

CONTROLLER[®]

Magazin

Arbeitsergebnisse aus der Controller-Praxis

Themen im Focus

Controller Rollen

Return on Attention

NPO-Controlling

Balanced Scorecard
Investitionscontrolling
Konfliktkosten
Softwareauswahl



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

- 22. bis 25. März in Essen („City-Training“)
- 12. bis 16. April in Bernried
- 19. bis 22. April in Köln („City-Training“)
- 19. bis 23. April in Feldkirchen-Westerham
- 26. bis 30. April in Bernried
- 03. bis 07. Mai in Feldafing
- 17. bis 21. Mai in Feldafing

Wissen kompakt für Nicht-Controller

Finanzmanagement und Controlling

- 13. bis 15. April Schloss Hohenkammer bei München

CAP Controller's Advanced Program

Das erfolgreiche Team

- 10. bis 12. Mai in Feldafing

Change Management durch Controlling

- 17. bis 21. Mai in Feldafing

Bank-Controller's Ausbildungsprogramm

Bank-Controller's Grundseminar

- 17. bis 21. Mai in Bernried

Aus unserer Fachseminar-Reihe

Strategieentwicklung

- 22. bis 24. März in Feldafing

Balanced Scorecard

- 22. bis 24. März in Bernried

Managementberichte

- 12. bis 14. April in Feldafing

Gemeinkosten-Controlling

- 26. bis 28. April in Bernried

Finanz-Controlling

- 10. bis 12. Mai in Bernried

Verrechnungspreise

- 10. bis 12. Mai in Feldafing

Business Intelligence für Controller

- 10. bis 12. Mai in Feldafing

Controlling mit Kennzahlen

- 10. bis 12. Mai in Bernried

Prozesskostenrechnung

- 17. bis 19. Mai in Bernried

Logistik-Controlling

- 07. bis 09. Juni in Feldafing

Editorial

Sehr geehrte Leserin, sehr geehrter Leser,

das Gefühl einer wirtschaftlichen Flaute hat sich noch nicht ganz gelegt. Einige Branchen waren wenig betroffen, manche verspüren wieder Aufwind, andere haben zu kämpfen.

Die Tätigkeiten und auch die Belastungen haben sich, zumindest vorübergehend, verschoben. Von Controllerinnen und Controllern im Seminar habe ich erfahren, dass sie deutlich mehr zu arbeiten hatten: immer wieder galt es neue Szenarien durchzuspielen und Handlungsalternativen zu berechnen und abzuwägen. Bei manchen hat die Flaute für geringere Arbeitsbelastung gesorgt und es machte sich breit: **das Gefühl, mehr Zeit zu haben.**

Die Aussicht auf zu viel verfügbare Zeit weckt negative Gedanken nach Rationalisierungspotential – sprich Einsparungen. Rechnet man aber damit, dass es sich um einen temporären Zustand handelt, ergibt sich Positives: **die Chance, Freiräume kreativ zu nutzen.**

Flexibilität lernen

Endlich kann man Liegegebliebenes aufarbeiten. Sich den Dingen zuwenden, die wichtig aber nicht dringlich genug waren, sie anzupacken. Es kann also eine Vorbereitung sein, für einen besseren Start, sobald das Alltagsgeschäft einen wieder voll im Griff hat.

Wir werden nun gezwungen, eine vielleicht verloren gegangene Fähigkeit wieder hervorzukramen oder weiter zu verbessern, nämlich die Flexibilität. Eine gesunde Mischung aus Spitzenbelastungen, Routinetätigkeiten und kreativen Phasen für uns zu finden. Denn Burn out aufgrund dauernder Überbelastung ist ebenso gefährlich, wie abstumpfende, monotone Unterforderung!

Ich habe keine Zeit

In Zeiten hoher Auslastung und Arbeitsbelastung höre ich öfter diesen Satz: „Ich habe dafür keine Zeit“. Das erste Gegenargument habe ich vor sieben Jahren gehört, von Dr. Walter Schmidt (Vorstandsmitglied ICV). Er ließ in einem Workshop ein solches Argument nicht gelten und entgegnete: **„Jeder Tag hat 24 Stunden, die Frage ist, wofür man sich Zeit nimmt“.**

Strategische Planung ist gerade auch im persönlichen Bereich gefragt, als Controller in der Unternehmung, als Mensch und Familienmitglied. Wofür will ich meine Zeit einsetzen (Strategie) und wie setze ich das dann um (Operative Planung)? (vgl. z.B. Stellenanzeige auf Seite 31)



■ Dr. Klaus Eismayer

Chefredakteur Controller Magazin,
Verlag für ControllingWissen AG

Trainer und Partner der Controller
Akademie AG

k.eismayer@controllerakademie.de

Aus der Krise gestärkt hervorgehen

Das Wort „Krise“ wird im Chinesischen mit zwei Zeichen beschrieben: „WEJ-JI“.



Das eine steht für die **Chance**, das andere für die **Gefahr und die Bedrohung**. Ich wünsche Ihnen und Ihren Unternehmen, dass die Krise neben Stress und Problemen vor allem auch Positives zu Tage gefördert hat:

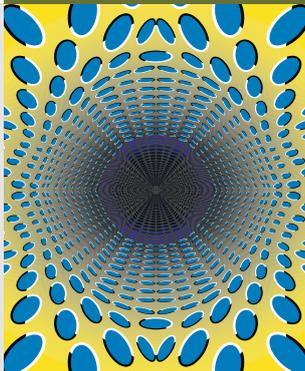
- Zeit, sich neu auszurichten und Liegegebliebenes zu sortieren
- Perspektivenwechsel, um sein Tun aus der Entfernung zu betrachten und einzuschätzen
- Zusammengehörigkeitsgefühl, Solidarität, Bereitschaft zum Verzicht und Überlebenswillen
- Bereitschaft zu mehr Flexibilität auf allen Ebenen
- Dankbarkeit gegenüber den Kunden, die treu geblieben sind
- Weiterhin gute Zusammenarbeit mit Lieferanten, Banken und anderen Stakeholdern, die echte Partner waren auch in schwierigen Zeiten.

Das erste Quartal 2010 geht schon seinem Ende entgegen. Der Auftragseingang sollte einen Forecast ermöglichen, der von besserer Qualität ist, als das zuletzt gemachte Budget – Auf zu neuen Ufern!

Ich wünsche Ihnen ein aufstrebendes Jahr 2010

Dr. Klaus Eismayer
Herausgeber

Titelthema



Controller-Rollen
Seite 56
Return on Attention
Seite 4

Aktuell



NPO-Controlling
Seite 10, 82, 87

Alfred Biels Literaturforum



Fachbücher im Fokus
Seite 93

Editorial	1
Taban Ansari Maurice Knopp	
RoA: Return on Attention	4
Irina Hundt Bernd Neitz	
Einführung der KLR für eine Straßenmeisterei eines Landkreises	10
Jürgen Weber	
Controlling & Nachhaltigkeit	12
Frank Lelke Andreas Reckermann Ludger Terlaak	
Erfolgreiche HR Prozessmanagement-Projekte	14
Frank-Jürgen Kerin Witt	
Controller's Wettbewerb Teil 2	19
Solveig Reißig-Thust	
Balanced Scorecard in mittelständischen Versorgungsunternehmen	26
Ronald Gleich Peter Schentler	
Beschaffungscontrolling	32
Klaus Bründermann	
Controlling-Konzept	34
Stefan Eisenmann	
Lohnen sich Corporate Performance Measurement Systeme	39
Bernhard Gärtner Stefan Mayr	
Softwareauswahl zur integrierten Unternehmensplanung in KMU	44
Heinz Ahn	
Effizienzmessung mittels Data Envelopment Analysis (DEA)	48

Inserentenverzeichnis Anzeigen: CP Corporate Planning AG, 3 | Cubeware, 9 | DATEV, 13 | pmOne, 17 | Agresso, 55 | Haufe-Lexware GmbH, 69 | Controller Akademie AG, U2 | Haufe-Lexware GmbH, U3 | CP Corporate Planning AG, U4 **Stellenmarkt:** Stellenanzeige Bahlsen, 31

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

Redaktion

Dr. Klaus Eismayer, k.eismayer@controllerakademie.de
Susanne Eismayer, susanne.eismayer@vcw.de
Mag. Gundula Wagenbrenner,
gundula.wagenbrenner@vcw.de

Abonnenten-Service

Silvia Fröhlich, silvia.froehlich@vcw.de

Magazingestaltung

Susanne Eismayer, susanne.eismayer@vcw.de

Abonnenten-Service, Redaktion und Magazingestaltung

VCW AG, Münchner Strasse 10, 82237 Wörthsee-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

Online-Shop www.controllingwissen.de

Anzeigenverkauf

Kathrin Hennermann, Tel 0931 27 91 -541, Fax -477, kathrin.hennermann@haufe.de

Anzeigendisposition

Christine Wolz, Tel 0931 27 91 -472, Fax -477, christine.wolz@haufe.de

Anzeigenleitung

Bernd Junker, Tel 0931 27 91 -556, Fax -477, 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

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

Corporate
Planning 

Internationaler Controller Verein



Siegfried Gänßlen zum
35. Controller Congress
Seite 103

Detlev R. Zillmer	
Controlling aktuell – Bericht über die Master Class	52
Lukas Goretzki Jürgen Weber Susanne Zubler	
Die Rollen der Controller	56
Dietmar Pascher's Controllerrätsel	63
Michael Herrmann	
Datenqualität – Effiziente Datenvalidierung mit Profiling	64
Peter Hoberg	
Zinsen auf Anlagen als variable Kosten	68
Nicolas Warkotsch	
Investitionscontrolling in Konzernstrukturen	70
Alexander Insam Uwe M. Seidel	
Konfliktkosten-Controlling	76
Christian Fischbach Guido Sommer	
Standardkostenmodell als Alternative zur Prozesskostenrechnung	82
Bernd Halfar Thomas Hegenauer	
Wirkungsorientiertes Non Profit Organisation-Controlling	87

Herstellung deyhledesign Werbeagentur GmbH, 82131 Gauting

Druck Bosch-Druck GmbH, 84030 Ergolding, Tel 0871 7605-0

Erscheinungsweise

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

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

im europäischen Ausland € 17,40;

Einzelheft € 21,50 plus Versand; die Preise enthalten die USt.

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

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

Nachdruck (auch auszugsweise) nur mit Zustimmung der Redaktion.

Bildnachweis Titel

Fotolia



RoA: Return on Attention

Neue Währung: Aufmerksamkeit?

von Taban Ansari und Maurice Knopp

Das Thema Aufmerksamkeit ist von zunehmender Bedeutung im Wirtschaftsleben. Zu recht! Nachfolgend wird die **intangible Resource** Aufmerksamkeit beleuchtet, warum sie als **Währung aufgefasst** werden kann und **wieso Controller sich mit Aufmerksamkeit beschäftigen müssen**. Bedeutung und **gezielter Einsatz von Aufmerksamkeit** für den Controller stehen hierbei im Fokus.

Aufmerksamkeit stellt einen Grundwert dar. Die Wichtigkeit dieser immateriellen Ressource ist unbestreitbar und daher sind wir der Meinung, dass sich das betriebliche Controlling dieser Größe stärker annehmen muss, um den Betrieb nicht in das abrutschen zu lassen, was in der Literatur als ADD (für: „Organizational Attention Deficit Disorder“) bezeichnet wird. Ihr Wert wird insbesondere dann deutlich, wenn sie auszugehen droht z. B. durch Ablenkung, Fehllenkung oder Überflutung. Bei der heutigen Informationsflut ist dies eher die Regel als eine Seltenheit. Thomas H. Daven-

port (Präsident der Information Technology am Babson College) und John C. Beck (Präsident der North Star Leadership Group mit Fokus auf „Attention“) heben hervor: **„Understanding and managing attention is now the single most important determinant of business success.“**¹

Die IT steigert die **Konkurrenz um Aufmerksamkeit rapide**. Das buchstäbliche Ertrinken in Bergen von E-Mails, Dokumenten, Berichten, Nachrichten auf dem Anrufbeantworter und sonstigen Informationen schon nach kurzem Urlaub erhöht die Anforderungen an den Auswählenden und Wahrnehmenden.

Was ist Aufmerksamkeit ?

Aufmerksamkeit ist die Zuweisung von Ressourcen des Gehirns, von mentalem Potenzial bei der Verarbeitung von bewussten und unbewussten Wahrnehmungen und zur Durchfüh-

rung von Denkprozessen, in der Folge dann: von Entscheidungsprozessen und Ausführungen. Diese Ressourcen sind begrenzt. Daher müssen **Selektionsprozesse** und **Fokussierungen** stattfinden, um dem „Information Overload“ Herr zu werden und die „economy of the mind“ in Gang zu bringen.

Als Maß der Intensität von Aufmerksamkeit gelten **Konzentration** und **„Vigilanz“**, d. h. „geistige Wachheit“. Beide Begriffe geben die aufgewendete, geistige Energie an, mit der wir Eindrücke und Reize verarbeiten und uns den Dingen zuwenden.

Antrieb und Motivation für Konzentration hat mehrere Gründe. Davenport und Beck unterscheiden **sechs Arten von Aufmerksamkeit**², welche in drei Dimensionen mit jeweils zwei Polen zueinander in Beziehung stehen (vgl. [Abbildung 1](#)). Das Verständnis dieses Aufmerksamkeitsmodells erleichtert den Umgang mit der Ressource.

1. Dimension mit den Polen: Abstoßend vs. Anziehend

- Abstoßend: Durch Furcht wird Aufmerksamkeit gebunden (z. B. Überschriften von Tageszeitungen, Bestrafungen, Drohungen, Risiken)
- Anziehend: Interessante Objekte wecken Leidenschaft oder Neugierde und ziehen Aufmerksamkeit auf sich (z. B. Interessante Beobachtung, Hobby, Belohnungen)

2. Dimension mit den Polen: Zwangsweise vs. Freiwillig

- Zwangsweise: nicht-freiwillige Zuwendung zu bestimmten Dingen (z. B. Pflichten, Arbeitsaufgaben, „Gaffer“ bei Autounfällen, Kinowerbung vor Hauptfilm)
- Freiwillig: freiwillige Zuwendung (z. B. Kinofilm)

3. Dimension mit den Polen: Unbewusst vs. Bewusst

- Unbewusst: unbewusste Zuwendungen von Aufmerksamkeit (z. B. Autofahren während eines Gesprächs)
- Bewusst: bewusste, fokussierte Aufmerksamkeit (z. B. Gespräch mit Beifahrer)

Die Elemente des dritten Paares werden auch als **fixierende Aufmerksamkeit**, etwa bei der Konzentration auf Details (z. B. Ausrechnen einer Gleichung, Erwägung eines Zuges beim Schach) und fluktuierende Aufmerksamkeit bei weitschweifigerem Aufmerksamkeitsfokus (z. B. Betrachten eines Boxkampfes, Koordination eines Festes) bezeichnet.

Das Wissen um diese Aufmerksamkeistypen eröffnet Vergleiche und erleichtert rationales Handeln. Man kann die **eigenen Botschaften entsprechend zuschneiden** und so deren **Wirkung und Aufmerksamkeitsbindung verstärken**.

Ein Beispiel verdeutlicht dies: Eine Aussage könnte, in Anlehnung an das erste Paar, folgendermaßen kommuniziert werden:

- „Wenn wir die neuen Möglichkeiten der IT nicht nutzen, tut es die Konkurrenz und wir geraten ins Hintertreffen.“ (**Abstoßend**)
- „Durch die Nutzung der neuen Möglichkeiten der IT können wir viel effizienter Arbeiten sowie Verwaltungs- und Reisekosten einsparen.“ (**Anziehend**)

Währungseigenschaften

Wir leben in einer Informationsgesellschaft. In dieser stellt die Aufmerksamkeit eine **neu entdeckte, nicht-monetäre, immaterielle Währung** dar. Wie ist das zu verstehen?

Mit der Angebotskonkurrenz auf dem Markt für Aufmerksamkeit verschiebt sich die Entscheidungsrelevanz der Informationen von der **Beschaffung** auf die **Auswahl**, also auf das Finden **richtiger** Informationen.

Wir werden mit Informationen bombardiert und müssen wichtige von unwichtigen durch aufmerksamkeitsintensive Selektionsprozesse trennen, gewichten und einordnen.

den so zum „Selbstläufer“, der Aufmerksamkeit zwangsweise bindet. Diese Eigendynamik der Aufmerksamkeitswährung gleicht einer Verzinsung. Die Ökonomie der Aufmerksamkeit folgt damit ähnlichen Regeln wie die Ökonomie des Geldes, sei es €, \$ oder Börsenkurs.

Medienunternehmen sind regelrechte Aufmerksamkeitsindustrien und haben durch Werbung die Aufmerksamkeitsbindung professionalisiert. Die Kennzahlen lauten dort „Auflage“ bzw. „Quote“. Bei der Betrachtung des Medienbereichs tritt am deutlichsten hervor, dass die Bedeutung von Aufmerksamkeit die einer monetären Währung übersteigt. Beispielsweise erscheinen Personen eines Medienproduktes (z. B. einer Reality-Fernsehsendung) immer

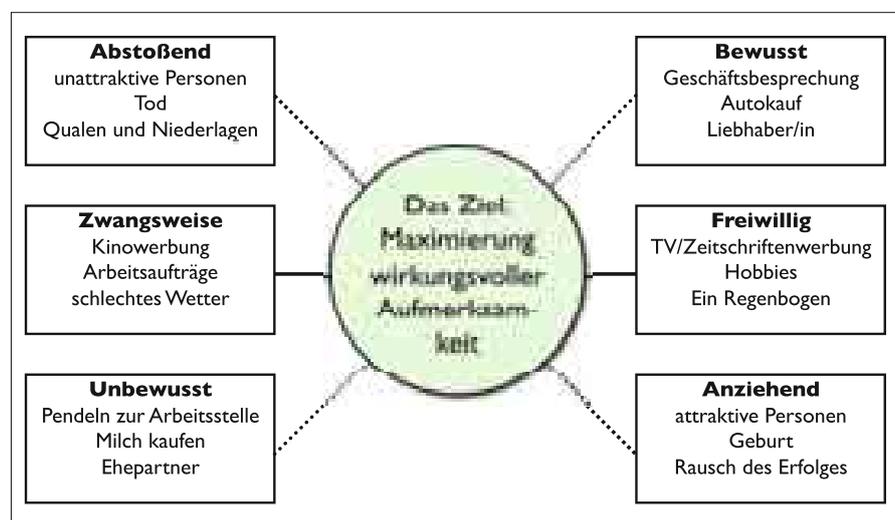


Abb. 1: Paired Opposites: Types of Attention, Bildquelle: vgl. (DB01) S. 22

Aufmerksamkeit ist aber **nicht nur Ressource**, sondern auch **Wertmaßstab** und wird so, wie \$, € und Gold, zum knappen Gut, welchem als Vorstufe von Entscheidungen ein Wert zugemessen werden kann.

Währungen ermöglichen durch **Vergleichbarkeit** erst den Tauschhandel. Getauscht wird auf realen oder virtuellen Märkten. **Personen tauschen Aufmerksamkeit untereinander** aus. Aufmerksamkeit vieler Personen lässt sich ansammeln und für eigene Zwecke verwenden. Die Selbstvermarktung von Prominenten ist ein klassisches Beispiel hierfür. Überschreitet das Aufmerksamkeitsniveau eine kritische Masse, dann erfahren Personen oder Dinge (z. B. Prominente oder Sportereignisse) ohne eigenes Zutun automatisch Aufmerksamkeit und wer-

häufiger auf Mattscheiben, in Magazinen oder Zeitungen, ohne jedoch einschlägige Qualifikationen, sondern lediglich einen erhöhten Bekanntheitsgrad vorweisen zu können.

Der Wandel in der zweiten Hälfte des vergangenen Jahrhunderts weg von der Produktions- hin zur Dienstleistungsindustrie zeigt, dass **psychische Leistungen einen steigenden Anteil an der Wertschöpfung** von Unternehmensprozessen haben. Aufmerksamkeitsenergie hat eine immense wirtschaftliche Bedeutung und befindet sich immer noch im Auftrieb. Nach der Auffassung von Franck³ wird Aufmerksamkeit sogar zunehmend die Bedeutung des Geldes be- oder gar verdrängen, zumal dann, wenn die monetäre Leitwährung an Vertrauen verliert.

Aktiva (Verbleibensformen)	Passiva (Herkünfte)
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Firmenwert, Brand Image ➤ Corporate Identity ➤ Relevanzverdichtung für Entscheidungen ➤ Time to Market 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Externe personale Quellen, z.B. Kunden und Berater ➤ Kosten- und Leistungsrechnung ➤ Marketing
Bilanzsumme: Aufmerksamkeit	

Abb. 2: Aufmerksamkeitsbilanz

Aufmerksamkeit kennt keine Inflation. Man kann sie nicht „drucken“ wie etwa Geld. Sie ist **psychologisch begrenzt** durch die Anzahl der aufmerkenden Subjekte, durch den knappen Vorrat an Psychoenergie bei jedem.

Die Aufmerksamkeits-Bilanz

Für monetäre Währungen lassen sich leicht Bilanzen erstellen. Welcher Nutzen folgt auf den Kosteneinsatz von Aufmerksamkeit?

Controller können eine **Bilanz mit Aktiva- und Passivpositionen** erstellen, um so währungsbewerteten Herkünften währungsbewertete Verbleibe gegenüber zu stellen. Dies ist auch mit Aufmerksamkeiten möglich: Wo kommt das Aufmerksamkeitsbewusstsein her und in welchen Bindungsformen verleiht es? Lassen sich Überschüsse ermitteln? Lassen sich aus den Investitionen in Aufmerksamkeitsbringer oder -träger Rückflüsse berechnen?

Standardisierte Vorgehensweisen existieren noch nicht, jedoch rückt die Entwicklung dieser, z. B. in Form von Wissensbilanzen, näher.

Auf der rechten Seite listen wir die **Herkunftsmedien (Passiva)** von Aufmerksamkeit und ordnen diese nach Rang. In Frage kämen z. B. das betriebliche Rechnungswesen, Berichtswesen, Marktstatistiken, Meldungen über Kundenverhalten, Risikomanagement, Vorschlagswesen usw. Dadurch gewinnt man einen Überblick über den **betrieblichen Umgang** mit der **Ressource Aufmerksamkeit**.

Links werden die **Verbleibs- bzw. Vermögensformen (Aktiva)** der bezogenen Aufmerksamkeiten den Herkünften gegenübergestellt. In Frage kämen z. B. Managementinformationssysteme, Jahresabschluss, Presseberichte, Flash-Reports an Verantwortliche usw.

Die zentrale Fragestellung lautet stets, „**Wo nehme ich Aufmerksamkeit ein und wofür gebe ich sie aus?**“. Mithilfe der Aufmerksamkeits-Bilanz (vgl. Abbildung 2) lässt sich ein Eindruck vom betrieblichen Umgang mit der Ressource Aufmerksamkeit gewinnen.

Ein Vorschlag unsererseits zur Berechnung des intangiblen „Return on Attention“ (RoA) lautet:

$$\text{RoA} = \{ \text{Aufmerksamkeitsinduzierte Gewinne} : \text{Investitionen in Aufmerksamkeit} \} \times 100$$

Aufmerksamkeitseinsatz beim Controlling

Controller stehen in einem System des Nehmens und Gebens von Aufmerksamkeit(en).

Der **Controller verbessert den eigenen Informationsstand** durch „Cooking the Books“, „Data Mining“, informelle Kanäle der Informationsbeschaffung (Gerüchte, Signale) u.ä. Aktivitäten. Er gibt also Aufmerksamkeit aus. Die Auswahl der Informationskanäle ist keinesfalls trivial und wird zunehmend schwieriger. Der renommierte Sozialwissenschaftler und spätere Nobelpreisträger Herbert A. Simon formulierte bereits 1971⁴: „A wealth of information creates a poverty of attention.“

Aktivseitig muss der Controller seine Informationen „an den Mann bringen“, auf formellen und informellen Wegen, mit und ohne IT. Er muss dazu die **Aufmerksamkeit** der Empfänger **einfordern** und **um diese werben**. Hier ist an alle Möglichkeiten des Reportings zu denken, an Präsentationstechniken, an persuasive Kommunikation.

Der Controller als Lotse zum Erfolg ist fortlaufend mit der Beschaffung, Aufbereitung, Auswertung und Präsentation von Unternehmensdaten beschäftigt. Erkenntnisse, Trends, Prognosen und Effekte von zuvor getroffenen Firmenentscheidungen müssen erkannt, herausgearbeitet und aufbereitet, sozusagen „**veredelt**“, werden.

Bereits 1954 untersuchte Simon die Nutzung von Controllinginformationen durch Entscheider⁵. Er konnte **drei wesentliche Nutzungsarten** identifizieren, die er als „problem-solving“, „score-carding“ und „attention-directing“ bezeichnete. **Problem-solving** quantifiziert die Ergebnisse von Handlungsalternativen mit dem Ziel, Empfehlungen formulieren zu können. Die Messung von bestimmten Informationen und der Ableitung der Erfolgs eines Unternehmens hieraus (z. B. durch Kennzahlen) stehen hinter dem Begriff „**score-carding**“. Abweichungen von wünschenswerten Entwicklungen sowie

Autoren



■ **Dipl.-Inf. Taban Ansari**

studiert Wirtschaftsinformatik (Master) an der Fachhochschule Köln, Campus Gummersbach.

E-Mail: tabanansari@yahoo.com

■ **B. Sc. Maurice Knopp (Bachelor)**

studiert und absolviert zur Zeit den Masterstudiengang Wirtschaftsinformatik der Fachhochschule Köln. Darüber hinaus arbeitet er bei people interactive, einer Kölner Agentur für digitale Unternehmenskommunikation.

E-Mail: cm@maknesium.de

[http://www.xing.com/profile/Maurice Knopp](http://www.xing.com/profile/Maurice_Knopp)



besonders kritische Entscheidungen ziehen Aufmerksamkeit besonders stark an und werden von Simon als „**attention-directing**“ bezeichnet.

Die Knappheit der Aufmerksamkeit von Entscheidern dürfte überhaupt erst die Profession des Controllers hervorgebracht haben. Das begrenzte Aufmerksamkeitsbudget erlaubt den Verantwortlichen keine Analysen. Der Controller muss ihm zuarbeiten und stellt so gesehen einen „Türsteher“ des Bewusstseins mit Ampelfunktion dar, um Aufmerksamkeit zielgerichtet auf die Relevanz lenken zu können.

Bei der **Ergebnispräsentationen** tritt der Controller selber unmittelbar in das Ringen um Aufmerksamkeit mit ein. Der Grundsatz der Ökono-

ständnis über die Funktionsweise von Aufmerksamkeit im Allgemeinen von Bedeutung.

Zur Gewinnung von Aufmerksamkeit

Der Wettkampf um das „gezielte Achtgeben“ (Franck, 2007, S. 29) wird heftiger. Das liegt nicht nur an den neuen Medien, nicht nur an Suchmaschinen, an mobiler IKT, an Interaktivität o. ä., sondern auch an der **Vermehrung der Objekte**, die unsere Aufmerksamkeit verdienen, oder um diese ringen, etwa infolge der Globalisierung. Das liegt auch an der Explosion der „items“, also der **Merkmale von Objekten**, auf welche sich der Aufmerkende konzentriert, man denke an verschärfte Quali-

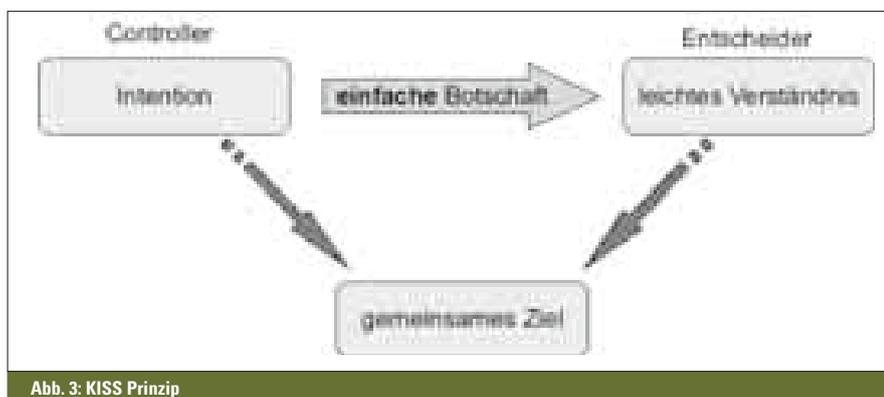


Abb. 3: KISS Prinzip

mität „so viel wie nötig, so wenig wie möglich“ greift hier derart, dass der Controller Ergebnisse entsprechend der Relevanz herausstellen sollte ohne jedoch durch Weglassen von Informationen bereits implizit eine Bevormundung auf dem Wege der Entscheidungsfindung durchzuführen.

Durch diese Vorgehensweise **kann die von Entscheidern entgegengebrachte Aufmerksamkeit ökonomisch sinnvoll verwendet werden**. Die Hauptaufgabe des Controllers, zur Entscheidungsfindung alle notwendigen Daten zur Verfügung zu stellen sowie Ahnungen und Deutungen anzusprechen, wird um das notwendige Kriterium der **aufmerksamkeitsgerechten Präsentation** ergänzt.

Hierbei sind vor allem Rhetorik, Präsentations- und Kommunikationstechniken sowie ein Ver-

tätsstandards, an neue Vorschriften, an Sicherheitsklauseln u. a.. Durch all diese Dinge wird die **Aufmerksamkeitsspanne** („attention span“) **stark gestresst**, wobei die Gefahr der Fehlallokation von Aufmerksamkeit steigt und risikohaltige Defizite (s. ADD für „attention deficit disorder“) auftauchen.

Was ist zu tun?

1. Über die Aufmerksamkeit von Organisationen

Die Performanz von Betrieben in hochrisikanten Umfeldern wurde von Weick & Sutcliffe (2001) untersucht. Brisante Umfelder verlangen höchste Zuverlässigkeit (HRO für „high reliability organization“). Mit fünf Prinzipien bewältigen diese Organisationen das Unerwartete (s. S. 7, 22):

- Sie richten ihre Aufmerksamkeit eher auf Fehler als auf Erfolge
- Sie schrecken vor grob vereinfachenden Interpretationen zurück
- Sie entwickeln ein feines Gespür für betriebliche Abläufe
- Sie streben nach Flexibilität
- Sie haben große Hochachtung vor fachlichem Wissen und Können, die Entscheidungsbefugnisse wandern zu den Experten.

Weick und Sutcliffe (2001, S.7) : „Das Zusammenspiel dieser fünf Verhaltensmuster erzeugt einen kollektiven Zustand der Achtsamkeit.“

Davenport & Beck (2001, S. 31) machen interessante Vorschläge, z. B. „attention agendas“: Man könnte vorgeben, wieviel % der verfügbaren Aufmerksamkeit der Mitarbeiter an welche Themen zu knüpfen sind. Z. B. „pay for attention“. Die Investition von Aufmerksamkeit in relevante Dinge sollte belohnt werden. Z. B. „create attention guards“. Man sollte die **Aufmerksamkeit von Mitarbeitern voll auf ihre Aufgaben lenken** und sie von weniger wichtigen Jobs befreien – etwa die Erinnerung an Geschehenes oder das Wiederauffinden von Prozeduren. **Damit erhalten sie mehr Zeit für ihre Hauptaufgabe**.

2. Über die Entwicklung von Aufmerksamkeit bei sich selbst

- Um nicht im Strudel der Informationen unterzugehen benötigt man Orientierungen durch Strategien, Visionen und Ziele. Eine strategische **Ausrichtung** ist erforderlich, um die Spreu vom Weizen bei der Informationsgewinnung zu trennen.
- Ökonomität bei der Informationsverarbeitung**: Das „gezielte Achtgeben“ verläuft über Objekte und „items“. Zuviel Input irritiert. Das führt zu einem Verlust an Beachtlichkeit: „Wir alle sind gezwungen, mit unserer Aufmerksamkeit hauszuhalten“ (Franck, 2007, S. 50). Für das Management der Aufmerksamkeit bedeutet das: **Soviel wie nötig, sowenig wie möglich!**
- Offenheit**: „open mindedness“ lässt Signale herein, die im Tagesstress allzu leicht untergehen. Wer sich einem einzigen Medium ausliefert, der entzieht sich dem Angebot der

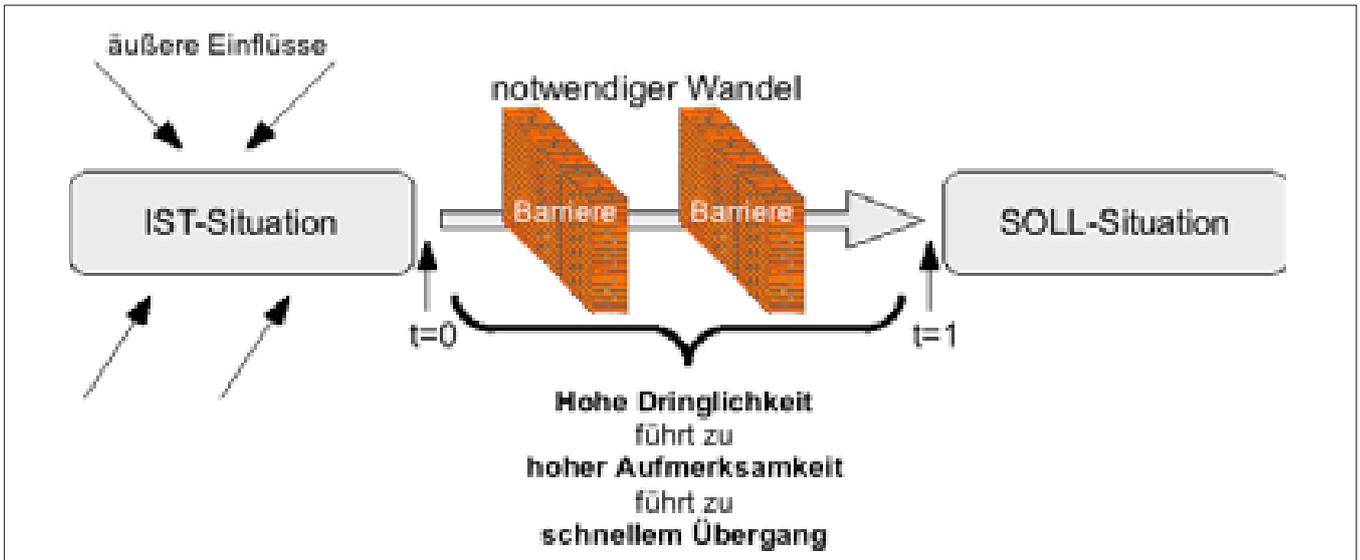


Abb. 4: Dringlichkeit überwindet Barrieren und fokussiert Aufmerksamkeit

anderen. Zuwendung bedeutet immer auch Abwendung. Gefragt ist ein Sinn für **Gleichgewicht**.

d) **Opportunitätskosten:** Egal welches Objekt man beachtet, welches „item“ man auswählt, welches Medium man einschaltet ... die möglichen Erträge der nicht-genutzten Alternativen sind zu beachten und zu minimieren.

e) **Intuition:** Vorerfahrungen erleichtern die Informationsverarbeitung. Über das Wiedererkennen von Informationen und Situationen kommt das „cue learning“ ins Spiel, gespeicherte Reaktionen werden „abrufbar“.

f) **Achtsamkeit** („mindfulness“) bei Individuen ist das Heimspiel von Ellen Langer (1991, S. 75 ff.). Sie verlangt vom Einzelnen:

- die ständige Produktion neuer Kategorien, neuer Begriffe
- Offensein für neue Informationen
- Sicht der Dinge von verschiedenen Standpunkten
- Kontrolle und Veränderung des Kontextes, Veränderung der Situation

- Prozessorientierung geht über Ergebnisfixierung.

3. Über die Gewinnung von Aufmerksamkeit bei Anderen

Wir betreten das Feld von Präsentation und Reporting. Es geht darum, den **Informationsgrad des Empfängers zu verbessern**, seine Informiertheit zu steigern. Reporting zielt und wirkt auf die selektive Wahrnehmung eines Empfängers, i. d. R. eines verantwortlichen Entscheidungsträgers. Der berichtnehmende Entscheidungsträger filtert zwischen relevant und irrelevant aus dem, was der berichtgebende Sender bereits vorgefiltert hat, wahrnehmend und berichtend.

„To get attention you really have to be different, it's not enough to be good.“
(Davenport & Beck, S. 14)

Hierzu sind zahlreiche Rezepte formuliert worden, z. B. KISS für „keep it short and simple“ (siehe [Abbildung 3](#)). Die Charts sollten prägnant gestaltet sein und relevante Inhalte übermitteln. Es wird empfohlen, Aufmerksamkeitsfänger oder Attraktoren zu verwenden, z. B. technische Effekte,

Vier Taktiken werden vorgestellt (Kotter 2008, S. 60 f.). Diese liefern einen entscheidenden Beitrag zur Reduktion von Selbstgefälligkeit und Trägheit im Unternehmen („inertia“) und helfen so, permanent einen **aufmerksamen, fokussierten Bereitschaftszustand** zu halten:

1. **Hol' die Außenwelt ins Unternehmen:** Chancen, Risiken, Statistiken, Beobachtungen, Warnungen, Meldungen über Wettbewerber, Trends ...
2. **Verbreite Dringlichkeit und verhalte dich entsprechend:** Dringlichkeit muss vorgelebt werden, sichtbar und hörbar sein.
3. **Sieh' Krisen als Chance:** Krisen können hilfreich sein, sie können gegen Selbstgefälligkeit und „inertia“ eingesetzt werden.
4. **Knöpfe dir Dringlichkeitsstörer vor, die sog. „NoNo's“:** Personen, die selbstgefällig jegliche Dringlichkeit killen, müssen neutralisiert werden.

Kotter⁶ hebt die Bedeutung von Emotionen bei der Gewinnung und Erhaltung von Aufmerksamkeit hervor. Die rein rationale Vorgehensweise lasse zu viele Wirkungsmöglichkeiten aus.

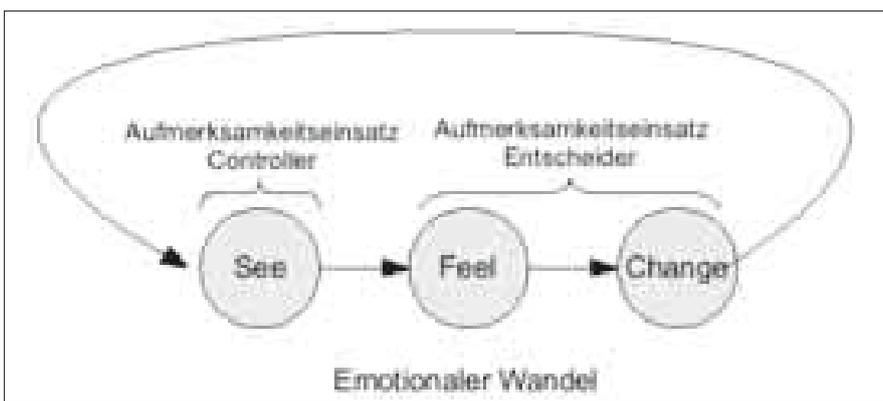


Abb. 5: See-Feel-Change nach Kotter

Kotter vertritt das Überzeugungsmuster See-Feel-Change (siehe [Abbildung 5](#)), in dem die Erkennung von Problemen und daraus resultierende Emotionen als starker Motor für Wandel durch Aufmerksamkeit angesehen werden.

- ➔ „See“: Die Angesprochenen sollten die Botschaft über ihre Sinne begreifen, möglichst konkret und lebensnah. Der Bericht sollte „dicht dran“ sein, nicht zu abstrakt, nicht zu distanziert.
- ➔ „Feel“: Neue Eindrücke lösen bewusst und unterbewusst kraftvolle Emotionen aus. Hoffnungen und Ängste sind mit dabei. Das Gefühl „Es muss etwas passieren!“ tritt zutage: „A powerful desire to move and win, now.“ (Kotter, 2008, S. 10).
- ➔ „Change“: Emotionen setzen Wandel sowie Umstellung von Gewohnheiten in Gang. „Action is the test ... We can do better.“ (Kotter, 2008, S. 193 f.)

Aufmerksamkeitsmanagement: Willkommen in der Aufmerksamkeitsökonomie!

Aufmerksamkeit ist ein knappes Gut, eine „glitschige“ intangible Resource. Mehr und mehr betrachten wir das Wirtschaften durch die Brille der Aufmerksamkeit. **So wird die Aufmerksamkeit zu einer Leitwährung des Wirtschaftens.** Andererseits unterliegt die Aufmerksamkeit den Geboten der Ressourcenökonomie und den Prinzipien des Managements. Es stellt sich die Aufgabe, die Aufmerksamkeit auf die „items“ und Dinge zu beziehen und zu begrenzen, die diese Zuwendung verdienen. Es müssen also die Assoziationen gefunden werden, in denen die investierte Aufmerksamkeit **am profitabelsten funktioniert**, dabei sind Fehlallokationen zu vermeiden, kommen aber durchaus vor. Management und Controlling müssen die Kommunikationswege und -prozesse des Unternehmens so gestalten, dass die gesendeten Informationen quantitativ und qualitativ dem Bedarf des Empfängers entsprechen, also den „Mangel im Überfluß“ minimieren. Jede gesendete Information sollte die Informiertheit des Empfängers verbessern. Gelingt das nicht, so wird sich der Empfänger von dem sprudelnden, aber unergiebigem Kanal verabschieden, sei es Person oder System.

Man mag es drehen und wenden, wie man will. Es geht darum, die „poverty of attention“ durch Überladung mit irrelevanten Daten zu vermeiden, was ja ADD (für „organizational Attention Deficit Disorder“) wäre.

Die Ökonomisierung der Aufmerksamkeit erfolgt nach dem RoA.

Wir glauben, dass ein großer Teil zukünftiger Unternehmenspolitik nach dieser Maxime vorgenommen wird. Wir stehen ja erst am Anfang.

Literaturverzeichnis

DB01: Davenport, Beck: The Attention Economy : Understanding the New Currency of Business. Harvard Business School Press. 2001

GF96: Franck, Georg: Aufmerksamkeit - Die neue Währung. Heise.de - Telepolis. 1996

HS71: Herbert A. Simon: Designing Organizations for an Information-Rich World. The Johns Hopkins Press. 1971

DS05: Steiners, Daniel: Lernen mit Controllinginformationen. Empirische Untersuchung in deutschen Industrieunternehmen. Gabler. 2005

KC05: Kotter, Cohen: Heart of Change Field Guide. Mcgraw-Hill Professional. 2005

Karl Weick und Kathleen M. Suttcliffe, Das Unerwartete Managen. Wie Unternehmen aus Extremsituationen lernen. Klett Cotta 2003.

Ellen J. Langer, Aktives Denken. Wie wir geistig auf der Höhe bleiben. Rowohlt 1991.

Herbert Simon, Designing Organizations for an Information-Rich World. In: D.M. Lambertson, ed., The Economics of Communication and Information. Cheltenham 1997.

Quellen

¹vgl. (DB01) S. 3, ²vgl. (DB01) S. 22

³vgl. (GF96), ⁴vgl. (HS71) S. 40–41,

⁵vgl. (DS05) S. 28 ff, ⁶vgl. (KC05) S. 7

The advertisement for cubeware features a man in a light-colored suit jacket, a white shirt, a dark tie, and a wide-brimmed hat, holding the brim with his right hand. The background is white. In the top right corner, the cubeware logo is displayed, consisting of the word 'cubeware' in a sans-serif font next to a yellow circle with a black square inside. The main text of the ad reads 'Grenzenlos für Controller, Fachanwender und Management.' in a bold, black, sans-serif font. At the bottom, a yellow banner contains the text 'Business Intelligence die passt!' in a bold, black, sans-serif font, followed by the website address 'www.cubeware.de' in a smaller, black, sans-serif font.



Einführung der KLR für eine Straßenmeisterei eines Landkreises

von Irina Hundt und Bernd Neitz



Noch zu Beginn der 90er Jahre wurde die grundlegende Struktur der Kommunalverwaltung in Deutschland von der Kommunalen Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsvereinfachung (KGSt) folgendermaßen umschrieben: „Zentrale Bewirtschaftung der Ressourcen (insbesondere Stellen, Personal und Finanzen), sowie zentrale Organisation der Leistungserbringung sind heute das primäre Steuerungsinstrumentarium der Verwaltungsführung...“.¹ Daraus folgt, dass die aus der Trennung von Leistungen und Ressourcenverantwortung resultierenden Schwachstellen ein neues Steuerungsmodell erfordern.

Das vorhandene kamerale Haushaltsrecht ist durch ein Ressourcenaufkommens- und Ressourcenverbrauchskonzept zu ersetzen und **ausschließlich ein doppisches Haushalts- und Rechnungswesen für Kommunen und kommunale Verbände** einzuführen.

Dieses ambitionierte Ziel bedeutet einen umfassenden Veränderungsbedarf. Es besteht insbesondere die Notwendigkeit der Messung der Leistungserstellung durch **Einführung einer Kosten- und Leistungsrechnung (KLR)** und der Definition messbarer Produkte.

Beispiel Kreisstraßenmeisterei

Im Beispiellandkreis gibt es zwei Kreisstraßenmeistereien mit unterschiedlichen Aufgabenstellungen. Aufgrund des fehlenden Instrumentariums der KLR war es bisher nicht möglich, Kenntnisse darüber zu erlangen, welcher Output mit den zur Verfügung gestellten Ressourcen erzeugt wird.

Im ersten Schritt wurden Produkte und Dienstleistungen festgelegt und für die Leistungserstellung relevante Daten gesammelt. Zur Auf-

nahme der in den Kreisstraßenmeistereien anfallenden Kosten wurden primäre Kostenartenkategorien (Kostenartenhauptgruppen) gebildet: Personal-, Material- und Dienstleistungskosten sowie kalkulatorische Kosten, Gebühren, Beiträge und Steuern. Diese Kostenartenhauptgruppen wurden weiter in Kostenarten und -unterarten ausdifferenziert. Dadurch wurde es innerhalb der Kostenartenhauptgruppen möglich, konkrete Aussagen zu deren Struktur zu treffen sowie Verrechnungen vorzunehmen.

Danach wurden die **Kostenarten zweckmäßig strukturiert und ein Kostenartenplan** aufgestellt, der bereits die Art der Zurechnung der Kosten auf die Kostenträger als EK bzw. GK beinhaltet. Er wurde mit dem Ziel erstellt, die Gesamtkosten der Kreisstraßenmeisterei möglichst vollständig, eindeutig, überschneidungsfrei und durchgängig nach der Art der verbrauchten Einsatzgüter zu systematisieren.

Hilfskostenstellen	Hauptkostenstellen	Nebenkostenstellen
1. Grundstücke und Gebäude	1. Winterdienst	1. Lieferungen und Leistungen an Dritte
2. Sozialeinrichtung	2. Reinigung	2. Verkehrszählungen
3. Verwaltung	3. Grünpflege	3. Bauüberwachung
4. Schlosserei	4. Verkehrstechnische Dienste	
5. Fahrzeuge und Geräte	5. Verkehrsflächen	
6. Lagerhaltung, Material und Einkauf	6. Entwässerungsanlagen	
	7. Seitenräume	
	8. Kunstbauten	

Abb. 1: Kostenstellen in den Kreisstraßenmeistereien

Der interne Vergleich zwischen den Verwaltungen als Marktersatz soll zu **mehr Qualität und Effizienz** führen. Ein erster Ansatz hierfür ist der direkte Vergleich der zwei Straßenmeistereien. Die Ergebnisse der KLR können so unter nahezu identischen Bedingungen verglichen und zu Controllingzwecken genutzt werden.

Durch die Einführung der KLR in öffentlichen Betrieben ist nun erstmalig eine **Beurteilung der Wirtschaftlichkeit** des Handelns möglich, und das **Kostenbewusstsein der Mitarbeiter** kann **geschärft** werden.

Kostenstellenbildung

Aus abrechnungstechnischen Erwägungen (Erfüllung der Forderung nach einer **Reduzierung von Umlageschlüsseln**) und dadurch bedingt, dass Leistungen erbracht werden, die sowohl nach innen als auch nach außen abgegeben werden, machte es sich erforderlich, in Vor- (Hilfskostenstellen) und Endkostenstellen (Haupt- und Nebenkostenstellen) zu gliedern. Die Bildung der Endkostenstellen erfolgte nach Kostenträgergesichtspunkten, also nach den in den Kreisstraßenmeistereien erstellten Leistungen. Damit sind die **acht Hauptkostenstellen** mit den Kostenträgern identisch, die an die Auftraggeber abgegeben werden.

Ergänzend sind **sechs Hilfskostenstellen** zur Verrechnung der innerbetrieblichen Leistungen und drei Nebenkostenstellen für die Leistungen, die nicht zum Mittelpunkt der betrieblichen Tätigkeit gehören, vorgesehen (siehe [Abbildung 1](#)). Jede Kostenstelle repräsentiert einen betrieblichen Teilbereich, der selbständig abgerechnet wird und eine Kontierungseinheit bildet.

Unter Berücksichtigung des Kostenarten- und Kostenstellenplanes wurde ein Betriebsabrechnungsbogen für die Kreisstraßenmeisterei konzipiert, der als Grundlage für die Abrechnung dient.

Im ersten Schritt der Betriebsabrechnung erfolgt die verursachungsgerechte Erfassung der primären Gemeinkosten in den einzelnen Kostenstellen. Dabei sind die primären GK

Autoren



Prof. Dr.-Ing. Irina Hundt

ist Diplomingenieur für Verfahrenstechnik mit Abschluss als Dr.-Ing. Sie arbeitet an verschiedenen Industrieprojekten zur Umgestaltung von Technologien, mit dem Ziel des mindestens kostendeckenden Verkaufs ins Ausland. Sie fügte noch ein BWL-Fernstudium ihrer Ausbildung hinzu und ist seit 2000 Professorin für externes Rechnungswesen an der HTW Dresden.

Prof. Dr. Bernd Neitz

hat eine Vertretungsprofessur an der Hochschule Magdeburg-Stendal für Betriebswirtschaftslehre / Rechnungswesen.

E-Mail: bernd.neitz@hs-magdeburg.de



nach Möglichkeit den KS direkt, also als KS-EK zuzuordnen, die dazu erforderlichen organisatorischen Voraussetzungen wurden ausgearbeitet. Für Kosten, die sich nicht direkt zuordnen ließen oder deren direkte Verteilung ihre Grenzen im Zuordnungsaufwand fand, wurden Verteilungsgrundlagen (-schlüssel) genutzt.

Schlussfolgerungen

Für die staatlich erstellten Produkte existiert i.d.R. kein Markt, der Angebot und Nachfrage und damit Mengen und Preise der Leistungen bestimmt. Diese Besonderheit muss sich in der KLR widerspiegeln. Sie muss ein Instrument zur Leistungsbewertung sein und sie muss einen **verwaltungsinternen Wettbewerb** abbilden können.

Quellenverzeichnis

¹Jórasz, W.: Kosten- und Leistungsrechnung, Schäffer und Poeschel Stuttgart, 1996, KGSt. Dezentrale Ressourcenverantwortung – Überlegungen zu einem neuen Steuerungsmodell Bericht Nr. 12/1991 Köln 1991

Einen ausführlichen Artikel zu diesem Thema finden Sie unter www.controllerwissen.de, dort klicken Sie bitte auf den CM live-Button. ■

Controlling & Nachhaltigkeit

von Jürgen Weber



Controller haben in den vergangenen Jahren eine bemerkenswert erfolgreiche Entwicklung genommen. In vielen Unternehmen ist der **Wandel vom Beancounter zum Business Partner erfolgreich vollzogen**. Die Krise hat den Einfluss der Controller nochmals gestärkt. Allerdings ist das kein Grund sich auszuruhen. Neue Herausforderungen stehen an. Von den vielen Themen, die in der Unternehmensführung zunehmend an Bedeutung gewinnen, zählt auch die Nachhaltigkeit des Handelns, sei es in ökonomischer, sozialer oder ökologischer Hinsicht.

Über der Einfluss der Controller, desto geringer fällt die dem Umweltthema zugewiesene Wichtigkeit aus! Irren die Marketing-Kollegen oder hat das Thema etwa nichts mit Controllern zu tun?

Beide Fragen sind vehement zu verneinen! Die Bedeutung ökologisch nachhaltigen Handelns ist längst zu einem ökonomisch relevanten Aspekt geworden. **Der CO₂-Ausstoß wird erhebliche Kosten verursachen**, wenn die Zertifikate nicht mehr kostenlos sind. Manche Branchen werden davon in ganz erheblichem Maße be-

kann eine Differenzierung im Wettbewerb ermöglichen.

Ein Thema für Controller

Die ökonomische Bedeutung ist aber nicht der einzige Grund dafür, dass sich die Controller um das Thema Nachhaltigkeit intensiv kümmern sollten. Ein zweites zentrales Argument kann man an dem Thema selbst festmachen. Die **Forderung nach speziellen Umweltbilanzen** ist keinesfalls neu. Auch Sozialbilanzen können schon auf eine lange Historie zurückblicken.

Eine Erfolgsgeschichte waren beide Themen allerdings nicht. Sie haben nie den Sprung in den Führungsalltag geschafft. Nachhaltigkeit in der Verankerung des Führungshandelns erreicht man nur, wenn eine Einbindung in die Regelsteuerung erfolgt – und hierfür sind die Controller verantwortlich. Sie müssten die **Wertehaltung umweltgerechten Verhaltens überprüfen** und als Counterpart für entsprechende Entscheidungen dienen.

Sie müssten den Platz für Umweltaspekte in der strategischen Planung schaffen, Maßnahmen hierfür in der Mittelfristplanung verankern und entsprechende Werte in die periodischen Budgets nehmen. Sie sollten die **Verantwortung für ein Carbon Accounting übernehmen**, auch deshalb, weil dieses enge Bezüge zur Kostenrechnung aufweist. Hier aktiv zu werden, schafft Nachhaltigkeit für ein nachhaltiges Wirtschaften und ist ein gutes Beispiel für das immer wieder geforderte proaktive Verhalten von Controllern als Business Partner! ■

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 Valldar; www.whu.edu/controlling. Er ist zudem Vorsitzender des Kuratoriums des Internationalen Controller Vereins (ICV).

E-Mail: juergen.weber@whu.edu

Nachhaltigkeit des Handelns

Was hat das mit Controlling zu tun? Offensichtlich wenig, wenn man den Controllern selbst glaubt. Wir haben diese ebenso wie Marketingverantwortliche gefragt, wie wichtig das **Thema Carbon Management** als Teil eines ökologisch nachhaltigen Wirtschaftens für das Unternehmen sei.

Die Ergebnisse sind bemerkenswert: Controller haben das Thema ganz im Gegensatz zu ihren Marketingkollegen als nur wenig bedeutsam eingeschätzt. Und noch erstaunlicher: Je grö-

troffen sein, wie etwa die Logistik, deren Manager das Thema ganz oben auf der Managementagenda haben.

In anderen Branchen bildet die ökologische Nachhaltigkeit längst einen wichtigen Baustein im Marketing-Konzept. Der „**Carbon Footprint**“ steht schon jetzt bei vielen Produkten in der Ansprache der Kunden an exponierter Stelle. In manchen umkämpften Märkten kann man dadurch den entscheidenden Vorsprung vor der Konkurrenz gewinnen. Der wirtschaftliche Effekt geht also deutlich über die damit verbundenen Kosten hinaus und

Für Ihr Unternehmen
gibt es interessante

PERSPEKTIVEN

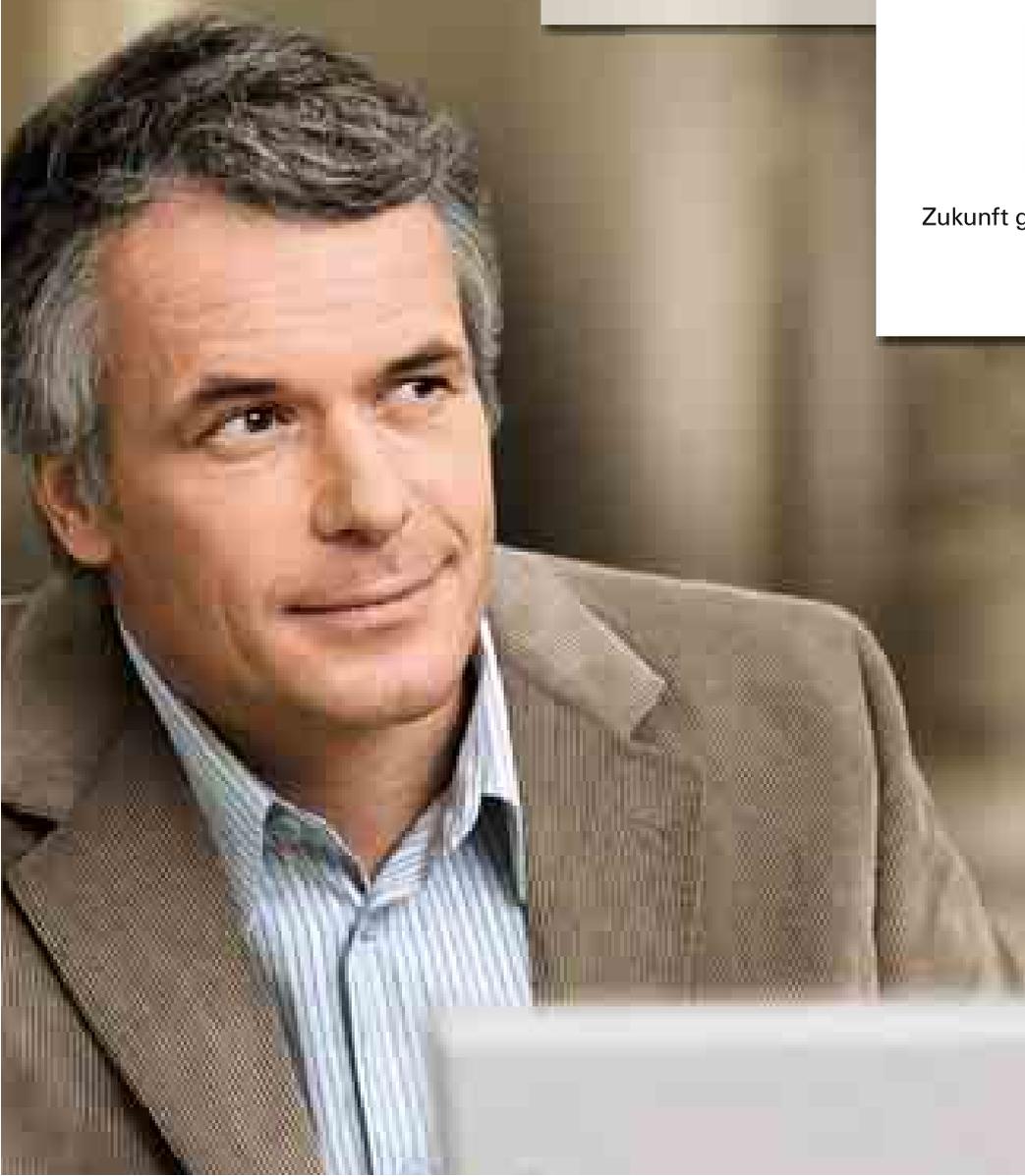
eröffnet Ihr Steuerberater mit der DATEV-Unternehmenssoftware zum Rechnungswesen. Denn die lenkt den Blick schnell auf das Wesentliche.

Mit Finanzbuchführung, Kostenrechnung, Anlagenbuchführung und Zahlungsverkehr bietet DATEV-Rechnungswesen alles, was Sie für eine vorausschauende Steuerung Ihres Unternehmens benötigen. Informieren Sie sich bei Ihrem Steuerberater oder unter der Telefonnummer 0800 1001116.

www.datev.de/rechnungswesen



Zukunft gestalten. Gemeinsam.





Erfolgreiche HR Prozessmanagement-Projekte

11 Erfolgsfaktoren für Geschäftsprozessanalyse-Projekte im Bereich Human Resources

von Frank Lelke, Andreas Reckermann und Ludger Terlaak

Der Begriff **Prozessmanagement** wird von der einschlägigen Management-Literatur definiert als *alle planerischen, organisatorischen und kontrollierenden Maßnahmen zur zielorientierten Steuerung der in einem Unternehmen ablaufenden Prozesse* ([Horv2001], S. 141). Nicht selten scheitern entsprechende Projekte an einem fehlenden Projektverständnis, eingeschränkter Verfügbarkeit der Projektteilnehmer, unzureichend definierter Projektziele u. a..

Prozessmanagement-Projekte im Human Resource-Bereich

Die nachfolgend von den Autoren konstatierten Erfolgsfaktoren basieren auf den Erfahrungswerten der Autoren sowohl im Personalbereich als auch in anderen unternehmerischen Bereichen. Exemplarisch verdeutlicht wird die besondere Relevanz der identifizierten Faktoren am Beispiele einer Vorstudie, die zum Ziel hat,

spezifische Nutzenpotenziale des Einsatzes von E-HR-Komponenten und -prozessen im Evonik-Konzern zu untersuchen.

