).

Jüngste Untersuchungsergebnisse (s. nur PwC 2009) zeigen auf, dass aus Sicht des Managements gerade in den strategischen Themen erhöhter Unterstützungsbedarf besteht, der, soweit er nicht durch bestehende Controller-Kapazitäten abgedeckt wird, zu Verlagerungen der Aufgaben auf andere Bereiche (Führungskader, Stabsstellen, externe Berater etc.) führen wird.

## Verpassen Controller den Anschluss?

Vordergründig könnte man den in diesem Zusammenhang drohenden Bedeutungsverlust der Controller als Partikularproblem einer Berufsgruppe abtun. Doch durch das institutionelle Auseinanderfallen von strategischer und operativer Controlling-Funktion drohen für die gesamte Unternehmung nachhaltige Nachteile. Stellvertretend für viele Probleme sei in diesem Zusammenhang nur auf die seit vielen Jahren immer wieder beklagte „Implementierungslücke“ hingewiesen, also die in vielen Unternehmen immer wieder zu beobachtenden Schwierigkeiten mit der Operationalisierung und Umsetzung strategischer Konzepte in die betriebliche Praxis.

In der Literatur ist eine Einteilung des Strategieprozesses in ein vierstufiges Schema üblich (statt vieler: Welge/AI-Laham 2008) mit den Phasen:

- Zielbildung
- Strategische Analyse und Prognose
- Strategieformulierung
- Strategieimplementierung

Ansatzpunkte zur Prozessunterstützung – beispielsweise durch Systematisierung oder durch gezielten Einsatz geeigneter strategischer Con-

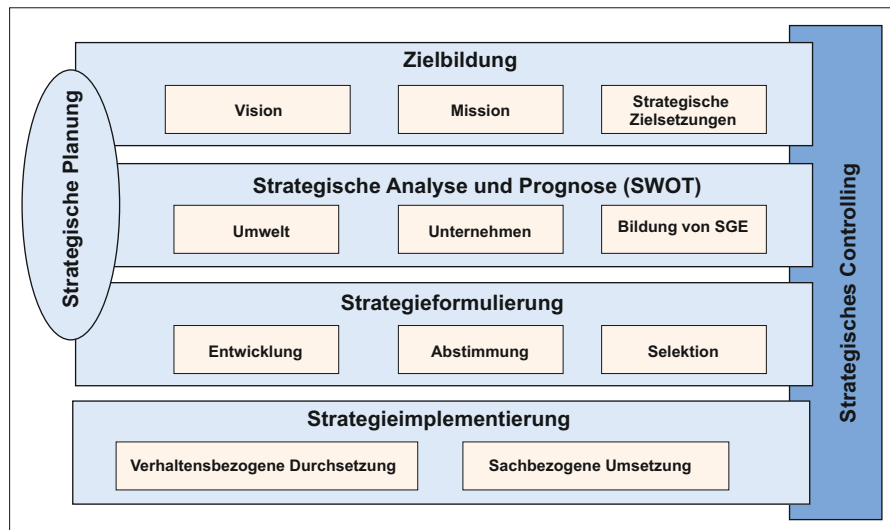


Abb. 1: Phasen des strategischen Management-Prozesses (s.a. Raps 2004, S. 23, mit weiteren Nachweisen)

trolling-Instrumente – lassen sich in vielfältiger Weise finden. Hier gerät dem Controller vor allem sein vernetztes und von Geschäftsprozessen geprägtes Denken zum entscheidenden Wettbewerbsvorteil – wenn er es denn nutzt. Denn alle Vorgänge und Abläufe laufen letztlich in der alles entscheidenden letzten Phase der Implementierung zusammen (vgl. Abb. 1).

## Die Stärke des Controllers ist sein Prozessverständnis

Das bereits angesprochene Beispiel mag dies illustrieren: So wird die gesamte Phase der Zielfindung, insbesondere die Ableitung von Vision und Mission, auch von den unmittelbar Beteiligten nicht selten als Pflichtübung mit wenig Widerhall in der gesamten Belegschaft abgeleistet. Entsprechend erweisen sich die gewonnenen Leitlinien als wenig ergiebig für die Strategieformulierung, was sich in Abstimmungsproblemen im Rahmen der Auswahlentscheidungen (Strategie-System-Fit), vor allem aber – bspw. bei Einsatz von Balanced Scorecards

– in wenig an Strategien und Maßnahmen ausgerichteten Kennzahlen niederschlägt. Hat man demgegenüber die Umsetzungsnotwendigkeiten (aufgrund der Personalunion) unmittelbar vor Augen, wird man bereits bei Zielbildung und Strategieentwicklung (allzu) pauschale Formulierungen tunlichst vermeiden.

Konkrete Handlungsempfehlungen zum Strategischen Controlling finden Sie im Themenband 8: **Strategische Controlling-Instrumente des Controlling Beraters**, der im Juni 2010 erschienen ist. Der Band entstand in Zusammenarbeit mit zahlreichen Experten aus der Praxis, darunter die ICV-Vorstandsmitglieder **Siegfried Gänßlen** und **Walter Schmidt** sowie die Arbeitskreisleiter **Ronald Gleich** und **Herwig Friedag**.

## Literatur

Buchholz, Liane: Strategisches Controlling. Grundlagen – Instrumente – Konzepte, 2009  
ICV: Controller-Leitbild. Controller-Statements, 2. Auflage 2007 (Download über [www.controllerverein.de](http://www.controllerverein.de) am 12.04.2010).

PricewaterhouseCoopers: Corporate Performance Management. Wie effektiv ist Ihre Unternehmenssteuerung, 2009.

Raps, Andreas: Erfolgsfaktoren der Strategieimplementierung. Konzeption und Instrumente, 2. Auflage 2005.

Welge, Martin K./AI-Laham, Andreas: Strategisches Management. Grundlagen – Prozessimplementierung, 5. Auflage 2008

## Autor



### Prof. Dr. Andreas Klein

ist seit 2003 Professor für Controlling & International Accounting an der SRH Hochschule Heidelberg und Mitherausgeber des Controlling-Beraters.

# Unternehmensbewertungen sind notwendig – auch und gerade in Krisenzeiten!

von Ralf Kesten



**Controller** sollen **als interne Berater** in den verschiedenen Managementebenen nutzbringend wirken. Eine wichtige **Kernaufgabe** stellt das **Bewerten** dar. So führen Controller Bewertungen rund um die Bestandsentwicklung von Halb- und Fertigfabrikaten durch, schätzen die Wirtschaftlichkeit eines Investitionsprojektes ein bis hin zur Bewertung von Unternehmensbereichen im Sinne von subjektiven Preisgrenzenermittlungen aus Käufer- oder Verkäufersicht. Die drei herausgegriffenen Beispiele unterscheiden sich durch den „**Grad der Ergebnisunsicherheit**“: So weist eine Bestandsbewertung eine deutlich geringere Komplexität und Subjektivität auf als eine Unternehmensbewertung. Gerade letztere ist aufgrund der aktuellen Finanz- und Wirtschaftskrise massiv in Verruf geraten.

Wenn selbst Finanzvorstände und Forschungsinstitute keine Prognosen mehr wagen wollen, wenn (Leit-)Zinssätze, die einen Bestandteil des Diskontierungszinssatzes im Rahmen der Discounted Cash Flow-Bewertung von Projekten, Units oder Unternehmensgruppen darstellen, nahe null Prozent liegen, Betafaktoren für das weit in der Bewertungspraxis verankerte Capital Asset Pricing Model (CAPM) in den letzten 12 Monaten Purzelbäume schlagen, schwindet in der Praxis bei manchem Manager und Controller der Glaube an die Sinnhaftigkeit, langfristige Cash Flow-Prognosen zu erstellen und abzuwägen. Für Skeptiker eine gute Gelegenheit, den „finanzmathematischen Budauber“ ein für allemal zu ersticken.

Was uns die Skeptiker allerdings nicht verraten, ist die Alternative: Verzicht auf systematisches Durchdenken, Begründen, Diskutieren und den

Mut zu haben, stimmige bzw. intersubjektiv nachprüfbarere Zukunftsbilder vom operativen Geschäft zu generieren. **Ich nenne das „Wegwerfen von Rationalität“ im Rahmen der Unternehmensführung** – auch wenn ich jederzeit zugebe, dass unsere Ratio stark begrenzt ist. Die völlige Intuition ohne rational motivierte „**checks and balances**“ endet meist im Chaos und mittelfristig in der Insolvenz. Neben dieser Grundsatzposition verweise ich aber auch auf ganz handfeste Gründe, warum gerade das Bewerten komplexer Sachverhalte in der Praxis in Krisenzeiten dringend geboten erscheint: Beteiligungen im Finanzanlagevermögen müssen auf Werthaltigkeit geprüft werden.

Ob eine Sanierung lohnt, ist auch von der geschätzten künftigen Wertentwicklung abhängig, für die ein dynamisches Rechenverfahren sachlogisch zwingend erscheint. Nur durch Finanzpläne in den Business Plänen lassen sich neue Venture Capital Geber finden oder bestehende beruhigen. Eine **finanziell bewertete Idee zur weiteren Zukunft eines Unternehmens** eröffnet überhaupt die Chance auf eine erneute Kreditprolongation. Die Beispiele lassen sich nahezu beliebig fortführen. Denn eins ist quasi naturgesetzlich wahr: **Auch in Krisenzeiten sind unternehmerische Entscheidungen zu treffen**. Und Entscheiden heißt Bewerten. Man mag dazu neigen, eher „qualitativ“ zu bewerten, bspw. eine Check- oder Argumentationsliste mit allen Pros und Contras einzusetzen oder etwas verfeinert mit einem Scoringmodell mit unterschiedlich gewichteten Entscheidungskriterien zu arbeiten.

Einziges Problem: **Sehr oft benötigen wir eine monetäre Quantifizierung**. Bspw. kann

eine Sanierung des Kerngeschäftes nur gelingen, wenn man Nebengeschäftsbereiche veräußert. Doch zu welchem Preis? Und welche „Wertbandbreite“ können wir akzeptieren, damit die Sanierung im Kerngeschäft gelingt? Welche Vorstellungen haben unsere Shareholder? Wir sind also im finanziellen Bewertungszwang verfangen. Es gibt kein Entkommen. Es gibt lediglich verschiedene Rechenalternativen bzw. Bewertungsmethoden. Und **die Auswahl bedeutet eine erhebliche Verantwortung und Mut**. Denn während man Checklisten argumentativ je nach kritischer Lage „dehnen“ kann, sind einmal publizierte Zahlen im Kopf der Menschen schnell verankert. Jeder, der einem Top-Manager mal Zahlen präsentieren musste, weiß was ich meine.

Der Beitrag stellt Bewertungsmethoden aus dem Bereich der Unternehmensbewertung anhand von als relevant empfundenen Kriterien gegenüber und versucht eine Abwägung: Welcher Methodik sollte man sich in der Krise eher anvertrauen?

## Methoden zur Unternehmensbewertung und Kriterien zur begründeten Methodenauswahl: Ein kurzer und subjektiver Überblick

In [Abbildung 1](#) werden die wichtigsten Methoden zur Unternehmensbewertung hinsichtlich ihrer zentralen Blickrichtung bzw. Fragestellung wiedergegeben. So fragt der **Substanzwert- bzw. Rekonstruktionswertansatz** insbesondere danach, was unter der Annahme einer fiktiven Nachbildung eines zu bewertenden „Targets“ denn an Cash hineinstecken sei. Man ist also

auf der Suche nach einer zulässigen Investitionsauszahlung. Daher charakterisiere ich diesen Ansatz als „inputorientiert“. Abbildung 2 zeichnet die Grundidee bzw. den Rechenansatz nach.

Der Gruppe der „**vergleichsorientierten Verfahren**“ ordne ich das bei Finanzanalysten so populäre Multiplikatorverfahren zu. Zentrale Leitidee dieses Ansatzes ist es, das für vergleichbare Güter auch vergleichbare Preise zu gelten haben. Kennt man bspw. den Kaufpreis eines Vergleichsunternehmens (bspw. Bergwerk V wurde zu 100 Mio. EUR verkauft) und legt eine das Unternehmen charakterisierende Kennzahl fest (bspw. das Kohlevorkommen von V beträgt 10 Mio. Tonnen), dann muss ein neu zu bewertendes Bergwerk U, das über den halben Kohlevorrat von V verfügt (also 5 Mio. Tonnen), auch zum halben Preis bewertet werden.

In Abbildung 3 wird dieser Ansatz formal dargestellt. Im Beispiel würde der sog. Multiplikator (Kaufpreis je Tonne) 10 EUR/Tonne betragen. Multipliziert mit dem Rohstoffvorkommen beim Bergwerk U führt dies zur Wertindikation oder Preisprognose von 50 Mio. EUR. Sind Vergleichsfirmen an der Börse notiert, lassen sich ihre Börsenkurse als Marktpreise nutzen, die ein Richter als Verkehrswerte interpretieren würde. **So ist wohl der populärste Marktpreismultiplikator das sogenannte Kurs-Gewinn-Verhältnis (KGV).**

Zu den „**outputorientierten Verfahren**“ zähle ich den Liquidationserlösansatz sowie die Discounted Cash Flow-Verfahren (DCF-Ansatz). Beim Liquidationswertansatz bestimmt man unter der Annahme der Unternehmensaufgabe die Menge an Zahlungen für die Eigentümer, die für diesen durch Verkauf der einzelnen Assets nach Abzug der Auszahlungen für die Durchführung der Zerschlagung verbleiben. Liquidationswerte können durchaus auch negativ sein. Abbildung 4 informiert über mögliche Auszahlungen im Rahmen dieses Bewertungsansatzes.

Den vierten Ansatz leite ich mit einem Zitat von Kruschwitz/Löffler ein: „Um die Grundidee der DCF-Verfahren zur veranschaulichen, verwenden wir eine Analogie aus der Landwirtschaft: **Eine Kuh ist so viel Wert wie die Milch, die sie geben wird.** Für Unternehmen und ihren Marktwert bedeutet das: Der Marktwert eines

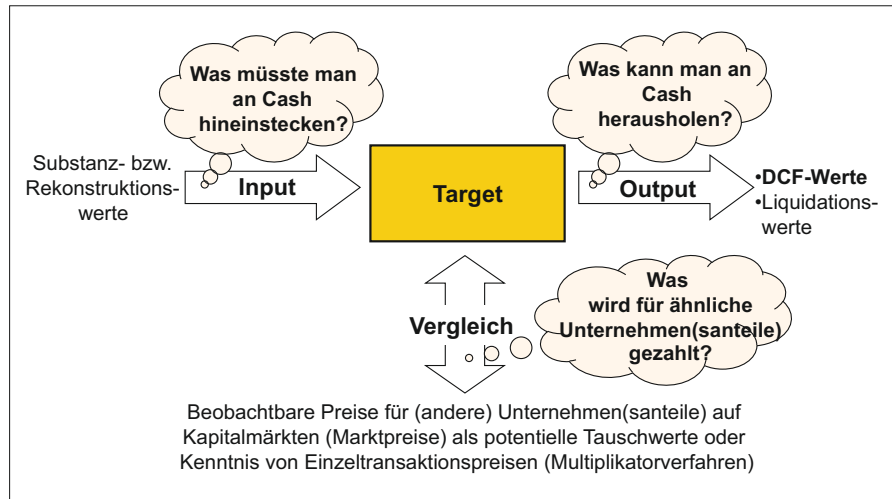


Abb. 1: Die methodischen Blickwinkel im Rahmen von Unternehmensbewertungen

Unternehmens orientiert sich an den **künftigen Zahlungsüberschüssen**.“ (vgl. Kruschwitz/Löffler, Diskussionspapier FU Berlin, Nr. 265/2002, S. 9). Zentrales Merkmal dieser Verfahrensgruppe ist also das **Abschätzen künftig zu erwartender Cash Flows** und deren finanzmathematische Verdichtung per Diskontierprinzip auf den heutigen Entscheidungszeitpunkt.

Es entsteht ein Present Value (Gegenwarts- oder Barwert), der alle künftigen Zahlungen an die Kapitalgeber auf den heutigen Betrachtungszeitpunkt verdichtet. In der Abbildung 5 sind drei Approaches des DCF-Ansatzes dargestellt, die in der Bewertungspraxis zum Einsatz gelangen. Auf eine formale Darstellung möchte ich in diesem Aufsatz komplett verzichten. Vielmehr ist herauszustellen, dass wir drei Aufgaben zu lösen haben: Cash Flow-Prognose, Abschätzung des

Prognosehorizontes und Festlegung von zukunftsbezogenen Diskontierungszinssätzen aus Sicht der Kapitalgeber. Zudem ist auch die Tatsache der Unsicherheit mit zu reflektieren. Das klingt bereits recht anspruchsvoll.

### Beurteilungskriterien formulieren

Nachdem wir eine (erste) Vorstellung von der Denk- bzw. Funktionsweise der vier Bewertungsansätze haben, müssen wir Beurteilungskriterien formulieren, anhand derer wir die prinzipielle Leistungsfähigkeit einer Methodik einordnen können. In Abbildung 6 habe ich einen Kriterienkatalog definiert, der sich in drei Kriterienbereiche gliedert:

Zunächst nenne ich die „**Objektivität**“ und „**Validität**“ als formal wichtige Kriterien. Objektivität liegt vor, wenn mehrere Personen un-

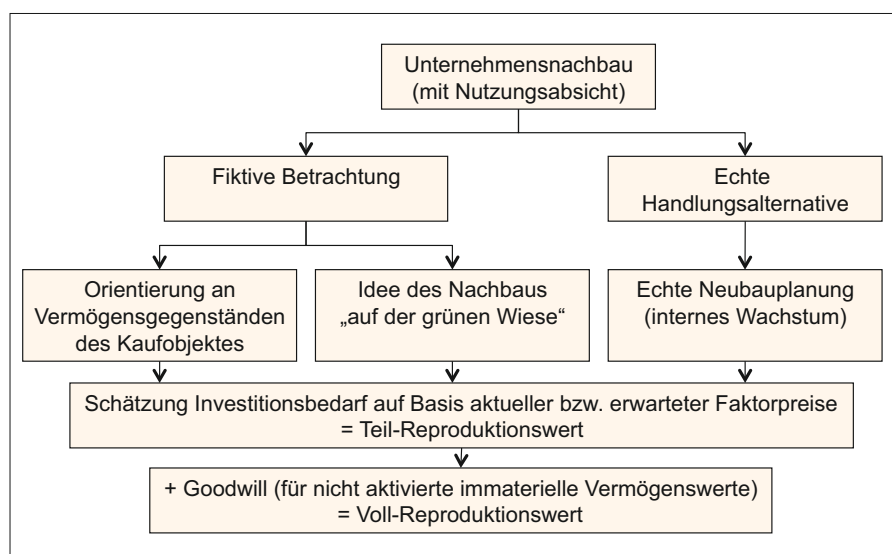


Abb. 2: Der Substanz- bzw. Rekonstruktionswertansatz

Bekannt sei die Kennzahl X von Vergleichsunternehmen V und dem zu bewertenden Unternehmen U. Zudem liegt ein Preis für V vor. Unter der Annahme von Proportionalität zwischen Preisen und Kennzahlen gilt:

$$\frac{\text{Marktpreis } P_V}{\text{Marktpreis } P_U} \stackrel{!}{=} \frac{\text{Kennzahl } X_V}{\text{Kennzahl } X_U}$$

$$\text{Marktpreis } P_U = \underbrace{\frac{\text{Marktpreis } P_V}{\text{Kennzahl } X_V}}_{\text{sog. Multiplikator des Vergleichsunternehmens V}} \times \text{Kennzahl } X_U$$

Abb. 3: Der vergleichsorientierte Multiplikatoransatz

abhängig voneinander bei einem Bewertungsvorgang bei gleicher Methode zum annähernd gleichen Ergebnis kommen. Subjektive Einflussnahme durch den Bewertenden mag zwar vorliegen, sie dominiert aber nicht das Bewertungsergebnis. Da Unternehmensbewertung zukunftsbezogen und damit unter Unsicherheit zu erfolgen hat, ist stets eine subjektive Komponente des Bewertenden unvermeidbar. Daher verstehe ich unter **Bewertungsobjektivität vornehmlich ein intersubjektives Nachvollziehen** im Rahmen der Vorgehensweise bei der Wertermittlung, das nach herrschender Meinung begründet erscheint.

Ein Verfahren erfüllt das Kriterium der **Validität (Gültigkeit)**, wenn es das abbildet, was es abzubilden vorgibt. Soll also bspw. der heutige finale Grenzpreis eines Investors abgebildet werden, erwartet man am Ende einen monetären Wert, der sich auf den Entscheidungszeitpunkt (t=0) bezieht.

Das Kriterium der Validität wird durch die inhaltlichen Anforderungen „**Zukunfts- und Zahlungsorientierung**“ sowie „**Rendite- und Risikostruktur**“ aus Sicht des Bewertungsadressaten konkretisiert. Bewertung ist zunächst immer eine Subjekt-Objekt-Beziehung, so dass die Zielvorstellungen bzw. die Nutzenfunktion des Bewertungsadressaten (Subjekt) zu berücksichtigen sind. **Die Nutzenfunktion eines Menschen ist Ausdruck seines Strebens nach Glück oder Seelenruhe.** Nutzenabwägungen charakterisieren den Menschen in unserem Kulturkreis. Nützlichkeits- oder Glücksempfindungen entstehen nicht nur, wenn Menschen Einkommensziele realisieren oder verbessern.

In den Wirtschaftswissenschaften herrscht aber die Annahme vor, im Einkommensstreben eine wichtige Handlungsmotivation von Menschen zu sehen. Freilich spielen in der Praxis de facto oftmals **auch andere Motive für Firmentransaktionen eine Rolle (bspw. Presti-**

**gestreben von Investoren)**. Es erscheint aber zulässig, die finanzielle Motivation als überragende Zielgröße bei Investorenhandlungen einzuschätzen. So sehen ja auch wir im Privatbereich den Sinn einer Geldanlage in ihrer Mehrung zwecks Steigerung künftiger Konsum- oder Reinvestitionsmöglichkeiten.

Das Erreichen finanzieller Ziele liegt bei der Unternehmensbewertung in der Zukunft und äußert sich in Form von Zahlungen an die Bewertungsadressaten (Eigenkapitalgeber und/oder Fremdkapitalgeber), die dabei die Unsicherheit zu bedenken und bei ihrer Investitions- oder Desinvestitionsentscheidung alternative Handlungsmöglichkeiten im Kalkül zu berücksichtigen haben. So muss eine Investition mit der Rendite aus einer risikovergleichbaren Alternativhandlung unter Beachtung der Risikoneigung des Investors verglichen werden. **Bewerten heißt also verkürzt: Vergleichen im Lichte finanzieller Investorenziele.**

Es folgen abschließend zwei pragmatische Beurteilungskriterien, die regelmäßig von der Bewertungspraxis zu recht gefordert werden: Die Methode bzw. der mit ihr verbundene **Prozess muss nachvollziehbar bzw. transparent sein.** Insbesondere die Anwender, aber auch die Empfänger der Bewertungsergebnisse müssen die Ergebnisse verstehen können. **Last not least ist auf die Praktikabilität im Rahmen des Methodeneinsatzes zu achten:** Brauchbare Ergebnisse als Handlungssignale für Investoren, ohne dem Bewertungsteam zu viel Ressourceneinsatz abzu-

verlangen. Gerade dieser letzte Punkt legt oftmals eine Trade-off-Problematik frei: Gut begründete Resultate erfordern sorgfältige Expertise und entsprechenden Aufwand; bei limitiertem Aufwand leidet die Gründlichkeit und damit die Nachvollziehbarkeit der Ergebnisse. Einziger Ausweg aus diesem Dilemma: Die Tragweite der Bewertung für den Adressaten sollte den Ressourceneinsatz begründen (bspw. wenn Bewertungsfehler bzw. Versäumnisse bei der Datenprognose und der Szenarienbildung die Existenz einer Firmengruppe bedrohen können).

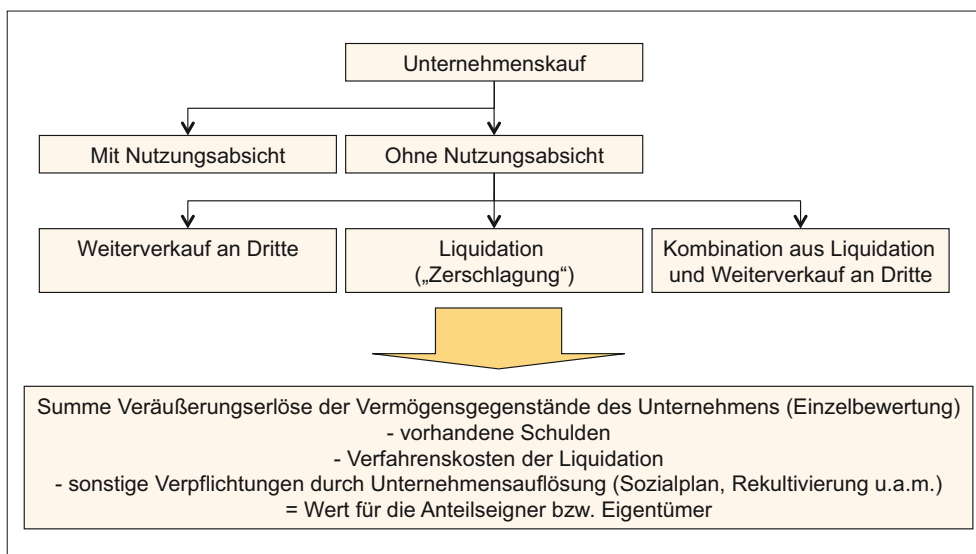


Abb. 4: Der Liquidationswertansatz

## Abgleich der Methoden mit den Auswahlkriterien: Ohne DCF geht es nicht!

Das formale Kriterium der Objektivität kann bei allen Verfahren als erfüllt gelten. Es gibt mehr oder weniger Verfahrensanweisungen, wie bei jeder Methode vorzugehen ist. Freilich obliegt es dem Bewerter, ob er sich im Praxisfall am idealtypischen Ablauf eines Methodeneinsatzes hält bzw. halten kann. So wird die Objektivität durch Zeitdruck, Ressourcenmangel, Unkenntnis im Detail oder erhöhtem Schwierigkeitsgrad einer Methode beeinträchtigt. So erfordert der Einsatz eines DCF-Verfahren stets Cash Flow-, Nutzungsdauer- und Zinssatzprognosen.

Dies spricht eher für empfundene Komplexität in der Anwendung und kann zum „Auslassen“ („Auf das Erstellen eines Best und Worst Case hab ich mal verzichtet. Die Daten, die man mir gab, hab ich einfach gleich als Erwartungswerte angesehen!“) oder „Überspringen“ („Als Zinssatz hab ich den genommen, der mir mal zugerufen wurde!“) von Ablaufschritten führen, die die intersubjektive Nachprüfbarkeit und damit auch die Willkürfreiheit limitieren.

### Substanzwertansatz

Bei der Validität trennt sich aber nun die Spreu vom Weizen. Die Substanzwertansätze wollen ein bestehendes Unternehmen fiktiv nachbauen. Und zwar so, dass die Einkommensziele der Investoren exakt so realisiert werden, wie dies beim Target vermutet wird. Dann aber müsste man ja die künftigen Cash Flows abschätzen und bewerten. Denn neben den materiellen Assets sind es ja gerade die operativen Leistungsprozesse, die Beziehungsstrukturen und dergleichen, die zu Zahlungen führen und damit Nutzen stiften. Während also die Rekonstruktion einer Firma in Form eines Teilreproduktionswertes noch gelingen mag, gibt die Substanzwertmethode keine eigene Antwort auf die Frage, wie man denn die sog. Goodwillkomponenten messen wolle.

Denn **Goodwill ist kein „Bewertungsrest“**, sondern vielmehr der Kern der Fähigkeit einer Firma, nachhaltig Geld zu verdienen. Also muss das künftige Geldverdienen gemessen werden;

#### FTE-Ansatz:

Flow To Equity - Zahlungen an die Eigenkapitalgeber bewerten

#### WACC-Ansatz:

Diskontieren mit Weighted Average Cost of Capital - Zahlungen an alle Kapitalgeber bewerten, wobei die Zahlungen unter der Fiktion einer 100%igen Eigenfinanzierung zu prognostizieren sind (Variante: Total oder Capital Cash Flow: die tatsächlichen Zahlungen an alle Kapitalgeber werden mit einem „tax shield-freien“ WACC\* bewertet)

#### APV-Ansatz:

Zunächst wird das Unternehmen unter Annahme der Schuldenfreiheit bewertet. In einem nächsten Schritt werden die Wirkungen aus der Verschuldung mit in die Bewertung einbezogen

Abb. 5: Der Ansatz des Discounted Cash Flow (DCF-Ansatz)

und genau das leistet die Methode nicht. Validität und die sie konkretisierende Zahlungs- und Zukunftsorientierung sowie die Rendite- und Risikostruktur der Investoren werden nicht erfasst. Die Antwort kann nur lauten: Methode völlig ungeeignet und der Rubrik „Methodenhistorie“ zuzuordnen oder ein Fall für den „wissenschaftlichen, aber auch praktischen Mülleimer“.

### Liquidationswertansatz

Betrachtet man nun in gebotener Kürze den Liquidationswertansatz, so stellt man auch hier Defizite bei der Validität und den sie konkretisierenden inhaltlichen Anforderungen fest. Liquidationswerte basieren auf der Annahme Unternehmenserschlagung. Das Merkmal der Zukunftsorientierung ist nicht erfüllt; es

gibt per Methodenverständnis keine. Folglich werden auch keine dauerhaften Einkommensziele verfolgt und das Potenzial an Einkommensmöglichkeiten zumeist nicht ausgeschöpft, denn: originäre Goodwillkomponenten (bspw. loyale Kunden) kann man nicht verkaufen, da es an Sekundärmärkten oder einzelnen Kaufinteressenten fehlt oder völlig unmöglich ist wegen fehlender zivilrechtlicher Eigentumseigenschaft (bspw. kann man niemals Besitzer besonders talentierter Mitarbeiter werden; Humanvermögen kann man sich denken, aber nicht erwerben).

Nur wenn die Zukunftsaussichten eines Unternehmens lediglich geringen finanziellen Nutzen erwarten lassen, mag die Handlungsalternative „Aufgeben statt Fortführen“ für den Eigentümer sinnvoller sein. Aber das ist nicht die generelle Intention einer Unternehmensbe-

Kriterium	Kurzbeschreibung
<b>Formale Kriterien</b>	
Objektivität	Vorgehen und Ergebnisse sind intersubjektiv nachvollziehbar und transparent
Validität	Methode misst die charakteristischen Eigenschaften des Bewertungsobjekts
<b>Inhaltliche Kriterien</b>	
Zukunfts- und Zahlungsorientierung	Methode berücksichtigt die künftigen Entwicklungen des Bewertungsobjektes und kann diesen monetäre Konsequenzen aus Sicht der Bewertungsadressaten zuordnen
Rendite- und Risikostruktur	Methode berücksichtigt die Renditeforderungen unter Berücksichtigung der Risikoeinstellung der Bewertungsadressaten als Ausdruck ihrer finanziellen Nutzenfunktion
<b>Pragmatische Kriterien</b>	
Nachvollziehbarkeit	Methode, ihre Berechnungsschritte und ihre Ergebnisse werden von den Adressaten der Bewertung verstanden
Praktikabilität	Die Methode muss mit vertretbarem personellen, zeitlichen und finanziellen Aufwand eingesetzt werden können

Abb. 6: Kriterien für die Auswahl eines Verfahrens zur Unternehmensbewertung

wertung. Man sucht nicht quasi den „alternativen Minimalwert einer Firma.“ Man könnte diesen Bewertungsansatz auch als besonders **moralisch bedenklich** einstufen. Zerschlagung bedeutet auch komplette Entlassung von Mitarbeitern. Ist aber der „Geist der Bewertung“ vom Going-concern-Prinzip geprägt, müssen auch personale Ressourcen weiterhin genutzt und entlohnt werden.

## Multiplikatorverfahren

Das Multiplikatorverfahren gilt gegenüber den DCF-Ansätzen als einfacher, da man keine explizite Prognose künftiger Cash Flow-Folgen vornehmen und künftige Alternativrenditen zum Diskontieren dieser Cash Flows begründet festlegen muss. Entsprechend ist **auch hier die Validität verletzt**. Doch was spricht für den Ansatz? Aufgrund der bestehenden Prognose- und Begründungsproblematiken – gerade in Krisenzeiten – könnte man den Einsatz einfacherer Ansätze präferieren. So ist es schnell umgesetzt, auf Basis eines bspw. EBIT-Multiplikators einer Branche **ruck zuck eine Wert-**

vestorenziele hat das nichts zu tun. **Der Einsatz solcher Verfahren sorgt gerade nicht für „Rationalität“** bzw. intersubjektive Nachprüfbarkeit von Bewertungsergebnissen. Insofern würde auch die Objektivität verletzt. Die Bewertung wird zum Spielball der aktuellen Launen und Investorenmoden auf den Kapitalmärkten. Aber ist das nicht gerade der Sinn von Bewerten?

## Subjekt-Objekt-Beziehung

Bewerten stellt zunächst eine Subjekt-Objekt-Beziehung dar (vgl. auch [Abbildung 7](#)): Ein Bewerter bzw. Entscheider (Subjekt) betrachtet sein Target (Objekt). Als Käufer (K) sucht er eine für sich ultimative („echte“) Kaufpreisobergrenze. Zu Beginn der Verhandlungen wird aber regelmäßig weniger geboten („scheinbare Preisobergrenze“). Spiegelbildlich überlegt sich ein Verkäufer (V) seine kritische Verkaufspreisuntergrenze. **Der Start der Verhandlungen gleicht ein wenig einem Pokerspiel:** Zunächst werden die „scheinbaren Wertpräferenzen“ offenbart, sog. Argumentationswerte.

stehen sich sehr viele Käufer und Verkäufer nach Unternehmensanteilen gegenüber. Individuelles Verhandlungsgeschick spielt auf dem Aktienmarkt keine Rolle, da es eine objektivierte Preisbildung nach dem Mehrheitsabschlussprinzip gibt, die keinen Raum für individuelle Preise lässt – von regionalen Arbitragen mal abgesehen. Es kommt also zum **„Durchschnitts- oder Jedermannpreis“**, der gerade „besonders zahlungsbereite Käufer“ bzw. „besonders bescheidene Verkäufer“ vor zu hohen bzw. zu niedrigen Einigungspreisen schützt.

Hingegen kommen gerade die „besonders gierigen und geizigen Marktteilnehmer“ erst gar nicht in den Aktienhandel hinein. Das Multiplikatorverfahren hat damit diesen „Durchschnittspreisvorteil“ und es basiert auf aktuellen Verhaltensströmungen der Kapitalmarktteilnehmer. Insofern liefert es sehr aktuelle Bewertungsergebnisse aus dem Blickwinkel vieler Investorenmeinungen. Bleibt also die Strategie einer Firmengruppe im Kern unverändert, kann sich doch die Meinung der Investoren drehen, oder? Die Schlüsselfrage ist: Dürfen wir dem Meinungswechsel vertrauen?

### Autor



#### Prof. Dr. Ralf Kesten

lehrt an der privaten FH NORDAKADEMIE aG in Elmshorn im Fachbereich Betriebswirtschaftslehre und verantwortet die Fachgebiete „Rechnungswesen und Controlling“. Seine besonderen Interessen gelten der Unternehmensbewertung sowie den Konzepten zum wertorientierten Controlling.

**indikation** für das betrachtete Target durchzuführen. Was sagt uns aber ein Multiplikator, der vor der Finanzkrise bspw. bei 10 Werten je EBIT der Peer Group lag gegenüber nun vielleicht nur noch 3 Werten je EBIT?

Denkt man sich die EBITs konstant, laufen Multiplikatorverfahren lediglich der aktuellen Preis- bzw. Kursentwicklung an der Börse nach. Spekulation bzw. Blasenbildung treibt damit die Bewertungsergebnisse stramm nach oben; Einbrüche an Aktienmärkten zerstören Bewertungsrechnungen – ohne plausiblen Strategiewechsel durch das Management im Unternehmen. Mit fundamentalanalytischer Vorgehensweise aus der Sicht dauerhafter In-

Sie sollen den potenziellen Kontraktpartner „aus der Reserve locken“. Die „echten“ subjektiven Wertvorstellungen werden zunächst nicht offenbart, um das Verhandlungsergebnis gemäß den eigenen Zielvorstellungen zu gestalten. Sollte auf Basis der „echten Preisgrenzen“ ein positiver Einigungsbereich vorliegen (also: Preisobergrenze Käufer liegt oberhalb der Preisuntergrenze des Verkäufers, wie in [Abbildung 7](#) angenommen), wird es zum Verhandlungsergebnis, also zum Preis kommen.

Aber welcher Preis am Ende gilt, bleibt im Kern dem **Verhandlungsgeschick innerhalb des Einigungsbereiches** überlassen. Auf nahezu vollkommenen Märkten, wie die der Finanzmärkte,

Beruhet er auf substantiellen Argumenten (bspw. ist es sofort einsichtig, dass Diamantenminenaktien sich verbilligen, wenn Geologen begründet sinkende Rohstoffbasen in den Diamantenminen prognostizieren); ganz anders verhält es sich, falls die Investorenmasse einem Meinungsmacher („Kauft Internetaktien!“) oder einer übersteigerten Angstvision („Steigt der Euro weiter, bricht uns der ganze Export weg!“) blind hinterherlaufen würde – mir würde die fundamentalanalytische Erklärung fehlen bzw. ich würde belastbare Argumente einfordern. Ein letzter Aspekt: Wie kommt es eigentlich zur Preisbildung? Durch Angebot und Nachfrage.

Ja, klar. Aber wonach richtet sich die Nachfrage und das Anbieten von Unternehmensanteilen? Nach den künftigen finanziellen Nutzenerwartungen der mitwirkenden Investoren. Und wie schätzen diese ihren künftigen Finanznutzen ein? Durch Diskontieren künftiger Zahlungen: **Die DCF-Methodik führt also zu den Preisgrenzen** von Anbietern und Nachfragern und ist damit ein Startpunkt, ein Anker, der folgenden Börsenpreisbildung. Das Motto lautet also: „Erst bewerten, dann bepreisen“. Insofern



ist das Multiplikatorverfahren nicht völlig eigenständig bzw. indirekt von DCF-Kalkülen abhängig. Das Verfahren nutzt das Verhandlungsergebnis (Preis); eine Wertberechnung aus Sicht einzelner Investoren scheidet damit völlig aus. „Bewertung nach dem Jedermann-Prinzip“ könnte man auch sagen.

## DCF-Verfahren

Wie sind die DCF-Verfahren einzuschätzen? Sie benötigen differenzierte Cash Flow-Prognosen, begründete Planungs- bzw. Rechenhorizonte und Diskontierungszinssätze über künftig geforderte Renditevorgaben der Kapitalgeber. **Objektivität und Validität gelten als erfüllt**, sofern die Kalküle ordentlich ausgearbeitet werden. Aber stellen diese Verfahren in der Krise nicht unerfüllbare Anforderungen? Macht die Finanzkrise mit ihren verbundenen Unwägbarkeiten den DCF-Einsatz also unmöglich?

Seit der Finanzkrise äußern sich Manager, dass sie Prognosen meiden und die Firma „auf Sicht fahren“. Was bedeutet das? Nimmt man ein Bild aus der Seefahrt, so will man sich voll auf das Jetzt konzentrieren, nicht mit anderen Schiffen kollidieren oder gar auf Grund laufen. **Man durchquert also gerade eine Nebelbank**, die die volle Konzentration auf die Bewältigung dieser aktuellen Anforderung erfordert. Aber was will man im Nebel auf hoher See noch? Man will so gut es geht den eingeschlagenen Kurs beibehalten; also sind keine großen Strategieänderungen in den Unternehmen im Zeitalter der Krise zu erwarten. Man kann dies so zusammenfassen: Kurzfristig bzw. aktuell wird die Krise die Cash Flows und damit auch die Finanzplanung kräftig durcheinander wirbeln.