11 Erfolgsfaktoren

Grundsätzlich existieren zahlreiche Erfolgsfaktoren für Projekte im HR-Bereich. Als besonders erfolgskritisch haben sich dabei elf Faktoren herauskristallisiert, die in vielen Fällen den **Ausschlag für den Erfolg bzw. Misserfolg eines Projektes** gaben. **Abbildung 1** zeigt die elf Faktoren in der Übersicht.

1. Eindeutige Definition der Projektziele und Schaffen eines gemeinsamen Projektverständnisses

Der Projekterfolg misst sich an dem Erreichungsgrad der definierten **Projektziele**. Je

genauer und messbarer sie formuliert werden, **desto klarer** bestimmt sich der Projektrahmen; Spielraum für Diskussionen zum Zielerreichungsgrad bestehen kaum. Beispiele für eindeutige Zieldefinitionen im beschriebenen Kontext sind z. B.:

- die Aufnahme der HR-Prozesse und der heutigen HR-IT-Systemlandschaft
- die Identifikation der Prozessverantwortlichen und Prozessbeteiligten sowie Schwachstellen und Analyse der Ursachen.

Im Rahmen eines ersten Initialworkshops wurden eine Vielzahl von **prozessübergreifenden Anforderungen und Erwartungen durch das Kernprojektteam** formuliert:

- Verbesserung der Transparenz in Prozessabläufen
- Verringerung der Liege-/Bearbeitungszeiten; Steigerung Durchlaufgeschwindigkeit
- Reduzierung bzw. Vermeidung von redundanten Datenbeständen



Abb. 1: Die 11 Erfolgsfaktoren

- weitestgehende Datenerfassung am Ort der Entstehung; Vermeidung von Doppelerfassungen
- Vermeidung/Reduzierung der manuellen Nachbearbeitung von automatisch generierten Daten
- Reduzierung der Anzahl an Papierbelegen, Verringerung manuell zu führender Belege
- elektronische Weiterleitung und Verarbeitung von erfassten Daten
- Nutzung einer einheitlichen Datenbasis für alle Prozessbeteiligten und Anwendungen
- personalisierte Bereitstellung von Informationen
- aktuelle/schnelle, ortsunabhängige Verfügbarkeit von relevanten HR-Daten
- Plausibilitätsprüfungen bzgl. der vollständigen Abwicklung von notwendigen Aktivitäten

2. Frühzeitige Integration der Mitbestimmungsgremien

Insbesondere in Unternehmen mit hohem Mitbestimmungsgrad bzw. einer Konzernführungsgesellschaft mit strategischer Rolle und Steuerungsfunktion in Richtung von Konzern-

gesellschaften ist es wichtig, die relevanten Mitbestimmungsgremien (z. B. Betriebsrat) **zeitnah zu informieren** und in das Projekt **einzu beziehen**. Bei Projekten mit Prozessoptimierungscharakter wird die **Akzeptanz seitens der Mitarbeiter** erfahrungsgemäß durch das Commitment der Mitbestimmung wesentlich erhöht. Der Effekt wird im Allgemeinen auch als „Push-Effekt“ bezeichnet.

3. Besetzung des Projektteams

Neben der Projektleitung, i. d. R. der Funktionsbereich HR Strategie bzw. HR Controlling, ist das Kernteam festzulegen. Dieses sollte über auf den jeweiligen Verantwortungsbereich bezogenes **Expertenwissen** verfügen und aus jeweils einem **Vertreter der Bereiche IT und der zu analysierenden Organisationseinheit** bestehen. Des Weiteren werden Subteams pro HR-Hauptprozess gebildet, die aus Prozessexperten (Verantwortliche, Beteiligte) bestehen. Der Lenkungsausschuss sollte Führungskräfte der Bereiche HR Strategie/HR Controlling, IT und einen Vertreter der untersuchten Organisationseinheit einbeziehen. Ferner sollte die Mit-

bestimmung, zumindest als informative Instanz, als Teamkomponente verankert werden.

4. Ausreichend verfügbare Ressourcen

Zu Projektbeginn wird die **Freistellung der Projektbeteiligten** im benötigten Umfang als selbstverständlich angesehen. In vielen Fällen kommt es jedoch vor, dass kollidierende Projekte, zeitkritische Arbeiten und andere Projektaufgaben die Verfügbarkeit gewährleisten. Deshalb sollte die besondere Bedeutung und Notwendigkeit der Konzentration auf das jeweils prioritäre Projektthema, insbesondere in Richtung der Lenkungsausschussmitglieder, deutlich hervorgehoben werden.

5. Detaillierte Aufnahme und Analyse der HR-Prozesse

Zur detaillierten Analyse ist es erforderlich, alle relevanten Prozesse vollständig und umfassend aufzunehmen sowie folgend sorgfältig und detailliert zu dokumentieren. Zugleich sorgt die in-

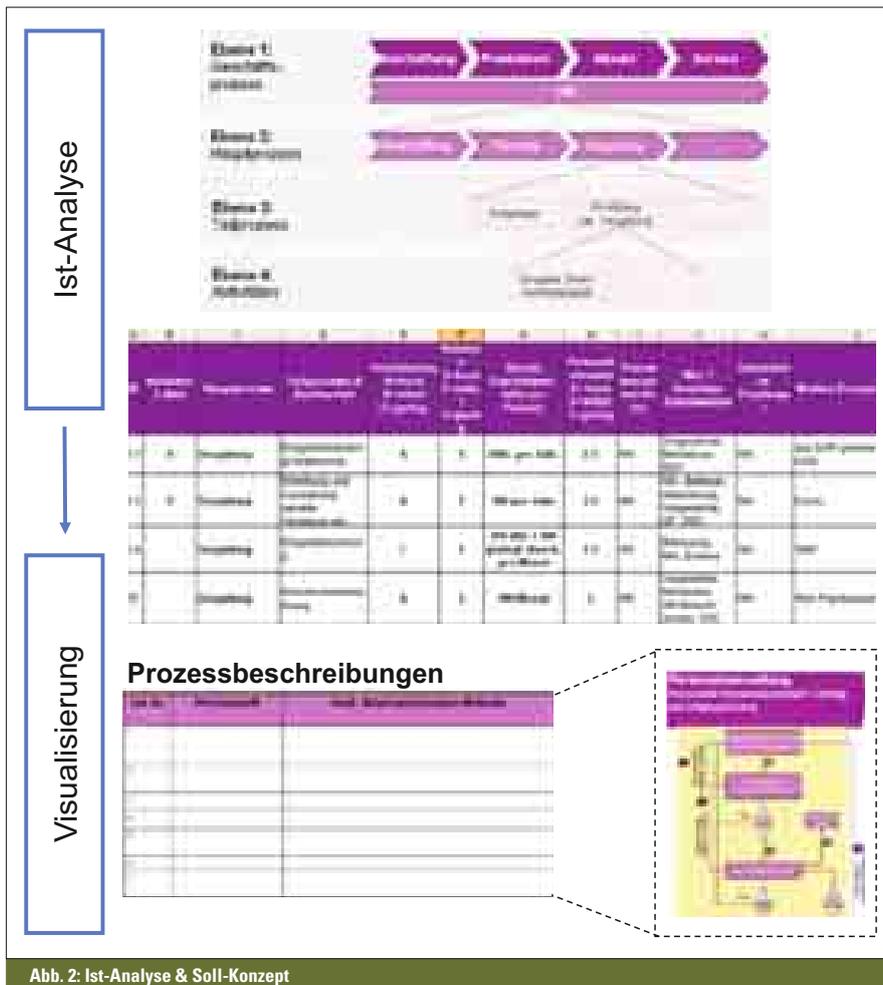


Abb. 2: Ist-Analyse & Soll-Konzept

tensive Analyse unabdingbar für ein gemeinsames Verständnis der Ist- und Soll-Prozesse innerhalb des Kernprojektteams. Daher sollte ein nicht unwesentlicher Teil der Ressourcen auf diese frühe Projektphase verwendet werden. Die Aufnahme unter Berücksichtigung der Analyse Kriterien kann mit einem Tabellenkalkulationsprogramm kurz und prägnant durchgeführt werden. Dabei sollte ein **Hauptprozess** in seine **Teilprozesse** unterteilt und separat analysiert werden. Zum besseren Verständnis sowie aus Zwecken der Projektdokumentation sollte jeder Teilprozess mittels Prozessablaufdiagrammen visualisiert und durch **Prozessbeschreibungen** ergänzt werden (vgl. [Abbildung 2](#)).

6. Kriterienkatalog

Auf Basis des „Magischen Dreiecks“ ([Hung2001], S. 181ff.) Qualität – Kosten – Zeit wurden im zugrunde liegenden Beispiel folgende Kriterien zur **Bewertung der HR-Prozesse** abgeleitet:

- Prozesszeit,
- Fehleranfälligkeit,
- gebundene Ressourcen/ Kapaz. (fte: full time employee),
- Transparenz,

Hauptprozess	Δ optimierte Komponenten	Bewertungskriterien	Situation Heute (Ist)	Zustand nach Optimierung (Soll)
Vergütung	<ul style="list-style-type: none"> • Zu 100% elektronischer Prozess; von Dateneingabe bis zur Verarbeitung • Web-basiert, inkl. Genehmigungs-workflow 	<ul style="list-style-type: none"> • Prozesszeit • Fehleranfälligkeit • Gebundene Ressourcen/Kapazitäten in FTE • Transparenz • Datenschutz/ Sicherheit • Grad der IT-Unterstützung • Anwenderfreundlichkeit des Prozesses <p><i>Hinweis: Implementierung: mit hohem Aufwand umsetzbar. Vereinzelt Insel-Lösungen vorhanden.</i></p>		

Abb. 3: Gewichtung der Ist- und Soll-Situation

- Datenschutz/Sicherheit,
- Grad der IT-Unterstützung
- und Anwenderfreundlichkeit des Prozesses.

Für die Gewichtung der Ist- und der Soll-Situation eignet sich die Verwendung ordinalskaliertter Merkmale. Sie bewertet einen Prozess zunächst auf qualitativer Ebene und überführt diese dann in quantitative Werte. (vgl. Abb. 3)

7. Globale HR-Prozesse

Voraussetzung eines jeden Prozessmanagement-Projektes innerhalb einer Konzernstruktur ist die Modellierung unternehmensweit gültiger (synonym: globaler) HR-Prozesse. An ihnen haben sich die Prozesse aller Standorte, Regionen und Bereiche auszurichten. Liegen globale HR-Prozesse nicht vor, können erstmalige Modellierungen und Optimierungen nur bedingt durchgeführt werden. Als Beispiel sei der Personalbeschaffungsprozess genannt: Globale Anforderung an diese Prozesskomponente könnte die ausschließliche Bewerbung über ein Online-Portal sein. Fehlt diese Anforderung, könnten lokale HR-Prozesse mit Freiheitsgraden ausgestaltet werden; im genannten Beispiel z. B. entweder die klassische papierbasierte oder die Online-Bewerbung. Dies kann zu Problemen führen, wenn Prozesskosten bis auf Unternehmensebene konsolidiert oder einzelne Bereiche miteinander verglichen werden sollen (Stichwort: Benchmarking).

8. Wirtschaftlichkeitsbetrachtung

Wird eine klassische Nutzwertanalyse durchgeführt, gilt es, insbesondere die direkten Nutzenpotenziale zu identifizieren und monetär zu quantifizieren. Dabei handelt es sich u. a. um frei werdende Ressourcen der HR-Funktionen Mitarbeiter, Vorgesetzte, Personaladministration und Personalbetreuung sowie um reduzierte Druck-/Papierkosten und geringere Prozesszeiten. In Abbildung 4 ist ein Beispiel für typische Nutzwertbetrachtungen im Zeitverlauf angeführt.

Qualitative „indirekte“ Nutzenpotenziale wie Produktivitäts- oder Umsatzsteigerungen werden zum einen erst zu einem späteren Zeitpunkt wirksam. Zum anderen ist fraglich, ob etwaige Steigerungen bspw. vollständig auf die Prozessoptimierungen zurückzuführen sind. Insofern bleiben sie in dieser frühen Projektphase unberücksichtigt.

9. Kommunikationskonzept

Das Kommunikationskonzept sollte das Vorgehen unternehmensintern und unternehmensextern verbindlich klären. Nach Abschluss der Vorstudie sollten die nächsten Schritte zeitnah verabschiedet werden; dazu zählen Fragen nach der Roll-Out-Strategie, der Kostenallokation für die Implementierungsprojekte, die Information der Führungskräfte und der Unternehmensmitbestimmung. Interne Publikationen im Sinne eines Fachbeitrags in einer Unternehmenszeitschrift sollten erst nach Information der wesentlichen primären Anspruchsgruppen des Unternehmens erfolgen.

The Art Of Planning

Eine Veranstaltung für
Controller, Verantwortliche des
Rechnungswesens und der IT



Profitieren Sie von anbieterneutralen und auf langjähriger Praxis basierenden Vorträgen zu Auswahl und Implementierung von Planungs- und Reportinglösungen. Erfahren Sie aus erster Hand die Ergebnisse aktueller Studien über Praxiserfahrungen von Unternehmen im deutschsprachigen Raum. Tauschen Sie mit Fachkollegen Erfahrungen aus. Die Veranstaltungen beginnen jeweils um 9:00 Uhr und enden ca. gegen 14 Uhr.

Die Teilnahme ist kostenfrei.

09. März Stuttgart, Arcotel Camino

11. März Düsseldorf, Hotel Nikko

16. März Hamburg, East Hotel

17. März München, Ininside Hotel Schwabing

18. März Frankfurt, NH Hotel Niederrad

22. März Linz, Courtyard by Marriott

23. März Wien, Le Méridien

25. März Zürich, NH Hotel Airport

Tagetik 3.0 **LIVE-DEMO**

Planung, Konsolidierung &
Financial Governance

Detaillierte Agenda und kostenlose
Anmeldung ganz einfach online unter
www.pmone.de/aop

pmOne

Tagetik



M+W GROUP

HORVÁTH & PARTNERS
MANAGEMENT CONSULTANTS

PRICEWATERHOUSECOOPERS

Hauptprozess HR				
Einmalige Kosten/ Implementierung (T€)				
Laufende Kosten (T€) • Betriebskosten (IT & Business)				
Direkte Nutzenpotentiale (T€)	Jahr 1	Jahr 2	Jahr 3	Annahmefaktor
• Personalsystem → freie Ressourcen				
• Personalbetreuung → freie Ressourcen				
• Vorgesetzte, Mitarbeiter → freie Ressourcen				
• Prozesszeit → Reduzierung				
• Logistikkosten (Druck, Versand)				

Abb. 4: Beispiel einer klassischen Nutzwertbetrachtung

10. Publikation Projektergebnisse

Unternehmensexterne Publikationen wie Fachartikel oder Vorträge dienen dem Projektmarketing und sollten stets vom Lenkungsausschuss beschlossen und genehmigt werden. Zeitlich sollten die Publikationen nicht vor einer umfassenden internen Information und Kommunikation folgen.

11. Konzern IT-Strategie

Prozessmanagement-Projekte werden in der Regel auf Basis spezieller Anwendungssoftware (Beispiel: SAP ERP) umgesetzt. Insofern bedingen derartige Projekte im Anschluss an eine Blueprint-Phase oftmals die Einführung einer neuen Software oder **das anforderungs-**

gerechte Customizing der eingesetzten Softwareprodukte und Programme. Bei der Auswahl von Software ist daher die **geltende IT-Strategie** des Unternehmens uneingeschränkt zu berücksichtigen.

Zusammenfassung

Die von den Autoren konstatierten Erfolgsfaktoren zeigen, dass es sich bei den elementaren Erfolgsfaktoren nicht um strategische Komponenten handelt, sondern vielmehr geht es darum, die Grundlagen und Voraussetzungen für eine erfolgreiche Projektarbeit zu schaffen. Wichtig erscheint es, die genannten Erfolgsfaktoren frühzeitig – d. h. unbedingt bereits vor Projektbeginn – zu thematisieren und Lösungsvorschläge zu erarbeiten. Dadurch wird die Erfolgswahrscheinlichkeit von Prozessmanagement-Projekten im Human Resource-Bereich deutlich erhöht.

Literatur

- [Horv2001] Horváth, P.: Controlling, 8., vollst. überarb. Aufl., Vahlen Verlag, München: 2001
- [Hung2001] Hungenberg, H.: Strategisches Management in Unternehmen – Ziele, Prozesse, Verfahren, 2., überarb. und erw. Aufl., Gabler Verlag, Wiesbaden: 2001

Autoren



■ **Dr. Frank Lelke**

ist Referent im Zentralbereich Corporate Human Resources, Abteilung Personalstrategie und -controlling, der Evonik Industries AG in Essen. Er beschäftigt sich schwerpunktmäßig mit den Themen Strategisches HR Management, HR Prozessmanagement, HR Organisation und Strategisches HR Controlling.

■ **Dipl.-Wirtschaftsjurist (FH) Andreas Reckermann**

ist seit mehreren Jahren in verschiedenen Funktionen im industriellen Personalwesen tätig. Seine heutigen Arbeitsschwerpunkte als Projektmanager im Bereich Personalabrechnung/-systeme bei der Evonik Services GmbH liegen insbesondere in den Bereichen HR-Projekt- und Prozessmanagement, Personal-systeme sowie e-HR.



■ **Betriebswirt u. Industriefachwirt Ludger Terlaak**

war Standort-Personalleiter bei der Evonik Wohnen GmbH und seit vielen Jahren im Personalmanagement/-abrechnung tätig. Seine Aufgabenschwerpunkte waren das operative Personalmanagement und das strategische Personalcontrolling sowie die Personalplanung. († 2009)

Controller's Wettbewerb Teil 2

von Frank-Jürgen und Kerin Witt

Wechsel der Beratungskonzepte

Die Umstellung auf ein grundsätzlich anderes Beratungskonzept ist für Unternehmen von grundlegender Bedeutung. Neben den Beratungskosten spielen bei einem solchen Consulting-Redesign vor allem das (Nicht)zerschneiden gewachsener Kontakte eine zentrale Rolle, wie [Abb. 15](#) bzgl. der **Treiber des Consulting-Redesign** zeigt (relative Bedeutung in Prozent).

Das **Managervertrauen in die diversen Beratertypen** weist doch drastische Unterschiede auf. Der Spitzenwert mit 76 % liegt bei den Controllern (vgl. [Abb. 17](#)); dem Selfcontrolling vertraut wohl niemand so richtig; den EBs wird eher misstraut. Im neutralen Mittelfeld tummeln sich die IHSs.

Es verwundert daher nicht, dass es relativ hohe **Rückfallquoten ins alte Beratungskonzept** gibt, die jeweilige Consultinginnovation also eher häufiger denn seltener verworfen wird ([Abb. 18](#); Prozentangaben). Die neue EB-Situation wird dabei am häufigsten revidiert. Selbstredend sind mit solchen „Rückfällen“ auch jene Situationen eingeschlossen, bei denen dann im Saldo eine Koexistenz verschiedener Berater erfolgt, man zumindest also einen halben Schritt zurückgeht.

Statements

Die **Zustimmung** der einzelnen Beratertypen zu sog. **Mission-Statements** (vgl. [Abb. 19](#)) soll das bisher skizzierte Bild abrunden. Auch

hier zeigt sich im Selbstverständnis der einzelnen Beratertypen noch einmal das Spannungsfeld zwischen altklassischem Controller und EB. Die in [Abb. 19](#) dargestellten und mit Zustimmungsratingwerten versehenen Statements sind in verkürzter Form wiedergegeben. Beispielsweise bedeutet „Gute Gesamtberatung im Projekt“ im Statement-Langtext „Ich strebe eine gute Gesamtberatung im Projekt an“. Da es sich um anonymisierte Befragungen handelt, ist die Ehrlichkeit der Antworten auch bei prekären Fragen, die dem offiziellen Image widersprechen, vergleichsweise hoch einzuschätzen.

Wirft man einen Blick auf die „Mittelfeldposition“, nämlich auf den in der Controllerreihe an 10. Stelle stehenden Aspekt „Mir ist wichtig, dass ich den monetären Beratungserfolg auf-

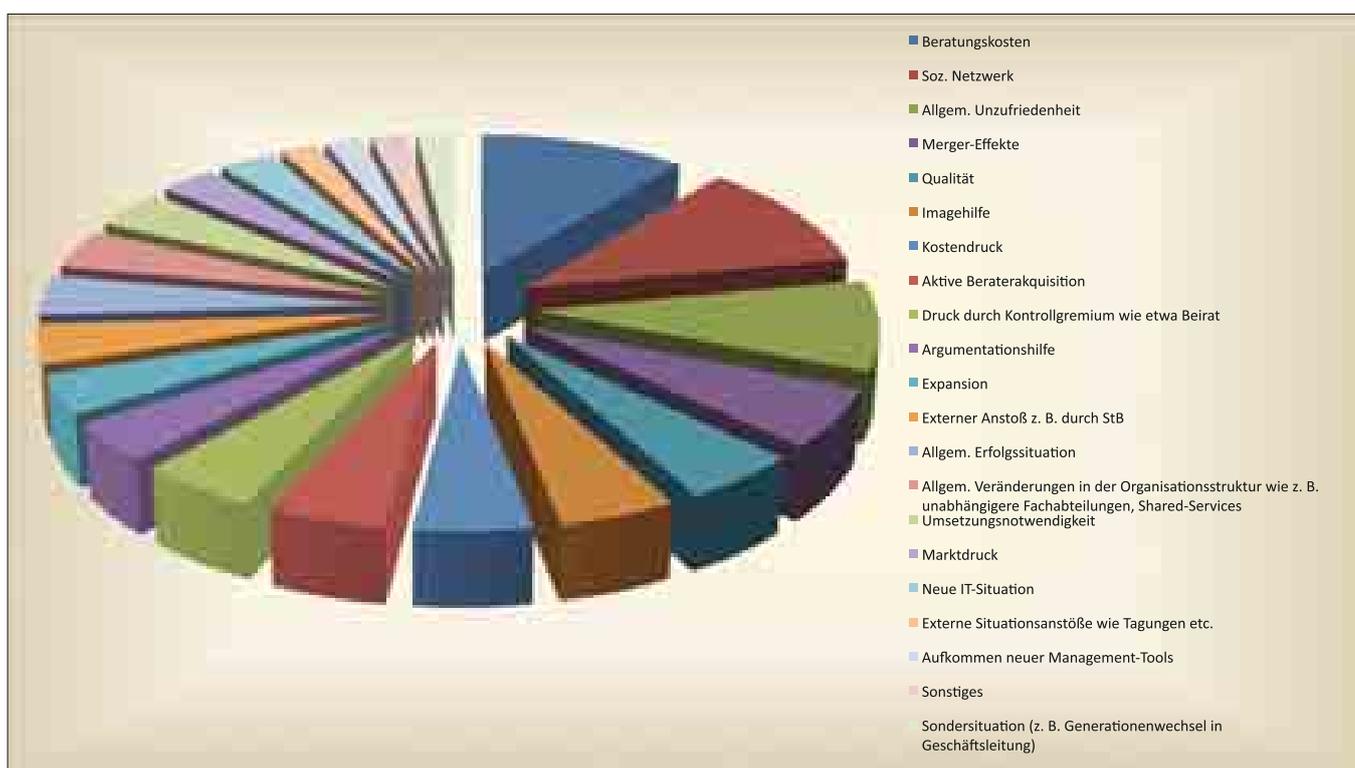


Abb. 15: Managerseits gesehene Treiber für den Wechsel auf ein anderes Beratungskonzept

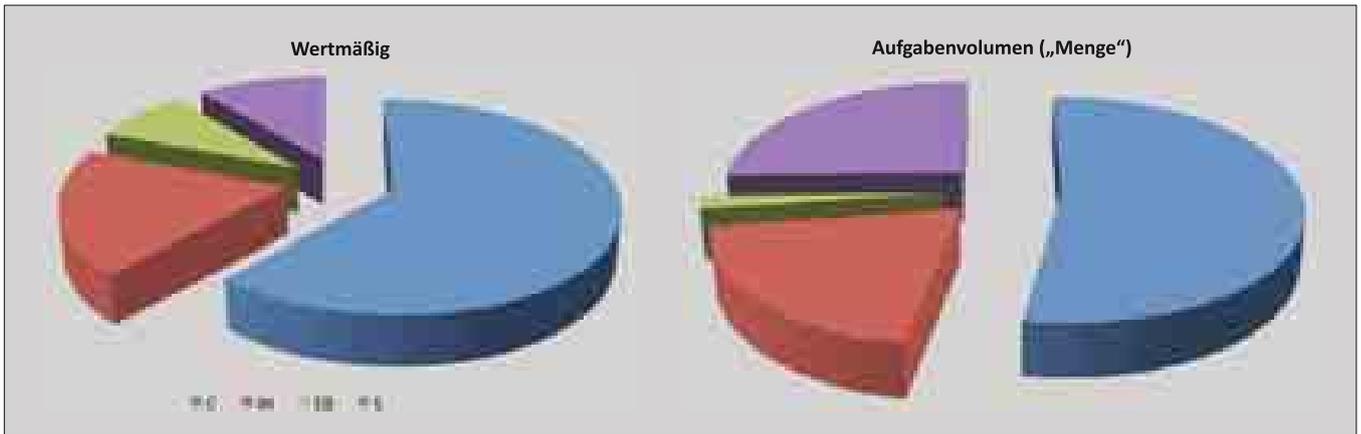


Abb. 16: Managerseits gesehen Idealaufteilung des Consultingvolumens

zeige“, so wird an diesem derzeit stark diskutierten Aspekt des **Controlling- bzw. des Consultingserfolges** deutlich, dass der Controller im Vergleich zu den anderen Beratergruppen eher moderat vorgeht. Stellt er sein Licht unter den Scheffel oder handelt er einfach relativ seriöser und aus einer abgesicherten Längerfrist-Position heraus? Abb. 20 stellt dazu die Meinung der drei Beratergruppen (von innen nach außen: C, IH, EB) sowie die durchschnittliche Managermeinung (äußerer Ring) dar. Die bisherigen Tendenzen bestätigen sich (eher konservative Controller, eher marktschreierische Berater).

Es zeigt sich, dass die Quantifizierung des Consultingserfolges von den Beratergruppen recht divergent beurteilt wird. Abschließend veran-

schaucht Abb. 20 das generelle **Image der hier fokussierten Beratergruppen** mittels Raddarstellung (Ratingwerte). Die beinahe schon polaren Unterschiede sprechen für sich und zeigen eine durchaus (noch) starke Position des klassisch positionierten Controllers. Die Vielzahl der Einzelergebnisse legt **folgende Grundtendenzen** nahe:

- Ein **Beratergruppen-Mix** wird managerseitig präferiert, und zwar schon bei recht kleinen Unternehmen. Bei Großunternehmen ist dieses Consulting-Splitting ja schon seit jeher Usus. Und zwar wird dabei auch bereits bei kleineren Unternehmen derart aufgeteilt, dass bewusst Redundanzen in Kauf genommen werden. Vertrauen ist gut, Kontrolle ist wohl...

von/zu	C	IH	EB	S
C	-	6	5	2
IH	12	-	1	2
EB	32	11	-	9
S	24	6	7	-

Abb. 18: Rückfallquoten ins alte Beratungskonzept

- **Controller sind tendenziell Underdogs aus Managementsicht**, speziell im Vergleich zu anderen Beratergruppen. Dies liegt vornehmlich an zweierlei Aspekten: Zum einen verführt die tendenzielle „Ubiquität“ des Controllers, also seine relativ leichte Verfügbarkeit im Unternehmen, dazu, ihn als selbstverständlich und damit als weniger wertvoll anzusehen. Zum anderen bedingen die soziale Nähe und die „preisliche Minderwertigkeit“ – zumindest subjektiv im Vergleich zu

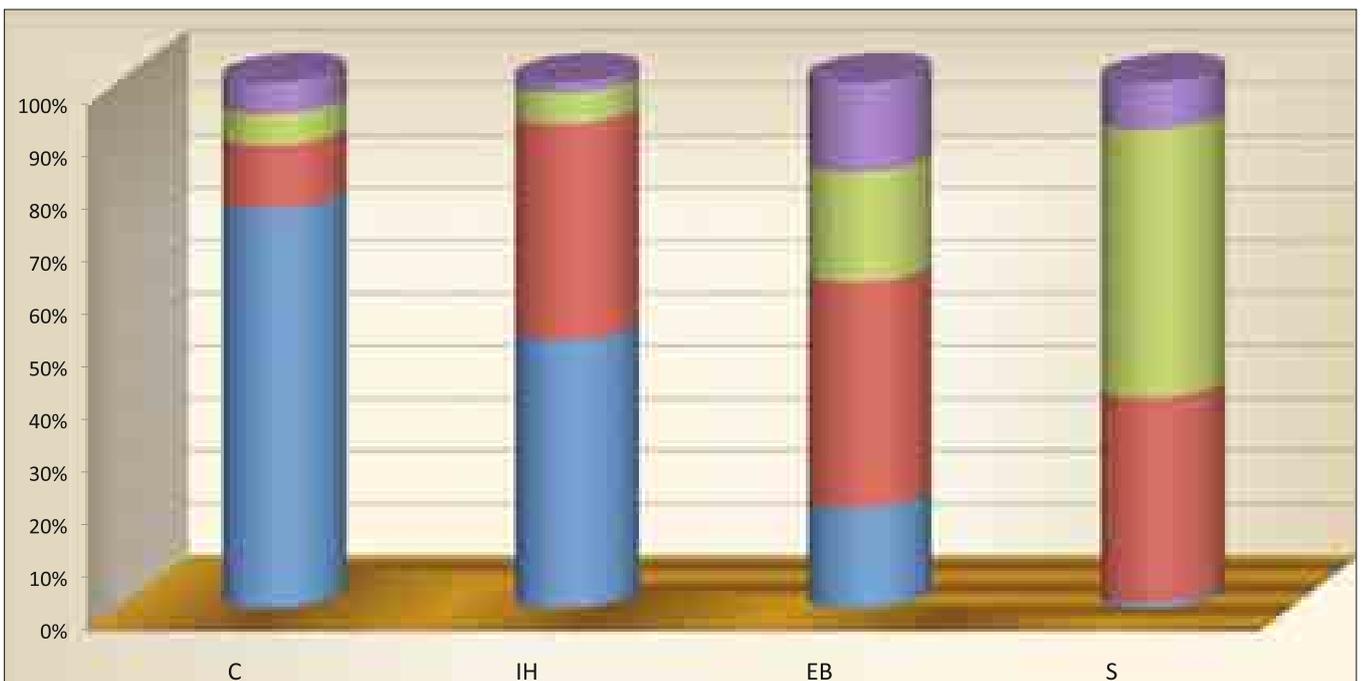


Abb. 17: Generelles Managervertrauen in die Consultingqualität

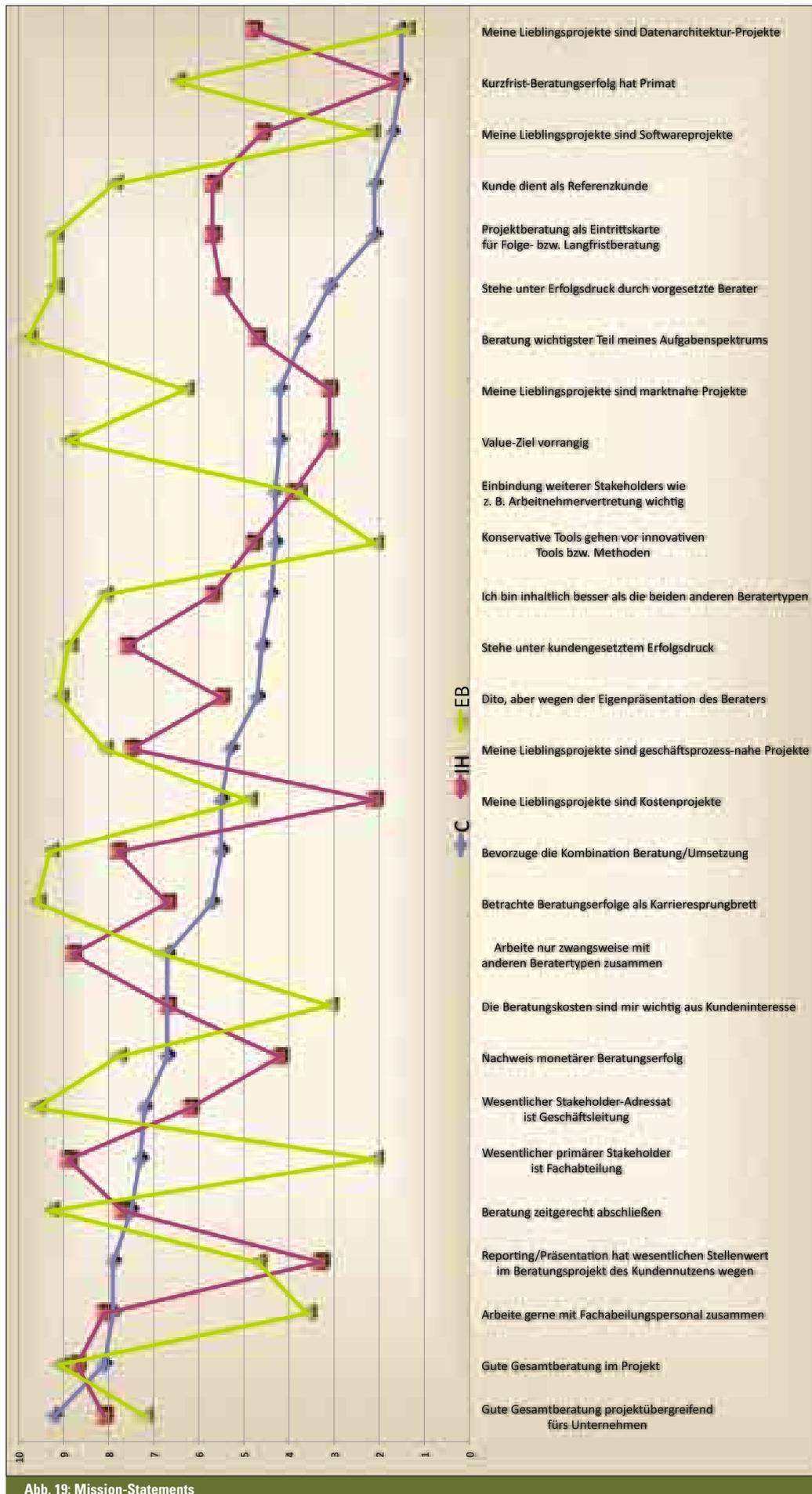


Abb. 19: Mission-Statements

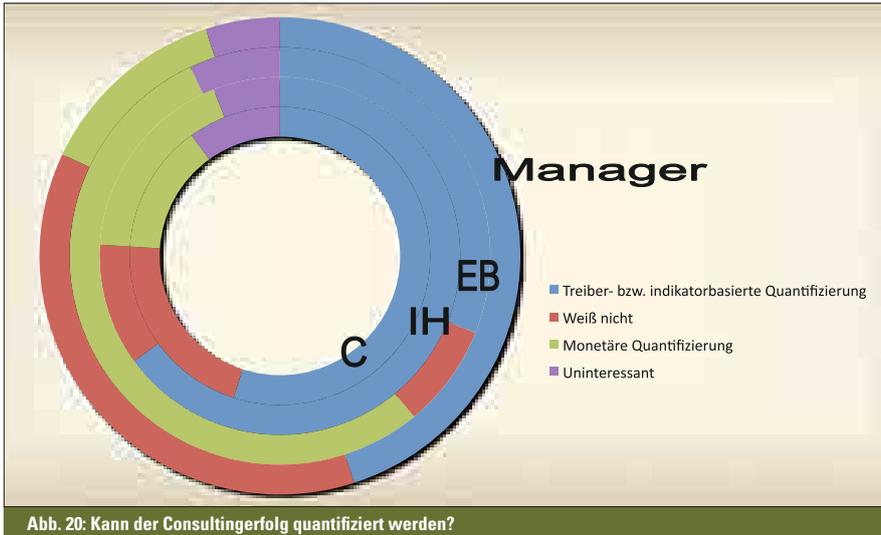


Abb. 20: Kann der Consultingserfolg quantifiziert werden?

Ausblick: Consulting- und Controllingmarke?

Große Marken, geringe Kaufbereitschaft – dieses Dilemma betrifft inzwischen viele Markenartikler: Sie bauen ein gutes Markenimage bzw. eine Markenpersönlichkeit mit hohem Marketingaufwand bzw. Marketingbudget auf, während die letzte ersehnte Konsequenz, nämlich der Kaufakt bzw. zumindest die Kaufbereitschaft beim Kunden ausbleibt bzw. unterentwickelt ist. Abb. 22 (Andres 2008, 135 f.) zeigt – mit einem Blick über den Tellerrand für den Controller einfach „nur so“ auch interessant – das Ranking diverser Marken:

den Honoraren der EBs controllerseits und eben häufig auch managerseits so empfunden – ebenfalls eine (unbewusste) Controllerabwertung.

- **Controller's Selbsteinschätzung** sieht ähnlich aus. Zwar gibt es ein nicht zu unterschätzendes Selbstbewusstsein namentlich in Relation zu EBs; die konsequente Gleichwertigkeitspositionierung – bzw. zumindest deren Versuch – zum Businesspartner „Manager“ bleibt aber häufig aus.

- **Inhouse-Consulting** wird, wenn nicht als **Königsweg**, so doch als Mittelweg bei Ausdünnung des klassischen Controlling zugunsten des **Selfcontrolling bzw. des Selfconsulting** verstanden. Die Zukunft des Controlling wird von vielen Praktikern so gesehen, dass es eher zentrale IHS gibt, die – neben angelagerten Kenntnissen, namentlich aus dem IT-Bereich – „auch“ Controlling anbieten und die parallel existierenden Selfcontrolling-Units unterstützen.

- Bis etwa Nr. 25 stehen die Big Spenders bzw. Overspenders
- bis etwa Nr. 40 die Optimizers, die Budget und Markenhoheit ungefähr in der Waage halten
- auf den nachfolgenden Rängen die tendenziellen Loser, die ein zu hohes Budget einsetzen bzw. zu wenig Kaufbereitschaft vom Nachfrager dafür zurückbekommen.

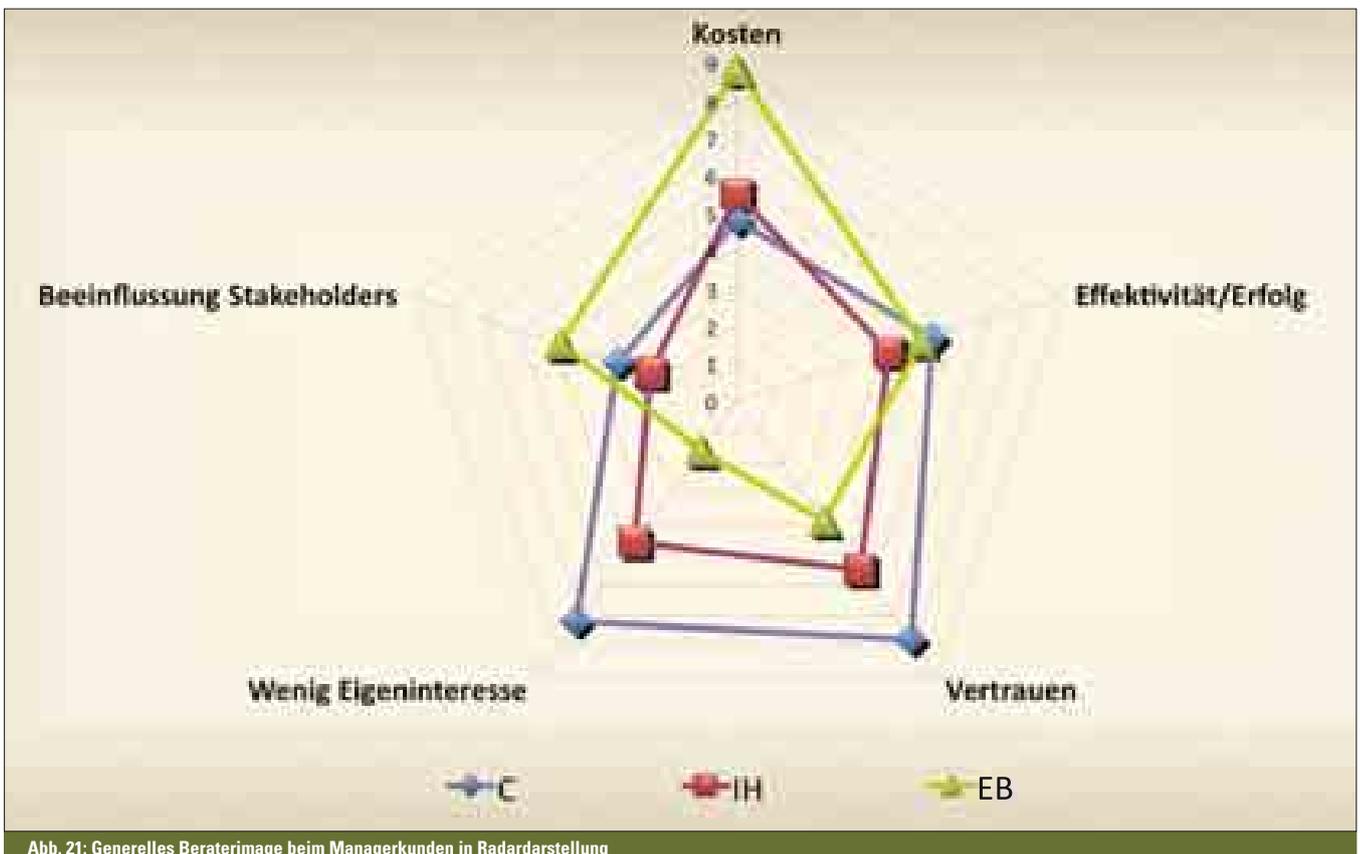


Abb. 21: Generelles Beraterimage beim Managerkunden in Radardarstellung

Ranking ohne Kaufbereitschaft		Ranking mit Kaufbereitschaft		Top Marke - Marken - B (mit Markungsbeitrag als Prozentsatz der Kaufbereitschaft)		Marke - Marke - B (mit Markungsbeitrag als Prozentsatz der Kaufbereitschaft)	
1	Ulmer	Ulmer	Ulmer	Ulmer	3,3%	Ulmer	3,3%
2	Ulmer	Ulmer	Ulmer	Ulmer	3,3%	Ulmer	3,3%
3	Ulmer	Ulmer	Ulmer	Ulmer	3,3%	Ulmer	3,3%
4	Ulmer	Ulmer	Ulmer	Ulmer	3,3%	Ulmer	3,3%
5	Ulmer	Ulmer	Ulmer	Ulmer	3,3%	Ulmer	3,3%
6	Ulmer	Ulmer	Ulmer	Ulmer	3,3%	Ulmer	3,3%
7	Ulmer	Ulmer	Ulmer	Ulmer	3,3%	Ulmer	3,3%
8	Ulmer	Ulmer	Ulmer	Ulmer	3,3%	Ulmer	3,3%
9	Ulmer	Ulmer	Ulmer	Ulmer	3,3%	Ulmer	3,3%
10	Ulmer	Ulmer	Ulmer	Ulmer	3,3%	Ulmer	3,3%
11	Ulmer	Ulmer	Ulmer	Ulmer	3,3%	Ulmer	3,3%
12	Ulmer	Ulmer	Ulmer	Ulmer	3,3%	Ulmer	3,3%
13	Ulmer	Ulmer	Ulmer	Ulmer	3,3%	Ulmer	3,3%
14	Ulmer	Ulmer	Ulmer	Ulmer	3,3%	Ulmer	3,3%
15	Ulmer	Ulmer	Ulmer	Ulmer	3,3%	Ulmer	3,3%
16	Ulmer	Ulmer	Ulmer	Ulmer	3,3%	Ulmer	3,3%
17	Ulmer	Ulmer	Ulmer	Ulmer	3,3%	Ulmer	3,3%
18	Ulmer	Ulmer	Ulmer	Ulmer	3,3%	Ulmer	3,3%
19	Ulmer	Ulmer	Ulmer	Ulmer	3,3%	Ulmer	3,3%
20	Ulmer	Ulmer	Ulmer	Ulmer	3,3%	Ulmer	3,3%
21	Ulmer	Ulmer	Ulmer	Ulmer	3,3%	Ulmer	3,3%
22	Ulmer	Ulmer	Ulmer	Ulmer	3,3%	Ulmer	3,3%
23	Ulmer	Ulmer	Ulmer	Ulmer	3,3%	Ulmer	3,3%
24	Ulmer	Ulmer	Ulmer	Ulmer	3,3%	Ulmer	3,3%
25	Ulmer	Ulmer	Ulmer	Ulmer	3,3%	Ulmer	3,3%
26	Ulmer	Ulmer	Ulmer	Ulmer	3,3%	Ulmer	3,3%
27	Ulmer	Ulmer	Ulmer	Ulmer	3,3%	Ulmer	3,3%
28	Ulmer	Ulmer	Ulmer	Ulmer	3,3%	Ulmer	3,3%
29	Ulmer	Ulmer	Ulmer	Ulmer	3,3%	Ulmer	3,3%
30	Ulmer	Ulmer	Ulmer	Ulmer	3,3%	Ulmer	3,3%
31	Ulmer	Ulmer	Ulmer	Ulmer	3,3%	Ulmer	3,3%
32	Ulmer	Ulmer	Ulmer	Ulmer	3,3%	Ulmer	3,3%
33	Ulmer	Ulmer	Ulmer	Ulmer	3,3%	Ulmer	3,3%
34	Ulmer	Ulmer	Ulmer	Ulmer	3,3%	Ulmer	3,3%
35	Ulmer	Ulmer	Ulmer	Ulmer	3,3%	Ulmer	3,3%
36	Ulmer	Ulmer	Ulmer	Ulmer	3,3%	Ulmer	3,3%
37	Ulmer	Ulmer	Ulmer	Ulmer	3,3%	Ulmer	3,3%
38	Ulmer	Ulmer	Ulmer	Ulmer	3,3%	Ulmer	3,3%
39	Ulmer	Ulmer	Ulmer	Ulmer	3,3%	Ulmer	3,3%
40	Ulmer	Ulmer	Ulmer	Ulmer	3,3%	Ulmer	3,3%
41	Ulmer	Ulmer	Ulmer	Ulmer	3,3%	Ulmer	3,3%
42	Ulmer	Ulmer	Ulmer	Ulmer	3,3%	Ulmer	3,3%
43	Ulmer	Ulmer	Ulmer	Ulmer	3,3%	Ulmer	3,3%
44	Ulmer	Ulmer	Ulmer	Ulmer	3,3%	Ulmer	3,3%
45	Ulmer	Ulmer	Ulmer	Ulmer	3,3%	Ulmer	3,3%
46	Ulmer	Ulmer	Ulmer	Ulmer	3,3%	Ulmer	3,3%
47	Ulmer	Ulmer	Ulmer	Ulmer	3,3%	Ulmer	3,3%
48	Ulmer	Ulmer	Ulmer	Ulmer	3,3%	Ulmer	3,3%
49	Ulmer	Ulmer	Ulmer	Ulmer	3,3%	Ulmer	3,3%
50	Ulmer	Ulmer	Ulmer	Ulmer	3,3%	Ulmer	3,3%

Abb. 22: Image/Kaufbereitschaft-Fit bei klassischen Marken

Was hat dies konkret mit dem Controlling und Consulting zu tun? Nun, zum einen gibt es im Beratungsmarkt inzwischen auch Ansätze für „Consulting- und/oder Controllingmarken“, nämlich Beratungsunternehmen, die sich beispielsweise auf externes Controlling und/oder auf die Controllingberatung spezialisiert haben. Zum anderen – und das ist hier unser primärer Fokus – geht es darum, dass eine Controllingabteilung und evtl. auch ein einzelner Controller bestimmte eigene Schwerpunkte setzen (z. B. gemäß Weiterbildungsrichtung im Beratungsbereich), die nicht unbedingt vom internen Consulting- und Controllingmarkt akzeptiert werden.

Noch drastischer trifft dieser Aspekt auf andere Beratertypen zu. Wir finden hier also eine Entsprechung zu der in Abb. 22 dargestellten Markenproblematik: Das evtl. sogar mühsam und kostenintensiv aufgebaute Image eines Beraters harmoniert ggf. nicht mit der Nachfrageakzeptanz im Allgemeinen oder zumindest in Bezug auf einzelne Teilleistungen. Abb. 23 veranschaulicht daher, wie nach unseren Erfahrungen und Datenlage die Übertragung der Markenproblematik auf den Consultingbereich aussieht. M. a. W.: Abb. 23 stellt zusammenfassend mittels Ratingwerten dar, wie das Image eines jeweiligen Beratertyps mit Kaufbereitschaft bzw. „Budgetzuord-

nungswille“ im Ranking positioniert ist. Darüber hinaus wird dieser Aspekt auch auf einzelne Controllingteilleistungen angewendet. Wir sind uns bewusst, dass bei dieser Aussage lt. Abb. 23 zwar lediglich Tendenzen wiedergegeben werden; diese sprechen aber hier für sich:

- Bei Einbeziehung des „Zahlungswillens“, also der Kaufbereitschaft, dominiert der oftgescholtene EB; für ihn wird offenbar doch am liebsten gezahlt!
- Bei den einzelnen Consultingbereichen sind tendenzielle Newcomer wie Rating/Basel und Human-Resources HR ganz vorne, und

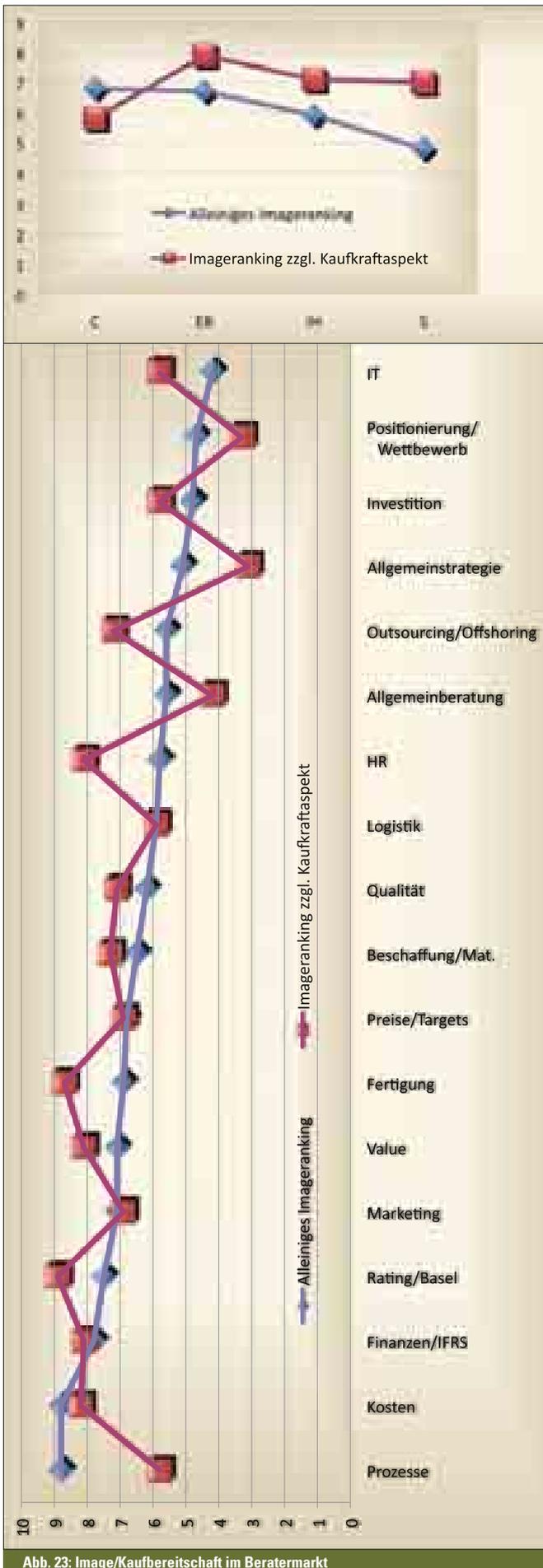


Abb. 23: Image/Kaufbereitschaft im Beratermarkt

natürlich auch eine Produktionsberatung – das Sachziel des Unternehmens wird also nicht vergessen; es muss durch Beratung ggf. alimentiert werden!

Darüber hinaus stellt Abb. 24 dar, (vgl. analog auch Biesalski / Holzer 2008), wie Berater gemäß ihrer jeweiligen **Prozessperformance** positioniert sind. Eine solche Prozessperformance fokussiert eher strategische vs. operative Elemente und besteht u. a. aus den Items.

- Festlegung von Positionierungszielen (z. B. spezieller Logistikberater)
- Separate Positionierung einzelner Beratungsleistungen (beispielsweise seitens der Controllingabteilung spezielle Marketingberatung)
- Abstimmung, ob einzelne Positionierungsaktionen mit dem Hauptziel konform gehen (z. B. Abstimmung von Weiterbildungsaktivitäten)
- Existenz eines Positionierungsplans (z. B. C eher in Richtung auf IH)
- Berücksichtigung von Marktforschungsaspekten bei der Positionierung (z. B. dezentralisierte Consultingabteilung bei expandierendem mittelständischen Global-Player)
- Mandantenintegration
- Interne Abstimmung/Kommunikation im Consultingbereich.
- Controlling des Consulting einschl. Festlegung von Consultingzielen.

Es fällt dabei auf, dass sich EBs keineswegs grundsätzlich anders als die anderen Berateransätze positionieren, sondern dass insgesamt eher **indifferente Mittelfeldpositionen** eingenommen werden. Insofern sprechen diese Ergebnisse für einen künftig noch intensiveren Wettbewerb im Beratermarkt, da kein Beratertyp sich durch eine prozessbasierte Positionierung besonders hervortut! Sogar das Selfcontrolling, auf das selbstverständlich nicht alle üblichen Kriterien der Prozessperformance gänzlich passen (z. B. Mandantenintegration), steht noch ungefähr im Mittelfeld. Auch dieser eher beraterinterne Effekt gibt mit all diesen Mittelfeldpositionen einen deutlichen Hinweis auf die **steigende Wettbewerbsintensität zwischen den Beratertypen und Beratungsansätzen**.

Hilft da als Fazit nur noch *Dylans „I ain't lookin' to compete with you ...“*, also die Abstimmung der Beratertypen untereinander? Unserer Erfahrung nach: Ja! Denn immer öfter werden sich parallel verschiedene Beratertypen im (größeren) Unternehmen tummeln – „Kampf“ bringt dabei weder für die Wettbewerber untereinander noch für den Klienten etwas. Vielmehr muss oftmals einvernehmlich das Beratungspaket segmentiert werden. Das bedeutet aber nicht: das Fell des Bären unter den Beratern aufzuteilen. Schließlich gibt es ja noch Meta-Consultants – und interne Controller! –, die aufpassen und Beraterkartelle wittern könnten. Abschließend veranschaulicht Abb. 25, wie die verabredungsbasierte Abgren-

zung der Beratungsaufgaben, also das Claim-Staking, von den verschiedenen Marktparteien gesehen wird (Angaben bzw. Zustimmung bzw. Ablehnung in Prozent). Danach spricht – trotz aller eventuellen wettbewerblichen Bedenken – viel für eine **Beratungssegmentierung**, nicht zuletzt auch seitens der Beratungsleistungen nachfragenden Managerseite, die das volkswirtschaftliche Argument der Wettbewerbssenkung wohl eher untergewichtet. Wir hoffen nicht, dass diese Aufgabenteilung zur Textfortsetzung des o. g. *Dylan*-Zitats führt „... beat or cheat or mistreat you“!

Literatur

Andres, N.: Budgetverschwender oder Geizkragen? Absatzwirtschaft 2008 (Sonderheft Marken), 134–138 (www.bsi.ag)
 Biesalski, A. / Holzer, M.: Alle müssen an einem Strang ziehen. Absatzwirtschaft 2008 (Sonderheft Marken), 140–142 (www.brandingrating.de)
 Römer, G.: Der externe Controller. Controller Magazin 1998, 79–82

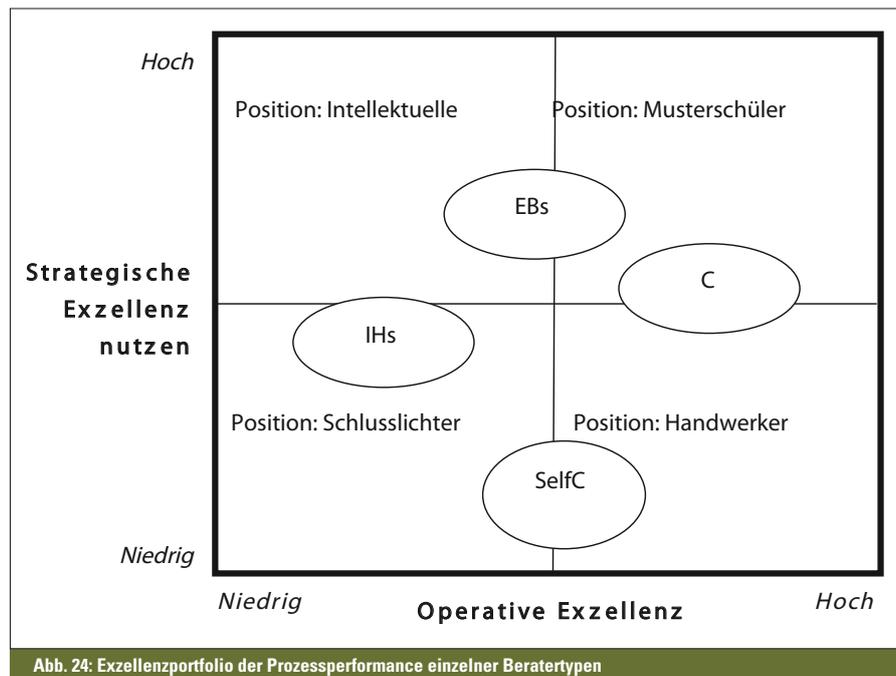


Abb. 24: Exzellenzportfolio der Prozessperformance einzelner Beratertypen

Witt, F.-J.: Unternehmensführung mit „Managern auf Zeit“. Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis 1987, 288–299
 Witt, F.-J.: Unternehmensberatung. Handbuch Steuerberater Neue Beratungsfelder, hrsg. v. V. Römermann, Bonn 2005, 913–1126
 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 Controlling-erfolg (noch internes Manuskript). 2008

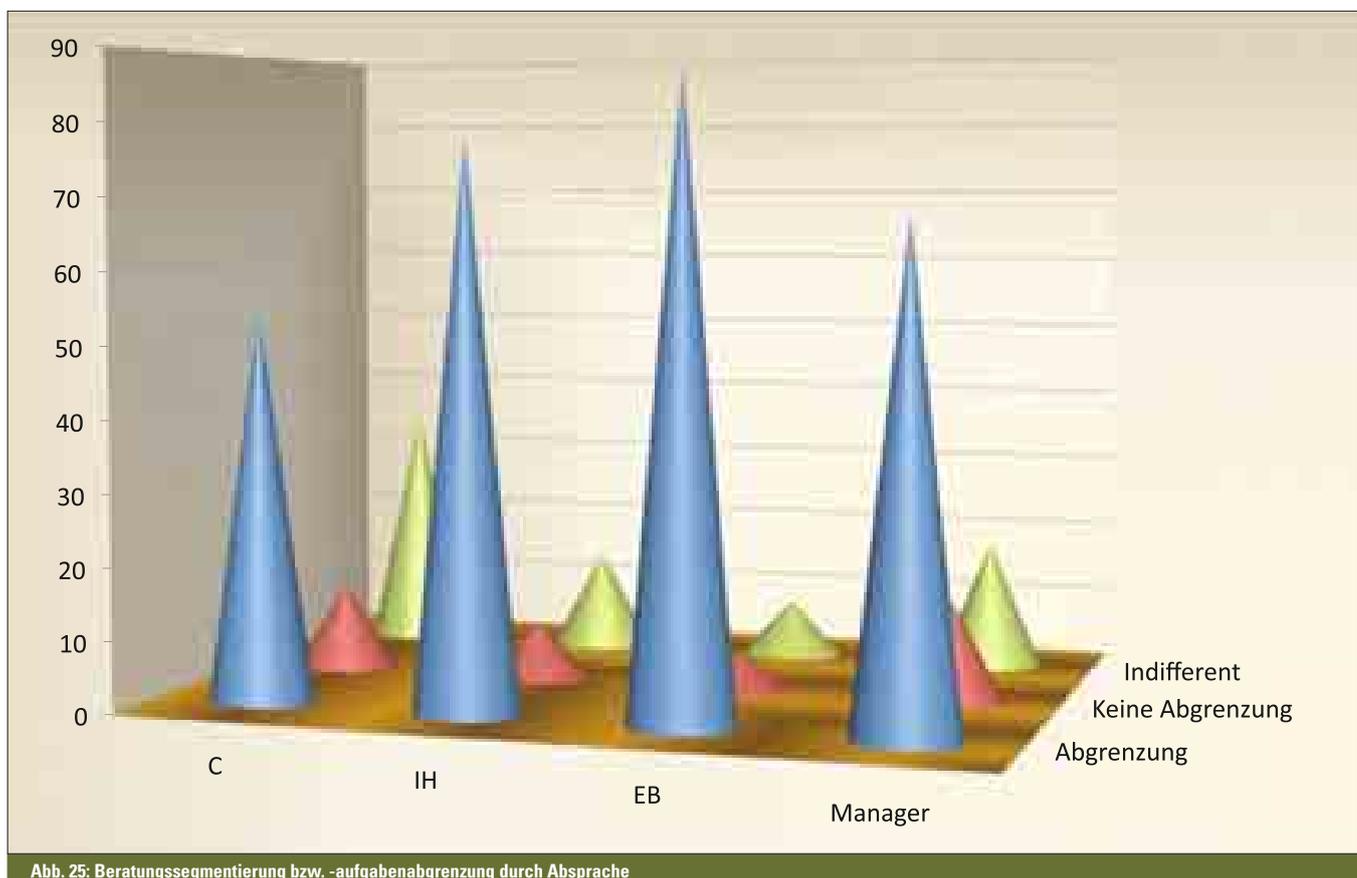


Abb. 25: Beratungssegmentierung bzw. -aufgabenabgrenzung durch Absprache



Balanced Scorecard in mittelständischen Versorgungsunternehmen

Erfahrungen und kritische Erfolgsfaktoren bei der Einführung

von Solveig Reißig-Thust

Der Einsatz der Balanced Scorecard (BSC) als Instrument zur Umsetzung von Unternehmensstrategien hat sich seit einiger Zeit in Großunternehmen etabliert. Implementierungserfahrungen wurden bereits mehrfach in empirischen Studien dargelegt.¹ Dagegen wird für mittelständische Unternehmen (KMU)² zwar in der Literatur und Praxis der vermehrte Einsatz dieses Instrumentes gefordert, jedoch bleibt die Verbreitung der BSC im Vergleich zu Großunternehmen weit zurück.³ Konkrete Erfahrungsberichte und praxisorientierte Hinweise für KMU wurden bislang kaum veröffentlicht. Die folgenden Ausführungen sollen einen Beitrag zur Schließung dieser Lücke leisten.