Mittel- bis langfristig sind keine dramatischen Veränderungen in den Cash Flow-Prognosen, wie sie unmittelbar vor der Krise vorlagen, sinnvoll anzunehmen. Es kommt in vielen Fällen nur zu temporären Störungen und zeitlich verzögerter Zielerreichung. Bedenkt man, dass gerade die fernere Zukunft im „Restwertzeitraum“ bzw. im Bewertungsbereich der ewigen Rente den überwiegenden Teil des Unternehmenswertes determiniert, sind katastrophale Wertreduktionen nicht zu erwarten – es sei denn, das

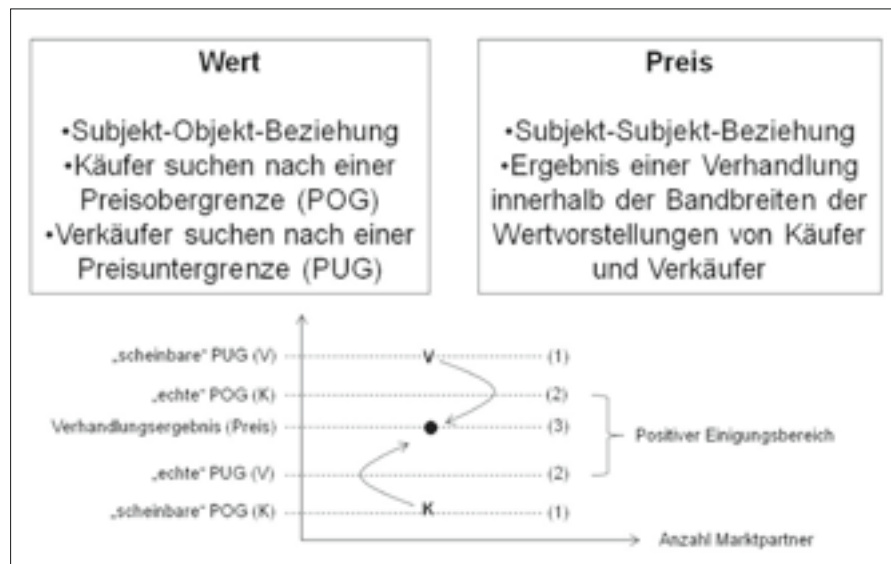


Abb. 7: Der Unterschied zwischen Wert und Preis

„aktuelle Kurshalten im Nebel“ misslingt (endgültig). Haben Investoren an den Börsen eher die Erwartung des Misslingens, erklärt dies die Kurseinbrüche einzelner Unternehmen. Trauen Investoren aber einer Firma das Kurshalten zu, gibt es für gravierende Kursabschläge keinen fundamentalen Grund. So finden wir bspw. mit den Aktien von der Deutschen Telekom AG oder der MLP AG zwei von vielen weiteren Beispielen, wo die Finanzkrise keine Kurszerstörungen auslöste. DCF-Kalküle sind also unter der Annahme des Investorenvertrauens nach wie vor sehr sinnvoll einsetzbar, wenn man an die erforderlichen Zahlungsprognosen denkt.

Auch die Festlegung des Planungs- bzw. Rechenhorizontes erscheint in den meisten Fällen unbedenklich, **da gerade Kapitalgesellschaften** keinem natürlichen Tod unterliegen und daher bewertungstechnisch **durchaus als ewig lebend gedacht werden dürfen** – sofern man ein weiteres Fortbestehen von 50 oder noch mehr Jahren begründet annehmen darf: Zahlungsfolgen, die 50 Jahre diskontiert werden, haben einen Present Value, der stramm gegen Null geht und damit die Bewertung kaum mehr beeinflusst.

## Zinseinflüsse

Wie steht es mit den Diskontierungszinssätzen, wenn Zentralbankzinssätze derzeit Richtung Null Prozent fixiert sind und Umlaufrenditen mit Restlaufzeit bis 5 Jahre sehr mager erschei-

nen? Was wir als risikofreien Basiszinssatz bei einer Going-concern-Bewertung im Geiste eines ewigen Rentenmodells benötigen, sind im Idealfall Renditen von erstklassigen Schuldnern, deren Obligationen eine sehr lange bis unendliche Laufzeit aufweisen. Sehr lang beginnt dabei erst jenseits von 20 Jahren im Rahmen von Zinsstrukturkurvenanalysen.

So belegt Jonas (Finanzbetrieb 10/2009, S. 542–543), dass sich die Renditen von Staatsanleihen nur wenig im Langfristbereich aufgrund einer steigenden Zinsstrukturkurve geändert haben. Das Institut der deutschen Wirtschaftsprüfer (IDW) empfiehlt, nach 30 Jahren die geschätzte Rendite fortzuschreiben. Aber wie steht es mit den Risikozuschlägen? Bekanntlich wird das **Capital Asset Pricing Model (CAPM)** für die Festlegung eines Eigenkapitaldiskontierungssatzes besonders in der Praxis genutzt. Wie steht es um dessen Formelemente? Neben dem sicheren Basiszinssatz muss eine Marktisikoprämie sowie ein Beta-Faktor für das Risikomengenverhältnis zwischen betrachtetem Target und Marktportfolio (angenähert durch einen das Target enthaltenden Aktienindex) abgeschätzt werden.

Hat hier die Finanzkrise die Datenlage erheblich verändert? In der Bewertungspraxis nutzt man bevorzugt Studien zur historischen Entwicklung von Marktisikoprämien. Bspw. liegt diese im Rahmen der Annahmen des **CAPMs für Deutschland mehrheitlich zwischen 5 und meist 6% (vor Einkommensteuer privater**

**Investoren).** Mögen die Risikoprämien dank des Kursverfalls in 2008 deutlich negativ sein, ihr Gewicht ist angesichts der sehr langen Kurshistorie an den Aktienmärkten unbedeutend. Ich sehe daher keinen schlagenden Grund, historische Durchschnittsprämien gerade jetzt zu verändern; zumal es meines Wissens auch keine verlässliche Methode zur künftigen Marktprämienprognose gibt.

## Beta-Faktor

Verbleibt der Beta-Faktor: Weicht eine Aktie vom durchschnittlichen Marktrisiko ab, wird die Marktrisikoprämie mit dem Beta-Faktor gewichtet und es kommt zum aktienindividuellen Eigenkapitalkostensatz, der für das (vergleichbare) Target verwendet wird. Wird in der Aktie ein höheres (geringeres) Risiko als im Markt insgesamt gesehen, ist der Faktor größer (kleiner) als Eins und steigert (senkt) somit den Diskontierungszinssatz. Zur begründeten Auswahl eines Beta-Faktors greift man auf historische Börsendaten zurück, die regressionsanalytisch generiert werden. Ist das Target selbst börsennotiert, kennt man das gesuchte Beta bereits dank der veröffentlichten Daten. Ist das Target aus dem Bereich der KMUs, muss man zunächst ähnliche Vergleichsunternehmen (Peer Group) finden und deren Beta-Faktoren zu einem gemeinsamen Beta-Faktor verdichten.

Schaut man sich Faktoren der DAX-Unternehmen aus dem **Jahre 2006 und 2009** an, so fällt sofort auf, dass **Bank- und Versicherungsaktien** (bspw. Deutsche Bank und Allianz) **circa um 60 bis 80% höhere Beta-Werte** aufweisen. Ausdruck des von den Investoren gesehenen Anstiegs der möglichen Schwankungsbreite der erzielbaren Renditen bei Engagements in derartige Finanztitel? Lassen wir Einflüsse aus veränderter Kapitalstruktur beiseite, gilt doch: Tatsächlich konfrontiert die Regressionsanalyse ja nur die Performance von Finanzaktie und DAX-Index. Wächst die Finanzaktie im Kurs stärker als der DAX, wird auch die Regressionsgerade steiler und damit auch der Steigungsparameter dieser Geraden: der Beta-Faktor.

Aber **was sagt uns dieses generierte Beta?** Doch nur, dass die Nachfrage nach Finanzaktie

stärker war als die DAX-Titel-Nachfrage im Durchschnitt bzw. insgesamt. Bspw. haben Investoren bei „verprügelten Finanzaktien“ verstärkt zugegriffen in der Hoffnung auf bessere Zeiten und kurzfristig hohen Renditeaussichten. Ob man hier Volatilität bzw. Risikomengen gemessen hat, darf man bezweifeln. Dennoch haben wir nichts besseres, als Beta-Schätzungen, die Historie auswerten. Freilich gilt auch hier, dass wir eigentlich künftige Beta-Faktoren benötigen.

**Entsprechend muss gelten: Nur langfristig berechnete Faktoren dürfen herangezogen werden** und man kommt um eine subjektive Einschätzung der künftigen Beta-Veränderung, die sich nachhaltig im ewigen Restwertzeitraum abspielt, nicht herum. So müsste man erneut versuchen abzuschätzen, ob betroffene Aktien bzw. Firmen, deren Beta-Faktor durch die Krise stark verändert wurde, durch ein künftig riskanteres oder eher unverändertes Geschäftsmodell charakterisiert sein dürften. Sofern man auf hoher See im Nebel eher aktuell turbulente Geschäfte bewältigen muss als eine strategische Kurskorrektur in der Zukunft vorzunehmen gedenkt, spricht dies eher gegen die Verwendung oder Berücksichtigung der stark veränderten „Krisen-Beta-Werte“.

## Fazit

Ich komme damit zur subjektiven Ansicht, dass die **Finanzkrise keine gravierenden Veränderungen der Dateneingaben in DCF-Kalküle** nach sich zieht. Dies gilt besonders für Firmen des Nicht-Finanzsektors. Bei Unternehmen des Finanzsektors muss man die künftige „Lessons-Learned-Strategie“ antizipieren, was die Bewertung naturgemäß schwieriger macht: Findet ein Strategiewechsel als Ergebnis eines Lernprozesses aus den gemachten Fehlern statt, bspw. Besinnung auf Kerngeschäftsfelder?

Was ist der besondere Vorteil der DCF-Verfahren? Bewerter müssen sich mühsam auf den Weg der operativen Datenprognose machen, die individuellen Verhältnisse im Unternehmen würdigen, Renditeforderungen der Kapitalgeber erforschen und eine sachlogisch korrekte integrierte Finanzplanung mit bewertungsrelev-

vanten Cash Flows vorlegen, die von jedem Kenner der Materie nachvollzogen und damit jederzeit kritisiert, aber auch weiter verbessert werden kann. Datenparameter bzw. „Werttreiber“, die den Unternehmenswert mehr oder weniger beeinflussen, werden sichtbar. **Da-durch werden sogar Hinweise auf erste Managementanforderungen freigelegt.**

Bei unveränderter Strategie, unverändertem Erfolg beim Kampf ums Geld der Kunden und unveränderter Gier und Zuversicht der Kapitalgeber gibt es dann keinen überzeugenden Grund, dass sich Unternehmenswerte massiv ändern sollten. Der tiefere Sinn einer derartigen Bewertung aus Investorensicht ist ja gerade, **mit diesen DCF-Werten die Preiswürdigkeit von Unternehmensanteilen an den Kapitalmärkten einschätzen zu können:** „Würde ich meine Beteiligung über den Markt zu billig abgeben? Kann ich durch Kauf der Aktie gerade jetzt ein Schnäppchen machen?“ Diese Fragen lassen sich ohne ein Referenzsystem gar nicht beantworten. Die DCF-Verfahren stellen dieses Referenzsystem für Investoren dar. Das Gesagte gilt auch für nicht börsennotierte Firmen: **Denn da es keine „Schwacke-Liste“ für KMUs gibt, muss man bewerten.** Und es hilft überhaupt nicht, wenn ein sogenannter „Berater“ uns sagt, dass eine ähnliche Firma mal für das 20-fache des EBIT verkauft werden konnte.

Diese Kenntnis von Einzeltransaktionspreisen in Abhängigkeit einer Kennzahl sind als Richtschnur des Handelns völlig ungenügend, da die Transaktion in der Vergangenheit liegt, einmalig war und wir kein sicheres Wissen über das individuelle Verhandlungsgeschick bzw. das situative Bewertungsumfeld erlangen können. Am Ende würde sich wieder die Frage stellen: „Wird das 20-fache des EBIT als Investitionsauszahlung weiterhin zu einem positiven Kapitalwert führen?“ Und damit sind wir wieder beim **DCF-Ansatz: Er berechnet uns ja den Present Value als ultimative Kaufpreisobergrenze.** Erst durch seinen Vergleich mit der von uns zu leistenden Investitionsauszahlung („20 mal das EBIT bitte!“) können wir die Preiswürdigkeit erkennen. Ohne DCF geht es nicht – jedenfalls nicht, wenn man um finanzielle Rationalität und begründete Nachvollziehbarkeit in der Bewertung bemüht ist. ■

# Unternehmenswertermittlung über Multiplikatoren

von Gerhard Radinger

Bei der Bewertung von Unternehmen ist seit vielen Jahren die **Discounted Cash Flow-Methode** etabliert. Dabei werden die künftig zu erwartenden Zahlungsströme des Unternehmens mit einem geeigneten Diskontierungszinssatz abgezinst. Dieser Zinssatz stellt nach dem Kapitalwertkalkül die Verzinsung der bestmöglichen Geldanlagealternative dar und damit die Hürde, die es zu überspringen gilt. So ist zwar die DCF-Methode investitionstheoretisch sauber fundiert, jedoch treten **in der Praxis etliche Schwierigkeiten** auf, die bei der Ermittlung der zukünftigen Cash Flows beginnen (Prognoseproblem; Subjektivität) und bei der Kommunizierbarkeit des doch sehr komplexen Verfahrens enden.

Das Methodenspektrum der Unternehmensbewertung stellt neben der DCF-Rechnung noch eine weitere Variante bereit, bei der die Wertermittlung nicht durch Diskontierung, sondern durch die **Übertragung des Wertes eines oder mehrerer Vergleichsunternehmen** direkt auf das Bewertungsobjekt erfolgt: Die Multiplikatorenbewertung.

Der Grundgedanke ist, das subjektive Ermessen des Bewerter (größtenteils) durch die „**Objektivität des Marktes**“ zu ersetzen. Die Multiplikatormethode ist in der Zeit des New Economy-Booms populär geworden, ihre Bedeutung hat seither stetig zugenommen. Multiplikatoren („multiples“) entstehen landes- und branchenspezifisch durch Beobachtung der Marktpreisentwicklung, d.h. der Unternehmenswert wird aus vergleichbaren Transaktionen abgeleitet. Ein Multiplikator wird errechnet, indem man den Wert des Unternehmens durch eine noch zu definierende Bezugsgröße dividiert.

Multiplikator = Unternehmenswert / Bezugsgröße; bzw.

Unternehmenswert = Multiplikator x Bezugsgröße

Als Bezugsgröße werden vor allem **Zahlen aus Bilanz, der Gewinn- und Verlustrechnung oder der Kapitalflussrechnung herangezogen**. In Abhängigkeit von der betrachteten Branche können auch weitere Basisgrößen zum Einsatz kommen. Dabei handelt es sich um Kenngrößen, die für die jeweilige Branche wichtige Leistungskriterien des Unternehmens widerspiegeln (vgl. Abbildung 1). Die hier benötigten Inputfaktoren lassen sich in der Praxis meistens

Branche	Multiplikator
Mobilfunk	Anzahl Kunden (Vertrag vs. Prepaid)
Hotel	Anzahl Betten, Miete pro Zimmer
Brauereien	Anzahl Hektoliter
Vermögensverwaltung	Assets under Management
Internetgesellschaften	Anzahl Webhits, Anzahl Benutzer

Abb. 1: Als Multiplikatoren können auch nicht-finanzielle Größen dienen

leichter beschaffen als rein finanzorientierte Größen. Natürlich können sie nur als Wertindikation bzw. als erste Näherungsgröße verwendet werden. Die Anwendung der o.a. Formel impliziert, dass zwischen Unternehmenswert und Bezugsgröße ein lineares Verhältnis existiert. Das Bestreben muss es daher sein, die wesentlichen **Wertdeterminanten** des Unternehmens wie etwa **Umsatzwachstum und Rentabilität** in der verwendeten Bezugsgröße abzubilden.

## Equity- und Entity-Multiples

Für die Bildung von Multiplikatoren kommen **zwei Informationsquellen** in Frage: Zum einen werden aus Börsenkursen von Vergleichsunternehmen sog. **Marktmultiplikatoren** („trading multiples“) abgeleitet: Hier finden Multipli-

katoren vor allem in der Aktienanalyse Anwendung, um eine Kapitalmarkt看wertung einzelner Papiere zu überprüfen und abzugeben. Gebräuchlich sind hier vor allem das **Kurs-Buchwert-Verhältnis (KBV** bzw. Price-Book-Ratio P/B) und das **Kurs-Gewinn-Verhältnis (KGV** bzw. Price-Earnings-Ratio P/E) (vgl. Abbildung 2).

KBV = Marktkapitalisierung / bilanzielles Eigenkapital

Das bilanzielle Eigenkapital ist ein Gegenwartswert, in dem sich Ausschüttungspolitik und Geschäftsentwicklung der Vergangenheit widerspiegeln. Über die zukünftige Ertragskraft und stille Reserven sagt es jedoch nichts aus. Bei einem KBV von (dauerhaft) kleiner 1 sollte über die Zerschlagung des Unternehmens nachgedacht werden.

KGV = Aktienkurs / Gewinn je Aktie = Marktkapitalisierung / Gewinn

Das **KGV** ist der wahrscheinlich bekannteste Ertragsmultiplikator und kann gedeutet werden

als die **Anzahl der Jahre, die es dauert, bis ein Investor sein Kapital in Form von auf Unternehmensebene versteuerten Gewinnen zurückerhalten würde**. Da als Bezugsgröße der Jah-

resüberschuss des Unternehmens dient, hängt das KGV auch von den unterschiedlichen nationalen Rahmenbedingungen wie Zinsniveau und Steuergesetzgebung ab, was eine Vergleichbarkeit der Unternehmen erschwert.

Wichtig: **Marktmultiples bewerten ein Unternehmen „aus der Sicht eines Kleinaktionärs“**, d.h. der Börsenkurs spiegelt den Wert eines breit gestreuten Anteilsbesitzes wider. **Kontrollrechte**, die ab einem bestimmten Anteilsbesitz möglich sind, z.B. **Sperrminoritäten, sind nicht eingepreist**. Dies muss aber bei der Bewertung eines Mehrheitspaketes berücksichtigt werden.

Die bisher dargestellten Größen KBV und KGV sind sog. **Equity Value-Multiplikatoren**, d.h. mit ihrer Hilfe ermittelt man den Marktwert des

Name des Instituts	P/E					P/B				
	2007	2008	2009	2010e	2011e	2007	2008	2009	2010e	2011e
Unicredit Spa	7.7x	11.3x	24.1x	17.0x	9.6x	0.7x	0.8x	0.8x	0.8x	0.7x
RBOS	4.0x	na	na	na	19.3x	0.3x	0.4x	0.8x	0.9x	0.9x
Barclays PLC	9.4x	9.4x	10.9x	13.3x	8.1x	1.3x	0.9x	1.0x	0.9x	0.9x
HSBC Holding PLC	6.5x	21.8x	16.7x	12.2x	8.2x	0.9x	1.2x	1.1x	1.0x	1.0x
Lloyds TSB	8.8x	35.3x	na	na	9.7x	2.3x	3.0x	1.0x	1.0x	1.0x
BBVA	7.5x	9.1x	9.4x	9.7x	8.1x	1.6x	1.7x	1.6x	1.4x	1.3x
BSCH	10.1x	10.3x	10.6x	10.4x	8.7x	1.6x	1.5x	1.4x	1.3x	1.2x
BNP Paribas	7.7x	19.9x	12.0x	11.0x	7.6x	1.0x	1.0x	1.1x	1.1x	1.0x
SocGen	35.8x	16.9x	30.9x	12.8x	8.3x	1.1x	0.8x	1.0x	0.9x	0.9x
Deutsche Bank AG	5.1x	na	8.9x	9.2x	7.7x	0.9x	na	1.0x	0.9x	0.8x
Danske Bank	6.3x	91.8x	32.8x	38.2x	10.3x	0.9x	0.9x	0.9x	0.9x	0.8x
Raiffeisen Intl	8.3x	7.1x	103.9x	39.0x	9.9x	1.1x	1.1x	1.3x	1.2x	1.1x
National Bank of Greece	9.3x	9.8x	12.2x	10.9x	8.3x	1.8x	1.7x	1.8x	1.7x	1.5x
<b>Average</b>	<b>7.9x</b>	<b>18.5x</b>	<b>20.3x</b>	<b>15.9x</b>	<b>10.1x</b>	<b>1.1x</b>	<b>1.1x</b>	<b>1.1x</b>	<b>1.0x</b>	<b>1.0x</b>

Abb. 2: Entwicklung der Marktmultiplikatoren europäischer Banken (aus dem CA-Seminar „Bank-Controller’s Workshop“, Vortrag von Ljubisa Tesic, Unicredit; Quelle: Bloomberg, 2009)

Eigenkapitals (Marktkapitalisierung). Der Wert des gesamten operativen Geschäfts eines Unternehmens ist jedoch der **Enterprise Value**. Dieser lässt sich aus dem Equity Value herleiten (vgl. Abbildung 3).

**Enterprise Value- oder Entity Value-Multiplikatoren** entspringen konkreten M&A-Aktivitäten und beinhalten demnach sog. Übernahmepremien für unternehmerische Kontrollrechte sowie realisierbare Synergieeffekte, die in „normalen“ Börsenkursen nicht enthalten sind. Ein solcher Multiplikator repräsentiert das Vielfache, das bei der/den zu Grunde liegenden Transaktion(en) für die betreffende Bezugsgröße bezahlt wurde. Beispielhaft seien hier der Umsatzmultiplikator und der EBIT-Multiplikator genannt. Diese beiden Kenngrößen werden auf Basis der Positionen der Gewinn- und Verlustrechnung ermittelt, wobei normalerweise einige Umgliederungen bzw. Bereinigungen vorzunehmen sind (beispielsweise sind einmalige Erträge/Aufwendungen zu eliminieren). In der Regel werden die Daten mehrerer Vergleichsunternehmen zur Verfügung stehen, daher sollte auf

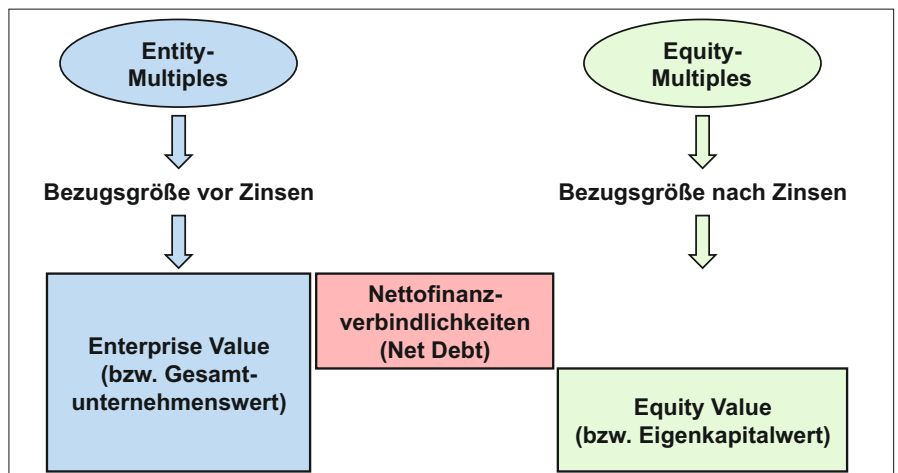


Abb. 3: Equity Value und Enterprise Value unterscheiden sich vor allem durch den Ansatz des verzinslichen Fremdkapitals

eine einheitliche Vorgehensweise bei der Ermittlung der Multiplikatoren geachtet werden.

Der **Umsatzmultiplikator** (Enterprise Value / Umsatz) hat den großen Vorteil, dass er auch bei negativen Erträgen anwendbar ist und am wenigsten durch bilanzpolitische Spielräume sowie nationale Rahmenbedingungen beeinflussbar ist (Ausnahme: Zeitpunkt der Umsatzrealisierung nach HGB vs. US-GAAP). Dagegen

vernachlässigt er die Kostenstruktur und damit die Rentabilität des zu bewertenden Unternehmens völlig. Um den Umsatzmultiplikator zu bilden, ist der Umsatz ins Verhältnis zu setzen zum Gesamtunternehmenswert (Enterprise Value). Denn der Umsatz wird mit Hilfe des gesamten eingesetzten Kapitals (**Eigen- und Fremdkapital**) erzielt, somit wäre eine Relation (Marktkapitalisierung / Umsatz) nicht konsistent.

Dies gilt analog auch für den **EBIT-Multiplikator** (Enterprise Value / EBIT). Im Vergleich zum Umsatzmultiplikator wirken sich die verschiedenen Ansatz- und Bewertungsmethoden der Rechnungslegungssysteme, aber auch die **unterschiedliche Ausnutzung bilanzpolitischer Spielräume** stärker aus, was eine Vergleichbarkeit der EBITs verschiedener Unternehmen erschwert. So beeinflussen die Unterschiede bei den Abschreibungen sowohl auf Sachanla-

**Autor**



**Dipl.-Kfm. Gerhard Radinger**

ist Partner und Trainer der Controller Akademie. Dort betreut er u.a. die Seminare für Bank-Controller. Weitere Schwerpunkte sind internationale Rechnungslegung, Rating, wertorientierte Unternehmensführung und Strategie-Coaching.

E-Mail: g.radinger@controllerakademie.de

gevermögen als auch auf Geschäfts- oder Firmenwerte (Goodwill) das EBIT möglicherweise erheblich (im Gegensatz zum ebenfalls gebräuchlichen EBITDA-Multiplikator). Dagegen wird beim EBIT-Multiple die Ertragskraft des Unternehmens – wenn auch nicht in vollem Umfang – berücksichtigt (vgl. Abbildung 4).

Die **Anwendung des EBITDA-Multiplikators** ist nicht sinnvoll beim Vergleich von Unternehmen mit verschiedenen Anlageintensitäten. Das EBITDA eines anlageintensiven Unternehmens ist bei gleichem EBIT höher als das eines personalintensiven Unternehmens, da die Abschreibungen nicht in das EBITDA einfließen. Auch die Entscheidung, ob ein Vermögensgegenstand gekauft oder gemietet wird, führt zu Verzerrungen des EBITDA.

Ebenso wie bei den Marktmultiplern sind auch bei den **Transaktionsmultiplern** individuelle Bewertungsauf- oder -abschläge möglich z.B. bei

- Marktführerschaft
- Pure Play vs. Conglomerate
- Stamm- vs. Vorzugsaktien
- Branchenunüblichen Rentabilitäts- oder Wachstumskennzahlen
- Mangelnder Fungibilität der Anteile (z.B. keine Börsennotierung)
- Außerordentlichen Aufwendungen bzw. Erträgen
- Erreichen bestimmter Mehrheiten (Kontrollzuschläge)
- Vorhandensein nicht operativer Vermögensgegenstände
- Unterschiedlichen Rechnungslegungsstandards oder anderen makroökonomische Größen.

Diese Beispiele verdeutlichen das **Grundproblem der Multiplikatoren-Bewertung: Die Identifikation der geeigneten Vergleichsunternehmen**. Als Anhaltspunkte können gelten:

- ➔ operative Kriterien wie z.B. Größe, Branchenzugehörigkeit, Kosten- und Kundenstruktur, geografische und produktbezogene Diversifikation, Saisonalität des Geschäfts, Marktrisiken
- ➔ finanzielle, rechtliche und steuerliche Verhältnisse (Kapital- und Eigentümerstruktur, Inflation, Steuer- und Rechnungslegungssystem, etc.).

Branche	EBIT-Multiple	Umsatz-Multiple
Software	15,4	3,48
Telekommunikation	13,8	1,29
Medien	10,4	1,12
Handel und E-Commerce	9,9	1,25
Transport, Logistik, Touristik	7,7	1,15
Elektrotechnik, Elektronik	9,3	0,86
Fahrzeugbau und -zubehör	4,4	0,64
Maschinen- und Anlagenbau	10,2	0,92
Chemie und Kosmetik	12,4	1,37
Pharma	10,3	1,06
Textil und Bekleidung	10,9	1,10
Nahrungs- und Genussmittel	12,1	0,73
Gas, Strom, Wasser	8,6	0,86
Bau und Handwerk	11,0	0,92

Abb. 4: Die Branchenbetrachtung zeigt deutlich Unterschiede sowohl beim EBIT - als auch beim Umsatzmultiplikator (Quelle: www.finance-research.de, Stand Januar 2010; dort findet sich auch eine Größendifferenzierung)

### Zusammenfassung der Vor- und Nachteile

Bei mangelnder Vergleichbarkeit in Bezug auf diese und andere Kriterien ist eine Multiplikatorenbewertung nicht sinnvoll. Damit ist die **Gruppe von vergleichbaren Unternehmen („peer group“)** von vornherein stark eingeschränkt und möglicherweise nicht mehr repräsentativ. Lockert man dagegen die Vergleichskriterien, wird der Ermessensspielraum für den Bewerter immer größer. In der Praxis werden daher oft mehrere peer groups gebildet: Ausgehend von den am besten vergleichbaren Gesellschaften werden schrittweise weitere Unternehmen, die dem „Anforderungsprofil“ nicht mehr so gut entsprechen, in die Vergleichsgruppe mit aufgenommen.

Damit kann man den Einfluss unterschiedlicher Vergleichsgruppen auf den Unternehmenswert deutlich machen. Andererseits verkomplizieren solche notwendigen Anpassungen der Multiplikatoren das Verfahren und relativieren dadurch

den großen Vorteil dieser Methode, nämlich die einfache, schnelle und auch bei schlechtem Informationsstand durchführbare Bewertung. **Ein gravierender Nachteil ist die fehlende Bereinigung von externen Effekten.** Die Entwicklung sowohl der Marktmultiplikatoren (die in erster Linie einer relativen, nicht einer absoluten Bewertung dienen) als auch der Transaktionsmultiplikatoren folgt konjunkturellen Stimulungen.

Die **Spekulationsblase der New Economy** um die Jahrtausendwende lieferte das beste Beispiel dafür. Die individuellen Strategien unterschiedlicher Investoren können nicht berücksichtigt werden, vielmehr werden Referenztransaktionen übertragen. Damit kann die Multiplikatorenbewertung keinen exakten Wert, sondern allenfalls einen Anhaltspunkt bzw. eine Bandbreite von Werten liefern. Ihr Einsatzgebiet im Kontext der wertorientierten Unternehmensführung beschränkt sich daher auf die Plausibilisierung von bereits durch DCF-Verfahren ermittelten Unternehmenswerten. ■

Vorteile	Nachteile
<ul style="list-style-type: none"> <li>• praxisnah</li> <li>• einfaches Verfahren, daher leicht verständlich</li> <li>• Bewertung aufgrund extern verfügbarer Information</li> <li>• hohe Akzeptanz v.a. im Investment Banking</li> <li>• manchmal die einzige Möglichkeit, überhaupt eine Wertindikation zu ermitteln</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 100%ige Vergleichbarkeit der Referenzunternehmen bzw. Referenztransaktionen nie gegeben</li> <li>• Multiples sind vergangenheitsorientiert, berücksichtigen keine zukünftigen Entwicklungen</li> <li>• Von konjunkturellen und Marktschwankungen beeinflusst</li> <li>• Bewertungsproblematik wg. unterschiedlicher Accounting Standards</li> <li>• Keine Klarheit bzgl. der exakten Ermittlung der Multiples (z.B. Stichtag vs. Durchschnittsbetrachtung)</li> </ul>

Abb. 5: Der relativ einfachen Anwendung der Multiplikatorenmethode steht eine große Anzahl von Nachteilen gegenüber



# Spirit of Controlling: Controllingkultur und Controllingmix für erfolgreiche Mittelstandscontroller

## Teil 1

von Frank-J. und Kerin Witt

Generell unterscheiden sich erfolgreiche Controller kaum von weniger bzw. von sogar gänzlich nicht erfolgreichen Controllern in Bezug auf ihr jeweiliges bewältigtes Aufgabenspektrum, wohl aber hinsichtlich ihrer **Performance bei der Aufgabenwahrnehmung** – das schlägt sich letztlich im „spirit of controlling“ und evtl. sogar der Einbettung in eine Controllingkultur nieder.

Der folgende Beitrag zeigt auf empirischer Basis, wie trotz dieses unbestreitbaren First-Best-Paradigmas, **dass nämlich primär die Art** („Qualität“) und nicht der Umfang oder die Selektion („Quantität“) **der Aufgabenwahrnehmung den Erfolgsunterschied bedingt**, sich gerade im kleineren Mittelstand die Unternehmen dennoch mittels ihres Controllingmix und Controllingrahmens i. S. eines Second-

Best zumindest in gewissem Ausmaß erfolgsbezogen differenzieren und so in die „Erfolgsklasse“ aufsteigen können.

### Schwarz/Weiß-Erfolgspolarisierung im Mittelstand

**Controllingeffektivität und Controllingqualität** sollten sich in letzter Konsequenz im Controlling sowie **im Unternehmenserfolg widerspiegeln**: Auch bezugnehmend auf *Simons Excellence-Studies* (*Simon 2007*) weist vor allem Weber in diversen Veröffentlichungen (z. B. 2009) schlüssig und prononciert darauf hin, dass sich in dieser Hinsicht, d. h. unter diesem Erfolgsparadigma, auch im Mittelstand gerade beim Controlling die Spreu sehr deutlich vom Weizen abge sondert hat: Dort nämlich machen

Controller in erfolgreichen Unternehmen (fast) alles besser als ihre Controllerkollegen in weniger erfolgreichen Unternehmen. Darüber hinaus sehen solche erfolgreichen Controller im Vergleich zu den weniger erfolgreichen Controllern alle ihre Aufgaben – und damit faktisch ihre gesamtes Tun und Handeln – als wichtiger an als hingegen ihre weniger erfolgreichen Controllerkollegen (synonym im Folgenden: erfolglose bzw. nicht-erfolgreiche Controller). Offensichtlich gibt es also nur sehr wenige Grauzonen, und vielmehr existieren binär betrachtet entweder nur Lichtgestalten im hellen Spotlight des Erfolges vs. lediglich in die dunkle Ergebnislosigkeit abgesunkene Verlierer.

Was aber tun Mittelstandscontroller überhaupt? Nun, was Controller (be)treiben, künftig tun werden, anpacken oder aber auch vielleicht

Einstellen von Korrekturmaßnahmen (auf13)	0,552	0	5	4	4,5
Zentralbetriebswirtschaftliche Informationsservice (auf14)	0,560	0	5	4	5
Planung und Steuerung von Projekten und Projektnetzwerken (auf15)	0,600	0	3	2	2
Planung und Steuerung/ Koordination von Unternehmensnetzwerken (auf16)	0,513	0	3	1	1
Kontrolle/Anpassung von Planungs-, Kontroll- und Informationsversorgungssystem(auf17)	0,500	0	5	5	5
Organisation und Verwaltung (auf19)	0,598	0	5	3,5	3,5
Durchführung der Kostenrechnung (auf21)	0,598	0	5	5	4,5
Bilanzierung (auf22)	0,894	0	5	4	1,5
Finanzwesen (auf23)	0,845	0	5	5	2
Steuern (auf24)	0,882	0	4,5	3	1

**Objekte und Instrumente des Controlling<sup>787</sup>**

Faktor 10: Ausbaugrad des strategischen Planungs- und Kontrollsystems		-0,63	0,485	-0,045	0,508
Existenz einer strategischen Planung und Kontrolle (sys03)	0,739	nein: 47% nicht formal: 40% formal: 13%	nein: 2% nicht formal: 53% formal: 45%	nein: 12,5% nicht formal: 50% formal: 37,5%	nein: 4,5% nicht formal: 50% formal: 45,5%
Berücksichtigung finanzorientierter Ziele im Rahmen der strategischen Planung (sys04)	0,875	2	8	5	5
Berücksichtigung kapitalmarktorientierter Ziele im Rahmen der strategischen Planung (sys05)	0,599	1	3	1,5	3
Berücksichtigung kundenorientierter Ziele im Rahmen der strategischen Planung (sys06)	0,893	2	5	4	5,5
Berücksichtigung personalorientierter Ziele im Rahmen der strategischen Planung (sys07)	0,873	1,5	4	3	4,5
Bedeutung strategischer Budgets zur Konkretisierung von Strategien (sys08)	0,805	1	4	3	4
Einbindung von Mitarbeitern zur Konkretisierung von Strategien (sys09)	0,862	1	4	3	5
Erstellung von Maßnahmenplänen zur Konkretisierung von Strategien (sys10)	0,826	1	4	3	4,5
Kontrolle von Planannahmen im Rahmen der strategischen Kontrolle (sys11)	0,641	31%	84%	69%	59%
Kontrolle des Erfolgs strategischer Projekte im Rahmen der strategischen Kontrolle (sys11)	0,565	27%	71%	52%	82%

Abb. 1: Controller's Aufgabenprofil in der New Economy (Ausschnitt)

eher lassen sollten, wird seit der Salonfähigkeit des europäischen bzw. des deutschen Controlling immer wieder aufs Neue diskutiert. Schon *Deyhle* – wer auch sonst?! – hatte in den 70er und 80er Jahren Controller's Aufgabenprofil geschärft. Eine Controllinggeneration weiter gibt es diverse empirische Studien zu Controller's Aufgabenumfang. Beispielhaft zeigt *Abb. 1* einen Ergebnisausschnitt zum Aufgabenprofil des **Controlling in der New Economy** (*Exner* 2003, 313).

Was solchen Studien für **Controller's Aufgabenstrategie** noch fehlt, nämlich der Bezug der wie auch immer wahrgenommenen Controllingaufgaben zum Unternehmens- und/oder Controllingenerfolg, ergänzten *Weber* und der *ICV*

grundsätzlich um eben diesen erfolgsbezogenen **Benchmarkaspekt**, bei dem erfolgreiche von weniger erfolgreichen Unternehmen und Controllern unterschieden wurden. So wurden fokussiert:

- Controller's Profil und Aufgaben in Großunternehmen bzw. in Konzernen (Top-DAX-Unternehmen, *Weber* 2008)
- ein Controllerpanel.

*Weber* kam zu dem Ergebnis, dass kaum – zumindest kaum signifikante – **Unterschiede bzgl. des Tooleinsatzes** bestehen (Instrumente, Ziele/Kennzahlen, weitere Bereiche).

Auch unterscheiden sich erfolgreiche vs. weniger erfolgreiche Unternehmen und Controller nicht deutlich hinsichtlich ihres Controlling- bzw. Aufgabenmixes. Schließlich – und durchaus verständlich – ist's bzw. bring't's wohl auch der (zeitliche) Input (Worktime) nicht. Letztlich bleibt dann nur der Rahmen übrig, der zu **Differenzierung** in erfolgreich vs. weniger erfolgreich beiträgt (**Controllingleitbild, Rolle als Kommunikator etc.**), so dass schließlich alles auf die explizit oder auch indirekt vorhandene Controllingkultur sowie auf den „**spirit of controlling**“, also auf Controller's innere Haltung und Überzeugung, hinausläuft.

Zudem sei es wichtig, keine Aufgabenschwerpunkte zu setzen und einseitig zu favorisieren, so dass alles Übrige letztlich „liegen bleibt“. Vielmehr ist die All-Over-Quality gefragt, näm-



Abb. 2: Exemplarische McKinsey-Differenzierung

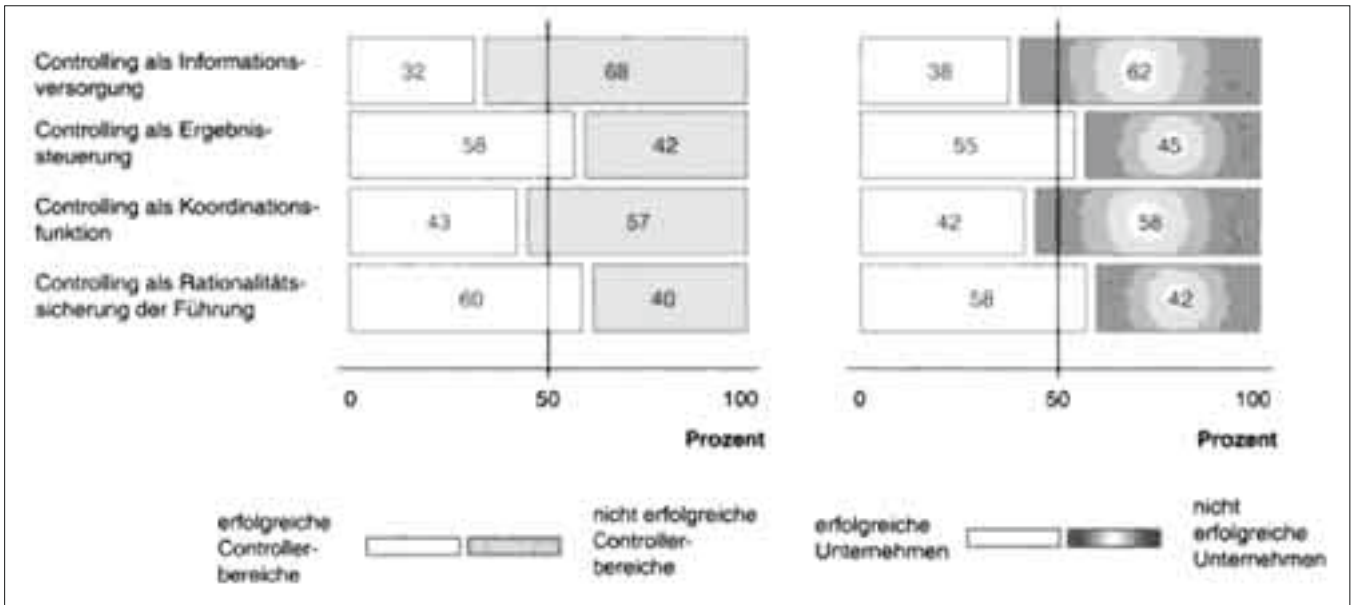


Abb. 3: Erfolgsdifferenzierung und Controllingverständnis in der ICV/Weber-Studie

lich in allen Bereichen gut zu sein! Dem ist an sich nichts hinzuzufügen. Dennoch will der aus dem Frühjahr 2009 stammende CM-Beitrag im Folgenden zeigen, was gerade im Mittelstand – mit Schwerpunkt auf kleineren Mittelständlern – erfolgreiche von weniger erfolgreichen Controllern unterscheidet (vgl. zur Aufteilung der Autorenanarbeit in diesem CM-Beitrag sowie zum zugrundeliegenden Datengerüst Witt / Witt 2007).