BSC im Mittelstand – besondere Herausforderungen

Um die Zweckmäßigkeit einer BSC für ein KMU analysieren zu können, muss auf deren Besonderheiten in Bezug auf den Unternehmensaufbau, die Unternehmenskultur, die Arbeitsweise und die Prozessabläufe eingegangen werden. Diese besonderen Charakteristika lassen in ei-

nigen Aspekten eine **leichtere Einführung** vermuten, als dies von Großunternehmen bekannt ist, erzeugen aber **bei anderen Gesichtspunkten wesentlich mehr Widerstand** und erschweren damit eine erfolgreiche Implementierung.

Unternehmensstrategie

Eine **Unternehmensstrategie**, als Voraussetzung für die Konzeption einer BSC, ist bei KMU im Vergleich zu Großunternehmen **häufig weniger stark ausformuliert** und existiert häufig nur „intuitiv“.⁴ Zudem beschränkt sie sich inhaltlich oft auf das operative Tagesgeschäft.⁵ Dies liegt hauptsächlich darin begründet, dass in KMU nicht genug personelle bzw. finanzielle Ressourcen für eine strategische Abteilung zur Verfügung stehen bzw. aufgrund des Führungssystems dies vom Unternehmenslenker in Eigenverantwortung übernommen wird.⁶ Bei der Einführung der BSC bedeutet dies, dass das Projektteam einen Mehraufwand bzw. zeitlichen Puffer für die Ausformulierung der Strategie einplanen sollte.

Unternehmensorganisation

Während Großunternehmen über ausgefeilte Strukturen, Heerscharen unterschiedlichster Spezialisten mit ausgeklügelten Prozessabläufen verfügen, sind KMU **strukturell flacher organisiert** und besitzen Mitarbeiter mit wesentlich generalistischeren Fähigkeiten. Allerdings sind sie aufgrund ihrer Unternehmensgröße zu meist auch schneller entscheidungsfähig.

Hinzu kommt, dass KMU in der Regel von anderen Unternehmertypen geleitet werden als Großkonzerne. **95 % der KMU sind klassische Familienunternehmen**, in denen die Gründer noch immer einen direkten Bezug – sei es im Vorstand, im Aufsichtsrat oder als stiller Gesellschafter – zu ihrem Unternehmen besitzen.

Da in KMU flache Hierarchien existieren, die Mitarbeiter in großer Anzahl aktiv an den Wertschöpfungsketten teilhaben und der Verwaltungs-Apparat zumeist nur gering ausgeprägt ist, besteht eine **gute Möglichkeit, die Mitarbeiter frühzeitig in das Projekt zu integrieren**.

ren und die Einführung der BSC nicht zu einem Projekt verkommen zu lassen, welches in der Wahrnehmung der Mitarbeiter nur von „denen da oben“ gewollt wird. Daher sollte die Gefahr, einen BSC-Prozess zu implementieren, der allein in der Führungsetage stattfindet und die betroffenen Mitarbeiter nicht beteiligt, in KMU eher gering ausgeprägt sein.

Führungsstil und Commitment der Unternehmensführung

Bei KMU besteht in den meisten Fällen eine **Einheit von Leitung, Entscheidung und Verantwortung sowie Risiko und Kontrolle**. An der Spitze des Unternehmens steht zumeist eine dominante Unternehmerpersönlichkeit. Eine Delegation von Kompetenzen erfolgt i.d.R. personenorientiert. Veränderungen in KMU sind daher fast ausschließlich unter Zustimmung der jeweiligen Unternehmensführung möglich.

Für den Projektleiter der BSC-Einführung bedeutet dies, dass als oberste Prämisse eine **enge Zusammenarbeit und Unterstützung der Unternehmensleitung** angestrebt werden muss. Hierbei liegt der Vorteil vor allem darin, dass gerade in kleineren Unternehmen die Unternehmensführung beim Aufsetzen eines solchen Projektes aufgrund des gebundenen Ressourcen- und Zeitaufwandes sehr intensiv für einen positiven Erfolg mitwirken wird, eine aktive Statusverfolgung betreibt und Projektentscheidungen unterstützt.

Für den BSC-Projektleiter kann aufgrund der direkten Nähe zur Geschäftsleitung die Umsetzung erheblich leichter fallen, da viele KMU Veränderungen durch Entscheidungen der obersten Führungsebene und zumeist nur unter geringer Rücksprache bzw. kritischen Diskussionen mit dem mittleren Management erleben. Im Zuge der Implementierung der BSC ist es somit gerade **in der Anfangsphase wesentlich einfacher, das Projekt sauber aufzusetzen**, da hier die Unterstützung der Unternehmensführung viele Steine aus dem Weg räumen kann. Die Herausforderung besteht darin, die Unternehmensleitung über die Anfangsphase hinaus lange genug in das Projekt zu involvieren, um nicht einen wichtigen Promotoren zu verlieren und eventuell den Projekterfolg zu gefährden.

Als nachteilig kann sich erweisen, dass die durch die BSC erzeugten Informationen insbesondere in inhabergeführten KMU nicht unbedingt erwünscht sein können. So kann eine **fehlende Bereitschaft der Geschäftsführung zu vermehrter Transparenz** zum entscheidenden Hemmnis einer BSC-Einführung in KMU werden.⁷

Projektmanagement

Die Einführung einer BSC sollte als ein eigenständiges, klar strukturiertes Projekt durchgeführt werden. Natürlich ist auch in KMU der Umgang mit Projekten bekannt, welche eine Zusatzanforderung und zeitlich begrenzte Sonderaufgabe für die im Projekt involvierten Mitarbeiter bedeutet. Doch ein strategisches Projekt innerhalb des Unternehmens besitzt ein anderes Gewicht als viele operative Projekte. Da hier neben der Einführung einer BSC vor allem auch interne Veränderungsmaßnahmen durchgeführt werden, muss das Projekt sauber nach den Erkenntnissen des standardisierten Projektmanagements umgesetzt werden.

Zumeist hat ein KMU nicht die eigene Kompetenz im Haus, um ein Projekt dieser Größe zu realisieren, so dass über den **Einsatz von externen Beratern** nachgedacht werden sollte. Viele Mittelständler haben jedoch keine finanziellen Ressourcen für den Einkauf externer Dienstleistung bzw. besitzen aufgrund ihrer Historie eine **Tendenz zum „Selbermachen“** und könnten damit, sollte kein gut geschultes Projektmanagement-Personal vorhanden sein, ungewollt ein erhöhtes Projektrisiko eingehen.

Datenqualität

Das Berichtswesen in KMU ist um ein vielfaches weniger durch externe Vorgaben geprägt als dies in Großunternehmen der Fall ist. Dies sorgt allerdings dafür, **dass viele finanzielle Zahlen nicht immer aktuell zur Verfügung stehen** und für viele nichtmonetäre Kennzahlen zumeist keine Datenquellen gefunden werden können.⁸ Während Großkonzerne große Rechnungswesen- und Controllingabteilungen mit gut ausgebildeten Spezialisten be-

sitzen, verfügen KMU nur über wenige Personen, die sich mit dieser Thematik auseinandersetzen, und die im Zuge der Einführungeiner BSC nun unbedingt involviert werden müssen.

Bei der Einführung der BSC hat sich gezeigt, dass einfache, übersichtliche, **meist auf MS-Excel basierende Tools** am wirkungsvollsten sind. Die Vorteile der aufwendigeren Systeme können erst nach einer Übergangsphase von 1-3 Jahren wirklich genutzt werden.⁹

Projektaufwand

Als weiterer Punkt sei hier noch auf die **nicht unerheblichen Kosten bei der Einführung** einer BSC verwiesen. Gilles sieht hierin eine der wesentlichen Ursachen für die (noch) geringe Verbreitung der BSC in KMU.¹⁰ Die monetären Projektkosten und der personelle Aufwand innerhalb des Projektes dürften, gemessen am restlichen jährlichen Investitionsvolumen bzw. den anfallenden buchhalterischen Kosten, im Verhältnis einen wesentlich höheren Anteil einnehmen als dies bei den Großkonzernen der Fall ist.

Daher sind der finanzielle Aufwand und die Bindung der knappen personellen Ressourcen für ein mittelständisches Unternehmen ein erhöhtes Risiko, da die Mitarbeiter, die in der Projektzeit **für das Tagesgeschäft nicht zur Verfügung** stehen, nur schwer ersetzt werden können. Auch dadurch entsteht die **Gefahr einer Überbürokratisierung**, da ein KMU mit einer BSC nun auch einen erweiterten Personalbedarf für strategische Problemstellungen benötigt und sich damit von der klassisch auf das Tagesgeschäft fokussierten Ansichtswiese entfernt.

Die Analyse zeigt, dass die Implementierung einer BSC trotz einzelner struktureller Vereinfachungen KMU vergleichsweise stärker belastet als Großunternehmen. Im Folgenden soll anhand eines Praxisbeispiels gezeigt werden, wie sich diese **strukturellen und kulturellen Hemmschwellen überwinden** lassen, um auch in einem mittelständischen Unternehmen die Wahrscheinlichkeit einer erfolgreichen Einführung der BSC zu erhöhen.

Einführung einer BSC in einem mittelständischen Versorgungsunternehmen

Bei unserem Praxisbeispiel handelt es sich um ein **kommunales Versorgungsunternehmen mit knapp 750 Mitarbeitern** in einem Einzugsgebiet von mehr als 500.000 Einwohnern. Seit einigen Jahren hat man begonnen, einen kompletten Umwandlungsprozess durchzuführen, um sich gegenüber den Kunden und den Gesellschaftern als innovatives und modernes Unternehmen präsentieren zu können. Als langfristiges Ziel wird eine mögliche Privatisierung angestrebt. Die Geschäftsführung hat jedoch erkannt, dass dies nur gelingen kann, wenn alle Mitarbeiter ein **neues kosten-, kunden- und serviceorientiertes Bewusstsein** verinnerlichen und auch nach außen präsentieren.

Zur Erreichung dieser Zielsetzung wurde im Jahr 2006 durch die Geschäftsführung die Implementierung einer BSC beschlossen.

Projekttitrierung

Die Unternehmensführung hatte im Jahr 2005 **Defizite in der strategischen Ausrichtung** und wertorientierten Handlungsweise des Unternehmens festgestellt und darauf eine einheitliche Unternehmensstrategie definiert, in der die Unternehmensziele, **die Strategie und die Werte** der Firma definiert und **unternehmensweit kommuniziert** wurden. Dieses „Vorprojekt“ wurde von der Geschäftsführung in Eigenregie geführt und bis Sommer 2006 umgesetzt, noch bevor das eigentliche „BSC-Projekt“ startete. Als ein Ergebnis des Projektes wurden das Leitbild des Unternehmens sowie die Unternehmensziele ausformuliert. (siehe [Abb. 1](#)).

Darauf aufbauend wurden die **Ziele des Unternehmens definiert**: Effizienz, Zukunftsfähigkeit, Service, Qualität sowie Wachstum. Die Strategie, welche sich aus den Zielen und dem Leitbild ableitet, umfasst die wichtigsten Eckpfeiler für regionale Versorgungsunternehmen.

Die Basis der strategischen Ausrichtung bildet die **Kosteneffizienz**. Das Unternehmen hat sich unter dieser Prämisse das Ziel gesetzt, eine möglichst hohe Prozessergiebigkeit zu

erreichen, ohne allerdings Qualitäts- und Nachhaltigkeitskriterien zu vernachlässigen. Auf diese Weise soll sichergestellt werden, dass sowohl die Interessen der Kunden als auch die der Gesellschafter der Firma gewahrt werden können.

Als zweiter strategischer Eckpfeiler wird ein **organisches Wachstum** angestrebt, allerdings nur bei Gewährleistung einer nutzbringenden Prozesseffizienz. Auf diese Weise soll ein größeres Kundenpotenzial erschlossen und der Einzugsbereich vergrößert werden.

Für das regionale Unternehmen bildet die dritte Strategiesäule die Realisierung von **Effizienz- und Synergiepotenzialen** mit anderen Firmen.

Innerhalb des Projektfeldes konnte man schnell realisieren, dass zwar durch die Formu-

sifiziert in ihrer Gesamtheit die BSC ergeben. Im Zuge des Aufbaus der BSC hat sich das Projektteam gegen die klassischen vier Perspektiven aus der Literatur entschieden. Stattdessen wurden die bekannten Sichten unternehmensspezifisch angepasst, so dass nun folgende Perspektiven ausgewählt wurden:

- Finanzen
- Umfeld
- Prozesse
- Mitarbeiter

Durch diese Gruppierungen sollte es den Leitenden Angestellten ermöglicht werden, Kennzahlen ihrer Bereiche in die BSC mit einzubringen und sinnvoll zu klassifizieren. Im Detail wurden die **Finanzkennzahlen** dafür genutzt, um unternehmensweit alle relevanten Kennzahlen in international anerkannte fiskalische Standardbegriffe zu überführen und diese den Leitenden Angestellten zugänglich zu machen.

Die zweite Sichtweise, das **Umfeld**, stellt eine Zusammenfassung aller signifikanten äußeren Einflussfaktoren dar, welche für die Ausrichtung des Unternehmens von Bedeutung sein können. Hier wurden vor allem Kennzahlen integriert, die

die Kunden und die Gesellschafter abbilden. So wurden bei Umfeldsicht Kennzahlen wie z. B. „Kundenzufriedenheit“ und „Beschwerdehäufigkeit“ ausgeprägt.

Die **Prozesssicht** dient zur Visualisierung und Sicherstellung der ablaufenden Kernprozesse im Unternehmen. Da das Kerngeschäft des Unternehmens transparent strukturiert ist, wurden die Kennzahlen fast ausschließlich auf die technischen wertschöpfenden Bereiche des Unternehmens konzentriert.

Als vierte Sicht wird innerhalb der Sektion **Mitarbeiter** vor allem der Fokus auf das Entwicklungspotenzial der Mitarbeiter gelegt. Da das Unternehmen bei der Suche nach Leistungsträgern aus der Wirtschaft auf dem Arbeitsmarkt den mittelstandstypischen Herausforderungen unterliegt, hat sich die Firma als Ziel gesetzt,

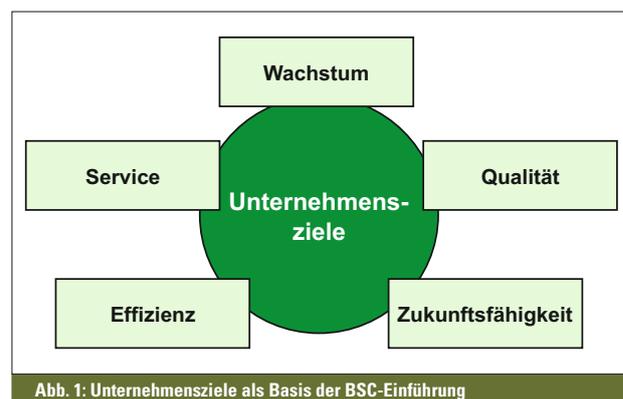


Abb. 1: Unternehmensziele als Basis der BSC-Einführung

lierung der Unternehmensstrategie und die Benennung der Ziele die Grundlagen für das Projekt BSC gelegt werden konnten, jedoch diese **Strategie nur wenigen Mitarbeitern wirklich bekannt** war. Weiterhin wurden die Werte des Unternehmens auch von den Führungskräften nur bedingt vermittelt bzw. gelebt, was in dieser frühen Phase bereits erahnt werden konnte, aber erst zu einem späteren Zeitpunkt innerhalb der BSC-Projektumsetzung durch eine Mitarbeiter-Umfrage visuell darstellbar wurde.

Projektdurchführung und -ergebnisse

Das Kernergebnis innerhalb des Projektes sind die seit Anfang 2008 ausgewählten Kennzahlen, welche analysiert, strukturiert und klas-

Finanzen		Prozesse	
EBIT	T€	Gesamtkosten technische Bereiche	T€
EBT	T€	Betriebskosten technische Bereiche	T€
Cash Flow	T€	Gesamtkosten Vertrieb	T€
Verschuldungsfaktor	T€	Instandhaltungsmittel	T€
ROCE	%	Netzerneuerungsrate	%
Wertbeitrag	T€	Durchschnittskosten der Netzerneuerung	€/m
Investitionsquote	%	Verwaltungskosten	%
Netto-Umlaufvermögen	T€	Auslastungsindex	%
Verzinsung des Anlagekapitals	%		
Umfeld		Mitarbeiter	
Beschwerdehäufigkeit	Verhältnis	Anzahl der MA	Anzahl
Kundenzufriedenheitsindex	Index	Durchschnittlicher Personalaufwand	T€
Störungsminuten	Minuten	Anteil der Mitarbeiter in Personalentwicklung	%
Grenzwertüberschreitungen	%	Weiterbildungsaufwand je Mitarbeiter	€/MA
Vorhaltezeitraum	Tage	Mitarbeiter-Zufriedenheit	Index
Einwohnerspez. Jahresbelastung	€ pro EW und Jahr		
Engagement	T€		

Abb. 2: Kennzahlen und Berechnungseinheiten der BSC

die eigenen Mitarbeiter stärker zu fördern, sie umfassend weiterzubilden und ihnen damit neue Perspektiven zu ermöglichen.

Abbildung 2 gibt eine Übersicht über ausgewählte Kennzahlen, die in die BSC aufgenommen wurden.

Neben diesen positiven Projektergebnissen gibt es allerdings noch einige offene Punkte. Es ist noch nicht bei allen Kennzahlen eindeutig geklärt, wo die benötigten Daten zur Darstellung der Kennzahl herkommen sollen. In Summe für alle Kennzahlen bedeutet dies, dass von den insgesamt 41 definierten Zahlen **noch 18 Kennziffern mit ungeklärten oder teilweise nicht vorhandenen Datenquellen** ausstehen. Problemlos läuft dagegen aufgrund des vorhanden kaufmännischen IT-Systems (SAP) die Ableitung der Finanzkennzahlen.

Zusätzlich ist die Zusammensetzung einzelner Kennzahlen noch in der Diskussion. Dies betrifft insbesondere sämtliche Prozesskennzahlen, bei denen Kostenfaktoren involviert sind. Der Kritikpunkt der Leitenden Angestellten bei den Prozesskennzahlen war vor allem die **Intransparenz bei der Zusammensetzung der Kennzahlen**, die einen detaillierten Einblick in die komplexen Zusammenhänge der Aggregationsstufen verwehrt und damit die **Be-**

einflussbarkeit der Kennzahlen durch Maßnahmen nahezu unmöglich macht.

Weiterhin wurden auch die **Abhängigkeiten einzelner Kennzahlen nicht detailliert eruiert**. So existiert keine übergreifende und umfassende Aussage, zwischen welchen Kennzahlen Abhängigkeiten bestehen und wie sie beseitigt werden können. Zwar ist den Projektbeteiligten bewusst, dass z. B. eine Verbesserung der Kennzahl „Mitarbeiter-Zufriedenheit“ nur mit einem erhöhten Kostenvolumen innerhalb des Personalbereiches möglich ist, um Mitarbeiter mittels Weiterbildungen und detaillierten Anreizsystemen zu motivieren, was allerdings mit den Zielvorgaben des Bereichsleiters „Rechnungswesen“ kollidieren dürfte.

Auch dürfte eine Erhöhung der Kennzahl „Netzerneuerungsrate“ dazu führen, dass Mittel bei anderen Prozessen bzw. Bereichen gestrichen werden. Insofern ist bei diesen beiden Beispielen bereits das Dilemma der Leitenden Angestellten zu erkennen. Sie haben jetzt die direkte Verantwortung für die Ausprägung verschiedener Kennzahlen, an deren Erfolg sie gemessen werden. Allerdings besitzen sie aufgrund der Abhängigkeiten der Kennzahlen untereinander nur einen sehr begrenzten Spielraum, um Maßnahmen zur Kennzahlenverbesserung durchzuführen bzw. zusätzliche finanzielle Mit-

tel zur Optimierung zu erschließen. Hier muss zur Sicherstellung der Akzeptanz der BSC auf der mittleren Führungsebene unbedingt Transparenz geschaffen werden.

Positiv ist zu vermerken, dass es dem Projektteam entgegen aller Widerstände gelungen ist, **jede Kennzahl mit Verantwortlichkeiten** zu besetzen. Wie bereits beschrieben sollen nun die Leitenden Angestellten (Kennzahlenverantwortlichen) Maßnahmen zur Kennzahlenverbesserung der Geschäftsführung unterbreiten. Weiterhin sollen vor allem die beschriebenen Missstände (Abhängigkeiten, Inhalte der Kennzahlen, Mehrverantwortlichkeiten) noch einmal aufgegriffen und verbessert werden.

Zusammenfassung und Lessons learned

Die BSC ist sowohl für große wie auch für mittelständische Unternehmen ein sinnvolles Instrument zur **Unterstützung des strategischen Führungsprozesses** und zur Umsetzung in operative Maßnahmen. Hierbei ist jedoch zu beachten, dass die exakte Einführung, die Verankerung innerhalb des Unternehmens und die Integration der BSC als steuerbares Managementsystem (und nicht nur als einfaches Kennzahlensystem) Herausforderungen

sind, die lediglich unter erhöhten Aufwendungen erreicht werden können.

Dazu muss den Verantwortlichen im Unternehmen bewusst sein, dass die Einführung einer BSC kein beliebiges standardisiertes Projekt ist, sondern einen **großen Veränderungsprozess** mit sich bringt, welcher vor allem die Top- und Mittelmanagementebenen nachhaltig verändert. So sollten KMU darauf achten, dass die erstellte BSC individuell auf ihr Unternehmen zugeschnitten ist und kein Standardwerkzeug mit branchenspezifischen Kennzahlen widerspiegelt. Die Umsetzung der BSC sollte sich auf die wesentlichen Sachverhalte konzentrieren und nicht als umfassende Lösung für alle Unternehmensprobleme gesehen werden.

Da es sich bei der Implementierung einer BSC um einen Veränderungsprozess handelt,

rungen zu benennen und die vorhandenen Ängste der Mitarbeiter minimieren zu können. Es ist wichtig, dass gerade in der Anfangsphase diese ressourcenbindenden Aufwendungen auch im Projektumfang eingeplant werden, da sie zeitlich nicht zu unterschätzen sind und vielfach die Aufwendungen der anschließenden operativen Projektumsetzung reduzieren helfen.

So sollte neben der Einbeziehung des tatkräftigen Projektsponsors auch eine intensive **Analyse möglicher Promotoren und Opponenten** durchgeführt werden, um bereits vor dem eigentlichen Projektstart die Befürworter des Projektes unterstützen und die zu erwartenden Argumente der Gegner des Projektes entkräften zu können.

Weiterhin sollte gerade für KMU eine **möglichst kurze Projektlaufzeit** eine hohe Priorität

3. Die Projektleitung sollte nur in Ausnahmefällen ein Leitender Angestellter übernehmen, der bei dieser Thematik befangen sein könnte, sich in derselben Hierarchie-Ebene wie die Betroffenen befindet, der aufgrund seiner Stellung im Unternehmen etwas zu verlieren hat oder im Zuge der politischen Verwicklungen Projektzugeständnisse machen wird. Es wird eine unabhängige neutrale Führungskraft als Projektleiter benötigt.

4. Das Projekt sollte aufgrund der Ressourcenbindung und Neuausrichtung des Unternehmens spätestens in einem Jahr abgeschlossen sein.

5. Das Projekt muss im Unternehmen allen Mitarbeitern bekannt gemacht werden. Es nutzt wenig, wenn Führungsebene und Geschäftsleitung die Thematik als Projekt betreiben, der abschließende Übergang ins Tagesgeschäft aber von den Fachebenen realisiert werden muss. Auch kann dann der einsetzende Veränderungsprozess im Unternehmen nicht stattfinden, da bei Leitenden Angestellten die größten Widerstände gegen das Projekt auftreten werden.

6. Die Verknüpfung der BSC-Kennzahlen mit leistungsbezogenen Gehaltsbestandteilen sollte erst dann erfolgen, wenn die BSC eine Testphase erfolgreich durchlaufen hat. Auf diese Weise können Interdependenzen zwischen den Kennzahlen diskutiert sowie Zielwerte nachjustiert werden.

7. Externe Mitarbeiter sollten an wichtigen Schaltstellen innerhalb des Projektes eingesetzt werden. Durch vertragliche Vereinbarungen sollte gewährleistet werden, dass die Spezialisten an einer schnellen Umsetzung der Thematik interessiert sind

8. Sobald die Kennzahlen definiert sind, sollten sofort anschließend die ersten Maßnahmen (als Folgeprojekte) zur Verbesserung der Kennzahlen angesetzt werden, um den Mitarbeitern des Unternehmens die neuen Veränderungen und deren Folgen transparent zu gestalten.

Sollten diese Punkte während des Projektes genügend Beachtung finden, ist die Einführung

Autor



■ Prof. Dr. Solveig Reißig-Thust

ist Professorin für Betriebliches Rechnungswesen, insbes. interne Unternehmensrechnung an der Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin.

E-Mail: sreissig@hwr-berlin.de

sollte das Projekt nie im Alleingang von der Geschäftsleitung und den Unternehmensstrategen umgesetzt werden, sondern immer in enger Zusammenarbeit mit den jeweiligen Beteiligten. Das Projektteam sollte sich immer bewusst sein, dass **die größten Hürden** bei der Umsetzung der BSC nicht in der sachlichen Diskussion der Projektinhalte liegen werden, sondern **in den zwischenmenschlichen Empfindungen der Betroffenen**. So liegt der Schlüssel zur erfolgreichen Implementierung des Projektes auch in der transparenten und kontinuierlichen Kommunikation.

Es müssen seitens der Projektleitung mit **Unterstützung der Unternehmensführung** gerade in der Anfangsphase des Projektes viele Abstimmungen und Meetings durchgeführt werden, die den Zweck der BSC vorstellen sollen, um die Betroffenen zu Beteiligten zu machen, ihnen die Vorteile und Prozessverände-

tät besitzen. Es ist von Vorteil, bereits frühzeitig in der Projektplanung die Ressourcen, Risiken und Ziele zu definieren. Die dadurch beschleunigte Projektumsetzung wird gerade für die im Mittelstand vorhandenen knappen Ressourcen und die Verfügbarkeit der im Projekt involvierten Personen vorteilhaft sein.

Aus diesen Erfahrungen lassen sich folgende Prämissen ableiten, unter denen ein BSC-Projekt in KMU aufgesetzt werden sollte:

1. Die Einführung einer BSC ist immer als Hauptprojekt aufzusetzen, um den Stellenwert und die notwendige Beachtung unternehmensweit zu gewährleisten.

2. Die Unternehmensleitung muss hinter diesem Projekt stehen, es aktiv unterstützen und kontinuierlich Informationen einfordern.

einer BSC für ein KMU ohne die im Fallbeispiel beschriebenen Probleme und Widerstände durchführbar.

Literatur

Gilles, M. (2002): Balanced Scorecard als Konzept zur strategischen Steuerung von Unternehmen, Frankfurt am Main 2002

Greischel, P. (2003): Balanced Scorecard – Erfolgsfaktoren und Praxisberichte, München 2003

Hilse, H./Wimmer, R. (2001): Führung von Familienunternehmen – Zu Herausforderungen und Professionalisierungsbedarfen von Führungskräften in familiengeführten Betrieben, in: zfo Zeitschrift für Führung und Organisation, 70. Jg., H. 1, S. 20–28

Hirsch, B./Mäder, O./Häbe, A./Wonde, R. (2007): Software zur Unterstützung des Instruments Balanced Scorecard – Marktanalyse und Ableitung von Konsequenzen für KMU, Universität der Bundeswehr, München

Kröger, W./Schüssler, S. (2006): Möglichkeiten und Grenzen des Einsatzes der Balanced Scorecard in KMU, in: Controlling, H. 12, S. 637–645

Küpfer, H.-U./Daschmann, H.-A. (1993): Erfolgs- und Mißerfolgskriterien mittelständischer Unternehmen. Ergebnisse einer empirischen Untersuchung zur strategischen Unternehmensführung. In: Steuern+Gewerbe, Nr. 3: S. 7–10

Matlachowsky, P. (2008): Implementierungsstand der Balanced Scorecard: Eine fallstudienbasierte Analyse der Entwicklung von Balanced Scorecards in deutschen Unternehmen, Wiesbaden

Ossadnik, W./Barklage, D./Lengerich, E. (2004): Controlling im Mittelstand – Ergebnisse einer empirischen Untersuchung, in: Controlling, H. 11, S. 621–630

Pick, M./Sträter, N. (2007): Anwendung der Balanced Scorecard in jungen Technologieunternehmen, in: Controlling, H. 6, S. 327–333

Schaltegger/Dyllick (2002): Nachhaltig managen mit der Balanced Scorecard – Konzept und Fallstudien, Wiesbaden

Vohl, H.-J. (2004): Balanced Scorecard im Mittelstand – Veränderungsprozesse in mittelständischen Unternehmen (KMU) mit der Balanced Scorecard (BSC) meistern, Hamburg

Weber, J.; Radtke, B.; Schäffer, U. (2006): Erfahrungen mit der Balanced Scorecard Revisited, Schriftenreihe Advanced Controlling, Weinheim

Weber, J./Schäffer, U. (2000): Balanced Scorecard & Controlling – Implementierung – Nutzen für Manager und Controller – Erfahrungen in deutschen Unternehmen, 3. überarb. Aufl., Wiesbaden

Fußnoten

¹ Weber /Schäffer (2000), S. 81 ff.; Weber/Radtke/Schäffer (2006); Schaltegger/Dyllick (2002), S. 149ff.; Greischel (2003), S. 37-189, ² Vgl. zu Begriff und Abgrenzung von KMU Kröger/Schüssler (2006), S. 637f.,

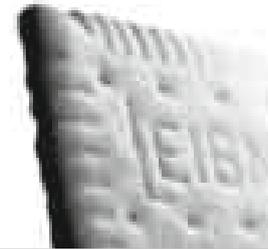
³ Vgl. Vohl (2004), S. 17f.; Ossadnik/Barklage/Lengerich (2004), S. 627

⁴ Vgl. Hilse/Wimmer (2001), S. 21f., ⁵ Vgl. Vohl (2004), S. 61, ⁶ Vgl. Küpfer/Daschmann (1993), S. 9, ⁷ Vgl. Matlachowsky (2008), S. 70, ⁸ Vgl. Pick/Sträter (2007), S. 331, ⁹ Vgl. Greischel (2003), S. 35. Einen Überblick und Vergleich über BSC-Software-Lösungen bietet Hirsch et al.

(2007), ¹⁰ Vgl. Gilles (2002), S. 185 f. ■



Mit unseren starken Marken Bahlsen und Leibniz bieten wir ein vielfältiges Sortiment, das den Geschmack der Zeit trifft. Das hat uns zum Marktführer in Deutschland und europaweit zu einem der führenden Anbieter von Süßgebäck gemacht.



Für den Bereich Controlling am Standort Varel suchen wir Sie ab sofort als

STANDORTCONTROLLER WERK VAREL (M/W)

Sie haben:

- eine abgeschlossene kfm. Ausbildung oder ein betriebswirtschaftliches Studium oder Studium des Wirtschaftsingenieurwesens mit dem Schwerpunkt Controlling und mindestens 3–5 Jahre Berufserfahrung im Produktionscontrolling
- eine konzeptionell ausgerichtete und prozessorientierte Denkweise sowie ein ausgeprägtes analytisches Verständnis
- die Fähigkeit eigeninitiativ zu arbeiten und flexibel auf Kundenanforderungen zu reagieren
- den Willen zum Erfolg
- eine ausgeprägte Kommunikationsfähigkeit und sicheres Auftreten
- die Fähigkeit, andere für Ihre Ideen zu begeistern und zu motivieren
- sehr gute PC-Anwendungskennntnisse (MS-Office und SAP/R3) sowie gute Englischkenntnisse
- praktische (Grund-) Kenntnisse über kvp Tools und deren Einsatz im Produktionsumfeld

Sie wollen:

- die controllingseitigen Prozesse im Werk Varel (Jahresplanung, Hochrechnung, kontinuierliches Reporting gestalten und gewährleisten)
- die Performance des Werkes hinsichtlich Kosten / Leistung analysieren
- zeitnahe, steuerungsrelevante Informationen für die Führungskräfte des Werkes bereitstellen
- bei der Festlegung von Aktivitäten und Zielen des Standortes in Zusammenarbeit mit der Werks- und Betriebsleitung mitwirken
- die Werksaktivitätenliste koordinieren und die Maßnahmenumsetzung kontrollieren
- kritische Entwicklungen aufzeigen und Vorschläge zur Problemlösung erarbeiten
- Optimierungsaktivitäten bezüglich der Kostensituation des Standortes mittels der Methodik von bvp (Bahlsen Verbesserungsprozess) und Industrial Engineering identifizieren und verfolgen
- Artikelvorgaben und Arbeitspläne pflegen, überprüfen und optimieren
- Kollegen im Produktions-Controlling der Bahlsen-Gruppe vertreten
- Aktivitäten/Workshops zur kontinuierlichen Prozessverbesserung durchführen

Sind Sie auf den Geschmack gekommen? Dann bewerben Sie sich bitte online unter Angabe Ihrer Gehaltsvorstellung und Ihres frühest möglichen Eintrittstermins bei:

Bahlsen · Human Resources

Björn Hartmann

www.bahlsen.jobs

Telefonisch erreichen Sie uns unter: 0511 9600



Beschaffungscontrolling

Kosten und Nutzen der Beschaffung messen, steuern und beeinflussen

von Ronald Gleich und Peter Schentler

Ziele, Aufgaben, Instrumente und Organisation des Beschaffungscontrollings

Die Verantwortung für die Erreichung der Gewinnziele trägt die Unternehmensführung. Sie wird von der Funktion Controlling bei den Managementaufgaben unterstützt und begleitet. Die Vielzahl unterschiedlicher Tätigkeiten in der Beschaffung und die teilweise gegensätzlichen Ziele (beispielsweise geringe Kapitalbindung durch Lagerstandsreduzierung vs. Prozesssicherheit in der Produktion durch höhere Sicherheitsbestände im Beschaffungsbereich) machen eine Koordination der Beschaffungshandlungen notwendig. Sie müssen geplant und gesteuert sowie mit den Zielen des Gesamtunternehmens und anderer Unternehmensbereiche abgestimmt werden, was die Einführung eines Controlling systems für die Beschaffung sinnvoll macht.

Demnach soll **Beschaffungscontrolling** als eine Art der Bindestrich-Controllingarten – mit

Die Beschaffung spielt bis heute in vielen Unternehmen eine vergleichsweise untergeordnete Rolle. Und auch in der Wissenschaft wird seit Jahren die mangelnde Thematisierung von Beschaffungsfragen im Vergleich zu beispielsweise produktions- oder marketingbezogenen Fragestellungen beklagt. Diese mangelnde Anerkennung steht aber im Widerspruch zu der möglichen Ergebniswirkung und den strategischen Potenzialen der Beschaffung.

das eine Unsicherheit in Höhe von 10 % der Herstellkosten. Je nach Einkaufspolitik und -professionalität kann das den Gewinn oder Verlust der Kostenführerschaft bedeuten.

Es wird auch zunehmend wichtiger, die **Zulieferer bereits in der Produktentwicklung zu integrieren**, gesamte Module bzw. Problemlösungen zuzukaufen und langfristige Kooperationen einzugehen. Dadurch haben sich auch die Tätigkeiten der Beschaffung verän-

Große Hebelwirkung auf Gewinn und Rentabilität

Durch sich ändernde Umweltbedingungen wie die fortschreitende Globalisierung, den **zunehmenden Preisdruck und kürzere Produktlebenszyklen konzentrieren sich Unternehmen immer stärker auf die eigenen Kernkompetenzen** und kaufen verstärkt Tätigkeiten zu, die nicht spezifisch in ihrem Kompetenzbereich liegen. Die Folge ist, dass die Fertigungstiefe in vielen Branchen seit Jahren stetig abnimmt. Der Materialkostenanteil am Umsatz liegt in vielen Branchen bei über 50 %, in der Fahrzeugindustrie oder der chemischen Industrie sogar über 60 %. Bereits kleine Einsparungen schlagen sich direkt im Unternehmensergebnis nieder.

Die **wachsende Volatilität der Märkte** hat auch dazu geführt, dass Unternehmen erhebliche Planungsunsicherheit nicht nur auf der Vertriebs- sondern auch auf der Beschaffungsseite beherrschen lernen müssen. Wenn Rohstoffe beispielsweise 20 % der Herstellkosten ausmachen, diese aber – wie im letzten Jahr teilweise aufgetreten und auch in Zukunft durchaus zu erwarten – binnen 12 Monaten eine Volatilität von 50 % aufweisen, bedeutet

dert. Aus der traditionellen reaktiven, administrativen Funktion des Bestellschreibens wurde eine strategisch relevante Gewinnbeschaffungs- und Know-how-Transferfunktion, die einen großen Teil der im Unternehmen entstehenden Kosten und die den Endkunden angebotenen Leistungen maßgeblich beeinflusst.

Ein Überblick über die Kosten und Nutzen der Beschaffung kann anhand des Return-on-Investment-Schemas geschaffen werden (s. Abb. 1).

Bezug auf die Bedeutung der Beschaffung sowie **mit Hilfe beschaffungsrelevanter Zielsetzungen, Strategien und Instrumente** – die Beschaffungsverantwortlichen unterstützen, ihren Beitrag zum Unternehmenserfolg zu leisten. Eine Controlling-Konzeption für die Beschaffung richtet sich an den Bedürfnissen der Beschaffungsführung aus, indem es (betriebswirtschaftlichen) Service und Entscheidungsunterstützung bietet, und so die effiziente und effektive Gestaltung der Versorgung eines Un-

Autoren



■ Prof. Dr. Ronald Gleich

ist Head of Department of Innovation Management / Entrepreneurship (IME) und Vorsitzender des Strascheg Institute for Innovation and Entrepreneurship (SIIE) der EBS sowie Geschäftsführer der EBS Executive Education GmbH.

■ Dr. Peter Schentler

ist Forschungsdirektor und Leiter des Competence Centers Controlling & Performance Measurement am Strascheg Institute for Innovation and Entrepreneurship (SIIE) der European Business School (EBS).



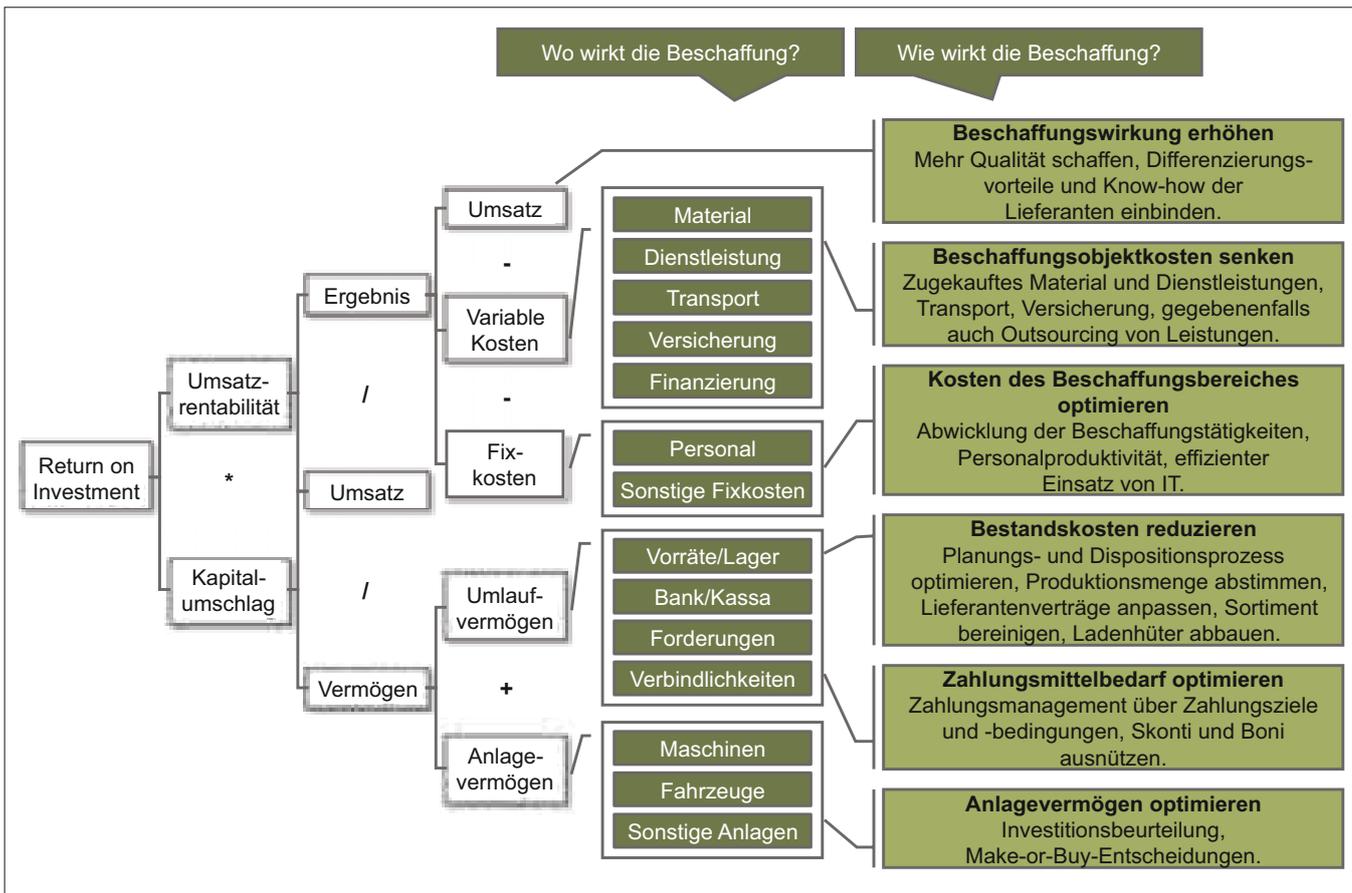


Abb. 1: Planungsverbund für ein Value-Center

ternehmens sichert. Durch die institutionalisierte Planung, Kontrolle und Informationsversorgung können Kosten- und Nutzenpotenziale als auch Chancen und Risiken frühzeitig erkannt und damit eine aktive Steuerung ermöglicht werden. Bei der Ausgestaltung ist zwischen Zielen, Aufgaben, Instrumenten und Organisation des Beschaffungscontrollings zu unterscheiden.

Die direkten Ziele des Beschaffungscontrollings umfassen die Sicherung und Erhaltung der Koordinations-, Reaktions- und Anpassungsfähigkeit der Beschaffungsführung, damit diese in der Lage ist, die Unternehmensziele zu realisieren. Die indirekten Ziele stellen den erwünschten Zustand – in diesem Fall die Beschaffungsziele – dar, dessen Erreichung das Controlling herbeiführen soll:

- Beschaffungskosten senken,
- Beschaffungsqualität erhöhen,
- Beschaffungszeit senken,
- Beschaffungsflexibilität erhöhen,
- Beschaffungsrisiko senken und
- Beschaffungsautonomie optimieren.

Die Aufgaben des Beschaffungscontrollings lassen sich in fünf Handlungsfelder gliedern, wobei in der Praxis insbesondere die Performance-Messung des Beschaffungsbereiches (Einkaufserfolgsmessung), die dem Handlungsfeld Beschaffungsbereich zugeordnet ist, mit Beschaffungscontrolling verbunden wird:

- Material- und Güterflüsse,
- Lieferanten,
- Beschaffungsprogramm,
- Zahlungsströme und
- Beschaffungsbereich.

Welche **Instrumente für das Beschaffungscontrolling** geeignet sind, hängt von unterschiedlichen internen und externen Einflussgrößen wie den situativen Anforderungen der Verwendung, dem Entwicklungsstand des Beschaffungscontrollings und dem im Unternehmen angewendeten Führungsverhalten ab. Es geht also um eine inhaltlich und unternehmenskulturell fundierte Auswahl (und gegebenenfalls Anpassung) der Controllinginstrumente.

Die **Verankerung des Beschaffungscontrollings in der Unternehmensorganisation** setzt nicht (immer) die Existenz einer eigenen Beschaffungscontrollingstelle voraus. Die Controlling-Tätigkeiten werden häufig von Mitarbeitern der Beschaffung, dem Beschaffungsmanagement oder vom Unternehmenscontrolling ausgeführt. Die zunehmende Bedeutung der Beschaffung führt verstärkt zur Forderung, analog zu anderen Bereichs- bzw. Bindestrich-Controlling-Funktionen, auch eine eigene Beschaffungscontrollingstelle einzurichten.

Im Vergleich zu anderen Themenfeldern, wie dem allgemeinen Unternehmenscontrolling oder dem Produktions- oder Vertriebscontrolling, handelt es sich beim Beschaffungscontrolling um ein vergleichsweise wenig bearbeitetes Themenfeld. Der Band 6 des Controlling-Beraters greift dieses Manko auf und stellt deshalb dieses in der Praxis zunehmend wichtige Thema in den Mittelpunkt. Die in diesem Beitrag kurz erwähnten Aspekte werden dort ausführlich behandelt und mit zahlreichen Unternehmens- und Praxisbeispielen erweitert.





Controlling-Konzept

Ein Muss nicht nur zur eigenen Zielsteuerung der Controller

von Klaus Bründermann

Wieder ein Konzept und diesmal für Controller? Ein auf DIN A4 quer in Powerpoint oder Hochformat gepresstes buntes Etwas, das sich – einmal erstellt – auf dem Schreibtisch oder im schlimmsten Falle in Papierform hinter der Aktenschranktür / in elektronischer Form verloren auf einem Datenserver wiederfindet?

Nein, das soll es auf gar keinen Fall sein! Warum sich also – neben den vielen operativen Alltäglichkeiten und Herausforderungen, mit denen sich die Controller in der betrieblichen Praxis beschäftigen – zusätzlich noch mit konzeptionellen, vermeintlich langwierigen zeitfressenden Dingen beschäftigen und das ganze auch noch dokumentieren?

Gerade für Controller sollte sich diese Frage recht einfach beantworten lassen.

Am Anfang stehen das Unternehmensleitbild und die Ziele

Damit Controller ihre internen und externen Kunden unterstützen können, ist ein **Ziel- und**

Wertesystem im eigenen Unternehmen zwingende Voraussetzung. Dieses ist in einer Vision, einer Missionsbeschreibung und/oder einem Leitbild durch die Unternehmensführung zu formulieren und natürlich auch mit den Mitarbeitern zu teilen.

Daraus abgeleitet ergeben sich die Strategie, die Teilstrategien und die dazugehörigen strategischen Maßnahmen, die das Unternehmen umsetzen will, um seine in der Strategie, in den Teilstrategien formulierten Ziele zu verwirklichen. (vgl. Abbildung 1)

Controller helfen bereits hier bei der konzeptionellen und methodischen Ausgestaltung. Organisatorisch und fachlich lassen sich so vielfach **Abteilungen wie Strategisches Controlling, Konzernstrategie, Unternehmensplanung** etc. in den Firmen wiederfinden, oder diese Tätigkeit wird durch Assistenten/innen der Unternehmensführung wahrgenommen.

Richtig greifbar, operationalisiert und konkret messbar werden die Ziele dann in der Jahresplanung. **Hier unterstützt ebenfalls der Controller den Planungsprozess der Unterneh-**

mensführungskräfte (operative Planung). Das Ergebnis gibt die Erwartungshaltung der Unternehmensführung an die Ziele und deren Erreichung im betreffenden Planungshorizont wider. Damit Ziele auch erreicht werden, muss der jeweilige Standort (Ist) und der mögliche weitere Weg (Forecast) zum festgelegten Ziel bekannt sein. Auch hier kann sich der Controller durch geeignete Methoden und Instrumente als Dienstleister hervortun, um erforderliche Entscheidungen und Maßnahmen der Führungskräfte mit Informationen zu unterfüttern (Berichtswesen).

Der Zusammenhang zwischen strategischen und operativen Zielen muss dabei immer wieder überprüft und einer Revision unterzogen werden. Nur wenn die „Kette“ zwischen strategischen und operativen Zielen lückenlos geschlossen ist, ist auch auf Dauer die erfolgreiche Überlebensfähigkeit der Unternehmung sichergestellt.

Damit Controller arbeiten können, bedarf es also Ziele – diese müssen als für alle Beteiligten verbindliches Dokument vorliegen, durch

die Unternehmensführung autorisiert sein und zudem auch noch einem regelmäßigen Review unterliegen.

Dem Autor ist bewusst, dass der geeignete Leser vielfach lächelnd nun vor diesem Artikel sitzt und feststellt: „Hab' ich alles schon gehört, ist richtig, muss gemacht werden!“ Genau da beginnt aber die Herausforderung in der Praxis – welches Unternehmen kann sich heute rühmen, genau wie beschrieben auch vorzugehen und umzusetzen.

Entweder haben die Unternehmen/Konzerne eine kritische Größe erreicht, die dazu führt, dass die damit verbundene **Komplexität** die erforderliche Gesamtintegrität ver- oder behindert, oder Unternehmen, insbesondere mittelständische oder Kleinunternehmen, verzichten mit dem Hinweis auf das **operative Tagesgeschäft** oder die „**Erfahrung**“ des Unternehmenslenkers („es ist noch immer gut gegangen“) bewusst auf eine strategisch/operative, konzeptionell unterlegte Zielausrichtung.

Wie kann der Controller hier ansetzen und überzeugen?

Controller fordern und fördern Transparenz. Daher sind sie dieser auch für sich selber verpflichtet. Was für alle anderen gelten soll, muss auch für Controller selber gelten. Daher ist es logisch, dass Controller Transparenz über ihr eigenes Schaffen und Tun herbeiführen und

diese Transparenz auch anderen zugänglich machen.

Gleichzeitig hat die somit geschaffene Transparenz den Vorteil, dass – soweit im Unternehmen noch kein Steuerungsprozess etabliert ist – dem Management die Vorteilhaftigkeit einer durchgängig integrierten, auf Zielen basierenden Steuerung bewusst wird und letztendlich zur Entscheidung hinsichtlich der Ausgestaltung an die Hand gegeben wird.

Unabhängig von der Größe und dem Zustand des Unternehmens, in dem Controlling als Stelle oder Abteilung etabliert ist, ist es aber aus Praxissicht immer erforderlich, die grundlegenden Elemente des „Controlling-Wirkens“ in einem Controlling-Konzept zu dokumentieren. Somit wird es u.a. den Führungskräften auch leichter ermöglicht, einen **Überblick über das unternehmens-individuelle Controller-Potenzial** und den daraus entstehenden eigenen Nutzwert zu erhalten.

Auch im Sinne der Nachvollziehbarkeit tut der Controller oder derjenige, der Controller Arbeit leistet, gut daran, seine „Aktivitäten“ und „wie er's tut“ offen zu legen. **Somit wird Controlling nicht zu einer Black Box**, aus der dann im schlimmsten Falle nicht empfängerorientierte Zahlen, Daten und Fakten herausprudeln.

Vielfach kann – soweit dies noch nicht im Gespräch zwischen Manager und Controller vereinbart wurde – so auch geklärt werden, was

die Erwartungshaltung an die Unterstützung durch das Controlling ist. Macht der Controller hier einen konzeptionellen Vorschlag wie **bspw. die Dokumentation des Planungsprozesses oder des Berichtswesens**, hat er die Chance des Agierenden und klärt für sich die Rahmenbedingungen ab, unter denen er arbeiten kann.

Idealerweise kann der Controller hier aber, wie oben beschrieben, in seinem konzeptionellen Wirken auf bestehende Unternehmensvisionen, einer unternehmerischen Mission oder einem für das Unternehmen gültigen Leitbild aufbauen. Sollte dies nicht vorhanden sein, kann das spätestens jetzt der Anstoß für das Unternehmen und dessen Führung sein, sich dieser Aufgabenstellung zu widmen.

Was Controller also von ihren internen Kunden erwarten, damit sie ihre Arbeit machen können, sollte daher auch für sie selber gelten. Auch hier gilt das Motto: **Wer erfolgreich vor-macht, dem folgen andere bereitwilliger und überzeugt nach!**

Vorgehensweise – vom Groben zum Feinen

Der schnelle Tod eines jeden Konzeptes ist der anfängliche Wunsch, alles in einem sofort fachlich und prozessual zu beschreiben und festzulegen. Hier ist nach Erfahrung des Autors am Anfang weniger mehr. Zwar bedarf es gefühlt mit dieser Vorgehensweise „mehr Zeit“, doch der Erfolg, diese komplexe Materie in

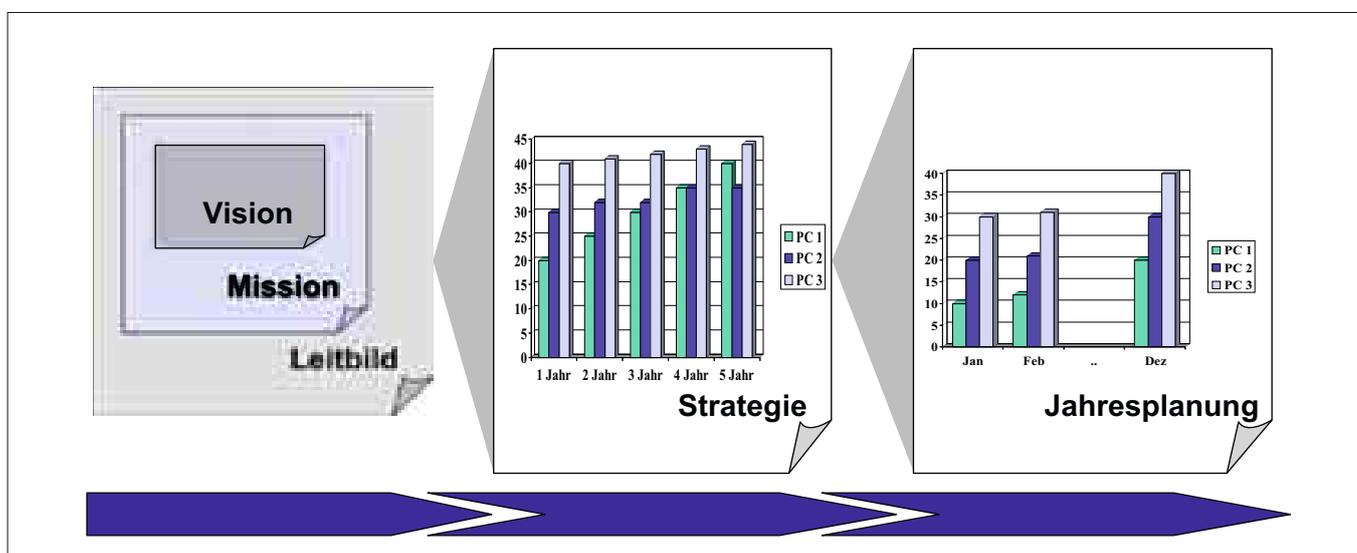


Abb. 1: Vom Allgemeinen zum Speziellen (eigene Darstellung)



einem Unternehmen zu etablieren, wird diesen vermeintlichen Mehraufwand langfristig rechtfertigen.

Bewährt hat sich die Erstellung eines Konzeptes, das nicht sofort bspw. in die Detailtiefen der Kontenzuordnung abtaucht – in dem die wesentlichen Elemente klar und **verständlich auch für Nicht-Controller beschrieben** sind. Wenn das „Basis“-Konzept durch die Unternehmensführung genehmigt worden ist, erfolgt die weitere fachlich detailliertere Ausgestaltung in einem dem Basiskonzept folgenden Fachkonzept.

Warum diese Mehrarbeit? Die **Konzentration** am Anfang der Erstellung eines Controlling-Konzeptes **auf eine fachliche „Metaebene“** hat wesentliche Vorteile:

1. es ermöglicht der Unternehmensführung die Beurteilung und Abnahme auf Managementebene vorzunehmen. Die konkrete Ausgestaltung auf möglicherweise Datenfeldebene und/oder Merkmalsausprägung obliegt der dem Grobkonzept folgenden auf „Mikroebene“ formulierten Fach- und Feinkonzepte, die mit den fachlich richtigen Ansprechpartnern im Unternehmen (Fachabteilungen wie bspw. IT) abzustimmen sind.
2. es wird ein Rahmen für die Ausgestaltung des Controllings gesetzt, der in Folge der Feinkonzeptionierung noch flexibler befüllt werden kann; und damit wird nicht sofort ein starres Korsett gesetzt, das die erforderliche Flexibilität einschränkt.

3. es besteht die Möglichkeit der Priorisierung hinsichtlich der Umsetzungszeitpunkte wesentlicher Inhalte des Grobkonzeptes, wenn kapazitative oder andere Umstände die sofortige vollständige Umsetzung verhindern.

Die Gegenargumente, die bei einer solchen Vorgehensweise dem Controller in der Regel entgegen werden, sollte man allerdings **schon im Vorfeld** argumentativ berücksichtigen und **gewappnet sein**:

1. warum dokumentieren und festlegen – die Welt ist schnelllebig und der Controller pflegt dann nur noch seine selbst erstellten Dokumente statt der Führungskraft operativ zu helfen?
2. warum soviel Zeit investieren, die mir dann im operativen Tagesgeschäft nicht mehr zur Verfügung steht?
3. was nützen aufgeschriebene, telefonbuchartige Konzepte, deren Umsetzung weiterer Zeit bedürfen und deren Erfolg nicht sofort ersichtlich ist?
4. warum gegebenenfalls extern und damit „teuer“ auch noch unterstützen lassen?

Im Folgenden finden sich die entsprechenden Argumente zur Überzeugungsarbeit wieder.

Aller Anfang ist schwer

Am Anfang ist sicherlich die Frage zu beantworten, was das Controlling-Konzept überhaupt beinhalten soll. Ein **Controlling-Konzept** dient – auf Basis der Unternehmensvision/

-mission/ des -leitbildes – allgemein der Festlegung

- der Vision, der Mission, des Leitbildes des Controllings,
- der strategischen Ziele und der Darstellung der Maßnahmen zur Zielerreichung,
- der spezifischen Aufgaben des Controllings im jeweiligen Unternehmen,
- der anzuwendenden Instrumente des Controllings zur Erfüllung der Aufgaben
- der Steuerungslogik für das Unternehmen, die durch das Controlling unterstützt wird
- eindeutiger Rollen und Verantwortlichkeiten im Controlling-Prozess sowie
- der individuellen organisatorischen Ausgestaltung des Controllings.

Damit ist der ganz persönliche Zielekatalog des Controllers beschrieben – sozusagen sein Pflichtenheft, an dem er sich hinsichtlich seiner Zielerreichung messen lassen muss und soll. Gleichfalls sind die Inhalte abhängig vom jeweiligen Unternehmen, so dass die konkreten Controlling-Konzepte von Unternehmen zu Unternehmen sehr unterschiedlich ausfallen.

„Musts“ im Controlling-Konzept

Die tabellarische Aufstellung ist aus Sicht des Autors als Anregung für Inhalte eines Controlling-Konzeptes zu sehen und kann als Grundlage für die unternehmensspezifische Ausgestaltung dienen. Jedem einzelnen Kapitel sollten jeweils noch die zugrundeliegenden Prämissen und Arbeitshypothesen vorangestellt und am Ende die Rollen/Verantwortlichkeiten klar definiert beschrieben werden.

Mögliches Gliederungsbeispiel:

Executive Summary für das Management

- ➔ Ziel des Konzeptes/Abgrenzung zu ggfs. anderen Konzepten im Unternehmen
- ➔ Wesentliche Prämissen/Arbeitshypothesen, die dem Konzept zugrunde liegen
- ➔ Darstellung Kerngedanke Steuerungskonzept
- ➔ Ausblick auf weitere Schritte
- ➔ ggfs. Entscheidungsbedarf durch Management

Leitbild des Controlling

- ➔ abgeleitet aus Unternehmensleitbild für das Controlling

Ziele des Controlling

- ➔ „Pflichtenheft“ des Controllings – bspw. grobe wertende Beschreibung, wie und für wen die Controllingprozesse gelebt und umgesetzt werden

Organisation & Ressourcen des Controlling

- ➔ Beschreibung des organisatorischen Umfelds im Unternehmen
- ➔ Beschreibung der eigenen kapazitiven Ausstattung
- ➔ Ggfs. Zielvorstellung hinsichtlich erforderlicher organisatorischer Änderungserfordernisse formulieren
- ➔ ...

Strategische Rahmenbedingungen

- ➔ in Abhängigkeit eines ggfs. bereits vorhandenen strategischen Rahmenkonzepts kurze Beschreibung der Inhalte
- ➔ Beschreibung der Schnittstellen zum Controlling/Controlling-Konzept
- ➔ Dokumentation der Rollen/Verantwortlichkeiten des Controllings im o.g. Zusammenhang
- ➔ ...

Steuerungskonzept des Unternehmens

- ➔ Visualisierung, wonach das Unternehmen aus Controllers' Sicht gesteuert werden muss
- ➔ Beschreibung, wie Controllers' Toolbox hier Unterstützung bieten kann
- ➔ Aufstellung der Methoden/Werkzeuge, die der Controller im eigenen Unternehmen hierfür zur Verfügung stellt
- ➔ ...

Kernprozesse des Controllings

- ➔ Planung
- Beschreibung des Planungskonzeptes sowie Einbindung in einen zeitlichen Gesamtzusammenhang (Stichwort: Jahreskalender)

- Unterscheidung nach Planungszeitraum (je nach Unternehmensspezifika erforderlich) und detailliertere Beschreibung der strategischen Planung, mittelfristigen Planung, Jahresplanung und des Forecasting
- Prozesschart mit Teilschritten und Verantwortlichen für die jeweiligen Planenden
- Beschreibung der Integration mit anderen Prozessen (bspw. Zielvereinbarungen)
- ...

➔ Berichtswesen

- Beschreibung, was überhaupt durch das Controlling berichtet/gemonitort wird/werden soll
- Aufbau und Ablauf des Berichtswesens
- Beschreibung der Berichtsinhalte für unterschiedliche Berichtsarten, Standardberichte, Abweichungsberichte, Adhoc-Berichte/Analysen
- Beschreibung, wie die Berichtsdaten dokumentiert und historisiert werden
- Beschreibung der Berichtsausgestaltung
- Auflistung der Empfänger der jeweiligen Berichte
- Aufstellung eines Berichtskalenders (Berichtstermine etc.)
- ...

Strukturiertes Vorgehen erleichtert

Bewährt hat sich in der Praxis der **modulare Aufbau** in inhaltlich abgeschlossene Abschnitte der Konzeptionierung. Somit lassen sich im Laufe der Konzepterstellung einzelne Bereiche noch entsprechend einfach umgestalten bzw. ergänzen.

Auch im weiteren Lebenszyklus des Konzeptes ist eine einfachere Bearbeitung / Korrektur oder Ergänzung möglich. Daneben hat der modulare Aufbau auch den Charme, dass sich hier nicht zwangsweise nur ein Bearbeiter der Controllingabteilung fachlich mit der Erarbeitung beschäftigt, sondern auch hier ein **mehrfaches Schultern** (Zeitvorteil) und **Einbringen von Know How** (breiter fachlicher Horizont) möglich ist.

Ungeachtet dessen muss jederzeit sichergestellt sein, dass einzelne Veränderungen in ihrer Gesamtwirkung auf das Konzept bewertet werden und dementsprechend möglicherweise Änderungen in einem Modul weitere Anpassungen in anderen Modulen des Konzeptes nach sich ziehen.

Autor



■ Dipl.-Kfm. Klaus Bründermann

ist Leiter Controlling. Seine Tätigkeitsschwerpunkte liegen u.a. im Aufbau und in der Implementierung ganzheitlicher Controlling-Konzeptionen für Unternehmen des Mittelstands sowie deren IT-technische Umsetzung.

➔ Frühwarnsystem/Risikomanagement

- Beschreibung, welche Frühwarnindikatoren dem Management wie vom Controller zur Verfügung gestellt werden
- Aufbau und Ablauf des durch Controller unterstützten Risikomanagements
- Beschreibung der Berichtsausgestaltung
- Auflistung der Empfänger der jeweiligen Berichte
- Aufstellung eines Kalenders (Berichtstermine etc.)
- Beschreibung, wie die Nachverfolgung von Maßnahmen sichergestellt wird
- ...

Kommunikationsplan gehört dazu

Damit das Controlling-Konzept nicht möglicherweise eines von vielen in einem Unternehmen oder nur dem Controlling bekannt ist, gehört es dazu, sich bereits im Rahmen der Vorbereitung Gedanken über einen **Kommunikationsplan** zu machen.

Da die Erstellung in der Regel in Abstimmung mit weiteren Bereichen des Unternehmens erfolgt, wird es bereits Teilinformationen auf allen Führungsebenen geben. Daher empfiehlt sich generell eine **begleitende Information über**

den **Stand der Aktivitäten** und den zeitlichen Fortschritt.

Idealtypischerweise werden dabei alle „Betroffenen“ im Rahmen von „Roadshows“ über die Ziele, Inhalte und Ergebnisse des Konzeptes informiert. Hier besteht zudem die Möglichkeit, durch das erhaltene Feedback noch weitere Verbesserungen mit in das Konzept aufzunehmen. Damit die Präsentation zu keinem „betriebswirtschaftlichen Überfallkommando“ wird und somit das eigentliche Ziel der Informations- und Überzeugungsarbeit durch zu engagiertes und fachlich detailliertes Aufzeigen nicht erreicht wird, sind die **individuellen Vorkenntnisse des Teilnehmerkreises zu berücksichtigen**.

Auch die Vorstellung des „Endproduktes“ will gut geplant und vorbereitet werden – je nach Teilnehmerkreis und Führungsebene sind die auf den jeweiligen Empfänger zugeschnittenen Schwerpunkte des Konzeptes vorzustellen. Zudem sollte ein **Ausblick über die nächsten Aktivitäten** sowohl inhaltlicher als auch zeitlicher Art den Schluss der Vorstellung bilden. Bewährt hat sich ebenfalls in der Praxis die **„Verbildlichung“ des Controlling-Konzeptes**. Ein Bild oder Symbol, das die Inhalte/„den Geist“ des Konzeptes visualisiert wiedergibt, führt nicht nur zur internen Identifikationsstärkung im Controlling, sondern kann auch „mehr als tausend Worte aussagen“.

Allein oder mit Unterstützung?

Angesichts der arbeitstäglichen Belastung, die der Controller in der Regel erfährt, ist diese Fragestellung eigentlich obsolet. Dennoch sollte sie nicht ganz außer Acht gelassen und genau beantwortet werden. Denn die Fragestellung der Unternehmensführung, **warum viel Geld für externe Unterstützung ausgeben** und welchen Nutzen diese Leistung denn langfristig stiften wird, ist ja aus Controller-Sicht durchaus erwünscht.

Da ist dann die vermeintliche **Nicht-Verfügbarkeit von Zeit** auch schnell kein Argument mehr, was wirklich überzeugend wirken kann. Zumal aus Erfahrung heraus festzustellen ist, dass eine externe Unterstützung nicht unbedingt eine zeitliche Entlastung bringt, sondern

im Gegenteil eher noch eine zeitliche Zusatzbelastung birgt (die es sich aber lohnt einzugehen). I.W. sprechen nach Meinung des Autors **zwei Argumente für die Unterstützungsleistung durch Dritte**:

1. **der andere Blick**: auch Controller sind in ihren Handlungsbandbreiten und –alternativen nicht immer ohne Scheuklappen unterwegs – hier bringen externe Erfahrung und Know How durchaus einen deutlichen Mehrgewinn, vorausgesetzt, dieses Know How ist dann auch für die spezielle Situation des Unternehmens verwend-/anwendbar. Dies sollte natürlich immer wieder überprüft und im Rahmen der Konzepterstellung mit den örtlichen Gegebenheiten abgeglichen werden.
2. **die andere Art der Darstellung**: extern bezogene Unterstützungs- und Beratungsleistung lebt vom Präsentieren der Leistung, um verkauft zu werden. Hier kann der Controller sich gewiss sein, dass der Aufbau einer „Storyline“ (nicht im Sinne eines „Märchens“, sondern eines in sich geschlossenen, schlüssigen Produkts) für das zu erstellende Controlling-Konzept auch im Interesse eines beauftragten externen Unterstützungsleiters ist, der auf der einen Seite seine Unterstützungsleistung dadurch positiv verkaufen kann, andererseits auch für sich weiteren Nutzen für künftige Vermarktungen stiften wird.

Nun könnte man natürlich sagen: es gibt genug Seminaranbieter, die o.g. Punkte abdecken – also Controller in die Weiterbildung und dann bitte anschließend die Umsetzung.

Aus Sicht des Autors braucht es aber mehr als nur die theoretische Aneignung von Wissen mit dem Ziel der praktischen Umsetzung im eigenen Betrieb. Hier haben Dritte, die im Bereich der Beratungsbranche tätig sind, ebenfalls den Vorteil, dass sie durch ihr „tägliches Handeln“ wesentlich versierter sind und die **Erfolgswahrscheinlichkeit der gelungenen Projektumsetzung „Controlling-Konzept“** um ein vielfaches höher ausfällt.

Zeitlicher Aufwand

Der zeitliche Aufwand für die Erstellung eines Controlling-Konzeptes darf – auch mit externer

Unterstützung – nicht unterschätzt werden. Schnell ist daher gesagt, dass es nicht viel mehr braucht als „Bleistift und Papier“ oder „Notebook und eine gute Suchmaschine“. Damit ist es aber nicht getan. Die eigentliche Denkarbeit besteht in der Beschreibung und Zusammenstellung der für das eigene Unternehmen erforderlichen Unterstützungsleistung für das Management, der zu verwendenden Controllingmethoden und -mittel sowie der eindeutigen Festlegung von Rollen und Verantwortlichkeiten.

Gemessen werden sollte das Endprodukt aber dann nicht an der Fülle und der Aktualität der Inhalte, sondern Maßstab sollte die **eindeutige Darstellung des Zusammenhanges und des Wirkens der vorgenannten Methoden und Mittel** sein. Ausgerichtet auf die nachhaltige Unterstützung der Führungskräfte wird somit ein dauerhafter Rahmen und eine **unternehmensindividuelle „Toolbox“** durch das Controlling zur Verfügung gestellt, die die Überlebensfähigkeit des Unternehmens anhaltend sicherstellen können.

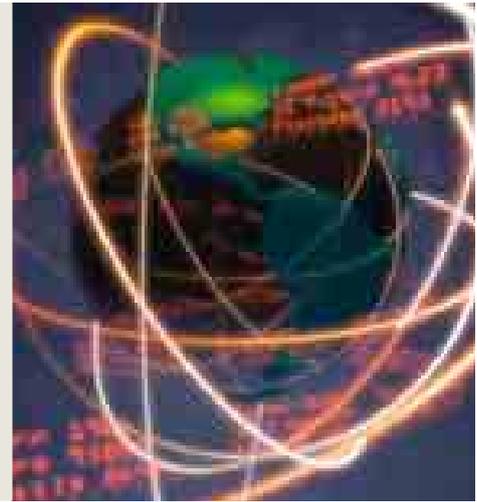
Das Gute zum Schluss

Dem Autor ist bewusst, dass eine vollumfängliche Aufstellung der Inhalte eines Controlling-Konzeptes nicht leistbar ist. Zu unterschiedlich sind auch die jeweiligen Spezifika der Unternehmen und die daraus abzuleitenden Anforderungen an das Controlling. Dies ist auch nicht der hier verfolgte Anspruch – insofern soll die o.g. Auflistung eine Anregung für jeden Controller darstellen. Entscheidend jedoch ist es, dass der Unternehmensführung die **Notwendigkeit bewusst** gemacht wird, eine solche Vorgehensweise mitzutragen und dann am Ende des Tages auch danach zu leben. Gerade aktuelle Beispiele von Unternehmen, die nunmehr im Rahmen der wirtschaftlichen Gesamtsituation in Schwierigkeiten geraten sind, machen leider vielfach deutlich, dass hier anscheinend eine **integrierte, betriebswirtschaftlich orientierte Steuerung, die sämtliche unternehmenswichtigen Steuerungsgrößen in ihrer Interaktion berücksichtigt**, nicht vorhanden ist. Insofern hat auch der Controller ein vitales Interesse an der Sicherung seines Arbeitsplatzes und kann dementsprechend dazu beitragen. ■

Lohnen sich Corporate Performance Measurement Systeme

Konzeption, Umsetzung und ROI-Berechnung von CPM-Projekten

von Stefan Eisenmann



Die Wirtschaftskrise hat aufgezeigt, wie wichtig es für Unternehmen ist, **schnell auf Veränderungen reagieren** zu können. Innerhalb kurzer Zeit müssen **Szenarien und Forecasts** erstellt werden, um Ressourcen richtig einzusetzen und Kosten an der richtigen Stelle zu reduzieren. Mittlere und große Unternehmen haben jedoch in der Regel eine Vielzahl von Systemen und Dateien im Bereich Planung und Controlling im Einsatz. Insbesondere die **Planungssysteme sind häufig nicht integriert**, was dazu führt, dass Simulationen und Szenarios für die Zukunft nicht schnell und zuverlässig erstellt werden können. So fehlen oft wichtige Entscheidungsgrundlagen und das Risiko einer Fehlentscheidung ist hoch. Trotzdem werden tiefgreifende Veränderungen in den Planungs- und Reporting-Systemen häufig nicht realisiert. Ein Grund dafür ist die schwierige Quantifizierung des Nutzens, der den Kosten gegenübersteht.

Der folgende Text stellt dar, an welchen grundlegenden Lösungsansätzen sich eine **Optimierung der Planungs- und Controllingsysteme** orientieren sollte. Da eine tiefgreifende Veränderung der Systeme meist hohe Investitionen nach sich zieht, wird ein ROI Modell erläutert, welches die Beurteilung von CPM (Corporate Performance Measurement) Projekten ermöglicht.

Aktuelle Herausforderungen im Controlling

Die aktuellen Herausforderungen im Controlling lassen sich in folgende drei Teilbereiche untergliedern:

- ➔ Steigerung der Ergebnis-Qualität
- ➔ Verkürzung der Durchlaufzeiten und
- ➔ Reduzierung der Kosten

Steigerung der Ergebnis-Qualität

Im Rahmen des globalen Wettbewerbs müssen Unternehmen **Transparenz über sämtliche Geschäftsbereiche** haben, damit negative Veränderungen erkannt und Chancen rechtzeitig genutzt werden. Die Komplexität der Entscheidungssituation spiegelt sich in der Mehrdimensionalität der notwendigen Daten wider. Im Vertrieb müssen Umsätze und Roherträge nach Regionen, Vertriebskanälen, Kundengruppen und Produktgruppen und in beliebigen Kombinationen dargestellt werden.

Betrachtet man das gesamte Unternehmen bzw. den Konzern, muss die legale Sicht um die Dimensionen Segmente und – in größeren Organisationen – auch um Regionen ergänzt werden. Sämtliche Daten sollen für **GuV, Bilanz und Cashflow** und in unterschiedlichen Währungen zur Verfügung stehen. Im Rahmen der Planung müssen **in diesem mehrdimensionalen Datenraum** auch umfangreiche Berechnungen stattfinden. Das können sein: Intercompany-Abstimmung, Cashpooling, Überleitung der Vertriebsplanung in die Beschaffungs- und Produktionsplanung und automatische Überleitung der GuV- und Bilanzplanung in die Cashflow-Planung.

Veränderungen der Mengen und Preise in der Vertriebsplanung müssen sich möglichst

sofort in alle abhängigen Bereiche durchrechnen, so dass auch die Einkaufs- und Produktionsplanung sofort entsprechend verändert werden kann. Geschieht dies nicht, werden in der Regel Ressourcen nicht effizient genutzt und dadurch z.B. überhöhte Sicherheitspuffer bzw. -bestände vorgehalten.

Verkürzung der Durchlaufzeiten

Kürzere Durchlaufzeiten in den Kernprozessen wirken sich zunehmend auch auf das Controlling aus: Produktlebenszyklen werden kürzer und Wettbewerbssituationen verändern sich schneller. Damit müssen auch die relevanten KPI's immer schneller und in einer höheren Frequenz bereitgestellt werden. **War früher ein Budget pro Jahr ausreichend, sind heute monatliche Forecasts in vielen Unternehmen Standard.** Werden Abweichungen festgestellt oder eröffnen sich Chancen, müssen neue Szenarien gerechnet werden. Auswirkungen von Mengen- und Preisveränderungen müssen schnellstmöglich dargestellt werden, ebenso wie Effekte durch strukturelle Veränderungen. Die sofortige Verfügbarkeit der Ergebnisse wird immer mehr zum Erfolgsfaktor.

Reduzierung der Kosten

Wie in den Kernprozessen, wird die Reduzierung der Kosten immer mehr auch in den Supportprozessen notwendig. Wenngleich es dort häufig schwieriger ist, die **Kosten mit den Leistungen in Beziehung zu bringen** (und

damit vergleichbar zu machen), zwingt der Wettbewerb zu Einsparungen. **Shared Service Center** werden immer häufiger konzipiert und eingeführt und damit werden auch die Leistungen sowie die dazugehörigen Kosten transparenter.

Im Rahmen der Planung und des Reportings sind unterschiedliche Kostentreiber relevant:

- Reduzierung der manuellen Tätigkeiten, z.B. für die Sammlung, Aufbereitung und Verarbeitung von Daten oder die Erstellung von Berichten
- Reduzierung der Soft- und Hardware-Kosten sowie der dafür notwendigen internen und externen Wartungs- und Schulungskosten der Systeme (Konzentration auf wenige Systeme)
- Reduzierung der Schnittstellen und der damit verbundenen Betreuungskosten
- Vermeidung von Insellösungen und Kopfmopolen (Reduzierung des Risikos)
- Vermeidung eines aufwändigen Planungsprozesses

Wird die Praxis den Herausforderungen gerecht?

Vergleicht man die oben skizzierten Herausforderungen mit der betrieblichen Praxis, stellt man fest, dass viele Organisationen für die Bewältigung der Herausforderungen nicht ausreichend vorbereitet sind. Typische Merkmale im Kontext von Planung und Reporting sind nachfolgend beschrieben.

Heterogene Systemlandschaft – je nach Unternehmensgröße sind eine Vielzahl von IT-Systemen im Rahmen der Planung im Einsatz:

- Excel
- Access
- Planungssysteme mit betriebswirtschaftlichem Content, wie z.B. IBM Cognos 8 Planning (blueprints), Add-In's für SAP Business Objects, Professional Planner
- Planungssysteme ohne betriebswirtschaftlichen Content, wie z.B. IBM Cognos TM1, Cubeware, Infor alea, Essbase, SAP BO PC
- Auf Branchen spezialisierte Planungssysteme für Vertriebsplanungen, Beschaffungsplanung, Produktionsplanung etc.
- Individualentwicklungen

Ganz allgemein findet man häufig eine „historisch gewachsene IT-Architektur“.

Keine einheitlichen Stammdaten:

- Unterschiedliche Struktur-Hierarchien in unterschiedlichen Unternehmensbereichen, wie z.B. eine Deckungsbeitragsstruktur im Vertrieb, die nicht identisch mit der Kontenstruktur in FI und/oder CO ist; unterschiedliche Kunden- und Produkthierarchien im CRM- und ERP-System
- Unterschiedliche Bezeichnungen von identischen Einheiten, wie z.B. unterschiedliche Artikel- oder Kundennummern in unterschiedlichen Unternehmen

Keine durchgängige Rechenlogik:

- Aufgrund von Insellösungen, System- und Strukturbrüchen können Ergebnisse nicht automatisch „durchgerechnet“ werden
- Die Geschäftslogik ist nicht oder nur teilweise in Rechenregeln übersetzt worden, Kosten- und Werttreiber sind nicht (vollständig) definiert und einheitlich umgesetzt
- SAP ist häufig Datenspeicher für die Planung, die eigentliche Planung erfolgt aber über down- und uploads häufig in anderen Systemen (vorwiegend Excel)
- Eine schnelle Berechnung von Szenarien ist nicht oder nur mit hohem Aufwand möglich

Mögliche Ursachen

Die Gründe dafür sind vielfältig und oft historisch entstanden:

- (Zum Zeitpunkt der Einführung) Technische Restriktionen in den jeweiligen Systemen, umfassende BI-Suiten waren nicht vorhanden oder zu teuer. Ein „best of breed“-Ansatz ist häufig aus der Not heraus erforderlich gewesen
- „Führung aus dem Bauch heraus“ – die Notwendigkeit für eine vollständige Transparenz und die permanente Darstellung von KPI's war nicht vorhanden
- Der BI-Bedarf ist an vielen Stellen gleichzeitig entstanden, konnte also nicht zentral und koordiniert entwickelt werden
- Individuelle Exzellösungen konnten über lange Zeit die Anforderungen erfüllen
- M&A Aktivitäten brachten heterogene Systemlandschaften mit sich, der Umstellungs-

aufwand in ein einheitliches ERP-System war/erschien zu hoch

- Das Know-How über integrierte CPM- und BI- Systeme war nicht ausreichend verfügbar (weder intern noch extern)

Veränderte Rahmenbedingungen

Viele der Gründe, die vor einigen Jahren zur aktuellen Planungs- und Reporting-Landschaft geführt haben, sind aus heutiger Sicht **von deutlich geringerer Bedeutung:**

- BI-Systeme sind zu Suites geworden, die umfangreiche Planungs- und Reporting-Funktionen verbinden
- Aufgrund der intensiven Marktkonsolidierung bei den BI-Anbietern ist es möglich, sämtliche Bausteine von einem, maximal 2 Anbietern zu erwerben
- Der Bedarf der Geschäftsführung ist deutlich klarer, sie fordert zunehmend den Drill Down der KPI's auf die Details und damit eine durchgängige Informationspyramide
- Die Einführung von ERP-Systemen wird zunehmend professionalisiert, Datenübernahmen aus Vorkontrollsystemen werden einfacher und schneller. Der Aufwand für die Systemeinführung reduziert sich zunehmend.
- Das Know How über die Konzeption und Einführung von CPM- und BI-Systemen ist zunehmend vorhanden.

Die richtigen Lösungsansätze

Was ist also zu tun, um die Herausforderungen zu meistern? Am Anfang des Prozesses steht die Erkenntnis, dass die Organisation **im Bereich Planung und Reporting Handlungs- und damit Veränderungsbedarf** hat. Ausschlaggebend für einen erfolgreichen Veränderungsprozess ist dabei insbesondere die Unterstützung aus der Geschäftsführung – wird dort keine Notwendigkeit gesehen, können keine umfassenden Innovationen umgesetzt werden. Wird die Planung und das Reporting eng mit der Unternehmensstrategie und deren erfolgreicher Umsetzung verbunden, besteht die beste Chance für ein erfolgreiches CPM Projekt zur Steigerung der Unternehmensleistung.

Basierend auf den oben geschilderten Herausforderungen und einer typischen Ausgangssituation gibt es im Wesentlichen **3 Lösungssätze**:

- ➔ Definition und Vereinheitlichung der Strukturen
- ➔ Aufbau eines flexiblen und skalierbaren Systems
- ➔ Schaffung einer durchgängigen Rechenlogik

Definition und Vereinheitlichung der Strukturen

Damit ist die Abbildung des (mehrdimensionalen) Unternehmensmodells in einem **Datenmodell** gemeint. In einem ersten Schritt ist zu klären, nach welchen Dimensionen das Unternehmen gesteuert wird. Nahezu jedes Unternehmen muss für sich die Frage klären, welche Produkte bei welchen Kunden und in welchen Regionen verkauft werden sollen. Mit Produkt, Kunde und Region sind bereits drei wesentliche Dimensionen genannt. Weitere Dimensionen können sein: Konten, Kostenstellen, Profitcenter, Periode und Version.

Praxisbeispiel: Ein Personaldienstleistungsunternehmen hatte drei Kostenstellenhierarchien. Das Controlling führte außerhalb SAP die für das Berichtswesen relevante Kostenstellenliste, daneben gab es eine Kostenstellenstruktur in SAP CO und eine in SAP HR. Im Rahmen der Definition und Vereinheitlichung der Strukturen wurde festgestellt, dass diese Hierarchien im Laufe der Zeit völlig unterschiedlich waren. Unnötige Doppelerfassungen und Datenabstimmungen waren die Folge. Es wurde festgelegt, dass die Struktur in SAP CO nachgepflegt und danach dort zentral verwaltet wird. Alle anderen Systeme sollten entweder automatisch oder über einen Workflow auf die zentrale Kostenstellenhierarchie zugreifen.

Praxisbeispiel: Ein Automobil-Zulieferer hatte unterschiedliche Sichtweisen auf die Kontenstruktur der Bilanz. Für das Konzernreporting und die Berechnung von Bilanzkennzahlen wurde Struktur A verwendet, für die Jahresabschluss-Erstellung Struktur B, für die Bilanzplanung Struktur C und für die Ermittlung des Finanzplans Struktur D. Jede Struktur (Hierarchie) wurde in einer unterschiedlichen Abtei-

lung bzw. von unterschiedlichen Personen verwendet bzw. gepflegt. Bei der Neustrukturierung der Kontendimension wurde darauf geachtet, dass sämtliche Anforderungen erfüllt werden. Soweit dies nicht mit einer einheitlichen Struktur möglich war, wurden zentral verwaltete Parallel-Hierarchien erstellt. Damit ist die Durchgängigkeit und Überleitung permanent sichergestellt. Die Strukturdaten werden im Rahmen eines zentralen Master Data Managements in einer Oracle Datenbank verwaltet und unterliegen einem eigenen Workflow bei Veränderungen.

Bei der Erarbeitung und Vereinheitlichung der Strukturen ist es sinnvoll, die **strategische Ausrichtung des Unternehmens und die Anforderungen der Fachabteilung zu berücksichtigen**. Damit wird sichergestellt, dass

Praxisbeispiel: Ein Produktionsunternehmen plante bisher in Exceldateien auf Kostenstellenebene. Die Dateien werden zu Beginn des Planungsprozesses erstellt und per e-Mail versendet. Aufgrund eines relativ langen Zeitfensters kam es häufig vor, dass Strukturänderungen während der Planungsphase notwendig wurden. In einigen Bereichen sollten neue Produkte und neue Märkte geplant, eine strategische Akquisition zusätzlich abgebildet oder ein neues Konto eingefügt werden. In der Regel konnten derartige Anforderungen nicht oder nur mit hohem manuellem Aufwand umgesetzt werden. Schnittstellen mussten verändert werden, Exceldateien wieder zurückgeschickt und zentral überarbeitet werden. Im Rahmen der Einführung eines zentralen Planungssystems können jetzt Strukturen zentral verändert und erweitert werden, die Änderungen stehen allen

Autor



■ Dipl.-Kfm. Stefan Eisenmann

ist Manager bei der avantum consult AG. Seine Schwerpunkte liegen in der Leitung von Corporate Performance Management (CPM)-Projekten mit den Schwerpunkten Planung, Reporting, Prozessoptimierung und Unternehmenssteuerung.

E-Mail: stefan.eisenmann@avantum.de

die neu definierten Strukturen die Unternehmenssteuerung bestmöglich unterstützen. Wenn die Steuerungsobjekte in den Strukturen abgebildet sind, können Plan-/Ist-Abweichungen automatisch und ohne Zusatzaufwand erstellt werden.

Aufbau eines flexiblen und skalierbaren Systems

Flexibilität bei der Abbildung von Strukturveränderungen und **Skalierbarkeit** sind wesentliche Erfolgsfaktoren eines effizienten Planungs- und Reportingsystems. Dies ist in der Regel nicht oder nur mit sehr hohem Aufwand über eine Vielzahl von Systemen möglich. Gibt es keine zentrale Strukturverwaltung und müssen z.B. Exceldateien, Daten aus SAP und einem Vertriebsplanungssystem über Schnittstellen verbunden werden, ist es häufig nicht möglich, Strukturveränderungen kurzfristig abzubilden.

Anwendern sofort zur Verfügung und auf neue Elemente kann unmittelbar weltweit geplant werden.

Schaffung einer durchgängigen Rechenlogik

Im Rahmen der Planung sind diverse Berechnungen notwendig, die logische Zusammenhänge des Geschäftsmodells abbilden. Somit können in einer Kette von Berechnungen entscheidungsrelevante Ergebnisse berechnet werden.

Praxisbeispiel: Ein Produktionsunternehmen hat weltweit intensive interne Liefer- und Leistungsbeziehungen. Differenzen zwischen Produktions- und Absatzmengen werden über Lagerauf- und -abbau ausgeglichen. Die bisherige Planungssystematik konnte weder die internen Lieferbeziehungen noch die Lagerveränderungen berechnen. Es galt die Annahme, dass

die Absatzmenge der Produktionsmenge entspricht. Im Rahmen einer Übernahme durch eine Private Equity Gesellschaft und der anschließenden Restrukturierung war eines der Hauptziele die deutliche Optimierung des Working Capitals und damit die Optimierung bzw. Reduzierung der jeweiligen Lagerbestände. Mit Hilfe eines zentralen Planungssystems wurde sowohl die Intercompany Beziehung als auch die Bewirtschaftung des Lagers abgebildet. Die Vertriebsplanung kann somit über die Zielwerte der Lagerreichweite in die Produktionsplanung überführt werden. Der Ressourceneinsatz kann jetzt wesentlich besser geplant werden, Sicherheitsbestände nehmen ab und damit die Kapitalbindung.

Ähnliche Berechnungslogiken finden sich in Werttreiber-Modellen wieder. Je größer das Unternehmen, desto schwieriger wird es, die kausalen Zusammenhänge in einfachen (Excel-) Modellen darzustellen. Eine mehrdimensionale Abbildung nach Unternehmen, Region und Segment in unterschiedlichen Währungen ist damit in der Regel nicht sinnvoll möglich.

Design der Lösung

Wie die bisherigen Ausführungen aufzeigen, haben moderne Planungs- und Reportingsysteme folgende Eigenschaften:

- Möglichst eine zentrale Datenbank für sämtliche Planungs- und Reportingdaten
- Ein zentrales Stammdaten-Management, Veränderungen in den Strukturen werden möglichst automatisch in das Planungs- und Reportingsystem übernommen
- Drill-Through auf Originaldaten/-belege in ein einheitliches ERP-System (Informationspyramide)
- Wesentliche Geschäftslogiken sind zentral abgebildet, so dass Ergebnisse (Szenarien) jederzeit berechnet werden können

In der skizzierten Lösung sind **sowohl die Daten als auch die Rechenlogiken integriert**, eine Änderungen an einer Stelle des Modells löst in der Regel eine Reihe von Veränderungen an anderen Stellen aus. Idealerweise ist z.B. die Vertriebs-, Beschaffungs-, Personal- und Fixkostenplanung miteinander verbunden, so dass

die gegenseitigen Abhängigkeiten abgebildet werden. Damit entsteht eine sehr gute Entscheidungsgrundlage zur Steigerung der Unternehmensleistung.

Daneben gibt es im Detail eine Reihe weiterer Eigenschaften von BI-Systemen, die unter anderem Funktionalitäten der Oberfläche, Bedienbarkeit, Schnittstellen usw. betreffen. Diese Funktionalitäten werden an dieser Stelle nicht weiter ausgeführt.

Grenzen der Integration

Beim Design von integrierten Planungs- und Reportingsystemen **ist eine wesentliche Herausforderung das „right-sizing“ der Lösung**. Aufgrund der nahezu unbegrenzten technischen Möglichkeiten läuft man bei der Konzeption Gefahr, sich zu sehr im Detail zu verlieren. **Nicht alles technisch Machbare ist ökonomisch sinnvoll**. Eine detaillierte Vertriebsplanung auf Artelebene kann in einem Unternehmen mit wenigen umsatzstarken und konstanten Artikeln sehr sinnvoll sein.

Bei einer hohen Anzahl von Artikeln und laufenden Veränderungen im Produktportfolio kann aber auch eine **Scheingenaugkeit** entstehen, die die Unternehmensführung bei der Steuerung des Unternehmens nicht unterstützt, da Plan-/Ist-Abweichungen auf der detaillierten Ebene keinen Sinn machen. Insofern ist bei der Modellierung des Datenmodells – insbesondere im Rahmen der Planung – darauf zu achten, dass eine sinnvolle Struktur gefunden wird, mit der die Organisation auch tatsächlich unternehmensweit arbeitet. Ein **gesundes Maß an Pragmatismus** geht in der Regel vor akademischer Genauigkeit.

Lohnt die Investition?

Häufig wird der grundsätzliche Vorteil einer oben skizzierten Lösung nicht in Frage gestellt, Unternehmen wünschen sich Verbesserungen in diesem Bereich. Trotzdem scheuen sich viele vor einer größeren Investition in eine **integrierte Lösung**. In der Folge entstehen weitere – **vermeintlich „billigere“ – Insellösungen**. Eine der wesentlichen Ursachen dafür ist die

schwierige Kalkulation solcher Projekte. Die Kosten sind meist schnell berechnet, weitaus anspruchsvoller ist es, den entgegenstehenden Nutzen darzustellen.

Wenngleich es kein exaktes Berechnungsverfahren gibt, ist es doch möglich, ein sinnvolles Näherungsverfahren anzuwenden.

Ein ROI-Modell

Zur Berechnung der Rentabilität von Investitionsentscheidungen wurden in der Betriebswirtschaft unterschiedliche Investitionsrechenverfahren entwickelt. Typische Verfahren sind:

- Amortisation: Nach wie vielen Perioden erhalte ich meine Investition zurück? (sehr praxisorientiert)
- Rentabilität: Wie hoch verzinst sich das investierte Kapital?
- Kapitalwert (Net Present Value): Ist der Barwert der Einzahlungsüberschüsse größer als die Investition? (Vergleich mit einer risikoäquivalenten Anlage)

Diese Verfahren setzen alle quantitativ messbaren Ein- und Auszahlungen bzw. Erträge und Aufwendungen voraus. Für die Beurteilung, ob eine Investition in ein Projekt zur Optimierung des Planungs- und Reportingsystems lohnend ist, ist diese Betrachtung in der Regel zu eindimensional, da sich der **Nutzen dieser Lösungen** insbesondere auch **in qualitativen Verbesserungen** widerspiegelt.

Sinnvoll ist daher eine getrennte Beurteilung des quantitativen und qualitativen Nutzens:

Gesamtnutzen = quantitativer Nutzen gemessen in € (direkter + indirekter Nutzen) + qualitativer Nutzen

Der quantitative Nutzen kann mittels der oben angeführten Rechenverfahren berechnet werden. In der Praxis wird häufig der ROI auf Basis der Amortisation verwendet. Grundlegende Vorgehensweise bei der Berechnung des ROI's:

1. Ermittlung der aktuellen, direkten Kosten für Planung und Reporting, getrennt nach Hard-/Softwarekosten und Personalkosten. Bei der Ermittlung der Personalkosten reichen in der Regel Schätzungen in % der gesamten Arbeitszeit aus. Sinnvoll ist die getrennte Erfas-

Bereich	Tätigkeiten	operative Jahresplanung							
		Std.	€ pro Std.	Total	manueller Anteil in %	manuelle Tätigkeiten in Std.	analytische Tätigkeiten in Std.	Einsparungspotenzial in %	Einsparung in €
Management	Datenbeschaffung	72	100	7.200	70%	50	22	30%	2.160
	Datenerfassung	48	100	4.800	45%	22	26	10%	480
	Erläuterung und Analyse	72	100	7.200	55%	40	32	15%	1.080
	Abstimmungsgespräche	48	100	4.800	55%	26	22	10%	480
	Präsentation	24	100	2.400	0%	0	24	0%	0
Management Total		264		26.400		138	126		4.200

Abb. 1: Beispiel für die Erfassung des Personalaufwandes im Rahmen der operativen Jahresplanung

KPIs	Frage	Skala - aktueller Zustand						Skala - erwarteter Zustand						Veränderung
Unternehmenssteuerung		+++	++	+	-	--	---	+++	++	+	-	--	---	
Güte der Information als Grundlage effizienter Entscheidungen	Wie beurteilen Sie den aktuellen Zustand der Informationssammlung, -analyse, -aufbereitung und -bereitstellung als Basis für Entscheidungen hinsichtlich:													
	Schnelligkeit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	positiv
	Flexibilität	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	positiv
	Konsistenz	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	positiv
	Graphische Aufbereitung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	keine
Entscheidungsqualität	Gewährleistet das derzeitige Informationssystem stets die Validität der Ausgangsprämissen (ex post)?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	keine

Abb. 2: Auszug für die Erfassung des qualitativen Nutzens

sung von manuellen und analytischen Tätigkeiten, da ein wesentliches Ziel der Optimierung die Verlagerung von manuellen zu analytischen Tätigkeiten ist (vgl. Abb. 1).

- Ermittlung der indirekten Kosten. Hier müssen teilweise vereinfachende Annahmen getroffen werden. Beispiel: Vor Einführung eines integrierten Systems beschäftigt man sich ca. 1 Tag pro Monat damit, Zahlendifferenzen zu analysieren und darzustellen.
- Einschätzung über mögliche Einsparpotenziale bei den direkten und indirekten Kosten, wenn Tätigkeiten durch ein System unterstützt bzw. automatisiert werden.
- Ermittlung der Initialkosten und der laufenden Kosten, die durch die Systemeinführung entstehen – jeweils getrennt nach Hard- und Softwarekosten sowie interne und externe Personalkosten
- Berechnung des ROI's auf Basis der erwarteten Einsparungen sowie der anfallenden Zusatzkosten.

In einer vereinfachten **Risiko- und Sensitivitätsanalyse** kann anschließend die Erfolgs- bzw. Misserfolgswahrscheinlichkeit verändert

werden. Dies ermöglicht eine bessere Einschätzung, wie wahrscheinlich die Rentabilität des Projektes ist. Gerade bei der Einführung komplexer Planungs- und Reportingsysteme ist nicht immer davon auszugehen, dass der erwartete quantitative Nutzen vollständig eintritt. Ohne ausreichende Erfahrung im Design der Datenmodelle, in den Funktionalitäten der Softwaresysteme und im Projektmanagement ist die Gefahr groß, dass die Erwartungen an die Projektergebnisse nicht erfüllt werden.

Die **Bewertung des qualitativen Nutzens** kann mittels Fragen und einer Beurteilung anhand einer Skala erfolgen. Eine strukturierte Liste von Fragen aus den unterschiedlichsten Bereichen hilft, einen guten Gesamteindruck über den Status Quo und die erwarteten Veränderungen zu bekommen. Eine Methodik zur Erfassung des qualitativen Nutzens ist in **Abbildung 2** zu sehen. Die weitere „Quantifizierung“ des qualitativen Nutzens, z.B. über Indizes, ist in der Regel nicht notwendig. Die bewusste Auseinandersetzung mit dem qualitativen Nutzen ergibt ein ausgeglichenes Gesamtbild, so dass eine fundierte Entscheidung getroffen werden kann.

Unsere Erfahrungen haben gezeigt, dass Projekte, die dem gezeigten Plattform-Charakter

entsprechen, langfristig über eine attraktive Verzinsung verfügen. Ein weltweit agierendes Dienstleistungsunternehmen hat bei der Ist-Analyse festgestellt, dass der **Planungsprozess einer der teuersten Verwaltungsprozesse des Unternehmens** ist. Durch die Reduzierung der Systeme auf eine Plattform und die weltweite Vereinheitlichung des Reportings geht man von jährlichen Einsparungen von ca. € 25 Mio. aus, eine Größenordnung, die auch größere Initialkosten bei der Umsetzung des Projektes rechtfertigt.

Zusammenfassung

Moderne Planungs- und Reporting-Systeme müssen eine Vielzahl von komplexen Herausforderungen bewältigen. Häufig können in der Praxis viele der Anforderungen nicht oder nur mit sehr hohem Aufwand erfüllt werden. Es wurden drei zentrale Lösungsansätze aufgezeigt, die einen Rahmen für die notwendigen Maßnahmen geben können. Obwohl zu den Zielen in der Regel Einigkeit besteht, scheitert häufig eine konsequente Umsetzung und es werden losgelöste Einzelprojekte gestartet – nicht zuletzt wegen der fehlenden Finanzmittel. Deshalb wird die Berechnung des ROI's von CPM-Projekten zunehmend an Bedeutung gewinnen.

Softwareauswahl zur integrierten Unternehmensplanung in KMU

von Bernhard Gärtner
und Stefan Mayr



Die Erstellung einer Planungsrechnung stellt für Unternehmen zunehmend eine große Herausforderung dar. Auf der einen Seite ist die Unternehmensumwelt charakterisiert durch immer dynamischer und komplexer werdende Prozesse, und auf der anderen Seite gibt es eine **unüberschaubare Vielzahl an Controlling-Softwaresystemen**. Gerade KMU¹ können sich einen langen Auswahlprozess, auf Grund beschränkter Ressourcen, nicht leisten und greifen daher oft zur erstbesten Lösung.

Um dieser Problematik entsprechend entgegenzuwirken, wird in diesem Beitrag ein **praktikables Konzept eines Auswahlprozesses** einer Software zur integrierten Unternehmensplanung dargestellt. Mittels einer geeigneten Planungssoftware ist es den Unternehmen möglich, ihren Planungs- und Führungsaufgaben, auch in Zeiten der Finanzkrise, Genüge zu tun.

Softwareauswahlprozess in der Praxis

Ablauf des Softwareauswahlprozesses

Mithilfe eines strukturierten Softwareauswahlprozesses (siehe Abbildung 1) kann mit angemessener Sicherheit und adäquatem Ressourceneinsatz die individuell am besten passende Software identifiziert werden.² Die Softwareauswahl ist als Phase des **Software Life**

Cycle zu verstehen,³ der gesamthaft in eine **Einführungs-, Nutzungs- und Deinstallationsphase** unterteilt werden kann. Die Softwareauswahl ist hierbei der Einführungsphase zuzurechnen. Diesem Auswahlprozess ist in jedem Falle eine große Sorgfalt beizumessen, da viele KMU vor solchen Auswahlentscheidungen stehen und die Auswahl bereits einen beträchtlichen Anteil der Gesamtkosten be trägt.

Pflichtenheft

Es empfiehlt sich am Beginn des Auswahlprozesses das Pflichtenheft parallel zum Kriterienkatalog zu erstellen. Das Pflichtenheft stellt im Gegensatz zum Kriterienkatalog, der ausschließlich an unternehmensinterne Adressaten gerichtet ist, ein **externes Dokument für alle potentiellen Anbieter** dar.⁵

Bei der Erstellung eines Pflichtenhefts sollte man folgende Grundstruktur weitgehend einhalten:⁶

- Vorstellung des Unternehmens: Art, Größe und Struktur des Unternehmens;
- Darstellung des Ist-Zustands: Beim Ist-Zustand werden neben dem vorhandenen Controllingssystem auch die Schnittstellen und der vorhandene Technikbestand zum Ausschreibungszeitpunkt berücksichtigt;
- Zielsetzung: Unterscheidung von Sach- und Formalzielen;

- Darstellung des Soll-Zustands: Konkretisierung aller gewünschten Anforderungen der neuen Software;
- Weitere notwendige Angaben: Ansprechpartner für Rückfragen, Abgabetermin des Angebotes, Mussanforderungen, etc.;

Grobauswahl

Im ersten Schritt des Softwareauswahlprozesses soll ein umfangreicher Überblick über den Softwaremarkt gewonnen werden. Mittels der aus der Pflichtenheft- und Kriterienkatalogerstellung gewonnenen Erkenntnisse kann eine **erste grobe Marktabgrenzung** vorgenommen werden. Natürlich kann ein Überblick über die am Markt vertretenen Softwareprogramme bereits vor der Erstellung des Pflichtenhefts und des Kriterienkatalogs verschafft werden.

Um eine qualitativ hochwertige Übersicht zu erhalten, bieten sich folgende Quellen an:

- Fachzeitschriften und Fachmessen
- externe Berater
- andere Unternehmen
- Softwaredatenbanken aus dem Internet
- wissenschaftliche Institute
- Softwarekataloge

Ist die Marktrecherche nach geeigneten Softwareprogrammen abgeschlossen, werden auf Basis der Grobauswahl, von allen potentiellen Softwarepartnern, Angebote eingeholt.

Feinauswahl

Am Beginn der Feinauswahl sind vorab alle unvollständigen Angebote auszuschneiden. Des Weiteren werden bei der Feinauswahl **alle potenziellen Softwareanbieter eliminiert, die die K.O.-Anforderungen des Pflichtenhefts nicht erfüllen**.⁷ Hierfür wird die Vorgehensweise mittels eines K.O.-Kriterienkatalogs empfohlen.⁸ Allerdings sei festzuhalten, dass der K.O.-Kriterienkatalog immer speziell an die konkreten Anforderungen und Rahmenbedingungen anzupassen ist, um stets eine optimale Auswahl zu gewährleisten. Neben dem K.O.-Kriterienkatalog eignen sich in dieser Phase auch **Gespräche mit den Anbietern** sowie eine **Einsicht in deren Systembeschreibungen** und Präsentationen. Nach Abschluss der Feinauswahl sollten noch maximal drei bis fünf Softwareprodukte in die Finalauswahl übernommen werden.⁹

Finalauswahl

In der Finalauswahl beginnt der eigentliche **multidimensionale Softwareauswahlprozess** anhand eines Kriterienkatalogs. In dieser Phase stehen verschiedene Auswahlmethoden zur Verfügung.¹⁰ Auf Grund der Möglichkeit, mehrere Dimensionen zu berücksichtigen, bietet sich vor allem die **Nutzwertanalyse**¹¹ zur Softwareauswahl an. Der Nutzwert stellt eine Gesamtbeurteilung einer jeden Software dar.

Dabei ist allerdings zu beachten, dass die Nutzwertanalyse keine Entscheidungsrechnung, sondern vielmehr ein Rahmenkonzept für die **systematische und nachvollziehbare Aufbereitung von Entscheidungsinformationen** darstellt. Bei sehr knappen Ergebnissen erscheint es daher angebracht, die Nutzwerte zusätzlich qualitativ zu erläutern, um aussagekräftigere Ergebnisse zu erhalten.¹²

Erstellung eines Kriterienkatalogs

Grundstruktur des Kriterienkatalogs

Dem Kriterienkatalog, der die Grundlage für die Finalauswahl bildet, gilt es besondere Aufmerksamkeit zu schenken, da ein unzureichender

Kriterienkatalog eine fehlerhafte Auswahl zur Folge haben kann. Die **Schwierigkeit des Softwareauswahlprozesses** liegt dabei nicht im Ablauf, sondern vielmehr in der **Vielzahl der zu vergleichenden Kriterien**.¹³ Deshalb werden die einzelnen Kriterien pragmatisch, strukturiert und theoriegeleitet zu einem Kriterienkatalog (siehe **Abbildung 2**) zusammengefasst, wodurch eine optimale Auswahl gewährleistet werden kann.

Für die Auswahl einer Software zur integrierten Unternehmensplanung erscheint daher eine Einteilung in vier Hauptkriterienklassen als geeignet, die in weiterer Folge im Detail erläutert werden:¹⁴

- controllingbezogene Auswahlkriterien
- softwarebezogene Auswahlkriterien
- anbieterbezogene Auswahlkriterien
- benutzerbezogene Auswahlkriterien

Der vollständige Kriterienkatalog steht auf unserer Homepage für Sie zum Download bereit (Anmerkung der Redaktion).

Vorgehensweise bei der Bewertung

Die relative Gewichtung hat die Aufgabe, den einzelnen Kriterien in Abhängigkeit der Wichtigkeit der Ausprägung einen Wert zuzuweisen.

Dabei sei anzumerken, dass die Kriteriensumme in % auf jeder Kriterienebene (G1-G4) genau 100% ergeben muss. Um eine **allgemeingültige und nachvollziehbare Gewichtung** zu erhalten, ist die Vorgehensweise nach Müller zu empfehlen.¹⁵ Die absolute Gewichtung eines Kriteriums errechnet sich aus den Produkten der Werte der Kriterienebenen (G2-G4).

Die Bewertung (in **Abbildung 2** als Pkt. benannt) kann folgendermaßen durchgeführt werden:

- 3: Das Kriterium trifft voll zu.
- 2: Das Kriterium trifft mittelmäßig zu.
- 1: Das Kriterium trifft gerade noch zu.
- 0: Das Kriterium ist nicht vorhanden.

Abschließend werden die Punkte effektiv durch die Multiplikation der Bewertung mit der absoluten Gewichtung errechnet. Diese werden für den Vergleich der einzelnen Lösungen herangezogen.

Controllingbezogene Hauptkriterien

Die controllingbezogenen Hauptkriterien leiten sich aus den spezifischen Anforderungen an eine integrierte Unternehmensplanung ab und können in folgende Bereiche gegliedert werden, die weiter in Teilkriterien unterteilt werden können:¹⁷

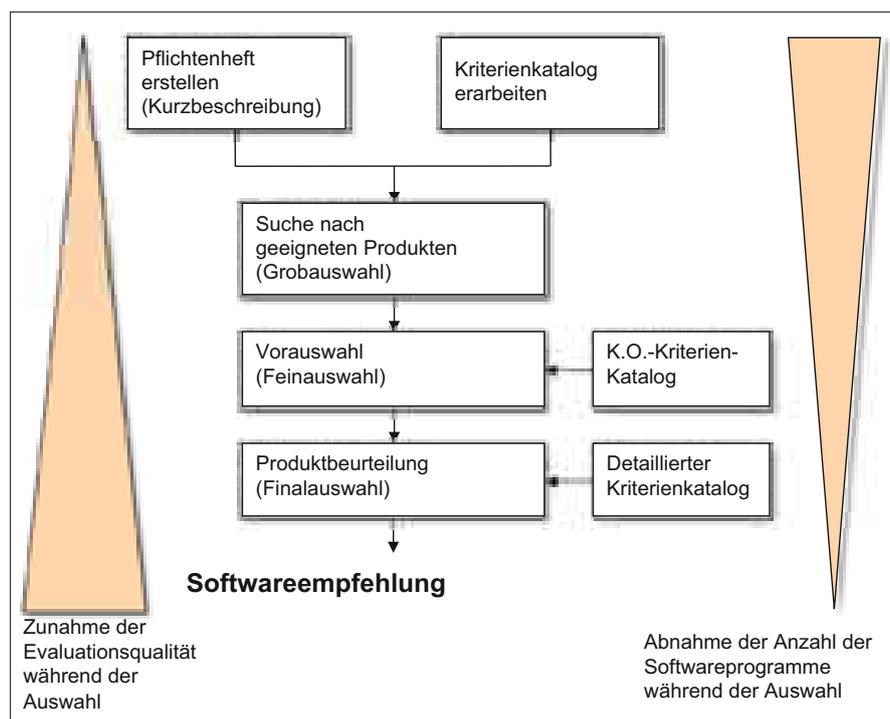


Abb. 1: Phasen des Softwareauswahlprozesses⁴



Kriterien	Rel. Gewichtung in Prozent				abs. Gew.	Pkt.	Pkt. eff.
	G1	G2	G3	G4			
A. Controllingbezogene Kriterien	33						
1. Planung		16					
2. Abweichungsanalyse		13					
3. Erfolgsrechnung		14					
4. Finanzplanung		14					
4.1. Abbildung des Finanzplans			70				
4.1.1. Lässt sich der Finanzplan nach den Profit-Centern des U. abbilden?				30	2,9		
4.1.2. Kann der Finanzplan auf die indirekte Methode erstellt werden?				40	4,0		
4.1.3. Kann der Finanzplan auf die direkte Methode erstellt werden?				30	2,9		
4.2. Kann der erstellte Finanzplan gespeichert werden?			30		4,2		
5. Planbilanz		12					
6. Berichtswesen		10					
7. Kennzahlen		13					
8. Sonstige Auswertungen		8					
...							
B. Softwarebezogene Kriterien	28						
...							
C. Anbieterbezogene Kriterien	22						
...							
D. Benutzerbezogene Kriterien	17						
...							
Gesamt:							

Abb. 2: Grundstruktur eines Kriterienkatalogs¹⁶

- Planung
- Abweichungsanalyse
- Erfolgsrechnung
- Finanzplanung
- Planbilanz
- Berichtswesen, Kennzahlen und sonstige Auswertungen

Um den Bereich Planung genauer zu präzisieren, bieten sich weitere Teilkriterien an wie z.B. die Plandatenerfassung, die Vollständigkeit, die Koordination, der Zeitraum, die Flexibilität, die Simulation und die Prognose.¹⁸ Bei den einzelnen Teilkriterien empfiehlt es sich, eine weitere Unterteilung in Einzelkriterien vorzunehmen. Für das Teilkriterium Plandatenerfassung eignen sich z.B. die Plandateneingabe, die Plandatenübernahme, sowie die Plandatenkontrolle.¹⁹ Für die weiteren Teilkriterien Abweichungsanalyse, Erfolgsrechnung, etc. wird, wie am Beispiel Planung beschrieben, simultan vorgegangen.

Softwarebezogene Hauptkriterien

Die softwarebezogenen Kriterien bilden den programmtechnischen Rahmen, in dem die controllingbezogenen Funktionen genutzt werden. **Die fünf Mindestkriterien**, die der softwarebezogene Teil auf jedem Fall beinhalten sollte, sind folgende:²⁰

- Benutzeroberfläche
- Flexibilität und Modularität
- Zuverlässigkeit und Systemsicherheit
- Schnittstellen und Portabilität
- Sonstige Kriterien (Effizienz, Mehrplatzfähigkeit)

Ein wesentliches Teilkriterium der Benutzeroberfläche betrifft vor allem die **Gestaltbarkeit des Front-Ends**, die für die tägliche Arbeit mit der Software von großer Bedeutung ist. Bei der Flexibilität und Modularität zielen die Teilkriterien auf eine schnelle Übertragung

auf andere Organisationseinheiten, sowie auf einen modularen Aufbau der Software ab.²¹ Da ein **Planungstool jederzeit betriebs-sicher** zur Verfügung stehen muss, ist die Zuverlässigkeit weiters in Reife, Wiederherstellbarkeit und Fehlertoleranz²² und die System-sicherheit in Datensicherheit und -schutz zu unterteilen.

Bei dem Teilkriterium der Schnittstellen und der Portabilität werden die Einsatzfähigkeit bestehender Betriebs- und Hardwaresysteme²³ sowie mögliche Schnittstellen zu anderen Systemen geprüft.²⁴ Die **Effizienz eines Planungstools** hingegen lässt sich anhand des zeitlichen Verhaltens (Antwortzeit, Laufzeit) und des Ressourcenverbrauches unter den gegebenen Systemvoraussetzungen (Betriebssystem, Hardware) ermitteln. Unter Mehrplatzfähigkeit versteht man, dass im Gegensatz zum Einplatzsystem mehrere Benutzer gleichzeitig arbeiten können.²⁵

Anbieterbezogene Hauptkriterien

Mit Hilfe der anbieterbezogenen Kriterien wird versucht, die **Seriosität und Qualifikation der Anbieter** genauer zu untersuchen. Grundlegend beziehen sich diese Merkmale auf das Umfeld der Software,²⁶ wobei folgende Mindestgliederung vorgenommen werden kann:²⁷

- Qualifikation des Anbieters (Gründungsjahr, Anzahl der Installationen, Umsatz)
- Referenzen (Kundenzufriedenheit, Einhaltung von Vereinbarungen)
- Installation (Zeitbedarf, Unterstützung)
- Zusatzleistungen (Dokumentation, Schulung, Wartung)
- Bezugskonditionen (Preis, kostenlose Nebenleistungen)

Benutzerbezogene Hauptkriterien

In diesem Hauptkriterienkatalog steht der **Dialog zwischen Benutzer und System** im Mittelpunkt.²⁸ Auch die benutzerbezogenen Hauptkriterien lassen sich weiter unterteilen und nach DIN ISO 9126 in folgende Teilkriterien zerlegen:²⁹



- Erlernbarkeit (Aufwand, Offline- und Online-Hilfe)
- Verständlichkeit (Eindeutigkeit, Transparenz, Status, etc.)
- Bedienbarkeit (Datenerfassung, Graphiken, etc.)

Resümee

Die zunehmende Vernetzung der Wirtschaft und die daraus resultierenden **immer komplexer werdenden Strukturen veranlassen viele Unternehmen, Controlling-Systeme einzuführen**. Anhand dieses Beitrags soll ein genereller Überblick gewonnen werden, wie schnell, aber effektiv die Auswahl einer geeigneten Software durchgeführt werden kann. Insbesondere für KMU kann ein kompakter und leicht adaptierbarer Kriterienkatalog die Auswahl vereinfachen, beanspruchen in diesen Unternehmen doch bereits die Einarbeitung und die Bedienung der Planungstools einen Großteil der vorhandenen zeitlichen Ressourcen. In KMU steht daher die Einfachheit und nicht die Leistungsfähigkeit der Tools im Vordergrund.

Heinrich, L.J. (1997): Management von Informatik-Projekten, München.

Heinrich, L.J./Roithmayr, F. (1998): Wirtschaftsinformatik-Lexikon, 6. Auflage, München.

Horváth, P./Petsch, M./Weihe, M. (1986): Standard-Anwendungssoftware für das Rechnungswesen, 2. Auflage, München.

Horváth & Partner (2000): Das Controllingkonzept – Der Weg zu einem wirkungsvollen Controllingsystem, 4. Auflage, München.

Müller, Ch./Müller, J. (1996): EDV-Unterstützung von Controllingsystemen, in: Eschenbach, R. (Hrsg.): Controlling, 2. Auflage, Stuttgart, S. 605–627.

Müller, J. (1991): Controlling-Standardsoftware: Anforderung – Auswahl – Implementierung, Wien.

Pomberger, G./Pree, W. (2004): Software Engineering: Architektur-Design und Prozessorientierung, 3. Auflage, München.

Fußnoten

¹ Ein Anteil von über 99% Klein- und Mittelunternehmen (KMU) im deutschsprachigen Raum und die geringe Verbreitung von Controlling-

⁴ Quelle: in Anlehnung an Horváth/Petsch/Weihe (1986), S. 12.; Müller/Müller (1996), S. 609.; Müller (1991), S. 72 ff.

⁵ Vgl. Heinrich (1997), S. 443 f.

⁶ Vgl. Müller (1991), S. 63.; Heinrich (1997), S. 441.

⁷ Vgl. Müller (1991), S. 84.

⁸ Vgl. Horváth & Partner (2000), S. 262.

⁹ Die Angaben zum Ergebnis der Feinauswahl sind in der einschlägigen Fachliteratur sehr unterschiedlich. (Vgl. Müller (1991), S. 85.; Horváth & Partner (2000), S. 262.)

¹⁰ Zu den gängigsten Auswahlmethoden sind das K.O.-Verfahren, das verfeinertes K.O.-Verfahren, die Investitionsrechnung, die Software-Leistungsmessung, die Matrixmodelle (Nutzwertanalyse) und das Rangordnungsverfahren zu zählen. (Vgl. Horváth/Petsch/Weihe (1986), S. 18.)

¹¹ Heinrich/Roithmayr definieren die Nutzwertanalyse als „eine Methode zur Auswahl der optimalen Alternative aus einer gegebenen Menge von Alternativen unter der Berücksichtigung (...) situationsrelevanter Ziele“. (Heinrich/Roithmayr (1998), S. 381 f.)

¹² Vgl. Gärtner (2008), S. 122 ff.

¹³ Vgl. Horváth/Petsch/Weihe (1986), S. 63.

¹⁴ Vgl. Horváth & Partner (2000), S. 263.; Horváth/Petsch/Weihe (1986), S. 67.

¹⁵ Vgl. Müller (1991), S. 186.

¹⁶ Vgl. Gärtner (2008), S. 144 ff.

¹⁷ Vgl. Müller/Müller (1996), S. 626.; Müller (1991), S. 186.; Horváth & Partner (2000), S. 264 f.

¹⁸ Vgl. Müller/Müller (1996), S. 618 und S. 626.; Müller (1991), S. 187 ff.

¹⁹ Vgl. Horváth/Petsch/Weihe (1986), S. 98.

²⁰ Vgl. Horváth/Petsch/Weihe (1986), S. 119.; Horváth & Partner (2000), S. 264 f.; Müller (1991), S. 132 ff.; Pomberger/Pree (2004), S. 54 f.

²¹ Vgl. Horváth/Petsch/Weihe (1986), S. 120 ff.

²² Vgl. Pomberger/Pree (2004), S. 54.

²³ Vgl. Horváth/Petsch/Weihe (1986), S. 124.; Müller (1991), S. 136.

²⁴ Vor allem die ETL-Werkzeuge sind hier von besonderer Bedeutung. ETL steht für Extraktion, Transformation und Laden und stellen Datenintegrationswerkzeuge dar.

²⁵ Vgl. Müller (1991), S. 254.

²⁶ Vgl. Horváth & Partner (2000), S. 265.

²⁷ Vgl. Müller (1991), S. 241 f.; Horváth & Partner (2000), S. 265.; Horváth/Petsch/Weihe (1986), S. 240 f.