### Flashback: Erfolg als Cut-Off-Kriterium oder Aschenputtels „Die Guten ins Töpfchen...“

Zu Beginn der 90er Jahre versuchte *McKinsey* (Rommel et al. 1993; Kluge et al. 1994; Rommel et al. 1995) mit mehreren – derzeit interessanterweise als „McKinsey Classics“ revitalisierten – Buchveröffentlichungen Furore zu machen, in denen auf empirischer Basis stets zwischen über- und unterdurchschnittlich erfolgreichen Unternehmen unterschieden wurde: Ebenso signifikant wie die Erfolgsunterscheidung waren auch die **Erfolgstreiber bzw. angewendeten Strategien** (z. B. Fertigungstiefe, Prozessanzahl usw.). Erfolg bzw. die Erfolgsdifferenzierung wurde dabei mittels der beiden gleichgewichteten Größen:

- Umsatzrendite
- Umsatzwachstum

operationalisiert sowie ergänzend durch die komplexeren Cashflow- und RoI-Betrachtungen bestätigt (vgl. z. B. Kluge et al 1994, 22). Dazu ein Ergebnisbeispiel in Abb. 2 (Rommel et al. 1993, 67).

Und auch *Weber* – erwartungsgemäß kompetent und seriös; *McKinsey* bleibt hier ohne weiteren Kommentar... – bediente sich aktuell einer **Erfolgsdifferenzierung**. Dieses ICV-Projekt dürfte den CM-Lesern hinreichend bekannt sein. Mit Abb. 3 wird hier daher lediglich ein kleines exemplarisches und ausschnittsweises Recalling für den Leser (Weber 2008, 56) vorgestellt, nämlich exemplarisch zum Controllingverständnis und dessen Zusammenhang zu Controlling- und Unternehmenserfolg.

### Erfolgsdefinition – Wer ist überhaupt erfolgreich?

Angesichts des *Weberschen* Paradigmas gibt es zunächst keine sonderlich große Hoffnung, bei unterschiedlich erfolgreichen Unternehmen und Controllern – speziell im Mittelstand – auch unterschiedlich ausgeprägte Performances, Tools etc. zu finden. Denn lt. *Webers* Ergebnisse sind es wohl doch eher die (strategischen) Rahmenbedingungen und Verhaltensweisen, die den Unterschied ausmachen. Allerdings gab und gibt es nicht wenige Praktikerstimmen, die eine Second-Best-Lösung favorisieren, um Controllingsschwerpunkte setzen zu können (bei beschränkten Controllerkapazitäten). Anyway, für die folgenden Überle-

**Autoren**



**Frank-Jürgen Witt**  
promovierte zunächst mit einem Marketingthema, aber schon Mitte der 80er Jahre erfolgte der Wechsel ganz hin zum Controlling: Mit seiner langjährigen Erfahrung aus Forschung, Beratung u. Lehrtätigkeit als Professor u. Leiter des Transfer-Instituts Management&Controlling (TIM&C) liegen aktuelle Interessenschwerpunkte im verhaltensorientierten Controlling/Controllertheorie, Erlöscontrolling, Reporting mit IT-Stützung des Controlling.

**Kerin Witt**  
ist Dipl.-Verw. Dipl.-Kffr. und profitierte vor allem aus der Mitarbeit an Forschungs- und Beratungsprojekten (TIM&C) in den Bereichen Controllingtools, IT-Basierung des Controllingreporters, IFRS-Integration im Controlling, Statistics in Controller's Reporting.





gungen wurde „Erfolg“ operationalisiert durch:

- objektive Kennzahlen (NOPAT, wertmäßiger Marktanteil, SHV, Rol), die jeweils in eine 10er Ratingskala transformiert wurden
- subjektive Einschätzungen, differenziert nach Manager's vs. Controller's Selbsteinschätzung und Fremdeinschätzung auf Basel-II-Basis (jeweils Ratingwertvergabe auf einer 10er Skala).

Sodann wurden all diese Ergebnisse gewichtet, so dass insgesamt für ein jeweiliges Unternehmen ein **zusammenfassender erfolgssignalisierender Ratingwert** entstand, der in Relation insbesondere zum Branchendurchschnitt gebracht werden konnte. Zusätzlich sollte der Effekt „Mein linker Fuß steht auf einem Feuerrost, mein rechter Fuß auf einer Eisfläche, und ich fühle mich insgesamt wohltemperiert“ ausgeschlossen werden; deshalb wurden **in allen Bereichen Mindesterfolgsstandards gesetzt** (Cut-offs). Auf diese Weise wurde dann schließlich insgesamt in über- und unterdurchschnittlich erfolgreiche Unternehmen unterschieden. Nach Datenlage ist die eingangs erwähnte binäre Schwarz/Weiß-Polarisierung dann nicht mehr unbedingt und vor allem nicht mehr statistisch signifikant gerechtfertigt, wenn man alternative Definitionen bzw. Abweichungen vom Erfolgsmittelwert vorgibt, was erfolgreich vs. nicht-erfolgreich bedeutet. Ohne dieses wenn auch für die Ergebnisse überaus wichtige methodische Inputdetail jetzt hochzustilisieren und auszuführen, nur kurz diese Anmerkung:

- Es macht gravierende Unterschiede aus, **welchen Mittelwerttyp** man zur Errechnung des Erfolgsmittelwerts heranzieht. Hier ist abzuwägen, ob man die vermeintliche Allzweckwaffe des arithmetischen Mittels, das als Basis eine Intervall- oder Ratioskala erfordert, heranzieht oder anderen Mittelwerttypen (Modus, Median etc.) den Vorzug gibt, die eine weniger strenge Skala (z. B. Ordinalskala) voraussetzen. Die Rating(wert)skala ist an sich eine Ordinalskala, die aber faktisch in der Praxisanwendung „mit einem Auge zugeedrückt“ wie eine Intervallskala gehandhabt wird – so etwa, als sei der Abstand zwischen allen Schulno-

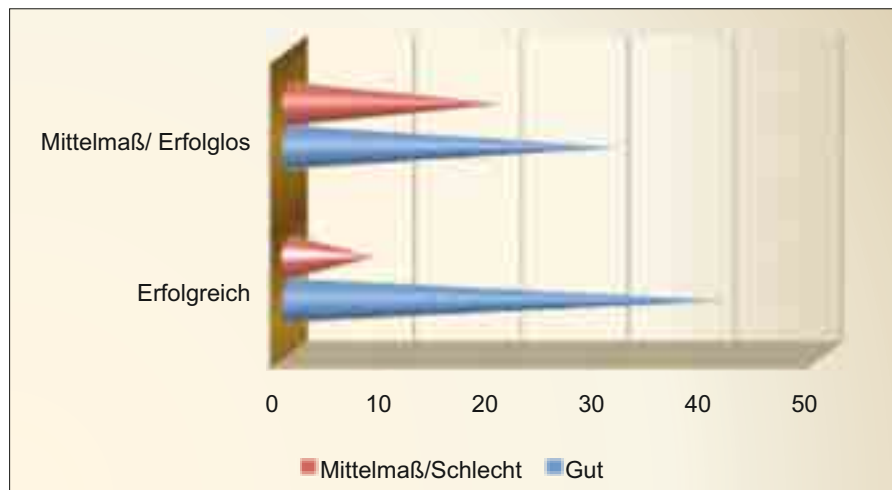


Abb. 4: Controllingqualität vs. Controllingenerfolg: Guter vs. erfolgreicher Controller (Prozentangabe)

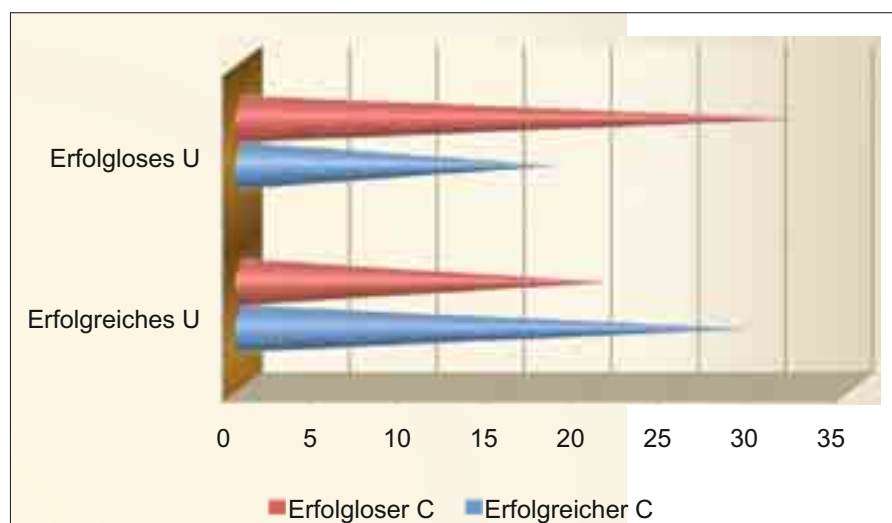


Abb. 5: Gute Controller immer in erfolgreichen Unternehmen? (Prozentangaben)

ten 1, 2, ... 5 gleich. Jeder weiß aber aus eigener Schulerfahrung, dass dem nicht so ist, da z.B. zwischen 4 und 5 eine viel höhere „Notengebungsschwelle“ subjektiv liegt als zwischen 2 und 3. Im Folgenden jedenfalls wurde ein Ratingerfolgswert generiert, der sämtliche diversen o. g. subjektiven und objektiven Erfolgsaspekte gewichtet zusammenfasst. Zieht indes man nur einen einzigen eindimensional ermittelten (monetären) Erfolgswert heran (z. B. Cashflow oder Rol), so wird man vermutlich unbeschwert rechnen, will heißen speziell auch das arithmetische Mittel verwenden können; man bleibt aber eben eindimensional und vernachlässigt multifokale Erfolgsanalysen.

- Ebenfalls ergeben sich Analyseunterschiede daraus, **mittels welcher unterstellter**

**Verteilungsfunktion** (vereinfachend z. B. häufig verwendet: Normalverteilungsfunktion) man „einsteigt“ und mittels welchen **Abweichungsmaßstabes** und ab welcher **Abweichung vom Erfolgsmittelwert** einer Branche ein Unternehmen dann als erfolgreich vs. nicht erfolgreich eingestuft wird (z. B. 20%ige symmetrische Abweichung nach oben und unten oder alternativ auch: die Standardabweichung vom Mittelwert der Normalverteilung). Es reicht also bei restriktiver Betrachtung nicht aus, relativ erfolgreicher als andere Unternehmen zu sein, sondern diese Relativität wird quantifiziert und erhärtet, indem beispielsweise eine absolute Mindestabweichung vom Branchendurchschnitt gefordert wird. Fokussiert man einmal exemplarisch die Höhe der Abweichung: Speziell eine Diskriminanzanalyse als Teil der multivariaten Verfahren

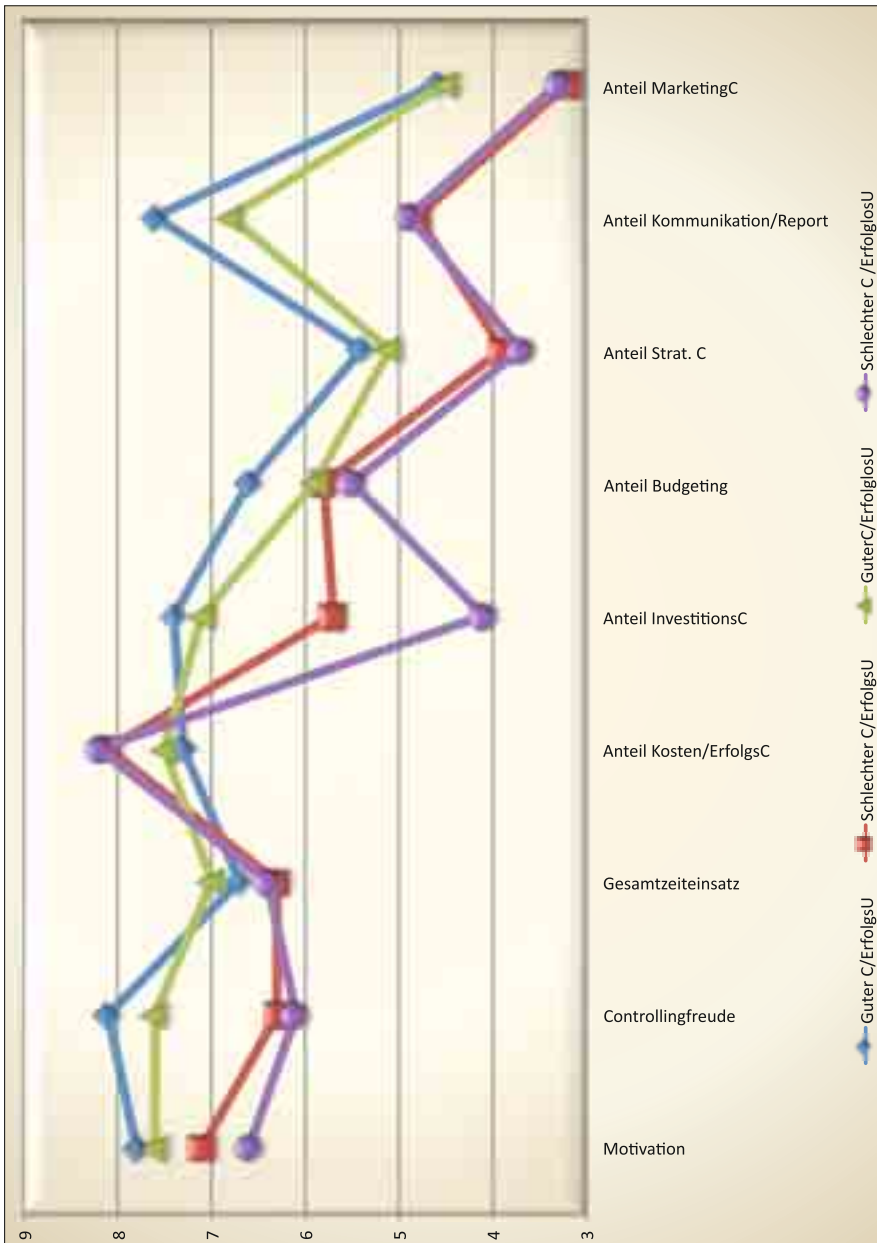


Abb. 6: Unterscheidung von erfolgreichen vs. weniger erfolgreichen Controllern in einem einzelnen Hause

zeigte, dass die Güte der Trennung („Diskriminierung“) und damit auch der Gruppenbildung („Clusterung“) in erfolgreiche vs. nicht erfolgreiche Objekte („Unternehmen“) sehr stark von diesem gewählten Prozentsatz abhängt. Einige Rand- und Folgeprobleme seien nur kurz angedeutet: Was passiert mit Diskriminanz und Clustergröße, falls man eine asymmetrische Abweichung einbringt (z. B. alle Objekte mit 20 % Abweichung nach unten erfolglos; alle Objekte mit 5 % Abweichung nach oben erfolgreich) und damit z. B. in rezessiven Zeiten auch schon den bloßen Erfolgs- bzw. Ergebnisstabilisator als erfolgreich huldigt? Was passiert in Bezug auf die statistische Signifikanz einer

Aussage, falls durch die jeweils abweichungsdefinitionsbedingte Winner/Loser-Definition im Rahmen der Diskriminierung bzw. Clusterung dann eine Gruppe relativ klein wird; dürfen hier noch valide Aussagen abgeleitet werden (je nach Differenzierungsansatz waren z. T. lediglich 8 % der betrachteten Mittelständler im Erfolgssegment!)? Wie stabil sind generell die Aussagen in Abhängigkeit von alternativen Methodeninputs bzw. -vorgaben?

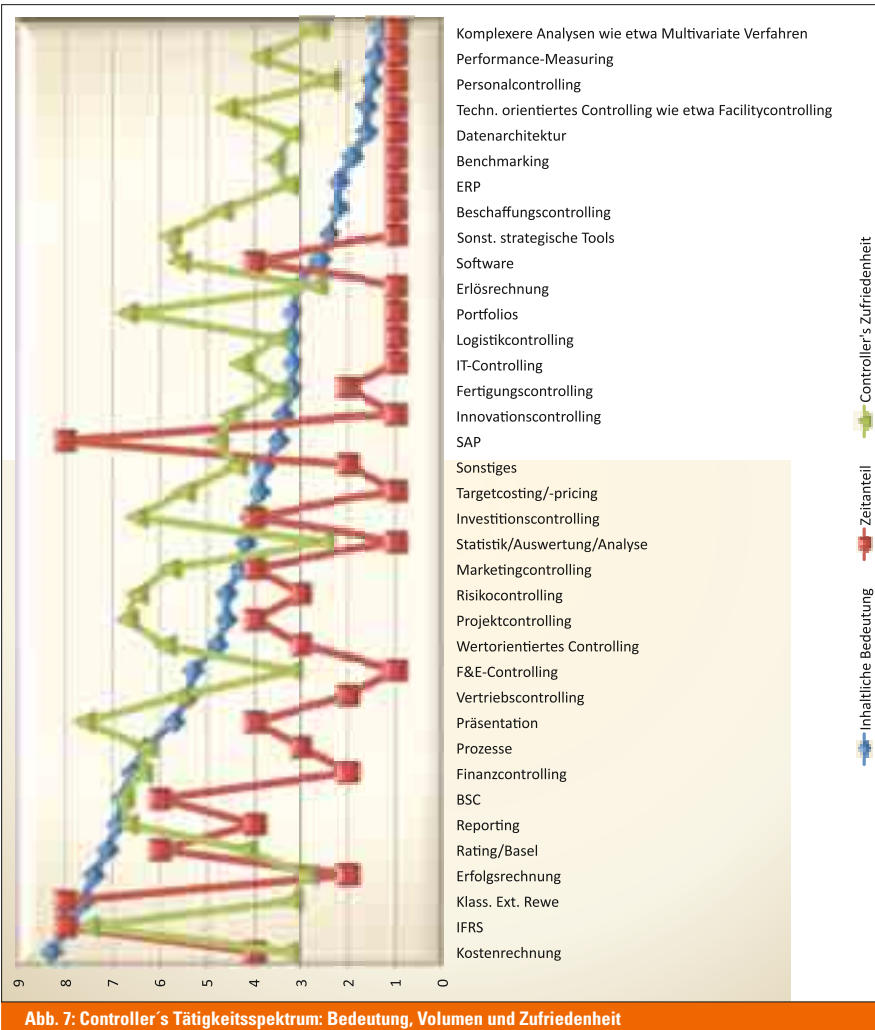
Jetzt aber Schluss mit der Methodenproblematik: Denn hier soll weder gelangweilt noch verwirrt, sondern lediglich aufgezeigt werden, dass unterhalb der klar strukturierten Schwarz/

Weiß-Oberfläche („Hurra, hier sind die Winners; pfui, dort sind die Losers!“) solche binären Eindeutigkeiten und Kontraste mit Daumen-hoch und Daumen-runter keineswegs bestehen. Insofern hängt es dramatisch vom Methodeninput ab, wen man als (nicht)-erfolgreich ansieht und welche Schlüsse fürs eigene Controlling man dann aus der Performance der Licht- vs. der Dunkelgestalten zieht bzw. überhaupt ziehen darf. Denn lediglich falls sowohl die Winners als auch die Losers bei alternativen Niveaus der Methodenvorgabe alles sehr ähnlich tun und trotzdem Erfolgsunterschiede zu Tage treten, relativieren sich solche Methodenbedenken.

Nach diversen Alternativ- und Parallelrechnungen wurde als Quintessenz jedenfalls hinsichtlich der im Folgenden präsentierten Ergebnisse eine symmetrische Abweichung von 1,7 Ratingpunkten (auf einer zugrundeliegenden 10er Ratingskala) vom „Erfolgs-Rating-Mittelwert“ gewählt, um in Winners und Losers zu unterscheiden, und es ist hier noch einmal deutlich darauf hinzuweisen, dass die **Wahl anderer Erfolgsmaßstäbe** durchaus zu z. T. gravierend anderen Ergebnissen führte.

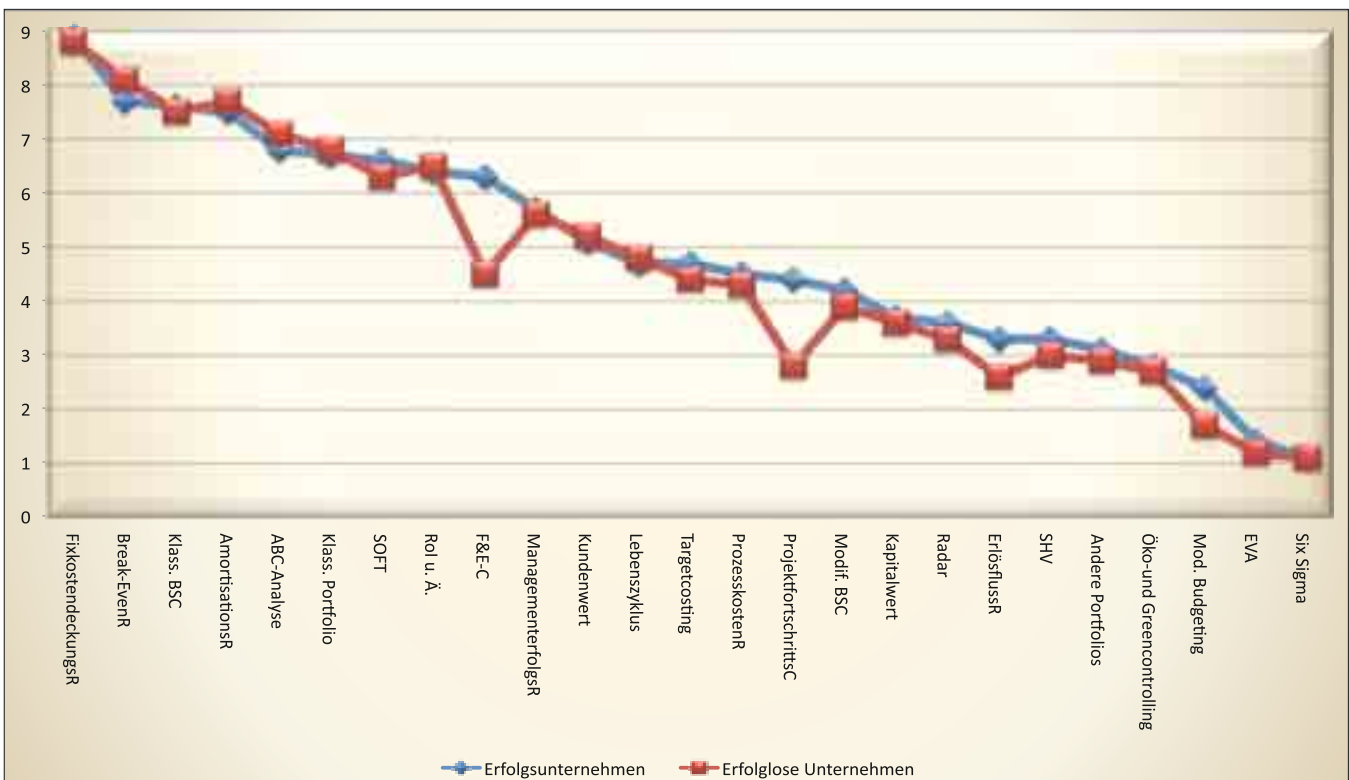
### Controllingqualität vs. Controlling- und Unternehmenserfolg

Und nun endlich zum ersten Ergebnis: Abb. 4 fokussiert die **Controllingqualität** und beleuchtet damit die Frage, **ob ein guter zugleich auch ein erfolgreicher Controller ist** und vice versa. (Achtung: In der Tabelle ergibt die Summe aller Tabellenfelder 100%; also anders als häufig in Kreuztabellen zu lesen hier keine zeilen- oder spaltenweise Aufsummation zu je 100 %, sondern insgesamt 100 %) Um die beiden zusammenfassenden Kriterien „gut“ und „erfolgreich“ in Bezug auf einen einzelnen Controller zu operationalisieren, wurde jeweils ein Mix aus diversen Items ausgewählt (für „gut“ z. B. Peer-Ratings für Performanceaspekte wie Kommunikationsfähigkeit, Durchsetzungskraft, Beliebtheit, Vertrauenswürdigkeit; Einhaltung von Reportingzeiten, z. T. auch Assessment-Beurteilungen; für „erfolgreich“ vor allem diverse Zielerreichungen bei einzelnen Projekten unter zuvoriger Herausfilterung



offensichtlich unbeeinflussbarer Rahmeneffekte). Auf eine Weise überrascht das Ergebnis nicht: **Der Anteil der guten Controller an den erfolgreichen Controllern ist recht hoch.** Allerdings gibt die Tatsache zu denken, dass die anderen Anteile (schlechte Controller bei der Erfolgsgruppe sowie gute Controller bei den erfolglosen Controllern) ebenfalls einiges Bedeutungsgewicht aufweisen. Daher wird zwar im Folgenden der gute mit dem erfolgreichen Controller gleichgesetzt, auch wenn dies etwas vereinfachend und vergrößernd für den zugrundeliegenden Sachverhalt ist. Jeder Controller mag sich letztlich selbst fragen, wie er hier einzuordnen ist!

Ergänzend zeigt **Abb. 5**, ob ein erfolgreicher Controller auch immer in einem erfolgreichen Unternehmen tätig ist. Man denke bei diesem Aspekt an den Mannschaftssport: Ein einzelner guter bzw. erfolgreicher Sportler macht noch lange nicht seine Mannschaft erfolgreich (falls er überhaupt länger in dieser Mannschaft bleibt und nicht schnell „weggekauft“ wird). Das Ergebnis ist eindeutig: Ein (einzelner) erfolgreicher Controller macht sein Unternehmen insgesamt noch längst nicht erfolgreich! Erst wenn man – dann allerdings aufgrund der Schätzproblematik doch recht scherenschnittartig recht



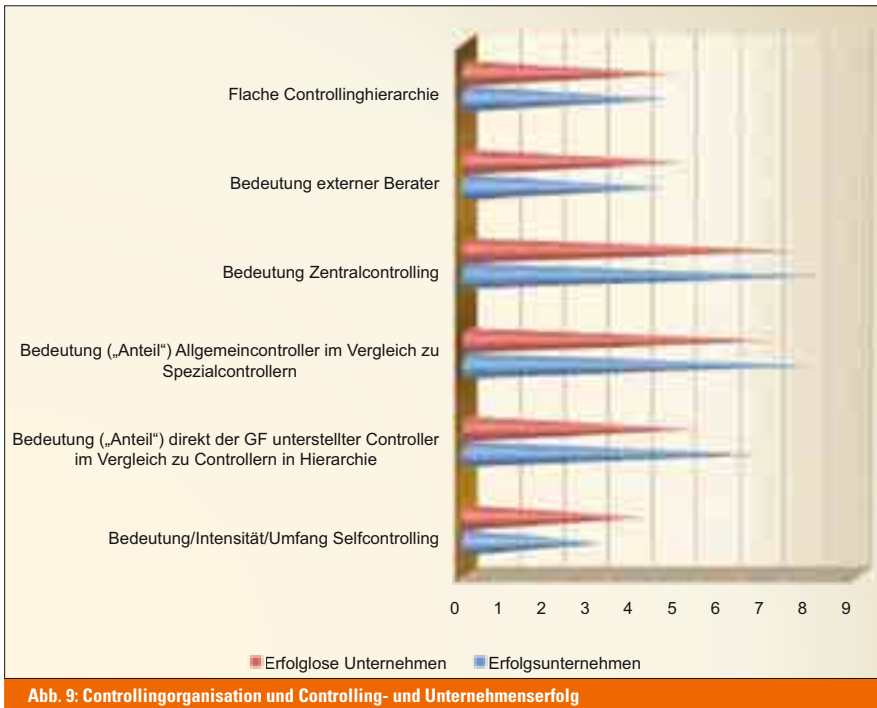


Abb. 9: Controllingorganisation und Controlling- und Unternehmenserfolg

vergrößernd – eine Vielzahl von erfolgsbeeinflussenden Einflüssen herausfiltert, die der Controller nicht beeinflussen kann, sieht es etwas positiver für die Erfolgsbeeinflussung durch die Controllerarbeit aus: **Controller- und Unternehmenserfolg korrelieren dann einigermaßen eng miteinander.**

Abb. 6 schließlich beleuchtet anhand hier ausgewählt dargestellter Items den Aspekt, ob in

einem insgesamt erfolgreichen Unternehmen die dort tätigen **erfolgreichen bzw. guten Controller etwas anderes tun als die im selben Hause tätigen weniger erfolgreichen Controller; entsprechend dazu der interne Controllervergleich in einem erfolglosen Unternehmen.** Dieser Fokus ist in der hier referierten Studie zwar nur mit einer relativ geringvolumigen Stichprobe besetzt, doch die eine Tendenz ist zumindest daraus

ableitbar und die allerdings spricht ein klares Wort: Die Controller unterscheiden sich sowohl bzgl. ihrer Arbeitshaltung als auch hinsichtlich ihrer Aufgabenwahrnehmung bzw. -durchführung. Lesehinweis: Es handelt sich in Abb. 6 stets um Ratingwerte (10er Skala); daher wurden Zeitanteile zwecks Vergleichbarkeit in Ratingwerte umgerechnet. Die Ratingwerte wiederum wurden mittels Befragung der Controller und ihrer Managerkunden gewichtet ermittelt. Noch eine zusätzliche Anmerkung „just for the records“: Mittels statistischer Testverfahren war auf einem Signifikanzniveau von 0,99 ein Unterschied zwischen der durchschnittlichen Tagesarbeitszeit von erfolgreichen vs. erfolglosen Controllern im Mittelstand festzustellen (41 Min.); auch war die Abweichung vom Mittelwert innerhalb der Gruppe „Erfolgscontroller“ geringer als innerhalb der Gruppe weniger erfolgreicher Controller.

Dies sei aber nur am Rande erwähnt, denn jedem ist völlig klar, **dass der zeitliche Mehrinput (worktime added) allein keine Erfolgsdifferenzierung zustande bringt.** Allerdings ist dieser Zeitaspekt an sich doch schon interessant und wohl so zu interpretieren, dass sich Erfolgscontroller's „spirit of controlling“ im konziseren Arbeiten niederschlägt. Noch ein Lesehinweis zu Abb. 6: Obwohl es sich an

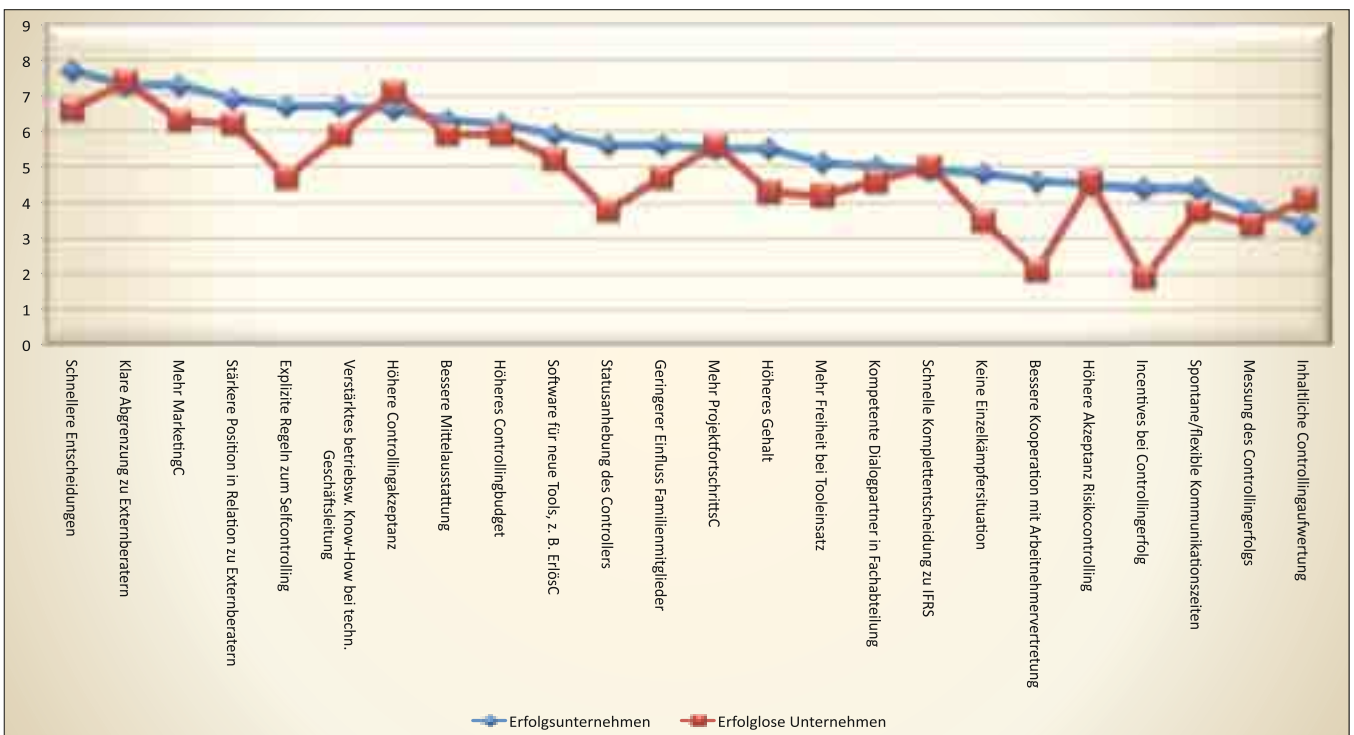


Abb. 10: Controller's Wunschzettel

sich hier um diskrete Werte handelt (sinnvolle Graphikdarstellung eigentlich: Säulendiagramm), zeigt ein – wenn auch dem Betrachter dann fälschlicherweise Wertestetigkeit denn diskrete Daten suggerierendes – Liniendiagramm die durchaus divergierenden Erfolgspositionen wohl visuell doch besser auf (ähnlich „falsche“, aber visuell-zweckgerechtere Diagrammwahl auch in einigen Folgeabbildungen).

### Controller's Aktivitäten

Anhand **tagesbezogener Multimomentaufnahmen und Befragungen** sollte die Controllerarbeit transparent gestaltet werden, um damit

- tatsächlich durchgeführte Arbeitsbereiche bzw. die dafür notwendigen Prozesse (z. B. Logistikcontrolling) (Zeitbedeutung in Prozent)
- deren Inhaltliche Bedeutungsschwerpunkte (gemessen anhand einer 10er Ratingskala)
- Controller's Eigenzufriedenheit mit diesen jeweiligen Arbeitsbereichen (10er Ratingskala)

zu erkennen (Abb. 7). Es zeigt sich, **dass zeitbezogene klassische, d. h. rechnungswesennahe, Aspekte dominieren** (z. B. der auch im kleineren Mittelstand hohe IFRS-Anteil, der überwiegend durch ein „Zukunftsbemühen“ um diesen Standard erklärbar ist); hinzu tritt die **Arbeitsbelastung durch Software**.

Abb. 8 beleuchtet die Frage, **ob sich der Tool-einsatz** in erfolgreichen Controllingabteilungen bzw. Unternehmen vom entsprechenden Tooleinsatz in Loser-Units **unterscheidet**, und zwar speziell hinsichtlich der Nutzungsintensität (Ratingwerte). Ähnlich wie bei *Weber* bereits konnten keine allzu großen Unterschiede bei den – hier exemplarisch ausgewählt dargestellten – Tools bzw. Kennzahlen offengelegt werden. Allenfalls ist zu konstatieren, dass in weniger erfolgreichen Unternehmen neuere Tools (noch) zurückhaltender als in erfolgreichen Unternehmen eingesetzt werden. Dies ist indes lediglich ein schwaches Signal aus der Statistik! Und noch eines fiel trotz aller Nivellierungstendenzen auf: Erfolgreiche Mittelstandscontroller – gerade bei kleinen Mittelständlern; bei größeren

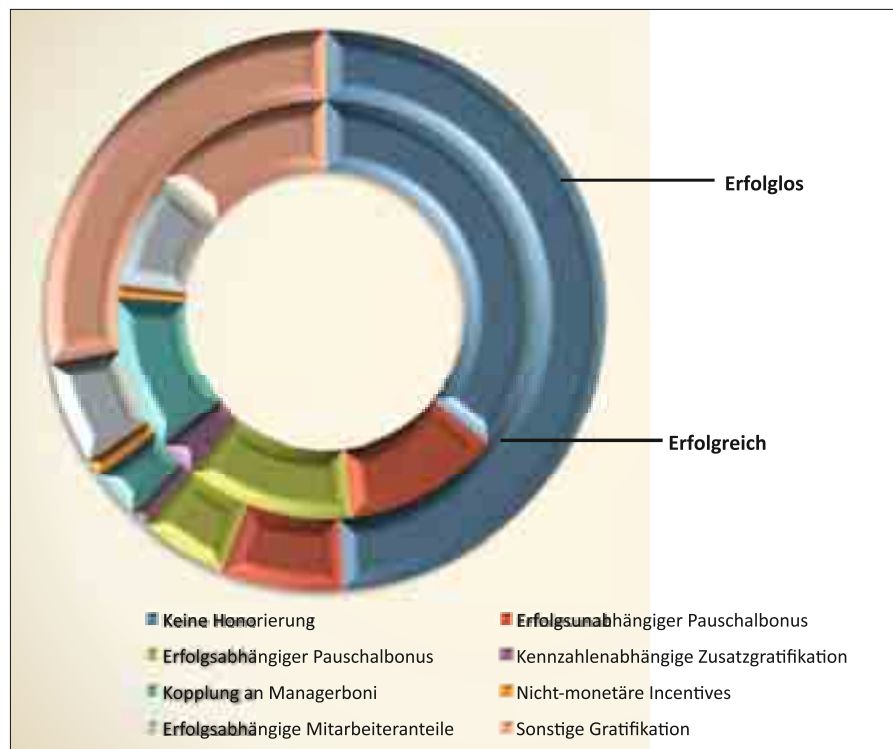


Abb. 11a: Controllerhonorierung und Controller- und Unternehmenserfolg

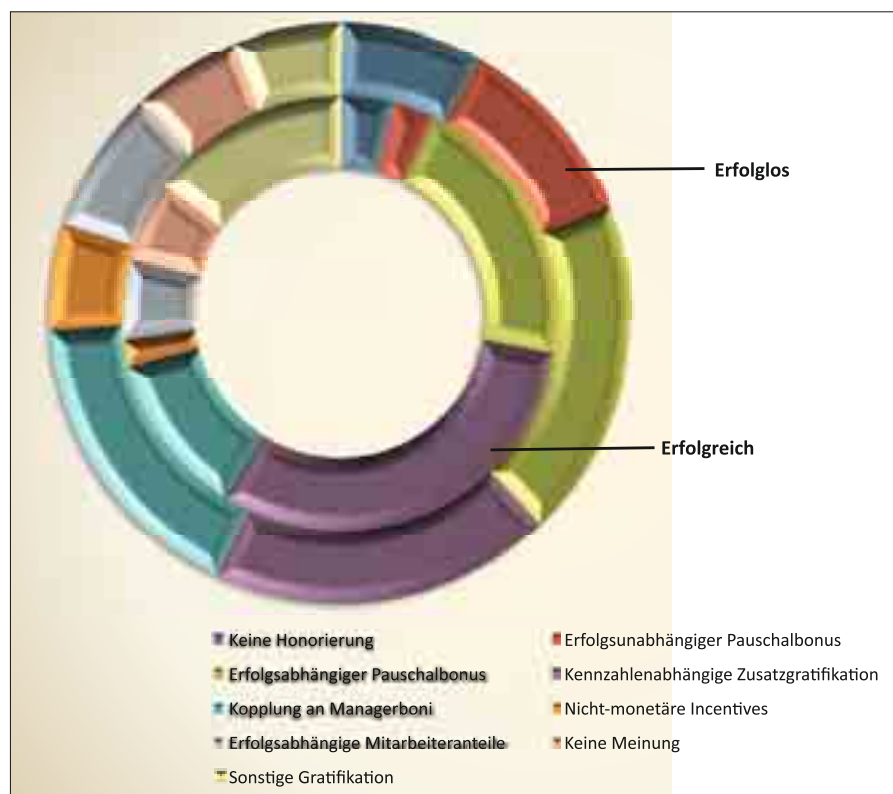


Abb. 11b

Mittelständlern tritt hingegen eher die *Weber* seitens konstatierte Nivellierung auf – weisen einen **relativ höheren Aufgabenanteil beim F&E-, beim Investitions-, beim Projekt- und beim Erlöscontrolling auf**, wie extensiv oder intensiv dies auch immer im Einzelnen

durchgeführt wird. Erstaunlicherweise – und hier zeigt sich nochmals der *Weber*effekt – sind erfolgreiche Mittelstandscontroller (aus dem unteren, kleineren Mittelstand) sogar leicht unterdurchschnittlich im strategischen Controlling aktiv. Immerhin aber scheint ihnen

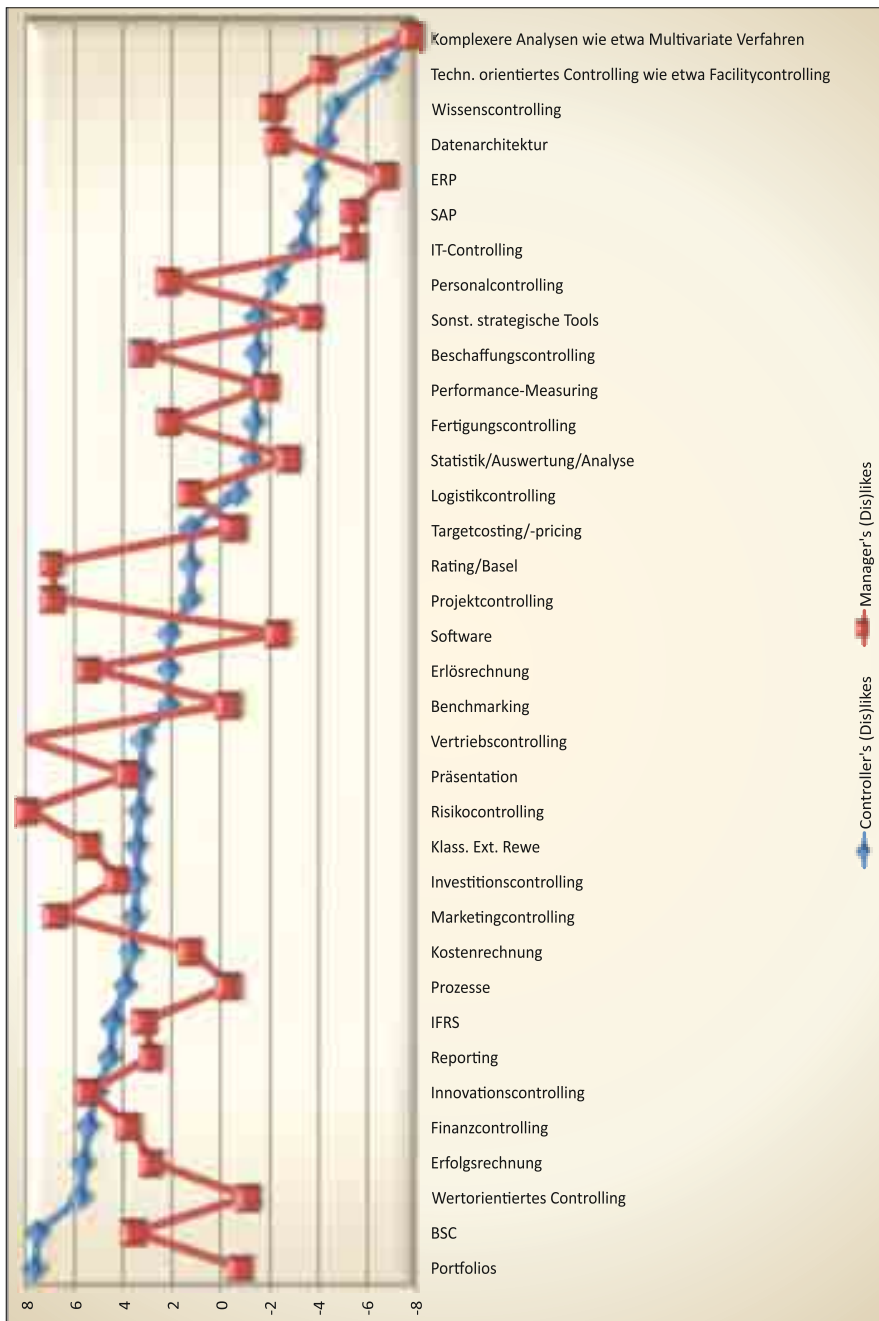


Abb. 12: Controller's (un)geliebte Aufgaben vs. Manager's „Das sollten Controller mehr/weniger tun!“

schnittlich erfolgreichen Mittelständlern. Zudem ist im kleineren Mittelstand festzustellen, dass der Aufgabenanteil externer Berater geringer ausfällt. Insgesamt wird die **Controllingkompetenz also bei erfolgreichen Unternehmen eher intern angesiedelt und gebündelt.**

Abb. 10 fokussiert **Controller's Wunschliste**, und zwar wieder im Vergleich von Erfolgsunternehmen zu erfolglosen Unternehmen (Zustimmung zu Statements mittels Ratingwerten). Deutlich tritt gerade die im unteren Mittelstand durchaus noch vorhandene Notwendigkeit hervor, den **Controller in seiner Position aufzuwerten**. Die Controller in Erfolgsunternehmen sind hier schon einen (kleinen) Schritt weiter: Das „Standing“ des Controllers kann daher so gesehen als Erfolgstreiber gewertet werden. Controller's Selbstbehauptung hängt aber auch mit der Haltung der Controller zusammen, alles etwas anders – besser! – zu tun. Daraus erklärt sich z. B., dass mit Ratingwerten 5,6 vs. 3,8 die Statusanhebung des Controllers eher in Erfolgsunternehmen wichtiger als bei den weniger erfolgreichen Unternehmen angesehen wird – gewissermaßen also ein Anspruchsdenken erfolgreicher Controller, kein „Underdog“ zu sein!

Das Item **„Controller's Gratifikation“** steht in Controller's Wunschliste durchaus nicht an letzter Stelle (Abb. 10). Daher lohnt sich ein spezieller Blick auf Controller's Gratifikationsmodalitäten (= Zusätze zum Normal- bzw. Fixgehalt) in erfolgreichen (innerer Ring in Abb. 11, erster, oberer Teil) vs. erfolglosen Unternehmen (Abb. 11, oberer Teil, dort äußerer Ring; jeweils Prozentanteile). Die Tendenz geht eindeutig dahin, dass in Erfolgsunternehmen relativ differenzierter gratifiziert wird! Überdies weist Abb. 11 im zweiten, unteren Teil (Prozentwerte Zustimmung) darauf hin, dass Controller's Gratifikationswünsche bzw. -ansprüche sich durchaus auch im Unternehmensvergleich unterscheiden: Auch dies ist ein Hinweis, dass ein intrinsisch motivierter Erfolgscontroller durchaus etwas Klimpergeld in der eigenen Tasche haben möchte.

Abb. 12 zeigt anhand einer sowohl mit 10 Punkten jeweils in die negative als auch in die positive Richtung ragenden Ratingskala im

die wenn auch eher operative Steuerung des komplexen Tagesgeschäfts (z. B. der global Kleinmittelständler mit fernen Märkten, z. T. nur durch Franchise, Vertriebskooperationen u. Ä. erreicht) eher als den weniger erfolgreichen Controllern zu gelingen, die sich überproportional intensiv am konventionellen Rechnungswesen laben (um nicht zu sagen: „aufhalten“).

Hinsichtlich der **Controllingorganisation – ein Aspekt, der ja zumindest in die Richtung einer Unternehmens- und Controllingkultur zielt!** – gibt es schon etwas größere

Unterschiede zwischen erfolgreichen und erfolglosen Unternehmen (Abb. 9; Ratingwerte). Die höhere Bedeutung des Selfcontrolling und die nicht ganz so straffe Anbindung einzelner Controllingbereiche an die Geschäftsleitung bei erfolglosen Unternehmen deutet darauf hin, dass gerade kleinere Mittelständler die straffe Controllingorganisation mit kurzen Wegen benötigen, um erfolgreich zu sein bzw. zu bleiben. Erfolgreiches Selfcontrolling gibt es generell jedoch durchaus. Allerdings ist bei erfolgreichen Mittelstandsunternehmen der Anteil des Selfcontrolling eben signifikant geringer als bei weniger unterdurch-

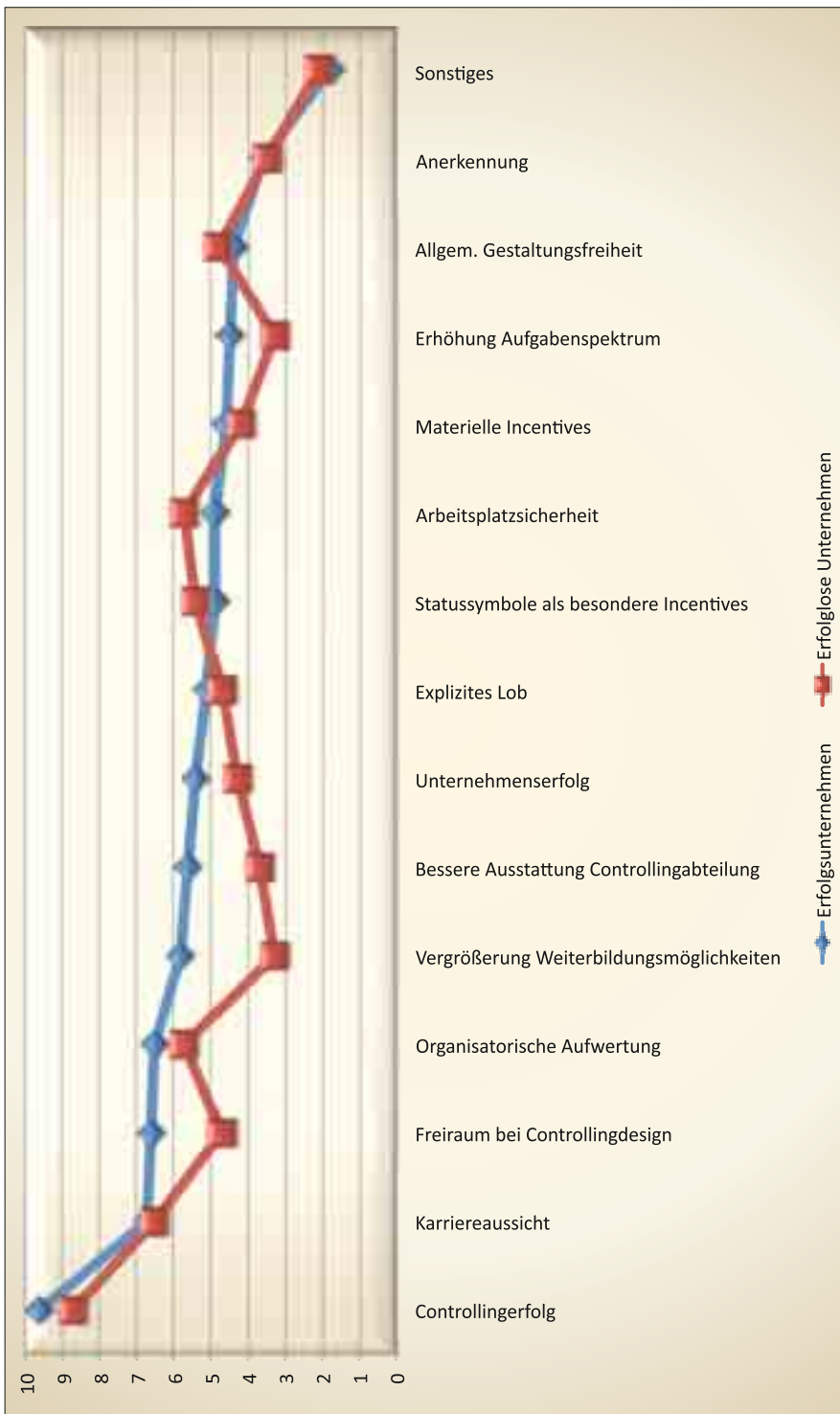


Abb. 13: Controller's Motivationstreiber

Controllers“ kommen, damit daraus ein Erfolgscontroller wird (Witt / Witt 2009a). Dennoch lohnt sich im Unternehmenserfolgsvergleich ein Blick auf quantifizierbare Motivationstreiber (Abb. 13, Ratingwerte), wie diese nämlich in ihrer jeweiligen Bedeutung eingeschätzt werden. Auch bei diesem Aspekt wird erneut deutlich, dass Controller in Erfolgsunternehmen erfolgshungriger sind, weil sie eher zumindest auf die in Abb. 12 genannten Motivationstreiber „anspringen“ als Controller aus weniger erfolgreichen Unternehmen.

**Literatur**

Deyhle, A.: Controller-Funktions-Beschreibung. Controller Magazin 1978, 136  
 Deyhle, A.: Quo vadis Controller?. Controller Magazin 1989, 180  
 Exner, K.: Controlling in der New Economy. Wiesbaden 2003  
 Kluge, J. et al.: Wachstum durch Verzicht. Stuttgart 1994  
 Rommel, G. et al.: Einfach überlegen. Stuttgart 1993  
 Rommel, G. et al.: Qualität gewinnt. Stuttgart 1995  
 Simon, H.: Hidden Champions des 21. Jahrhunderts. Frankfurt 2007  
 Weber, J.: Von Top-Controllern lernen. Weinheim 2008  
 Weber, J.: Was macht Controller erfolgreich?. Controller Magazin 2009, 6  
 Weber, J. et al. (Hg.): Die neue Rolle des Controllers. Stuttgart 2008  
 Witt, K. / Witt, F.-J.: Was wirkt wirklich in Controller's Toolset?. Controller Magazin 2007, 462-466  
 Witt, K. / Witt, F.-J.: Zufriedenheit und Motivation: Sprungbrett zum Controllingenerfolg. Controller Magazin 2009a, 8-19

mittelständischen Manager/Controller-Vergleich, welche Aufgaben der Controller (nicht) bevorzugt („Likes vs. Dislikes“) und welche Controlleraufgaben aus Managementsicht intensiviert vs. reduziert werden sollten. So fällt u. a. auf, dass

- IT- und softwarenahe Aspekte beiderseits eher unbeliebt sind
- beim Kontrast solcher Likes vs. Dislikes in erfolgreichen gegenüber erfolglosen Mittelständlern kaum Unterschiede auftraten; auf eine graphische Darstellung wurde daher hier verzichtet.
- vielleicht eine Portfolioübersättigung, z. T. aber auch ein Portfolioverständnis bei Managern vorhanden ist

Controller's Motivation hat im Prinzip intrinsisch zu sein, muss also „vom Inneren des

Teil 2 folgt in der September/Oktober-Ausgabe.

# Die wertschöpfungsorientierte Controlling-Konzeption

von Björn Baltzer und Wolfgang Becker

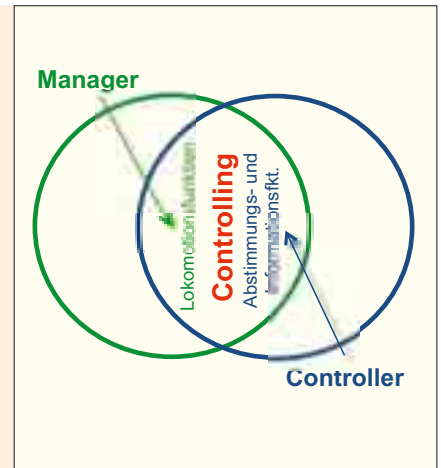


Abb. 1: Planungsverbund für ein Value-Center

Alfred Biel hob in seinem Literaturforum im CM März/April 2010 (S. 101) bei der Vorstellung des Buches ‚Shared Service Center‘ von Becker/Kunz/Mayer das „Konzept eines wertschöpfungsorientierten Controllings“ hervor, welches wir Ihnen nun näher vorstellen. In einer Controlling-Konzeption werden die wesentlichen Aspekte eines Controlling-Verständnisses prägnant zusammengefasst. Diese in der Wissenschaft entwickelten Konzeptionen sollen den Controllern in der Praxis **Hilfestellung bei ihrer täglichen Arbeit** geben. Eine wichtige Voraussetzung für ein wirkungsvolles Controlling ist es, dass unter allen Beteiligten ein **gemeinsames Verständnis** darüber besteht, was Controlling ist, was es leisten kann und sollte.

**Kreislauf der Größen Erfolgspotenziale** (langfristige Existenzsicherung), **Erfolg und Liquidität** (kurzfristiges Überleben) verstanden werden. Dauerhaft können Unternehmen nur bestehen, wenn der Wertschöpfungskreislauf geschlossen und ständig in Bewegung ist. Die zentrale Aufgabe des Controllings sehen wir darin, diesen **Wertschöpfungskreislauf** kontinuierlich anzustoßen und permanent am Laufen zu halten. Dies bezeichnen wir in betriebswirtschaftlicher Tradition als Lokomotionsfunktion. Mit anderen Worten ist Controlling ein Wertschöpfungspromotor, der im Unternehmen Handlungen initiiert und auf die Erzielung von Wertschöpfung ausrichtet.

nen. Wir betrachten dies jedoch nicht als eigentlichen Kern des Controllings, sondern lediglich als Voraussetzungen, die erfüllt sein müssen, damit das Controlling seine Lokomotionsfunktion verwirklichen kann.

Bei einem Wechsel des Blickwinkels stellt sich die Frage, welche Aufgabenträger die drei Controlling-Funktionen der Lokomotion, der Abstimmung und der Information zu erbringen haben. Nach unserem Verständnis ist die **Lokomotionsfunktion** eine Führungsfunktion, die **von Managern zu erfüllen** ist, während die **Abstimmungs- und die Informationsfunktion** Führungsunterstützungsfunktionen darstellen, die **von Controllern zu leisten** sind. Im Ergebnis stimmt unsere Auffassung somit voll mit dem Schnittmengenbild des ICV überein, gemäß dem Controlling von Controllern und Managern im Team zu erbringen ist.

Da für die Erzielung von Wertschöpfung **koordiniertes Handeln** und **geeignete Informationen** notwendig sind, sehen wir Abstimmung und Information als weitere Controlling-Funktionen.

Controlling wird im angloamerikanischen Raum als Ausübung der Führungsfunktion (**Management) Control** verstanden, während das Aufgabengebiet des Controllers bzw. Management Accountants als **Controllership** bezeichnet wird. Diese im englischen Sprachraum übliche Unterscheidung wurde nicht in die deutschsprachige Betriebswirtschaftslehre übernommen, so dass bei uns mit Controlling einerseits die Ausübung von Control oder andererseits Controllership gemeint sein kann. Die wertschöpfungsorientierte Controlling-Konzeption beschreitet einen Mittelweg, schlägt eine Brücke zwischen dem Controlling-Verständnis des deutschsprachigen und des englischsprachigen Raums: **Controlling ist nach unserer Auffassung die Ausübung von Control und Controllership!**



Die Orientierung an der Erzielung von Wertschöpfung gibt unserer Controlling-Konzeption ihren Namen. Wertschöpfung kann hierbei als

## Autoren



### ■ Dipl.-Kfm. M.A. Björn Baltzer

ist Doktorand und wissenschaftlicher Mitarbeiter des Lehrstuhls für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Unternehmensführung und Controlling an der Otto-Friedrich-Universität Bamberg.

E-Mail: bjoern.baltzer@uni-bamberg.de

### ■ Univ.-Professor Dr. Dr. habil. Wolfgang Becker

ist Inhaber des Lehrstuhls für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Unternehmensführung und Controlling, sowie wissenschaftlicher Direktor des Deloitte Mittelstandsinstituts an der Otto-Friedrich-Universität Bamberg.

E-Mail: ufc@uni-bamberg.de

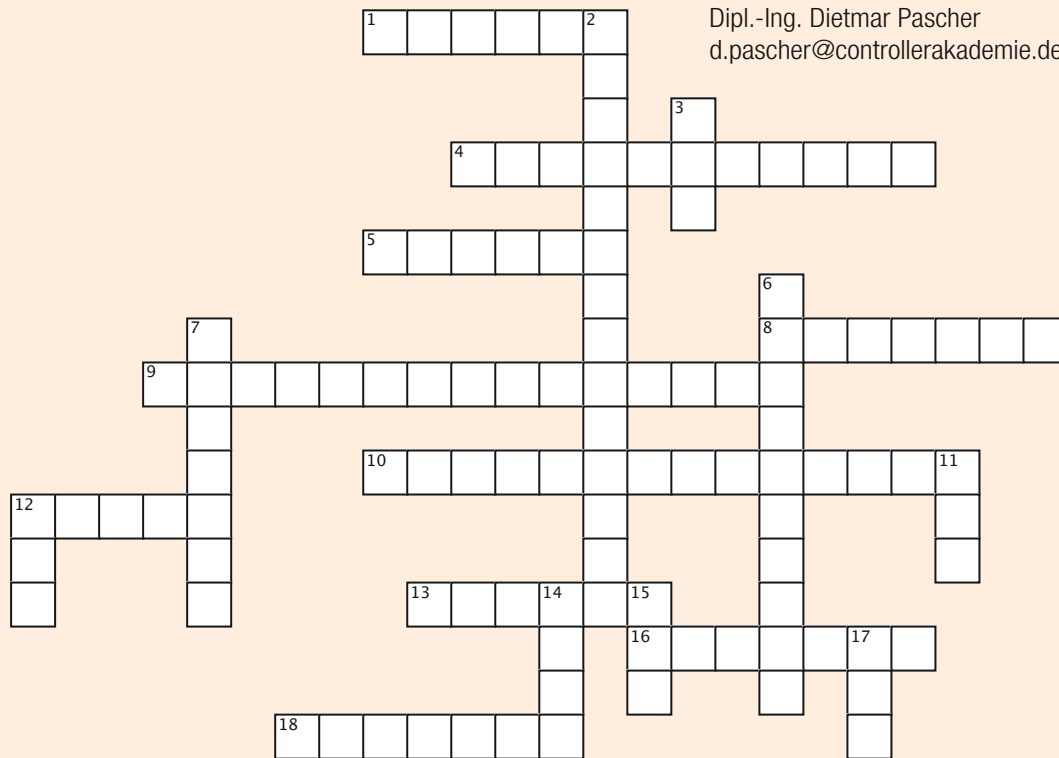




# Dietmar Pascher's Controllerrätzel



Dipl.-Ing. Dietmar Pascher  
d.pascher@controllerakademie.de



### Waagrecht

1. Einschätzung der Bonität eines Schuldners
4. Deutscher Finanzminister
5. Kontinuierlicher Verbesserungsprozess (Japan)
8. Discounted Cashflow
9. Umsatz / Bilanzsumme
10. Zusammenfassung von Einzelabschlüssen mehrerer Gesellschaften
12. Abk. für cashflowreturn on investment
13. Finanzierungskosten
16. Gedankliche Vorwegnahme von Handlungsschritten
18. Einmaliger Prozess mit Anfangs- und Endtermin

### Senkrecht

2. Gewinne vergangener Perioden, die nicht ausgeschüttet wurden
3. Engl. Abk. für Führung durch Ziele
6. Buchung zur Zuordnung von Werten in die richtige Rechnungsperiode
7. Rechte Seite der Bilanz
11. Abk. Gesamtkostenverfahren
12. Abk. für Finanzvorstand
14. Abk. für Analyse der Stärken, Schwächen, Chancen und Gefahren
15. Engl. Abkürzung für Kapitalwert
17. Engl. Abk. für Organisationen ohne wirtschaftliches Gewinnziel

Lösung: 1. Rating, 2. Gewinnrücklage, 3. MBO, 4. Steinbrück, 5. Kaizen, 6. Abgrenzung, 7. Passiva, 8. Barwert, 9. Kapitalumschlag, 10. Konsolidierung, 11. GKV, 12. s. CFO, 12. w. CFO, 13. Zinsen, 14. SWOT, 15. NPV, 16. Planung, 17. NPO, 18. Projekt

# Synergiemanagement im Rahmen von Mergers & Acquisitions

## Eine zentrale Herausforderung für das Pre-Merger-Controlling

von Armin Bire



Das Phänomen „Unternehmenssynergien“ hat im Zusammenhang mit der Rechtfertigung von M&A-Transaktionen eine herausragende Bedeutung erlangt. Viele externe Wachstumsstrategien, aber auch Akquisitionen und Fusionen im Rahmen von Konsolidierungs-/Restrukturierungsstrategien sind durch die in Aussicht gestellten Synergien des Managements motiviert. In besonderem Maße trifft dies auch auf M&A-Transaktionen zu, die in der aktuellen globalen Wirtschaftskrise erfolgen.

In der Mehrzahl der Fälle werden indessen die Synergieerwartungen, die sich an die Zusammenschlüsse knüpfen, zumindest aus der Perspektive der Eigentümer des Käuferunternehmens nicht erfüllt.<sup>1,2,3</sup> Dieser Befund macht deutlich, dass ein intensiveres Verständnis für das Entstehen, Ausbleiben und Bewerten der angestrebten Synergien aus Käuferperspektive entwickelt werden muss. Im folgenden Beitrag soll gezeigt werden, wie die mit der Analyse und Bewertung verbundenen Risiken durch die Implementierung eines Synergiecontrollings, maßgeblich reduziert werden können. Der Fokus der Betrachtung liegt hierbei auf der Pre-Merger-Phase.

### Begriff der Synergien und Dyssynergien

In der betriebswirtschaftlichen Literatur existieren unterschiedliche Definitionen zum Begriff der Synergien bzw. Dyssynergien. Die Begriffe werden dort verwendet, wo durch das Zusammenwirken oder die Kombination von Eigenschaften und Faktoren das „Ganze“ (Unterneh-

men) andere Eigenschaften aufweist, als die Summe seiner Teile. Mit der Realisierung von Synergiepotenzialen sollen Verbesserungen der unternehmerischen Leistungsfähigkeit einhergehen und in eine langfristige Unternehmenswertsteigerung münden. Es darf jedoch nicht der Eindruck entstehen, dass es sich bei Synergien ausschließlich um mögliche positive Wirkungen und Ergebnisse handelt. Gerade im Zusammenhang mit Mergers & Acquisitions müssen mögliche negative Wirkungen und Ergebnisse, sog. Dyssynergien, berücksichtigt werden.

Dyssynergien beinhalten neben den Aufwendungen, die zur Realisierung von Synergiepotenzialen notwendig sind, auch alle sonstigen negativen Eigenschaften des „Ganzen“, die aus Verbundnachteilen entstehen können. Erst die Zusammenführung von Synergie- und Dyssynergiepotenzialen führt zum „Netto-Synergiepotenzial“. Die Potenzialbezeichnung weist darauf hin, dass sich weder Synergien noch Dyssynergien zwangsläufig in einem bestimmten Ausmaß einstellen, sondern dass deren positives Ausmaß der Realisierung (Synergien) bzw. deren Ausmaß der Vermeidung (Dyssynergien) durch zielgerichtete Maßnahmenbündel beeinflusst werden kann.

### Synergie-Controlling im Rahmen von Mergers & Acquisitions

Die Aufgabe des Synergiecontrollings besteht darin, für einen Planungs- und Steuerungsapparat zu sorgen, der darauf hinwirkt, dass die Unternehmung (Erwerber) aus dem Netto-Sy-

nergiepotenzial einer M&A Transaktion den maximalen Beitrag zum Unternehmenswert für seine Eigentümer realisiert.

Kernelemente eines Synergiecontrollings sind

- im Rahmen der **Pre-Merger Phase**: die systematische Identifikation, Kategorisierung, Quantifizierung und Bewertung der angestrebten Synergieeffekte sowie der unweigerlich entstehenden Dyssynergien sowie
- im Rahmen der **Post-Merger Integration Phase**: die systematische Optimierung des Ausmaßes der Realisierung der Synergieeffekte sowie die Vermeidung des Ausmaßes der Dyssynergien.

Eine erfolgreiche Implementierung eines Synergie-Controllings setzt voraus, dass der Prozess- und Projektcharakter von M&A-Projekten im Controlling organisatorisch in geeigneter Form abgebildet wird. Idealtypisch müssen die projektverantwortlichen Controller bereits in der Pre-Merger-Phase vollständig eingebunden sein und den Prozess bis zum Abschluss der Post-Merger-Integration „begleiten“. Synergiecontrolling ist eine hoch komplexe Aufgabe, die sowohl exzellente Kenntnisse des eigenen Unternehmens (Inhouse-Expertise) wie auch eine tiefgehende Einbindung in den Due-Diligence-Prozess des Zielunternehmens voraussetzt.

Darüber hinaus ist eine langjährige Erfahrung bei Mergers & Acquisition-Prozessen und der Bewertung von Synergiepotenzialen unerlässlich. Ganzheitliche Synergiecontrolling-Prozesse erstrecken sich oftmals über einen Zeitraum



von mehreren Jahren. Die enorme Bedeutung von Mergers & Acquisitions für den Erfolg eines Unternehmens macht deutlich, dass es sich hierbei um eine Top-Management-Aufgabe handelt. Innerhalb einer Projekt- bzw. Stabsorganisation **berichtet das Synergiecontrolling deshalb im Regelfall direkt an den CFO.**

In die **Unternehmenspraxis** finden diese Überlegungen häufig keinen oder nur in unzureichendem Maße Eingang. Vielfach erfolgt die Pre-Merger-Phase (Mergers & Acquisitions im engeren Sinne) ohne intensive Einbindung erfahrener Synergie-Controller. Nicht selten muss diese Aufgabe parallel zum Tagesgeschäft erledigt werden. Erst nach Abschluss der Transaktion und mit Start der Post-Merger-Integrationsphase beginnt das Synergiecontrolling tatsächlich Einfluss zu nehmen.

In der unzureichenden Synchronisierung von M&A-Prozessen und Synergiecontrolling liegt eine der wesentlichen Ursachen für die **meist zu positiven Einschätzungen der Netto-Synergiepotenziale.** M&A-Prozesse sind überwiegend hoch kompetitive Bieterwettbewerbe. Die Analyse und Bewertung der Synergiepotenziale und die Entscheidung ob und in welchem Ausmaß die Bieter bereit sind, einen Teil dieser Netto-Synergiepotenziale bereits zum Abschluss der Transaktion zu bezahlen, ist oftmals ausschlaggebend für den Zuschlag. Die überhöhten Kaufpreise (Synergieprämien) in Verbindung mit den tatsächlich realisierten Netto-Synergien wirken meist nicht wertsteigernd für die Eigentümer der Übernehmer oder **vernichten oftmals sogar massiv deren Unternehmenswert.**

### Varianten von Synergiepotenzialen

Eine Zuordnung der unterschiedlichsten Formen von Synergiepotenzialen zu verschiedenen Varianten ermöglicht eine **frühzeitige, grobe Einschätzung**, welche Anteile die einzelnen Varianten **am gesamten Synergiepotenzial** haben. Daraus können Erkenntnisse hinsichtlich möglicher gemeinsamer Merkmale einzelner Varianten von Synergiepotenzialen wie z.B. Chance-/Risiko-Profile, kritische Erfolgsfaktoren etc. abgeleitet werden. Auch wenn jeder Einzelfall ein komplexes Projekt darstellt und im

Ergebnis zu vollkommen unterschiedlichen Potenzialprofilen führen wird, so lassen sich doch mögliche, typische Charakteristika der einzelnen Kategorien identifizieren.

Eine Variantenmatrix kann den Entscheidungsträgern dabei helfen, sich einen ersten systematischen Überblick über die geplanten Synergiepotenziale zu verschaffen. Es bestehen fundamental unterschiedliche Anforderungen und Chance-/Risiko-Profile zwischen einzelnen Varianten. Synergiepotenziale aus strukturellen Veränderungen wie etwa aus einer geplanten Zusammenlegung wesentlicher Produktionsstandorte unterscheiden sich maßgeblich von rein operativen Kostensenkungspotenzialen im Rahmen der Zusammenlegung von Verwaltungsfunktionen. **Diese Unterschiede müssen sowohl bei der Bewertung, aber auch bei der Frage der Zahlungsbereitschaft für Synergieprämien berücksichtigt werden.** (vgl. [Abbildung 1](#))

### Quantifizierung von Synergiepotenzialen und Synergiewritermittlung

Ein häufig vernachlässigter Punkt ist die **systematische Auseinandersetzung mit Synergiepotenzialen** und Synergiewriterwerten hinsichtlich Ihrer Einflussnahme auf die Bestimmung des Unternehmenswertes des Zielobjekts sowie der möglichen Synergieprämie.

In diesem Zusammenhang empfiehlt es sich:

- ➔ in einem ersten Schritt einen „**objektiven Stand-alone-Unternehmenswert**“ auf Basis der vom Bieter verwendeten Methode der Unternehmensbewertung für beide Gesellschaften, die in den Merger involviert sind, getrennt voneinander zu ermitteln. Die erwarteten Cashflows werden jeweils einzeln mit ihren zugehörigen WACC-Sätzen diskontiert (Annahme: DCF-Methode).
- ➔ In einem zweiten Schritt wird der **Unternehmenswert eines Zusammenschlusses** der beiden Unternehmen durch Addition der beiden Einzelwerte ermittelt.
- ➔ In einem dritten Schritt werden die erwarteten Synergie- und Dyssynergieeffekte ein-

gebaut und der **Unternehmenswert des Unternehmensverbundes** auf Basis der geplanten Cashflows des Unternehmensverbundes und des neuen WACC-Satzes ermittelt.

Die Differenz beider Unternehmenswerte stellt den Netto-Synergiewert dar. Es ist wichtig, dass in diesem Zusammenhang der Netto-Synergiewert von einem „Value of Control“ klar getrennt bleibt. Der „Value of Control“ ist der Anteil der Unternehmenswertsteigerung, der durch die Übernahme der Kontrolle des Zielunternehmens durch den Bieter und seine unterstellten Fähigkeiten, das Unternehmen „stand-alone wertsteigernd zu managen“, entsteht.<sup>4</sup>

Durch eine **klare Unterscheidung zwischen Netto-Synergiewert und Value of Control** wird sichergestellt, dass es erstens nicht zu einer Vermengung und Doppelzählung beider Effekte kommt und zweitens die im Anschluss an die Quantifizierung regelmäßig zu erfolgende Verteilung des Nettosynergiewerts und des Value of Control zwischen Bieter und Zielobjekt kausal voneinander getrennt bewertet und verhandelt wird.

### Synergieprämien in Mergers & Acquisitions:

Wenn Synergien in Mergers & Acquisitions-Transaktionen Unternehmenswert generieren, stellt sich unmittelbar die Frage, **in welchem Ausmaß der Netto-Synergiewert zwischen den Eigentümern des akquirierenden Unternehmens und des Zielunternehmens aufgeteilt wird.** Das Auftreten von Synergiewriterwerten erfordert sowohl die Eigenschaften des bietenden Unternehmens, wie auch des Zielunternehmens. Der Anteil des Bieters am Synergiewert hängt davon ab, wie einzigartig bzw. spezifisch seine Eigenschaften in Bezug auf die Realisierung des Synergiewertes sind.

Synergiewriterwerte, die im Extremfall ausschließlich von einem Bieter zu realisieren sind, sollten von den Eigentümern dieses Bieters auch weitgehend vollständig für sich reklamiert werden. Das Zielunternehmen kann diesen spezifischen Synergiewert also mit keinem anderen Bieter realisieren. Synergiewriterwerte, die das Zielunter-

Synergiepotential	Ausprägung (Beispiele)	Höhe des Synergiepotentials	Risikoprofil der Synergie-Realisierung	Umsetzungsdauer für die Realisierung	Verantw. GF / Vorstand
Strukturell	<ul style="list-style-type: none"> <li>Standortsynergien (Zugang zu LCC-Standorten, Zusammenlegung von Standorten bzw. Wertschöpfungsstufen, Verlagerung von Wertschöpfungsstufen)</li> </ul>	Großes Potential auf der Kostenseite	Teilweise sehr hohes Risiko und sehr hohe Kosten (z.B. Standort-schließung)	bis zu mehreren Jahren	Produktionsvorstand
Strategisch	<ul style="list-style-type: none"> <li>Synergien im Produkt- und Dienstleistungsportfolio (neue Produkte)</li> <li>Synergien in der Marktbearbeitung (neue Märkte, z.B. gemeinsame Nutzung Vertriebsgesellschaften, Kooperationspartnerschaften, Händlernetzwerke etc.)</li> <li>Synergien im Geschäftsmodell (z.B. vertikale bzw. horizontale Integration in der Wertschöpfungskette, neue Technologien, F&amp;E-Kompetenz, Markennutzung etc.)</li> </ul>	Großes Potential auf der Umsatzseite	Oftmals hohe interne Barrieren und Risiko von Dyssynergien; Konjunkturzyklus und Timing sind oft entscheidend	Meist nur mittel- bis langfristig zu realisieren	CEO
Operativ	<ul style="list-style-type: none"> <li>Umsatzausweitung (Preis- und/oder Mengenwachstum mit bestehendem Produktportfolio in bestehenden Märkten),</li> <li>Kostensenkungen (Material, Personal, Sachkosten)</li> </ul>	Potential auf der Kostenseite	Oftmals hohe interne Barrieren in der Realisierung	Meist kurzfristig zu realisieren	CEO
Finanziell	<ul style="list-style-type: none"> <li>Zugang zu neuen Eigenkapital- und Fremdkapitalmärkten, Reduktion der Kapitalkosten (WACC),</li> <li>Diversifikation des Geschäftes (Branche, Kunden, Märkte etc.)</li> </ul>	Potentiale v.a. auf der Kapitalkosten Ebene	Oftmals auch hohe Dyssynergien (z.B. Kapitalmarktstandard)	Kurz bis mittelfristig zu realisieren	CFO
Kulturell	<ul style="list-style-type: none"> <li>Motivation, Produktivität, Fluktuation (z.B. (Aus-) Bildungsniveau, Veränderung der Alterspyramide, etc.)</li> </ul>	Potential sowohl auf der Kostenseite wie auch Umsatzseite	Pre-Merger-Einschätzung sehr schwierig, hohes Risiko von Dyssynergien	Meist nur langfristig zu realisieren	Personalvorstand

Abb. 1: Variantenmatrix in der Synergiebewertung

nagementarbeit materialisieren muss, so müssen Sie **zukünftig deutlich restriktiver und disziplinierter bei der Bewertung und Verteilung von Synergieprämien** vorgehen.

**Fazit**

Das Phänomen der Unternehmenssynergien wird auch zukünftig eine bedeutende Rolle im Rahmen von Mergers & Acquisitions spielen. Durch die **Implementierung eines Synergiecontrollings im Rahmen der Pre-Merger Phase** können maßgebliche Verbesserungen in der Analyse und Bewertung von Synergiepotenzialen und Synergiewerten realisiert werden. Darüber hinaus schaffen die Ergebnisse dieses Synergiecontrollings die **notwendige Transparenz für Eigentümer und Kontrollgremien**, die für die Einschätzung von Synergiepotenzialen und Synergieprämien zwingend erforderlich ist.

nehmen auch mit vielen anderen Bietern realisieren kann, werden auch in starkem Ausmaß von den Eigentümern des Zielunternehmens beansprucht werden.

Im Rahmen der Operationalisierung der Spezifität bzw. Einzigartigkeit (der Eigenschaften) des Bieters müssen die wesentlichen **Quellen des Nettosynergiewertes auf die einzelnen Synergiekategorien aufgeteilt** werden. Innerhalb jeder Variante muss überprüft werden, wie einzigartig und spezifisch die Eigenschaften des Bieters in Bezug auf den Nettosynergiewert sind. Letztendlich muss die Frage der Realisierbarkeit der einzelnen Maßnahmen vor dem Hintergrund des Profils des Bieters im Vergleich zu anderen möglichen Bietern beantwortet werden.