²⁸ Vgl. Horváth/Petsch/Weihe (1986), S. 71.

²⁹ Vgl. Pomberger/Pree (2004), S. 54. ■

Autoren



■ **MMag. Bernhard Gärtner**

ist Controller beim Raiffeisenverband Salzburg reg.Gen.m.b.H.

■ **Mag. Stefan Mayr**

ist Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Controlling und Consulting an der Johannes Kepler Universität Linz.

E-Mail: stefan.mayr@jku.at



Literaturempfehlungen

Gärtner, B. (2008): Softwareanalyse von Programmen zur integrierten Unternehmensplanung unter Berücksichtigung der Einbindung in die externe Unternehmensrechnung, Diplomarbeit, Linz.

Softwarelösungen bei diesen Unternehmen, verdeutlichen das Potential der EDV in KMU.

² Vgl. Müller/Müller (1996), S. 614. In der Wirtschaftsinformatik existiert dazu eine Vielzahl an Fachliteratur, die größtenteils für Praktiker nicht geeignet erscheint.

³ Vgl. Pomberger/Pree (2004), S. 11 ff.



Effizienzmessung mittels Data Envelopment Analysis (DEA)

Ohne Expertenwissen geht es nicht!

von Heinz Ahn

Eine Hauptaufgabe des Controllings ist die **Suche nach Verbesserungspotenzialen und deren Realisierung**. Dazu kann die Data Envelopment Analysis (DEA), die auf Ansätzen der Produktionstheorie basiert, im Rahmen von Effizienzanalysen einen entscheidenden Beitrag leisten. Diesem **Benchmarking-Instrument** sind im angelsächsischen Raum bereits mehrere Tausend (!) Abhandlungen gewidmet, die sich sowohl mit theoretischen Weiterentwicklungen als auch praxisbezogenen Anwendungen befassen. Im Gegensatz dazu ist die Anzahl deutschsprachiger – insbesondere anwendungsorientierter – Beiträge zur DEA noch verschwindend gering.

Allerdings **scheint das Interesse der deutschen Controller-Community an der DEA allmählich an Fahrt aufzunehmen**. So erschien jüngst ein erster Beitrag im Controller Magazin, in welchem Röhner/Thamm sechs So-

zialversicherungsträger einer DEA-Effizienzanalyse unterziehen. Dieser Vorstoß ist begrüßenswert, bringt er doch der eigentlichen „Zielgruppe“ der DEA – den potenziellen Anwendern in der Praxis – u.a. die relativ komplexen mathematischen Grundlagen in verständlicher Weise näher.

Die methodische Komplexität der DEA ist jedoch nicht zu unterschätzen, denn sie birgt eine Fülle von Fallstricken (vgl. Dyson et al. 2001). Dadurch ist die Aussagekraft von DEA-Analysen in erheblichem Maße gefährdet. Dass selbst Beiträge in wissenschaftlichen Fachzeitschriften nicht selten methodische Schwächen bzw. Fehlinterpretationen der Ergebnisse aufweisen, unterstreicht die Bedeutung, die dem Problem zukommt. Um für diese Thematik zu sensibilisieren, werden i. F. typische Fallstricke der DEA anhand eines Zahlenbeispiels exemplarisch erläutert.¹

Beispieldatensatz aus der Praxis

Die aus der Praxis stammenden, anonymisierten Daten des Jahres 2007 beziehen sich auf **10 als Profit Center geführte Handelsfilialen** (vgl. [Abbildung 1](#)). Deren vergleichende Beurteilung anhand ausschließlich monetärer Größen stieß in der Vergangenheit auf die Kritik einzelner Filialleiter(Innen). Sie machten geltend, dass Unterschiede im Ressourceneinsatz und in der Ausrichtung auf bestimmte Kundensegmente dadurch ausgeblendet würden.

Vor diesem Hintergrund entschloss sich das Zentralcontrolling dazu, ergänzend **folgende Mengengrößen zu erfassen und auszuwerten**:

- h: Öffnungszeit in Stunden (insgesamt)
- m: Anzahl Filialmitarbeiter (durchschnittlich)
- f: Verkaufsfläche (in m², durchschnittlich)
- als Inputarten und

- Anzahl Verkaufstransaktionen im Kerngeschäft (insgesamt)
- Anzahl sonstiger Verkaufstransaktionen (insgesamt)
- als Outputarten.

Stellen Sie sich nunmehr folgende Situation vor: Der Zentralcontroller hat die Filialverantwortlichen zu einer Sitzung zusammengerufen, um über ihre Performance zu sprechen. Dazu hat er eine **Auswertung der Daten mittels des sogenannten CCR-I-Modells der DEA** vorgenommen (vgl. auch Röhner/Thamm 2009, S. 39f.). Dieses auf Charnes/Cooper/Rhodes („CCR“) zurückgehende Modell **unterstellt konstante Skalenerträge**; z.B. muss eine Verdopplung der Inputs – bei effizientem Einsatz – zu einer Verdopplung der Outputs führen. Davon ausgehend lässt sich dem jeweils ermittelten Effizienzgrad entnehmen, **zu welchem Prozentsatz eine simultane Senkung aller Inputs („I“) notwendig ist, damit eine ineffiziente Filiale effizient wird** (bei gleichbleibenden Outputs).

Das **Resultat der entsprechenden Auswertung** ist der zweiten Spalte von Abbildung 2 zu entnehmen; der dortige Zusatz „hmf“ weist dabei darauf hin, dass alle drei Inputarten in die Analyse einbezogen wurden. Während sich die Filialen 1 bis 5 als (input-)effizient erweisen, besteht bei allen anderen Verbesserungspotenzial. Größten Nachholbedarf hat Filiale 6 mit einem Effizienzgrad von 58%; um effizient zu werden, müsste sie jeden der drei Inputs um immerhin $(1 - 58\%) = 42\%$ senken.

Alternative Effizienzgrade: Welche sind maßgebend?

Ausgehend von diesem ersten Ergebnis wird i.F. die **Bewertungskonstellation sukzessive verändert**. Motiviert wird dies durch – zugegebener Maßen fiktive, aber durchaus realistische – Einwürfe der Sitzungsteilnehmer.

Welche Bewertungskriterien sind adäquat?

Der Leiter der Filiale 6 geht ob seines schlechten Abschneidens in die Offensive: „Herr Lotse, Sie als Zentralcontroller müssten eigentlich wissen, dass wir die Öffnungszeiten unserer Geschäfte nicht beeinflussen können. Daher plädiere ich dafür, dieses Kriterium aus der Analyse zu eliminieren.“ Herr Lotse hatte solche Opposition erwartet und daher schon im Vorfeld verschiedenste Auswertungsalternativen vorbereitet. Wortlos legt er die geforderte Auswertung vor.

Die dritte Spalte der Abbildung 2 gibt die entsprechenden Effizienzgrade wieder. Die Veränderungen gegenüber den ursprünglichen Werten sind charakteristisch für die DEA, **deren Effizienzausweise bei Reduzierung der Kriterienanzahl typischerweise sinken** (und umgekehrt). So verliert Filiale 2 nunmehr seinen Status als effizientes Profit Center. Auch Filiale 6 hat sich verschlechtert, bildet aber nicht mehr das Schlusslicht. Diese Position hat Filiale 8 übernommen, deren Effizienzgrad von 74% auf 30% stark gesunken ist. Im Umkehrschluss bedeutet dies, dass Filiale 8 im Hinblick auf die

Öffnungszeit vergleichsweise gut da steht, also wenig vom diesem – zuvor berücksichtigten – Input einsetzt.

Aus wissenschaftlicher Sicht ist anzumerken, dass unbeeinflussbare Größen zwar in der Tat nicht in den Rahmen der üblichen DEA-Modelle wie dem hier genutzten CCR-I-Modell passen; **allerdings haben sie ja dennoch Einfluss auf die Leistungsfähigkeit der zu vergleichenden Einheiten** (nachfolgend gemäß dem Sprachgebrauch der DEA als DMUs – Decision Making Units – bezeichnet). Um ihnen daher Rechnung tragen zu können, wurden Ansätze entwickelt, solche „nicht-diskretionären“ Kriterien in die Effizienzanalyse einbeziehen zu können (vgl. Cooper/Seiford/Tone 2007, Kap. 3.10).

Als weiterer Aspekt ist zu überlegen, ob die Öffnungszeit – so sie denn doch variierbar ist – überhaupt eine zu *minimierende* Größe darstellt. Längere Öffnungszeiten könnten zumindest in Grenzen auch als positiv interpretiert werden, etwa wenn sich in ihnen eine erhöhte Kundenzufriedenheit widerspiegelt. Dient die Öffnungszeit dagegen z.B. als Substitut zur Erfassung des Strom-, Heizungs- und Wasserverbrauchs, ist sie in der Tat zu minimieren. **Hier wird deutlich, dass es eigentlich nicht auf die Inputs und Outputs, sondern auf die jeweils verfolgten Ziele ankommt.** Dies verlangt ein fortgeschrittenes Verständnis der DEA (vgl. Dyckhoff/Ahn 2009).

Welche Skalenertragsform ist adäquat?

Ein weiteres DEA-Modell ist das sogenannte **CCR-O-Modell**. Mit seiner Hilfe lässt sich ermitteln, **zu welchem Prozentsatz eine simultane Steigerung aller Outputs („O“) notwendig ist, damit eine ineffiziente Filiale effizient wird** (bei gleichbleibenden Inputs). Wie das CCR-I-Modell, so unterstellt auch das CCR-O-Modell konstante Skalenerträge. Dadurch sind die in beiden Fällen für eine DMU ausgewiesenen Effizienzgrade identisch, wie ein Vergleich der Spalte

Filiale	Inputarten			Outputarten	
	Öffnungszeit (h)	Filialmitarbeiter (m)	Verkaufsfläche (f)	Transaktionen im Kerngeschäft	sonstige Transaktionen
F1	2.286	5,4	12	31.542	75.387
F2	2.413	7,7	14	72.724	49.234
F3	2.540	2,9	7	37.446	39.894
F4	2.585	5,2	17	74.489	49.298
F5	2.052	2,8	11	35.401	49.272
F6	2.667	4,7	13	31.686	32.467
F7	3.342	7,4	19	53.436	53.102
F8	3.244	14,6	89	58.866	58.940
F9	2.794	4,9	12	33.537	52.994
F10	3.117	5,2	12	52.044	40.857

Abb. 1: Filialvergleich: Input- und Outputarten

Filiale	Spalte 2: CCR-I (hmf)	Spalte 3: CCR-I (mf)	Spalte 4: CCR-O (mf)	Spalte 5: BCC-I (mf)	Spalte 6: BCC-O (mf)	Spalte 7: BCC-I (mf) oF3
F1	100%	100%	100%	100%	100%	100%
F2	100%	97%	97%	100%	100%	100%
F3	100%	100%	100%	100%	100%	---
F4	100%	100%	100%	100%	100%	100%
F5	100%	100%	100%	100%	100%	100%
F6	58%	51%	51%	61%	60%	85%
F7	69%	55%	55%	66%	90%	69%
F8	74%	30%	30%	100%	100%	100%
F9	78%	76%	76%	76%	83%	93%
F10	85%	81%	81%	86%	89%	100%

Abb. 2: Filialvergleich: DEA-Auswertung

ten 3 und 4 der Abbildung 2 zeigt. Damit beispielsweise der Filiale 8 Effizienz bescheinigt werden kann, muss sie entweder alle Inputs um (1 – 30% ⇒) 70% senken oder alle Outputs um diesen Prozentsatz erhöhen. Dieser Sachverhalt stellt allerdings einen Sonderfall dar, wie i. F. verdeutlicht wird.

Die Leiterin der Filiale 8, die momentan als Verliererin dasteht, kennt sich ein wenig mit der DEA aus. Sie ergreift daher das Wort: „Meine Damen und Herren, die bisherige Analyse vernachlässigt die Tatsache, dass wir es in der für uns relevanten Bandbreite der Inputs und Outputs mit zunächst zunehmenden und dann abnehmenden Skalenerträgen zu tun haben. Mit anderen Worten: Eine Verdopplung aller Inputs führt bei effizientem Einsatz zunächst zu einer überproportionalen, dann zu einer unterproportionalen Erhöhung der Outputs! Ich bitte Sie, Herr Lotse, dies zu berücksichtigen.“ Der so angesprochene Zentralcontroller blättert daraufhin in seinen Unterlagen und holt schließlich eine nochmals veränderte Auswertung hervor.

Für Fälle zunehmender bzw. abnehmender Skalenerträge wurde von Banker/Charnes/Cooper („BCC“) u.a. das **BCC-I-Modell** der DEA entwickelt. Die entsprechend sich für unseren Datensatz ergebenden Effizienzgrade sind der Spalte 5 der Abbildung 2 zu entnehmen. Vergleicht man diese Werte mit denen des CCR-I-Modells, tritt wieder ein – produktions-theoretisch begründbares – Charakteristikum der DEA zutage: Der BCC-Effizienzgrad einer DMU ist stets mindestens so hoch wie ihr CCR-Effizienzgrad. Der Unterschied kann dabei enorm hoch ausfallen; so steigt der Effizienzgrad von Filiale 8 von 30% auf 100%!

Spätestens dieses Beispiel führt vor Augen, dass die DEA keineswegs eine „push the button-Technik“ ist. Ihr Einsatz bedarf vielmehr einer tiefgehenden Auseinandersetzung mit den Modellen einerseits und den zu bewertenden Sachverhalten andererseits. Dies gilt auch für die Frage, ob denn statt des BCC-I-Modells das BCC-O-Modell eingesetzt werden soll. Im Unterschied zu den CCR-Modellen können sich dabei nämlich unterschiedliche Effizienzgrade ergeben, wie ein Vergleich der Spalten 5 und 6 der Tab. 2 zeigt. Beispielsweise muss Filiale 7 seine Inputs um (1 – 66% ⇒) 34% senken, aber seine Outputs nur um (1 – 90% ⇒) 10% steigern, um effizient zu werden.

Welche DMUs dürfen verglichen werden?

DEA-Effizienzgrade unterliegen nicht nur bei Modellvariation einer hohen Sensitivität. Ausgehend von den Ergebnissen des BCC-I-Modells wird diesbezüglich abschließend der – im Übrigen für jede Art von Benchmarking zentrale – **Aspekt der Vergleichbarkeit von DMUs** thematisiert.

Durch die Berücksichtigung variabler Skalenerträge erscheint Filiale 6 wieder als schlechtestes Profit Center. Da kommt ihrem Leiter eine Idee, wie er sich vielleicht nochmals in ein besseres Licht rücken kann: „Ich gebe zu bedenken, dass Filiale 3 nicht wirklich mit den anderen vergleichbar ist. Sie ist als Einzige auf einem Flughafen angesiedelt. Durch diesen exponierten Standort braucht sie sich keiner Konkurrenz zu stellen. Nur daher kommt sie mit der nahezu niedrigsten Mitarbeiterzahl und der bei weitem geringsten Verkaufsfläche aus.“ Herr Lotse

schmunzelt, hatte er doch auch diesen Einwurf vorausgesehen. Er greift in den vor ihm liegenden Papierstapel ...

Eine zentrale Prämisse der DEA ist die Vergleichbarkeit der zu bewertenden DMUs. Über dieselben Input- und Outputarten hinaus **müssen insbesondere die Rahmenbedingungen für die Leistungserbringung identisch sein.** Aus produktionswirtschaftlicher Sicht resultiert daraus, dass den Aktivitäten der verschiedenen DMUs die gleiche Produktionsfunktion zugrunde liegen muss. In der Praxis ist dies aber streng genommen nie der Fall. **Es stellt sich daher immer die Frage, welche DMUs noch als vergleichbar anzusehen sind.**

Im Falle der Filiale 3 sind die dahingehend geäußerten Zweifel durchaus nachvollziehbar. Kommt dementsprechend das **BCC-I-Modell ohne Filiale 3** („oF3“) zum Einsatz, resultieren daraus die in Spalte 7 der Abbildung 2 festgehaltenen Ergebnisse. Die Veränderungen gegenüber den Werten aus Spalte 5 sind wiederum charakteristisch für die DEA: Bei Verminderung (bzw. Vergrößerung) der Zahl zu bewertender DMUs steigen (bzw. sinken) die Effizienzgrade in der Tendenz. Entsprechend steigt der für Filiale 6 ausgewiesene Wert von 61% auf immerhin 85%; sie weist damit außerdem nicht mehr den niedrigsten Effizienzgrad auf. Zu den Gewinnern zählt auch Filiale 10, die jetzt als effizient erscheint.

Einsichten für den Praxiseinsatz der DEA

Die praktische Bedeutung der hier thematisierten Aspekte manifestiert sich in der hohen Sensitivität von DEA-Ergebnissen. Dabei wurde lediglich ein Ausschnitt möglicher Fallstricke angesprochen. Beispielsweise ist auch die Elimination hoch korrelierter Bewertungskriterien – im Zahlenbeispiel trifft das für die Mitarbeiterzahl und die Verkaufsfläche zu ($r = 0,92$) – problematisch: Je nachdem, ob der eine oder der andere Input vernachlässigt wird, ergeben sich wiederum z.T. erheblich unterschiedliche Effizienzgrade.

Auch ohne in die Details der DEA-Modellierung eingedrungen zu sein, sollten die angespro-

chenen Probleme verdeutlicht haben, dass mit einer technokratischen Anwendung der DEA die große Gefahr von Fehlanalysen einhergeht. Um dieser Gefahr zu begegnen, **ist in zweierlei Hinsicht die Heranziehung von Expertenwissen erforderlich**: Zum einen sind detaillierte Sachkenntnisse über die zu bewertenden DMUs unabdingbar, z.B. um die plausible Skalenertragsform festlegen zu können; dies bedingt die Einbeziehung der betreffenden Fachbereiche. Zum anderen müssen die produktionstheoretischen Grundlagen der DEA beherrscht werden, um die situationsspezifisch angemessenen DEA-Modelle auswählen und die Ergebnisse korrekt interpretieren zu können; insb. hier steht das Controlling in der Pflicht. Beide Wissensdomänen sind für sich *allein* nicht hinreichend, um das Analysepotenzial der DEA auszuschöpfen, sondern sie müssen ergänzend zum Einsatz gelangen!

Weiterhin ist zu betonen, dass die DEA keineswegs ein objektives Instrument ist, wie gelegentlich angeführt wird. Allein die Frage, welche DMUs überhaupt als miteinander vergleichbar zu betrachten sind, lässt oft immense Spielräume. Zudem existiert mittlerweile eine solche Vielzahl an DEA-Modellen, dass sich selbst für eine spezifische, gedanklich gut durchdrungene Bewertungssituation alternative Ansätze anbieten werden. Als großes Problem kann sich auch die Bestimmung der zu berücksichtigten Inputs und Outputs – oder treffender der zu minimierenden und zu maximierenden Ziele – herausstellen. Hier beispielsweise ist der Sachverstand des Controllings insoweit gefragt, als es darum geht, adäquate Bewertungskriterien festzulegen. Im herangezogenen Praxisbeispiel sind etwa die Kriterien „Anzahl Filialmitarbeiter“ und „Öffnungszeit in Stunden“ für sich gesehen wenig aussagekräftige Größen. Sinnvoller erscheint es, sie in eine den Arbeitseinsatz erfassende Zielsetzung zu integrieren; diese lässt sich dann z.B. über das Kriterium „eingesetzte Personenstunden“ abbilden.

Grundsätzlich sollte auch **stets geprüft werden, ob die DEA im Einzelfall überhaupt das geeignete Instrument ist**. So sind vergleichende Aussagen etwa der Art, dass eine DMU 1 halb so effizient ist wie eine DMU 2, nur erlaubt, wenn sich die entsprechenden Effizienzgrade auf denselben Referenzpunkt beziehen.

Der Bildung einer Rangfolge auf Basis von DEA-Ergebnissen sind daher sehr enge Grenzen gesetzt!²

Darüber hinaus wird im Rahmen klassischer DEA-Modelle in Kauf genommen, dass einzelne Bewertungskriterien ggf. gänzlich unberücksichtigt bleiben, um einer DMU den höchstmöglichen Effizienzgrad zuordnen zu können. Unabhängig von der in die Analyse einfließenden Zahl von Bewertungskriterien ergibt sich ein solcher Wert im Extremfall nur aus einem einzigen Input und einem einzigen Output. **Eine derartig einseitige Prioritätensetzung erscheint aber in vielen Fällen der Praxis als unzweckmäßig**. Das gilt insbesondere, wenn von der DEA-basierten Effizienzanalyse eine verhaltenssteuernde Wirkung ausgeht, denn **dann sind Fehlanreize vorprogrammiert**.

Autor



■ Prof. Dr. Heinz Ahn

ist Leiter des Instituts für Controlling und Unternehmensrechnung an der Technischen Universität Braunschweig.

Tel.: 0531/391-3610

www.controlling-tubs.de

E-Mail: hw.ahn@tu-bs.de

Sollte also nicht besser auf Alternativen zur DEA (vgl. Ahn/Dyckhoff/Gilles 2007) zurückgegriffen werden? Nun, diese Frage lässt sich nicht pauschal beantworten. Auf der einen Seite **geht mit der DEA eine Fülle von Problemstellungen einher**, die oft erst auf den zweiten Blick erkennbar sind und gelöst werden wollen; auf der anderen Seite bietet sie eine produktionsstheoretisch fundierte Methodik, welche die Aussagekraft üblicher Instrumente des Benchmarking bei weitem übertreffen kann. **So sind detaillierte Analysen der relativen Schwächen und Stärken vergleichend bewerteter DMUs möglich**. Wann immer dies den Aufwand lohnt, kann die DEA unseres Erachtens einen **wertvollen Beitrag zur Effizienzsteigerung** leisten.

Literaturverzeichnis

Ahn, H./Dyckhoff, H./Gilles, R. (2007): Datenaggregation zur Leistungsbeurteilung durch

Ranking – Vergleich der CHE- und DEA-Methodik sowie Ableitung eines Kompromissansatzes, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft 77, S. 615-643

Cooper, W.W./Seiford, L.M./Tone, K. (2007): Data Envelopment Analysis – A Comprehensive Text with Mod-els, Applications, References and DEA-Solver Software, 2. Aufl., New York

Dyckhoff, H./Ahn, H. (2009): Advanced Data Envelopment Analysis, Aachen/ Braunschweig, www.controlling-tubs.de/fileadmin/user_upload/xForschung/Arbeitsbericht_aDEA_2009-02-09.pdf

Dyson, R.G./Allen, R./Camanho, A.S./Podinovski, V.V./Sarrico, C.S./Shale, E.A. (2001): Pitfalls and protocols in DEA, in: European Journal of Operational Research 132, S. 245-259

Gilles, R. (2005): Performance Measurement

mittels Data Envelopment Analysis, Lohmar/ Köln

Poddig, R./Varmaz, A. (2005): Data Envelopment Analysis und Benchmarking, in: Controlling 17, S. 565–571

Röhner, J./Thamm, E. (2009): Effizienzmessung von Unternehmen(seinheiten) – DEA in der Sozialversicherung, in: Controller Magazin 34, Heft 4, S. 38–42

Fußnoten

¹ Nicht behandelt werden dagegen die modelltheoretischen Grundlagen der DEA. Diesbezüglich sei auf Cooper/Seiford/Tone (2007) verwiesen; dort werden u.a. die hier angesprochenen DEA-Modelle detailliert erläutert. Als deutschsprachige Abhandlungen werden Gilles (2005) und Poddig/Varmaz (2005) empfohlen.

² Insofern ist es auch kritisch zu sehen, wenn wir oben im Text z.B. von der „schlechtesten“ Filiale sprechen.

Controlling aktuell – Bericht über die Master Class

von Detlev R. Zillmer

Für den 20. und 21. November 2009 hat die Controller Akademie ihre Kandidaten zur siebten Controller's Master Class nach Feldafing eingeladen. Den Beirat erwarteten wieder spannende Präsentationen und Diskussionen zu den von den Kandidaten eingereichten Themen. Auch das Wetter spielte großartig mit und rundete den Anlass auf diese Art und Weise wunderbar ab.

Aufbau einer Kosten- und Projektrechnung

In der ersten Präsentation des Tages ging es um ein Dienstleistungsunternehmen aus der IT-Branche mit etwa 30 Mitarbeitern. Das Unternehmen, vor genau 10 Jahren gegründet, verfügt derzeit noch über keine dezidierte Kostenrechnung. Die bisherige zahlenmäßige **Unternehmenssteuerung ist rein finanz- und steuertechnisch geprägt**, oft typisch für Unternehmen dieser Größe. Deshalb war es bislang nicht möglich, Aussagen über die Rentabilität einzelner Produkte, Aufträge, Projekte oder gar Kunden zu treffen. Der Kandidat dieser Arbeit beschreibt den Weg, sowie die notwendigen Schritte, um genau das in Zukunft zu erreichen.

Um in diesem Umfeld überhaupt zu verwertbaren Informationen zu kommen, muss zunächst einmal eine **umfassende und korrekte Zeiterfassung aufgebaut** werden. Erst damit, so die Einschätzung des Kandidaten im Vorfeld, sei man in dem Unternehmen in der Lage, verursachungsgerechte Zurechnungen zu den einzelnen Produkten, Services oder Dienstleistungen zu gewährleisten. Damit wären auch vernünftige Kalkulationsgrundlagen geschaf-

fen, die zur nachträglichen Bewertung der einzelnen Leistungen herangezogen werden können. Werden anschließend die Kalkulationswerte zu den am Markt erzielbaren Preisen ins Verhältnis gesetzt, lässt sich die gewünschte Rendite-Information berechnen.

Schon früh ist klar, dass die **Personalkosten tatsächlich die absolut größten Kostentreiber** sind. Die Steuerung des Personaleinsatzes, und damit indirekt auch der Personalkosten, wird zur ersten und wichtigsten Steuerungsaufgabe einer jeden Führungskraft erhoben. Diese hat auch die Aufgabe, sicherzustellen, dass die gearbeiteten Zeiten an den Produkten, Projekten und Services in einer bereits vorhandenen Zeiterfassungssoftware zeitnah erfasst werden.

Eine **ständige Kommunikation mit dem Controllerebereich** soll auftretende Unzulänglichkeiten früh aufdecken und zur stetigen Verbesserung des Systems genutzt werden. Lernen über Fehler und der damit gestartete kontinuierliche Verbesserungsprozess wird von jedem Beteiligten eingefordert. Der Controllerebereich versucht seinerseits **über eine ständige Anpassung der Berichtsinhalte den ungelösten Schwachpunkten Ausdruck zu verleihen**, aber auch, die Ergebnisse der Verbesserungsbemühungen aufzuzeigen. Noch ist das Gesamtsystem im Entstehen, aber man ist in dem Unternehmen guter Dinge, Anfang Juli 2010 „live“ zu gehen.

Life Cycle Costing bei Bussen

Bei der nächsten Arbeit geht es um das Thema Life Cycle Costing (LCC). Für alle Beteiligten an

diesem Tag besonders interessant war, dass es sich bei dem dahinter stehenden Unternehmen um einen Anbieter des Öffentlichen Personennahverkehrs handelt. Dieser steht vor der Anschaffung einer größeren Anzahl an Bussen und will geklärt haben, was denn nun langfristig für das Unternehmen günstiger ist: so wie bislang die **Fahrzeuge finanzieren, kaufen und damit schließlich besitzen oder langfristig „leasen“** und nach der Nutzungsdauer die Fahrzeuge wieder an den Hersteller zurückgeben (es ist eine Nutzungsdauer der Fahrzeuge von 15 Jahren angedacht).

Der Grund für diese Überlegungen sind unter anderem in der Vergabepaxis der Stadt zu suchen, in der das Verkehrsunternehmen beheimatet ist. Ausgeschriebene Linien werden international ausgeschrieben und nach einem transparenten Prozess neu vergeben. Dabei spielen die Kosten für die Stadt eine erhebliche Rolle.

Das Verkehrsunternehmen seinerseits hat nun in der Vergangenheit oft feststellen müssen, **dass sich die Instandhaltungs- und Wartungskosten der Fahrzeuge nach dem Ablauf der jeweiligen Garantien durch den Hersteller explosionsartig erhöhen können**. Die Controller in den Werkstätten haben hierzu transparent gemacht, dass erstaunlicherweise oft Serienprobleme der Hersteller für die nachträglichen, und durchaus enormen, Kostensteigerungen mit verantwortlich sind. Über die in der Arbeit diskutierte LCC-Lösung sollen die Hersteller nun an diesen von ihnen mit verursachten Kosten beteiligt werden.

Diese diskutierte LCC-Lösung würde, sofern sie zustande kommt, konform mit den langfris-

tigen Zielen des Verkehrsunternehmens gehen. Eine erstklassig umgesetzte und gelebte Balanced Scorecard führt die beiden Ziele „**Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit**“ und „**Steigerung der Zuverlässigkeit**“ in den Perspektiven „Produktivität“ respektive „Prozesse“ auf. Aktuelle Ziel-Ist-Vergleiche bei den beiden genannten Zielen zeigen hier noch gewisse Diskrepanzen auf. Würde der LLC-Vertrag, so wie hier dargestellt, umgesetzt werden können, erwartet der Kandidat auch bessere Werte in den oben genannten BSC-Perspektiven.

Die vom Kandidaten in diesem Zusammenhang gezeigten, hochgerechneten, finanziellen Auswirkungen auf das Unternehmen zeigen ebenfalls eine positive Entwicklung – wenn auch bei einem Betrachtungszeitraum von 15 Jahren nicht unerhebliche Unwägbarkeiten bleiben.

Bilanzielle Bewertung von Software Stages – ja oder nein?

Das dritte und letzte Thema des ersten Tages hatte einen eher „trocken“ anmutenden Titel. Es geht um die bilanzielle Bewertung von selbst erstellter, zum späteren Verkauf gedachter, (Standard-) Software entlang der über die Zeit entstandenen Software Stages. **Als Stages werden die unterschiedlichen Entwicklungsstufen und Reifegrade einer neu entwickelten Software verstanden.** In dieser für einen internen Empfängerkreis erarbeiteten Studie tauchen wir also tief ein in die Niederungen der Bilanzierungsstandards und -richtlinien.

Ziel des Kandidaten war es, die möglichen Unterschiede bei der Bewertung der jeweiligen Ansätze herauszuarbeiten und gleichzeitig Rückschlüsse auf die damit verbundenen finanziellen Auswirkungen auf das Unternehmen zu untersuchen. Die Auswertungen bezogen sich auf die Anwendung des derzeit gültigen IFRS/IAS-Standards, des klassischen HGB-Ansatzes unter Berücksichtigung des Einflusses des aktuellen BilMoG sowie der IDW-Standards. (IDW = Institut der Wirtschaftsprüfer in Deutschland e.V., Düsseldorf).

In der Ausarbeitung gelingt es dem Kandidaten sehr gut, die jeweils unterschiedlichen Richtlinien/Empfehlungen/Gesetze, deren Anwendung sowie deren Auswirkungen auf den Untersuchungsgegenstand zueinander ins Verhältnis zu setzen. Dabei scheut er sich nicht, zusätzlich noch nach „bilanziellen“ und „außerbilanziellen“ Bewertungsansätzen zu unterscheiden.

Das am Ende gezogene Fazit dieser Arbeit überrascht dann den Beirat doch etwas: Dem Auftraggeber wird mitgeteilt, dass, zumindest Stand 2009, **eine Bilanzierung der Software Stages als nicht durchführbar** er-

für welche Arbeit eingesetzt wird. Den verrechnungstechnischen Hintergrund bilden sogenannte „Leistungsversprechen“, die die verschiedenen IT-Bereiche in ihrer Planung abgeben. Dem gegenüber stehen die aus den operativen Bereichen angeforderten Stunden – also ein **Abgleich zwischen Angebot und Nachfrage hinsichtlich der IT-Ressourcen.** Die Anfänge dieser Planung gehen auf das Jahr 2007 zurück. Aber sowohl in 2007 als auch in 2008 zeigte die Konzeption gewisse Schwächen, so dass die Kandidatin mit ihrer Arbeit angetreten war, genau diese Schwächen für die Planungsrunde 2009 zu beheben.



Die Master Class Teilnehmer mit Prof. Dr. Hauser (1.v.l.), Prof. Dr. Seidel (4.v.r.) und Prof. Zillmer (2.v.r.) auf der Golfhaus-Terrasse des Hotels Kaiserin Elisabeth.

scheint. Das liegt einerseits an den „unklaren“ gesetzlichen Bestimmungen hinsichtlich des Untersuchungsgegenstandes Software, aber auch an fehlenden Controlling-Voraussetzungen im Unternehmen selbst.

Personal-Ressourcen-Einsatzplanung in der IT

Am nächsten Morgen ging es weiter mit dem Thema Personalressourcenplanung, bezogen auf den IT-Bereich eines Großunternehmens. Dabei geht es um die Frage, welches Personal und welche Infrastruktur in welchem Ausmaß

Im Vorfeld der Planung für 2009 wurde mit allen beteiligten Bereichen das Ziel vereinbart, diese Planung in diesem Jahr vollständig durchzuführen und vor allem „ausgeglichen“ (im Sinne von Angebot und Nachfrage) zu beenden. Damit sollte zugleich auch die Akzeptanz des Vorgehens bei den betroffenen Bereichs- und Kostenstellenleitern gefördert werden, denn diese begannen nach den Schwächen der Vorjahre an der Sinnhaftigkeit des Vorgehens zu zweifeln.

Im Laufe der Planung stellte sich dann recht bald heraus, **dass die leistungsabgebenden Stellen häufig nicht genau wussten, wofür,**

also für welche Arten von Tätigkeiten, ihr Personal oder ihre Infrastruktur angefordert wurde. Dies hing wiederum damit zusammen, dass die Logik der in die Berechnung eingehenden Abläufe den verantwortlichen Leitern oftmals nicht transparent war, bzw. auch nie richtig transparent gemacht wurde. Hier war der Ansatzpunkt für die angestrebte Verbesserung.

Die Arbeit an den Verbesserungen begann im kleinen Kreis. Zunächst wurde ausschließlich mit dem Bereich an den Verbesserungen gearbeitet, der in der Vergangenheit mit der Ressourcenplanung am besten zurecht kam. Dessen angewandtes Vorgehen wurde weiter verfeinert und dann **als Muster den anderen Bereichen zur Verfügung gestellt**. Hierbei zeigt die Kandidatin controllerisches Wirken, denn

von beiden Seiten geplanten Werte **eingebaut**, die eventuelle außergewöhnliche Abweichungen frühzeitig anzeigen sollen. Bislang meldete das System kaum Beanstandungen.

Leistungsverrechnung beim Fernsehen

Zum Start des nächsten Themas liegen die Erwartungen hoch – das Fernsehen kommt! Ein Fernsehsender hat mehrere Tochtergesellschaften, darunter eine Produktionsfirma. Diese bietet dem Sender verschiedene Leistungen an, vor allem jedoch die Erstellung und Verwaltung von TV- und Videoproduktionen. Kameras sind indes (leider?) keine aufgebaut – dafür ist das Thema wahrscheinlich auch zu wenig medienwirksam. Ähnlich dem vorhergehenden

jedoch eine verlässliche Mengen- und Bedarfsplanung von Seiten des Senders. Die oben erwähnten Änderungen im Rechnungswesen des Senders (= Kunde) haben jedoch direkte Auswirkungen auf die Planungen in der Produktionsfirma. Die für die Berechnung im letzten Jahr extra aufgebaute Excel-Lösung ist damit überholt. Da sich diese Lösung auch nicht sonderlich bewährt hatte, bekam der Kandidat deswegen den Auftrag, unter Zuhilfenahme eines externen Kooperationspartners eine datenbankorientierte Lösung aufzubauen.

Neben den programmtechnischen Herausforderungen die sich stellen, wenn zwei verschiedene Firmen auf eine einheitliche Datenbasis zugreifen sollen, beschreibt der Kandidat auch das Controlling des eigentlichen Projekts. **Zur Beurteilung des Projektstands** und der momentanen (sowie weiteren) Entwicklung des Projekts wurde die **Earned-Value-Analyse eingesetzt**. Der Kandidat führt die Tatsache, dass das Projekt sowohl zeitlich als auch kostenmäßig in dem von den Auftraggebern gesetzten Rahmen blieb, einerseits auf den Einsatz dieser Methode zurück, andererseits aber auch auf **ein sehr restriktives Management der sogenannten Change Requests**. Nur ein einziger Request wurde akzeptiert und der auch erst, als absehbar war, dass dadurch das Gesamtbudget nicht zusätzlich belastet wurde.

Autor



■ Dipl.-Kfm. Prof. Detlev R. Zillmer

studierte Feinwerktechnik u. BWL an der TU Stuttgart. Seit 1992 ist er Trainer, seit 1994 Partner der Controller Akademie. Im März 2003 wurde er zum Professor der Zürcher Fachhochschule ernannt. Prof. Zillmer begleitet Firmen bei der Umsetzung von Projekten, coacht Teams und Einzelpersonen, hilft bei Aufbau und Umsetzung von Strategien, Projekt- und Personal-Controlling.

E-Mail: d.zillmer@controllerakademie.de

die anderen Bereiche erhielten für ihre jeweilige Planung bereits standardisierte Formulare zum ausfüllen. Diese waren, ganz typisch für den Empfängerkreis, vorbereitete Online-Masken und am Computer zu bearbeiten.

Die Auseinandersetzung mit der Planung in der kleinen Gruppe zeigt einen weiteren Schwachpunkt auf. **Der hauptsächlich vom Zentralen Controlling ausgedachte Ablauf der Planung war zu komplex gewählt** und alleine aus diesem Grund schon kaum verständlich und deshalb fehleranfällig. In enger Zusammenarbeit mit diesem wurde deshalb auch versucht, ein einfacheres Verfahren zu finden – was aber nach der persönlichen Einschätzung der Kandidatin noch nicht richtig gelungen ist. Jetzt, Ende November, lässt sich bereits sagen, dass die Personalressourcenplanung in diesem Jahr das erste Mal vollständig durchlaufen wird und auch zu nutzbaren Resultaten führen wird. Die Kandidatin hat einige **Prüfroutinen** in die

Thema geht es um die Leistungsverrechnung, hier zwischen dem auftragserteilenden Sender und der durchführenden Tochtergesellschaft.

Den Hintergrund bildet eine Überarbeitung der schon seit vielen Jahren existierenden Kosten- und Leistungsrechnung beim Sender, also beim Kunden der Produktionsfirma. Mit ihrer Hilfe sollen die Kosten einer einzelnen Sendung besser, das heißt vor allem verursachungsgerechter, zugeordnet werden können, wie das bislang praktiziert wurde. Einher geht das mit der Absicht, den einzelnen Produktionen **nur noch die Produktkosten (Proko) zuzurechnen und die Strukturkosten** (z.B. Administration, Infrastruktur und Informatik) **außen vor zu lassen. Damit gehen in die Berechnungen nur noch die Kosten ein, die eine Führungskraft direkt beeinflussen kann.**

Damit die Tochtergesellschaft richtige Werte be- und weiterverrechnen kann, braucht sie

Das neue Tool konnte schon für die Planung 2010 eingesetzt werden. Die Einsparung an Koordinationsaufwand sei „beträchtlich“ und der Kandidat rechnet mit einer **Armortisationszeit von weniger als zwei Jahren**.

Effizienzverbesserungen im Berichtswesen

Die letzte Präsentation in dieser Master Class bringt uns die Zeitschere näher. Laut der Kandidatin besagt sie Folgendes: **Während** auf der einen Seite **die erwartete Reaktionszeit auf Ereignisse von Seiten des Managements ständig abnimmt, steigt** auf der anderen Seite **der Zeitbedarf** zur Lösung des Problems, will man der innewohnenden Dynamik und Komplexität des Problems gerecht werden.

Dies hat Einflüsse auf das Berichtswesen eines Unternehmens. Da sich das betreffende Unternehmen im Umfeld der Consumer Products bewegt, sind die Ansprüche an ein speditives Berichtswesen enorm. Hinzu kommt, typisch für diese Branche, die hohe Internationalisierung mit **Produktionsstätten im europäischen Ausland (Non-Euro-Zone)** und einer nicht einheitlichen Produktpalette in den jeweiligen ausländischen Märkten (dies im Vergleich zum Inland).

Die Kandidatin berichtet zunächst über den Status Quo im Unternehmen. **Zu viele Systeme, zu viele Schnittstellen, zu viel Doppelarbeit und dann auch noch redundante Daten** – das bestehende Reporting kann den gewachsenen Ansprüchen des Managements an die Informationsgeschwindigkeit auf diese Weise nicht mehr nachkommen. Eine Effizienzverbesserung ist dringend geboten.

Die Firma entscheidet sich zunächst einmal für ein **Standard-Software Programm**, um die oben beschriebene Vielzahl an Systemen und deren Schnittstellen zu reduzieren. Das gewählte Programm ist in der Lage, auf die verschiedenen Vorsysteme zuzugreifen und selbst Daten in einer beliebigen Detailtiefe zur Verfügung zu stellen. Da das Programm ferner

eine **Cockpitfunktion** beinhaltet, können die gewünschten Informationen, z.B. in Form von Kennzahlen, auf wenigen Bildschirmseiten angezeigt werden.

Die Kandidatin erläutert anschließend den erreichten Geschwindigkeitszuwachs, der mit Hilfe des neuen dahinter liegenden Prozesses erreicht werden konnte, anhand einer spezifischen Hochrechnung. Allerdings sind zum Zeitpunkt der Präsentation noch nicht alle Vorsysteme auf den neuen Ablaufprozess umgestellt worden, so dass sich die bereits erreichte Geschwindigkeitsverbesserung wahrscheinlich noch weiter verbessern lassen wird.

Als besonders entscheidend stellten sich die Berechtigungskonzepte bei der Dateneingabe und -verarbeitung heraus. Auch müssen noch mehr Mitarbeiter, vor allem in den im europäischen Ausland liegenden Produktionsstätten, im Umgang mit dem neuen System ausgebildet werden, damit sich Unsicherheiten und kleinere Fehler nicht mehr auf die Geschwindigkeit auswirken. Die Kandidatin weist zum Abschluss ihres Vortrages auch darauf hin, dass man nun in der **Wartung und Pflege des Systems** nie mehr nachlässig sein darf. Ansonsten würde man Gefahr laufen, nicht-konsistente und nicht-aktuelle Daten im System zu haben. Das wiederum würde das **Vertrauen der Entscheidungsträger in das System** wieder unterhöhlen. ■



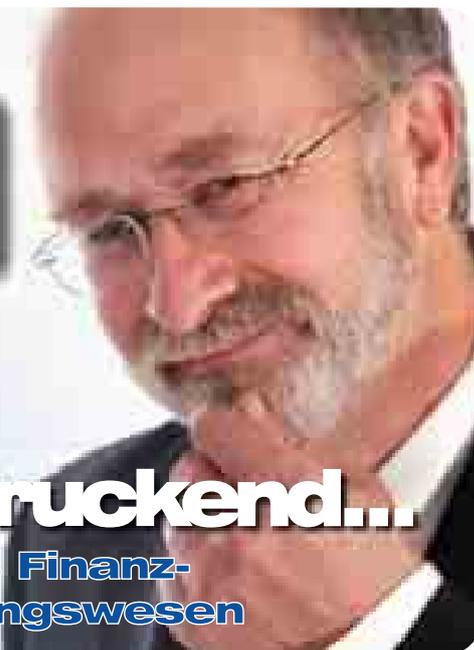
INTERVIEW

Exklusiv und nur online verfügbar
 Interview mit Jens-Uwe Meyer, Geschäftsführer der Ideeologen-Gesellschaft für neue Ideen GmbH in Baden-Baden, Deutschlands erster Beratungsfirma für unternehmerische Kreativität, www.ideoologen.de. Er ist Autor des Buchs „Das Edison-Prinzip: Der genial einfache Weg zu erfolgreichen Ideen“ und hat an der Handelshochschule Leipzig den ersten Lehrauftrag in Deutschland für „Corporate Creativity“.






Agresso im Vergleich mit Oracle und SAP: Studie kostenlos heruntergeladen unter www.agresso.de/morgen



Beeindruckend...
ein globales Finanz- und Rechnungswesen

International agierende Unternehmen und expandierende Mittelständler brauchen ein flexibles Finanzsystem, das sich einfach in ihre bestehende IT-Infrastruktur integrieren lässt.

Agresso gehört mit seinen **CODA**-Lösungen zu den führenden Anbietern von internationalen Softwarelösungen für Finanz-, Rechnungswesen und Controlling.

Unsere Finanzlösungen sind dank ihrer offenen Architektur flexibel, skalierbar, global einsetzbar und sie erfüllen die länderspezifischen Anforderungen.

Performante Finanzsysteme, kollaborative Lösungen, optimierte, Compliance-konforme Prozesse – komme was wolle!

Lösen Sie Ihre Herausforderungen. Wie, das erfahren Sie unter: www.agresso.de/coda

Besuchen Sie uns auf der Cebit, in Halle 9, Stand D60.

with NO Expiration Date™



Die Rollen der Controller

von Lukas Goretzki, Jürgen Weber und Susanne Zubler



Plakative Rollenbilder werden in der Presse gerne verwendet, um beim Leser Assoziationen zu wecken und den Standpunkt des Autors klar zu machen. Sei es der **Controller in der Rolle des „Business-Partners“**, die verwendet wird, um die Bedeutung und den Stellenwert der Controller im Unternehmen zu unterstreichen. Oder der **Controller als „Erbsehzähler“** und „Bremser“, welcher jedes kleinste Detail im Unternehmen akribisch dokumentiert und damit Entscheidungen und Unternehmensabläufe bremst. Doch was steckt hinter diesen plakativen Rollenbildern, sind sie mehr als nur ein Gefäß, um positive oder negative Emotionen zu transportieren? Und welche Rolle sollte der Controller im Unternehmen einnehmen, um eine möglichst gute Leistung und somit einen Beitrag zum Unternehmenserfolg zu leisten?

Der vorliegende Artikel zeigt auf, wie Rollen im Unternehmen herausgebildet werden können und welche Ergebnisse die **bisherige empirische Controllingforschung zur optimalen Ausgestaltung der Controllerrolle** geliefert hat. Abschließend werden aufgrund der theoretischen Überlegungen und der bisherigen Ergebnisse Möglichkeiten zur aktiven Gestaltung der Controllerrolle im Unternehmen abgeleitet.

Rollenkonzeption

Im Unternehmen werden Funktionsbeschreibungen oder Aufgabenprofile häufig mit Rollen in Verbindung gebracht. Auch die im Folgenden vorgestellte theoretische Konzeption (vgl. *Katz und Kahn* 1978) verwendet ein ähnliches Verständnis. Dabei wird das **Unternehmen als Rollensystem** verstanden, dessen Effizienz

von der **Zuordnung einzelner Aufgaben zu Rollen** sowie der nötigen **Motivation und Fähigkeit des Rolleninhabers**, diese wahrzunehmen, abhängt. Das in [Abbildung 1](#) dargestellte rollentheoretische Rahmenkonzept wird im Folgenden genauer dargestellt und vor dem Hintergrund der Zusammenarbeit von Controllern mit Kollegen und Vorgesetzten erläutert.

Rollenverständnis

Formale Rollenelemente, wie **Aufgaben- und Kompetenzprofile** (bzw. Stellenbeschreibungen) **sorgen für Stabilität im Unternehmen**, obwohl Rolleninhaber – wie bspw. Controller – neu in ein Unternehmen kommen oder ihre Position wechseln können. Die unterschiedlichen Rollen innerhalb des Unternehmens sind durch die Arbeitsprozesse und die Hierarchiestrukturen im Unternehmen miteinander verbunden und werden von verschiedenen Unternehmensfaktoren beeinflusst.

In ihrem Arbeitsalltag versuchen Controller, den impliziten (nicht klar geäußerten) und expliziten (deutlich nach außen kommunizierten) Erwartungen an ihre Rolle gerecht zu werden. **Die Erwartungen von Vorgesetzten** und Kollegen sind zwar von den formalen Rollenanforderungen (Stellenbeschreibungen) im jeweiligen Unternehmen geprägt, **hängen jedoch auch stark von der Persönlichkeit des Controllers ab**. Vorgesetzte und Kollegen, als Rollensender (siehe [Abbildung 1](#)), sind direkt oder indirekt von den Leistungen der Controller abhängig und machen sich daher bei der Zusammenarbeit mit ihnen ein Bild über ihre Fähigkeiten und Charaktereigenschaften.

Sucht ein Controller z.B. aktiv den Austausch mit einer anderen Abteilung, um bestehende Kennzahlen weiter zu entwickeln, kann dies dazu führen, dass ein solches Verhalten von ihm auch in Zukunft vom entsprechenden Abteilungsleiter erwartet wird, selbst wenn ein solch aktiver Austausch in seinem Aufgabenprofil nicht vorgesehen bzw. definiert ist. Erwartungen müssen also nicht zwingend mit den formalen Rollenanforderungen übereinstimmen und sind zumeist nicht wertfrei. Sie spiegeln auch die Interessen bzw. persönlichen Sichtweisen des jeweiligen Rollensenders wieder.

Greifen wir auf unser vorheriges Beispiel zurück: **Der angesprochene Abteilungsleiter wird vom Controller erwarten, dass die neuen Kennzahlen der Steuerungslogik in seiner Abteilung entsprechen** und z.B. eine stärkere Qualitätsorientierung anstelle einer strikten Ergebnisorientierung fordern. Wie der Controller auf diese Erwartung reagiert, hängt einerseits von der Machtposition des Abteilungsleiters, als Rollensender, aber auch von der eigenen Wahrnehmung des Controllers hinsichtlich seiner Aufgabenerfüllung ab.

Versteht der Controller seine Rolle als **„Hüter“ der Ergebnisorientierung**, wird er diese in Verhandlungen stärker vertreten, aber auch einfordern. Die Interpretation der eigenen Rolle im Unternehmen ist stark von den bisherigen Erfahrungen und Kenntnissen des Controllers geprägt. Seine Erwartungen werden von seinem Werdegang und Erfahrungsschatz geformt, den er sich in der Ausbildung und in seiner bisherigen Arbeitstätigkeit angeeignet hat. Diese Erfahrung kann der Controller beim Eintritt in ein Unternehmen nicht einfach ablegen

und wird daher nicht gewillt sein, eine durch seinen Vorgänger geprägte Rolle unverändert anzunehmen.

Vielmehr wird er versuchen, **die eigenen Kenntnisse und Erfahrungen einzubringen, um diese vordefinierte Rolle im neuen Unternehmen mitzugestalten**. Vor diesem Hintergrund wird in der Literatur von **Role Making** gesprochen (Knollmann et al. 2007). Da in Unternehmen jedoch eher selten Mitarbeiter eingestellt werden, die ein absolut konträres Rollenverständnis mitbringen, geschieht dies meist in kleinen Schritten über die persönliche Beziehung zu Vorgesetzten und Kollegen. Der Controller muss daher auch ein Vertrauensverhältnis zum Manager aufbauen, um die Rolle, die er selber im Unternehmen einnehmen möchte, proaktiv mitgestalten zu können.

Rollenkomplexität

Eine bestimmte Rolle lässt sich dann besonders einfach einnehmen, wenn sie auf einheitlichen Erwartungen basiert. Dies ist insbesondere dann der Fall, wenn sie in nur einem Teilbereich des Unternehmens (z.B. einer Abteilung) angesiedelt ist und ihr nur eine einzige Aufgabe zu-

geordnet wird. Die Komplexität nimmt mit jeder zusätzlichen Aufgabe und der zunehmenden Interaktion mit anderen Bereichen und Abteilungen im Unternehmen zu.

Die Rolle der Controller ist durch ein breites und vielfältiges Aufgabenspektrum geprägt (vgl. Weber et al. 2009) und als Querschnittsfunktion dadurch gekennzeichnet, dass **stets eine rege Interaktion mit dem Management** sowie anderen Unternehmensbereichen stattfindet. Diese können auch durch unterschiedliche Subkulturen oder Logiken geprägt sein. Stehen im externen Rechnungswesen z.B. regulatorische Vorgaben im Zentrum, in der Produktion Effizienz und Qualität, so ist es im Marketing der Kunde mit seinen Bedürfnissen.

Die unterschiedlichen Sichtweisen prägen die einzelnen Bereiche und beeinflussen die Erwartungen an den Controller, der sich aufgrund seiner Querschnittsfunktion in verschiedenen „Welten“ zugleich bewegt. Hinzu kommt, dass **über die Fachpresse häufig ein negatives Rollenverständnis des Controllers als „Erb-senzähler“ und „Bremser“ kommuniziert** wird. Dies prägt auch Rollenerwartungen im Unternehmen – und über dieses hinaus – und kann letztlich zu unbegründeten Vorurteilen

führen, mit welchen der Controller konfrontiert wird.

Die Rolle des Controllers kann demzufolge als die Zusammensetzung vieler unterschiedlicher Teilrollen verstanden werden und ist daher hoch komplex. Diese Komplexität stellt hohe Anforderungen an die Controller, die **diese unterschiedlichen Rollen in ihrer täglichen Arbeit miteinander in Einklang bringen** müssen. Fraglich ist vor diesem Hintergrund, inwiefern man überhaupt von „der“ Rolle des Controllers sprechen darf. Festhalten lässt sich, dass es das „richtige“ oder „beste“ Rollenbild für den Controller somit nicht zu geben scheint. Interessanter ist vielmehr, wie der Controller die unterschiedlichen Rollen in Einklang bringen und gestalten kann.

Rollenkonflikte

Das oben erwähnte Nebeneinander unterschiedlicher Rollen, die auch häufig Interessenkonflikte im Unternehmen widerspiegeln, kann zu Rollenkonflikten führen. Diese entstehen dann, wenn der Controller als Empfänger unterschiedlicher Erwartungen diese nicht mehr reibungslos miteinander vereinbaren kann (vgl. Abbildung 2).

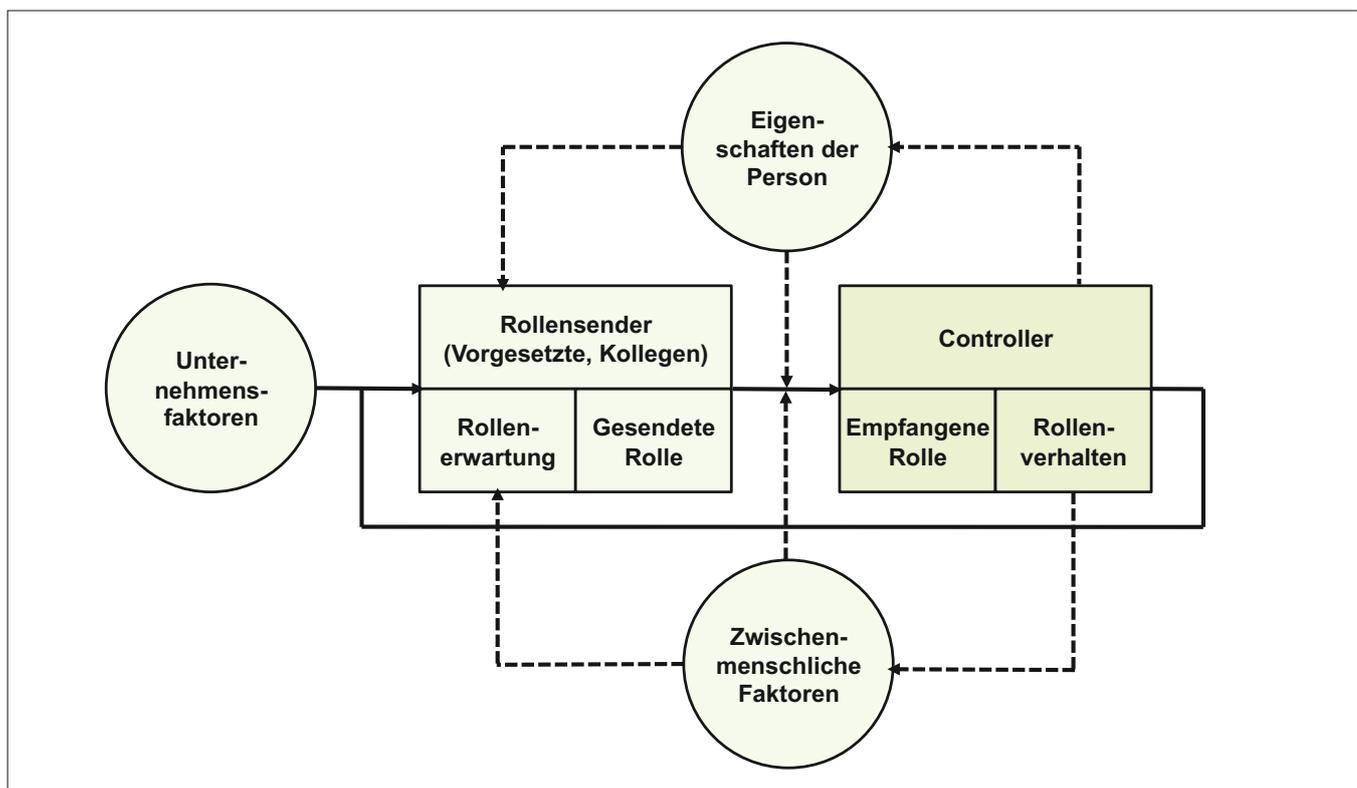


Abb. 1: Rollentheoretisches Rahmenkonzept (In Anlehnung an: Katz/Kahn 1978)



Abb. 2: Rollenkonflikte

Unterschiedliche oder mehrdeutige Erwartungen können beim Controller zu Stress und einem Sinken der Leistungsfähigkeit führen. Dabei hängt es stark von den persönlichen Eigenschaften des Controllers und seinen Fähigkeiten, **Strategien zur Bewältigung der Un-**

sicherheit zu entwickeln, ab, mit welchem Grad der Mehrdeutigkeit er in seinem Arbeitsalltag umgehen kann. Vor diesem Hintergrund sind auch Wissenschaftler gefragt, explizite Handlungsempfehlungen für Controller zur Bewältigung dieser Rollenvielfalt zu entwi-

ckeln. Welche Erkenntnisse die bisherige empirische Controllingforschung zur Rolle der Controller und deren Ausgestaltung bisher geliefert hat, werden wir im nächsten Abschnitt aufzeigen.

Erkenntnisse der empirischen Controllingforschung zur Rolle der Controller

Der Begriff des Controllers als Bezeichnung für eine Rolle im Unternehmen tauchte in den 1960er Jahren zum ersten Mal auf. In Deutschland begann eine systematische wissenschaftliche Auseinandersetzung mit dem Thema jedoch erst einige Jahre später, als in den 1970er Jahren die ersten Controllinglehrstühle gegründet wurden. Der vorliegende Artikel analysiert deshalb Publikationen der Jahre 1976 – 2008 in deutschsprachigen Zeitschriften und Dissertationen. Einen Überblick über die der Analyse zugrunde liegenden Publikationen und deren Fokus liefert [Abbildung 3](#).

Dabei wurden empirische Beiträge mit den Begriffen „Controlling“ oder „Controller“ im Titel näher auf ihre Relevanz hin untersucht. Rein konzeptionelle Arbeiten, Praxisfallstudien und instrumentenspezifische Artikel wurden nicht berücksichtigt.

Quelle	Anzahl der Publikationen (1976 - 2008)	Fokus des Journals
Controller Magazin	36	Praxis
Controlling - Zeitschrift für erfolgsorientierte Unternehmenssteuerung	16	Praxis / Wissenschaft
Die Kostenrechnungspraxis	14	Praxis / Wissenschaft
Zeitschrift für Controlling & Management	12	Praxis / Wissenschaft
Zeitschrift für Betriebswirtschaft	7	Wissenschaft
Die Betriebswirtschaft	5	Wissenschaft
Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung	3	Wissenschaft
Der Betrieb	2	Praxis
Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis	2	Praxis / Wissenschaft
Zeitschrift für Planung & Unternehmenssteuerung	1	Praxis / Wissenschaft
Zeitschrift für Management	1	Praxis / Wissenschaft
Dissertationen	26	Wissenschaft

Abb. 3: Datenbasis der Literaturanalyse

Fachliche Anforderungen	1949-1959	1960-1964	1965-1969	1970-1974	1975-1979	1980-1984	1985-1989	1990-1994
Hochschulstudium	20,0	8,3	18,8	16,3	14,9	21,9	24,3	22,5
FH-Studium			6,3	6,5	11,0	9,7	8,3	12,1
Berufsausbildung		8,3		1,1	1,6	0,9	1,4	4,8
Praktische Erfahrung	20,0	25,0	24,9	25,0	24,4	21,1	22,9	21,7
EDV		16,7	10,4	4,3	8,3	10,7	11,7	12,0
Kostenrechner/Kalkulation	20,0	16,7	8,3	9,8	10,2	8,8	7,5	8,1
Finanzen			2,1	3,3	3,9	4,8	1,7	1,4
Technisches Verständnis	20,0	8,3	4,2	1,1	2,0	1,7	1,4	0,9
Fremdsprachenkenntnisse		16,7	20,8	23,9	15,8	14,5	16,1	12,7
Sonstiges	20,0		4,2	8,7	7,9	5,9	4,7	3,8
Persönliche Anforderungen	1949-1959	1960-1964	1965-1969	1970-1974	1975-1979	1980-1984	1985-1989	1990-1994
Koordinationsfähigkeit			8,3		3,0	0,9	1,2	0,7
Kommunikationsfähigkeit		14,3		19,2	6,0	4,9	11,5	14,2
Durchsetzungsfähigkeit	50,0		8,3	23,1	22,0	18,9	16,2	15,2
Analytische Fähigkeiten	50,0	14,3	33,4	11,6	9,0	17,9	21,6	19,3
Führungsfähigkeit		14,3	8,3	34,6	25,0	24,4	18,1	14,4
Selbständigkeit		14,3	25,1		14,0	9,4	8,2	14,4
Kooperationsbereitschaft/Teamgeist		14,3	8,3	3,8	10,0	17,9	15,4	17,3
Innovationskraft		14,3		7,7	6,0	5,7	3,6	2,1
Integrität		14,3	8,3		5,0		4,2	2,3

Abb. 4: Stellenanzeigenanalyse (Quelle: Weber/Schäffer 1998)

Betrachtet man in *Abbildung 2* das Gewicht von praxis- bzw. wissenschaftsorientierten Publikationen, so wird deutlich, dass die Praxisorientierung überwiegt. Dies mag mit ein Grund dafür sein, dass die wenigsten der analysierten Artikel eine theoretische Rollenkonzeption zu Grunde legen. Auch beschäftigen sich die wenigsten Artikel explizit mit den Rollen der Controller, sondern erwähnen diese eher als Randthema. Eine Ausnahme bildet z.B. die Studie von *Hoffjan* (2003), die das Rollenbild der Controller in Werbeanzeigen untersucht. Dabei dominieren Rollenbilder wie der „Sparkommissar“, der die Kosten im Unternehmen stets im Blick haben muss, gefolgt vom „Informationslieferant“ und „Aufpasser“, während Rollenbilder wie „Entscheider“, „Problemlöser“ oder „Berater“ eine eher untergeordnete Stellung einnehmen.

Während die untersuchten Rollenbilder über die Zeit hinweg stabil zu sein scheinen, lassen sie sich gleichzeitig inhaltlich unterschiedlich

interpretieren. Wie diese Rollenbilder den Alltag der Controller beeinflussen und welche Auswirkungen dieses Nebeneinander unterschiedlicher Bilder und Erwartungen hat, betrachtet die Studie jedoch nicht. Die meisten Artikel beziehen sich, wie bereits erwähnt, nicht explizit auf Controllerrollen, sondern liefern eher fragmentarische Erkenntnisse zu einzelnen Aspekten. Die wichtigsten Erkenntnisse sollen in den nächsten Abschnitten kurz vorgestellt werden.

Formale Rollenelemente

Die Erwartungen im Unternehmen können sich formal in Anforderungs- und Aufgabenprofilen niederschlagen. Diese formalen und expliziten Elemente sind deutlich leichter zugänglich, können also im Rahmen wissenschaftlicher Arbeiten leichter erhoben werden als implizite Erwartungen von Vorgesetzten und Kollegen, die diese an Controller stellen. Anforderungen an

die Controller wurden daher häufig anhand von Stellenanzeigen analysiert. Eine der wenigen umfassenden Untersuchungen, die dabei auch die zeitliche Entwicklung berücksichtigt, ist die Studie von *Weber/Schäffer* (1998), die die Stellenanzeigen einer überregionalen Tageszeitung in den Jahren 1949 bis 1994 auf die fachlichen und persönlichen Anforderungen an die Controller hin untersucht (siehe *Abbildung 4*).

Fachlich wird von den Controllern eine hohe Qualifizierung im Sinne eines Hochschul- oder FH-Studiums (vgl. *Kalwait/Maginot* 1998) sowie praktische Erfahrung verlangt. **Die persönlichen Anforderungen sind sehr breit gestreut.** Erwartet werden dabei nicht nur analytische Fähigkeiten, sondern auch Kommunikations- und Durchsetzungsfähigkeiten sowie eine hohe Kooperationsbereitschaft. Gerade die Notwendigkeit dieser ausgereiften persönlichen Fähigkeiten spiegelt die Komplexität der Controllerrollen in der Unternehmenspraxis wieder. Es reicht nicht aus, dass **Controller** ihre Arbeit

im fachlichen Sinne beherrschen; sie **müssen auch in der Lage sein, über unterschiedliche Unternehmensbereiche hinweg zu kooperieren**, mit den jeweiligen Aufgabenträgern zu kommunizieren, sie für neue Ideen zu gewinnen, aber vor allem auch zur Rolle gehörende Aufgaben, die im Unternehmen auf Widerstand stoßen können, durchzusetzen. Diese Aspekte betonen insbesondere die Notwendigkeit ausgeprägter sozialer Fähigkeiten der Controller.

Die Aufgaben der Controller, die stark mit dem tatsächlichen Rollenverhalten zusammenhängen (siehe [Abbildung 1](#)), bilden einen der Schwerpunkte der betrachteten Studien. Dabei werden häufig Aufgabenprofile auf unterschiedlichem Aggregationsniveau vorgestellt, die entweder explorativ oder theoretisch abgeleitet und anschließend empirisch untersucht werden. Unabhängig von untersuchten Kontextfaktoren, wie Unternehmensgröße, Branche oder der Funktionsbereich der Controller, spiegeln die Studien ein breites und heterogenes Aufgabenfeld wieder. Auch diese Ergebnisse unterstreichen nochmals die Komplexität der Controllerrollen, liefern darüber hinausgehend jedoch keine tieferen Erkenntnisse zur ihrer Ausgestaltung oder Wahrnehmung.

Interaktive Rollenelemente

Die Rollen der Controller hängen nicht nur von den oben betrachteten formalen Elementen ab. Diese prägen zwar die Erwartungen von Kollegen und Vorgesetzten an den Controller, sind aber nicht alleinig ausschlaggebend. Erwartungen entwickeln sich vielmehr in der direkten Zusammenarbeit mit den Controllern und können letztendlich auch von formalen Rollen abweichen. Einige der betrachteten Studien beschäftigen sich explizit mit der Zusammenarbeit von Controller- und anderen Funktionsbereichen. *Birl* (2007) untersucht dabei die **Kooperation von Controllerbereich und Innenrevision**, während *Knollmann* (2007) diejenige **zwischen Controllerbereich und Strategieabteilung** analysiert. Wie die Studien zeigen, fördern beide Kooperationsformen dabei die Wahrnehmung der Rolle der Controller als interne Berater oder kritische Counterparts, was sich wiederum positiv auf die Qualität der Controllerleistung auswirkt.

Die Güte der Kooperation wird dabei von der Existenz interfunktionaler Teams und der Durchführung abteilungsübergreifender Mitarbeiterfortbildungen sowie dem Grad des „Role Making“ des Controllerbereichs positiv beeinflusst. Letzteres beschreibt die Fähigkeit des Controllers, nicht nur die ihm formal zugewiesene (vordefinierte) Rolle auszuführen, sondern diese auch aktiv zu gestalten und zu verändern. Bezüglich des Controllerbereichs kommt *David* (2005) in seiner Arbeit zum Ergebnis, dass diese meist aufgrund ihrer hohen organisatorischen Einordnung, Delegation und Partizipation über einen institutionalisierten Freiraum hinsichtlich der Ausgestaltung ihres eigenen Bereiches im Unternehmen verfügen. **Viele Unternehmen haben also bewusst den Freiraum für ein „Role Making“ des Controllerbereichs bereits geschaffen.**

Eine enge Zusammenarbeit zwischen Controllern und anderen Funktionsträgern und die daraus erwachsende tägliche Erfahrung sowie die persönliche Beziehung zum Controller kann auch ein ehemals evtl. negativ konnotiertes Verständnis der Controllerrolle positiv beeinflussen (vgl. *Leising/Zayer* 2003).

Einige Studien beschäftigen sich intensiver mit der wahrgenommenen Rolle der Controller und deren Auswirkung auf die Zusammenarbeit von Controllern und Managern. *Lanter* (1996) stellt fest, dass das Verhältnis zwischen Manager und Controller durch die vorherrschenden Controlling- und Rollenverständnisse der Akteure geprägt wird. Eine genauere Analyse der Auswirkungen oder die Entwicklung von Handlungsempfehlungen zur Gestaltung der Controllerrolle oder der Zusammenarbeit bleibt jedoch aus.

Insgesamt deuten die betrachteten Studien darauf hin, **dass Controller insbesondere über die Zusammenarbeit mit dem Management und der damit verbundenen Verbesserung der Entscheidungsqualität einen positiven Einfluss auf den Unternehmenserfolg ausüben** (vgl. *Sill* 2008). Demzufolge sollte den Controllerrollen, welche die Güte der Zusammenarbeit mitbestimmen, ebenfalls besondere Beachtung geschenkt werden.

Im nächsten Abschnitt werden wir daher anhand der dargestellten Rollenkonzeption und

den bisherigen empirischen Erkenntnissen aufzeigen, welche Handlungsoptionen im Umgang mit Controllerrollen in der Unternehmenspraxis bestehen.

Controllerrollen in der Unternehmenspraxis

Controller bewegen sich in verschiedenen Bereichen des Unternehmens und **nehmen vielfältige Aufgaben wahr**. Dadurch sind sie mit unterschiedlichen Erwartungen gegenüber der eigenen Rolle konfrontiert und müssen diese miteinander in Einklang bringen. Gleichzeitig haben sie auch eine eigene Vorstellung von ihrer Rolle und sind in der Lage, diese in der Zusammenarbeit mit Vorgesetzten und Kollegen selbst zu beeinflussen. Starke Unterschiede oder gar Konflikte zwischen diesen Erwartungen führen dabei zu Stress, sinkender Motivation und einem Abfall der Leistung.

Die Unternehmen sollten daher ein Interesse daran haben, **die unterschiedlichen Erwartungen an die Controller in Einklang zu bringen**. Auf formaler Ebene geschieht dies zumeist durch die Entwicklung von Anforderungs-, Aufgaben- und Kompetenzprofilen (bzw. genauen Stellenbeschreibungen), die die einzelnen Rollen im Unternehmen definieren und über die Einbindung in die Arbeitsprozesse und Hierarchiestrukturen miteinander in Verbindung setzen. Dies bringt zwar einen gewissen Grad an Stabilität in das Unternehmen, reicht jedoch, für sich allein genommen, nicht aus, da interaktive Elemente (wie z.B. gruppendynamische Effekte im Rahmen interfunktionaler Projekte) der Controllerrollen nicht berücksichtigt werden. Deshalb sollen in den folgenden Abschnitten weitere Möglichkeiten diskutiert werden, die dem Unternehmen zur Verfügung stehen. Einen kurzen Überblick hierzu liefert bereits [Abbildung 5](#).

Bewerberauswahl

Auch wenn die Rollen der Controller im Unternehmen formal definiert sind, wird ein Bewerber nicht in der Lage sein, sein eigenes Controllingverständnis abzulegen und sich vollständig der neuen Rolle anzunehmen. **Der Bewerber**

wird sich mit der neuen Rolle jedoch besser identifizieren können, wenn sie mit seinen eigenen Werten und Vorstellungen vereinbar ist. In Vorstellungsgesprächen sollten also nicht nur die fachlichen Fähigkeiten des Bewerbers berücksichtigt, sondern auch seine Berufsvorstellungen hinterfragt werden, da ansonsten Rollenkonflikte im Unternehmen provoziert werden könnten.

Allerdings sind Controllerrollen, wie bereits gezeigt, meist mehrdeutig und der Controller wird mit verschiedenen, sich auch verändernden Erwartungen im Unternehmen konfrontiert. Somit sollte der Bewerber also einerseits in der Lage sein, Erwartungen anzunehmen und umzusetzen. Andererseits sollte er auch mit der Mehrdeutigkeit und der damit verbundenen Unsicherheit unterschiedlicher Erwartungen umgehen können.

Entwicklung der Controller

Die Rolle der Controller sowie die Erwartungen an sie hängen vom spezifischen Unternehmen ab. Auch wenn ein geeigneter Bewerber gefunden scheint, dessen persönliches Rollenverständnis mit demjenigen des Unternehmens harmonisiert, wird sich der Bewerber erst in die spezifische Situation einfinden und seine Rolle annehmen müssen. Dieser Prozess wird erleichtert, **wenn im Unternehmen Rollenerwartungen offen geäußert werden**, indem etwa Rollen klar formal beschrieben (definiert) werden oder ein offener Diskurs zwischen wichtigen Personen (z.B. Managern, Vertretern der Linienfunktionen und Controllern) über die unterschiedlichen Erwartungen und darüber, woraus diese erwachsen, geführt wird.

Daneben ist es wichtig, sich im Unternehmen darüber bewusst zu werden, welche Aufgaben mit den Rollen verbunden und welche Fähigkeiten notwendig sind, um diese zu erfüllen und in einem nächsten Schritt den jeweiligen Bewerber auch zu befähigen, die an ihn gestellten Erwartungen zu erfüllen. Dies kann **durch gezielte externe Schulungen (z.B. durch Kommunikationstrainer, fachliche Weiterbildung, Mitgliedschaft in Fachvereinigung wie dem ICV) oder interne Unterstützung** durch Vorgesetzte und Kollegen erfolgen.

Veränderung der Rolle

Rollen sind trotz ihrer stabilisierenden Wirkung dennoch einem steten Wandel unterworfen. Gerade unternehmensexterne Ereignisse, wie die aktuelle Finanz- und Wirtschaftskrise, führen häufig zu **Veränderungen der Erwartungen der Manager an die Controller**, die diese stärker in die Entscheidungsfindung einbeziehen (vgl. *Weber et al.* 2009b). Empirische Ergebnisse unterstreichen dabei auch, wie wichtig es für den Erfolg

Wandel und die Anpassung der Controllerrollen tragen also (paradoxe Weise) auch wieder zur Stabilität des Unternehmens bei.

Kommunikation

Für alle bisher erwähnten Optionen ist die **offene und ehrliche Kommunikation** ein Schlüsselfaktor für die erfolgreiche Ausgestaltung der Controllerrollen. Stabilisierend wirkende Rollen können sich im Unternehmen

Autoren



■ Lukas Goretzki

ist Master of Science und wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Management und Controlling (IMC) an der WHU – Otto Beisheim School of Management in Vallendar.

■ Prof. Dr. Dr. h.c. Jürgen Weber

ist Direktor des Instituts für Management und Controlling (IMC) an der WHU – Otto Beisheim School of Management in Vallendar. Er ist Miterausgeber der Zeitschrift für Controlling und Management. Neben der Mitgliedschaft in mehreren wissenschaftlichen Kommissionen und Verbänden übt er wissenschaftliche Beiratsfunktionen im ICV (Controlling) und in der BVL (Logistik) sowie in der CTcon (Beratung) aus.



■ Susanne Zubler

ist Master of Arts University of Zurich und wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Management und Controlling (IMC) an der WHU – Otto Beisheim School of Management, Burgplatz 2, 56179 Vallendar.

des Controllings ist, dass die eigene Rolle aktiv gestaltet werden kann und auch tatsächlich gestaltet wird. Dies ermöglicht es einerseits, vielfältigen und wandelnden Erwartungen gerecht zu werden und diese miteinander in Einklang zu bringen.

Andererseits können auch durch den Controller, als Experten, Innovationen in das Unternehmen gebracht werden. Dies setzt voraus, dass die formellen Rollenanforderungen ebenfalls flexibel sind, da ansonsten ein Auseinanderdriften von impliziten und expliziten Rollen zu erwarten ist. Dies birgt die Gefahr von Rollenkonflikten, welche zu Auseinandersetzungen im Unternehmen führen können. Der

schließlich nur dann herausbilden, wenn die Erwartungen der verschiedenen Parteien auch offen geäußert und diskutiert werden können. Werden die gegenseitigen Präferenzen nicht klar und unmissverständlich kommuniziert, entstehen Konfliktpotentiale. Dies kann in der bilateralen Zusammenarbeit zwischen Controller und Manager z.B. dann der Fall sein, wenn das Verhalten des Controllers nicht den an ihn gestellten Erwartungen entspricht, da ihm diese einfach nicht bewusst sind.

Es ist aber auch möglich, dass mehrere Akteure unterschiedliche, nicht-kompatible Erwartungen haben, die selbst, wenn diese Er-

wartungen bekannt sind, nicht gleichzeitig erfüllt werden können. In beiden Fällen ist eine offene Kommunikation unerlässlich und ermöglicht es, einen **Konsens zu finden**. Ist dieser nicht realisierbar, können zumindest unterschiedliche Interessen explizit gemacht und **Prioritäten gesetzt** werden. Dies gibt den Beteiligten ein größeres Maß an Sicherheit in ihrem Arbeitsalltag und vermeidet ständige Konflikte.

Die Möglichkeit zur offenen Kommunikation muss jedoch auch gefordert, gefördert und letztlich aktiv genutzt werden, um nicht nur symbolisch zu existieren. Hier bietet es sich an, **entsprechende Plattformen (z. B. Jour fixe, Qualitätsmanagement, Vorschlagswesen)** zu schaffen, die genutzt werden können, um sich jenseits des Tagesgeschäftes aktiv auszutauschen und somit die Chance zu bekommen, die Qualität der Zusammenarbeit zu verbessern. Vor allem der Einsatz aber auch die Aus- und Weiterbildung in interfunktionalen Teams kann helfen, ein gemeinsames Verständnis der Rolle der Controller zu entwickeln und später auch zu leben. Ferner hilft die Interaktion, Barrieren zu durchbrechen und somit eine offene Kommunikation zuzulassen.

Die Bedeutung der Zusammenarbeit sollte, so selbstverständlich es auch klingt, nicht unterschätzt werden. Empirische Studien zeigen, dass die **Qualität der Interaktion und Kommunikation** zwischen anderen Unternehmensbereichen und den Controllern sowie zwischen Managern und Controllern den Unternehmenserfolg positiv beeinflusst. Gerade durch die direkte Zusammenarbeit, die ein proaktives und kritisches Hinterfragen sowie ein Aufzeigen von Lösungsvorschlägen der Controller gegenüber den Managern erlaubt, haben Controller letztlich die Möglichkeit, auf die Qualität der Managemententscheidungen zu wirken. Die Entscheidungen der Manager wiederum wirken direkt auf den Unternehmenserfolg (vgl. *Weber* 2009). Aus diesem Grunde sollte die Gewährleistung einer funktionierenden Interaktion und Kommunikation, die es erlaubt, Erwartungen der Personen untereinander offen auszusprechen und umzusetzen, im Interesse des Unternehmens sein. Dies erleichtert es auch den Controllern, ihre verschiedenen Rollen zu gestalten und zu leben.

Zusammenfassung und Fazit

Ein Unternehmen kann als Rollensystem verstanden werden, in dem die idealtypischen Rollenbilder durch Arbeitsprozesse und Hierarchiestrukturen eingebunden sind. Die Effizienz des Unternehmens hängt dabei von der Zuordnung einzelner Aufgaben zu bestimmten Rollen sowie der nötigen Motivation und Fähigkeit des potenziellen Rolleninhabers, diese auch tatsächlich wahrzunehmen, ab.

Auch wenn Rollen formale Elemente aufweisen, die den Controllern Aufgaben und Kompetenzen zuweisen, bildet sich die tatsächliche Rolle im Arbeitsalltag über die Zusammenarbeit und den Austausch mit Vorgesetzten und Kollegen im Unternehmen heraus. Sie alle haben mehr oder weniger übereinstimmende Erwartungen gegenüber dem Controller, die wiederum von dessen Rollenwahrnehmung beeinflusst werden. **Die Rolle des Controllers bildet sich somit als eine Art „Übereinkunft“ der entsprechenden Erwartungen in der Zusammenarbeit heraus und stellt ein dynamisches Element dar.** Auch wenn die Machtposition des Rollensenders (also z.B. des Managers) seinen Erwartungen einen gewissen Nachdruck verleiht, leiden einseitig diktierte Rollen an mangelnder Akzeptanz und führen leicht zu Rollenkonflikten. Diese können jedoch auch dann entstehen, wenn konkurrierende oder nicht klar kommunizierte Rollenerwartungen im Unternehmen bestehen und Erwartungen somit nicht erfüllt werden können.

Die empirisch belegte Relevanz der Interaktion und Kommunikation, welche die Entscheidungsqualität und somit den Unternehmenserfolg beeinflusst, macht die Bedeutung der Rollen als stabilisierenden Faktor deutlich. Um diese Wirkung erzielen zu können, ist die Möglichkeit einer offenen und ehrlichen Kommunikation unterschiedlicher Erwartungen und damit die Herausbildung gemeinsamer Rollenverständnisse unverzichtbar.

Der gegenwärtige Stand der Controllingforschung liefert lediglich erste Einblicke zur Rolle der Controller und den Möglichkeiten zu deren Aus- und Neugestaltung. Künftig wird es daher wichtig sein, ein vollständigeres Bild zu erhalten und theoriegeleitete Wirkungsbezie-

hungen abzuleiten, um klare Handlungsempfehlungen für die Unternehmenspraxis ableiten zu können.

Literatur

Hoffjan, A.: Das Rollenbild des Controllers in Werbeanzeigen, Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 73. Jg. (2003), S. 1025–1050.

Kalwait, R./Maginot, S.: Wenn Controller wechseln wollen: Controller's Anforderungsprofil, 23. Jg. (1998), S. 57–60.

Katz, D./Kahn, R. L.: The Taking of Organizational Roles. The Social Psychology of Organizations. D., New York, 1978

Knollmann, R./Hirsch, B./Weber, J.: Role Making für Controllerbereiche? - Eine empirische Analyse zu den Auswirkungen von Gestaltungsfreiräumen für Controllerbereiche, in: Zeitschrift für Planung & Unternehmenssteuerung, (2007), S. 365–386.

Lanter, N.: Beziehungsdynamik im Controlling: Schwierigkeiten in der Zusammenarbeit zwischen Managern und Controllern unter konstruktivistischer Sicht, Bern 1996.

Leising, P./Zayer, E.: F&E-Controller und F&E-Mitarbeiter - Ein ewiger Konflikt?, Controller Magazin, Heft 6, S. 567–569.

Sill, F.: Controllerbereichserfolg aus Sicht des Managements. Eine empirische Analyse. Wiesbaden, Gabler, 2008.

Weber, J.: Erfolg der Controller – wie Controller zum Unternehmenserfolg beitragen, Weinheim, 2009.

Weber, J./Schäffer, U.: Controlling-Entwicklung im Spiegel von Stellenanzeigen 1990–1994, Kostenrechnung-Praxis, 42. Jg. (1998), S. 227–233.

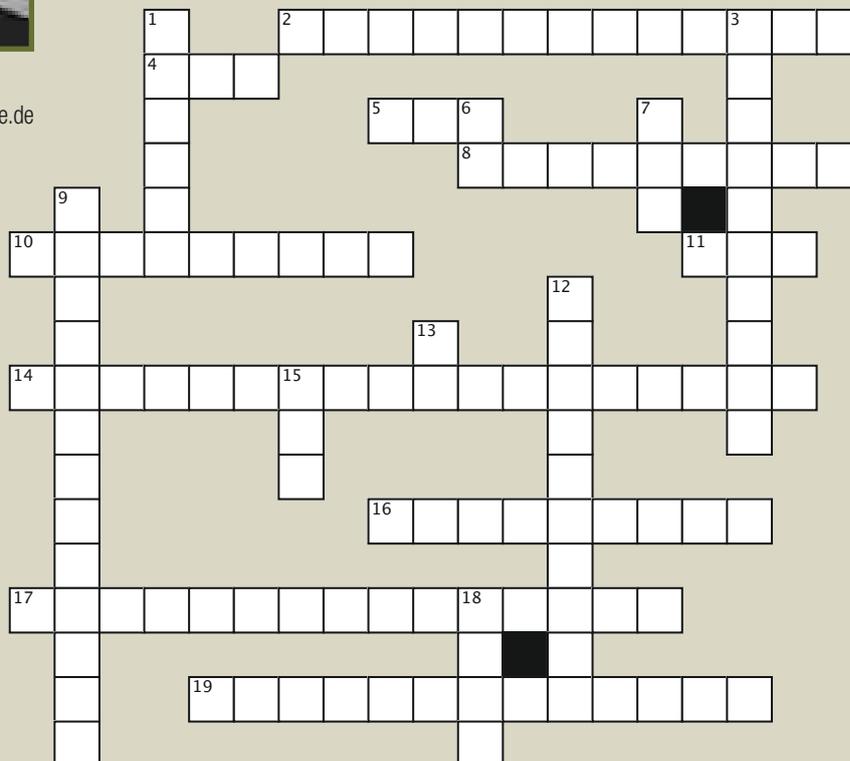
Weber, J./Zubler, S./Krügerke, C. (a): Neueste Benchmarking-Ergebnisse für die Controllership im deutschsprachigen Raum, Zeitschrift für Controlling & Management, 53. Jg. (2009), S. 50–56.

Weber, J./Zubler, S./Rehring, J. (b): Die Finanz- und Wirtschaftskrise – Einschätzungen und Maßnahmen der Controller in deutschen Unternehmen, Controller Magazin, erschien im September 2009

Dietmar Pascher's Controllerrätzel



Dipl.-Ing. Dietmar Pascher
d.pascher@controllerakademie.de



Waagrecht

- 2. Überleitung zum Bilanzergebnis
- 4. Abkürzung von Economic Value Added
- 5. Abk. (engl.) für Fertigungsgang
- 8. Strukturkosten
- 10. Abschwung der Wirtschaft
- 11. Abkürzung für Gesamtkapitalrendite
- 14. Übergewinn nach Stern Steward
- 16. Forderungen
- 17. Umsatz minus proportionale Kosten
- 19. Ergebnis/Umsatz

Senkrecht

- 1. Ehrenvorsitzender des Controllervereins
- 3. Betriebswirtschaftlicher Begleiter
- 6. Abk. für Cashflow
- 7. Abk. (engl.) für Umsatzrendite
- 9. Reporting
- 12. Verbindlichkeiten
- 13. Abk. für Controller Akademie
- 15. Größte deutschsprachige Controllervereinigung
- 18. Abkürzung für International Financial and Reporting Standards

Lösung: 1. Deyhle, 2. EVA, 3. Controller, 4. EVA, 5. POC, 6. CF, 7. ROS, 8. Fixkosten, 9. Berichtswesen, 10. Rezession, 11. ROI, 12. Kreditoren, 13. CA, 14. Economic Value Added, 15. ICV, 16. Debitoren, 17. Deckungsbeitrag, 18. IFRS, 19. Umsatzrendite



Datenqualität – Effiziente Datenvalidierung mit Profiling

von Michael Herrmann

Informationen bilden die Grundlage jeder betriebswirtschaftlichen Entscheidung. So banal diese Aussage daher kommt, so schwierig ist es oftmals, die Basis, nämlich Daten, für solche Informationen optimal bereitzustellen. **Weil Daten und deren Genauigkeit unerlässliche Voraussetzung für den Geschäftserfolg sind**, sollten Unternehmen der Qualität dieser Daten besondere Aufmerksamkeit schenken. Der folgende Artikel zeigt auf, wie das Datenmanagement und die Verbesserung der Datenqualität organisiert werden können, und stellt ein Verfahren vor, das in puncto Kosteneffizienz überzeugt.

Folgen unzureichender Datenbasis

Unvollständige, widersprüchliche oder schlichtweg falsche Daten führen dazu, dass Fachabteilungen und Unternehmensführungen ihre Aufgaben nicht angemessen erfüllen können

oder falsche Entscheidungen treffen. Ganze Unternehmensstrategien können ins Leere laufen, wenn die ihnen zugrunde liegende Informationsbasis inkorrekt ist. **Abwanderungen von Kunden, Umsatzrückgang, Imageverlust und verpasste Marktchancen** sind die Folgen. Zudem sind falsche Daten ein entscheidender **Grund für das Scheitern vieler komplexer Projekte**: Einzelne Studien schätzen, dass schlechte Datenqualität Mehrkosten in Höhe von bis zu 25 Prozent des Unternehmensumsatzes verursacht. Es liegt auf der Hand: Unternehmen müssen sich mit der Qualität ihrer Daten auseinandersetzen.

Reality Check: Ein Quell an Fehlern

Ein Datensatz kann schnell zu Datenmüll werden: Ursachen sind **vertauschte Ziffern und Buchstaben, Verwechslungen von Fax- und Telefonnummern, missverständliche Ab-**

kürzungen und richtige Informationen in falschen oder falsche Informationen in richtigen Feldern. Hinzu kommen Mängel, die durch externe Daten importiert werden, sowie falsche Kodierungen und das Vermischen von korrekten und falschen Daten, wodurch ganze Datensätze wertlos werden können. Der ernüchternden Tatsache, dass sich Fehler in Daten kaum vermeiden lassen, kann man mit transparenten Regeln und Kriterien, wie diese Fehler behoben werden sollen, begegnen – und so die Datenqualität erheblich verbessern.

In der Realität wird in Unternehmen jedoch noch allzu oft nach dem Gi-Go (**Garbage-in-Garbage-out**)-Prinzip verfahren, wie es Analysten weltweit beschreiben. Doch ungültige Eingaben können nur ungültige Ausgaben produzieren. Für die Bereinigung unvollständiger oder fehlerhafter Daten müssen Fach- und IT-Abteilung Hand in Hand arbeiten. Der Idealfall sieht so aus: **Die Fachabteilung schickt eine An-**

frage an die IT-Abteilung. Aber sie erstellt zugleich auch selbst eine Regel, mit der der Fehler erkannt und günstigstenfalls gleich behoben wird – immer dann, wenn er auftritt. Über diese Korrekturfunktion werden die Daten nicht erst im Dispositiven bereinigt, sondern schon im Operativen. Optimal ist es, wenn der operative Bereich die gleichen Regeln wie der dispositive nutzen und Datenqualität bereits an der Quelle sichergestellt werden kann.

Auch der Forderung, Datenqualität im Unternehmen nicht als Projekt zu betrachten, wird üblicherweise noch nicht nachgekommen. Stattdessen setzen Unternehmen häufig auf einen der beiden folgenden Ansätze:

Top-Down-Ansatz

Bei diesem Ansatz ist es nicht die Fachabteilung, sondern die IT, die ein großes, unternehmensübergreifendes Projekt anregt, um die Datenqualität unternehmensweit zu optimieren.

Doch so sinnvoll ein zentraler Ansatz auch ist: **Diese Art von Projekten ist sehr langwierig, intransparent und führt meist zu einer unflexiblen Lösung**, die kaum den Anforderungen der Fachabteilungen gerecht wird. Der Top-down-Ansatz verlagert das Problem der Datenqualität auf eine anwenderferne Ebene: Meist sind es Vorstand und IT-Abteilung, die über ein groß angelegtes Projekt zur Verbesserung der Datenqualität entscheiden. Betroffen davon ist allerdings die Fachabteilung.

Insellösungen

Diese Lösung wird von vielen Unternehmen bevorzugt: Mitarbeiter in den Fachabteilungen suchen sich hier ihre eigenen Wege und erstellen Provisorien, mit denen sie fehlerhafte Daten verbessern. Meist greifen die Anwender dabei auf ihre vertrauten Office-Tools zurück und erstellen ihre Datensätze etwa in Tabellenkalkulationsprogrammen, die sie mit individuell definierten Regeln ergänzen, um zu einer ihren

Qualitätsansprüchen genügenden Datenbasis zu kommen. Auf diese Weise **entsteht eine Vielzahl von Einzellösungen, die nur ein kleiner Kreis von Mitarbeitern versteht und bedienen kann**.

Auch hier taucht das Problem der Intransparenz auf, diesmal betrifft es die IT-Abteilung: Aufgrund der vielen Insellösungen weiß sie häufig nicht, welche Tools und Individualprogrammierungen zur Sicherung der Datenqualität es gerade im Unternehmen gibt. Das Problem hat sich von der dispositiven auf die operative Ebene verlagert, die Qualität der Daten wird dadurch nicht unternehmensweit für alle verbessert. Die Fachabteilungen passen lediglich in Einzelfällen die Daten der Realität an. Das bedeutet auch, dass etwa Reports nicht der tatsächlichen, sondern einer individuell angepassten Datenbasis entsprechen. So wird das Management, ohne dass es die Fachabteilungen wollen, nicht mehr hundertprozentig korrekt informiert. Und noch viel mehr: Sollen dann Prognosen und Analysen durchgeführt

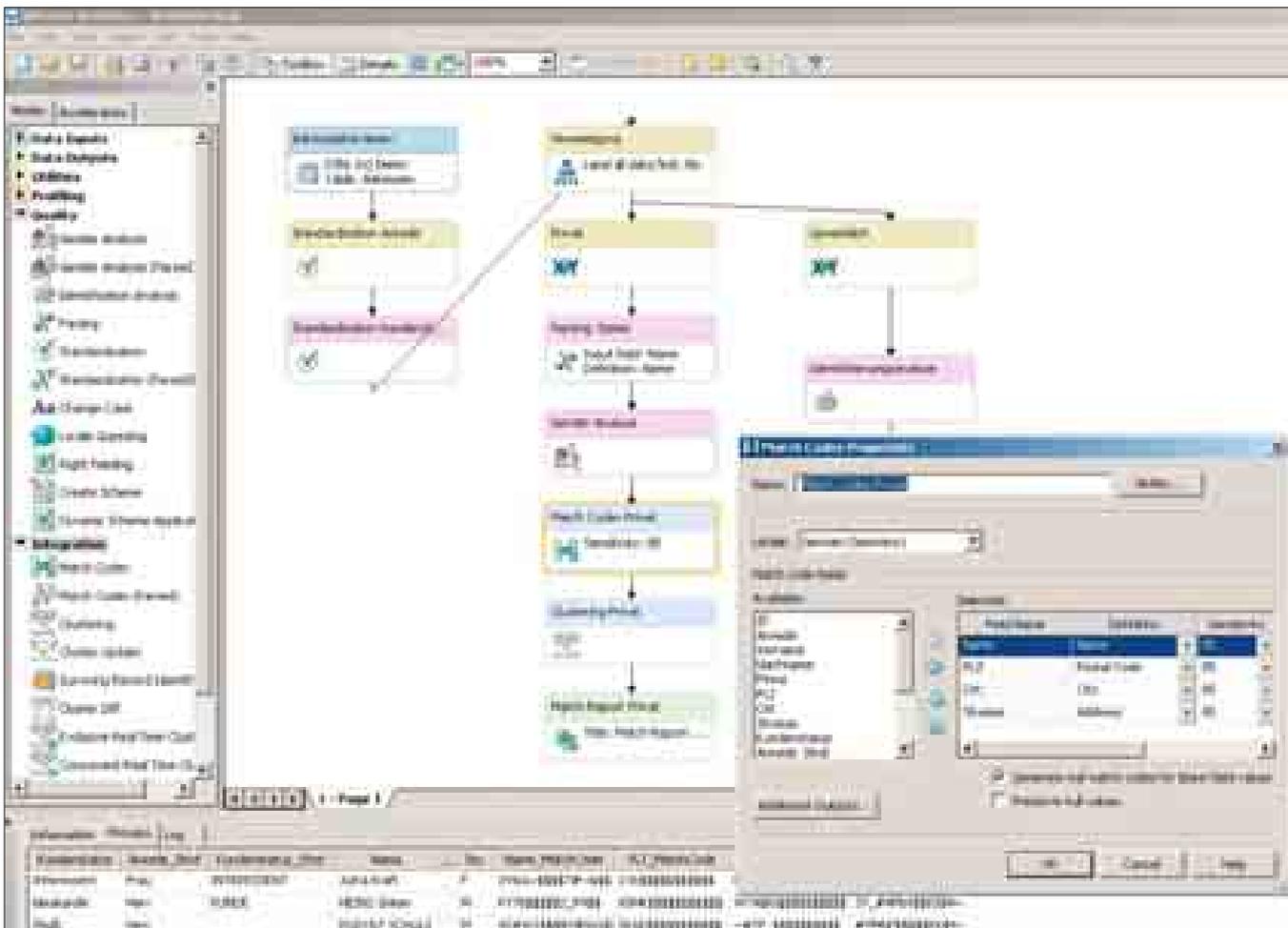


Abb. 1: Profiling – Regelerstellung und -verfeinerung

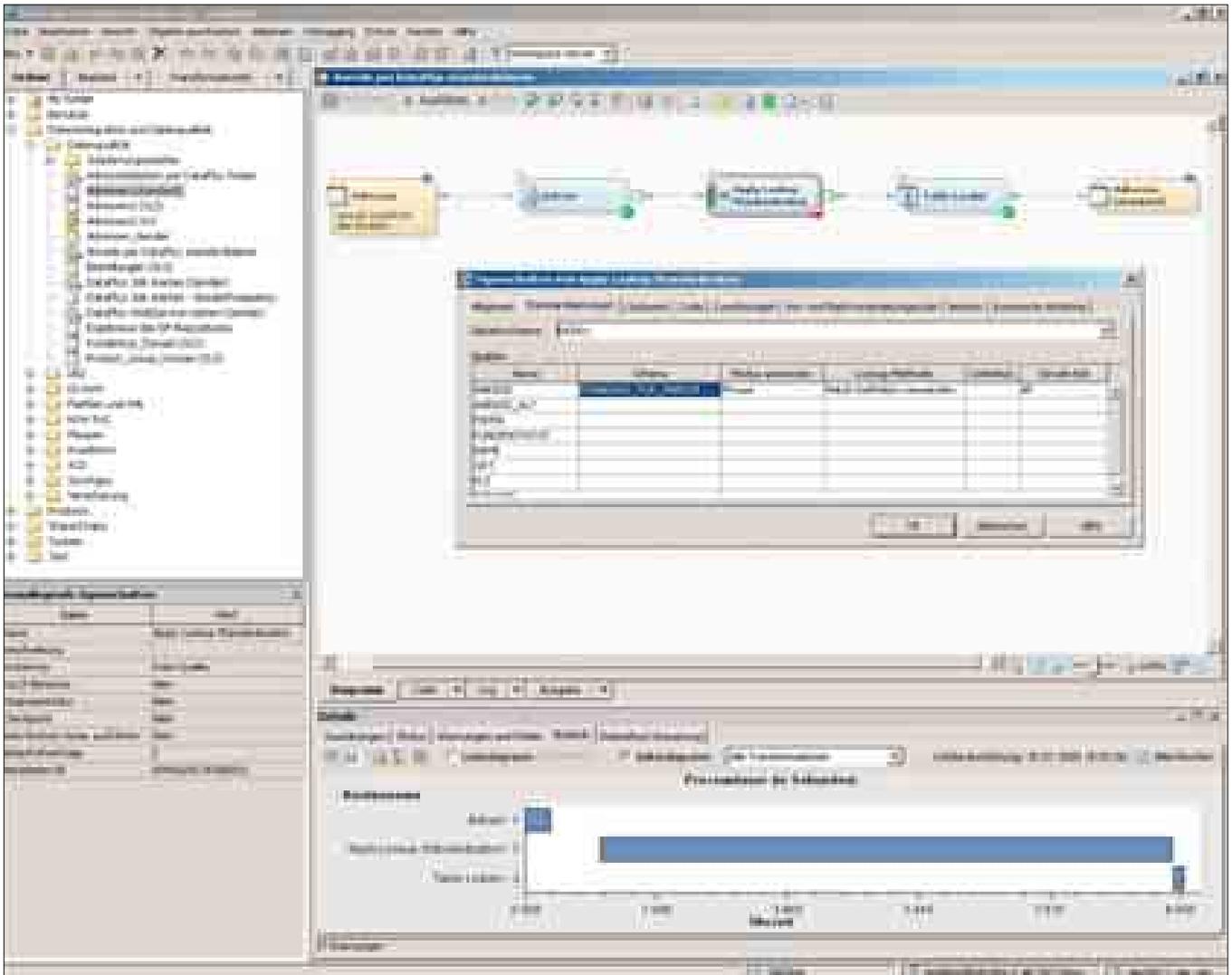


Abb. 2: Datenveredelung im operativen IT-Prozess

werden, sind die Ergebnisse aufgrund der fehlerhaften Daten nicht verlässlich. Aus diesem Grund lautet die zentrale Frage eben nicht „Wer kann technisch das Problem lösen?“, sondern **„Wer ist für die Güte der Daten verantwortlich?“** Und das sollte in den meisten Fällen die Fachabteilung sein – denn diese weiß am besten, worauf es bei den Daten ankommt. Natürlich ist sie dabei auf die Unterstützung der IT-Abteilung angewiesen, denn sie benötigt eine Lösung, die unternehmensweit angewandt werden kann, benutzerfreundlich ist und zugleich „Patchwork“ bei der Datenintegration verhindert.

Profiling: Kollaborative Datenqualitätssicherung

Ein konkreter Ansatzpunkt für die effiziente Verknüpfung von Fach- und IT-Abteilung ist

das **Validieren der Daten mithilfe des sogenannten Profilings**: Stammdaten zum Beispiel werden in der Regel nur ein einziges Mal erfasst. Solange die wesentlichen Informationen stimmen – wenn es um Kundendaten geht, etwa die Kontoverbindung und Anschrift – besteht auf den ersten Blick kein Grund, sie zu bereinigen, denn für die operativen Prozesse sind sie gültig. Für Analysen und Prognosen reicht diese minimale Datenqualität allerdings nicht aus. Daher ist es von Vorteil, wenn bereits jener Fachbereich, der eine Auswertung vornehmen möchte, die Güte der Daten überprüfen und Korrekturen vornehmen kann. Er sucht beim Profiling nach Auffälligkeiten. Um im Beispiel oben zu bleiben: Ist der Kundentyp oder das Rating korrekt? Denn nur wenn diese Information stimmt, können die Kunden bei einem personalisierten Mailing mit den richtigen Botschaften angesprochen werden.

Profiling – Schritt für Schritt

Regeln erstellen und verwalten

Beim Profiling **kommen Regeln zur Anwendung, die entweder bereits in einer Software enthalten und vorinstalliert sind, oder die der Anwender bei der Qualitätssicherung selbst erstellt**. Abbildung 1 zeigt, wie die Regelerstellung und -verfeinerung abläuft: Der Data Steward, der für die Datenqualität zuständig ist, hat hier Matchcodes erstellt. Damit verbessert er die vorhandenen Regeln. Hierzu hat er sich ad hoc einen kleinen Prozess modelliert, mit dem er prüft, ob die von ihm ermittelten Cluster stimmig sind. Etwa, ob Dublettenkandidaten sinnvoll sind. Nach seiner Prüfung gibt er die Regeln für die IT frei.

Innerhalb der Datenintegrations(DI)-Prozesse werden diese Regeln dann angewen-

det und ausgeführt. Dazu erhält jedes Feld in einer Transformation eine Rolle zugeordnet. Die rollenspezifischen Funktionen zerlegen oder standardisieren die Inhalte, generieren Matchcodes oder erkennen Muster. Diese geben Hinweise darauf, ob zum Beispiel die Bonität eines Kunden korrekt ist. Hat der langjährige Bestandskunde die letzten Rechnungen nicht mehr bezahlt, weil er nicht mehr kann, oder liegt es etwa daran, dass die Rechnungsadresse nicht mit seinem Wohnsitz übereinstimmt, weil er umgezogen ist?

Je besser dieser Prozess in die DI-Abläufe integriert ist, umso schneller kann der Fachbereich eingreifen: Statt Tage darauf zu warten, bis die IT-Abteilung eine Programmänderung implementiert hat, kann der Regelhüter binnen Stunden eine Korrektur vornehmen. **Zudem gewährt die bessere Integration die Compliance**, und die Kosten bleiben niedrig.

Einheitliche Formate

Natürlich sollte auch die **einfache Standardisierung und Konsolidierung der Daten** beachtet werden: Da es für die meisten Sachverhalte eine Vielzahl von Darstellungsmöglichkeiten gibt, müssen Modelle definiert werden, die die Variationen in ein einheitliches Format überführen. Dies fängt schon bei der trivial er-

Sieben Attribute, die zusammen die Qualität von Daten charakterisieren:

1. **Genauigkeit:** Repräsentieren die Daten exakt die Realität beziehungsweise eine verifizierbare Quelle?
2. **Integrität:** Ist die Struktur der Daten, sind die Beziehungen zwischen ihren Inhalte und Attributen konsistent?
3. **Konsistenz:** Stimmen die Definitionen der Datenelemente überein, liegt ein einheitliches Verständnis zugrunde?
4. **Vollständigkeit:** Sind alle notwendigen Daten verfügbar?
5. **Validität:** Liegen die Datenwerte innerhalb eines akzeptablen, vom Unternehmen definierten Wertebereichs?
6. **Zeitgenauigkeit:** Liegen die Daten genau dann vor, wenn sie gebraucht werden?
7. **Zugriffsmöglichkeit:** Kann auf die Daten einfach zugegriffen werden? Sind sie verständlich und im Alltagsgeschäft nutzbar?

Abb. 3: Checkliste Datenqualität

den müssen: Die Buchhaltung bezeichnet etwa mit dem Begriff „Kunde“ den Rechnungsempfänger, für den Vertrieb dagegen ist „Kunde“, wer die Waren erhält.

Software-Unterstützung

Je leistungsstärker die Funktionen für das Erstellen von Validierungs- und Korrekturregeln in einer Software zur Verbesserung der Daten-

aufgerufen, an der Verbesserung der Datenqualität mitzuwirken. Eine zentrale Stelle, die meist bei der IT-Abteilung angesiedelt ist, sammelt, pflegt und verwaltet die Regeln und stellt sie unternehmensweit zur Verfügung.

Wie die Regeln **im operativen IT-Prozess der Datenveredelung** angewendet werden, zeigt [Abbildung 2](#): Aus der durch den Data Steward und die IT validierten Bibliothek an Regeln wählt der Architekt in der IT nur noch das Passende aus. Dieser Prozess ersetzt die klassische aufwendige Re-Implementierung eines Feinkonzepts via SQL.

Fazit

Profiling ist ein kosteneffizientes Verfahren für die Sicherstellung optimaler Datenqualität. Der umfassende Ansatz über die IT- und alle Fachabteilungen hinweg schafft eine einheitliche Datenkonsistenz, die durch zentrale Regelverantwortliche abteilungsübergreifend überwacht wird. So ist zum einen garantiert, dass Regeln eingehalten und angewandt werden. Zum anderen wird ein Wildwuchs der Definitionen und Vorgaben verhindert. Jede Abteilung, jeder Mitarbeiter profitiert vom Wissen der anderen – und jeder Einzelne im Unternehmen trägt so zur Wertschöpfung bei.

Autor



Michael Herrmann

ist Business Consultant Data Quality bei SAS Institute GmbH in Heidelberg.

Tel.: 06221-415-0

scheinenden Geschlechterkodierung an: Ein System verwendet dafür die Ziffern „0“ und „1“, ein anderes „m“ und „w“ und ein drittes arbeitet möglicherweise mit Symbolen. Die Aufgabe liegt darin, alle diese Zeichen für die Ablage im Data Warehouse in eine allgemein gültige Schreibweise zu übersetzen. Ein weiteres Beispiel sind abteilungsspezifische Definitionen von Begriffen, die angeglichen wer-

qualität sind, umso flexibler und durchgängiger lassen sich diese Regeln handhaben. Bei Datenqualität geht es meist um kundenbezogene Daten wie eben die Adresse, Kontonummer oder Bestellmengen. Üblicherweise gibt es für diese Variablen vorgefertigte Regeln. Ein flexibles System zur Datenbereinigung lässt aber auch weitere Regeln zu, die der Anwender selbst erstellt. **Damit sind alle Mitarbeiter**



Zinsen auf Anlagen als variable Kosten

von Peter Hoberg



Die BWL-Lehrbücher sind sich einig, dass Zinsen auf Anlagen Fixkosten darstellen, da sie sich ja nicht ändern, wenn die Ausbringungsmenge in einer Periode sinkt oder steigt. Die Zinsen auf das im Unternehmen gebundene Anlagevermögen stellen dann Fixkosten dar. Ein genauerer Blick bringt dann überraschende Ergebnisse. In bestimmten Fällen, die in der Praxis auch vorkommen, sind die Zinskosten variabel. Variabilität wird hier im engeren Sinne als **Abhängigkeit von der Absatzmenge verstanden**.

Mit der Beschaffung von Anlagen setzt üblicherweise der Wertverzehr ein. In diesem Beitrag wird nur der leistungsbedingte Wertverzehr {z. B. bei Rohstoffvorkommen (Erschöpfung) oder technischen Gütern (Verschleiß)} betrachtet. Neben dem Wertverzehr sind auch Kapitalkosten zu berücksichtigen. Üblicherweise wird ein **Mischzinssatz** (auch Weighted

Average Cost of Capital (wacc) genannt) gebildet als gewichtetes Mittel aus Fremdkapital- und Eigenkapitalverzinsung. Damit hängt die Höhe der Kapitalkosten von diesem Mischzinssatz und dem jeweils gebundenen Kapital ab. Die Höhe des gebundenen Kapitals muss also genau im betriebswirtschaftlichen Sinne (also wirklichkeitsgerecht) bestimmt worden sein, bevor die Kapitalkosten berechnet werden können.

Der leistungsabhängige Wertverzehr wirkt sich auf die Kapitalkosten aus. **Die Ursache liegt darin, dass sich bei leistungsabhängigem Wertverzehr die Kapitalbindungszeit verkürzt**, wenn die Menge erhöht wird. Denn mit jeder zusätzlich produzierten Einheit werden die Nutzungsmöglichkeiten schneller aufgebraucht. Damit sinken dann der Wert der Anlage und folglich auch die Kapitalkosten. Es liegt somit **der seltene Fall eines regressiven**

Kostenverlaufs vor. Je höher die Mengen werden, um so geringer sind die Kapitalkosten in der Periode.

Als Folge einer geänderten Kapitalbindung kann sich der relevante Zinssatz ändern. Denn wenn schneller amortisiert wird, reduziert sich auch das Risiko für die Geldgeber, so dass der Risikoaufschlag ggf. reduziert werden kann. Dadurch sollten dann die Zinssätze fallen. Eine langsamere Amortisation könnte umgekehrt zu höheren Zinssätzen führen.

Regressiv steigende Kostenfunktionen können immer dann vorliegen, wenn die Anzahl der hintereinander einzusetzenden Anlagen begrenzt ist. Ansonsten ist immer ein gleich hohes Kapital gebunden. Denn es würde immer wieder neu gekauft, wenn eine Anlage ihr Nutzungsende erreicht hat. Die Periodenkapitalkosten blieben somit gleich hoch.

Ganz aktuell können Batterien für Elektrofahrzeuge genannt werden, welche fallende Kapitalkosten aufweisen können. Denn sie schaffen nur eine begrenzte Anzahl von Ladezyklen (technisches Leistungspotential). Wenn jetzt mehr gefahren wird (= erhöhte Beschäftigung), dann muss häufiger geladen werden und der Restwert der Batterie sinkt schneller. Damit sinken die Kapitalkosten. ■

Autor



■ Prof. Dr. Peter Hoberg

arbeitet als Professor für Betriebswirtschaftslehre an der Fachhochschule Worms. Auf Basis einer 15-jährigen Erfahrung in internationalen Unternehmen beschäftigt er sich insb. mit Themen des Controlling und der Investitionsrechnung. Schwerpunkt seines Interesses ist die Verbindung von Theorie und Praxis.

E-Mail: peterhoberg@web.de



Der Stellenmarkt für alle, die exakteren Forecast wollen

Das ControllerMagazin ist die auflegenstärkste Fachzeitschrift für Controller im deutschsprachigen Raum. Etabliert und anerkannt: 34. Jahrgang. Hier wird Ihre Stellenanzeige gelesen.

Die nächste Ausgabe des ControllerMagazin erscheint am 04. Mai 2010

Anzeigenschluss 17. März 2010

Druckunterlagen 24. März 2010

IHRE ANZEIGENHOTLINE
0931 2791541

Wir beraten Sie gerne.

CONTROLLER
Magazin

Investitionscontrolling in Konzernstrukturen

Lokalisierung von Teilfunktionen auf unterschiedlichen Konzernebenen

von Nicolas Warkotsch



Ersatz-, Erweiterungs- und Neuinvestitionen zielen auf den Erhalt bzw. den Ausbau des Erfolgspotentials von Unternehmen. Durch die häufig hohe Kapitalbindung und die langfristige Wirkung von Investitionen verstärkt sich ihre Relevanz für die zukünftige Wettbewerbsfähigkeit zusätzlich. Berücksichtigt man den Einfluss der momentanen konjunkturellen Rahmenbedingungen und der vielzitierten Finanzkrise auf die Finanzierung von Investition, erscheint eine zielgerichtete Steuerung von Investitionen unabdingbar.

An welcher Stelle diese Steuerungsfunktion in stark arbeitsteiligen, hierarchischen Organisationsstrukturen zu lokalisieren ist, stellt Konzerne vor eine komplexe Aufgabe. Hierbei gilt es, Teilfunktionen des Investitionscontrollings möglichst redundanzfrei einzelnen Organisationseinheiten zuzuordnen und deren inhaltliches und hierarchisches Zusammenspiel sicherzustellen.

In der Praxis zeigt sich häufig eine Aufteilung in ein **operatives Investitionscontrolling** von Strategischen Geschäftsfeldern und ein eher **strategisches Investitionscontrolling** in der Konzernspitze. Beide Teilfunktionen haben unterschiedliche Schwerpunktsetzungen und bedingen sich gegenseitig. So ist das Konzerncontrolling auf Informationen der dezentralen Einheiten angewiesen und das Geschäftsfeldcontrolling auf Konzernvorgaben zur Sicherstellung des Gesamtoptimums.

Notwendigkeit für ein Investitionscontrolling

Investitionsbegriff

Der Investitionsbegriff weist sowohl im Zeitablauf als auch in der Anwendungsbreite eine hohe Variabilität auf. Enge Begriffsdefinitionen gehen von Sachinvestitionen aus, die im Anlagevermögen aktiviert werden (müssen). Weite Definitionen reichen bis zu jedweder Auszahlung, die das Potenzial hat, zukünftige Einzahlungen zu generieren. Den folgenden Ausführungen werden Sach- und Finanzinvestitionen zugrunde gelegt, denen umfangreiche Aus- und Einzahlungsströme unmittelbar zugeordnet werden können (**Abgrenzbarkeit**) bzw. welche die zukünftige Ertragslage des investierenden Unternehmens signifikant und nachhaltig beeinflussen (**Wesentlichkeit**). Um einen breiten Abriss möglicher Instrumente des Investitionscontrollings darstellen zu können, wird von projekthaft abgewickelten Investitionen ausgegangen (**Komplexität der Umsetzung**).

Handlungsbedarf und Controllingansatz

In der Praxis lassen sich unterschiedliche Auslöser festmachen, die dazu führen, ein Investitionscontrolling zu implementieren. Häufig zeigen sich ausgeprägte Informationsasymmetrien zwischen Management und ausführenden

Akteuren, die zu opportunistischem Verhalten führen können. **Großzügige Planansätze** für Investitionsmaßnahmen, die zu einer wahrscheinlichen Planunterschreitung und damit zu einem positiven Effekt auf eine mögliche Bonusregelung führen, weisen in diese Richtung.

Daneben lassen sich **Bauchentscheidungen** bei der Wahl bzw. Genehmigung von Investitionen beobachten, die sich auf eine **mangelnde Informationsbasis** und auf die **beschränkte Rationalität** von Entscheidungsträgern zurückführen lassen. Wird die organisatorische Dimension miteinbezogen, finden sich aufgrund der starken Arbeitsteilung in Konzernstrukturen zahlreiche Schnittstellen zwischen Organisationseinheiten mit der damit verbundenen Gefahr von Ineffizienzen und Redundanzen.

Diesen Problemen folgend zielt der zugrunde gelegte Controllingansatz auf die zielgerichtete Verhaltensbeeinflussung im Sinne der **Informationsversorgung und Rationalitätssicherung** sowie **geeigneter Anreizsysteme**.

Zweck und Methoden des Investitionscontrolling

Konkretisiert man die Ansprüche, die an ein effektives Investitionscontrolling gestellt werden, indem häufig auftretende Problemfelder einzelnen Investitions(projekt)phasen zugeord-



Abb. 1: Phasenmodell von Investitionen

net werden, sind mit dem Einsatz von Controllinginstrumenten spezifische Ziele verbunden. Als Anknüpfungspunkte des Instrumentariums dienen die einzelnen Dimensionen von Investitionen im Sinne von relevanten, messbaren Parametern. Hierbei lassen sich **monetäre** (z.B. Zahlungen), **zeitliche** (z.B. Inbetriebnahme) und **leistungsbeschreibende** (z.B. Mengen) **Parameterklassen** unterscheiden. Übergreifende Einflussgrößen wie Risiken, Strategiekonformität etc. treten hinzu. Ziele und Instrumente können sich zusätzlich dann ändern, wenn es sich nicht nur um Einzelinvestitionen, sondern um Investitionsprogramme handelt.

Im Folgenden werden häufig beobachtbare Probleme, Controllingziele und -methoden entlang der gängigen Investitionsphasen beschrieben (vgl. [Abbildung 1](#) und [2](#)).

Planung

Sieht man von der Investitionsidee als eigentlichen Impulsgeber ab, startet ein Investitionsprozess in der Regel mit der Planung der wesentlichen Entscheidungsparameter. Vor dem Hintergrund knapper Ressourcen **sollte das Investitionscontrolling auf eine erwartungstreue Planung hinwirken**, um umfangreiche Puffer bzw. eine positiv überzeichnete Bewertung der Wirtschaftlichkeit zu vermeiden und damit eine optimale Finanzmittelallokation zu gewährleisten. Bei Investitionsprogrammen kommt das Streben nach einem Gesamtoptimum im Sinne der bestmöglichen Koordination der Einzelinvestitionen hinzu, welche Interdependenzen und strategische Vorgaben gleichermaßen berücksichtigt.

Über die Ausgestaltung von Anreizsystemen lassen sich Informationsasymmetrien mildern, **indem beispielsweise Planunterschreitungen nicht zwangsläufig zu einer Incentivierung des planenden Projektleiters führen**. Eine (personell, organisatorisch) unabhängige Planung des Portfolios im Sinne der Koordination von Einzelinvestitionen deckt Interdependenzen auf und unterstützt bei der Suche nach einem Gesamtoptimum. Ein integrierter Kontrollprozess kann über das Einholen einer Zweitmeinung die geplante (gewünschte) Wirtschaftlichkeit vor der Investitionsgenehmigung prüfen.

Die Genehmigung als formaler Prozess, der sicherstellen soll, dass **interne Richtlinien eingehalten** werden, eine standardisierte, **nachvollziehbare Dokumentation** vorliegt und **alle Stakeholder angemessen informiert** werden, stellt in der Regel keine Herausforderung für das Controlling dar. Die Genehmigung im Sinne der eigentlichen Investitionsentscheidung kann demgegenüber zu umfangreichen Problemfeldern führen. Neben den bereits im Rahmen der Planungsphase beschriebenen Schwierigkeiten **lässt sich häufig ein Bedarf an Rationalitätssicherung beobachten**. Neben der möglichen individuell von einzelnen Entscheidungsträgern erwünschten Investitionen steht die zu verarbeitende Komplexität und Informationsfülle hierbei im Vordergrund.

Investitionsentscheidung/Genehmigung

Abgesehen von organisatorischen Maßnahmen (z.B. Investitionsgruppen, Kontroll- und Freigabeinstanzen) sind die entscheidungsorientierte Informationssammlung und -aufbereitung sowie die methodische Unterstützung von Investitionsentscheidungen zentrale Funktionen des Controlling, um Ziele, Wirkungen, Risiken undgl. adäquat innerhalb der Genehmigung zu berücksichtigen.

Das Ziel des Controllings von Investitionen in der Umsetzungsphase ist die **effiziente Abwicklung im Sinne der optimalen Ressourcenverwendung** zur Erreichung des in der Planungs- und Genehmigungsphase formulierten (Leistungs-) Ziels. Informationsasymmetrien zwischen Management und ausführenden Projektleitern können zu opportunistischem Verhalten führen. Das zusätzliche bzw. detailliertere Wissen lässt sich bspw. nutzen, um mögliche Fehlentwicklungen auf externe, nicht beeinflussbare Faktoren zurückzuführen, die nicht individuell zu vertreten wären.

Umsetzung/Bau

Ein darauf ausgerichtetes Umsetzungscontrolling basiert auf der Kontrolle der bereits angesprochenen Parameter von Investitionen sowie generell auf Transparenz. Über das Kontrollsystem wird der Istzustand dieser Objekte ermittelt und mit dem festgelegten Sollzustand verglichen. Im Falle wesentlicher Abweichungen werden die Gründe identifiziert, um auf Grundlage einer Analyse mögliche Gegensteuerungsmaßnahmen zu initiieren. Um die Durchsetzungskraft der Kontrollen zu stärken, können Anreizsysteme implementiert werden, die an mögliche Abweichungen vom Sollzustand anknüpfen. Neben **intrinsischen Anreizen** (z.B. Prestige, Erfüllung selbstgesteckter Ziele) spielen **extrinsische Anreize** eine besondere Rolle im Controlling: Monetäre Anreize lassen sich in Form von variablen Vergütungsbestandteilen an den Projekterfolg bzw. an ein gutes Investitionsprojektmanagement knüpfen. **Hierarchische Anreize wie bspw. Beförderungen oder die Vermeidung disziplinarischen Drucks gehen durch die zusätzliche Berücksichtigung qualitativer Faktoren deutlich weiter**.