In der Praxis zeigen viele Studien, dass **der überwiegende Teil der Synergiewerte in Mergers & Acquisitions von den Eigentümern der Zielunternehmen vereinnahmt** werden.<sup>5,6</sup> Dieser Befund führt die Argumentation und Motivation von Mergers & Acquisitions durch die in Aussicht gestellten Synergien durch das Management des Bieters ad absurdum.

Wenn die „Bieter-Eigentümer“ nicht auch zukünftig bereits vorab große Teile möglicher Synergiewerte im Rahmen von überzogenen Synergieprämien an die Eigentümer der Zielunternehmen „verschenken“ wollen, deren Realisierung sich im Rahmen der Post-Merger-Integration erst noch durch harte Ma-

nahmen realisieren kann, werden auch in starkem Ausmaß von den Eigentümern des Zielunternehmens beansprucht werden.

**Literaturquellen**

<sup>1</sup> Vgl. Sirower, M.L., Der Synergie-Effekt. Chancen und Risiken von Fusionen für Unternehmer und Anleger, München 2001  
<sup>2</sup> Vgl. Bühner R., Spindler, H.-J., Synergieerwartungen bei Unternehmenszusammenschlüssen, In:1986, S.601 – 606  
<sup>3</sup> Vgl. BAIN & COMPANY, Results Newsletter: Mit Disziplin zur Meisterschaft, München Nov. 2004  
<sup>4</sup> Details zum Value of Control, Vgl. Aswath Damodaran, Stern School of Business, The Value of Control, Working Paper 2005  
<sup>5</sup> Moeller, S.B., F.B. Schlingemann and R.M. Stulz, 2004, Wealth Destruction on a massive Scale? A Study of Acquiring Firm Returns in the recent Merger Wave, Journal of Finance. V60, 757 – 792  
<sup>6</sup> Aswath Damodaran, Stern School of Business, The Value of Control, Working Paper 2005

**Autor**



■ **Dipl.-Kfm. Armin Bire**  
 ist bei ADCURAM Group AG, München, Vice President für die Bereiche M & A / Corporate Development.



## Personalbezogene Kostenerfassung im Human Capital Management

von Ingo Jürgens und Volker Stein

Oftmals wird im Zuge des Human Capital Managements und Personalcontrollings eine fehlende Eindeutigkeit der personalbezogenen Kostenerfassung beklagt. Dies gibt Anlass zur Auseinandersetzung mit Vorschlägen zur Standardisierung dieser Problematik. In diesem Zusammenhang werden konkrete Vorschläge zur **Operationalisierung von Personalkosten sowie Personalentwicklungskosten** unterbreitet. Es ist nicht zwangsläufig hochkompliziert, aussagekräftige Daten bereitzustellen.

Bereits seit etwa Mitte der 1980er Jahre **steht die betriebliche Personalfunktion unter Legitimationsdruck in Bezug auf seinen ökonomischen Beitrag** in den Unternehmen. In Folge dessen erhöhte und erhöht sich immer noch die Aufmerksamkeit auf das Personalcontrolling. Es soll die **Forderung nach einer in-**

**formatorischen Grundlage** für personelle Entscheidungen erfüllen, den Beitrag des betrieblichen Personalmanagements zum Unternehmenserfolg offen legen und infolgedessen **vielfältige Ansprüche verschiedener Stakeholder** erfüllen (vgl. beispielsweise *Feige/Free-se* 2008; *Pietsch* 2008). Seit einigen Jahren erhalten im Zuge der Diskussionen zum Personalcontrolling das Human Capital Management sowie die darin enthaltene Human Capital-Bewertung erhöhte Aufmerksamkeit. Dabei werden die unterschiedlichen Bewertungsansätze ausgiebig diskutiert (vgl. *Scholz/Stein/Bechtel* 2006).

**Problematisch sind**, unabhängig vom favorisierten Ansatz, **die Datenerfassung und Datenbereitstellung**, da es viele unterschiedliche Wege dafür gibt. Werden die Input-Daten aufgrund der Nicht-Standardisierung uneinheitlich

ermittelt, so sind auch die Bewertungsergebnisse oftmals nicht vergleichbar (vgl. *Klingler* 2006, 19–20). Häufig scheint es auch als sei den Verantwortlichen nicht klar, welche Daten überhaupt relevant sind. Dies gilt insbesondere, wenn die Datenerfassung autonom durch Berichterstatter aus Fachabteilungen durchgeführt werden soll.

Ziel dieses Beitrages ist es, einen **standardisierbaren Weg der personalbezogenen Kostenerfassung** im Zuge des Human Capital Managements darzustellen. Dies geschieht am Beispiel des aktuell laufenden Forschungsverbundprojektes „Dynamisches Human Capital- und Kompetenz-Controlling im innovativen Mittelstand (HC-KC)“. Das HC-KC-Projekt wird vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) und aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds für

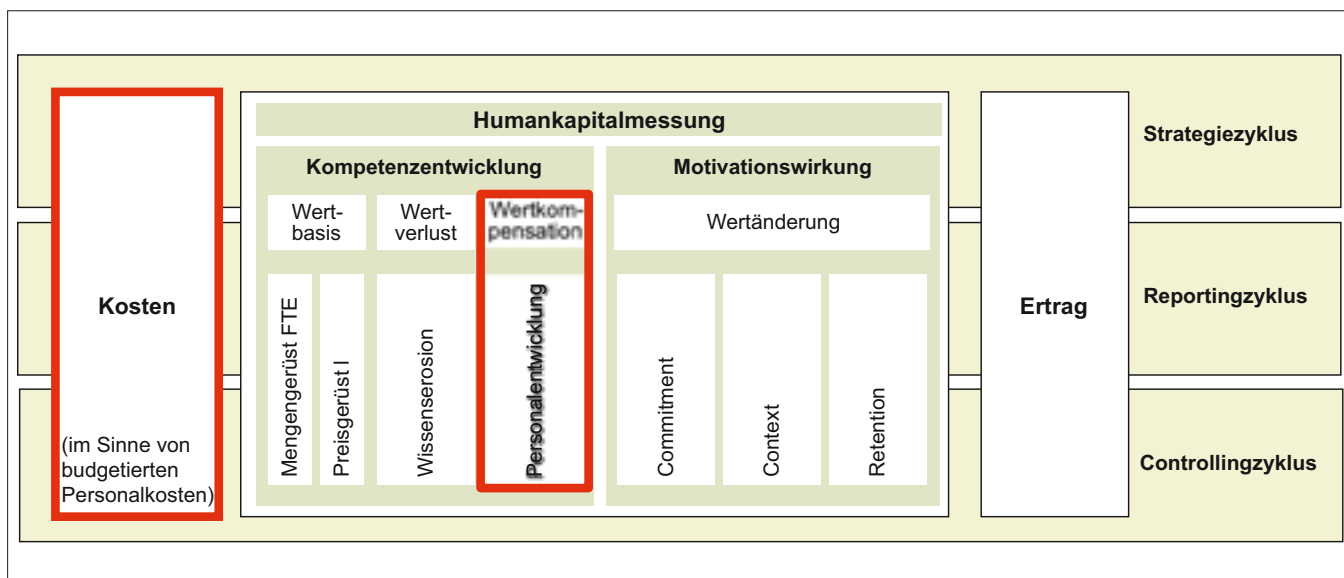


Abb. 1: Betrachtete Bereiche im Untersuchungsrahmen des HC-KC-Projektes

Deutschland (ESF) gefördert. Weitere Informationen unter [www.hc-kc.de](http://www.hc-kc.de).

### Kostenerfassung zum Human Capital- und Kompetenz-Controlling

Hauptaugenmerk des HC-KC-Projektes gilt dem **Humankapital**, das unter anderem in Form der Kompetenzen und des Kreativitätspotenzials der Unternehmensbelegschaften **als Generator, Treiber und somit als erfolgskritischste Ressource für die Innovationsfähigkeit** von Unternehmen dient. Diese wichtige Ressource des immateriellen Unternehmensvermögens gilt es kontinuierlich auszubauen, und zwar wirtschaftlich sinnvoll und strategisch langfristig orientiert. Ziel des Ver-

bundprojektes ist es, kleine und mittlere Unternehmen (KMU) in ihrer strategischen Arbeit so weit zu unterstützen und zu befähigen, dass sie notwendige „**Innovationsinvestitionen**“ in ihre betriebliche Personal- und Kompetenzentwicklung **autonom bestimmen** können.

Das betriebliche Wissens- und Kompetenzmanagement wird so von einer eher intuitiven Ebene auf die strategisch-planerische Ebene gehoben. Gleichzeitig wird ihm ein Zugang zu Controlling- und Steuerungsmöglichkeiten ermöglicht.

Bei der Durchführung des HC-KC-Projektes steht die Verwendung der Saarbrücker Formel (vgl. *Scholz/Stein/Bechtel* 2006) zur Bestimmung des Humankapitals und somit der Aus-

weis von konkreten, rechenbaren und vergleichbaren Eurowerten im Mittelpunkt.

**Beabsichtigt wird damit, die „Sprache der Controller“ zu sprechen – nämlich „€“.** Es soll damit zum einen die Akzeptanz in den Führungsetagen gewonnen werden, da sie die Humankapitalberichterstattung in aus anderen Unternehmensbereichen gewohnter Weise – in Eurowerten – erreicht. Zum anderen sollen konkrete (Euro-)Zahlen dazu verhelfen, notwendige Entscheidungen nicht ausschließlich auf beliebig interpretierbare Kennzahlen und Indikatoren zu stützen (vgl. *Stein* 2006; *Wulf/Niemöller* 2009, 163).

Um Entscheidungsträgern in KMU eine möglichst solide Entscheidungsgrundlage zu verschaffen, werden im HC-KC-Projekt Personalkosten-, Humankapital- und Ertragswerte in einem Gesamtüberblick bereitgestellt, die durch einen monatlichen Strategie-, Reporting- und Controllingzyklus Hinweise auf aktuelle Handlungsbedarfe geben (vgl. *Abb. 1*). Beispielsweise können so Änderungsnotwendigkeiten bezüglich der Personal- und Kompetenzentwicklungsstrategie oder der Mitarbeitermotivation offen gelegt werden.

Folgende zentralen Fragen müssen daher beantwortet werden:

- Welche Daten beziehungsweise Datenquellen werden im Hinblick auf Personal- und Personalentwicklungskosten benötigt und

#### Autoren



■ **Dipl.-Hdl. Dipl.-Kfm. Ingo Jürgens**

ist Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insb. Personalmanagement und Organisation an der Universität Siegen.

E-Mail: [ingo.juergens@uni-siegen.de](mailto:ingo.juergens@uni-siegen.de)

■ **Univ.-Prof. Dr. Volker Stein**

ist Lehrstuhlinhaber für Betriebswirtschaftslehre, insb. Personalmanagement und Organisation an der Universität Siegen.

E-Mail: [volker.stein@uni-siegen.de](mailto:volker.stein@uni-siegen.de)



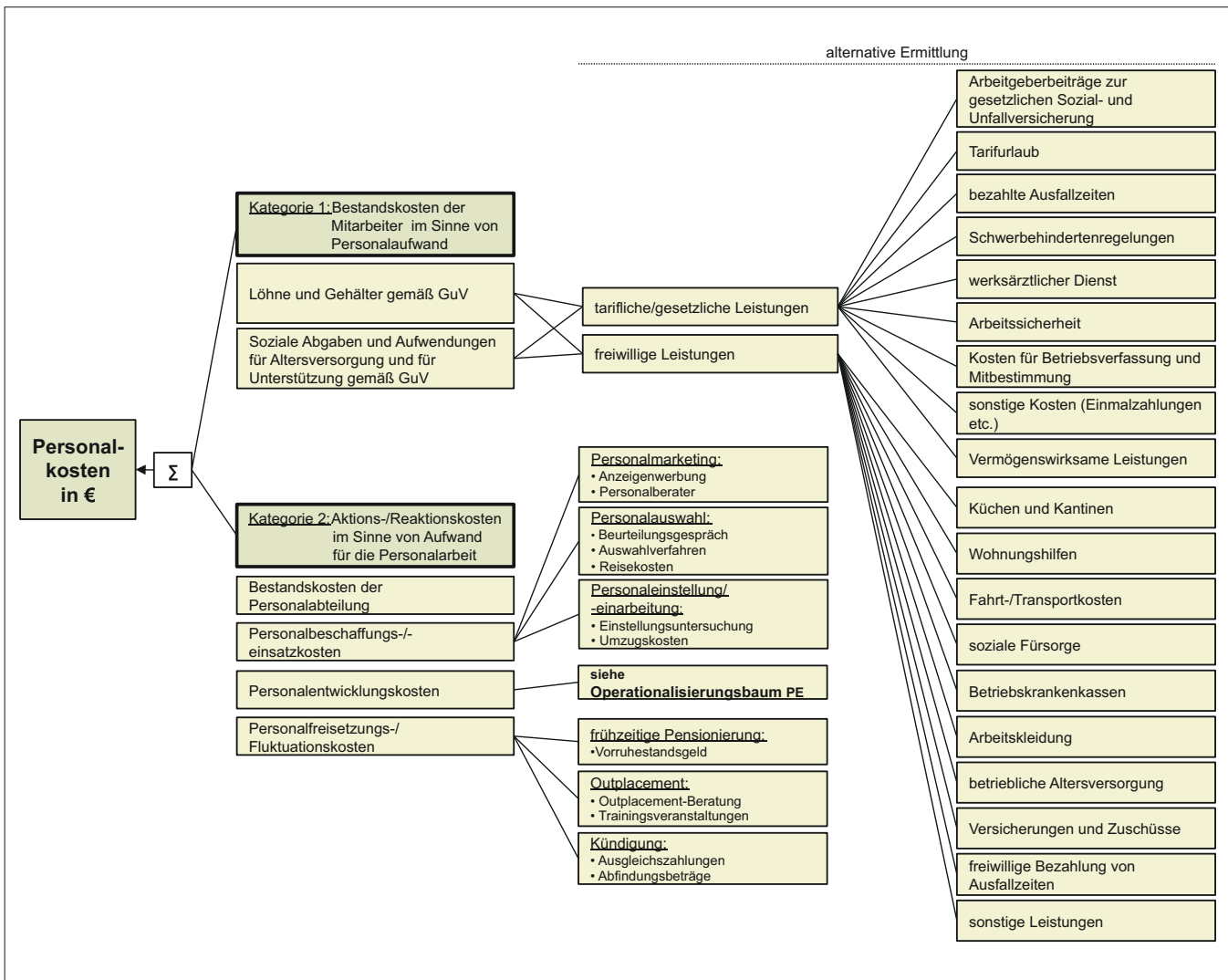


Abb. 2: Operationalisierungsbaum Personalkosten

- wie und mit welchem Aufwand können die benötigten Daten gewonnen werden?

Nur unter der Prämisse der standardisierten Datenerhebung kann später beispielsweise ein Benchmark von Unternehmen gleicher Branchen erfolgen. Im Folgenden werden daher die theoretischen Überlegungen über eine Standardisierung der Datenerhebung zu den (Teil-) Bereichen „Personalkosten“ sowie „Personalentwicklung“ des HC-KC-Projektes dargestellt und erläutert.

### Theoretische Überlegungen zur Standardisierung der personalbezogenen Kostenerfassung

Um den Standardisierungsprozess transparent und nachvollziehbar zu gestalten, wurden sogenannte **Operationalisierungs bäume für die**

**Anforderungsfelder „Personalkosten“ und „Personalentwicklung“** erstellt. Diese stellen die gesuchten Inputgrößen sowohl für die Saarbrücker Formel als auch für den angestrebten Gesamtüberblick als schrittweise Konkretisierung dar.

Den erstellten Operationalisierungsbäumen liegt folgende Logik zugrunde:

- Die Betrachtung erfolgt von links nach rechts.
- Es werden verschiedene Kategorien dargestellt, die aggregiert den gesuchten Inputwert bilden.
- Gesamtgrößen (Kategorien weiter links im Operationalisierungsbaum) vereinen bereits gewisse Teilgrößen in sich und vereinfachen die Aggregation des Inputwertes.
- Je weiter die Betrachtung oder der Rückgriff auf Größen des rechten Teils eines Operationalisierungsbaumes erfolgt, desto um-

fangreicher werden die gesuchten und benötigten Daten. Falls die zuvor genannten Gesamtgrößen nicht vorliegen, können die Werte somit alternativ berechnet werden.

Unter Verwendung dieser Logik erschließen sich die Operationalisierungsbäume dem Betrachter weitgehend selbsterklärend.

### Operationalisierung der Personalkosten

Die Bestimmung des Personalkostenwertes wird durch den **„Operationalisierungsbaum Personalkosten“** (Abb. 2) veranschaulicht. Dieser basiert sowohl auf der Zusammenführung theoretischen Wissens als auch auf Diskussion mit den beteiligten Praxispartnern des HC-KC-Projektes.

Der im Rahmen weiterer Bewertungen zu verwendende Personalkostenwert ergibt sich aus

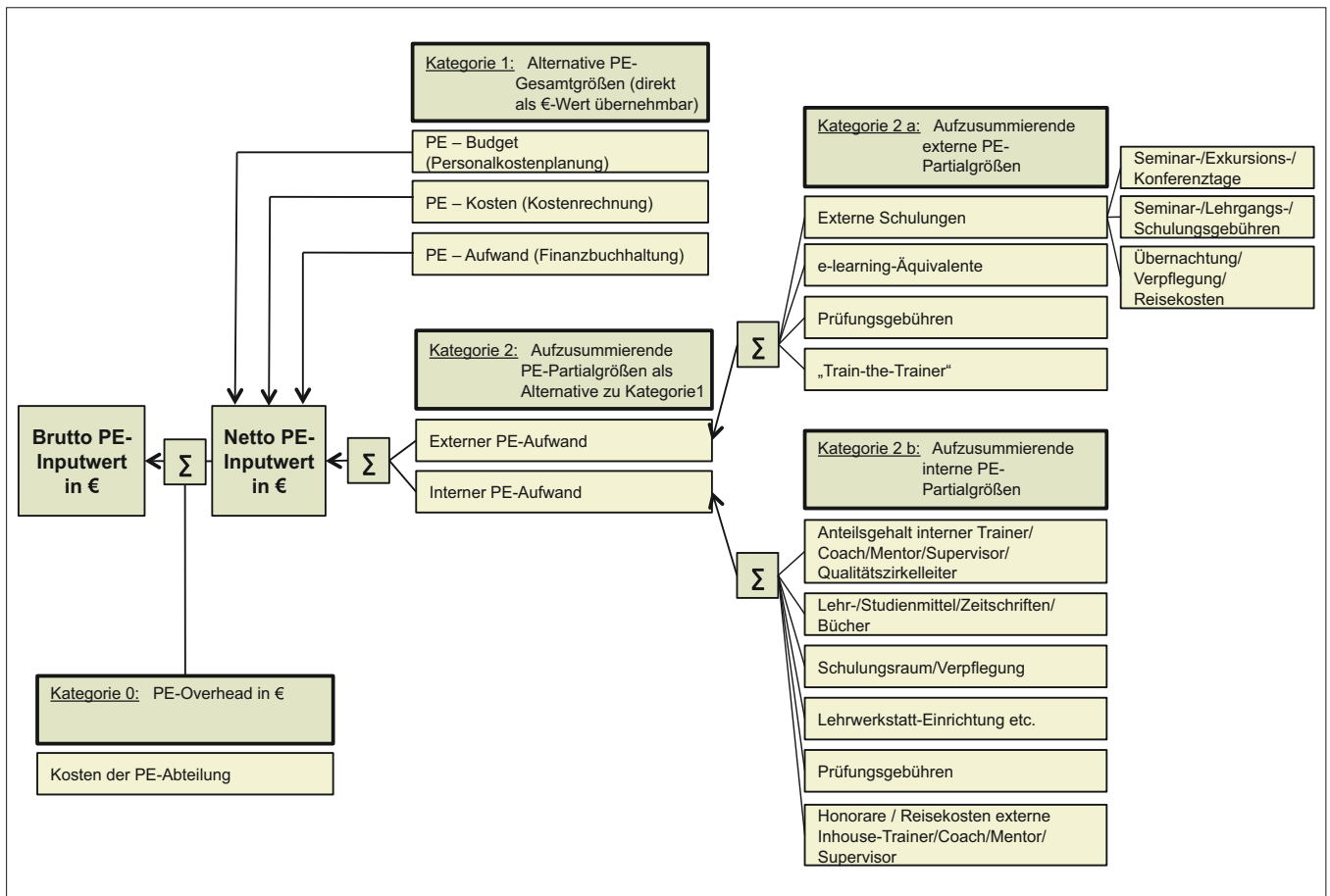


Abb. 3: Operationalisierungsbaum Personalentwicklung

der Summe der Kategorien 1 und 2. Kategorie 1 enthält die **Personalbestandskosten im Sinne von Personalaufwand**. Einzelgrößen dieser Kategorie sind zum einen die Löhne und Gehälter gemäß Gewinn- und Verlustrechnung (GuV) und zum anderen die sozialen Abgaben und Aufwendungen für Altersversorgung und Unterstützung gemäß GuV. Jeweils im Rahmen des **Gesamtkostenverfahren** betrachtet (vgl. z.B. *Coenenberg et al.* 2007, 445-449). Erstellen zukünftige Nutzer des vom HC-KC-Projekt angestrebten Bewertungsinstrumentes keine GuV oder die GuV nicht nach dem Gesamtkostenverfahren, so müssen die Personalbestandskosten alternativ als Aggregation der tariflichen und gesetzlichen Leistungen sowie der freiwilligen Leistungen des jeweiligen Unternehmens errechnet werden. Die jeweils in Frage kommenden Teilgrößen können dem Operationalisierungsbaum Personalkosten entnommen werden.

Kategorie 2 enthält alle **Aktions- und Reaktionskosten im Sinne von Aufwand der Personalarbeit** (vgl. Scholz 2000, 696-708). Es wird in dieser Kategorie derjenige Aufwand er-

fasst, der beim operativen (Personal-)Geschäft anfällt. Dies sind die

- Bestandskosten der Personalabteilung,
- Personalbeschaffungs- und -einsatzkosten (hierunter fallen Aufwendungen für Personalmarketing, -auswahl sowie Personaleinstellung und -einarbeitung),
- Personalentwicklungskosten (gemäß Operationalisierungsbaum PE) sowie
- Personalfreisetzungs- und Fluktuationskosten (hierunter fallen Aufwendung für frühzeitige Pensionierung, Outplacement sowie Kündigungen).

Somit wird gewährleistet, dass neben den reinen Lohn- und Gehaltskosten auch die Personalinfrastrukturkosten bei der Betrachtung berücksichtigt werden.

### Operationalisierung der Personalentwicklungskosten

Die Überlegungen zur Operationalisierung der Personalentwicklungskosten (zur Vereinfach-

ung im Folgenden PE-Inputwert genannt, da sie eine **Eingangsgroße der Saarbrücker Formel** darstellen) setzen an zwei alternativen Rechenwegen zur Wertermittlung an:

- Die erste Alternative besteht im Rückgriff auf PE-relevante Konten der internen Rechnungslegung.
- Die zweite Alternative zielt auf die Berechnung gemäß der Logik „PE-Satz \* PE-Menge \* Mitarbeiterzahl [oder Full-Time-Equivalents (FTE)]“ ab.

Es ist aus unternehmenspragmatischen Gründen einsichtig, dass die erste Alternative präferiert wird: Sie hält den Bereitstellungsaufwand bei der Ermittlung des PE-Inputwertes möglichst gering. Generell soll die Ermittlung der Ausgangsdaten für den PE-Inputwert nicht zu einem „abschreckenden Hindernis“ potenzieller Anwender des HC-KC-Instrumentes werden.

Der „Operationalisierungsbaum Personalentwicklung“ (Abb. 3) veranschaulicht die verschiedenen Möglichkeiten der Ermittlung des er-



forderlichen PE-Inputwertes. Die vorgeschlagene Konvention, welche die Anforderung an entsprechende HC-Bewertungen beschreibt, differenziert zunächst zwischen einem **Brutto-PE-Inputwert** und einem **Netto-PE-Inputwert**. Der Brutto-PE-Inputwert erfasst im Gegensatz zum Netto-PE-Inputwert auch die unmittelbar notwendige Infrastruktur der Personalentwicklung in Form von monetären Investitionen.

Der Brutto-PE-Inputwert setzt sich aus der Kategorie O (PE-Overhead-Kosten) sowie dem Netto-PE-Inputwert zusammen (alle Werte jeweils in Euro ausgedrückt). Als PE-Overhead werden alle Kosten der Personal(entwicklungs)abteilung verstanden, die zur Aufrechterhaltung und Ausführung des Dienstgeschäftes erforderlich sind. Die Kategorie 1 (Alternative PE-Gesamtgrößen) liefert den Netto-PE-Inputwert aus bereits bestehenden Daten der Unternehmen.

Der **Gesamtwert der Personalentwicklung** wird hier entweder aus

- der Personalkostenplanung – als Personalentwicklungsbudget,
- der Kostenrechnung – als Personalentwicklungskosten oder aus
- der Finanzbuchhaltung – als Personalentwicklungsaufwand geliefert.

Bei der Nutzung des Personalentwicklungsaufwands als Netto-PE-Inputwert liegt jedoch die Gefahr, dass die Daten nicht rechtzeitig im Sinne des **im HC-KC-Projekt angestrebten dynamischen Reportings** zur Verfügung stehen, da zur Erstellung der Monats- beziehungsweise Jahresabschlüsse in der Regel mehrere Tage oder Wochen benötigt werden.

Ist es dem Unternehmen nicht möglich, aus der Kategorie 1 einen entsprechenden Netto-PE-Inputwert zu erhalten, muss es ersatzweise auf die Teilgrößen der Kategorie 2 zurückgreifen. Der Gesamtwert der Personalentwicklung ergibt sich dann als Summe von externer und interner Personalentwicklung und liefert somit den geforderten Netto-PE-Inputwert. Im günstigsten Fall liegen aggregierte Werte des externen und internen Personalentwicklungsaufwands vor. Ist dies nicht der Fall, müssen die Werte unter Rückgriff auf die Kategorien

2a und 2b und deren Teilgrößen errechnet werden.

Es ist erkennbar, dass mit Rückgriff auf die Kategorie 2 beziehungsweise die Kategorien 2a und 2b die angestrebte Arbeitsaufwandsminimierung bei der Bereitstellung der Daten nur noch schwer einzuhalten ist. Demzufolge ist eine betriebliche Datenbereitstellung aus der Kategorie 1 zu bevorzugen.

## Schlussfolgerungen

Die vorausgegangenen Erläuterungen legen nahe, dass bei Anwendung dieser Vorgehensweise zur personalbezogenen Kostenerfassung die **Transparenz des Human Capital Managements sowie der Human Capital-Bewertung insgesamt gesteigert** wird. Zum einen wird die Kostenerfassung transparenter, da der Erfassungsgrund klar nachvollzogen werden kann. Zum anderen wird das Kostenerfassungsverfahren deutlich, indem offengelegt wird, mit welcher Methode die Kosten erfasst und aggregiert werden.

Dies hat weitere Vorteile: Kann sich die Anwendung des im HC-KC-Projekt entwickelten Bewertungsinstrumentes etablieren, ist die **Möglichkeit des Benchmarkings** unter den anwendenden Unternehmen gegeben. Da die personalbezogenen Kosten nach einem standardisierten Verfahren einheitlich ermittelt werden, sind somit die Ergebnisse uneingeschränkt vergleichbar. Darüber hinaus wird die Forderung nach **Operationalisierung und Standardisierung des Personalcontrollings** erfüllt (vgl. *Klingler* 2006, 19-20; *Tymister/Brandes* 2007, 22).

Die Operationalisierungsbäume lassen erkennen: Es handelt sich nicht zwangsläufig um hoch komplizierte und aufwändige Verfahren, wie oft propagiert wird. Das Argument, die Fülle der Daten und Datenquellen erschweren oder verhindern möglicherweise eine ökonomisch sinnvolle Datenbereitstellung für eine monetäre Human Capital-Bewertung, kann durch die Nutzung entsprechender Business-Intelligence-Systeme mit Referenz zu den dargestellten Operationalisierungskonventionen entkräftet werden. Praxistaugliche Busi-

ness-Intelligence-Anwendungen stehen bereits zur Verfügung (vgl. *Blumendorf/Weichel* 2007).

Insgesamt ermöglichen die Anwendung der beschriebenen personalbezogenen Kostenerfassung und die Nutzung des HC-KC-Instrumentes einen **wichtigen Schritt zur Institutionalisierung des Human Capital Managements und der Human Capital-Bewertung**.

## Literatur

Blumendorf, Andreas/Weichel, Gunnar, Zeitgemäßes Personalcontrolling, in: Personalmagazin 59 (3/2007), 60–61.

Coenenberg, Adolf G./Haller, Axel/Mattner, Gerhard/Schultze, Wolfgang, Einführung in das Rechnungswesen. Grundzüge der Buchhaltung und Bilanzierung, Stuttgart (Schäffer-Poeschel) 2. Aufl. 2007.

Feige, Wolfgang/Freese, Christoph, Optimierung des Wertbeitrags des Personalwesens durch Personalcontrolling, in: Controller Magazin 33 (2/2008), 53–58.

Klingler, Urs A., Die richtigen Schlüsse aus den richtigen Zahlen, in: Personalwirtschaft 33 (9/2006), 18–21.

Pietsch, Gotthard, Humankapitalbewertung im Personalcontrolling – Jenseits der Verantwortlichkeitserosion, in: Zeitschrift für Controlling und Management 52 (3/2008), 178–189.

Scholz, Christian, Personalmanagement, München (Vahlen) 5. Aufl. 2000.

Scholz, Christian/Stein, Volker/Bechtel, Roman, Human Capital Management. Wege aus der Unverbindlichkeit, München/Unterschleißheim (Luchterhand) 2. Aufl. 2006.

Stein, Volker, Humankapitalbewertung: fundiert oder „frisirt“? Welche HC-Bewertungsansätze in die Irre führen, in: CoPers 14 (7/2006), 44–45.

Tymister, Ulrike/Brandes, Beate, Ohne Kennzahlen keine Steuerung, in: Personalwirtschaft 34 (10/2007), 22–24.

Wulf, Inge/Niemöller, Jens, Qualität der Berichterstattung über das Humankapital am Beispiel der DAX30-Unternehmen, in: Praxis der internationalen Rechnungslegung (6/2009), 160–167. ■

# Effizienz und Effektivität im Controlling

von Rainer Pollmann



Controller untersuchen und beurteilen traditionell die Effizienz und Effektivität anderer Fachbereiche, müssen aber zunehmend den Nachweis erbringen, selber so zu arbeiten. Ein unverzichtbares Werkzeug im Controlling ist die IT, ein sehr beliebtes das **Tabellenkalkulationsprogramm Excel**. In zahlreichen redaktionellen Beiträgen zum Thema Planung, Risiko-Management, Treasury-Management u.a. wird bemängelt, dass in Excel-Modellen Daten redundant gehalten werden und aus vielen weiteren Gründen Excel für solche Aufgaben ungeeignet sei.

Dieser Kritik an der Software Excel stimme ich eingeschränkt zu, sehe die Ursachen aber nicht in den „Beschränkungen“ der Software Excel, sondern in den Kenntnissen und der Anwendungsphilosophie der Anwender! In diesem Beitrag soll eine alternative Anwendungsphilosophie dargestellt werden, mit der der **Excel-Workflow im Controlling optimierbar ist**. Es sollen keine Excel-Techniken vermittelt werden.

kannten Excel-Funktionalitäten nicht mehr zur Lösung der Aufgabe einsetzen können. Controller nutzen nach meiner Wahrnehmung **viel „zu Früh“ das Instrument VBA-Programmierung**, obwohl „Excel-Bordmittel“ ebenfalls zum Ziel führen würden und dazu noch schneller. Wer die Programmierung nicht beherrscht, wendet sich an einen internen oder externen (meist fachfremden) „Excel-Guru“, der exceltechnisch gesehen eine perfekte und geniale Lösung für die aktuelle Aufgabe erstellt. Leider kennt dieser Experte nicht den **Workflow im Controlling**, sonst würde in den meisten Fällen eine viel einfachere Lösung gefunden werden.

## Effizienz und Effektivität

Im Folgenden einige Beispiele, die mir immer wieder in den Controlling-Abteilungen von großen Unternehmen begegnen:

**Beispiel 1:** Die Funktion SVERWEIS (engl. VLOOKUP) aus der Kategorie der Matrix-Funktionen (Lookup & References) ist den meisten Controllern geläufig. Sie wird gerne verwendet, um Werte/Texte aus Datenlisten zu suchen und anzuzeigen. Die Funktion SVERWEIS weist aber gewisse Einschränkungen auf. So werden die kompliziertesten Excel-Modelle erstellt, nur um mit der Funktion SVERWEIS arbeiten zu können. Dabei wäre eine Kombination der Matrix-Funktionen INDEX und VERGLEICH wesentlich flexibler; und fordert den Arbeitsspeicher (RAM) bei weitem nicht so stark, wie das bei SVERWEIS der Fall ist. Die Funktionen INDEX und VERGLEICH sind aber in Controller-Kreisen weniger bekannt. In einem Unternehmen hat

ein „Excel-Guru“ sogar eine SVERWEIS-Funktion programmiert, die in jede Richtung sucht und arbeitet. Bewundernswert, aber unnötig und damit ineffektiv!

**Beispiel 2:** Beliebt ist auch die mehrfache Verschachtelung der Funktion WENN, um beispielsweise Intervalle auszulesen. Das gelingt mit den Funktionen SVERWEIS oder INDEX/VERGLEICH viel einfacher, wenn man eine aufsteigende Sortierung verwendet. Ineffektiv!

**Beispiel 3:** Unausrottbar scheint auch die Technik zu sein, eine Zellbearbeitung abzuschließen, indem man auf eine andere Zelle klickt oder Funktionen über die Tastatur schreibt. Häufig geht das gut, meistens zerstört man dabei die gerade aufgebauten Zellbezüge. Diese Technik wird seit „Generationen“ von Excel-Anwendern weitergereicht, führt aber zu großem Zeitverlust. Denn der Zellbezug muss wiederhergestellt werden, Fehler der Formel durch (Ver)Schreiben über die Tastatur korrigiert werden. Ineffizient!

**Beispiel 4:** Manchmal sind auch ganz einfache Tasten-Kombinationen oder Techniken unbekannt, die aber unglaublich viel Zeit im normalen Tagesablauf einsparen können. ([Beispiel 1 im Download-Bereich](#)). Für diese Aufgabe kann man 10–15 Minuten benötigen oder aber 40–45 Minuten. Das entspricht einer Zeiterparnis von ca. 75%!

Beispiel 1 und 2 zielen auf das Thema **Effektivität** (Das **Richtige** tun), während Beispiel 3 und 4 mehr auf das Thema **Effizienz** zielen (das **Richtige richtig** tun). Das hört sich banal an, scheint aber in der Praxis schwierig zu sein.

## Problem der Excel-Kenntnisse

**Excel wird unterschätzt, weil es in vielen Controlling-Abteilungen ineffizient eingesetzt wird.** Ineffizient deswegen, weil Controller in der Regel über überdurchschnittlich viele Excel-Kenntnisse verfügen, aber leider nicht über die „richtigen“. Sehr gute Excel-Kenntnisse werden in jedem Controller-Stellenprofil gefordert. Was aber heißt das: „Sehr gute“ Excel-Kenntnisse?

Meist befinden sich Controller in Situationen, in denen sie dank ihrer Excel-Dateien die be-



Was möchte ich damit zum Ausdruck bringen? Nach meiner Beobachtung sind bei Controllern überdurchschnittlich umfangreiche Excel-Kenntnisse vorhanden, die teilweise nicht richtig eingesetzt werden.

Auf der anderen Seite sind geradezu banale, enorm zeitsparende Techniken völlig unbekannt, weil solche Techniken nicht gelehrt oder gesucht werden!

Mein Eindruck ist: Es scheint erstrebenswert zu sein, sich als „Excel-Guru“ zu positionieren, weil zahlreiche, komplexe Techniken beherrscht werden. Es scheint weniger erstrebenswert zu sein, einfache, aber effiziente Lösungswege zu beherrschen!

## Keep it simple!

**Die Möglichkeiten von Excel für das Controlling sind nahezu unbegrenzt.** Die Grenzen werden allein von der Leistungsfähigkeit der Hardware gesetzt. Als Excel-Anwender versuchen wir immer die „Eier-legende-Wollmilch-sau“ zu erstellen. Damit ist z.B. eine Tabelle gemeint, in die Zahlen eingegeben, berechnet und für das Reporting „schön“ formatiert werden. Dafür gehen wir in der Regel zahlreiche excel-technische Kompromisse ein und „missbrauchen“ Excel.

- Eingabezellen versteckt in einem nicht wahrgenommenen Zellbereich.
- Ausgeblendete (Hilfs-)Spalten/Zeilen.

Am schlimmsten sind die Modelle, in denen zahllose Excel-Dateien miteinander verknüpft sind. Dadurch entstehen zum Teil Bezugszeichenfolgen von mehr als 1024 Zeichen in den Zellen. Diese werden von Excel abgeschnitten und sind letztlich unbrauchbar!

**Wie aber sieht ein Excel-Workflow“ im Controlling für „typische“ Aufgabenstellungen (z.B. Reporting vgl. Abb. 1) aus?**

1. In einem ersten Schritt werden Daten aus einem ERP-System nach Excel übernommen.
2. Diese übernommenen Daten müssen in der Regel nachbearbeitet, verdichtet und ergänzt werden, damit die für die jeweilige Aufgabenstellung notwendige Datenbasis entsteht.

3. Nicht notwendigerweise im nächsten Schritt, aber sehr häufig müssen Daten analysiert werden.

4. Excel ist nach wie vor das am meisten eingesetzte Tool, wenn es um das Thema Reporting geht. Also werden für das Management geeignete Tabellen und Diagramme erstellt.

5. Das Thema Planung / Simulation mit der Frage „Was-wäre-wenn“ wird gerne mit Excel-Modellen gelöst und ergibt sich meistens aus der Suche nach den Ursachen für Abweichungen.

6. Gerne wird versucht, Teile dieses Workflows oder alles per Makro-Aufzeichnung oder VBA-Programmierung zu automatisieren.

## Vordenken. Nicht nachdenken!

Jeder dieser Teilschritte wird mit einem erheblichen Zeitaufwand erbracht. Mit ein paar wenigen Änderungen im Gesamtkonzept kann hier erheblich Zeit eingespart werden! Dies beginnt bereits mit dem Aufbau eines Excel-Modells.

## Problem des Entwurfs und der Dokumentation

Excel lädt sehr stark dazu ein, spontan zu arbeiten. Das führt dazu, dass Tabellen zunächst einmal „irgendwie“ erstellt, im Laufe der Zeit erweitert und angepasst werden, um irgendwann völlig unübersichtlich zu sein, Unmengen an Datensätzen zu enthalten und nicht mehr beherrschbar zu sein.

Selbst der Schöpfer dieses Modells findet sich nur schwer darin zurecht, wie soll das Kollegen/Kollegen gelingen, die ebenfalls mit diesem Modell arbeiten oder es weiterentwickeln

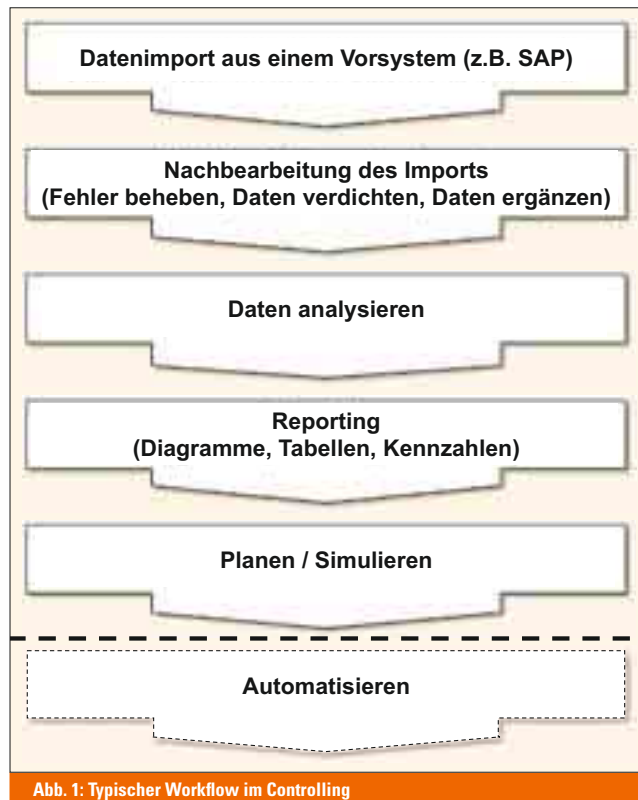


Abb. 1: Typischer Workflow im Controlling

sollen? Denn natürlich hat niemand dieses Modell dokumentiert!

Meine Empfehlung:

- Investieren Sie Zeit für die Planung des Modells.
- Überlegen Sie sich, **welche Aufgabe** das Modell erfüllen soll und welche Funktionalitäten Sie dazu benötigen. Wenn Sie z.B. viel mit SVERWEIS arbeiten, dann erfordert der Einsatz dieser Funktion einen bestimmten Tabellenaufbau!
- Dokumentieren Sie Ihr Modell, damit Sie selbst und andere dieses Modell langfristig durchschauen!

Ein Excel-Modell zu dokumentieren ist sehr sinnvoll, leider nimmt kaum jemand diesen Aufwand auf sich. Diese Problematik könnte gemildert werden, in dem bestimmte Vorgehensweisen zum verbindlichen Standard erklärt werden.

- Anfangen bei einer standardisierten Modellierung,
- über Standards in der Anwendung bestimmter Techniken / Funktionalitäten
- das Verbot der Anwendung bestimmter Techniken / Funktionalitäten (z.B. SVERWEIS)

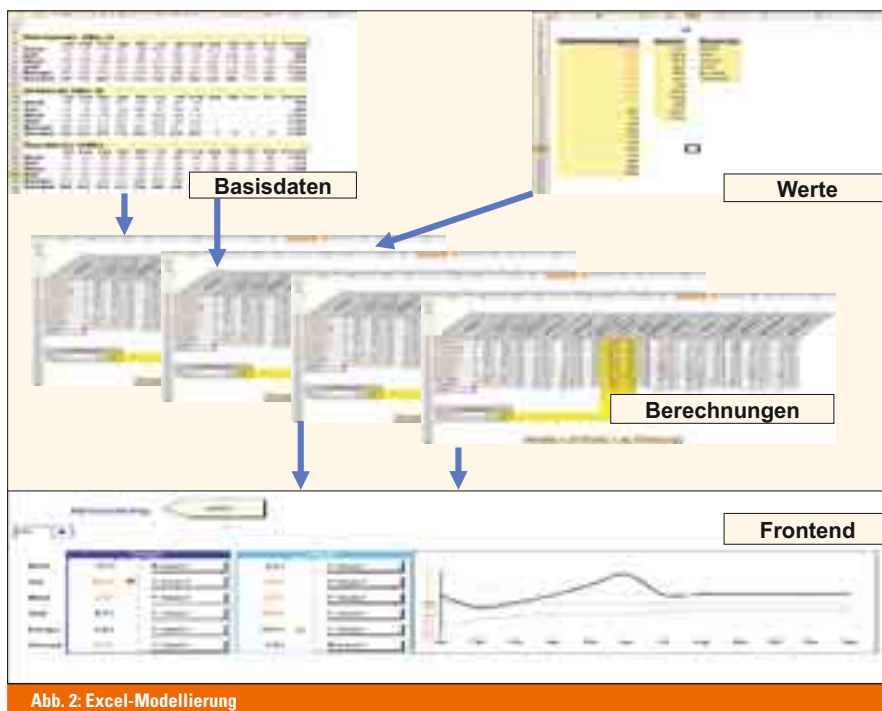


Abb. 2: Excel-Modellierung

Der Vorteil dieser seit 15 Jahren bewährten Modellierung:

- Das Grundprinzip aller IT-Systeme, nämlich Trennung der Eingabe von Verarbeitung und Ausgabe (EVA-Prinzip), ist erfolgreich umgesetzt.
- Trennung von so genannten „Veränderbaren Zellen“ (Zellen ohne Formeln, Funktionen, Verknüpfungen = Eingabezellen) und „Formelzellen“ auf verschiedenen Blättern.
- Einsatz von Namen für Zellen und Zellbereiche (Kommunikation mit dem Anwender!) sowie „Verknüpfungen“
- Soll das Modell sehr dynamisch sein, dann empfiehlt es sich mit Matrix-Funktionen (MTRANS, INDEX, VERGLEICH, BEREICH. VERSCHIEBEN) zu arbeiten.
- Datenbank-ähnlicher Aufbau
- Jedes Excel-Modell, das nach diesem Prinzip entwickelt wurde, ist beliebig erweiterungsfähig.
- Die einzelnen Hierarchien lassen sich durch entsprechende Registerfarben darstellen. Damit nehmen Sie eine einfache Form der Dokumentation vor (z.B. Basisdaten + Werte = schwarz, Berechnungen = blau, Frontend = grün).
- Wenn Sie mit Szenario-Manager und dem Solver arbeiten wollen, so können Sie dies auf diesen Blättern tun. Veränderungen hier wirken sich durch den Modellaufbau auf das gesamte Modell aus.
- Tabellenblätter, auf die der Anwender keinen Zugriff erhalten soll, werden ausgeblendet.
- Sind alle Formeln und Funktionen überprüft, können für die Berechnungsblätter und das Frontend die Schutzfunktionen von Excel verwendet werden. Tritt ein unerwarteter Wert oder eine Fehlermeldung auf, kann die Ursache schnell bei den „Basisdaten“ und den „Werten“ gesucht werden. Zeitersparnis beim Fehler-Management!

Wie könnte solch eine standardisierte Modellierung aussehen?

### Basisdaten

So gibt es generell ein Tabellenblatt, das Basisdaten genannt wird. Auf dieses Tabellenblatt werden Daten aus anderen Systemen importiert oder per Hand eingegeben. Hier gibt es keinerlei Berechnungen. Damit Excel nicht als zusätzliche Datenbank verwendet wird, umfasst der Datenbestand auf diesem Tabellenblatt nur die für die Aufgabe notwendigen Daten.

### Zentrale Variablen

Auf einem Tabellenblatt mit dem Namen „Werte“ werden die für das Modell relevanten Variablen zentral untergebracht. Auch hier erfolgt keine Berechnung. Dies können Werte sein wie Zielrenditen, der EURO-Referenzkurs, Zuschlagssätze für die Kalkulation, Kostenstelleninformationen, usw..

### Berechnungen

Auf den sogenannten Berechnungs-Blättern erfolgen die notwendigen Berechnungen, indem Basisdaten und Basisvariablen per Ver-

knüpfungen verbunden werden. Natürlich reicht in der Regel ein Berechnungsblatt nicht aus. Daher werden die zahlreichen Berechnungsblätter per „Verknüpfungen“ nach dem Prinzip der Einbahnstraße verbunden. D.h. die Verknüpfungen verlaufen immer von Blatt zu Blatt in eine Richtung, niemals zurück (Zirkelbezüge!). Auf dieser Ebene kann auch eine Pivot-Tabelle positioniert werden, um Daten in einer bestimmten Form zu verdichten oder zu analysieren.

### Frontend

Auf diesem Blatt erfolgt die Zusammenstellung der wichtigsten Zahlen, quasi als Oberfläche eines Informationssystems. Die Benutzeroberfläche/das Frontend kann aus mehreren Tabellenblättern bestehen, die Diagramme, Tabellen, Kennzahlenbäume enthalten. Die Datenselektion erfolgt dynamisch per Schaltflächen, die Benutzerführung per Hyper-links. (vgl. [Abbildung 2](#))

Die „Verknüpfungen“ in solch einem Modell erfolgen über benannte Zellen und Bereiche. Damit kann die Fachsprache des Controllings für „sprechende Formeln“ verwendet werden, das Bilden von „typischen“ Kennzahlen erfolgt intuitiver. Es empfiehlt sich bei Einsatz von Bereichsnamen eine Dokumentation der festgelegten Namen.

So könnte eine sehr flexible Standard-Modellierung in einem Unternehmen aussehen. Jeder Mitarbeiter findet sich in so einem Modell über die Registerfarben sofort zurecht. Das Modell kann mit den Anforderungen wachsen und benötigt für die Steuerung maximal zehn Funktionen.

### Problem des Datenimports und der Anzahl der Datensätze

Im Fachbereich Controlling werden in der Regel zahlreiche IT-Systeme verwendet. Dabei dürfte SAP das am meisten eingesetzte ERP-System sein. Aus SAP & Co. werden die gewünschten Daten in irgendeinem Datenformat als Datei oder unmittelbar in eine Excel-Tabelle exportiert. Bei diesem Verfahren entsteht jedoch ein erheblicher Aufwand in der Nachbearbeitung der Daten. Die Ursache dafür sind der wenig „excel-freundliche“ Aufbau und die Struktur der exportierten Standard-Berichte ([Beispielfile 2 im Download-Bereich](#)).

Mit sehr hohem manuellem Aufwand, teilweise mit VBA-Programmierung oder mit Zusatz-Tools werden diese Reports in Excel-Listen verwandelt. Dies ist völlig unnötig!

**Alternative 1:** Sie könnten in Ihrem Vorkontrollsystem spezielle, für den Export nach Excel vorgesehene Berichte generieren (lassen). Hier stelle ich immer wieder fest, dass in diesem Bereich die Kenntnisse der Controller zur Berichtserstellung (z.B. in SAP) oder auch die Kenntnis über die vorhandenen Berichte, Tabellen, recht gering sind. Damit besteht eine Abhängigkeit von internen oder externen Experten!

**Alternative 2:** SAP & Co. werden in Verbindung mit Datenbanksystemen (z.B. Oracle, SQL Server, DB2, etc.) eingesetzt. Mit einfachen Mitteln lässt sich eine Verbindung zwischen Datenbanksystem und Excel aufbauen (ODBC), mittels der Daten nach Excel exportiert werden können. Mit diesem Verfahren entfallen die üblichen Nacharbeiten eines Dateiimports. Die Schnittstelle ODBC wird über die Sprache SQL gesteuert, wofür Microsoft im Rahmen des Office-Paketes ein Tool MS Query zur Verfügung stellt.

So entsteht eine dynamische Verbindung zwischen Ihrem Excel-Modell und der Datenbank,

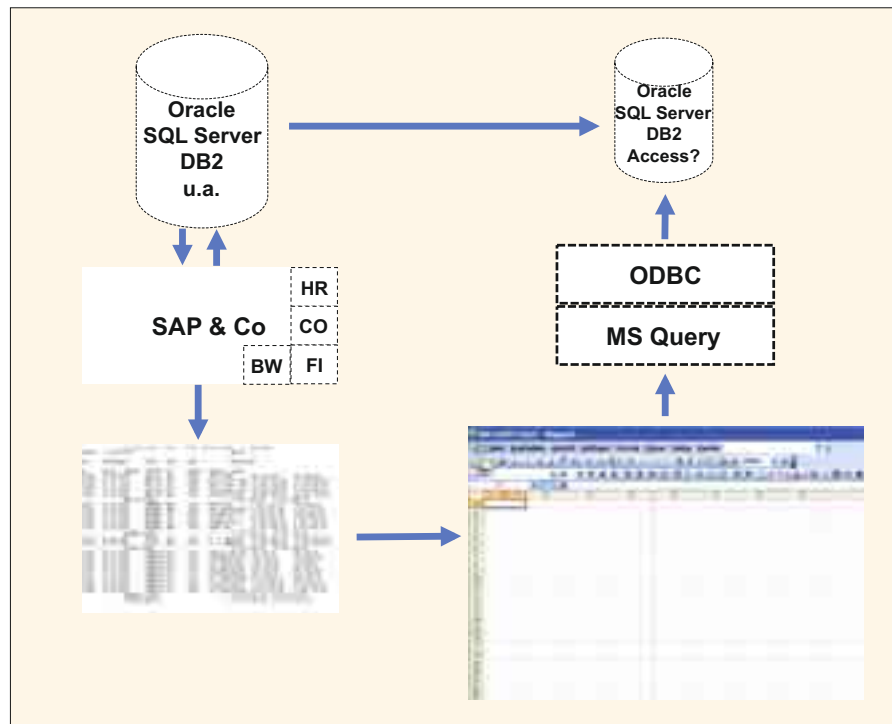


Abb. 3: Konzepte, um Daten nach Excel zu importieren

die stets die aktuellen Daten in einem genau beschriebenen Umfang „liefert“.

#### Der Vorteil:

- Kein Datenfriedhof mit 65.000 oder mehr (Excel 2007) Datensätzen!
- Die Dateien, die Sie nach der beschriebenen Modellierung erstellen und über MS Query mit den notwendigen Daten befüllen, sind deutlich kleiner als 1 MB! ([Beispiel 3 im Downloadbereich](#))
- Die Daten lassen sich auf „Knopfdruck“ aktualisieren.

#### „Datentopf“

Sollten Sie keine Zugriffsberechtigung auf das primäre Datenbanksystem erhalten, können Sie als Alternative den benötigten Datenbestand periodisch aus dem Primärsystem in

eine zweite, dezentrale Datenbank schreiben lassen. Sollte auch das nicht möglich sein, richten Sie sich das dezentrale Datenbanksystem selbst ein und „füttern“ es mit den als Datei exportierten Standardberichten. Das bedeutet einen gewissen Erstellungsaufwand, zahlt sich aber durch den Zeitgewinn aus! (vgl. [Abbildung 3](#))

### Problem der Datenverdichtung und der Datenanalyse

Nach erfolgreichem Import von Daten aus dem Vorkontrollsystem werden diese meist im nächsten Schritt aus anderen Excel-Dateien um dort vorhandene Informationen ergänzt. Dies geschieht meist mit der Funktion SVERWEIS, führt aber bei großen Datenmengen (>3000) zu einer starken Belastung des Arbeitsspeichers. Manche Anwender schalten das automatische Neu-



#### Autor



■ Dipl.-Kfm. Rainer Pollmann

ist Trainer, Berater und Autor für Controlling-Themen, mit dem Schwerpunkt Reporting.

E-Mail: r.pollmann@prt.de

berechnen in Excel aus, weil jede kleinste Änderung die Performance beeinträchtigt.

Mögliche Alternativen:

- Setzen Sie die Funktionen INDEX und VERGLEICH ein.
- Nutzen Sie MS Query, um Daten mehrerer Excel-Dateien zusammenzuführen, ohne dass Verknüpfungen in den Zellen entstehen. Durch diese Technik werden deutlich kleinere Dateien erzeugt! Denn die Zeichen in den Bezügen sorgen für großen Speicherbedarf von Excel-Dateien.

Um Daten zu verdichten, zu sortieren und/oder zu filtern werden gerne die entsprechenden Excel-Funktionalitäten eingesetzt. Wer schon einmal mit der Pivot-Tabelle gearbeitet hat, wird gerne auf die Sortierung, den Autofilter u.ä. verzichten. Ist ein Controlling ohne Pivot-Tabelle denkbar? Zumal in der Pivot-Tabelle sehr ähnliche Instrumente als Oberfläche von MIS-Systemen verwendet werden.

Eine ähnliche Lösung erhält man als Anwender, wenn man die Pivot-Tabelle in Excel über MS Query mit einem Datenbanksystem verbindet und auf diesem Weg optional noch einen lokalen OLAP-Cube erzeugt!

#### Mit oder ohne OLAP-CUBE:

- Sie können dadurch auf den Import von Daten verzichten!
- Die Daten bleiben physisch im Datenbanksystem und werden von der Pivot-Tabelle „lediglich“ verdichtet.
- Solange Ihr PC mit genügend RAM ausgerüstet ist, gibt es keine Beschränkungen, was die Zahl der Datensätze betrifft!
- Mit dem Öffnen der jeweiligen Excel-Datei wird die Pivot-Tabelle automatisch aktualisiert!

### Problem der Planung

Beim Thema Planung werden die Nachteile von Excel (scheinbar) offensichtlich. Unabhängig vom Planungsansatz, werden in der Praxis mehrstufig verknüpfte Excel-Modelle verwendet. Szenario-Technik mit Excel bedeutet außerdem, Zellen mit zu überschreiben und die dadurch entstehenden Planungs-Varianten als

Dateien zu speichern. Wenig bekannt in Controller-Kreisen sind die Instrumente Szenario-Manager und Solver, mit denen sich wunderbare Planungsmodelle im Gegenstromverfahren erstellen lassen. Folgt man dem eingangs vorgestellten Modellierungsvorschlag, werden die Restriktionen beider Instrumente umgangen.

### Prognosen

Nutzt man die in Excel vorhandenen Instrumente der deskriptiven und induktiven Statistik (Statistik-Funktionen und Add-In Analysefunktionen), so lassen sich interessante Zusammenhänge aus Daten der Vergangenheit ermitteln. Diese Zusammenhänge können in Simulations-Modelle mit Hilfe und Schaltflächen und den Funktionen INDEX und VERGLEICH umgesetzt werden ([Beispiel 4 im Downloadbereich](#)).

Wichtig für diese Vorgehensweise sind kleine, kompakte Dateien, die der vorgestellten Modellierungsphilosophie folgen. In vielen Unternehmen scheint das aufgrund der Größe und aufgrund des Planungsprozesses (Planungsrunden Bottom up) mit den zahlreich gelieferten Excel-Dateien nicht möglich zu sein. Hier ist das Instrument der Konsolidierung sehr nützlich. Mit dieser Technik können Zahlen aus den verschiedensten Excel-Dateien zusammengefasst werden, ohne dass Zellbezüge entstehen. Die Ergebnisse der Konsolidierung werden als Zahl in die Zielzellen geschrieben. Damit können diese Zellen wiederum als sogenannte Veränderbare Zellen für Szenario-Manager und Solver verwendet werden! Damit ist ein Top-Down / Bottom-Up-Ansatz problemlos möglich, selbst komplexeste Modelle zu Steuerung des Cash Managements!

### Lösungsansätze

Wenn Excel im Controlling eingesetzt wird, sollten die Effizienz und die Effektivität seiner Anwendung gesteigert werden. Mit den vorgestellten Beispielen möchte ich zum Nachdenken darüber anregen, welche Excel-Kenntnisse bei Controllern wünschenswert sind. **Zeit ist Geld und Controller sollten das Manage-**

**ment unterstützen, nicht den Tag mit „Daten schaufeln“ verbringen.**

Wenn Controller über die Kenntnis von nur einer Funktionalität/Methode zur Lösung einer Aufgabe mit Excel verfügen, fehlt der Überblick, um die situativ beste und effizienteste Lösung zu entwickeln. (Mark Twain: Wer nur einen Hammer besitzt, für den sieht alles aus wie ein Nagel.) Dazu sind aus meiner Sicht folgende Maßnahmen notwendig:

- Wünschenswerte Excel-Techniken identifizieren und bekannt geben (Beispiel 5 im Downloadbereich zeigt einige Vorschläge.)
- Standards (Modellierung, Methoden, Funktionalitäten) für die Anwendung von Excel entwickeln und im Unternehmen einführen.
- Mitarbeiter gezielt weiterbilden oder Wissen durch „Key-Employees“ multiplizieren
- Mitarbeiter im Controlling implementieren, die die Prozesse und Aufgaben des Controllings sowie SAP & Co. kennen, exzellenten Überblick über Excel haben und in der effizienten & effektiven Anwendung beraten können.

### Fazit

Excel kann und sollte mit den vorhandenen IT-Systemen (SAP & Co.) *zusammen und ergänzend* eingesetzt werden. Dazu sollten die Excel-Anwender im Controlling über klare Richtlinien oder einen Überblick über die einzusetzende Modellierung und die einzusetzenden Techniken verfügen.

Im Sinne der **effizienten** Anwendung sollten die Kenntnisse der Controller gezielt erweitert und auf Standards gesetzt werden.

Im Sinne der **Effektivität** wäre zu überlegen, für welche Aufgaben Excel eingesetzt werden kann und welche Funktionalitäten dabei verwendet werden sollten.

Hier gibt es verschiedene Lösungsansätze, wie ich in diesem Beitrag zu zeigen versucht habe. Dazu sollten bewusst nur Hinweise auf Excel-Techniken geliefert werden. Diese Techniken kann sich jeder Interessierte leicht über die zahlreich vorhandene Fachliteratur aneignen. Nutzen Sie die Stärken von SAP & Co. im Verbund mit Excel und vermeiden Sie die Schwächen!





### Auf ein Wort

Sehr geehrte Damen und Herren,  
liebe Kolleginnen und liebe Kollegen im Controlling!

Ich darf Sie herzlich zur „Sommer-Ausgabe“ begrüßen. Hier die Themen und Inhalte dieses Literaturforums. Ich wünsche Ihnen eine spannende Lektüre. Ihr Feedback ist stets erwünscht.

### Besprechungen zu

- Kommunikationscontrolling
- Neuauflagen von Deyhle, Arbeitsbuch Controlling
- Controllers Software
- Rechnungslegung und Rechnungswesen, insbesondere BilMoG – Betriebswirtschaftliche Themen, insbesondere Allgemeine BWL und Finanzierung
- Führung und Management-Kommunikation, Medien, Web 2.0.
- Ferner „**Literarische Schlaglichter**“ aus diesen Veröffentlichungen
- sowie „**Kommentar des Bücherwurms**“ zur Qualität der Fachmedien

### Hinweis auf ergänzenden Online Service des Literaturforums

Das „gedruckte Literaturforum“ im Controller Magazin, das an dieser Stelle weiterhin in bekannter Form erscheint, verfügt nun auch über einen ergänzenden Online-Service. Bitte schauen Sie mal herein und melden sich dort zu Wort. Der Link auf die Einstiegsseite lautet: [www.haufe.de/controllerwissen/fc](http://www.haufe.de/controllerwissen/fc)

Ihr Alfred Biel

### Allgemeine Hinweise

Die Inhalte dieser Seiten wurden mit großer Sorgfalt erstellt. Die bibliografischen Daten, insbesondere die Preisangaben, entsprechen dem Kenntnisstand des Rezensenten zum Zeitpunkt der

Manuskripterstellung und beziehen sich auf den deutschen Buchmarkt. Der Rezensent übernimmt keinerlei Gewähr für die Aktualität, Korrektheit, Vollständigkeit oder Qualität der bereitgestellten Informationen und Hinweise. Auf die – der weiterführenden Information dienenden – verlinkten Seiten hat der Rezensent keinen Einfluss. Für den Inhalt der verlinkten Seiten sind ausschließlich deren Betreiber verantwortlich. Es wird aus Gründen der Lesbarkeit die geschlechtsneutrale bzw. männliche Form verwandt. Selbstverständlich sind stets sowohl Leserinnen als auch Leser gemeint. Der Rezensent orientiert sich am Ethik-Kodex des Deutschen Fachjournalisten Verbandes e. V. (DFJV).

## Literarische Schlaglichter

**Zukunftscontrolling** bedeutet ganzheitliches, sich weitestgehend selbststeuerndes integriertes Controlling im Rahmen eines optimal auf das Unternehmen abgestimmten Vertrauensmanagements. Zusätzliche Aufgaben des Controlling ergeben sich aus der Globalisierung, Technologisierung, Ökologisierung und dem soziokulturellen Bereich. – Aus: Jung: Arbeitsbuch Controlling, S. 31.

Die Investition in das **Kommunikationscontrolling** wird letztlich nur Erfolg haben, wenn die Analyseresultate transparent und verständlich einen Mehrwert bieten und im Rechnungs- bzw. Finanzwesen verarbeitet werden können. – Aus: Straeter: Kommunikationscontrolling, S. 319.

Ob die Bereitschaft schon vorhanden ist, den offenen Dialog mit Kunden und Mitarbeitern zu suchen, kritische Stimmen zu akzeptieren (...), ist eine entscheidende Frage. Denn all dies bedeutet **Kontrollverlust** für die Führung. – Aus: Raake / Hilker: Web 2.0 in der Finanzbranche, S. 192.

**CSR (Social Responsibility)**. Anm. d.Verf.) ist und wird vor dem Hintergrund der Globalisierung immer mehr ein zentrales Zukunftsthema. – Aus: Deutsche Standards EDITION: Beispielhafte Geschäftsberichte, S. 9.

Das **Unternehmen von morgen** wird noch weitaus komplexer sein als heute. Es wird ein Netz aus Partnerschaften, Joint Ventures, Allianzen, Outsourcing-Partnern und verschiedenen anderen Arten von Verbindungen und Zusammenschlüssen bilden. – Aus Drucker: Management, Bd. 1, S. 25.

Die besseren **Strategien** sind jene, die an den Fähigkeiten von Menschen hängen. – Aus: Deyhle / Hauser: Controller-Praxis, Bd. I, S. 154.

Auch wenn man Ihnen **gute Zahlenwerke** vorlegt, dürfen Sie eines nicht vergessen: Es gibt Sachverhalte, die nicht in der Bilanz und GuV stehen, die aber ein gewonnenes Analysebild sofort um 180° verändern können. – Aus: Heesen: Investitionsrechnung für Praktiker, S. 205.

Die (Konzern-) **Lageberichterstattung** wurde in den vergangenen Jahren zu einem immer wichtiger werdenden Instrument der gesetzlichen

Vertreter von Unternehmen zur Rechenschaftslegung sowie zur adressatenorientierten Information. – Aus: Stute: IFRS: Lagebericht und Konzernlagebericht, S. 7.

Ein neues Produkt ist heute vom **Wettbewerb** schnell kopiert. Ein durch Mitarbeiterverhalten aufgebauter Kundennutzen wirkt nachhaltiger. – Aus: Deyhle / Kottbauer / Pascher: Manager und Controlling, S. 260.:

Außerdem darf nicht vergessen werden, dass Mengen, Preise und Kosten nicht die ausschließlichen **Controllingkriterien** sind. – Aus: Brück / Raps: Praxishandbuch Gemeinkosten-Controlling mit SAP, S. 45.

Es geht um die **zukunftsgerichtete Fähigkeit**, das Spannungsverhältnis zwischen kurzfristigen, finanziellen Ergebnissen und Investitionen in künftige Erfolge unternehmensindividuell und zielgerichtet zu lösen. – Aus: Schels / Seidel: Das große Excel-Handbuch für Controller, S. 35.

Wissen im Sinne von **Problemlösungskompetenz** kann nicht in Dokumente externalisiert werden, sondern steckt in Köpfen. Statt einer möglichst effizienten Dokumentenverwaltung sollte also die Vernetzung, Kommunikation und Zusammenarbeit zwischen Mitarbeitern unterstützt werden. – Aus: Koch / Richter: Enterprise 2.0, S. 11.

Es ist eine Frage der Kultur jedes Unternehmens, welches **Online-Verhalten** gefördert, trainiert, verfolgt oder sanktioniert wird. Das zu Grunde liegende Menschenbild – geprägt von Vertrauen, Freiheit oder Kontrolle – und die praktizierten Formen der Kommunikation – limitiert, offen oder demagogisch – reflektieren den jeweiligen Führungsstil. – Aus: Back / Gronau / Tochtermann: Web 2.0 in der Unternehmenspraxis, S. 85.

Der **Internet-Leser** lässt sich als Bilanz der Studien wie folgt charakterisieren: Er scannt, er ist weniger aufmerksam und er versteht das, was er im Internet liest, schlechter, als wenn es in einer Zeitung abgedruckt wäre. – Aus: Deutsche Fachpresse: Texten für Online, S. 7f.

Inhaltsleere oder stereotype Aussagen sind somit nicht zulässig, vielmehr ist eine aussagekräftige und entscheidungsrelevante **Analyse** gefordert. – Aus: Beck'scher Bilanz-Kommentar, S. 1.403.

Für den gesamten Bereich der Sachverhaltsgestaltungen gilt, dass sie in aller Regel nicht aus dem Abschluss ersichtlich sind. Daher stellen sie für die **Bilanzpolitik** ein Instrument „erster Klasse“ dar und zählen somit zu den wichtigsten Störgrößenfaktoren der Bilanzanalyse. – Aus: Küting / Weber: Die Bilanzanalyse. S. 51.

Allerdings geraten auch die GoB als Prinzip der handelsrechtlichen **Rechnungslegung** ins Wanken. Wie sollen handelsrechtliche Normen in Zukunft ausgelegt werden (...)? – Aus: Fülbier et al.: BilMoG, S. 65.

**Führen** und Folgen ist auch Beziehungsmanagement. – Aus: Schiller: Die Zeit der einsamen Wölfe ist vorbei, S. 6.

## Besprechungen

### In der Diskussion: Kommunikationscontrolling

**Straeter, Henning**

#### Kommunikationscontrolling

Konstanz: UVK Verlagsgesellschaft 2010 – 342 Seiten, € 34,90

##### Hintergrund und Überblick

Diplom-Volkswirt Henning Straeter ist nach Verlagsangaben Gesellschafter der Kommunikationsagentur twocommit gmbh, eine PR-Agentur für integrierte Unternehmenskommunikation. Das Buch erscheint als Band 18 der Verlagsreihe PR-Praxis. Dieses Buch versteht sich nach den Worten des Autors als ideengebender Leitfaden zum Kommunikationscontrolling.

##### Gliederung und Inhalt

Einleitung – Warum Kommunikationscontrolling? – Die sieben Funktionen des Kommunikationscontrollings – Kommunikation und betriebliches Rechnungswesen – Prozesskostenrechnung – 2c-Kennzahlensystem (ROCI) – Ausgewählte Verfahren des Kommunikationscontrollings – Fazit und Ausblick – Checklisten

##### Beschreibung und Einschätzung

Das Buch hat zum Ziel, praxistaugliche Grundlagen für das Kommunikationscontrolling anzubieten und mit einfachen sowie weiterführenden Methoden vertraut zu machen. Es stellt Kommunikationscontrolling als Bindeglied zwischen Unternehmenskommunikation und dem Finanz- und Rechnungswesen vor. Ziel von Kommunikationscontrolling muss es aus Sicht des Verfassers sein, monetäre und nicht monetäre Erfolgs- und Misserfolgspotenziale im Kommunikationsmanagement zu identifizieren. In diesem Sinne muss das Management in die Lage versetzt werden, mit Hilfe geeigneter Methoden und Verfahren, eine effiziente und wirkungsvolle Unternehmenskommunikation zu betreiben. Kommunikationscontrolling muss demzufolge zur Wertschöpfung der Kommunikationsarbeit beitragen. Straeter schlägt sowohl zum Finanz- und Rechnungswesen als auch zum Handels- und Steuerrecht eine Brücke. Mehrfach wird Bezug genommen auf den Fachkreis Kommunikationscontrolling des ICV. Das Buch befasst sich zu einem wesentlichen Teil mit betriebswirtschaftlichen Methoden und Verfahren. Es bietet vielfältige Beispiele, Checklisten und Muster. Nach Angaben des Verfassers wurden die hier vorgestellten Verfahren in der Praxis mehrfach angewandt und könnten als „Template“ benutzt werden, als Vorlagen, die mit Inhalt gefüllt werden können. Das Buch kann hilfreich und nützlich und vor allem impulsgebend sein bei der Konzeption und Umsetzung eines betrieblichen Kommunikationscontrollings. Es ist anschaulich und verständlich geschrieben. Es zielt offenbar auf die Medienarbeit größerer Unternehmen und beruht auf einem Methodeneinsatz, der in Klein- und Mittelbetrieben nicht immer ohne wei-





teres verfügbar sein dürfte. Insgesamt ein recht informatives Buch zur Schnittstelle Medienarbeit und Betriebswirtschaft.

## Controlling

Deyhle, Albrecht / Hauser, Martin

### Controller-Praxis

Freiburg: Verlag für ControllingWissen 2010 – 2 Bände, 431 Seiten, € 39,-

Dieser Longseller (Buch, das über einen langen Zeitraum gut verkauft wird) erschien erstmals im Jahr 1971 und liegt im Jahr 2010 in 17. korrigierter Auflage vor – damit ist es seit 40 Jahren auf dem Markt. Es gibt nur wenige Fachbücher, die in dieser hohen Auflage erscheinen. Vermutlich ist dieses Werk das am weitesten verbreitete Controller-Buch. Es trägt den Untertitel „Führung durch Ziele – Planung – Controlling“ und vermittelt die Grundlagen des Controlling-Ansatzes von Deyhle, von Deyhle selbst geschrieben unter Mitwirkung von Hauser, dem heutigen Cheftrainer der Controller Akademie. Band I behandelt die Unternehmensplanung, das Rechnungswesen und die Controllerfunktion. Der Band II widmet sich dem Soll-Ist-Vergleich, der Erwartungsrechnung und dem Führungsstil. Das Buch ist zunächst ein Grundlagenwerk und beschreibt und erläutert das Fundament der Controllerarbeit. Aufgrund der sehr prägnanten, klaren und auf den Kern zielenden Darstellungsweise ist es aber auch ein Angebot an Fortgeschrittene, in anschaulicher und deutlicher Weise erklärt und erhellt es das Grundsätzliche im Controlling.



Deyhle, Albrecht / Kottbauer, Markus / Pascher, Dietmar

### Manager und Controlling

Freiburg: VCW Verlag für ControllingWissen 2010 – 276 Seiten, € 29,-

#### Hintergrund und Überblick

Dr. Dr. h.c. Albrecht Deyhle ist Gründer und Vorsitzender des Aufsichtsrates der Controller Akademie AG, Dr. Markus Kottbauer und Dipl.-Ing. Dietmar Pascher sind Partner und Trainer der Controller Akademie. Das Buch stellt sich als „kompaktes Controllingwissen für Führungskräfte“ vor.

#### Gliederung und Inhalt

Manager und Controller im Team – Cockpit zur Ergebnis-Navigation – System des internen Rechnungswesens – Fallstudie Soll-Ist-Vergleich – Ganzheitliches Denken und Handeln – System der Unternehmensplanung – Fallstudie



Management-Erfolgsrechnung – Finanzmanagement – Vom Cost-Controlling zum Value-Controlling

#### Beschreibung und Einschätzung

Das Buch vermittelt kompaktes Controllingwissen aus 40 Jahren Berufs- und Trainingserfahrung für Führungskräfte und Nicht-Controller auf der Basis des von Deyhle geprägten Lehrgebäudes der Controller Akademie. Das Autorentrio bietet die wesentlichen Punkte des Controllings in gedrängter, praxisbezogener Weise in anschaulicher, beispielhafter und verständlicher Form. Eine sehr nützliche und hilfreiche Lektüre für Einsteiger und Fachfremde, die eine inhaltliche und mentale Beziehung zum Controlling aufbauen möchten.

Jung, Hans

### Arbeitsbuch Controlling

München: Oldenbourg Verlag 2010 – 292 Seiten, € 29,80

Das vorliegende Arbeits- und Übungsbuch bietet Studierenden und Praktikern die Möglichkeit, anhand ausgewählter Aufgaben und Testfragen mit Lösungen Kenntnisse zu überprüfen und zu vertiefen. Neben klassischen Inhalten berücksichtigt Jung auch moderne Themen und aktuelle Trends und Entwicklungen. Schwerpunkte sind: Grundlagen des Controlling, Basisinstrumente des Controlling (Kosten und Leistungsrechnung, Strategisches Kostenmanagement, Investitions- und Wirtschaftlichkeitsrechnung, Berichtswesen und Reporting), Strategisches und operatives Controlling im Unternehmen, Funktionsbezogenes Controlling (Marketing-Controlling u.a.) und Projektcontrolling. Die Neuerscheinung orientiert sich am Controlling-Lehrbuch des Autors, kann aber auch davon unabhängig benutzt werden. Durch die gezielte Auswahl geeigneter Themen sowie die markierte und lösungsorientierte Darstellung eignet sich das Buch sowohl zur Prüfungs- und Klausurvorbereitung als auch für Praktiker zum Auffrischen und Reflektieren.

Fülbier, Rolf Uwe / Kuschel, Patrick / Maier, Friederike

### BilMoG (Bilanzrechtsmodernisierungsgesetz)

Weinheim: WILEY-VCH Verlag 2009 – 75 Seiten, € 24,90

#### Hintergrund und Überblick

StB Prof. Dr. Rolf Uwe Fülbier ist dem Vernehmen nach Inhaber des Lehrstuhls für Internationale Rechnungslegung an der Universität Bayreuth, Patrick Kuschel und Friederike Maier sind wissenschaftliche Mitarbeiter und Doktoranden am Lehrstuhl. Die Veröffentlichung erscheint als Band 72 der Reihe Advanced Controlling, herausgegeben von Prof. Dr. Dr. h.c. Jürgen Weber. Die Autoren thematisieren die Internationalisierung des HGB und Auswirkungen auf das Controlling.

#### Gliederung und Inhalt

Deutsches Bilanzrecht im Umbruch – Bilanzrechtsreform im Überblick – Würdigung wesentlicher Änderungen im Ansatz, in der Bewertung und im



Ausweis – Implikationen für das Controlling – Zusammenfassung und Ausblick

### Beschreibung und Einschätzung

Die Autoren vermitteln einen Überblick über die wesentlichen Reformelemente, diskutieren offene Fragen und praktische Schwierigkeiten dieses Gesetzes und zeigen die Herausforderungen für das Controlling auf. Die Darlegungen sind kompakt und überblicksmäßig hinsichtlich Inhalt und Anwendung der größten Bilanzrechtsreform der letzten Jahrzehnte. Aber grundsätzlich und vertiefend in Bezug auf die mit der Umsetzung verbundenen Fragen und Probleme. Vor allem die Folgen und Konsequenzen für das Controlling werden sachkundig, ernsthaft und fragend erörtert. Beispielsweise sind aus Sicht der Autoren die Wechselwirkungen zwischen internem Rechnungswesen und Controlling noch nicht abschließend aufgearbeitet, und die GoB als Prinzipien der handelsrechtlichen Rechnungslegung geraten ins Wanken. Zahlreiche Auswirkungen, so die Autoren, lassen sich noch nicht abschließend beurteilen. Insgesamt ein gelungener Diskussionsbeitrag.

## Controllers Software

Jurasek, Gerhard / Klein, Andreas

### Schnelleinstieg Controlling mit SAP

Freiburg: Rudolf Haufe Verlag 2010 – 348 Seiten, € 39,80

#### Hintergrund und Überblick

Dipl.-Ing. Gerhard Jurasek ist den Angaben zufolge Geschäftsführer des Schulungsunternehmens SAPPHIR IT&Management Training GmbH in Graz. Prof. Dr. Andreas Klein lehrt an der SRH Hochschule Heidelberg und ist Mitherausgeber der Fachzeitschrift „Der Controlling-Berater“. Dieser Haufe Praxisratgeber gibt einen Überblick über die Funktionalitäten der Standardsoftware SAP ERP®.

#### Gliederung und Inhalt

Die Grundlagen des Controllings in SAP ERP – Wie das Berichtswesen in SAP ERP aufgebaut ist – So funktioniert die Kostenstellenrechnung – Was Sie über den Umgang mit Innenaufträgen wissen sollten – Das Wichtigste zur Kalkulation und zur Kostenträgerrechnung – Wie Sie Projekte bzw. PSP-Elemente verwalten – Die Ergebnisrechnung in SAP ERP – So ist die Profitcenterrechnung aufgebaut – Das neue Hauptbuch und seine Auswirkungen auf CO – Die wichtigsten Transaktionen im Überblick

#### Beschreibung und Einschätzung

Das Buch vermittelt, wie sich grundlegende Controlling-Aufgaben mit SAP bewältigen lassen. Jedes Kapitel ist zweigeteilt: Es beginnt mit einer betriebswirtschaftlich orientierten Darstellung einer Funktionalität, gefolgt von der Angabe der Menüpfade zur jeweiligen Transaktion und einer Darstellung der Software-technischen Umsetzung. Modulaufbau, Navigation und Funktionalitäten werden in ihren Grundzügen verständlich erläutert. Das einführende und grundlegende Werk ist lesefreundlich und an-

schaulich, leicht nachvollziehbar mit zahlreichen Beispielen und Screenshots. Ein hilfreiches und geeignetes Buch für Einsteiger und für alle, die einen fundierten Überblick zum Einsatz von SAP im Controlling suchen.

Schels, Ignatz / Seidel, Uwe M.

### Das große Excel-Handbuch für Controller

München: Verlag Markt + Technik 2010 – 683 Seiten mit CD-ROM, € 39,95

#### Hintergrund und Überblick

Ignatz Schels ist Technik-Informatiker und erfolgreicher IT-Autor. Dr. Uwe Seidel ist Professor für Betriebswirtschaftslehre an der Hochschule Regensburg. Beide Autoren sind in Fachkreisen und im Umfeld des Internationalen Controller Vereins e.V. (ICV) gut bekannt. Schels und Seidel legen ein Handbuch mit professionellen Lösungen für den „Excel-Controller“ vor.