Eine besondere Form des Umsetzungscontrollings stellen sog. Post Completion Audits dar, die meist 2-3 Jahre nach Projektabschluss durchgeführt werden. Sie präsentieren ein standardisiertes Verfahren zur Beurteilung des Zielerreichungsgrades, indem die ursprünglichen Leistungs-, Termin und Wirtschaftlichkeitsziele mit dem erreichten Zustand verglichen und bestehende Abweichungen analysiert werden. Neben der Transparenz dienen sie insbesondere für Lernprozesse, um bei vergleichbaren Investitionen in der Vergangenheit gemachte Fehler zu vermeiden.

Nach Projektabschluss geht das Investitionsobjekt in den Betrieb bzw. in die Nutzung über. In dieser Phase fallen keine Investitionsausgaben mehr an, sondern Betriebskosten und Abschreibungen. Gleichzeitig erhofft man sich Ertragsbeiträge, die sich aus der Investition ergeben. Diese Investitionen werden in der Regel im Anlagevermögen aktiviert und (Anlagen-) Kostenstellen zugeordnet, so dass die Controllingtätigkeit häufig auf das operative (Kostenstellen-) Controlling übergeht und hier nicht weiter ausgeführt werden soll.

Nutzung/Betrieb

71

Phase	Planung	Genehmigung	Umsetzung
Kontrolle	Prämissen und Strategie Interdependenzen Budgeteinhaltung	Prämissen und Strategie Wirtschaftlichkeit	Leistung, Zahlungsströme, Termine/Meilensteine Portfoliostrukturen, Risiken Interdependenzen
Gegensteuerung	Ausgleichsmechanismus Priorisierung	Zweitmeinung einholen	Abweichungsanalyse Ausgleichsmechanismus Maßnahmen initiieren
Berichterstattung	Entscheidungsrelevante Ergebnisse aus den Teilfunktionen Kontrolle und Gegensteuerung Transparenz (Informationsbedürfnisse der Stakeholder)		
Prozessunterstützung	Finanzmittelallokation bzw. Budgetaufteilung Gegenstromverfahren Koordination Teilpläne	Genehmigungslauf (SGF- intern, SGF-übergreifend)	Informationsverteilung
Anreizsysteme	Zielvereinbarungen Vergütungsfunktion für wahrheitsgemäße Berichterstattung und effiziente Abwicklung		
Governance	Definitionen, Planungsinhalte und -termine	Gremien, Wertgrenzen, Richtlinien, Methodik der Wirtschaftlichkeitsrechnung	Reportinginhalte und -termine, Eskalationsverfahren

Abb. 2: Wesentliche Teilfunktionen des Investitionscontrollings

Investitionscontrolling in dezentralisierten Unternehmen

Der institutionelle Aufbau des Investitionscontrollings stellt eine wesentliche Rahmenbedingung zur Erfüllung des Controllingzwecks dar. Hierzu legt die Aufbauorganisation die Lokalisierung der Controllingfunktionen im Konzern fest.

Die Dezentralisierung bzw. generelle Aufteilung des Investitionscontrollings führt zwangsläufig zu Schnittstellen zwischen den einzelnen Einheiten, die einen Koordinationsbedarf zur **Vermeidung von Redundanzen** und zur **Sicherstellung konsistenter, schlanker Prozesse** nach sich ziehen.

Im Folgenden soll mit der Beschreibung häufig anzutreffender Konzernstrukturen zuerst der organisatorische Rahmen aufgespannt werden,

um dann eine Zuordnung von Controllingfunktionen zu einzelnen Organisationseinheiten vorzunehmen.

Organisatorischer Rahmen

Großkonzerne gliedern sich häufig in operative Einheiten mit definierten Produkt-Markt-Beziehungen (Strategische Geschäftsfelder, SGF), die in einer ein- oder mehrstufigen Konzernstruktur (Zwischenholdings, Konsolidierungskreise etc.) eingebettet sind (vgl. [Abbildung 5](#)).

Strategische Geschäftsfelder / operative Einheiten

Strategische Geschäftsfelder verantworten das operative Geschäft im Sinne der Beschaf-

fungs- und Absatzmarktbeziehungen bzw. des eigentlichen Leistungserstellungsprozesses.

Neben der funktionalen Abdeckung der Wertschöpfungskette sind die strategischen Geschäftsfelder häufig auch mit administrativen Supportfunktionen zur Steuerung der Kernprozesse ausgestattet. Investitionen werden vorwiegend auf dieser hierarchischen Ebene initiiert und abgewickelt, da sie in der Regel einer Geschäftseinheit inhaltlich bzw. in Bezug auf ihre Ertragswirkung zuzuordnen sind. Meist liegt auch nur dort die benötigte Fachexpertise für deren Planung und Umsetzung vor.

Je nach Ausgestaltung des Autonomiegrads der strategischen Geschäftsfelder unterscheidet sich der Einfluss der Konzernhierarchieebenen auf die Investitionstätigkeit. Profit Center sind für das operative Geschäft und das Center-Ergebnis verantwortlich, unterliegen jedoch starken Einschränkungen bei Investitionsentscheidungen, da in der Regel in Abhängigkeit der Größenordnung sowohl die Genehmigung als auch die Finanzierung über die Konzernmutter erfolgt. **Investment Center** sind demgegenüber innerhalb ihres zugeordneten finanziellen Spielraums in ihren Entscheidungen autonom.

Autor



Dr. Nicolas Warkotsch

ist Leiter Investitionscontrolling bei der E.ON Ruhrgas AG in Essen.

E-Mail: Nicolas.Warkotsch@eon-ruhrgas.com

Holding-/Konzernfunktionen

Die funktionale Fülle von (Teil-) Konzernmüttern, Holdings udgl. orientiert sich meist an der Notwendigkeit SGF-übergreifender, koordinierender Tätigkeiten (**Governance**) sowie am wirtschaftlichen Vorteil durch die Zentralisierung von Servicefunktionen (**Shared Services**). Beiden Funktionsblöcken gemein ist die Möglichkeit zum „vor die Klammer ziehen“ (also das mehrmalige Vorliegen in unterschiedlichen SGF und das Vermeiden von Redundanzen). Unterscheiden lassen sie sich dadurch, dass Service-Funktionen von den SGF nachgefragt werden, was in der Regel nicht auf Governance-Funktionen zutrifft.

In Bezug auf Investitionen finden sich auf Konzernebene häufig Funktionen zur strategischen Festlegung von Investitionszielen im Sinne einer Finanzmittelallokation, die Investitionsfinanzierung als Finanzmittelfreigabe und das Portfoliomanagement in Form einer Multiprojektsteuerung. All diese Maßnahmen dienen der Koordination der Einzelinvestitionen in den SGF zur Gewährleistung eines (Konzern-) Gesamtoptimums.

Diese Aufgaben erfüllen **unterschiedliche Holding-interne Organisationseinheiten (z.B. Konzernplanung, Strategie, Beteiligungscontrolling)**, so dass neben der hierarchischen Arbeitsteilung zwischen Konzernebenen auch eine horizontale Arbeitsteilung auf einzelnen Konzernebenen (innerhalb der SGF bzw. Holding-intern) vorliegt. Eine Querschnittseinheit „Investitionen“, welche die wesentlichen Investitions-relevanten Funktionen in der Holding bündelt, existiert meist nicht.

Zuordnung von Teilfunktionen auf Organisationseinheiten

Die bereits beschriebenen Methoden des Investitionscontrollings lassen sich inhaltlich und nach Effizienzgesichtspunkten in den formulierten organisatorischen Rahmen einordnen. Durch den hierarchischen Aufbau von Konzernen und den Anspruch, ein Konzerngesamtoptimum zu erreichen, finden diese Aufgaben auf mehreren Konzernebenen statt.

Die **Verhaltensbeeinflussung der Entscheidungsträger** und der ausführenden Organe dient hierbei weiterhin als **leitende Zwecksetzung des Investitionscontrollings**. Damit folgt die organisatorische Zuordnung der Teilfunktionen des Investitionscontrollings den Controllingobjekten und den (Investitions-) Funktionsträgern.

Die Merkmale des organisatorischen Rahmens lassen sich in ein Raster einordnen, das je nach Merkmalsausprägung idealtypisch zu einer eindeutigen organisatorischen Zuordnung der Controllingfunktion führt. In der Praxis liegen häufig nicht klar differenzierbare Ausprägungen einzelner Kriterien sowie widersprüchliche Kriterienkombinationen vor, so dass von Fall zu Fall entschieden werden muss, auf welcher organisatorischen Ebene Controllingteilfunktionen sinnvoll zu lokalisieren sind.

Investitionscontrolling auf Geschäftsfeldebene

Die Planung der Einzelinvestitionen inklusive der Wirtschaftlichkeitsrechnung erfolgt in den

SGF, da meist nur dort die benötigten Informationen vorliegen. Die **Verdichtung der Einzelinvestitionen zu SGF-Investitionsportfolios erfolgt als bottom-up Planung** und ist in ein konzernweites Gegenstromverfahren eingebettet. Ein konsistentes Portfolio wird über die Koordination möglicher (technischer) Interdependenzen zwischen Einzelinvestitionen sichergestellt. Das Controlling stellt in diesem Prozess die Einhaltung des Planungskalenders und die Vollständigkeit sicher. Zusätzlich übernimmt es die Zusammenstellung des Portfolios durch eine Prüfung auf Interdependenzen und die Priorisierung nach Notwendigkeit und Wirtschaftlichkeit der einzelnen Investitionen, um vorgegebene SGF-(Programm-)Budgets einzuhalten.

Die Planung der wesentlichen Investitionsparameter fließt zusammen mit weiteren entscheidungsrelevanten Informationen in einen Projektantrag ein, der Grundlage für die Genehmigung, d.h. die Freigabe des Investitionsbudgets ist. **Das Controlling unterstützt hierbei als Methodenspezialist** die Wirtschaftlichkeitsberechnung sowie die Projektstrukturierung, begleitet den Genehmigungsprozess und stellt die Einhaltung des SGF-(Programm-)Budgets sicher.

Im Verlauf der Investitionsumsetzung führt das Controlling regelmäßig Kontrollen durch, um mit Hilfe von Abweichungsanalysen frühzeitig Transparenz über Fehlentwicklungen zu schaffen. Im Bedarfsfall initiiert das Controlling Gegensteuerungsmaßnahmen, die inhaltlich und zeitlich vom Projektleiter auszuarbeiten und umzusetzen sind.

Das Investitionscontrolling auf Geschäftsfeldebene erzeugt mit den beschriebenen

Maßnahmen einen **Anreiz zur erwartungstreuen Planung, rational begründeten Genehmigung / Entscheidung sowie effizienten Umsetzung von Investitionen**. Insbesondere die Transparenz über die Aktivitäten und Ergebnisse bildet die Grundlage für die Ausgestaltung von Anreizsystemen, indem an die jeweilige Ausprägung eine Incentivierung oder Sanktionierung geknüpft werden kann.

Kriterium	Ebene	SGF	Konzern
		Einzelinvestition SGF-Investitionsportfolio	Konzern-Investitionsportfolio
Reichweite / Interdependenzen -technisch -ökonomisch -strategisch	SGF-intern	SGF-übergreifend	
Steuerungsmodell -Zentralisierungsgrad -Governance	Selbständige Sparten / investment center	Integrierter Konzern / cost center	

Abb. 3: Kriterien zur organisatorischen Zuordnung des Investitionscontrollings

	Bemessungsgrundlage	Vergütungsfunktion	Ausschüttungsmodus
SGF-Leitung	Investitionsprogrammerfolg - Wertbeitrag - DCF-Rendite	integriert in Zielvereinbarung	jährlich bzw. langfristig
	Investitionsprogrammverlauf - CAPEX-Jahresplan	integriert in Zielvereinbarung	jährlich
Projektleiter	Projekterfolg - Wertbeitrag - DCF-Rendite	feste Prämie	endfällig (bzw. über PCA)
	Projektverlauf - Jahresplan - Gesamtplan - Meilenstein	<ul style="list-style-type: none"> ┆ Termine, ┆ Ausgaben, ┆ Leistung - integriert in Zielvereinbarung - feste Prämie - feste Prämie	<ul style="list-style-type: none"> - jährlich - endfällig - sofort
Nicht monetäre Anreize	Transparenz (hierarchischer Druck bzw. Ansporn, Umsetzung insb. durch Reporting) Intrinsische Motivation (persönlicher Druck bzw. Ansporn aufgrund von individuellen Zielen)		

Abb. 4: Gestaltungsparameter monetärer Anreizsysteme im Rahmen von Investitionsprojekten

Investitionscontrolling auf Konzernebene

Als richtungsgebender Rahmen für die Investitionsplanung dienen strategische Vorgaben, in welche Märkte, Produkte und damit in welche SGF investiert werden soll. Diese Vorgaben münden in eine Finanzmittelallokation für die Planjahre, aufgeteilt nach SGF bzw. bei Bedarf nach spezifischen Investitionsklassen. Das Investitionscontrolling fungiert hierbei als „Herr des Verfahrens“, das den Prozess begleitet und Vorschläge zur konkreten Mittelverteilung vorbringt.

Je nach Ausgestaltung des Planungsverfahrens führt die **top-down Planung zu fixierten Budgetobergrenzen**, die von den SGF für ihre Investitionsprogrammplanung einzuhalten sind oder zu einem Koordinationsbedarf der Teilpläne innerhalb eines Gegenstromverfahrens führen. Im Falle von flexiblen top-down Vorgaben übernimmt das Investitionscontrolling die Abstimmung zwischen den bottom-up Teilplänen der SGF in Hinblick auf ein optimales Konzerninvestitionsprogramm. Die Abstimmung erfolgt im Dialog mit den SGF über Priorisierungen auf Basis von strategischen und wirtschaftlichen Überlegungen bzw. über die Berücksichtigung der Interdependenzen von Investitionen unterschiedlicher SGF.

Großinvestitionen, deren Finanzmittelbedarf über die Genehmigungsgrenzen einzelner SGF hinausgeht, müssen aufgrund der zeitlichen und finanziellen Reichweite auf der Konzerne-

bene genehmigt werden. Das Investitionscontrolling übernimmt auch hier das **Schnittstellenmanagement** zwischen SGF und Konzernholding, begleitet den Genehmigungsprozess und prüft den eingereichten Genehmigungsantrag auf Plausibilität bzw. hinterfragt kritisch die zugrunde gelegten Planungsprämissen und die Strategiekonformität.

Im Rahmen laufender Investitionsprojekte ist die Kernaufgabe des Controllings das **Monitoring der Leistungs-, Termin- und Ausgabensituation**. Als Portfoliomanagement liegt der Fokus auf Programmveränderungen, die sowohl durch Abweichungen bei Einzelinvestitionen als auch durch Strukturänderungen (Verschiebungen, Streichungen, Kürzungen, Neuaufnahmen etc.) hervorgerufen werden. Zwar werden hierzu auch Kenntnisse über Einzelmaßnahmen benötigt, deren operatives Controlling jedoch aus Redundanzgründen nur innerhalb der SGF stattfindet. Auf Grundlage absehbarer Strukturänderungen stellt das Investitionscontrolling darüber hinaus sicher, dass Überschreitungen von SGF-(Programm-)Budgets nicht zwangsläufig zu einer Gesamtbudgetüberziehung führen, sofern ein SGF-übergreifender Ausgleichsmechanismus implementiert ist.

Eine weitere Funktion des strategischen Investitionscontrollings, die auf der Konzernebene zu lokalisieren ist, ist ein Bündel an Vorgaben und einzuhaltenden Standards, das häufig als Governance bezeichnet wird. Hierzu zählen Richtlinien

zur Planung und Genehmigung von Investitionen, das Verfahren zur Ermittlung der Wirtschaftlichkeit, Berichtsinhalte und -zeitpunkte usw. Eine herausragende Stellung hat hierbei die Vorgabe bzw. Gestaltung von Anreizsystemen für eine erwartungstreue Planung und eine effiziente Abwicklung von Investitionen in den SGF.

Nach Projektabschluss initiiert das Investitionscontrolling **für ausgewählte Investitionen Post Completion Audits (PCA)**. Eine solche Nachkalkulation von Investitionen wird auf der Konzernebene angestoßen, um eine Selbstbestätigung der in den SGF durchgeführten Planung zu verhindern. Im Sinne eines verhaltensorientierten Controllingansatzes dient ein PCA neben der Transparenz primär als Grundlage für Anreizsysteme und Lernprozesse.

Zusammenfassung

Das Investitionscontrolling zielt auf rationale Investitionsentscheidungen, eine wahrheitsgemäße Berichterstattung sowie eine effiziente Abwicklung von Investitionen. Die Instrumente zur Realisierung dieser Zielsetzung lassen sich aus drei Perspektiven analysieren:

- **Methodische Unterstützung:** Beispielhaft lassen sich die Festlegung der Berechnungsverfahren zur Ermittlung der Wirtschaftlichkeit sowie die Ausgestaltung der Kontroll- und Anreizsysteme nennen. So

kann ein Anreizsystem mit variablen Vergütungsbestandteilen (Bonus/Tantieme) eine erwartungstreue Planung sowie die Motivation zur Zielerreichung unterstützen.

• **Prozessuale Unterstützung:** Die Koordination der Vorgaben und Teilpläne im Gegenstromverfahren, die Integration wesentlicher Stakeholder innerhalb des Genehmigungsprozesses sowie die Einholung einer Zweitmeinung können hierbei genannt werden.

- **Informatorische Unterstützung:** Eine nach Form und Inhalt adressatengerechte Informationsversorgung muss die wesentlichen Informationen für investitionsrelevante Entscheidungen bereitstellen.

Die Trennung und Zuordnung von Controllingfunktionen auf unterschiedliche Konzernebenen erfolgt aufgrund der organisatorischen Lokalisierung der **Controllingobjekte** (wo wird investiert bzw. wer ist Nutznießer?), der **Entscheidungsträger** (wer ist für die Genehmigung bzw. Abwicklung verantwortlich?) sowie der **verfügbaren Informationen** (wer ist Träger der entscheidungsrelevanten Informationen?).

Das operative Investitionscontrolling der Strategischen Geschäftsfelder übernimmt daher SGF-interne Steuerungsfunktionen wie das operative (Einzel-)Investitionscontrolling. SGF-übergreifende Entscheidungen können demgegenüber nur in der Konzernspitze getroffen werden, so dass sich Funktionen wie die Portfoliosteuerung oder die Finanzmittelallokation dem strategischen Konzern-Investitionscontrolling zuordnen lassen.

Exkurs Anreizsysteme

Unterschiedliche Interessen und Motive, ungleich verteilte Informationen sowie eine schwankende Leistungsbereitschaft von Mitarbeitern sind wesentliche Ursachen für die Einführung von monetären Anreizsystemen. Der Zweck betrieblicher Anreizsysteme im Rahmen

	Projekt A	Projekt B	sonstige
Bemessungsgrundlage	<i>Meilenstein</i> Inbetriebnahme 31.12.09	<i>Meilenstein</i> Abschluss Vorstudie 30.09.09	...
Gewichtung (g_i)	50%	30%	20%
Ausprägung (a_i)	≤ 31.12.2009 : 100% a ₁ = 80% > 1. Qu. 2010 : 0%	≤ 30.09.09 : 100% a ₂ = 100% > 30.11.09 : 0%	a ₃ = 75%
Vergütungsfunktion	$B = \text{Basis} \times \sum (g_i \times a_i)$ $B_{\text{ist}} = 5.000\text{€} \times (50\% \times 80\% + 30\% \times 100\% + 20\% \times 75\%) = 5.000\text{€} \times 85\% = 4.250\text{€}$		

Abb. 5: Planungsverbund für ein Value-Center

des Investitionscontrollings bezieht sich im Kern auf drei Bereiche:

- **Wahrheitsgemäße Berichterstattung** (inkl. erwartungstreue Investitionsplanung)
- **Effiziente Abwicklung** von Investitionsprojekten
- **Motivationssteigerung** bzgl. Arbeitszufriedenheit und Ausschöpfung der Leistungsfähigkeit

Die folgende Übersicht soll mögliche Ansatzpunkte zur Ausgestaltung von Anreizsystemen liefern, wobei zwischen SGF-Leitung und Projektleiter unterschieden wird.

Die Ausprägung definierter Ziele dient als Bemessungsgrundlage für die Festlegung variabler Entgeltbestandteile. Generell gelten für die Wahl der Bemessungsgrundlage die gleichen Voraussetzungen wie für Zielvorgaben. So sollte ein unmittelbarer Leistungsbezug bzw. eine direkte Beeinflussbarkeit vorliegen, die es dem Investitionscontrolling erlaubt, den individuellen Beitrag der Verantwortlichen transparent zu machen.

Des Weiteren ist auf die Konsistenz der Anreize auf unterschiedlichen Hierarchieebenen zu achten. Dies betrifft durchgehende Prozesse, in denen Prämienzahlungen top-down weitergegeben werden sowie die Vermeidung konkurrierender Anreize. Beide potentiellen Problemfelder lassen sich über Zielvereinbarungen weitestgehend vermeiden. Erstens lassen sich investitionsspezifische Ziele in ein individuelles Zielsystem einordnen und gewichten, und zweitens können übergreifende Ziele anderer Hierarchieebenen berücksichtigt werden.

Beispiel

Herr Meyer ist Projektleiter von mehreren Investitionsprojekten. Daneben hat Herr Meyer keine

wesentlichen Tätigkeiten in der Linienorganisation zu erbringen, so dass sich die Höhe des von ihm direkt beeinflussbaren variablen Entgelts vorwiegend an dem erreichten Projektstatus orientieren soll. Im Rahmen des jährlichen Zielvereinbarungsprozesses wird das Erreichen von projektspezifischen Meilensteinen als Bemessungsgrundlage festgelegt. Beim jährlichen Zielsetzungsgespräch einigt sich Herr Meyer mit seinem Vorgesetzten darauf, dass er seine Ziele zu 80%, 100% und 75% erreicht hat. Die maximal erreichbare Prämie orientiert sich an einem Monatsgehalt von 5.000€. Unter Berücksichtigung der Zielgewichtung ergibt sich damit eine Prämie von 4.250€.

Literatur

- Adam, D.: Investitionscontrolling, 3. Aufl., München, Wien 2000
- Beißel, J.; Steinke, K.-H.; Wirth, M.: Investitions- und Projektcontrolling im Lufthansa Konzern, in: ZfCM-Sonderheft 1/04, Wiesbaden 2004, S. 58–64
- Küpper, H.-U.: Controlling, 5. Aufl., Stuttgart 2008
- Küpper, H.-U.: Gegenstand, theoretische Fundierung und Instrumente des Investitionscontrolling, in: ZfB-Ergänzungsheft 3/91, Wiesbaden 1991, S. 107–132
- Kruschwitz, L.: Investitionsrechnung, 11. Aufl., München, Wien 2007
- Litkemann, J.: Zur Gestaltungsproblematik von Controlling-Systemen in multinationalen Unternehmen, in: Weber, J.; Hirsch, B.: Controlling als akademische Disziplin, Wiesbaden 2002, S. 329–341
- Scherm, E.; Pietsch, G.: Controlling, München 2004
- Weber, J. et al.: Investitionscontrolling in deutschen Großunternehmen, Weinheim 2006 ■



Konfliktkosten-Controlling

von Alexander Insam und Uwe M. Seidel

In jeder Organisation sollen Menschen jeden Tag effektiv und effizient zusammenarbeiten. Dabei **treffen unterschiedliche Persönlichkeiten, Arbeitsweisen und Meinungen aufeinander**. Reibungsverluste in Form von Konflikten sind die natürliche Folge. Diese Reibungsverluste sind ineffektiv und ineffizient. Sie führen bei Organisationen, d.h. auch Unternehmen¹, vor allem zur Fehlallokation von Arbeitszeit und lassen darüber hinaus weitere Kosten entstehen. Gleichzeitig wird es für Unternehmen nicht nur angesichts der gegenwärtigen Finanzkrise, sondern auch wegen des zunehmenden Wettbewerbs immer wichtiger, Kosten möglichst gering zu halten und damit auch die Kosten von Reibungsverlusten zu minimieren.

Notwendigkeit der Beschäftigung von Organisationen mit Konfliktkosten

An welchen Stellen können Kosten noch reduziert werden? Die Antwort lautet: an allen Stellen, die zunächst transparent und nachvollzieh-

bar gemacht werden. **Transparenz darf sich den Luxus von Tabus nicht leisten**. Vielmehr muss sie vor allem an den Stellen ansetzen, an denen Potentiale noch nicht oder noch zu wenig ausgeschöpft werden. Der Aufwand durch Reibungsverluste zwischen Mitarbeitern² bietet dieses Potential für Unternehmen.

Unsere These lautet: Jedes Unternehmen kann mindestens 25 % seiner Konfliktkosten einsparen, wenn diese zuvor gemessen und damit transparent gemacht wurden.

Dies wird durch eine aktuelle Studie zum Thema Konfliktkosten durch die Wirtschaftsprüfungsgesellschaft KPMG belegt, welche die Autoren gemeinsam mit Dr. Wilfried Kerntke federführend begleiteten.³

Transparenz und Nachvollziehbarkeit ermöglicht Unternehmen, Ziele zu definieren und deren Umsetzung zu planen. In diesem Rahmen muss zunächst ermittelt werden:

- ob Menschen und auch wie Menschen in Unternehmen effizient zusammenarbeiten,

- in welchen Unternehmensbereichen Konfliktkosten anfallen,
- in welcher Höhe sie anfallen und
- wie viel Unternehmen in die verbesserte Zusammenarbeit ihrer Mitarbeiter investieren sollten.

Zielsetzung

Intention der Autoren ist es, Art und Ausmaß von Konfliktkosten differenziert transparent zu machen. Darauf aufbauend stellt sich die Frage, wie Konfliktkosten optimiert werden können, so dass die Unternehmensziele erreicht werden können.

Konkrete Zielsetzungen sind:

- Identifizierung der relevanten Konfliktkostenkategorien als Voraussetzung für ein Konfliktkostenmodell
- Nachweis des Informationsstatus des Unternehmens im Hinblick auf die unterschiedlichen Konfliktkostenkategorien
- Nachweis der Höhe der Konfliktkosten als Voraussetzung für die Etablierung eines Konfliktkosten-Controlling

Konfliktkostenanalyse mit Hilfe eines Konfliktkostenmodells

Ein Konflikt im Rahmen des Konfliktkostenmodells ist jede Planabweichung oder Plangefährdung bei der Umsetzung der Ziele eines Unternehmens durch den Einsatz seiner Ressourcen und dabei vor allem der Arbeitszeit seiner Mitarbeiter.

Diese Konfliktdefinition konzentriert sich auf das Ziel von Unternehmen, ihre Existenz zu sichern. Hierzu gehört auch, dass Mitarbeiter effizient zusammenarbeiten. Andere Konfliktdefinitionen, z.B. soziologische, psychologische, juristische oder philosophische, sind zwar weiterhin möglich, aber in diesem Zusammenhang nicht erforderlich und werden somit nicht näher erörtert.

Konfliktkosten

Die **Definition von Konfliktkosten** baut auf der Definition von Konflikten auf: Konfliktkosten sind jede geplante und vor allem jede ungeplante **Störung** der zielgerichteten Ressourcenverwendung in einer Organisation, **die auf funktionalem oder dysfunktionalem Verhalten von Mitarbeitern basiert**.

Zentrales Merkmal ist dabei die Störung der zielgerichteten Ressourcenverwendung, vor allem der Ressource Arbeitszeit. Die Störung selbst beinhaltet dann ein voluntatives Element, sie kann vorsätzlich oder fahrlässig bzw. beabsichtigt oder unbeabsichtigt durch den Mitarbeiter erfolgen, denn anders als „Roboter“ setzen Menschen Arbeitsprozesse und Anweisungen nicht immer 1:1 um.

Die Frage der Kausalität ist bei der Definition von Konfliktkosten noch nicht entscheidend. Als Konfliktkosten werden zunächst alle Kosten bezeichnet, die einem Unternehmen durch Konflikte entstehen. Eine Mitverursachung genügt für die Kausalität, da ohne den Konflikt geringere Kosten entstehen könnten. Zudem wird eine Monokausalität praktisch unmöglich zu beweisen sein.

Auch die Konfliktursache ist bei der Definition noch nicht entscheidend. So kann der Konflikt

auf einem Planungs- oder Organisationsfehler beruhen, d.h. strukturell bedingt sein, oder er kann seine Ursache in den handelnden Personen, den Mitarbeitern und ihren Emotionen, haben. Ein Beispiel für einen strukturellen Konflikt sind Rollenkonflikte, bei denen für die Mitarbeiter unklar ist, was genau ihre Aufgaben und Verantwortlichkeiten ausmacht.⁴

In beiden Fällen sind Konfliktkosten ein zu bewertender, den planmäßigen Ablauf störender Ressourcenverzehr mit der Folge von Kostensteigerungen. Dies bedeutet: **Bei gleich bleibendem Output sinkt durch die Konfliktkosten die Wirtschaftlichkeit des Unternehmens (Effizienzverlust)**. Darüber hinaus können Konflikte auch zu einem geringeren Output führen.

Unsere These lautet: Die Summe der Konfliktkosten ist zunächst die entscheidende Größe für Unternehmen. Denn bislang scheiterten Versuche, Konfliktkosten zu berechnen an der vorschnellen Bewertung ihres Nutzens für das Unternehmen.

Funktionale und Dysfunktionale Konfliktkosten

Nicht alle Konflikte sind nachteilig für Unternehmen. Vielmehr lassen sich alle Konfliktkosten in zwei Gruppen teilen, je nachdem, ob der obigen Konfliktkostendefinition folgend das Störungsverhalten als funktional oder dysfunktional beurteilt wird:

- **Funktionale Konfliktkosten (fKK)** sind positive und unvermeidbare Konfliktkosten. fKK lohnen sich für Unternehmen, wenn dadurch eine Veränderung im Unternehmen erfolgt, und die Kosten damit als Investition in die Weiterentwicklung des Unternehmens gewertet werden können. Ein Beispiel für fKK sind Kosten für ein aktives Gesundheitsmanagement, das die Krankheitstage und Fehlzeiten von Mitarbeitern im Unternehmen reduziert, oder Kosten für zusätzliche Teammeetings, welche beim nächsten Projekt eine besonders gute Zusammenarbeit des Teams ermöglichen. Zum einen Teil sind fKK in Organisationen in budgetierten Konfliktpräventionsmaßnahmen enthalten. Da diese

Kosten sichtbar sind, ist für die Konfliktkostenanalyse vor allem der andere Teil der fKK interessant, der definitionsgemäß als Planstörung bzw. Planabweichung eintritt, d.h. Zusatzkosten in der zielgerichteten Ressourcenverwendung verursacht.

- **Dysfunktionale Konfliktkosten (dKK)** sind nachteilig, vermeidbar oder ohne Wirkung für das Unternehmen im Sinne einer Veränderung oder Neuausrichtung. dKK entstehen beispielweise durch erhöhte Meeting-Kosten bei Verspätung einzelner Teilnehmer, ohne dass hieraus ein Nutzen für die Zusammenarbeit im Team oder das Betriebsklima entsteht.

Die Zuordnung von Konfliktkosten als funktional oder dysfunktional macht nur Sinn, wenn zuvor die Summe der Konfliktkosten berechnet wurde. Ansonsten läuft das Unternehmen Gefahr, das Puzzle aus der Vielzahl der einzelnen Faktoren als Puzzelteile nicht mehr zusammen setzen zu können.

Aus Controllersicht ist auch fraglich, ob die Zuordnung in der Praxis am konkreten Beispiel überhaupt erforderlich ist. Denn ein Unternehmen kann sich auch das Ziel setzen, stets die Summe der Konfliktkosten von einem Bezugszeitpunkt zum nächsten, z.B. im Jahresabstand, zu vergleichen und hier Verbesserungen anzustreben.

Unsere These lautet: Bei der Evaluierung, ob Interventionen zur Senkung von dysfunktionalen Konfliktkosten erfolgreich sind, muss stets die Summe der Konfliktkosten überprüft werden. Verringert sich die Summe der Konfliktkosten unter sonst mindestens gleichen Ergebnisbedingungen des Unternehmens (ceteris paribus), konnte die Organisation ihr Konfliktkostenniveau erfolgreich verbessern.

Berechnung der Konfliktkosten

Bezüglich der Berechnung von Konfliktkosten beim häufigsten Kostenfaktor, der nicht zielgerichtet genutzten Arbeitszeit der Mitarbeiter, gibt es für das Unternehmen zwei Möglichkeiten:



Abb. 1: Konfliktkostenarten / Circle of Conflict

→ **Formel I:** $\text{Arbeitszeit} \times \text{Entgelt pro Zeiteinheit} \times \text{Mitarbeiter}$

oder

→ **Formel II:** $\text{Arbeitszeit} \times \text{erwarteter Umsatz pro Zeiteinheit} \times \text{Mitarbeiter}$

In der Konfliktkostenstudie von KPMG wurde festgestellt, dass die meisten Unternehmen die erste Formel für die Berechnung funktionaler und dysfunktionaler Konfliktkosten verwenden. Die entgangene Arbeitszeit pro Mitarbeiter wird quantifiziert. Die zweite Formel führt hingegen zur Berechnung der höheren Opportunitätskosten. Mit diesen setzen sich die Unternehmen in der Regel noch nicht auseinander, so dass die Berechnung in der Praxis erschwert wird.

Welche Formel sich in Zukunft als Standard durchsetzen wird, wird sich auch danach richten, welche Steuerungsimpulse mit der Berechnung von Konfliktkosten von Unternehmen verfolgt werden. Bei Verwendung von Formel II steigt die Bedeutung der Konfliktkosten durch die Erfassung der Kosten als Opportunitätskosten weiter an. Auf diese Weise erhöht sich auch der Druck auf die jeweilige Organisationsein-

heit, sich stärker um die Vermeidung von Konfliktkosten zu bemühen.

Die Autoren bevorzugen derzeit die Formel I, da die aktuelle Herausforderung für Unternehmen ist, Konfliktkosten erstmalig valide zu erfassen und zu berechnen. Je einfacher und verständlicher die Berechnungsformeln sind, um so besser können Unternehmen sie einsetzen.

Klassifizierung von Konfliktkosten (Circle of Conflict)

Die Konfliktkosten eines Unternehmens können anhand von drei Dimensionen und neun Konfliktkostenkategorien (drei Kategorien pro Dimension) untersucht werden. Die Konfliktkostenstudie von KPMG zeigt in diesem Punkt anhand der Antworten von 111 Unternehmen aller Größenordnungen, dass diese neun Konfliktkostenkategorien ausreichen, um alle denkbaren Konfliktkosten zu erfassen. In 13 qualitativen Interviews, die branchenübergreifend mit CFO's, Leitern Controlling und Personalleitern durchgeführt wurden, ist dieses Ergebnis bestätigt worden. Grafisch lassen sich die neun Konfliktkostenkategorien wie in Abbil-

dung 1 darstellen, wobei zu beachten ist, dass zwischen den Dimensionen und Konfliktkostenkategorien Wechselwirkungen stattfinden können. So kann kontraproduktives Verhalten von Mitarbeitern auch zu einer Mitarbeiter- und Kundenfluktuation führen.

Die in der Dimension „Person“ genannten Konfliktkostenkategorien werden durch den einzelnen Mitarbeiter verursacht. Die durch Mitarbeiterfluktuation entstandenen Kosten setzen sich zusammen aus den Kosten für die Personalsuche wie Anzeigenschaltung und Personalberater, den Aktivitäten der Personalabteilung, den Kosten für die Einarbeitung des neuen Mitarbeiters sowie den Kosten, die durch eine unbesetzte Stelle entstanden sind.

Zusätzlich zu diesen direkten Fluktuationskosten entstehen indirekte, derzeit von den Unternehmen meist nur schwer quantifizierbare Kosten. Hierzu zählen die Kosten durch die Minderleistung des Mitarbeiters, der das Unternehmen verlassen will und in der Regel lange vor seiner offiziellen Kündigung bereits „innerlich“ gekündigt hat. Dies äußert sich in seiner reduzierten Einsatzbereitschaft für das Unternehmen. Ebenfalls in diese Kategorie fallen Kosten durch Minderleistung der durch die Kündigung eventuell demotivierten Kollegen. (vgl. Abbildung 2)

Weitere bedingt direkte Konfliktkosten entstehen aufgrund von Krankheit und Fehlzeiten. Hierzu zählen beispielsweise Arztbesuche, Arbeitsunfähigkeit, Rehabilitationsmaßnahmen, Wiedereingliederungen oder Entgeltfortzahlungen. Indirekte Kosten entstehen etwa durch eingeschränkte Qualitäts- und Leistungsfähigkeit oder betriebliche Um- und Versetzungen. Die Berechnung dieser Konfliktkosten erfolgt über die Krankheitszeit, multipliziert mit dem entsprechenden Entgelt des Mitarbeiters oder dem entgangenen erwarteten Umsatz pro Zeiteinheit.

Konfliktkosten durch kontraproduktives oder betriebsschädigendes Verhalten entstehen durch Mitarbeiter, die mit ihrer Arbeitsstelle oder ihrem Umfeld unzufrieden sind oder sich benachteiligt fühlen und als Reaktion darauf das Unternehmen vorsätzlich schädigen. Dies führt für das Unternehmen zu zusätzlichen

Kosten – z.B. durch Unterschlagung oder Zerstörung von Betriebsmitteln, Datendiebstahl oder Zerstörung des Informationsflusses, Arbeitszeitmissbrauch und Manipulation von Arbeitszeit, Spesenbetrug oder Imageschädigung. Hinzu kommen Folgekosten für eventuell erforderliche Kontrolleinrichtungen wie Videokameras und Werkschutz.

Dimension Team

Da die Betreuung von Kunden und Lieferanten sowie die Bearbeitung von Projekten und größeren Aufträgen überwiegend im Team erfolgt, wurden eigene Konfliktkostenarten für die Dimension „Team“ gebildet.

Durch fehlerhafte, unzureichende Kommunikation oder Unruhe innerhalb eines Teams (z.B.

Kosten für ...		Berechnungsbeispiel
Personalsuche:	Anzeigen in der Tageszeitung/Fachpresse	2.000 – 8.000 €
	Personalberater	15.000 – 30.000 €
	Bonus für Abwerbung	3.000 €
	Aktivität der Personalabteilung/Fachbereich für die Auswahl neuer MA	2.500 – 4.000 €
	Umzugskostenerstattung	5.000 €
	Eventuell höheres Gehalt	15 %
Einarbeitung:	durch interne Mitarbeiter, externe Trainer oder E-Learning	2 Monatsgehälter
	Erhöhung der Arbeitslast für andere Mitarbeiter während der Zeit der Vakanz	173 Stunden pro Monat x 100 € x 3 Monate = 51.900 €
Offene Stelle:	Einsatz von Aushilfen/Zeitarbeitskräften	3.000 € pro Monat

Abb. 2: Berechnungsbeispiel (Quelle: Andrejewski, Laurenz, Trennungskultur, 2002, S. 87)

Indirekte Kosten sind z.B. „sunk costs“ – Kosten, die durch Entscheidungen in der Vergangenheit unwiderruflich festgelegt sind und deren Anerkennung wegen des psychologischen Phänomens der Verlustaversion gescheut wird. Weitere Folgekosten der ursprünglichen Entscheidung, Kosten aufgrund von Imagever-

sächlichen Projektkosten zu ermitteln. Hierunter fallen etwa Kosten durch nicht erreichte Projektziele, beispielsweise aufgrund eines Projektabbruchs oder schlechter Ergebnisqualität und die durch Terminverzögerungen entstandenen Kosten. Auch ungeplante Projektmeetings, zusätzliches (ungeplantes) Change-Management und Ressourcenfehlallokationen verursachen Konfliktkosten.

Kosten für ...		Berechnung
Neuakquisition, die über den Pflegeaufwand des Altkunden hinausgehen (Aufwand ist ungeplant)	Akquisitionskosten, z.B.	
	- Präsente	Gesamtkosten
	- Events	Gesamtkosten
Erhöhter Aufwand der Neukundenakquisition (Erhöhung des geplanten Aufwands)	Akquisitionskosten, z.B.	
	- Präsente	Gesamtkosten
	- Events	Gesamtkosten
Bemühungen, um den bisherigen Kunden zu halten	Beziehungsmanagement, z.B.	
	- Präsente	Gesamtkosten
	- Events	Gesamtkosten
Beendigung der Kundenbeziehung	Schadensersatz	Schadenshöhe
	Arbeitsaufwand	Stundenanzahl x Entgelt
Sunk costs / irreversible Kosten, z.B. auf Kunden ausgelegt Fertigung		Kalkulatorische Kosten
Imageverlust		Unternehmenswert

Abb. 3: Berechnungsbeispiel

Vertriebsteam) können Versäumnisse gegenüber Kunden und Lieferanten auftreten (z.B. verspätet beantwortete Kundenanfragen). In der Folge verliert das Unternehmen möglicherweise den unzufriedenen Kunden oder Lieferanten. **Direkte Kosten durch Kunden- und Lieferantenfluktuation** verteuern nicht nur das Customer-Relationship-Management. Sie verursachen einen außerplanmäßig erhöhten Aufwand durch Maßnahmen zur Kunden- und Lieferantenbindung in Form von Präsenten oder Events sowie Schadensersatzzahlungen für nicht bzw. verspätet erbrachte oder unzureichende Leistungen.

lusten oder Reduzierung des Markenwerts können entstehen. (vgl. Abbildung 3)

Mit steigender Bedeutung der Projektarbeit fallen auch hier immer höhere Konfliktkosten an. Entscheidend ist die richtige Anzahl und Zusammensetzung des Projektteams. Ein zu homogen oder zu heterogen zusammengesetztes Projektteams kann das Erreichen des Projektziels gefährden oder verzögern. Die **durch mangelhafte Projektarbeit anfallenden Konfliktkosten** sind meistens nicht im Projektbudget erfasst und demnach problemlos nach Abzug des Projektbudgets von den tat-

Eine weitere Ursache für Konfliktkosten sind entgangene Aufträge. Sie fallen als Opportunitätskosten sowie aufgrund der Fehlallokationen von Ressourcen an. Opportunitätskosten können durch nicht realisierte Zielkunden und Zielaufträge entstehen, durch die Ablehnung von Aufträgen oder Projekten oder durch nicht rekrutierte Mitarbeiter. Zu den Fehlallokationen zählen die Kosten durch falsch eingesetzte Mitarbeiter, Finanzmittel oder Maschinen. Die Konfliktkosten beziehen sich dabei auf entgangene Umsätze, Gewinne, Deckungsbeiträge und/oder Zinsen.

Dimension Organisation

Konfliktkosten entstehen ferner auf der Ebene der Organisation (z.B. Unternehmen) selbst. Verantwortlich hierfür ist die Unternehmensleitung.

Die **Über- und Unterregulierung der Organisation** führt im Falle der Unterregulierung zu Kosten durch Diskussionen über regelungsbedürftige Themen. Bei einer Über- oder Falschregulierung entstehen eventuell Kosten durch die Diskussion über bestehende Regeln. Beispiele für solche Fehlregulierungen sind etwa Verträge, Betriebsvereinbarungen, Organisati-

onsanweisungen, die Geschäftsordnung oder Prozessbeschreibungen. Auch sich ständig ändernde Organisationsstrukturen führen zu Unsicherheit bei den Mitarbeitern und damit zu Diskussionen.

Da sich solche Diskussionen über alle hierarchischen Ebenen eines Unternehmens erstrecken, beanspruchen sie die **Arbeitszeiten von Mitarbeitern, Führungskräften und Betriebsräten**. Mithilfe der entgangenen und mit dem Stundensatz bewerteten Arbeitszeit der beteiligten Mitarbeiter können diese Konfliktkosten quantifiziert werden. Hinzu kommen die zusätzlichen Beratungskosten durch die Einbindung Externer sowie die Kosten durch ungeplante und verzögerte Meetings.

Verbesserungsbedürftige Anreiz- und Motivationssysteme hemmen die Produktivität von Mitarbeitern, Führungskräften und Betriebsräten in gleichem Maße. Sollen An-

Frage ist dann, ob die Umsetzung der Motivationssysteme ohne dKK erfolgt bzw. dKK reduziert werden und sich somit die Ausgaben lohnen.

Die **direkten Kosten für arbeitsrechtliche Maßnahmen** setzen sich zusammen aus der bewerteten Arbeitszeit, die für Gespräche zwischen Führungskraft und Mitarbeiter, der Mitarbeiter untereinander sowie mit dem Betriebsrat anfallen. Für eventuell beschlossene Versetzungen, Abmahnungen und Kündigungen entstehen Folgekosten in der Personalabteilung. Zusätzliche Kosten können sich durch bezahlte Freistellungen oder Abfindungen ergeben.

Für die Beendigung der Arbeitsverhältnisse können zudem Arbeitsgerichtskosten, Rechtsanwaltskosten oder Kosten einer außergerichtlichen Einigung, z.B. durch Mediation und/oder Vergleich hinzukommen. Zu indirekten Kosten durch arbeitsrechtliche Maßnahmen zählen die

Denkschritte unternommen, um einen ersten Ansatz für eine Konfliktkostenformel zu entwickeln:

1. Die **Summe aller Konfliktkosten** setzt sich aus funktionalen (dem Unternehmen zuträglich und unvermeidbaren) und dysfunktionalen (dem Unternehmen abträglichen und vermeidbaren) Konfliktkosten zusammen. Es ist wichtig, in einem ersten Schritt die Summe dieser Kosten zu messen und anschließend in einem zweiten Schritt zu bestimmen, welche Konflikte funktional oder dysfunktional sind. Die Entscheidung zur Differenzierung, welche Konfliktkosten als funktional und damit konstruktiv für den Unternehmenserfolg akzeptiert werden, kann und muss dabei das jeweilige Unternehmen selbst treffen. Bis sich hier entsprechende Benchmark-Kriterien als Markt- oder Branchenstandard entwickelt haben, ist die Summe der Konfliktkosten, gemessen an der Zahl der Mitarbeiter, der entscheidende Vergleichsmaßstab zwischen Unternehmen.

2. **Nur dysfunktionale Konfliktkosten (dKK) sollten reduziert werden**, da diese die Unternehmensleistung negativ beeinflussen. Wenn funktionale Konfliktkosten (fKK) reduziert werden, besteht die Gefahr, dass die Unternehmensleistung sinkt.

3. Reduzierbare Konfliktkosten (RKK) ergeben sich danach aus der Differenz von dysfunktionalen Konfliktkosten (dKK) und den erforderlichen Interventionskosten (IK):
 $RKK = dKK - IK$

4. Diese vereinfachte Formel berücksichtigt noch nicht, dass eine weitere Messung der Konfliktkosten zur Erfolgskontrolle der Reduktion von Konfliktkosten stattfinden muss. Zudem ist die gesonderte Ermittlung der dKK ohne die Kenntnis der Summe der Konfliktkosten und der fKK nicht möglich. Tatsächlich wird das Unternehmen nach der ersten Messung der Summe der Konfliktkosten diese als Status Quo definieren oder als sogenannte „Konfliktkosten 0“ (KK0). Können die KK0 mit weniger Interventionskosten zum Zeitpunkt 0 (IK0) als den ermittelten dysfunktionalen Konfliktkosten zum Zeitpunkt 0 (dKK0) und bei gleichbleibenden funktio-

Autoren



■ Dr. Alexander Insam, M.A.

ist Direktor am Zentrum für Konfliktforschung der HUMBOLDT-VIADRINA School of Governance in Berlin, das er gemeinsam mit Prof. Dr. Stephan Breidenbach gründete. Er leitet die Praxisgruppe Arbeitsrecht am Standort Frankfurt der KPMG Rechtsanwalts-gesellschaft mbH und ist Senior Manager der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft.

■ Prof. Dr. Uwe M. Seidel

ist ebenfalls Direktor am Zentrum für Konfliktkostenforschung der HUMBOLDT-VIADRINA School of Governance in Berlin. Er lehrt an der Hochschule Regensburg Rechnungswesen, Controlling und Projektmanagement. Er ist Partner bei der IPM United GmbH und bei Professor Seidel & Partner Management Consultants.



reizsysteme aufgebaut oder verbessert werden, entsteht Aufwand für verschiedene Entscheidungsfindungen, etwa über die Art des Anreizsystems oder die Höhe des Anreizes. Dem schließen sich Diskussionen der Mitarbeiter über das geplante Anreizsystem an. Ferner muss das System umgesetzt und an den einzelnen Mitarbeiter angepasst werden, was wiederum zu weiteren Diskussionen bzw. Beschwerden führen kann. Zusätzlich fallen hierbei Kosten für ungeplante Meetings oder Mehrberatung an. Bei Motivationssystemen können an sich bereits fKK budgetiert sein.

Kosten aufgrund des Imageverlusts des Unternehmens sowie der eingeschränkten Leistungsfähigkeit und -bereitschaft der übrigen, häufig **demotivierten Mitarbeiter**.

Entwicklung einer Konfliktkostenformel

Wichtig für die Quantifizierung der Konfliktkosten in einem Unternehmen ist eine methodische Berechnungsmöglichkeit. Hierzu wurden in der Konfliktkostenstudie von KPMG folgende

nenen Konfliktkosten (fKK) sowie mindestens gleichbleibender Unternehmensleistung (ceteris paribus) verringert werden, lohnt sich eine Intervention. Es ergeben sich geringere dysfunktionale Konfliktkosten zum Zeitpunkt n (dKKn) und damit auch geringere Konfliktkosten zum Zeitpunkt n (KKn). Durch die zweite Messung wird der Erfolg der Intervention bewiesen, d.h. es ergeben sich nunmehr nicht mehr reduzierbare, sondern tatsächlich reduzierte Kosten (RK).

Die vollständige Konfliktkostenformel lautet dementsprechend:

$$RK = [\sum (fKK + dKK0) - \sum (fKK + dKKn)] - IK0$$

oder auch

$$RK = \sum (KK0 - KKn) - IK0$$

Beispiel

Folgendes Beispiel soll dies verdeutlichen: Die erste Messung der Konfliktkosten ergibt in einem Unternehmen eine Summe von 4 Mio. Euro und diese verteilt sich hälftig auf je 2,0 Mio. Euro fKK und dKK0. Das Unternehmen möchte nun bis zu 50 Prozent der dKK0 einsparen und investiert dafür 0,5 Mio. Euro über einen Zeitraum von 2 Jahren. Nach einem Jahr betragen die KK1 3,75 Mio. Euro und setzen sich aus unveränderten 2,0 Mio. Euro fKK und veränderten 1,75 Mio. Euro dKK1 zusammen.

Nach zwei Jahren ist der Wert der KK2 auf 3,25 Mio. Euro gesunken, die sich aus 2,0 Mio. Euro fKK und im zweiten Jahr stärker gesunkenen 1,25 Mio. Euro dKK2 zusammensetzen. Dann betragen die RK in diesem Fall nach zwei Jahren 0,25 Mio. Euro (0,75 Mio. Euro – 0,5 Mio. Euro) (bei angenommener gleichbleibender Unternehmensleistung).

Zusätzlich wirken ab dem dritten Jahr bei gleichbleibendem Konfliktkostenniveau, das von 4 Mio. Euro auf 3,25 Mio. Euro abgesenkt wurde, die 0,75 Mio. Euro Einspareffekt jedes Jahr fort. Die Interventionskosten haben sich bereits amortisiert. (Kosten zur Aufrechterhaltung des Konfliktkostenniveaus werden signifikant gerin-

ger sein als diese Interventionskosten und werden hier nicht gesondert berechnet.)

Das Prinzip des abnehmenden Grenznutzens besagt nun, dass für die weitere Reduktion der 1,25 Mio. Euro dKK2 die reduzierbaren dKK3 den hierfür erforderlichen Aufwand IK3, der prozentual stets zunimmt, immer so weit übersteigen müssen, dass das Unternehmen einen Interventionsanreiz hat, bis ein Nutzenoptimum erreicht wird.

Fazit und Ausblick

Die vorgestellte Konfliktkostenformel bezieht bereits Interventionen, die zur Senkung von dysfunktionalen Konfliktkosten führen, mit ein.

Welche Interventionen mit welchen Ressourcen ergriffen werden sollen, ist eine Entscheidung des Unternehmens. Voraussetzung für eine solche Entscheidung ist aber zunächst, die Konfliktkosten zu messen und damit zu kennen. Insgesamt lässt sich der **Prozess des Konfliktkosten-Controllings** in vier Schritte unterteilen:

1. Eine **Konfliktkostenanalyse**, die in 4-6 Wochen Transparenz schafft, das derzeitige Konfliktkostenniveau der Organisation aufzeigt und eine Priorisierung von Kostentreibern (sog. Hot Topics) ermöglicht.
2. Die Definition der Einsparziele und von Konfliktkosten-Key Performance Indikatoren (KK-KPI) durch die oberste Führungsebene der Organisation.
3. Mit der Definition der Einsparziele beginnt die Reduktion von dysfunktionalen Konfliktkosten durch erste Interventionsmaßnahmen.
4. Gleichzeitig wird ein ständiges Konfliktkosten-Controlling in der Organisation implementiert, ggf. zuerst in einem Pilotbereich. Hierfür bietet sich der Bereich der Organisation besonders an, der nach Schritt 1 die höchsten Konfliktkosten aufweist. Zudem lässt sich dieser Bereich dann gut gegen einen Organisationsbereich benchmarken, der niedrige Konfliktkosten bekundet.

Zusammengefasst sprechen im Rahmen einer Kosten-Nutzen Analyse des Konfliktkosten-Controllings der Organisation drei Gründe für die Beschäftigung von Unternehmen mit ihren Konfliktkosten:

Es werden durch Konfliktkosten-Controlling:

1. Kurzfristig Transparenz über verborgene Kosten geschaffen und Hot Topics analysiert,
2. damit Einsparziele und KK-KPI definiert
3. und mittelfristig signifikante Kosteneinsparungen erreicht.

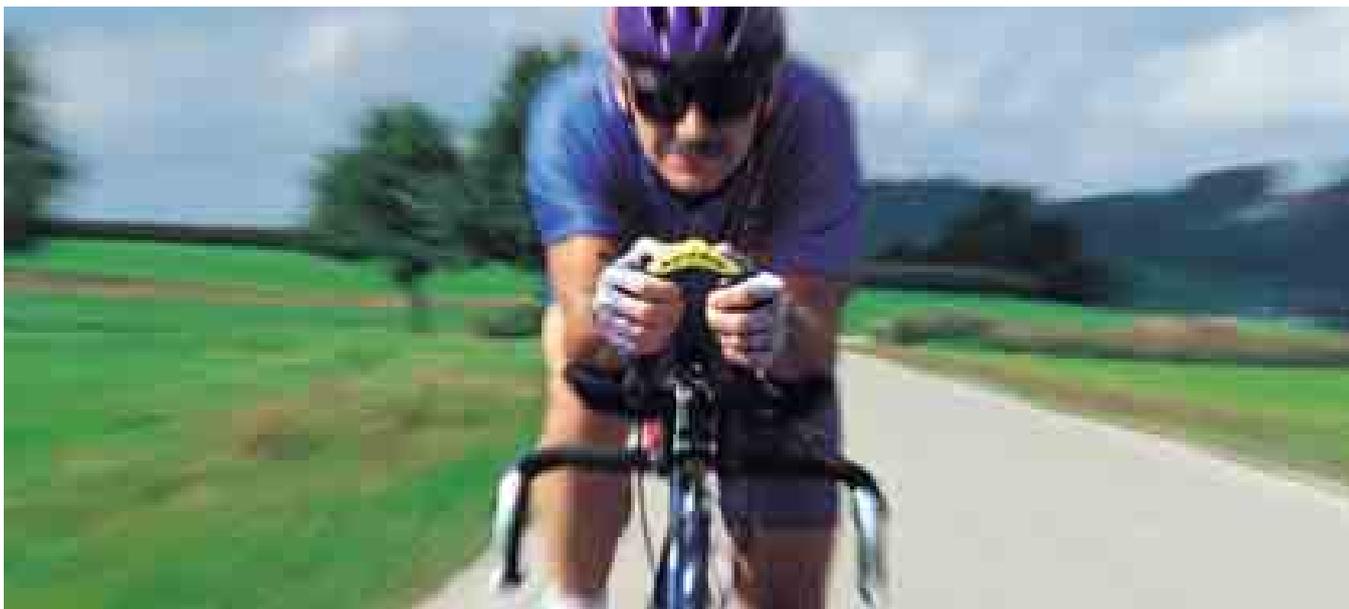
Fußnoten

¹ Die Aussagen des Konfliktkosten-Controllings gelten für Organisationen als Oberbegriff und damit für Unternehmen, Behörden und Non-Profit Organisationen als Unterbegriffe gleichermaßen. Im Rahmen dieses Artikels wird an geeigneten Stellen zur leichteren Lesbarkeit der Begriff „Unternehmen“ verwandt.

² Der Begriff „Mitarbeiter“ im Rahmen des Konfliktkosten-Controllings umfasst alle Menschen, die in Organisationen, d.h. auch in Unternehmen tätig sind, wie z.B. auch Führungskräfte und Betriebsräte.

³ Vgl. www.kpmg.de/WasWirTun/9249.htm; die im Text definierten Begrifflichkeiten bauen auf den Aussagen der Autoren in der Konfliktkostenstudie auf.

⁴ Laut einer aktuellen empirischen Untersuchung von Helmut Buss „Measuring and Reducing the Cost of Conflict at Work in UNHCR“ bei dem Hohen Flüchtlingskommissar der Vereinten Nationen (UNHCR) machen diese Konflikte dort 60 % aller Konflikte aus. ■



Standardkostenmodell als Alternative zur Prozesskostenrechnung

Identifikation von Optimierungspotenzialen

von Christian Fischbach und Guido Sommer

Die **Prozesskostenrechnung (PKR)** ist ursprünglich angetreten, um das Gemeinkostenmanagement zu revolutionieren. Bis heute konnte sie sich aufgrund des **ungünstigen Aufwand-Nutzen-Verhältnisses** nicht flächendeckend in der Unternehmenswelt durchsetzen. Die Autoren stellen in diesem Artikel das Standardkostenmodell (SKM) als aufwandsarme Alternative zur Prozesskostenrechnung vor und vergleichen es anhand eines Beispiels mit der PKR.

Darstellung der Prozesskostenrechnung

Motivation

Die PKR wurde 1988 unter dem Namen Activity Based Costing (ABC) von Cooper und Kaplan entwickelt und wird seit 1989 von Horváth und Mayer im deutschsprachigen Raum verbreitet.¹ Motivation für die Entwicklung der PKR war der

steigende Anteil der Gemeinkosten an den Gesamtkosten.² Durch immer stetige Automatisierung, besonders im verarbeitenden Gewerbe wurde der Einzelkostenanteil rückläufig. Dies führte letztlich dazu, dass der **Gemeinkostenanteil in den meisten Industrieunternehmen nun höher als 2/3 der Gesamtkosten** ist. Die hieraus resultierende Herausforderung des Gemeinkostenmanagements und der verursachungsgerechten Verrechnung der Gemeinkosten auf den Kostenträger und die damit verbundene optimierte Preisbildung waren Anlass zur Entwicklung der PKR.³ Kernidee der PKR ist, dass Gemeinkosten nicht mehr über Zuschlagssätze, sondern als Aktivitäten erfasst und über diese verursachungsgerecht auf den Kostenträger verrechnet werden.

Aufgaben und Ziele

Neben der Planung und Kontrolle der Prozesskosten hat die PKR zwei wesentliche Aufgaben

und Ziele. Zum einen soll sie für **Gemeinkostentransparenz** und somit zur Möglichkeit der Prozessoptimierung befähigen. Zum anderen soll sie durch eine **verursachungsgerechtere Verrechnung** der Gemeinkosten die Kalkulation betriebsinterner und externer Kostensätze für die Ermittlung von Verrechnungs- und Angebotspreisen ermöglichen.⁴

Heute wird die PKR meist als Kostenrechnungssystem eingesetzt. Die primäre Fragestellung lautet: **Wieviel kostet uns ein Produktions- oder Dienstleistungsprozess?** Das zweite wichtige Ziel, über eine Transparenz der Gemeinkosten Möglichkeiten der Prozessoptimierung zu eröffnen, geht in der Praxis meist verloren.⁵

Herausforderungen

In den vergangenen Jahren hat die PKR, insbesondere mit dem Aufkommen neuerer Manage-

ment-Ansätze, wie zum Beispiel **Economic Value Added®**, **Balanced Scorecard** oder **Shareholder Value**, an Bedeutung verloren. Komplexe interne Datenabfragen im administrativen Bereich erscheinen in der heutigen Zeit nicht mehr vertretbar. Die betrieblichen Finanzorganisationen überlegen sich, ob sie neben der Kostenstellenrechnung ein weiteres abweichendes Rechnungssystem zeit- und kostenintensiv einführen und betreiben wollen. Vor allem der für regelmäßige Kalkulationen notwendige Aufwand erscheint vielen Unternehmen zu hoch. Insbesondere, da die meisten Unternehmen ihre Preise nicht mehr per Kostenaufschlagskalkulation ermitteln, sondern als Marktpreise definieren.⁶

Bei der Anwendung und der hieraus resultierenden Kritik wird jedoch, wie bereits oben angedeutet, meist nur die Aufgabe der Kalkulation und der durch sie resultierende Aufwand betrachtet. Die zweite Aufgabe, Erzeugung von Gemeinkostentransparenz und somit die **Möglichkeit der Organisationsanalyse und Prozessoptimierung, wird leider oft vernachlässigt**. Ein Vergleich zwischen Aufwand und Nutzen der Aufgabengebiete zeigt jedoch, dass gerade bei der Organisationsanalyse der größte Nutzen bei vergleichbar geringem Aufwand liegt. Bei der Aufgabe der Kalkulation scheint dies nicht gegeben zu sein.