#### Gliederung und Inhalt

Hinführung zum Thema – Excel-Grundlagen für Controller – Planung und Budgetierung – Steuerung und Berichtswesen – Berichtswesen (Reporting) und Präsentation – VBA-Makroprogrammierung – Tipps und Tricks

#### Beschreibung und Einschätzung

Ungeachtet der weiten Verbreitung von ERP-Systemen und Controlling-Software erfährt Excel in der Praxis der Controller weiterhin eine bemerkenswerte Bedeutung und Beliebtheit. Gleichwohl, wie Umfragen zeigen, wird das Potenzial von Excel nur zu einem recht begrenzten Umfang genutzt. Die vorliegende Neuauflage bietet hierzu Optimierungspotenzial. Die Autoren beschreiben und erläutern die Funktionalität von Excel, stellen wichtige Controlling-Instrumente dar und verbinden Software und Controlling-Aufgaben zu einem umfassenden Lösungsansatz. Das Buch vermittelt, wie Excel praxisgerecht und umfassend im Controlling eingesetzt werden kann. Den Angaben nach ist das Buch für alle Excel-Versionen geeignet. Die Beispiele sind jeweils für die Versionen 97 – 2003 und für die Version 2007 ausgearbeitet. Alle Beispiellösungen und Übungsdaten zu den einzelnen Themen finden sich auch in der beiliegenden CD-ROM. Zu jedem angesprochenen Thema findet der Leser einerseits fachlich-methodische Ausführungen und andererseits strukturierte und einsetzbare Lösungen. Das vorliegende Handbuch ist auf die Bedürfnisse der Controller zugeschnitten, bietet konzentriertes Experten-Know-how mit einer Vielzahl professioneller Lösungen. Das Buch zeigt sich als sachkundige und benutzerfreundliche Anleitung für Controller, zum Excel-Experten im Controlling und zum „Excel-Controller“ zu werden.

Online-Material zum Reinlesen unter: [www.informit.de](http://www.informit.de)

Brück, Uwe / Raps, Alfons

### Praxishandbuch Gemeinkosten-Controlling mit SAP

Bonn: Verlag Galileo Press 2010 – 527 Seiten, € 59,90 – auch als Online-Buch

Die vorliegende 2., aktualisierte und erweiterte Auflage ist verfasst von zwei selbstständigen Unternehmensberatern. Uwe Brück war bei Hochland tätig und Alfons Raps ist ehemaliger geschäftsführender Gesell-



schafter der Unternehmensberatung Plaut. Die Neuauflage basiert den Angaben nach auf Release SAP ERP 6.0 und behandelt außerdem die Neuerungen von SAP NetWeaver BW 7.0. Dieses Buch vermittelt themenbezogenes betriebswirtschaftliches Grundwissen und zeigt mit vielen nützlichen und anschaulichen Beispielen und einer großen Zahl von aufschlussreichen Abbildungen, wie das betriebswirtschaftliche Konzept von CO-OM in der Praxis umgesetzt werden kann.

**Online-Material zum Reinlesen unter:** [www.sap-press.de](http://www.sap-press.de)

## Rechnungslegung und Rechnungswesen

**Stute, Andreas**

### IFRS: Lagebericht und Konzernlagebericht

Berlin: Erich Schmidt Verlag 2010 – 221 Seiten, € 28,-

#### Hintergrund und Überblick

StB Dr. Andreas Stute veröffentlicht als Band 13 der Reihe „IFRS Best Practice“ eine umfassende Darstellung, die die Vielzahl an nationalen und internationalen Einzelregelungen zusammenfasst und für die praktische Anwendung aufbereitet.

#### Gliederung und Inhalt

Grundlagen – Bestandteile – Zwischenlageberichterstattung – Empirische Analyse bei IFRS-Anwendern in Deutschland – Aktuelle Entwicklungen

#### Beschreibung und Einschätzung

Der Autor bietet eine vergleichende Darstellung von (Konzern-) Lageberichtsgehalten mit entsprechenden Regelungen, wie sie beispielsweise im Anhang der IFRS zu finden sind, stellt besonders empfehlenswerte Berichterstattungselemente aus der Praxis anhand von Beispielen dar und unterstützt den Leser und Anwender mit Checklisten und Best-Practice-Analysen. Die grundsätzliche Aufarbeitung wird ergänzt durch die Ergebnisse einer empirischen Analyse zur praktischen Durchführung der (Konzern-) Lageberichterstattung innerhalb der Geschäftsberichte der im DFAX, MDAX und SDAX gelisteten Unternehmen. Neben der Darstellung der Berichtsteile und der Zwischenlageberichterstattung erfährt die aktuelle Entwicklung mit den Stichworten BilMoG und Management Commentary eine nähere Betrachtung. Insgesamt eine kompakte und zusammenfügende Arbeits- und Verständnishilfe hinsichtlich Anwendung und Nutzung des Lageberichts.



**Bertram / Brinkmann / Kessler / Müller (Hrsg.)**

### Haufe HGB Kommentar

Freiburg: Haufe Lexware 2009 – 2.691 Seiten einschl. DVD und Online-Version, € 179,00

#### Hintergrund und Überblick

Den Angaben nach sind Klaus Bertram Leiter Grundsatzabteilung bei FALK & Co GmbH WPG StBG, Heidelberg, Ralph Brinkmann Partner FAS AG, Dr. Harald Kessler Gründungspartner Beratungsgesellschaft KLS Kessler Leinen Strickmann PartG und Prof. Dr. Stefan Müller Inhaber des Lehrstuhls für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre an der Helmut-Schmidt-Universität. Der Kommentar bietet eine aktuelle Kommentierung der für die Bilanzierung relevanten HGB-Paragrafen (§ 238 – § 342e HGB).

#### Gliederung und Inhalt

Vor- und Geleitwort – Verzeichnisse – Kompaktübersicht Checklisten zur Umstellung auf BilMoG – Kommentierung § 238 – § 342e – Art 66 / 67 EGHGB – Stichwortverzeichnis

#### Beschreibung und Einschätzung

Die Kommentierung erfolgt im Stil der bewährten Haufe Praxiskommentare kompetent, verständlich und übersichtlich mit vielen Beispielen, Buchungssätzen und Übersichten zu Neuerungen und aktuellen Praxisproblemen. Neben der Print-Version lassen sich alle Inhalte auch im Online-Zugriff und auf DVD nutzen.

**Online-Material zum Reinlesen unter:** [www.haufe.de](http://www.haufe.de)



### Beck'scher Bilanz-Kommentar

München: Verlag C.H. Beck 2010 – 2.626 Seiten in Leinen, € 189,-

Dieser Standardkommentar in 7., völlig neu bearbeiteter Auflage behandelt die Handels- und Steuerbilanz, §§ 238 bis 339, 342 bis 342e HGB mit IFRS-Abweichungen. Diese verknüpfende Darstellung charakterisiert den kompakten Handkommentar. Im Vordergrund der Überarbeitung steht das BilMoG. Weitere Schwerpunkte bilden die zahlreichen Neuregelungen und Änderungen der IFRS und des Steuerbilanzrechts sowie die zahlreichen BFH- und BGH-Entscheidungen zum Handels- und Steuerbilanzrecht. Zahlreiche Exkurse, z. B. Überleitung von der Handelsbilanz zur Steuerbilanz, bereichern das Werk. Die Neuauflage festigt die Stellung dieses Kommentars als einen der bedeutendsten Bilanzkommentare.



**Küting, Karlheinz / Weber, Claus-Peter**

### Die Bilanzanalyse

Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag 2009 – 606 Seiten, € 49,95

Dieses anerkannte Standardwerk in 9., überarbeiteter Auflage befasst sich mit der Beurteilung der Abschlüsse nach HGB und IFRS. Die Autoren

widmen sich einem breiten Themenspektrum von den Grundlagen der Bilanzanalyse und Kennzahlensystemen über die finanzwirtschaftliche Analyse bis zu Rating-Modellen und internationalen Strukturbilanzen. Der Band verbindet fundiertes theoretisches Wissen mit weitreichenden anwendungsorientierten Darlegungen mit Beispielen, Übersichten und Grafiken. Die Autoren beschreiben nicht nur, sie kommentieren und werten viele Sachverhalte und Regeln – mitunter recht kritisch. Für Studium und Praxis gleichermaßen empfehlenswert.

**Online-Material zum Reinlesen unter:** [www.schäffer-poeschel.de](http://www.schäffer-poeschel.de)

## Betriebswirtschaftliche Themen

Jung, Hans

### Allgemeine Betriebswirtschaftslehre

München: Oldenbourg Verlag 2010 – 1.232 Seiten, € 49,80

Das in 12., aktualisierte Auflage 2010 erschienene Werk hat sich unter den Lehrbüchern der Allgemeinen BWL fest etabliert. Die lesefreundliche Aufmachung, die gelungene Verbindung von Theorie und Praxis, die gute didaktische Gestaltung (Fragen zur Kontrolle und Vertiefung, Verknüpfung von klassischen mit modernen Themen und die Hervorhebung von Trends und Entwicklungen) erklären den Erfolg dieses Buches, das nicht nur Studierende, sondern auch Praktiker erreicht.

**Online-Material zum Reinlesen unter:**  
[www.oldenbourg-wissenschaftsverlag.de/](http://www.oldenbourg-wissenschaftsverlag.de/)

Thommen, Jean-Paul / Achleitner, Ann-Kristin

### Allgemeine Betriebswirtschaftslehre Arbeitsbuch

Wiesbaden: Gabler Verlag 2009 – 578 Seiten, € 39,90

Dieses Arbeitsbuch mit Repetitionsfragen sowie Aufgaben mit Lösungen liegt in 6., vollständig überarbeiteter Auflage vor. Es ergänzt das bewährte Lehrbuch „Allgemeine Betriebswirtschaftslehre“ von Thommen/Achleitner, ebenfalls in 6. Auflage, kann aber auch weitgehend unabhängig von diesem Lehrbuch benutzt werden. Insgesamt ein nützliches und umfangreiches Übungsbuch zur Prüfungsvorbereitung und zum Selbststudium.

**Online-Material zum Reinlesen unter:** [www.gabler.de](http://www.gabler.de)

Hering, Thomas / Toll, Christian

### BWL-Klausuren

München: Oldenbourg Verlag 2010 – 171 Seiten, € 22,80

Die vorliegenden Aufgaben und Lösungen dienen der Einübung fundierten betriebswirtschaftlichen Grundwissens im Bereich der allgemeinen BWL unter besonderer Berücksichtigung der güter- und finanzwirtschaftlichen Prozesse. Das Buch eignet sich vorzüglich zur Klausur- und Prüfungsvorbereitung sowie zum Selbststudium und Wiederholen.

**Online Material zum Reinlesen unter:**

[www.oldenbourg-wissenschaftsverlag.de](http://www.oldenbourg-wissenschaftsverlag.de)

Schwaiger, Manfred / Meyer, Anton (Hrsg.)

### Theorien und Methoden der Betriebswirtschaft

München: Verlag Vahlen 2009 – 652 Seiten, € 59,80 – auch als E-Book erhältlich

#### Hintergrund und Überblick

Die Herausgeber haben nach den vorliegenden Informationen Lehrstühle der Ludwig-Maximilians-Universität München inne. Das Werk wird als „Handbuch für Wissenschaftler und Studierende“ vorgestellt.

#### Gliederung und Inhalt

Grundlegende Theorien für die betriebswirtschaftliche Forschung – Qualitative Methoden – Quantitative Methoden und methodische Fragestellungen

#### Beschreibung und Einschätzung

Der vorliegende Sammelband will Leser bei der Anfertigung wissenschaftlicher Arbeiten unterstützen. Das Werk befasst sich mit Begriffen, Gesetzen, Prinzipien der Betriebswirtschaftslehre und beschreibt in kompakter Form Methoden und Ansätze zur Erklärung bestimmter Tatsachen oder Erscheinungen der Betriebswirtschaftslehre. Nach Inhalt und Stil geeignet für wissenschaftliche Aufgabenstellungen und zur theoretischen Klärung und Fundierung betriebswirtschaftlicher Fragestellungen.



Nadvornik / Brauneis / Grechenig / Herbst / Schuschnig

### Praxishandbuch des modernen Finanzmanagements

Wien: Linde Verlag 2009 – 590 Seiten, € 50,-

#### Hintergrund und Überblick

Dr. Wolfgang Nadvornik ist nach Verlagsangaben ordentlicher Universitätsprofessor für betriebliche Finanzierung, Geld- und Kreditwesen an der Alpen-Adria-Universität Klagenfurt. Die weiteren Autoren sind wissenschaftliche Mitarbeiter des Lehrstuhls. Das Buch wendet sich an Studierende und Praktiker, die eine Einführung in das Finanzmanagement suchen und darüber hinaus ausgewählte Aspekte vertiefen wollen.

#### Gliederung und Inhalt

Grundlagen – Investitionsrechnung – Instrumente der betrieblichen Finanzierung – Jahresabschluss und -analyse – Bank- und Kreditmanagement – Finanzwirtschaftliche Bewertung von Ansprüchen – Finanzwirtschaftliche Bewertung von Unternehmen – Fachgutachten

#### Beschreibung und Einschätzung

Die Neuerscheinung bietet alle Merkmale eines guten Lehrbuchs und erfüllt hohe methodisch-didaktische Anforderungen. Das Buch ist betont lesefreundlich aufgemacht: zweifarbige Layout, eine Vielzahl von Abbil-



dungen und Hervorhebungen, Fälle und Übungsbeispiele, übersichtliche Textanordnung usw. Thematisch greift das Autorenteam das relevante Themenspektrum des Finanzmanagements ab. Der modulare Aufbau sowie die geschickte Verknüpfung von einführender Theorie und vertiefter Praxis anhand textlich hervorgehobener Beispiele erhöhen Nutzen und Verwendbarkeit des Buches. Inhaltlich vermittelt das Werk klassische Sichtweisen und Methoden. Die vorgestellten Fachgutachten sind Arbeiten eines österreichischen Fachsenats, es wird aber z. B. auch auf das IDW (Institut deutscher Wirtschaftsprüfer) und auf andere Sach- und Rechtsquellen verwiesen.

**Heesen, Bernd**

## Investitionsrechnung für Praktiker

Wiesbaden: Gabler Verlag 2010 – 356 Seiten, € 49,95

### Hintergrund und Überblick

Dipl.-Kfm. Bernd Heesen, MBA, ist Geschäftsführender Gesellschafter der Internationalen Führungsakademie Berchtesgadener Land (IFAK-BGL)

Web: [www.ifak-bgl.com](http://www.ifak-bgl.com). Das Werk bietet eine praxisorientierte Einführung mit einer fallorientierten Darstellung der Verfahren und Berechnungen.

### Gliederung und Inhalt

Grundlagen – Investitionsrechnung in der Praxis – Berechnung der Kapitalkosten – Investitionsergebnisse in der GuV – Auslandsinvestitionen und Vergleiche mit Investitionen im Inland – Kriterien für gute Investitionen – Angelsächsische Sichtweisen – Auswirkungen der Investitionen auf GuV und Bilanz – Das Wesentliche

### Beschreibung und Einschätzung

Das Buch vermittelt das Wesentliche und die wichtigsten Ansätze im Detail anhand eines durchgehenden konkreten Excel basierten Berechnungsbeispiels. Der Schwerpunkt liegt auf den dynamischen Ansätzen und daraus abzuleitenden Kennzahlen. Die statischen Ansätze werden kurz dargestellt. Heesen beschreibt die ausgewählten Verfahren in konzeptioneller und methodischer Hinsicht, erläutert sie aus der Perspektive des Trainers und Beraters, veranschaulicht die Verfahren durch zahlreiche Abbildungen und vertieft die Thematik durch Übungen und Beispiele. Der Verlag stellt Zusatzmaterial zum Download zur Verfügung.

Online Material zum Reinlesen unter: [www.gabler.de](http://www.gabler.de)

**Holland, Heinrich / Scharnbacher, Kurt**

## Grundlagen der Statistik

Wiesbaden: Gabler Verlag 2010 – 139 Seiten, € 24,90

Die vorliegende 8., aktualisierte Auflage behandelt die Grundlagen der wichtigsten statistischen Methoden mit ihren Einsatzmöglichkeiten in der betrieblichen Praxis. Das Buch ist verständlich und übersichtlich geschrieben, strukturierte Schemata und Zusammenfassungen erleichtern

die Lektüre ebenso wie die zahlreichen Beispiele, Fragen und Aufgaben mit Musterlösungen.

Online Material zum Reinlesen unter: [www.gabler.de](http://www.gabler.de)

**Röhrenbacher, Hans**

## Finanzierung und Investition (mit Excel u. HP)

Wien: Linde Verlag 2008 – 463 Seiten mit CD-ROM, € 69,-

Die vorliegende 3., überarbeitete Auflage thematisiert Finanzplanung mit Cash flow-Statements und behandelt alle Investitionsrechnungsverfahren. Ausführlich kommentierte Beispiele für Excel 2007 und HP 17 B/HP 19 B zum Soforteinsatz. Auf der Begleit-CD-ROM sind die Arbeits- und Lösungsdateien im Format (Excel 2007), und auch im „alten“ Format (Excel 97 bis Excel 2003) verfügbar. Behalten Sie den Überblick in der Finanzplanung, so Aufforderung und Versprechen des Autors. Das Buch richtet sich an Studierende und Praktiker, die ihre Kenntnisse vertiefen wollen und dazu den beispiel- und praxisorientierten Zugang bevorzugen.

Online Material zum Reinlesen unter: [www.roehrenbacher.at](http://www.roehrenbacher.at)

## Management und Führung

**Drucker, Peter**

## Management

Frankfurt: Campus Verlag 2009 – 2 Bände, 732 Seiten, € 79,90

### Hintergrund und Überblick

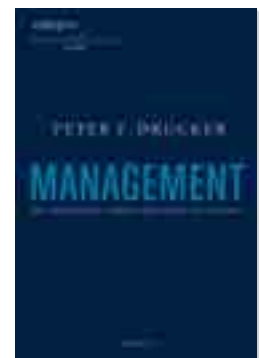
Peter Ferdinand Drucker (1909 – 2005) ist einer der bedeutendsten Managementdenker, oft wird er als der einflussreichste Managementdenker bezeichnet. Die vorliegende überarbeitete Ausgabe, von einem Team aus dem Englischen übertragen, ist den Angaben nach ein Destillat und eine Synthese aus den Schriften von Drucker über das Management und die Gesellschaft. Ein Standardwerk komplett überarbeitet und erweitert, so der Untertitel.

### Gliederung und Inhalt

Die neuen Realitäten des Managements – Die Unternehmensleistung – Leistung in den Dienstleistungsinstitutionen – Produktive Arbeit und der erfolgreiche Arbeiter – Soziale Entwicklung und soziale Verantwortung – Der Manager: Arbeit und Aufgabe – Die Fähigkeiten des Managers – Innovation und Unternehmertum – Die Managerorganisation – Neue Anforderungen an den Einzelnen

### Beschreibung und Einschätzung

Diese Neuauflage ist eine fundamentale Veröffentlichung. Das Standardwerk beinhaltet eine vollständige Managementlehre im Sinne Druckers, sie vermittelt das Vermächtnis von Drucker. 48 Kapitel zuzüglich Anmerkungen, Vor- und Geleitwort und ein separater Schlussteil „Der Manager von morgen“ beschreiben und interpretieren facettenreich und grundle-



gend die Essentials modernen Managementverständnisses. Drucker hat viele Themen und vor allem Probleme vor anderen erkannt und beschrieben. So befasste er sich bereits lange vor der Finanzkrise mit Fragen der Managementvergütung, zeigte Spannungsverhältnisse auf, entdeckte den „Wissensarbeiter“ und die Wissensgesellschaft oder stellte sich den Fragen der sozialen Einwirkungen und der sozialen Verantwortung. Die beiden Bände ermöglichen einen breiten Überblick über vielfältige Managementaspekte und erschließen einen tiefgehenden Zugang zu Managementfragen. Das Gesamtwerk ist tief gegliedert und lesefreundlich aufbereitet, jedoch ohne Illustrationen und erläuternde Abbildungen.

**Online Material zum Reinlesen unter:** [www.campus.de](http://www.campus.de)

**Mai, Jochen**

## Die Büro-Alltags-Bibel

München: DTV 2010 – 368 Seiten, € 14,90

### Hintergrund und Überblick

Jochen Mai ist dem Vernehmen nach Diplom-Volkswirt und Wirtschaftsjournalist. Er leitet das Ressort »Management + Erfolg« bei der »WirtschaftsWoche«. Der Autor befasst sich in diesem Buch mit den Regeln und Gesetzmäßigkeiten im Job, vom Umgang mit Chefs und Kollegen, von der Selbstorganisation und der eigenen Motivation.

### Gliederung und Inhalt (Ausgriff)

Der Wecker klingelt – Stau – Das ist nicht mein Tag – Erst mal alles strukturieren – Klasse, Konferenz – Bei mir piept's wohl – Ups, das war jetzt peinlich – Jetzt noch? – Teamrunde mit Kollege Kotzbrocken – Überraschungsgast Chef – Haste schon gehört – Darf ich kurz helfen? – Feierabend

### Beschreibung und Einschätzung

Der Autor des Bestsellers „Die Karriere-Bibel“ beschreibt und interpretiert in seiner neuen Veröffentlichung den Büroalltag sachkundig und kenntnisreich, lebensnah und glaubwürdig, ungeschönt und unverfälscht in erfrischender und unterhaltsamer, aber ernsthafter Weise. Das Buch zeichnet einen Tagesablauf vom Wecken bis zum Schlafengehen minutiös nach. Die Ausführungen beruhen auf ausgiebiger Recherche und aufmerksamen und interessierten Beobachtungen. Mai bietet nicht nur viele Daten und Fakten, z. B. aus empirischen Untersuchungen, sondern stößt auch manigfache Einsichten an und eröffnet neu Einblicke. Das Taschenbuch hilft, eigene Erkenntnisse und Überzeugungen zu gewinnen und die Regeln und Mechanismen des Büroalltags besser zu verstehen. Der Leser kann vielfältige Anstöße und Anregungen zum erfolgreichen Leben und „Überleben“ im Büro aus dieser Neuerscheinung ableiten und erwerben.

**Online Material zum Reinlesen:** [www.dtv.de](http://www.dtv.de)

**Schiller, Robert**

## Die Zeit der einsamen Wölfe ist vorbei

Bern: Stämpfli-Verlag 2009 – 120 Seiten, € 18,90

### Hintergrund und Überblick

Dr. Robert Schiller begleitet den Angaben zufolge Menschen weltweit als Business Mentor. Diese Neuerscheinung mit dem Untertitel „Führen mit Leib und Seele“ stellt das „Wir-Prinzip“ der Führung in den Mittelpunkt

und damit den Umgang mit unseren Beziehungen – zu anderen, aber auch zu uns selbst.

### Gliederung und Inhalt

Führen nach dem „Wir-Prinzip“ – Beziehungen managen – Lernen nach dem Wir-Prinzip – Mein Lebensunternehmen – Anhang (Kraftgebende Bilder und praktische Übungen)

### Beschreibung und Einschätzung

Das Buch ist ein Impuls, Führung zu hinterfragen, bewusst wahrzunehmen und vielleicht auch neu zu verstehen. Das vom Autor vertretene „Wir-Prinzip“ basiert auf der Gestaltung unserer Beziehungen und auf Verhaltensänderungen. Was heute zählt, so Schiller, ist der gemeinsame Wille, das gekonnte Miteinander aller. Das Buch besteht aus vielen kleinen Texteinheiten zu ausgewählten Fragestellungen mit hoher Praxisrelevanz, wie z. B. Vertrauen, Umgang mit auferlegten Normen, Bewertung und Nutzen von Seminaren, Einflussnahmen oder Lernwiderstände usw. Das Buch erweist sich als begleitender Impuls- und Ratgeber auf der Basis der Führungsphilosophie des Autors und eines Menschenbildes des „Wir-Prinzips“ im Sinne von „Führen ist Beziehungs- und Veränderungsmanagement“. Das Buch ist handlich, gut lesbar, verständlich und lesefreundlich aufbereitet.

**von Rosenstiel, Lutz / Regnet, Erika / Domsch, Michel E. (Hrsg.)**

## Führung von Mitarbeitern

Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag 2009 – 806 Seiten, € 79,95

Dieses gut eingeführte „Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement“ liegt in 6., überarbeiteter Auflage vor. Das Standardwerk befasst sich u.a. mit der Führung der eigenen Person, dem Vorgesetzten und seinen Mitarbeitern, Personalentwicklung und Personalpolitik, Organisationsstrukturen und ihren Veränderungen sowie mit dem gesellschaftlichen Umfeld. Sehr informatives und gut aufbereitetes Nachschlagewerk.

**Online-Material (Leseprobe) unter:** [www.schaeffer-poeschel.de/](http://www.schaeffer-poeschel.de/)

**Volker, Heyse/ Erpenbeck, John**

## Kompetenztraining

Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag 2009 – 688 Seiten, € 49,95

Diese 2., überarbeitete und erweiterte Auflage bietet 64 modulare Informations- und Trainingsprogramme für die betriebliche, pädagogische und psychologische Praxis. Folgende Themenfelder werden behandelt: Personale Kompetenz, Aktivitäts- und Handlungskompetenz, sozial-kommunikative Kompetenz, Fach- und Methodenkompetenz sowie zusätzliche Programme für Führungskräfte. Das Handbuch steht unter der Fragestellung, wo, warum, wie und wodurch für die betriebliche Praxis relevante Kompetenzen identifiziert und trainiert werden können. Die grundsätzlichen Erläuterungen und insbesondere die Übungen zum Selbsttraining geben eine praxis- und handlungsorientierte Hilfe und Selbsthilfe zur Kompetenzentwicklung und -förderung.



## Kommunikation, Medien, Web 2.0

Deutsche Standards EDITION GmbH (Hrsg.)

### Beispielhafte Geschäftsberichte

Wiesbaden: Gabler Verlag 2009 – 384 Seiten A4, € 59,-

Die 12. Auflage vereint die gemäß den Kriterien der Fachredaktion Deutsche Standards GmbH als vorbildlich und beispielhaft geltenden Geschäftsberichte des Jahres 2008 und bietet damit einen profunden Überblick über die Königsdisziplin der Unternehmenskommunikation. Diese repräsentative Auswahl von Geschäftsberichten will den hohen Standard der Kommunikationskultur ausgewählter deutscher Unternehmen dokumentieren. Gemeinsam mit den einführenden redaktionellen Beiträgen und einer Darstellung über Online-Geschäftsberichte bietet der Band auf eindrückliche und anschauliche Weise Maßstäbe gelungener Unternehmenskommunikation und vermittelt damit auch vielfältige Impulse.

Koch, Michael / Richter, Alexander

### Enterprise 2.0

München: Oldenbourg Verlag 2009 – 259 Seiten, Flexcover, € 39,80

Dieser Band in 2., aktualisierter und erweiterter Auflage thematisiert Planung, Einführung und erfolgreichen Einsatz von Social Software in Unternehmen. Web 2.0-Techniken und die entsprechenden Werkzeuge beinhalten nach den Darlegungen der Autoren beträchtliches Potenzial für Unternehmen. Dieses Potenzial für den internen Unternehmenskontext aufzuzeigen und nutzbar zu machen ist Ziel des vorliegenden Buches. Das Werk kann genutzt werden, um einen fundierten Überblick oder auch gezielte Anregungen zu einzelnen Anwendungsthemen zu gewinnen. Die Beschreibungen sind jeweils mit Beispielen und Handlungsleitfäden illustriert. Fallstudien aus 15 Organisationen konkretisieren und veranschaulichen die Ausführungen.

Online Material unter: [www.oldenbourg-wissenschaftsverlag.de/](http://www.oldenbourg-wissenschaftsverlag.de/)

Back, Andrea / Gronau, Norbert / Tochtermann, Klaus (Hrsg.)

### Web 2.0 in der Unternehmenspraxis

München: Oldenbourg Verlag 2009 – 328 Seiten, € 44,80

Dieser Band in 2., aktualisierter Auflage befasst sich mit Grundlagen, Fallstudien und Trends zum Einsatz von Social Software. Im Rahmen dieses Buches erörtern rund 30 Autoren aus Wissenschaft und Praxis Fragen, die sich angesichts der „Web 2.0-Bewegung“ und deren Einzug in die Unternehmen und in den Arbeitsalltag stellen. Zunächst erfolgt eine differenzierte Beschreibung der Grundlagen und eine Charakterisierung der Social Software als Treiber für Verände-



runge in den Unternehmen. Der dritte Teil des Buches enthält acht konkrete und umfangreich beschriebene Anwendungsfälle aus großen und kleinen Unternehmen wie z. B. IBM, Deutsche Bahn, Opel, SUN Microsystems und der PSI AG. Im abschließenden Teil werden zukünftige Entwicklungen und Visionen thematisiert. Dieser Expertenband vermittelt ein grundlegendes Verständnis für Social Software, veranschaulicht konkrete Anwendungen und macht eine bedeutende mediale Entwicklung bewusst.

Raake, Stefan / Hilker, Claudia

### Web 2.0 in der Finanzbranche

Wiesbaden: Gabler Verlag 2010 – 210 Seiten, € 39,95

#### Hintergrund und Überblick

Stefan Raake ist nach den vorliegenden Informationen E-Business-Experte beim Assekuranz Marketing Circle (AMC) in Düsseldorf. Claudia Hilker leitet die Hilker Consulting in Düsseldorf. Sie berät Versicherungskonzerne und mittelständische Unternehmen. Das Buch mit dem Untertitel „Die neue Macht des Kunden“ beschäftigt sich mit den durch Web 2.0 ausgelösten



Veränderungen und richtet sich vor allem an Finanzdienstleister, die die Entwicklung von Web 2.0 verstehen und nutzen wollen.

#### Inhalt und Gliederung

Vom alten zum neuen Web – Rich Media: Neuer Standard im Web – Soziale Netzwerke – Bewertungsportale: Neue Macht des Konsumenten – Blogs, Chats und Foren – Web 2.0 als strategische Herausforderung

#### Beschreibung und Einschätzung

Das Internet revolutioniert die Finanzbranche. Es ermöglicht digitale Geschäftsprozesse. Diese verändern Marketing, Vertrieb und Kommunikation ganz massiv. Das ist zusammengefasst die zentrale Botschaft dieser Neuerscheinung. Das Buch beruht nach eigenen Angaben auf einer intensiven Recherche. Dem Vernehmen nach haben die Autoren viele Gespräche mit Online-Verantwortlichen geführt. Raake und Hilker analysieren Einflüsse und Veränderungen, beschreiben wesentliche Instrumente und Entwicklungen, heben Einsatzmöglichkeiten und Chancen hervor und diskutieren die strategischen Herausforderungen durch Web 2.0. Das Werk verbindet eine analytische Bestandsaufnahme mit Fakten, Erläuterungen und zahlreichen praxisbezogenen Beispielen und mündet in einer Zukunftsvision für die Finanzbranche. Das Buch ist als vertiefende und weiterführende Lektüre einzuordnen. Die anschauliche Darstellung, die kapitelweise Zusammenfassung der Kernaussagen sowie die abschnittsweisen reflektierenden Schlussfolgerungen erleichtern und unterstützen die Lektüre. Folgeprobleme, Risiken und Schwierigkeiten dieses Veränderungsprozesses, z. B. bezüglich der Unternehmenskultur, werden mehrfach angesprochen. An manchen Stellen wäre etwa mehr kritische Distanz zum Themenkomplex wünschenswert. Insgesamt ein engagiert geschriebenes Buch mit Substanz und Know-how und einem beachtenswerten Zukunftsentwurf für die Finanzbranche.

Online Material unter: [www.hilker-consulting.de/web-2-0.php](http://www.hilker-consulting.de/web-2-0.php)

Deutsche Fachpresse (Hrsg.)

**Texten für Online, 43 Seiten (DIN A4)**

Kann im Frankfurter Büro der Deutschen Fachpresse (bei Martina Seiring) bestellt werden. Mitglieder der Deutschen Fachpresse erhalten die PDF-Version für 10 Euro und die gedruckte Fassung für 20 Euro. Nicht-Mitglieder bezahlen jeweils 40 Euro. **Link:** [www.deutsche-fachpresse.de](http://www.deutsche-fachpresse.de)

**Hintergrund und Überblick**

Die „Deutsche Fachpresse“ ist die Interessenvertretung der Deutschen Fachverlage. Die vorliegende Fachpublikation ist ein Arbeitsergebnis der Kommission Redaktion der Deutschen Fachpresse. Die Deutsche Fachpresse publiziert unter dem Namen „Yellow Paper“ eine Schriftenreihe zu aktuellen Themen für die Anbieter von Fachmedien. Ziel der Publikation ist es, den Leser anhand von Hintergrundinformationen und praktischen Tipps bei der Gestaltung von Internettexen zu unterstützen. Verfasst von Claudia Frickel, freie Journalistin und Dozentin in München. Dieser Besprechung liegt die PDF-Version zugrunde.

**Inhalt und Gliederung**

Einleitung: Warum das Internet eigene Textformen braucht – Wie Leser im Netz lesen – Wie man den Online-Leser packt – Der perfekte Text im Web – Für Google und Suchmaschinen schreiben – Der Newsletter – Neue Netzformen und die Userbeurteilung – Crossmedia: Die Zukunft – Checkliste für einen idealen Online-Text

**Beschreibung und Einschätzung**

In neun Kapiteln vermittelt die Veröffentlichung einen strukturierten und kompakten Überblick über Spezifisches und Charakteristisches zum Online-Texten. Der Leser erfährt Nützliches u.a. über Leseverhalten im Netz, Wichtiges über Teaser und Headline oder über die Suchmaschinen-Optimierung sowie über Formen der Beteiligung von Usern in den sogenannten Social Media wie Blogs, Twitter, Facebook. Die Publikation vermittelt in konzentrierter Weise vielfältiges Know-how, unterstützt und fördert das Verständnis zur spezifischen Online-Problematik und bietet nicht zuletzt zahlreiche praktische Tipps und Hinweise. Manchmal wäre eine größere Distanz zum sicher hohen Online-Chancenpotenzial wünschenswert, kritische Aspekte finden sich nur vereinzelt. Insgesamt eine aktuelle, trendgerechte und sachgerechte, gut geschriebene Veröffentlichung.

Hooffacker, Gabriele

**Online-Journalismus**

**Berlin: Ullstein Buchverlag 2010 – 269 Seiten, € 23,-**

Dr. Gabriele Hooffacker ist Journalistin und Leiterin der Journalistenakademie in München. In der vorliegenden 3., vollständig aktualisierten Auflage befasst sie sich mit Texten und Konzipieren für das Internet und bietet zahlreiche Tipps und praktische Anleitungen.

**Ergänzendes Online Material unter:** [www.onlinejournalismus.org](http://www.onlinejournalismus.org)

Koch, Uwe / Otto, Dirk / Rüdlin, Mark

**Recht für Grafiker und Webdesigner, Ausgabe 2010**

**Bonn: Galileo Press 2010 – 417 Seiten, € 39,90 – auch als Online-Ausgabe erhältlich**

Die vorliegende 8. Auflage befasst sich mit den Themenbereichen Verträge, Schutz der kreativen Leistung, Selbstständigkeit, Versicherungen, Steuern. Der umfangreiche Anhang beinhaltet Musterverträge und Checklisten sowie Gesetzestexte. Diese Auflage geht besonders auf die Rechtsprobleme des Web 2.0 ein. Interessant ist das zugehörige Bonus-Material im Internet.

**Online Material zum Reinlesen unter:** [www.galileodesign.de/katalog/buecher](http://www.galileodesign.de/katalog/buecher)

**Nachwort vom Bücherwurm: Qualität der Fachmedien**

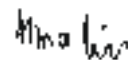
Übereinstimmung von Leistungen mit Ansprüchen, so definiert das Gabler Wirtschaftslexikon Produktqualität. Qualität ist ein Gesamteindruck aus Teil-Qualitäten (z. B. funktionale Qualität, Dauerqualität, Integralqualität oder ökologische Qualität), die sich bei jeder differenzierbaren Eigenschaft eines Produkts bilden lassen. Quelle: Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Qualität, online im Internet: [www.wirtschaftslexikon.gabler.de](http://www.wirtschaftslexikon.gabler.de)

Wie lässt sich die Qualität von Fachmedien definieren. Welche „Teil-Qualitäten“ gibt es? Auf diese sicher berechnete Frage gibt es recht unterschiedliche Antworten und Sichtweisen. „Die Deutsche Fachpresse“, Interessenvertretung Deutscher Fachverlage, zeichnet mit dem Award „Fachmedien des Jahres“ einmal die jährlich – aus Sicht der Jury – besten deutschen Fachmedien aus. Das eingereichte Medium wird danach beurteilt, wie gut die Umsetzung mit dem ausformulierten Konzept übereinstimmt. Die Qualität der Umsetzung wird dabei nach folgenden Kriterien beurteilt:

- **Gesamtkonzept** (z. B. Zielgruppenrelevanz, Konsistenz)
- **Inhalt** (z. B. Textqualität, Verständlichkeit, Stilmittel, Leserführung)
- **Gestaltung** (z. B. grafische Gestaltung, Herstellungsqualität und Funktionalität)
- **Kommunikation** (z. B. Interaktion mit dem Leser/Online-Nutzer)
- **Zusätzliches**, nicht jedoch für sich alleine ausschlaggebendes Auszeichnungskriterium, sind Markenführung und crossmediale Vernetzung des eingereichten Mediums.

Wie beurteilen Sie als Leser Ihre Fachmedien? Was ist Ihnen wichtig? Was sind Ihre Kriterien, Ihre Anforderungen an Ihr Literaturforum? Stellungnahmen und Vorschläge sind „Ihrem Bücherwurm“ stets willkommen! Mehrere Verbesserungen in der letzten Zeit beruhen auf Leser Anregungen – dafür besten Dank.

Bis zum nächsten Mal herzliche Grüße und Ihnen persönlich und beruflich alles Gute.



„Ihr Bücherwurm“ Alfred Biel  
E-Mail: [alfred.biel@gmx.de](mailto:alfred.biel@gmx.de)



## Internationaler Controller Verein



# ControllerPreis 2010 für ein Leuchtturmprojekt Bundesagentur für Arbeit ausgezeichnet

Auf dem 35. Congress der Controller ist der „ControllerPreis 2010“ an die Bundesagentur für Arbeit für das Projekt „SAMP – Steuerung Arbeitsmarktprogramme“ verliehen worden. Zum 8. Mal vergab der Internationale Controller Verein (ICV) den mit 5.000 EUR dotierten Preis für eine mustergültige Controlling-Lösung. Für die Juroren gab es dabei einiges Gewohntes und auch Neues.

Der Jury-Vorsitzende, Prof. Dr. Dr. h.c. Jürgen Weber, Vorsitzender des ICV-Kuratoriums und

Direktor des Instituts für Management und Controlling an der WHU – Otto Beisheim School of Management, hatte als Neuheiten 2010 bei den Bewerbungen drei Spitzenthemen ausgemacht, „die alle für das Controlling wichtig sind“.

So haben sich erstens „Marken als Werttreiber und Wertträger des Unternehmens“ als ein „neues inhaltliches Feld“ gezeigt. Während Kern-Know-how lange nur im Marketing aufgebaut worden sei, müsste zu diesem Thema im Controlling noch Expertise aufgebaut werden. Zumeist sei das noch ein unbeschriebenes

## Top-Themen

Polnisch-deutsche Kooperation | Neues Statement „Kommunikationsfähigkeit“ | AK-Portrait Thüringen

## Top-Events

Die regionalen Herbsttagungen des Internationalen Controller Vereins:

- **DÄTTWIL bei Baden (CH):**  
21. Controller-Tagung der Schweizer Arbeitskreise am 7. September;
- **BERLIN: 10. Controlling Innovation Berlin, CIB 2010** am 18. September;
- **WIEN: 11. Internationale Controller Gesundheitstagung** am 23. September;
- **LJUBLJANA: 10. Controller Meeting Slovenia** am 23./24. September;
- **BONN: 6. Controlling Advantage Bonn, CAB 2010** am 4. November;
- **Ehningen bei STUTT GART:**  
8. Controlling Competence Stuttgart, CCS 2010 am 18. November
- **STEYR: 9. Controlling Insights Steyr, CIS 2010** am 19. November

### Infos und Anmeldungen:

ICV-Geschäftsstelle  
Telefon +49 - 89 - 8931 3420  
[www.controllerverein.com](http://www.controllerverein.com)

Blatt, vereinzelt erfolgten heute erst entsprechende Bewertungen (als Intangibles). Im Rahmen der Regelsteuerung sei aber das Thema bislang eher unterentwickelt.

Eine Bewerbung zum ControllerPreis 2010 zum „Brand Performance Management“ habe sich als richtungsweisend gezeigt, weil es sich dabei nicht nur um Markenbewertung, sondern um „echtes Markenmanagement, an dem die Controller maßgeblich mit beteiligt sind“, handelte. Controller sollten ermutigt sein, hier in Zukunft mehr zu machen.



Eine weitere Neuheit habe sich mit den Bewerbungen bei der „Perspektive Internationalität“ gezeigt. Im anglo-amerikanischen Raum sei die „deutsche“ Auffassung vom Controlling ebenso nicht bekannt, wie in Asien, meint Jürgen Weber.

In diesem Jahr gab es aber eine Bewerbung, die auch hier richtungsweisend sei. In der japanischen Tochter eines österreichischen Unternehmens sei ein Versuch gelungen, dem japanischen Accounting ein Controllingleben einzuhauchen, berichtet Weber. Dabei sei eine „sehr sensible Anpassung des ‚German Controlling‘ an die japanischen Besonderheiten, z.B. durch die Integration von Elementen des continuous improvement“, geleistet worden. Das Ergebnis waren „deutliche Veränderungen im Bereich der Kostenzuordnung, ebenso wie in der Personalsteuerung“. Diese seien zurückzuführen gewesen auf den Einsatz einer Controllerin. Die Jury habe entschieden, ihr einen Sonderpreis zu vergeben. Dieser ging an Birgit Feistmantl, Controllerin der Swarovski Japan Ltd.

Die dritte, richtungsweisende Bewerbung um den ControllerPreis kam aus einem „Feld, auf dem Controlling zwar begrifflich Einzug gehalten hat, wo die Lösungen in der Praxis aber eher theoretisch aussahen: Öffentliche Institutionen“, beschreibt Chef-Juror Weber. Es bestehe erhebliches Potenzial, hohe Dringlichkeit,

immer knapper werdende staatliche Mittel effektiver und effizienter einzusetzen.

In diesem Kontext ging der ControllerPreis an eine öffentliche Institution, die „den Schwenk von einer traditionellen Inputsteuerung zur ergebnis- und wirkungsorientierten Steuerung geschafft“ habe. Bei der Bundesagentur für

Arbeit habe ein bemerkenswert konsequenter Umbau der Führung unter starker Beteiligung der Controller stattgefunden. Effektivität und Effizienz seien verbessert worden, erklärt Weber.

Die Bewerbung um den ICV-Preis erfolgte für einen Teilaspekt des Veränderungsprojektes, die Budgetierung und deren Anpassung an sich schnell ändernde Rahmenbedingungen betreffend. Noch stärker als in der Privatwirtschaft sei die Haushalts- und Budgetplanung im öffentlichen Bereich überaus komplex und deshalb langsam und unflexibel. Wo der Aufgabenumfang starken Schwankungen unterliegt, da besteht hoher Bedarf an einer unterjährigen Steuerung. Deshalb wurde ein Weg beschritten, ergänzend zum periodischen Vorgehen quartalsweise unterjährig die Jahresplanung fortzuschreiben und auf dieser Basis dann Anpassungen im Geschäft vorzunehmen.

Wie Jürgen Weber zusammenfassend erklärte, soll der Preis öffentliche Institutionen ermutigen, die Idee des Controllings in die Realität umzusetzen. Der Preis wurde für ein „Leuchtturmprojekt“ vergeben. ■

## AK West II tagt im Zementwerk



Das Vorstandsmitglied der CEMEX WestZement GmbH, Michael Theis, und sein Team waren Gastgeber des Arbeitskreistreffens West II am 22./23. April in Beckum. Auf dem Programm stand auch ein Betriebsrundgang mit dem Werksleiter Manfred Becke. Das nächste Treffen des AK West II findet am 28./29. Oktober bei der Dörken AG in Herdecke statt.

## Polnisch-deutsche Zusammenarbeit auf Arbeitskreis-Ebene



Teilnehmer des deutsch-polnischen AK-Treffens auf Burg Lagow.

Beim ICV-Arbeitskreisleiter-Treffen im Herbst 2009 hatten die AK Poznan und Berlin-Brandenburg eine gemeinsame Sitzung zum Thema „Nachhaltiges Controlling“ vereinbart. Beide AKs bildeten daraufhin Teams zur Vorberei-

tung. Im Januar 2010 trafen sich beide Vorbereitungsteams in Poznan, der Gegenbesuch des polnischen Teams erfolgte Anfang April in Berlin.

Auf Burg Lagow, geografisch genau zwischen Berlin und Poznan gelegen, fand schließlich am 22./23. April das gemeinsame AK-Treffen statt. Das polnisch-deutsche Vorbereitungsteam hatte fünf Aspekte zum Thema „Aufbau eines nachhaltig wirkenden Controllings“ vorbereitet und bei dem Treffen präsentiert:

1. Operative und strategische Kenngrößen als Controlleraufgabe zur Steuerung;
2. Wie können Anreiz-Systeme die Innovation stützen?
3. Messen von Redundanz an einem Beispiel;
4. Können ökologische/CSR-Aktivitäten Grundlage eines erfolgreichen Geschäftsmodells sein? Wie kann eine ökologische, nachhaltige Reputation gemessen werden?
5. Wissensbewertung.

Arbeitsergebnisse präsentiert der AK Berlin-Brandenburg auf seiner Website unter [www.controllerverein.com](http://www.controllerverein.com). ■

## Bulgarischer Arbeitskreis entwickelt sich



Teilnehmer der 6. Tagung des AK Sofia.

Die 6. Tagung des AK Sofia (Bulgarien) am 17./18. April mit 25 Teilnehmern aus allen Landesteilen, der bislang größten Teilnehmerzahl, war dem fachlichen und persönlichen Austausch sowie der Diskussion von Ideen zur Entwicklung des AK Sofia gewidmet.

Controller, Manager, CFOs und Buchhalter, darunter auch erstmals ein ausländischer Gast aus einem in Bulgarien tätigen internationalen Konzern, diskutierten das Fachthema Risiko-Management. Zu Sitzungsbeginn hatte AK-Leiter Denko Yamboliev über die internationale Führungskräfte-tagung des ICV berichtet.

Das nächste AK-Treffen am 23./24. Oktober soll sich mit „Controller's Soft Skills“ sowie Best-Practice Excel-Lösungen befassen. ■

## Aus Controlling-Wiki: „Abweichungen“

Das Controller-Berichtswesen lebt in den Abweichungen. Voraussetzung dafür, dass Abweichungen entstehen, ist die Planung. Typisch für das Controlling ist, dass die Ereignisse, die passieren, verglichen werden mit dem Soll. Die Abweichungen fordern auf, gezielt für Gegensteuerungsmaßnahmen oder Korrekturzün-dungen zu sorgen. Die beste Planung kann nicht verhindern, dass Abweichungen entstehen. Abweichungen zu bewältigen, macht aus dem „Management by surprise“ den geregelten Ärger (controlled trouble) – falls Abweichungen angekündigt werden (announced delays).

### „Man kann nicht planen, weil sich so viel ändert!“

Diese Äußerung fällt häufig bei „Verkaufsgesprächen“ für die Unternehmensplanung. Hinter diesem Argument stecken ein logisches und ein psychologisches Motiv. Was von der sachlichen Logik her übersehen wird, ist die dispo-sitive Planung. Abweichungen sind eben keine Ausnahme, sondern die Regel. Das kann man mit einer kleinen Geschichte veranschaulichen. Ein Fahrgast geht auf einem Bahnsteig auf und ab und wartet auf seinen Zug. Nachdem die Verspätung schon ziemlich groß ist, rennt er zornig zum Stationsvorsteher und beschwert sich mit dem Hinweis, dass die Bahn doch gar keine Fahrpläne brauche, nachdem die Züge doch nicht pünktlich einträfen. „Wenn wir aber keinen Fahrplan hätten, wüssten wir gar nicht, dass wir jetzt Verspätung haben“ – erwidert darauf der Stationsvorsteher. Das mag einem wie eine Binsenweisheit vorkommen. Es ist aber genau die Philosophie der Planung.

Die psychologische Seite liegt darin, dass man auseinander halten muss, was einer sagt und was er meint. So verbirgt sich hinter dem Hin-weis, dass man doch gar nicht planen könnte, weil sich immer so viel ändert, die Sorge davor, sich festlegen zu müssen. Abweichungen dür-fen eben nicht zum Anlass genommen werden, jemanden persönlich bloßzustellen. Abwei-chungen sind keine Schuldbeweise. Abwei-chungen sind der Anlass, einen Lernprozess einzuleiten. Lernprozesse gibt es aber nur,

wenn man das Dazulernen nicht zum Anlass nimmt, früheres „Zu-Dumm-Sein“ zu tadeln. Vor allem ist eine Abweichung gegenüber der Planung immer gekoppelt mit der Sorge, bei Abweichungen persönlich stramm stehen zu müssen und Rechtfertigung abzugeben sowie ein Alibi zu suchen. Deshalb ist der Grundsatz des Controller-Berichtswesens so wichtig, dass es weniger darauf ankommt zu analysieren, warum Abweichungen entstanden sind, als zu überlegen, wie es weiter geht.

Sollen Abweichungen „controller-like“ gehand-habt werden, so gehört dazu eine entsprechen-de Formulartechnik. Abweichungen können entstehen bei Umsätzen, Deckungsbeiträgen, Kosten, Leistungskennzahlen. Abweichungen treten aber auch auf bei der Planung und Steu-erung von Projekten; etwa festgehalten im Netzplan. Die dazu erforderliche Formulartechnik mag aber noch so ausgefeilt sein, und die Termine, zu denen die Listen kommen, mögen noch so kurz auf die Ereignisse folgen: Ein wirk-sames Controlling, gesteuert durch das Signal der Abweichungen, erfolgt nur dort, wo die Budgetspielregeln ausdrücklich formuliert, rich-tig verstanden und durch das Beispiel eines je-den einzelnen auch praktiziert werden. Ein Ist kommt stets zu spät; für Entscheidungen wird benötigt ein erwartetes Ist. Aber dies setzt voraus, dass vorher gedacht wird. Ansonsten kommt es bloß anders. Das Denken ist die Planung; das „anders kommen“ ist die Ab-weichung. So ist dieser Alltagsspruch eine Con-trolling-Regel.

### Günstige Abweichungen sind nicht das Ziel

Eines der führungspsychologischen Probleme bei Abweichungen liegt auch darin, dass man oftmals günstige Abweichungen als selbstver-ständlich ansieht; ungünstige dagegen tadelt und von Seiten der Controller bis ins Detail seziert. An sich ist jede Abweichung eine „ex-ception“ – auch die günstige Abweichung. Man sollte sagen, dass das Ziel in der Einhaltung eines Budgets liegt. Man sollte nicht dafür ein Lob aussprechen dass jemand mehr verkaufen

konnte als geplant oder mit weniger Kosten aus-gekommen ist, als budgetiert wurde. Gilt als Er-folgsnachweis eines Managers eine günstige Abweichung, gerät der Budget-Prozess unter Druck. Derjenige kommt besser weg, der es ver-steht, sich warm anzuziehen, ein guter Schau-spieler zu sein oder besonders eindrucksvoll zu jammern. Besonders ungünstig ist es, wenn man Prämien bemisst auf günstige Abweichun-gen. Dann werden solche Künste, die der Unter-nehmung nichts einbringen, auch noch belohnt.

### Mögliches Ziel: Die Differenz möglichst gering halten

Es soll beim Budget nicht absichtlich gemauert werden. Andererseits ist es aber auch leicht-fertig, so zu planen, als hätte man dauernd Glück. Man muss Sicherheiten machen, die technisch aus der Sache heraus notwendig sind. Hat man aber Glück, so sollte man es nutzen. Dies soll geschehen, auch wenn dann ein Budget übertroffen werden kann. Es ist eben so schwierig zu kombinieren die Spiel-regel: Das Ziel soll das Budget sein; gelingt es aber, es im günstigen Sinne zu übertreffen, sollte man es realisieren. Nicht dass jemand beschließt, im Oktober bereits aufzuhören, weil er sieht, dass sein in Zahlen ausgedrücktes Ziel bereits erfüllt ist. In einem System der Führung durch Ziele und einem dazu eingerichteten Sys-tem der Leistungsbeurteilung (Zielerfüllungs-beurteilung) muss deshalb eine Beurteilung im Hinblick auf das Erreichen von Zielen verknüpft sein mit einer Beurteilung im Hinblick auf die Einhaltung von Verhaltens-Zielen qualitativer Art. So würde jemand, der bereits früher als gedacht sein Ziel erreicht, zwar im Umsatz, im Deckungsbeitrag oder in den Kosten eine 100%ige Leistung haben; jedoch im Verhal-tenziel „Bewältigung von Ausnahmesituatio-nen“ oder im Verhaltensziel „Kooperation im Team“ eine ungünstigere Zensur erhalten müs-sen. „Controller’s Objective“ könnte sein, den Unterschied zwischen Ist Ende Jahr und dem hoch gerechnetem Ist – „latest estimate“ z. B. zum 30.9. – möglichst gering zu halten. ■

Lesen Sie den kompletten Artikel unter [www.controlling-wiki.com](http://www.controlling-wiki.com)

Von Albrecht Deyhle und Gerhard Radinger,  
Controller Akademie

## ICV-Statement „Kommunikationsfähigkeit der Controller“ erschienen

Zur Mitgliederversammlung 2010 und zum 35. Congress der Controller ist das ICV-Statement „Kommunikationsfähigkeit der Controller – Grundlagen gelingender Kommunikation in der Schnittmenge Controller und Manager“ erschienen.

Das Statement versteht sich als Arbeits- und Verständnishilfe zu Kommunikationsfragen, wie sie sich Controllern in der Praxis vielfach stellen. Die Darlegungen beruhen auf dem Controlling-Ansatz von Dr. Dr. h.c. Albrecht Deyhle und

Die Veröffentlichung verbindet Aspekte der Kommunikationswissenschaft mit Anforderungen, die sich aus der Rolle und Aufgabenstellung der Controller ergeben. Sie verknüpft verschiedene Wissensbereiche zu einem integrierten Ansatz. Auf der Basis einer theoretischen Fundierung befasst sich das Statement mit Kommunikationsprozessen und -situationen der Controllerpraxis.

Das Vorwort des neuen Statements stammt aus der Feder von Albrecht Deyhle. Darin heißt

Maßnahmen in Gang setzen. Er kann sie vorschlagen, oft nach dem Wenn-Dann-Prinzip – eventuell im Rahmen von best case/worst case. Allein die Entscheidung selber müssen der/die Empfänger der Berichte treffen.“

Das Statement möchte informieren, sensibilisieren, anregen und unterstützen. Es dient aber auch dazu, sich darauf berufen zu können im Sinne von „State of the Art“: So macht man das als Controller gemäß Deyhle und ICV.

Deyhle empfiehlt in seinem Vorwort „aus eigener Erfahrung als Controller wie als Manager ... , gemeinsam vor dem Bildschirm zu sitzen. Der Controller steuert dabei die Aussageform (Formular, Formel), in die es jetzt etwas hineinzuschreiben gilt – eben durch die zuständigen Executives selbst. Das ist für mich als Vorwortgeber lebendige Kommunikation von Manager und Controller im Team.“

Verfasser des Statements ist Diplom-Betriebswirt Alfred Biel, Fachjournalist (DFJS). Er betreut das Literaturforum im Controller Magazin und arbeitet als Rezensent, Autor, Interviewer und Moderator für verschiedene Medien im In- und Ausland. Biel ist Leitender Fachredakteur im ICV und Moderator im Deutschen Fachjournalisten Verband e.V. ■



Kommunikation nach Deyhle: „Etwas miteinander machen.“

stehen voll und ganz im Einklang mit dem Kommunikationsverständnis nach Deyhle im Sinne von „etwas miteinander machen“. Gegenstand der Neuerscheinung ist daher die persönliche, direkte Kommunikation der Controller mit den Managern auf der Basis des Controlling-Schnittmengenbildes (Controller und Manager im Team). Dieses betont die interaktive Tätigkeit, eine auf Beziehung, Kommunikation, Wechselbeziehung, Zusammenspiel ausgerichtete Funktion“, schreibt der Autor, Alfred Biel, und zitiert Deyhle mit den Worten: „Darin steckt die Kommunikation – macht sie konstitutiv –, sonst bleibt jeder mit seinem Wissen in seinem Kreis für sich alleine – auch kein Knowledge Management“.

es: „Wenn ich Funktion und Rolle von Controllerinnen und Controllern als ‚betriebswirtschaftlich fundierte Begleitung des Managements‘ beschreibe – so wie es auch im Controller-Leitbild des ICV geschrieben steht –, so geht das doch nur durch ständige Kommunikation untereinander.“ Deyhle plädiert gegen einen „one-way-supply-service“; eine „vortreffliche Kommunikation“ erlebe man dort, wo man etwas miteinander tue und sich auf dessen Sinn verstehe. „Controllerberichte sind, wenn sie geliefert werden, erst halbfertig. Stehen aufgrund der Daten Empfehlungen drin, kann der Controllerbereich nicht selbst die nötigen Handlungen und



## Best Practice: Regionaltagungen weiter verbessern



Die ICV-Vorstände Dr. Adrianna Lewandowska und Dr. Bernd Schwarze.

Der ICV-Vorstand hat am 28. April zum zweiten Mal per Telefonkonferenz getagt. Er beriet eine Reihe operativer Aufgaben und fasste einige Beschlüsse. Dazu gehören Änderungen bei der Aufteilung der Geschäftsfelder von Vorstandsmitgliedern. Demnach wird künftig Dr. Adrianna Lewandowska Fragen der Internationalisierung des ICV verantworten und Dr. Bernd Schwarze wird Verantwortlicher im Vorstand für den Bereich Öffentlichkeitsarbeit.

Zur weiteren Qualitätsverbesserung der ICV-Regionaltagungen sind Best Practice erarbeitet worden. Diese werden den Organisatoren von ICV-Regionaltagungen vorgestellt und sollen Interessierten im geschützten AK-Leiter-Bereich der ICV-Website zugänglich gemacht werden.

Ein weiteres Thema der Vorstands-Telko war die Vorbereitung des 35. Congress der Controller. Beraten wurde dabei auch die Bereitstellung einer englischen Simultanübersetzung. Angesichts des in Umfragen ermittelten, äußerst geringen Bedarfs wird in diesem Jahr der Übersetzungsservice nicht gebucht. Für die nächsten Jahre soll die Nachfrageentwicklung verfolgt werden und gegebenenfalls neu entschieden werden.

Im Themenbereich Öffentlichkeitsarbeit widmete sich der Vorstand der künftigen Erarbeitung von „ICV-Fallstudien“ sowie der weiteren Entwicklung der ICV-Website. Hier sind in den letzten Wochen sichtbare Fortschritte, insbesondere bei Anzahl und Vielfalt aktueller Inhalte, erzielt worden. Der Vorstand regt weitere Verbesserungen, vor allem bei der Auffindbarkeit von Inhalten, an. Die Zusammenarbeit mit dem Ausschuss für Öffentlichkeitsarbeit wird weiter intensiviert. ■

## Service für fremdsprachige Arbeitskreise

Die ICV-Arbeitskreise außerhalb der DACH-Region haben dieser Tage zum zweiten Mal die englischsprachige Zeitschrift „FINANCE Emerging Europe“ erhalten. Im Rahmen einer Kooperation des ICV mit dem Financial Gates Verlag, einem Unternehmen der Verlagsgruppe Frankfurter Allgemeine Zeitung GmbH, erhalten diese Arbeitskreise die quartalsweise erscheinende „FINANCE EE“ kostenlos. Seit Jahresbeginn erhalten ICV-Mitglieder in Deutschland, Österreich und der Schweiz die deutschsprachige „FINANCE“, das „Magazin für Finanzchefs“, im Rahmen ihrer Mitgliedschaft. ■

## AK Gesundheitswesen (D) neu gestartet

Am 4. Mai trafen sich die Mitglieder des AK Gesundheitswesen (D) des Internationalen Controller Vereins (ICV) unter der Leitung von Dipl.-Kff. Ines Manegold, Vorstandsdirektorin der KABEG Management Firma in Klagenfurt (Österreich), zu einem Relaunch Meeting in Berlin.

Dort präsentierte unter anderem Sebastian Hilse, Geschäftsführer der effekt4 GmbH aus Kassel, einen Vortrag zum Thema: „Analyse in der Materialwirtschaft“. In seiner Präsentation sprach er über aktuelle Trends im Controlling. Betont wurde, dass für die Bewertung von Projektvorhaben, eine kurzfristige Leistungsfähigkeit der eigenen Materialwirtschaft ein Muss darstellt, für die bereits wenige Schlüsselzahlen ausreichen. Die daraus erzielten Ergebnisse sind geeignet, um Problembereiche zu identifizieren und Projektvorhaben allgemein zu beurteilen.

Aufgrund der konstruktiven Gespräche und zukunftsweisenden Ideen, war dieses Relaunch Meeting ein voller Erfolg und soll bereits am 21.10.10 zum Thema „Controlling an der Ausrichtung der Unternehmensstrategie“, in Hamburg fortgeführt werden. ■



## 10 Jahre AK Versorgungswirtschaft – jetzt AK Energie + Wasser



Teilnehmer des Treffens „AK Energie + Wasser“

Im Jahr 2000, als die Liberalisierung auf den Energiemärkten noch in ihren Kinderschuhen steckte, gründete der ICV den AK Versorgungswirtschaft. Dieser sollte die Herausforderungen in der Energie- und Wasserwirtschaft unter den sich ändernden Marktbedingungen analysieren, Handlungsmöglichkeiten und -alternativen diskutieren und Empfehlungen für die Controllerarbeit geben. Die Unbundlinganforderungen

aus dem Energiewirtschaftsgesetz (EnWG), mit denen die Liberalisierung im deutschen Energiemarkt eingeleitet wurde, führten zu völlig neuen Sichtweisen. Das EnWG fordert eine eigenständige Führung des Netzgeschäftes, getrennt vom Geschäft der Erzeugung, des Handels und des Vertriebs von Energie. Das Netzgeschäft unterliegt nach dem EnWG der Regulierung durch die Bundesnetzagentur

(BNA), die Energieerzeugung, der Energiehandel- und der Energievertrieb dem freien Wettbewerb. Regulierung und Wettbewerb, Gegensätze, die unterschiedlicher nicht sein können und im Controlling zu unterschiedlichen Lösungsansätzen führen. Auch zukünftig muss sich der Controller in der Energie- und Wasserwirtschaft neuen, v.a. gesetzlichen Anforderungen stellen.

Seit seiner Gründung wird der Arbeitskreis von Ulrich A. Dorprigter geleitet. Ein Jahr nach der Gründung stieß Marion Kellner-Lewandowsky als tatkräftige Stellvertreterin dazu. Die AK-Mitglieder treffen sich zweimal jährlich. Außerhalb dieser Sitzungen hat sich darüber hinaus ein intensiv genutztes Netzwerk gebildet.

Da der Name „AK Versorgungswirtschaft“ etwas verstaubt klingt (alte Energiewelt, in der Abnehmer – nicht Kunden – „versorgt“ wurden), haben die Mitglieder dem Arbeitskreis auf ihrer 20. Sitzung den neuen Namen „AK Energie + Wasser“ gegeben.

Die 21. AK-Sitzung findet am 27./28. September in Kühlungsborn statt. Interessierte Controller sind eingeladen.

*Ulrich Dorprigter*

## Zu Gast auf Moskauer Symposium

Am 23./24. April hat bei Moskau das 19. Symposium des russischen Controllervereins stattgefunden. Auf Einladung des Vorsitzenden, Prof. Dr. Sergej Falko, nahmen daran Harald Kitzmann, Leiter des AK Estland im ICV und der ICV-Presserverantwortliche Hans-Peter Sander teil.

Die knapp 50 Teilnehmer lernten in zahlreichen Praxisvorträgen Erfahrungen unterschiedlicher russischer Unternehmen bei der Einführung und Nutzung von Planungs- und Steuerungssystemen kennen. Die anschließenden Diskussionsrunden werden oft intensiv für Nachfragen und kritische Reflexionen genutzt.

In seinem Kurzvortrag über die neuesten Entwicklungen im ICV stellte der ICV-Presserverantwortliche aktuelle Umfrageergebnisse des

Branchennewsletters „Controller's e-News“ vor. Das besondere Interesse der russischen Kollegen galt den Auswirkungen der Wirtschaftskrise auf den Arbeitsalltag der Controller in der DACH-Region.

Im Anschluss an den Vortrag überreichte der ICV-Presserverantwortliche dem Gastgeber, Prof. Falko, ein Geschenk anlässlich des 80. Gründungstages seiner Fakultät „Betrieb und Organisation von Wirtschaftsunternehmen“ an der Moskauer Baumann Universität: Die Erstausgabe des 1967 vom deutschen Controlling-Pionier, Gründer und Ehrevorsitzenden des ICV, Dr. Dr. h.c. Albrecht Deyhle, geschriebenen Buches „Gewinn-Management“. Prof. Falko bedankte sich herzlich für das Geschenk mit einer handschriftlichen Widmung Dr. Deyhles.



Prof. Falko (rechts) empfängt sein Geschenk.

## AK West I erarbeitet „Controlling Audit“

Zu seiner 61. Sitzung hat sich der AK West I am 9. März in der Fachhochschule der Wirtschaft Paderborn (FHDW) getroffen. AK-Leiter Dieter Wäscher begrüßte die 16 Teilnehmer und dankte herzlich Prof. Dr. Stefan Nieland sowie Prof. Dr. Carsten Padberg, die als Gastgeber die FHDW-Räumlichkeiten zur Verfügung gestellt hatten. Prof. Dr. Padberg ist seit 2009 Mitglied im Arbeitskreis West I.

Prof. Dr. Stefan Nieland stellte in seinem Vortrag Struktur und Vorgehensweise der privaten Hochschule FHDW vor. Anschließend widmete sich Prof. Dr. Padberg den Überlegungen der FHDW zum „Wertorientierten Investitionscontrolling“, bei dem die Einbeziehung von Kapitalkosten, und insbesondere auch der Eigenkapitalkosten, in die Investitionsrechnung erfolgt.

Zur Vorbereitung auf die Workshops am Nachmittag wurden erarbeitete Ergebnisse der Arbeitsgruppen unter dem Themenkomplex „Quo

Vadis Controlling“ vorgestellt. Nach dem Mittagessen wurde die weitere Vorgehensweise zum „Controlling Audit“ festgelegt. Die Thematik „Zusammenarbeit Controlling und Management“ wird in das Audit integriert. Weiterhin wird Literaturarbeit erfolgen. Der AK West I will das Audit auf dem Controller Congress 2011 erstmals vorstellen und das fertige Konzept 2012 präsentieren.

Im weiteren Verlauf der AK-Sitzung berichtete Gangolf Walter von Inhouse Forderungsmanagement aus seinen beruflichen Erfahrungen und gab Praxistipps zur Reduktion des Forderungsstandes. Das Treffen wurde dann zum Austausch von Erfahrungen der AK-Mitglieder und von aktuellen Aufgaben und Herausforderungen genutzt.

Das nächste Treffen des AK West I findet am 9. November 2010 statt. ■

*Info: Alexander Großhäuser, Dieter Wäscher*



Die Teilnehmer des 61. Treffens des AK West I in der FHDW Paderborn.

### Berichte aus den Arbeitskreisen

Informationen in Text und Bild von Arbeitskreis-Treffen bitte an den ICV-Presseserverantwortlichen, **Hans-Peter Sander**, unter [presse@controllerverein.de](mailto:presse@controllerverein.de) senden. Rückfragen unter Tel. +49-(0)8807-949094).

## ICV-Personalien



**Prof. Dr. Jürgen Graßhoff** beging am 17. Mai seinen 70. Geburtstag. Er ist emeritierter Professor für Allg. BWL, Rechnungswesen, Controlling, Wirtschaftsprüfung der Uni Rostock und dem ICV seit Jahrzehnten verbunden. Auf seine Mithilfe geht die Gründung des AK Mecklenburg-Vorpommern zurück. Viele Jahre war er Juror beim ICV Controlling-Nachwuchspreis. ■



**Prof. Dr. Rainer Kalwait** hat am 27. Mai seinen 65. Geburtstag begangen. Der Jubilar ist Leiter des ICV-Fachkreises Controlling und Risikomanagement, Vorstandsmitglied der Risk Management Association e.V. RMA sowie Professor für BWL und Internationales Management an der FH Coburg. ■



**Dr. Walter Schmidt** aus Berlin hat seinen 60. Geburtstag begangen. Er ist im ICV-Vorstand u. a. Ansprechpartner für die Regionen Nord und Ost sowie der Fachkreise „Controlling und IFRS“, „Kommunikations-Controlling“ und „Working Capital Management“. ■



## Im Portrait AK Thüringen: Ein Team aus Netzwerkern

Der AK Thüringen besteht seit 1999. Thomas Gross ist seit 2005 Arbeitskreisleiter. Er hat von Anfang an großen Wert auf Teamwork gelegt und die Arbeit auf viele Schultern verteilt. 2009 hat sich diese Organisation als richtig erwiesen. „Ich wurde kurz vor einer Veranstaltung ins Krankenhaus eingewiesen – und ich habe wieder mal festgestellt, dass ich von einem SUPER-Team unterstützt werde. Alles hat reibungslos geklappt. Meine Stellvertreterin Ines Hartmann hat mit den anderen, alles hervorragend organisiert. Ich denke, das sollten sich einige AK-Leiter im Rahmen des Risikomanagements zum Beispiel nehmen“, sagt Gross, der im hessischen Eschwege zuhause ist.

Mindestens zweimal jährlich treffen sich Mitglieder und Interessierte für zwei Tage zu Arbeitskreissitzungen. Jüngstes Beispiel ist ein Treffen im Radsportstadion Gera. Während des Abendessens wurde mit 17 Teilnehmern, darunter Bahnradsportler Gerald Mortag, das Thema Ethik und Sport diskutiert und im anschließenden Kaminabend vertieft. Am nächsten Tag stand „erfolgreiche Strategiearbeit im Mittelstand“ mit René Scharn von der Arnstädter Werkzeug- und Maschinenbau AG als Moderator im Fokus. Und die Frage, warum Konzernkonzepte des Strategischen Managements nicht ohne weiteres auf mittelständische Unternehmen übertragbar sind. „Das Interesse war überaus groß, die Inhalte spannend. Veranstaltungen wie diese bringen die Teilnehmer weiter – und Spaß macht es außerdem“, freut sich Gross.

### So viel Controlling wie nötig

Robert Leibl ist Gründungsmitglied des AK Thüringen. Nach dem Studium stieg der heute 50-Jährige als Controller bei AEG Hausgeräte ein. Sein damaliger Chef schickte ihn auf die Controller Akademie – die Initialzündung für Leibl: „Seminarleiter war Dr. Deyhle. Was bleibt einem da anderes übrig als begeistert zu sein?“ Seit 1999 ist Leibl Mitglied im ICV, weil er dadurch die Chance hat, auch andere Branchen kennenzulernen „und mit einem breiten Blick

## 5 Fragen an den Arbeitskreisleiter Thomas Gross

### 1. Nachwuchsprobleme?

Man muss ständig präsent sein und junge Controller motivieren, zu uns zu kommen und mitzugestalten. In Krisenzeiten haben wir das Phänomen, dass der Senior Controller vor lauter Arbeit nicht zum AK kann und dem Junior Controller ist der Aufwand zu hoch bzw. er bekommt keine Unterstützung vom Unternehmen. Seit 2005 steuern wir massiv dagegen.

Veranstaltungen haben wir auf Freitag und Samstag gelegt. Das gibt den Senior und Junior Controllern die Möglichkeit zur Teilnahme und wir erkennen, wer wirkliches Interesse hat. Seit 2007 veranstalten wir auch einen Sommerstammtisch, der immer in Zentralthüringen stattfindet.

### 2. Die größte Stärke meines AK ist ...

... ein breit aufgestelltes Team, das sich als Netzwerk versteht und entsprechend kommuniziert. Wir helfen einander mit Anregungen und Hilfestellung. Wir wollen voneinander lernen und Kontakte durch abendliche Kamingespräche vertiefen.

### 3. Was uns am meisten beschäftigt, ist ...

Unser Spektrum ändert sich ständig. Die Themen richten wir deshalb an den Anregungen und Wünschen unserer AK-Mitglieder aus. Derzeit beschäftigen uns Strategie und Ethik, letztere sollte auch den Nachhaltigkeitseffekt verstärken. Auch Basisthemen von jüngeren Mitgliedern besprechen wir gern. Immer im Herbst werden die Auswirkungen der Steueränderungen diskutiert und die Themen für das kommende Jahr festgelegt.

### 4. Wichtigstes Fachthema ist derzeit ...

... die Entwicklung von Strategien sowie deren Verfolgung mit entsprechenden Tools.

### 5. Arbeitskreisleiter zu sein, finde ich ...

... eine Herausforderung, weil wir wie im Arbeitsleben ständigen Veränderungen unterliegen – und ich möchte die Leitplanke auf der Straße zum Ziel sein.



über den Tellerrand hinaus zu sehen“. Sein Berufsweg führte den Vater von zwei Söhnen im Alter von sechs und zehn Jahren vom Kaufmännischen Leiter der Gyroc Baustoffproduktion über den Leiter Controlling und EDV Asclepion-Meditec AG, kaufmännischer Leiter Textron Verbindungstechnik, Abteilungsleiter Geschäftsbereich-controlling Bauerfeind AG bis hin zu seiner heutigen Position als Kaufmännischer Leiter des Schuhherstellers Berkemann GmbH&Co KG, Zeulenroda. Seine Informationen rund um das Controlling holt sich Leibl aus dem Controller Magazin und dem Newsletter des ICV. Er würde gerne mehr Veranstaltungen zum Thema besuchen – berufsbedingt fehlt aber die Zeit dafür. Als Kaufmännischer Leiter ist Robert Leibl eines wichtig: „In dieser Position sollte man seine Zahlen im Griff haben und das funk-



Robert Leibl, Gründungsmitglied des AK Thüringen

tioniert mit einem „Controlling in Maßen“ sehr gut: So viel Controlling wie nötig – aber nicht so viel Controlling wie möglich!“

## Termine Arbeitskreise

### ■ Fachkreis Controlling und Qualität

Plenum 21. Sitzung am 02.07.2010,  
10.00 Uhr, Flughafen Köln

Plenum 22. Sitzung am 17.09.2010,  
10.00 Uhr, Adlershof Berlin

### ■ Branchen-Arbeitskreis Banken

Arbeitskreis-Sitzung am  
15.07.2010 – 16.07.2010 in Zürich

### ■ Arbeitskreis Südbayern/Oberbayern

Stammtisch am 15.09.2010, ab 19.00 Uhr,  
München, Paulaner im Tal

### ■ Fachkreis Business Intelligence

12. Fachkreis-Sitzung am 17.09.2010,  
ab 10.00 Uhr bei FTI Touristik GmbH,  
Landsberger Straße 88, D-80339 München

#### Agenda

- 09.30 Eintreffen der Teilnehmer
- 10.00 Begrüßung (Seufert /Claus)
- 10.15 Impulsreferat: FTI Group  
Mit guten Ideen um die Welt (Claus)
- 10.30 Vortrag und Diskussion:  
Business Intelligence @ FTI:  
Effizientes und tagesaktuelles  
Controlling in der Touristik – Product  
Controlling Services der FTI Group
- 12.15 Business Lunch in der  
Kairabe Lounge der FTI
- 13.30 Besichtigung des Sonnenklar.tv  
Fernsehstudios
- 14.30 Diskussion: Wertbeitrag von  
Business Intelligence am Beispiel FTI
- 15.30 Kaffeepause
- 16.00 Zusammenfassung und  
Next Steps / Organisatorisches
- 16.30 Ende der AK Sitzung

Information und Anmeldung  
bis 20.08.2010 bei  
andreas.seufert@i-bi.de

### ■ Arbeitskreis Zürich-Ostschweiz

Arbeitskreis-Treffen am 28.09.2010,  
18.00 Uhr, Luzern, Kultur- und Kongress-  
zentrum Luzern KKL

#### Thema

Controllinginstrumente und -system am Kultur-  
und Kongresszentrum in Luzern (KKL)  
Auch ein Kulturzentrum kommt heute nicht  
mehr ohne ein Controllingsystem aus. Das  
KKL Luzern bietet Platz für eine Vielfalt von Ver-  
anstaltungen. Angefangen vom Piano-Konzert  
bis zu heißen Diskussionen mit verschiedenen  
namhaften Politikern aus der Schweiz. Welche  
Instrumente werden für das Controlling im  
KKL Luzern für einen reibungslosen Ablauf  
angewendet? Wie wird eines der größten und  
modernsten Kulturzentren in der Schweiz ge-  
führt? Dies und vieles mehr wird Dr. Dominik  
Isler im Rahmen der Veranstaltung vermitteln.

#### Referent

CEO KKL Luzern Dr. Dominik Isler

#### Adresse

KKL Luzern  
Europaplatz 1  
6005 Luzern  
Telefon +41 (0) 41 226 70 70  
Fax +41 (0) 41 226 70 71

#### Anmeldung

ZHAW Zürcher Hochschule für  
Angewandte Wissenschaften  
School of Management and Law  
Fachstelle für Accounting & Controlling  
Stadthausstrasse 14  
8400 Winterthur  
Telefon +41 (0) 58 934 77 37  
Fax +41 (0) 58 935 77 37  
info.zac@zhaw.ch  
www.zac.zhaw.ch

#### Treffpunkt

Haupteingang KKL Luzern

#### Abschluss

Apéro riche in den Räumlichkeiten  
des KKL Luzern

### ■ Arbeitskreis Weser-Harz (Hannover – Göttingen – Paderborn)

26. AK-Treffen am 23./24.09.2010, Paderborn

#### Thema

Personalcontrolling; *Vorabendthema*;  
Vorstellung der Fachkreise im ICV (Auswahl)

### ■ Arbeitskreis Energie + Wasser (vormals Versorgungswirtschaft)

21. Sitzung am 27./28.09.2010  
in Kühlungsborn, Ostsee

### ■ Arbeitskreis West III

51. Sitzung am 30.09.2010,  
15.59 Uhr, bis 01.10.2010, 17.00 Uhr  
Ort wird noch abgestimmt

#### Themen

Moderne Budgetierung – und alles was  
dazugehört

#### Info

Martin Herrmann  
Telefon +49 (0) 171 28 72 149

### ■ Arbeitskreis Wien-West

4. Arbeitskreistagung  
06.10.2010 ab 17.00 Uhr bis 07.10.2010,  
17.00 Uhr

Ort: wird noch abgestimmt, sollte im nörd-  
lichen NÖ sein

#### Themen

Ein Jahr geht über die Berge – der Dachstein  
und die Tauern im Wandel der Jahreszeiten.  
Ein Buch von Hans Broer, das in den Sechziger-  
jahren geschrieben wurde und heute noch  
seine Gültigkeit hat.

Der Arbeitskreis Wien-West unterstützt jedes  
Jahr aufs Neue Manager im Prozess der  
Strategiearbeit und bei der operativen  
Umsetzung der Planungsprozesse. Daher ist es  
das Ziel des Arbeitskreises, die verschiedenen  
Ansichten und gelebten Fragmente zu einem  
Musterablauf zusammenzufassen. Alle sind  
herzlichst eingeladen, an diesem Projekt mit-  
zuarbeiten.

#### Infos beim Leitungsteam

Günther Pichler: office@greko.at  
Klaus Kieslinger: klaus.kieslinger@europten.com  
Georg Zihl: zihl@wu-wien.ac.at



## Der Stellenmarkt für alle, die Kennzahlen präziser brauchen

Das ControllerMagazin ist die auflagenstärkste Fachzeitschrift für Controller im deutschsprachigen Raum. Etabliert und anerkannt: 34. Jahrgang. Hier wird Ihre Stellenanzeige gelesen.

**Die nächste Ausgabe des ControllerMagazin erscheint am 02. September 2010**

Anzeigenschluss 20. Juli 2010  
Druckunterlagen 27. Juli 2010

**IHRE ANZEIGENHOTLINE**  
0931 2791541

Wir beraten Sie gerne.

**CONTROLLER**  
Magazin

# Controlling kann so einfach sein!



„Die Anwenderfreundlichkeit des Programms reduziert den Aufwand für anfallende Controlling-Aufgaben erheblich.“

*Ralf Nuttelmann, Gustav Bertram GmbH*

Überzeugen auch Sie sich.  
[www.controlling-software.de](http://www.controlling-software.de)

Corporate  
Planning 