Ausgehend von dieser Annahme stellt sich die Frage, weshalb bei der Anwendung der PKR keine Konzentration auf die „großen Hebel“ stattfindet. Diese sind die Gemeinkostentransparenz und die hieraus resultierende **Identifikation von Optimierungspotenzialen von betrieblichen Abläufen**. Insbesondere die Prozessoptimierung ermöglicht es Unternehmen, nachhaltig Einsparungen zu erzielen und so den Erfolg zu festigen. Eine mittels der PKR optimierte Kalkulation hilft hier nur bedingt. Selbstverständlich hat die Kalkulation weiterhin einen sehr großen Stellenwert.⁷

Im Folgenden wird anhand eines Beispiels aufgezeigt, wie das Standardkosten-Modell (SKM) das Ziel der Organisationsanalyse und Identifikation von Potenzialen zur Prozessoptimierung aufwandsärmer als die PKR erreichen kann.

Das Standardkostenmodell als Lösungsmöglichkeit

Aufgabe und Ziel

Ursprünglich kommt das SKM aus dem Bereich der öffentlichen Verwaltung, kann jedoch auch in Unternehmen angewendet werden. In Deutschland hat sich die Zahl der Gesetze und Rechtsverordnungen seit 1949 von Jahr zu Jahr erhöht.⁸ Durch die zunehmenden rechtlichen Regelungen erhöhen sich für Bürger, Unternehmen sowie den Verwaltungsapparat sukzessive die durch die Bürokratie verursachten Kosten. Um diese Kosten abschätzen zu können, hat sich mittlerweile das sogenannte Standardkosten-Modell (SKM) international etabliert. Ziel ist die **Bestimmung der Bürokratiekosten**, um diese mit dem Nutzen zu vergleichen, den eine bestimmte bürokratische Regelung verspricht.⁹ Die Ergebnisse machen die Höhe und Verteilung der Belastungen deutlich und helfen der Politik, die Kostentreiber zu erkennen und nachhaltig zu reduzieren.

Funktionsweise

Das SKM wird bisher angewendet, **um die Bürokratiekosten von Informationspflichten¹⁰ standardisiert darzustellen**. Zunächst werden modellhaft die Kosten zur Erfüllung einer Pflicht bestimmt, die bspw. in einem Unternehmen entstehen. Daraufhin werden diese mit der jährlichen Anwendungshäufigkeit sowie der Anzahl betroffener Personen in den Unternehmen multipliziert. Das Ergebnis stellt für jede Informationspflicht die volkswirtschaftliche Belastung dar, die jährlich durch die Erfüllung entsteht.¹¹

Seitens der Bundesregierung gibt es erste Bestrebungen, das erfolgreiche Modell auszuweiten. Staatsminister Gröhe kündigte bereits an, sich von der ausschließlichen Betrachtung von Informationspflichten zu verabschieden: „Eine breite Mehrheit – darunter auch die Wirtschaftspolitiker der Koalitionsfraktionen – spricht sich dafür aus, auch weitere messbare Bürokratiekosten in die Betrachtung einzubeziehen.“¹² Es erscheint nicht nur vor diesem Hintergrund durchaus sinnvoll, das Modell auch auf inhaltliche Pflichten eines Prozesses auszuweiten.

Weiterentwicklung

Ebenso wie bei der PKR ist das Ergebnis des SKM der Kostenbetrag eines Prozesses. Auf Grundlage des SKM lassen sich ebenso Prozessoptimierungen ableiten, wie auch aus der PKR. **Allerdings handelt es sich im Falle des SKM um ein Schätzmodell**, welches somit keinen Anspruch auf explizite Genauigkeit erhebt. Die Detailtiefe kann dabei je nach dem Grad der Unsicherheit, Komplexität sowie der Häufigkeit erhöht oder verringert werden.

Aus dem Einsatz des SKM eröffnen sich einige Chancen:

- Komplexe Datenabfragen können vermieden werden, indem bspw. ein Expertengremium Werte plausibel ableitet, schätzt oder hochrechnet.
- Ein schneller Überblick über die Kostentreiber ist möglich. Somit kann der Fokus insbesondere auf zeit- und / oder personalintensive Prozesse gelegt werden, d.h. eine Konzentration auf die „großen Hebel“ ist schnell vornehmbar.
- Im Gegensatz zur PKR wird damit das Aufwand- / Nutzenverhältnis umgekehrt, d.h. mit einem überschaubaren Aufwand wird der Schwerpunkt auf die Prozessverbesserung gelegt.

Vergleich PKR und SKM am Beispiel

Anhand eines Beispiels werden im Folgenden Gemeinsamkeiten und Unterschiede zwischen SKM und PKR dargestellt. Dieses Beispiel repräsentiert ein idealisiertes Einproduktunternehmen. In einem Mehrproduktunternehmen müssen die Schritte in der PKR für jeden Kostenträger differenziert erfolgen. Dies steigert die Komplexität und den Aufwand erheblich. Wie bereits dargestellt, konzentrieren sich die weiteren Ausführungen lediglich auf die Aufgabe der **Organisationsanalyse mit dem Ziel der Identifikation von Optimierungspotenzialen**. Eine erste Gemeinsamkeit ist, dass sich beide Ansätze auf repetitive Aktivitäten (Routinetätigkeiten / Prozesse) fokussieren.

Prozess	Zeit (Std.)	Menge (Anz.)	Kosten (€)	Prozesskosten (€/P)	Leitungsumlage (€/P)	Gesamtprozesskosten (€/P)
Angebot einholen	7.123	4.078	363.514	89,14	6,59	95,73
Verträge verhandeln	23.641	1.992	750.238	376,63	6,59	383,22
Stammdaten pflegen	2.691	1.512	136.248	90,11	6,59	96,71
Abteilung leiten	1.745	-	50.000	-	-	-
			1.300.000			

Abb. 1: Schritte und Ergebnis der Prozesskostenrechnung

Das Unternehmen der verarbeitenden Industrie besteht aus den Abteilungen Einkauf, Produktion, Verkauf und Administration. Der Betriebsabrechnungsbogen (BAB) der Kostenstelle Einkauf weist für das Jahr 2009 Kosten in Höhe von 1,3 Mio. € auf, hiervon Personalkosten in Höhe von 1 Mio. €. Der Rest (0,3 Mio. €) wird durch Mieten, IT-Kosten und sonstige Sachkosten verursacht. Eine erste Analyse der Kostenstelle ergab, dass neben der Leitung der Abteilung pro Jahr etwa 4.000 Angebote eingeholt, 2.000 Verträge verhandelt und 1.500 Stammdatensätze gepflegt werden.

An dieser Stelle trennen sich die Wege des SKM und der PKR.

PKR

Im Rahmen der PKR werden nun pro Prozess **die tatsächlichen Prozessmengen und die hierfür benötigte Arbeitszeit** ermittelt. Dies geschieht meist durch aufwendige Buchungen der anteiligen Arbeitszeit der Mitarbeiter auf die einzelnen Prozesse. Hierdurch wurde ermittelt,

dass für die Leitung der Abteilung 1.745 Stunden, für das Einholen von 4.078 Angeboten 7.123 Stunden, für das Verhandeln der 1.992 Verträge 23.641 Stunden und für die Pflege der 1.512 Stammdaten 2.691 Stunden aufgewandt werden.

Als nächstes werden im Rahmen der PKR die Kosten aus dem BAB auf die Prozesse aufgeteilt. Die Personalkosten (1 Mio. €) werden hierfür über die ermittelten Arbeitszeiten verteilt. Die weiteren Kosten (0,3 Mio. €) werden über die Prozessmengen auf die Prozesse verteilt. Durch die Verknüpfung der Prozessmengen mit den Prozesszeiten und der Umlage der Aktivität des Leitens der Abteilungen werden nun die Prozesskostensätze ermittelt (vgl. Abbildung 1).

Für den Zweck der Identifikation von Optimierungspotenzialen wissen wir nun, wieviel ein einzelner Prozessschritt kostet. Somit können wir ihn mit anderen Prozessschritten vergleichen.

In einem nächsten Schritt im Rahmen der PKR werden die Teilprozesse zu kostenstellenüber-

greifenden Hauptprozessen verdichtet und die Prozesskostensätze auf den Kostenträger verrechnet. Fraglich erscheint in diesem Kontext jedoch die Verteilung aller Kosten auf die Prozesse, da auf diese Weise bestehende Ineffizienzen auf die Kostenträger verbucht werden und so in die Preisgestaltung eingehen.

SKM

Mit dem Standardkosten-Modell werden die einzelnen **Prozesse** betrachtet und **mit Hilfe von vier Parametern bewertet** (vgl. Abbildung 2):

1. Anzahl (An) der an einem Prozess beteiligten Personen;
2. Tarif (T) der jeweils beteiligten Person pro Tag (zur Vereinfachung kann dieser Wert konstant gesetzt werden, was insbesondere dann sinnvoll ist, wenn die tariflichen Unterschiede der beteiligten Personen nicht besonders groß sind; im hier dargestellten Beispiel wird von 50.000 € ausgegangen: $T = 50.000 \text{ €} / 220 \text{ Arbeitstage}$);

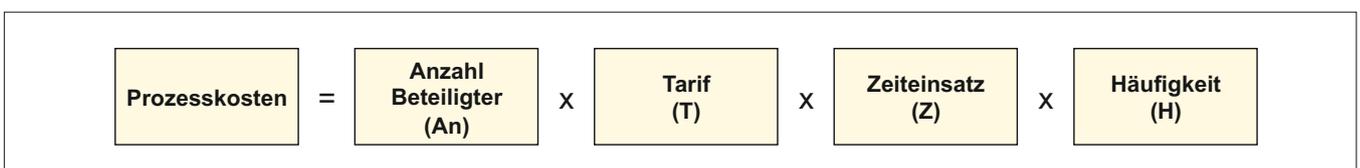


Abb. 2: Adaptierte Formel des Standardkosten-Modells

Prozess	Anzahl Betroffener (An)	Tarif T in €/T	Zeiteinsatz (Z) in %	Prozesskosten in €/P	Häufigkeit (H)	Prozesskosten pro Jahr (€)
Angebot einholen	1	227	13%	28,41	4.000	113.636
Verträge verhandeln	2	227	75%	340,91	2.000	681.818
Stammdaten pflegen	1	227	2%	4,73	1.500	7.102
Abteilung leiten	1	227	100%	227,27	220	50.000
						852.557

Abb. 3: Schritte und Ergebnis des Standardkosten-Modells

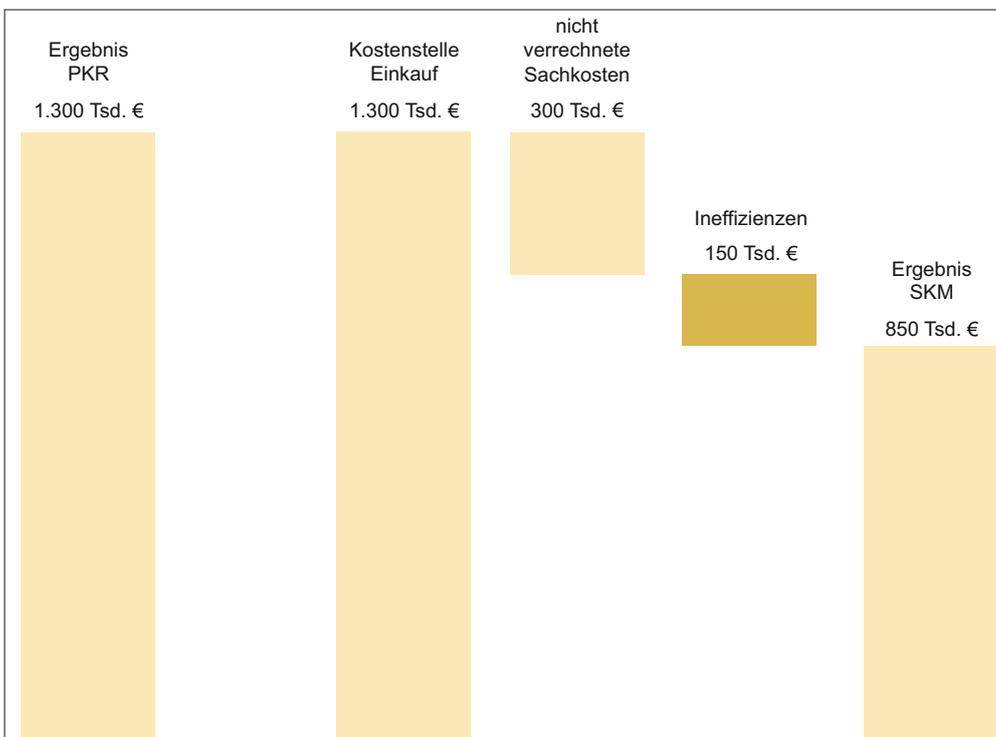


Abb. 4: Ergebnis der Prozesskostenrechnung im Vergleich zu dem Ergebnis des Standardkosten-Modells

Für die Pflege von Stammdaten werden jeweils durchschnittlich 10 Minuten angesetzt, was etwa 2% eines Arbeitstages entspricht. Dieser Prozess wiederholt sich ca. 1.500 mal pro Jahr. Abbildung 3 zeigt die einzelnen Bestandteile und die Ergebnisse der Anwendung des SKM.

Die Differenz zwischen 850 Tsd. € Prozesskosten und 1,3 Mio. € Gesamtkosten der Einkaufsabteilung resultieren aus den im SKM nicht betrachteten Sachkosten (Miete, IT etc.) in Höhe von 0,3 Mio. € und vermuteten Optimierungspotenzialen der Einkaufsabteilung, die sich auf etwa 150 Tsd. € belaufen. Auf diese Weise werden beim SKM, im Vergleich zur PKR, Ineffizienzen transparent (vgl. [Abbildung 4](#)).

- Durchschnittlicher zeitlicher Einsatz (Z) einer am Prozess beteiligten Person in % eines Arbeitstages sowie
- Häufigkeit (H) der Wiederholung des Prozesses (bspw. pro Jahr).

Im vorliegenden Fall wird ein typischer (durchschnittlicher) Prozess einer Angebotseinholung betrachtet. Eine Person holt ein Angebot ein und benötigt dafür inklusive Recherche 60 Mi-

nuten. Dies entspricht 13% eines achtstündigen Arbeitstages. In unten aufgeführtem Beispiel kostet somit das Einholen eines Angebotes ca. 28 €. Bei 4.000 Fällen pro Jahr kostet dieser Prozess somit ca. 114.000 €.

Das Verhandeln von Verträgen bindet jeweils 2 Personen, von denen jede Person durchschnittlich 6 Std. beschäftigt ist. Wie oben bereits erwähnt, wird geschätzt, dass pro Jahr etwa 2.000 Verträge verhandelt werden.

Mit der Ermittlung bzw. Schätzung von 3 Größen (Anzahl betroffener Personen, Zeiteinsatz, Häufigkeit) lassen sich mittels SKM die Prozesskosten bestimmen. Das Ergebnis sollte ausreichen, um an der richtigen Stelle, bspw. bei den Kostentreibern, mit Optimierungsmaßnahmen zu beginnen.

Beiden Modellen ist gemeinsam, dass der Prozess der Vertragsverhandlung am ressourcen-

intensivsten ist. Dies sollte der Ansatzpunkt für eine Prozessoptimierung sein. Eine Optimierung dieses Prozesses, bspw. durch Vorbereitung mittels Standardberichten, kann erhebliche Einspareffekte bewirken.

Fazit

Das SKM ist kein Ersatz für eine umfangreiche Prozessmodellierung. Es ist eine Schätzmethode, die allerdings eine schnelle und pragmatische Möglichkeit bietet, Kostentransparenz bzgl. der Kernprozesse eines Unternehmens zu erzeugen. So können aufwandsarm Optimierungshebel identifiziert werden.

Die PKR arbeitet mit Scheingenauigkeiten.

So stecken Ungenauigkeiten insbesondere bei den Buchungen der anteiligen Arbeitszeit. Diese erfolgt rückwirkend und wird in der Praxis häufig durch die Mitarbeiter mehr oder weniger grob geschätzt (vgl. den Prozess der Stammdatenpflege). Auch die Verteilung der sonstigen Kosten erfolgt meist nicht verursachungsgerecht.

Gegenüber der PKR birgt die Methode mittels SKM den Vorteil, dass Ineffizienzen offen gelegt werden können.

Literatur

Cooper, R.; Kaplan, R. (1988): Measure cost right. Make the right decision, in: Harvard Business Review, Heft 10/1988, S. 96–103, Boston.

Götze, U. (1997): Einsatzmöglichkeiten und Grenzen der Prozeßkostenrechnung, in: Freidank, C.-C.; Götze, U.; Huch, B.; Weber, J. (Hrsg.): Kostenmanagement – Aktuelle Konzepte und Anwendungen, Heidelberg.

Horváth, P.; Mayer, R. (1989): Prozeßkostenrechnung. Der neue Weg zu mehr Kostentransparenz und wirkungsvollen Unternehmensstrategien, in: Controlling, Heft 4, S. 214–219.

Kinkel, S. (1997): Controlling – Kontrollinstrument oder Hilfe zur Selbststeuerung?, in: Lay, G.; Mies, C. (Hrsg.): Erfolgreich reorganisieren – Unternehmenskonzepte aus der Praxis, Heidelberg.

Kroker, R.; Lichtblau, K.; Röhl, K.H. (2004): Abbau von Bürokratie in Deutschland – Mehr als die Abschaffung von Einzelvorschriften, Köln.

Langenbeck (2008): Kosten- und Leistungsrechnung, Herne.

Lieniart, I. (2008): Activity-Based Costing, International Monetary Fund – Public Financial Management Blog, 11/2008.

Matz, D. M. (2002): Activity-Based Costing, CFO Magazine, 12/2002, New York.

Mohammed, R (2005): The Art of Pricing, New York.

Streitferdt, L.; Becker, M. (2008): Verfahren und Modelle zur Beurteilung von Bürokratiekosten, in: Höck, M.; Voigt, K.-I. (Hrsg.): Operations Management in Theorie und Praxis, Wiesbaden.

Wilde, H. (2004): Plan- und Prozesskostenrechnung, München.

⁶ Vgl. Kinkel, S. (1997), S.241; Matz (2002); Mohammed (2005) und Lienert (2008).

⁷ Vgl. zur Frage in wie weit die PKR richtige Signale zur Prozessoptimierung setzen kann u.a. Götze (1997), S. 162–168.

⁸ Vgl. Kroker et al. (2004), S. 145.

⁹ Vgl. Streitferdt / Becker (2008), S. 157.

¹⁰Nach § 2 Absatz 1 Satz 2 NKRg sind Informationspflichten aufgrund von Gesetz, Rechtsverordnung, Satzung oder Verwaltungsvorschrift bestehende Verpflichtungen, Daten und sonstige Informationen für Behörden oder Dritte zu beschaffen, verfügbar zu halten oder zu ermitteln (zum Beispiel aufgrund von Antrags-, Melde-, Berichts- oder Statistikpflichten).

¹¹Vgl. Nationaler Normenkontrollrat (Hrsg.) (2009): Zwischenbilanz – Jahresbericht 2009 des nationalen Normenkontrollrates, Berlin. Im Programm für Bürokratieabbau und bessere

Autoren



■ **Dipl.-Wirt.-Inf. (FH) Dipl.-Kfm. (FH) Christian Fischbach**

ist Senior Berater im Geschäftsfeld Steuerungssysteme & Controlling bei der Gesellschaft für Entwicklung, Beschaffung und Betrieb mbH, der Inhouseberatung des Bundesministerium der Verteidigung.

■ **Dr. Guido Sommer**

ist Senior Projektleiter im Geschäftsfeld Prozessmanagement bei der Gesellschaft für Entwicklung, Beschaffung und Betrieb mbH, der Inhouseberatung des Bundesministerium der Verteidigung.



Fußnoten

¹ Vgl. Cooper / Kaplan (1988); Horváth / Mayer (1989).

² Vgl. Matz (2002).

³ Vgl. Langenbeck (2008), S. 192.

⁴ Vgl. Wilde (2004), S. 23–30. Horváth nennt folgende Aufgabenfelder: Prozesstransparenz, Gemeinkostenoptimierung, Prozessorientierte Produktkalkulation und Erfolgsrechnung, Innerbetriebliche Leistungsverrechnung und Center-Steuerung, Geschäftsprozessoptimierung und Restrukturierung, Kapazitätsmanagement sowie Benchmarking.

⁵ Vgl. Wilde (2004), S. 83.

Rechtsetzung hat sich die Bundesregierung verpflichtet, bis zum Jahre 2011 die bestehenden Bürokratiekosten um 25% abzubauen.

¹²Plück, Maximilian (im Interview mit Staatsminister Hermann Gröhe): Wir brauchen mehr Dampf beim Bürokratieabbau, <http://www.rp-online.de/public/article/politik/deutschland/715695/Wir-brauchen-mehr-Dampf-beim-Buerokratieabbau.html>, vom 03.06.2009. ■



Wirkungsorientiertes Non Profit Organisation-Controlling

von Bernd Halfar und Thomas Hegenauer

Benötigen „Non-for-Profit-Organisationen“ ein eigenes Controllinginstrumentarium, das sich von den Aufgaben, Verfahren und Methoden der „normalen“ Controllerarbeit unterscheidet? Müssen sich NPO-Controller nicht auch, so wie es im Controllerleitbild der International Group of Controlling formuliert ist, um Planung, Steuerung, Ergebnistransparenz, Wirtschaftlichkeit, Berichtswesen, Zielorientierung und betriebswirtschaftliche Informationsversorgung kümmern?

Besonderheiten des NPO-Controllings

Natürlich verbleiben diese Aufgaben auch im NPO-Sektor beim Controller, aber er sieht sich in den Organisationswelten der NPO mit Besonderheiten konfrontiert, die das NPO-Controlling auch methodisch einfangen muss.

Erstens steht das Controlling häufig vor dem Phänomen, **dass Organisationen keine (definierten) Ziele haben** und ihre Existenz somit nicht mit dem „Erfolg“, sondern „wertegetriebenen“ mit dem gesellschaftlichen Bedarf begründen. Selbst wenn Organisationsziele formuliert sind, ist eine Steuerung über Plan-Ist-Differenzen häufig nicht möglich, weil die Ziele der Organisationen so normativ-abstrakt formuliert werden, dass ein halbwegs an Präzision orientiertes Controlling daran nicht ansetzen kann. In diesen Organisationswelten besteht eine Einstiegsaufgabe für die Controller in der Regel darin, Controlling methodisch überhaupt möglich zu machen.

Zweitens kennen NPOs keine universelle Erfolgskennzahl, die sich als Gewinn, Rentabilität, Ertrag ausweisen lässt, sondern sehen sich mit verschiedensten, häufig nicht priorisierbaren Stakeholder-Gruppen konfrontiert, die auf unterschiedlichen Dimensionen auch höchst unterschiedliche Erwartungen an die NPO richten. Verkompliziert wird das Controlling vielfach noch dadurch, dass die „Finanziers“, die „Kunden“, die „Mit-

glieder“ und „sonstigen Stakeholder“ nicht nur selektiv geschaltet sind, sondern aus Controllersicht durchaus kurios sein können. Es tauchen Finanziers auf, die sich für Effizienz und Effektivität nicht interessieren, es gibt „Kunden“, welche Dienstleistungen zwangsweise konsumieren, möglicherweise wollen die internen Stakeholder alle Leistungen ohne Bezahlung erbringen und wehren sich gegen Effektivitätsmaßstäbe und der Controller wird sich auch mit „weiteren Stakeholdergruppen“ auseinandersetzen, welche ihm die Vielfalt gesellschaftlicher Interessen zeigen. (siehe [Abbildung 1](#))

Drittens kann der Controller mit hinreichender Wahrscheinlichkeit auch Non-For-Profit-Organisationen antreffen, die – unabhängig von der Ergebnisseite –, schon die **Art und Weise ihres Tuns als relevante Wirkung** sehen. Aus der organisationsindividuellen Mission ergibt sich hier ein „Produktionssetting“, dessen Plan-Ist-Differenzen für das Controlling von Interesse sind. Die Differenz zwischen dem

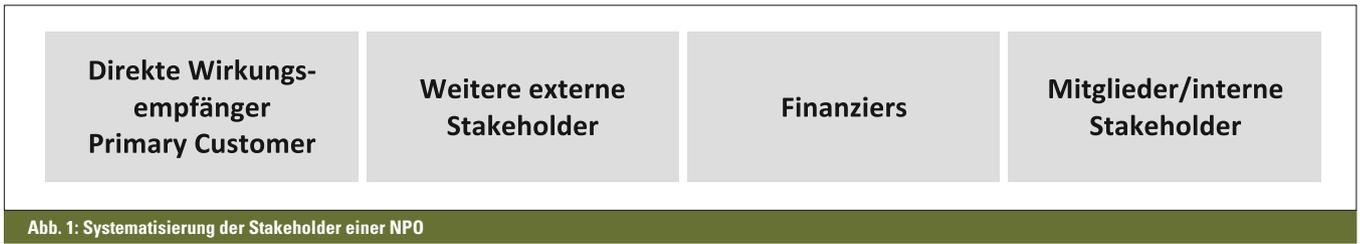


Abb. 1: Systematisierung der Stakeholder einer NPO

Selbstverständnis der Organisation und der Realität der Organisation auf der „Inputseite“ müsste vom Controlling beobachtet werden, weil die Organisationsidentität selbst ein klassisches NPO-Ziel ist. Distanziert formuliert, akzeptieren NPOs Inputfaktoren und Faktorkombinationen in ihrer Produktionsfunktion, die auf ein organisationsspezifisches Effizienzverständnis hinweisen.

Aus den Merkwürdigkeiten in der Erfolgsbestimmung und im Effizienzverständnis resultiert für das NPO-Controlling *viertens* auf der methodischen Seite die **Notwendigkeit, die Palette der klassischen Controllinginstrumente zu erweitern.**

Somit lässt sich formulieren: „NPOs sind volkswirtschaftlich relevant, aber im Kern nicht wirtschaftlich orientiert. Ihre Primär-

codierung orientiert sich an sozialen, politischen, kulturellen, ökologischen, religiösen oder medizinischen Motiven; ökonomische Größen sind meist Nebencodierungen, die eher in „Kauf genommen“ als ins Zielsystem aufgenommen werden.

Insofern besteht für das Controlling in NPOs eine wichtige Aufgabe darin, die Wirkungen und Wirksamkeit der NPO-Aktivitäten als zentrale Erfolgsindikatoren zu erfassen und mit Informationen aus den Kosten-Leistungsrechnungen zu verknüpfen.“ (Halfar/IGC 2009)

Ein methodischer Vorschlag

Beim „internen NPO-Controlling“ werden die Plan- und Ist-Werte, die sich auf die Strukturmerkmale der NPO selbst beziehen, be-

bachtet. Als Vorschlag **hat die IGC-Arbeitsgruppe „Wirkungsorientiertes NPO-Controlling“ hierzu eine „NPO-Spinne“** (siehe Abbildung 2) **vorgelegt**, auf der sich die jeweilige NPO verorten kann.

Aufgespannt ist die Spinne auf neun Dimensionen (Halfar/IGC-AG 2009):

- 1: Voice Funktion <=> Dienstleistung
- 2: Autonomie <=> hoher Fremdregulierungsgrad
- 3: Bedarfs-/Werteorientierung <=> Nachfrage-/ (Erlös-)orientierung
- 4: interne Zielvorgaben <=> externe Zielvorgabe
- 5: Beitrags- und spendenfinanziert <=> erlösfinanziert
- 6: solidarisch <=> kompetitiv
- 7: Freiwilligkeit <=> Zwangsmitgliedschaft

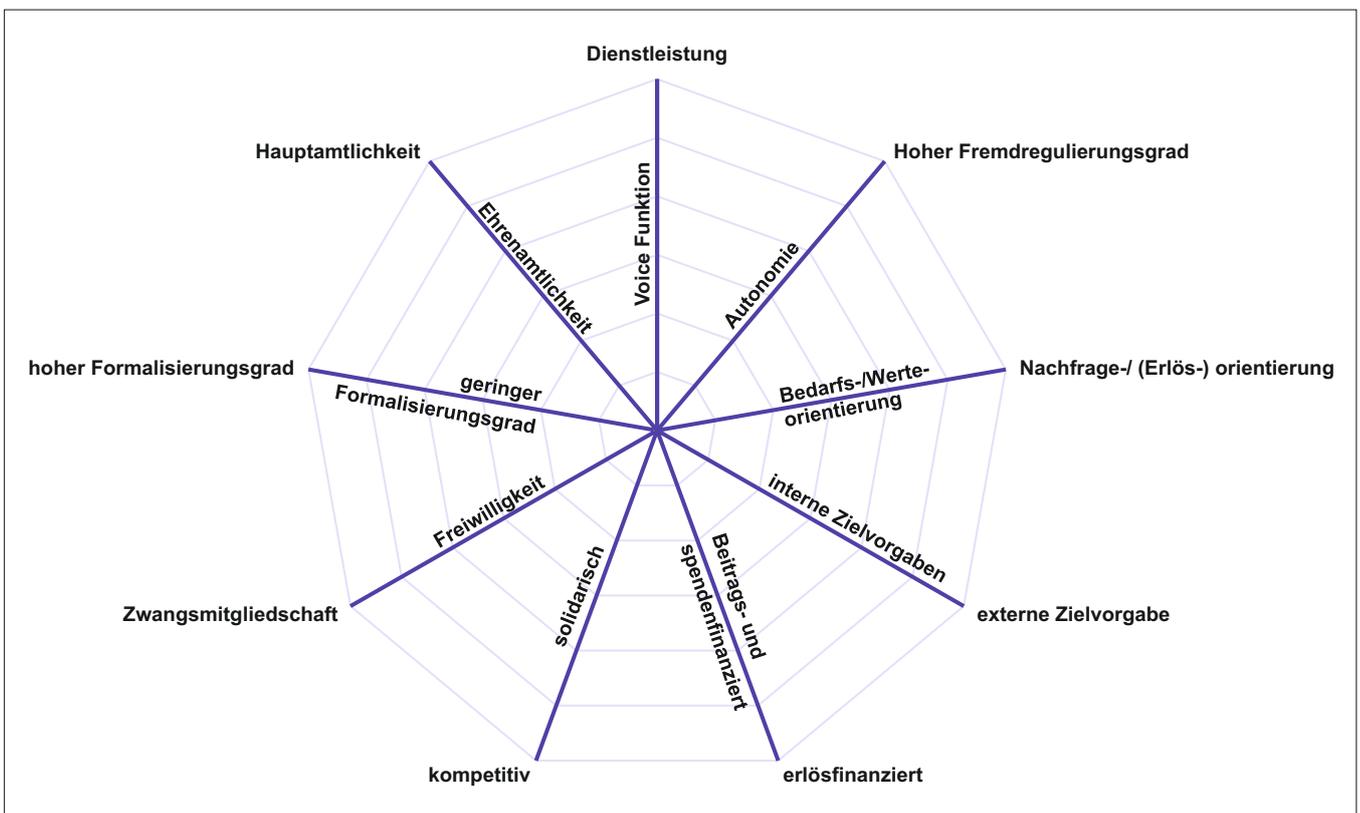


Abb. 2: Grundmodell NPO-Spinne

8: Geringer Formalisierungsgrad <=> hoher Formalisierungsgrad

9: Ehrenamtlichkeit <=> Hauptamtlichkeit

Dimension 1:

Voice Funktion <=> Dienstleistung

NPOs können ihr Aufgabenfeld unterschiedlich definieren. Denkbar sind am einen Ende der Skala Organisationen, die sich auf die Herstellung und Verteilung von Dienstleistungen konzentrieren, während wir am anderen Ende der Skala NPOs finden, die nichts anderes herstellen als Aufmerksamkeit für ein besonderes Anliegen.

Beispiel: Die „Tafel“, die täglich aus Restaurants und Supermärkten Lebensmittel einsammelt und diese an bedürftige Menschen weitergibt, am einen Skalenende, und am anderen Ende der Skala vielleicht eine Gruppe von Amnesty International, die es sich zur Aufgabe gemacht hat, auf politische Strafprozesse in einem fernen Land aufmerksam zu machen.

Dimension 2:

Autonomie <=> hoher Fremdregulierungsgrad
NPOs können in ihrer Aufgabenstellung, Organisationsform und in ihren Tätigkeiten von Vorstellungen anderer Organisationen vollständig unabhängig sein. Denkbar sind aber auch NPOs, die weder ihre Mission, ihre Organisation noch ihr Tun selbst bestimmen können, sondern auf Weisungen Dritter angewiesen sind.

Beispiel: Der Wanderverein, der alle Entscheidungen, ob, wann und wohin gewandert wird, selbst trifft und der Katastrophenhilfsdienst auf der anderen Seite, der die Entscheidung, wo, wie und wem geholfen werden soll, dem nationalen Entwicklungshilfeministerium überlässt.

Dimension 3:

Bedarfs-/Werteorientierung <=> Nachfrage-/ (Erlös)orientierung

NPOs orientieren sich in einem Spannungsfeld zwischen Bedarfs-/Werteorientierung

und einer Nachfrage- bzw. Erlösorientierung. Im einen Fall ist denkbar, dass sich eine NPO vollständig aus ihrem Wertekanon erklärt und organisiert, während auch eine NPO denkbar ist, deren Existenz komplett von Erlösen aus marktformigen Tätigkeiten abhängig ist.

Beispiel: Der Naturschutzbund sieht die ökologische Notwendigkeit und auch den Schöpfungsauftrag, in Mitteleuropa Urwaldgebiete zu fördern, als hinreichende Begründung seines Tuns und seiner Organisation, während eine

ger damit leben, dass ihm von der Arbeitsverwaltung detaillierte Vermittlungsquoten und Erfolgsziele als Ausschlusskriterium vorgeschrieben werden.

Dimension 5:

Beitrags- und spendenfinanziert <=> erlösfinanziert

Die NPO-Welt kennt eine Vielfalt von Finanzierungsformen und Finanzierungsmixes. Die

Autoren



■ Prof. Dr. Bernd Halfar

lehrt an der Katholischen Universität Eichstätt/Ingolstadt Management in sozialen Einrichtungen und Kirchenmanagement.

E-Mail: bernd.halfar@ku-eichstaett.de

■ Dipl.-Kfm. Thomas Hegenauer

ist Geschäftsführer der Deutschen Gesellschaft für Controlling in der Sozialwirtschaft und in NPO e.V. (DGCS).



Verbraucherschutzorganisation möglicherweise seine Testlabors und Publikationen vollständig über den Verkauf von Publikationen und Gutachten finanzieren muss, und als Nachweis der Mission auch will.

Dimension 4:

interne Zielvorgaben <=> externe Zielvorgaben
Das Selbstverständnis als NPO kann ebenso mit zwei konträren Freiheitsgraden in der Formulierung von Organisationszielen verknüpft sein. So werden NPOs in großer Zahl vorhanden sein, die ihre Ziele und Zieloperationalisierungen in Eigenregie definieren, aber ebenso treten NPOs auf, die bei der Zielformulierung kaum eigene Spielräume besitzen.

Beispiel: Während ein Sportverein sich zum Ziel setzen kann, möglichst viele Menschen für sportliche Betätigung ohne jeglichen Leistungsgedanken zu gewinnen, muss ein Bildungsträ-

ger Spanne reicht von Organisationen, die sich „aus sich heraus“ durch Spenden und Mitgliedsbeiträge finanzieren bis zu Organisationen, deren gesamtes Budget durch Kundenzahlungen zustande kommt.

Beispiel: An einem Skalenende sehen wir den Architekturverein, der aus den Donationen der eigenen Mitglieder denkmalgeschützte Häuser aufkauft, restauriert und der Gemeinde für öffentliche Zwecke zur Verfügung stellt, und am anderen Ende steht die als gemeinnützige Kapitalgesellschaft organisierte Rehaklinik für Unfall-opfer, deren Finanzierung vollständig über Leistungsverträge mit den Sozial- und Privatversicherungen läuft.

Dimension 6:

solidarisch <=> kompetitiv

Auch hinsichtlich der Solidaritäts- und Wettbewerbsorientierung zeigt der NPO-Sektor ein

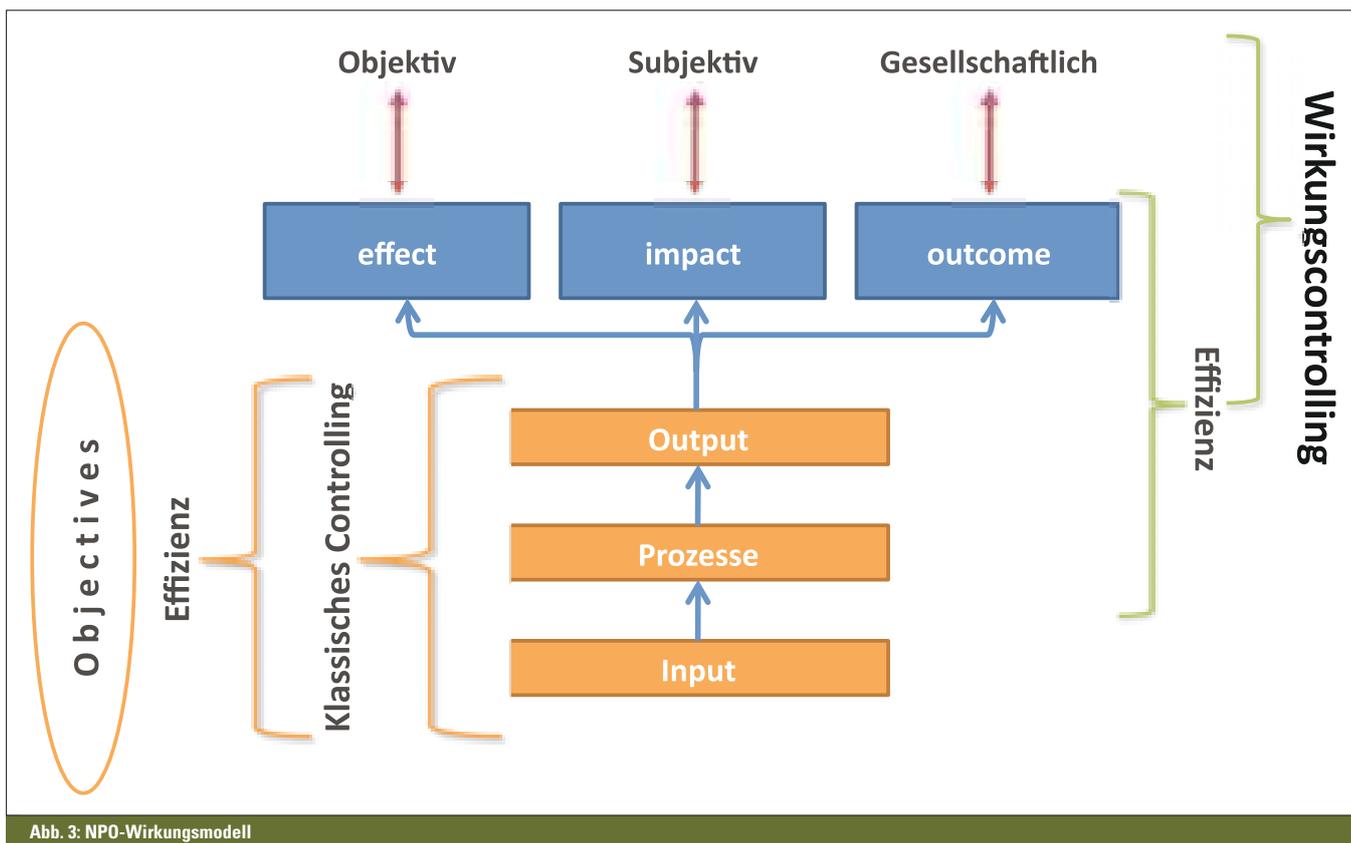


Abb. 3: NPO-Wirkungsmodell

breites Spektrum. Manche NPOs konkurrieren in ihrem Handlungsfeld mit anderen NPOs, mit staatlichen Regiebetrieben, öffentlichen Einrichtungen und Profit-Unternehmen um Kunden, Aufträge und Einnahmen, andere NPOs hingegen sind geradezu wettbewerbsavers und betont solidarisch hinsichtlich „potenzieller Marktteilnehmer“.

Beispiel: Kirchliche Hochschulen stehen mit privaten und staatlichen Universitäten ebenso wie untereinander im harten Wettbewerb um Studenten, Forschungsmittel und Reputation. Diesen Wettbewerbsgedanken kennen und verstehen solche NPOs nicht, die sehr froh wären, wenn andere Organisationen ihr Anliegen (auch) aufgreifen würden. Die gemeinnützige Wohnstätte für obdachlose Männer wartet auf das Engagement der städtischen Wohnungsgesellschaft oder der Vogelschutzbund würde sich kooperativ und solidarisch zeigen, wenn sich im selben Revier ein Fledermausschutzbund einnisten würde.

Dimension 7:

Freiwilligkeit \Leftrightarrow Zwangsmitgliedschaft
 Zwischen der völlig freiwilligen Mitgliedschaft in einer NPO, die man jederzeit durch Austritt be-

enden kann und der Zwangsmitgliedschaft, die in der Regel an eine berufsständische oder durch wirtschaftliche Aktivität verknüpfte Kammer verbunden ist, existieren weitere Bindungsgrade von Mitgliedschaften. Auch wenn die Mitgliedschaft in den allermeisten NPOs rechtlich freiwillig ist, bestehen doch kulturelle Unterschiede in dem normativen Kohäsionsgrad. Wir finden eine Vielzahl von NPOs, deren Mitglieder einem gewissen kulturellen, sozialen oder religiösen Zwang unterliegen, einer spezifischen NPO anzugehören.

Beispiel: Die philatelistische Vereinigung setzt sich aus Mitgliedern zusammen, die freiwillig und ohne jeglichen normativen Zwang in organisierter Form Briefmarken sammeln und tauschen, während die Rechtsanwaltskammer eine NPO verkörpert, die eine Berufsausübung an eine (Zwangs-)mitgliedschaft koppelt. Die Mitgliedschaft eines Einwohners in der Freiwilligen Feuerwehr eines bayerischen Dorfes oder die Mitgliedschaft von Eltern im Förderkreis einer Privatschule oder die Mitgliedschaft eines amerikanischen Unternehmers in einer Charityorganisation oder die Mitgliedschaft eines Chirurgieprofessors in der Chirurgischen Gesellschaft illustrieren solche Mischungen aus rechtlicher Freiwilligkeit und normativem Zwang.

Dimension 8:

Geringer Formalisierungsgrad \Leftrightarrow hoher Formalisierungsgrad
 Aus dem Non-for-Profit-Charakter einer Organisation lässt sich noch kein entsprechender Formalisierungsgrad ableiten. Im Gegensatz zum „Profitssektor“ tummeln sich alle möglichen Rechtsformen, Selbst- und Fremdbindungen der Verfahren, formelle und informelle Regelungen, definierte und undefinierte Arbeitsweisen.

Beispiel: Auf der einen Seite die hochformalisierte Gewerkschaft mit klaren Satzungsregelungen, Wahlverfahren, Mitgliedschaftsrechten und -pflichten, Zweckbetrieben und hohem Bürokratieaufwand; auf der anderen Seite der Skala die Angehörigenorganisation der psychisch Kranken, die sich monatlich zu einem Erfahrungsaustausch trifft und außer einer Kaffeekasse und einer Website keine Organisationsstruktur herausbildet.

Dimension 9:

Ehrenamtlichkeit \Leftrightarrow Hauptamtlichkeit
 Ein wichtiges Unterscheidungsmerkmal zum Profitssektor, aber nicht für alle NPOs typisch,

Beispiel „Opernhaus“			
Direkte Wirkungsempfänger Primary Customer	Stellvertreter Stakeholder Gesellschaft Umwelt	Finanziers	Mitglieder/interne Stakeholder
Ziele mit gesellschaftlicher Wirkung (Outcome)			
Wirkungsdefinition Öffentliche Auseinandersetzung mit Operthemen in Foren / Diskursen Indikator Anzahl einschlägiger Diskussionsforen im Internet Messung Auswertung von Suchmaschinen	Wirkungsdefinition Positive Wirkung der Erlebnisse im Opernhaus auf andere gesellschaftliche Bereiche und Wirtschaft. Indikator Anzahl verkaufter Opern CDs in ausgewählten örtlichen Musikmärkten pro Jahr Messung Auswertung Sortimentsstatistik	Wirkungsdefinition Erhöhung des Spendenaufkommens für Kultur Indikator Anzahl neuer Mitglieder im Förderkreis der Oper Messung Auswertung Mitgliederstatistik	Wirkungsdefinition Berufsbild von Künstlern, Tontechnikern, Bühnenbildern etc. wird attraktiver Indikator Anzahl der Einladungen von Ensemblemitgliedern an Schulen pro Jahr Messung Befragung der PR-Abteilung
Ziele mit objektiver Wirkung im Adressatenkreis (effect)			
Wirkungsdefinition Hohe Wertschätzung des Opernprogramms beim Publikum. Indikator Anzahl der Abonnements Messung Auswertung der Verkaufstatistik	Wirkungsdefinition Bekanntheit und Prestige der Oper in der Gesellschaft steigen Indikator % der „opernfernen“, erwachsenen Einwohner in der Stadt, die stolz auf die Oper sind Messung Telefonische Interviews über gestützte Bekanntheit von Kultureinrichtungen und Prestigewerten bei Nichtkonsumenten	Wirkungsdefinition Höhere Identifikation des Fördervereins mit der Oper. Indikator Anzahl der Teilnehmer an Veranstaltungen des Fördervereins Messung Zählung	Wirkungsdefinition Gute Besucherzahlen und hohe Reputation ermöglichen es, auch für künstlerische Spitzenkräfte ein attraktiver Arbeitgeber zu sein. Indikator Anzahl abgelehnter Angebote von exzellenten Opernhäusern Messung Mitarbeiterbefragung
Ziele mit subjektiven Wirkungen (impact)			
Wirkungsdefinition Hohe Besucherzufriedenheit mit Servicequalität Indikator Anzahl kritischer Ereignisse pro 100 Besucher Messung Critical Incident Techniquel		Wirkungsdefinition Latente Bereitschaft, die nächste Qualitätsstufe durch Investitionen zu fördern Indikator Zahlungsbereitschaft Messung Zahlungsbereitschaftsmessung	Wirkungsdefinition Prestigeerwerb bei Künstlern; Zufriedenheit bei technischen und Servicemitarbeitern, da eigener Beitrag zum Erfolg sichtbar wird Indikator Produzentenstolz- und Mitarbeiterzufriedenheitsindex (Median und Standardabweichung) Messung Standardisierte Befragung
Ziele mit Mengenbezug (output)			
Wirkungsdefinition Attraktives Repertoire: möglichst viele neue Stücke; möglichst viele Aufführungen Indikator Effektivität Messung Benchmarking		Wirkungsdefinition Sehr viele Ausführungen mit hoher Platzauslastung und hohem Durchschnittspreis Indikator Produktivität Messung Kosten-Nutzwert-Analyse	

Abb. 4: NPO – Controllingsystematik: Wirkungsdimensionen mit Stakeholdern

ist die Tätigkeit von ehrenamtlichen Mitarbeitern. Es lassen sich NPOs finden, deren personelle Ressourcen ganz auf ehrenamtliche Kapazitäten abgestellt sind und NPOs, die ohne einen einzigen Ehrenamtlichen funktionieren. Und neben diesen „Reinformen“ existieren die meisten NPOs als entsprechende

Personalmischungen aus Hauptamtlichen und Nebenamtlichen.

Beispiel: Von Wohlfahrtsorganisationen getragene Besuchsdienste für kranke und alte Menschen sind notwendiger und sinnvoller Weise ausschließlich ehrenamtlich tätig, wäh-

rend die Oper einer Großstadt notwendiger und sinnvoller Weise ausschließlich hauptamtliche Kräfte beschäftigt. Viele NPOs haben diverse Mixes in ihrer Beschäftigtenstruktur, die sich auf Mixes innerhalb der Funktionen, aber häufig auch auf Mixes zwischen Funktionen beziehen. So gibt es ehrenamtliche Vorstände

im Museumsverein, aber hauptamtliches Museumspersonal; denkbar sind aber andere Kooperationen zwischen Haupt- und Ehrenamtlichen wie im Entwicklungsdienst, in dem haupt- und ehrenamtliche Ärzte miteinander wirken.

NPO – Wirkungsdimensionen

Bei der Betrachtung der Effektivität sozialwirtschaftlicher Unternehmen zeigt sich auch ein verwackeltes Bild. Die Wirkungen der NPO landen bei den verschiedenen Stakeholdergruppen, und das ist ein zusätzliches NPO-spezifisches Controllingproblem, auf verschiedenen Wirkungsebenen. Da es sich bei NPO-Leistungen regelmäßig um meritorsche, kollektive oder öffentliche Güter handelt, fehlen dem Controlling rationale Anhaltspunkte für die Priorisierung der Wirkungen. Der im „Profit-Controlling“ als theoretische Klammer hierfür existierende Gesichtspunkt der „Wirtschaftlichkeit“ fehlt im NPO-Bereich zumindest als „Oberziel“, weil die Wirkungen im NPO-Bereich zusätzlich noch auf unterschiedlichen Skalenniveaus laufen. (vgl. [Abbildung 3](#))

Ein Beispiel: Wirkungscontrolling für ein Opernhaus

Das **Opernhaus** will eine neue Balance zwischen künstlerischer Qualität, Publikumsinteresse und Kostenniveau herstellen, hat eine Prozesskostenrechnung, Target Costing und eine Deckungsbeitragsrechnung zur Unterstützung eingeführt – und ein Zielsystem. (vgl. [Abbildung 4](#))

Output:

Quantitative Leistungsmenge, die letztlich die Basis für qualitative Wirkungseffekte (Impact, Outcome, Effect) darstellt. Der Output ist das mengenmäßige Produktionsergebnis der NPO. Output ist eigentlich ein begrifflicher Zwitter: er bezeichnet sowohl eine Seite der (quantitativen) Wirkung und gibt gleichfalls, in Bezug auf die Inputs, einen Hinweis auf die interne Effizienz der Organisation.

Beispiele: Der Output zeigt, wie viele Inszenierungen die Oper (mit gegebenen Inputfaktoren) in einer Saison schafft, er zeigt aber nicht, ob die Oper im nationalen Ranking einen Spitzenrang innehat.

Outcome:

Gesellschaftliche Wirkungen und Nutzen (objektive kollektive Effektivität), den die von der NPO erstellten Güter oder Dienstleistungen haben. Die Leistungen der NPO wirken sich bei verschiedensten Adressatengruppen, bei Dritten, in der Gesellschaft, allgemein: im Gemeinwohl, aus. Outcome bezieht sich auf „the wider effects on the organization or the society“.

Beispiel: Die Oper produziert als Outcome urbane Lebensqualität, nicht Applaus des Publikums.

Effect:

Unmittelbare, objektiv ersichtliche und nachweisbare Wirkung (objektive Effektivität) für einzelne Stakeholder. Abgebildet werden hier zielgruppenspezifische, intendierte, von der Wahrnehmung und Deutung der Zielgruppen unabhängig bestehende Wirkungen.

Beispiele: Der Effect eines Opernspielplanes könnte in der zielgruppenspezifischen Anzahl der Abonnenten gemessen werden.

Impact:

Subjektiv erlebte Wirkung des Leistungsempfängers bzw. der Stakeholder (subjektive Effektivität) und somit eine Reaktion der Zielgruppen auf Leistungen (Output) und/oder auf die (objektiven) Wirkungen (Effects) der Leistungen. Impacts als subjektive Reaktionen sind Einstellungen, Urteile, Zufriedenheitsäußerungen, aber auch die Änderung bzw. Stabilisierung von Verhaltensweisen.

Beispiele: Der Stolz der interessierten Bevölkerung auf die Leistungsqualität der städtischen Oper stellt einen Impact dar, nicht die Anzahl

der Fernsehaufzeichnungen neuer Inszenierungen.

Schlussfolgerungen und Umsetzungsempfehlungen für Controller in NPO's

Die Einführung eines wirkungsorientierten Controllings in NPOs hat **nicht nur eine methodische, sondern auch eine kulturelle Seite**. Der Controller muss bei den Führungskräften der Organisation ein Verständnis entwickeln, dass es nicht ausreicht, Ziele zu begründen und zu verankern, sondern dass Ziele auch empirisch überprüft werden müssen. In seiner Beratungsfunktion muss sich der Controller bei Führungskräften in NPOs auch auf ehrenamtliche Personen einstellen, die keinen oder gar einen ablehnenden Bezug zum wirtschaftlichen Denken haben. **Insofern muss sich das NPO-Controlling an verschiedene Denkgewohnheiten der NPO-Stakeholder anschließen können.**

Der NPO-Controller sieht sich deutlicher als der klassische Controller einer kommunikativen Aufgabe ausgesetzt, die bei der **Aufstellung eines potentiell konflikthaften Zielsystems** beginnt und bei der Anwendung auch von Methoden, die im klassischen Controlling ungewöhnlich sind, noch nicht endet. Denn die Ergebnisse des Controllings müssen für die unterschiedlichen Stakeholder in einem „empfängerorientierten Berichtswesen“ zugänglich gemacht und in „die Sprache des Empfängers übersetzt“ werden. Diese **Fähigkeiten, ein NPO-passendes Berichtswesen aufzubauen** und zu standardisieren, werden das kostenorientierte Image des Controllers deutlich aufwerten. ■

Teilnehmer der Arbeitsgruppe:

Elisabet Bauer, Bernd Halfar, Thomas Hegenauer, Christian Horak, Péter Horváth, Horst Jobelius, Manfred Kölsch, Marco Passardi, Istvan Rado, Éva Révész, Stefan Schieren, Georg Zühr.



Sehr geehrte Damen und Herren, liebe Kolleginnen und liebe Kollegen im Controlling!

Ich darf Sie herzlich zur „Frühjahrs-Ausgabe“ begrüßen. Sie beruht wieder auf einer eingehenden Analyse und Recherche der Entwicklungen des Fachbuchmarkts sowie der Trends und Fragestellungen in der Unternehmenspraxis. Ich habe die Bücher „vor- und testgelesen“ und Ihnen aus der Fülle der Neuauflagen und Neuerscheinungen nachfolgendes Programm zusammengestellt. Hier die Themen-Stichworte dieses Literaturforums.

Schlüsselwörter (Keywords) der Titel dieser Ausgabe

- Moderne Budgetierung
- Controlling allgemein und in öffentlicher Verwaltung, Controlling und Vertrieb, Balanced Scorecard
- Strategisches Controlling und Strategie- u. Wandlungsprozesse
- Abschlüsse, IFRS, BilMoG, Rechnungswesen, Steuer- und Wirtschaftsrecht
- Unternehmensorganisation u. -entwicklung, Shared Service Center
- Karriere und Bewerbung, Schreiben, Allgemeinbildung

Natürlich finden Sie auch dieses Mal wieder „Literarische Schlaglichter“ und auch der „Bücherwurm“ kommt wieder zu Wort.

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

Der vielfach zu hörende Spruch in der Krise lautet: „Wir fahren auf Sicht“. Das aber honorieren weder die Investoren noch die Banken. – Aus: ICV-Facharbeitskreis: „Moderne Budgetierung“: Modern Budgetierung, S. 122.

Proaktive Auswertungen gelten heute als zeitgemäße Formen der Informationsaufbereitung, insbesondere das „Exception Reporting“ und der ereignisgesteuerte Workflow. – Aus: Lang: Kosten- und Leistungsrechnung, S. 251.

Für einen erfolgreichen Vertrieb sollten sich die Fähigkeiten von Managern und Controllern ergänzen. – Aus: Weber et al.: Herausforderungen im Vertriebsmanagement, S. 91.

Häufig wird bei den Überlegungen zur externen Kundenorientierung nicht berücksichtigt, dass ein wesentlicher Treiber externer Kundenorientierung die interne Kundenorientierung ist. – Aus: Keuper/ Oecking: Corporate Shared Services, S. 173.

Wertorientierte Konzepte sind jedoch gerade in der jüngsten Vergangenheit sehr stark in Kritik geraten, da sie allzu oft als reine Optimierung bzw. Maximierung der Erfolge der finanzwirtschaftlichen Perspektive missbraucht wurden. – Aus: Buchholz: Strategisches Controlling, S. 238.

Infolge einer immer stärker zunehmenden Komplexität der Umwelt und einer damit einhergehenden Erhöhung der Unsicherheit über das zukünftige unternehmerische Umfeld gewinnt jedoch eine dritte, nicht geldmäßig ausdrückbare Zielgröße, das Erfolgspotenzial eines Unternehmens, immer mehr an Bedeutung. – Aus: Coenenberg et al.: Einführung in das Rechnungswesen, S. 10

Jedes Unternehmen verfügt über allgemeine intangibles, aber nicht jedes Unternehmen ist in der Lage, vorhandene intangibles in strategisch umsetzbares Intellektuelles Kapital zu transformieren. Nur über eine solche Transformation entstehen Wettbewerbsvorteile, die zu dauerhaft positiven Residualgewinnen führen. – Aus: Coenenberg et al.: Jahresabschluss und Jahresabschlussanalyse, S. 1.182.

Controller sind hierbei nicht die „besseren“ operativen Führungskräfte, sondern überzeugen durch ihre Methodenkompetenz, ihre spezielle Fachlichkeit bei der Interpretation komplexer Sachverhalte, ihren „Drittblick“ und ihre überregionale Sichtweise. – Aus: Hirsch et al.: Controlling in öffentlichen Institutionen, S. 36.

Nur maximal die Kosten zu senken hilft nicht – der Markt, die Kernkompetenzen, von denen ein Unternehmen auch in Zukunft lebt, müssen gepflegt und erhalten werden – Aus: Bullinger et al.: Handbuch Unternehmensorganisation, S. 1.013.

Zukünftige Organisationen müssen also im Innen- wie im Außenverhältnis noch schlagkräftiger und anpassungsfähiger sein, als dies heute schon der Fall ist. – Aus: Vahs: Organisation, S. 559.

Spannungen und Dynamik entstehen vor allem durch unzureichende Passungen (fit) zwischen Personen und Organisationen sowie zwischen Organisationen und der Umwelt. – Aus: Bornewasser: Organisationsdiagnostik und Organisationsentwicklung, S. 31.

Shared Service Center besitzen zunächst finanzielle, prozessbezogene, mitarbeiterbezogene und kundenbezogene Nutzenpotenziale. Diesen stehen aber auch entsprechende Risiken gegenüber. – Aus: Becker et al.: Shared Service Center. S. 70.

Starre Hierarchien, behäbige Kommunikationsstrukturen und lineare Unternehmensabläufe passen immer weniger zur schnell drehenden digitalen Wirtschaftswelt des 21. Jahrhunderts. – Aus: Dziemba et al.: Die Matrix des Wandels, S. 64.

Kreative Ideen gedeihen am besten in einem Klima des kritischen und gleichzeitig konstruktiv-offenen Miteinanders. – Aus: von der Oelsnitz, Dietrich: Die innovative Organisation, S. 240.

Wird eine E-Mail mehr als zweimal hin- und hergeschickt, ohne dass Absender und Empfänger substantiell weiterkommen, sollten sie das Medium wechseln – z. B. einen Anruf oder ein persönliches Gespräch führen. – Aus: Worch: Das kleine E-Mail-Buch. S. 23.

Erfahrene Manager behaupten, man müsse etwa sieben Mal auf sieben verschiedene Arten kommunizieren. – Aus: Kaplan / Norton: Der effektive Strategieprozess, S. 172.

Man kann beruflichen Erfolg oder Misserfolg auf eine einfache Formel bringen. $T \times B = P$. T steht für Talent (...). Das B steht für Beziehungen (...). Das P bedeutet Produktivität, könnte aber auch für Profitabilität stehen. – Aus: Brian / Enkelmann: Der Erfolgs-Navigator, S. 99.

Controllingkosten im Verhältnis zum Umsatz: Industriedurchschnitt 0,35 %. Im Durchschnitt werden etwas mehr als 9,3 Mitarbeiter pro 1.000 Mitarbeiter des Unternehmens im Controlling eingesetzt. – Quelle: Horváth & Partners CFO Panels. Entnommen: Horváth & Partners: Das Controllingkonzept, S. 323.

Besprechungen

In der Diskussion: Moderne Budgetierung

ICV-Facharbeitskreis „Moderne Budgetierung“:

Moderne Budgetierung

Freiburg: Haufe Mediengruppe 2009 – 272 Seiten, € 49,80 zzgl. Porto im Rahmen der Controlling-Berater-Reihe.

Hintergrund und Überblick

Diese Veröffentlichung erscheint als Band 3 der neuen Controlling-Berater-Reihe. Dieser Band wird vom ICV-Facharbeitskreis „Moderne Budgetierung“ herausgegeben und versteht sich als Leitfaden zur Optimierung von Prozessen, Inhalten und Ergebnissen der Budgetierung.

Nähere Informationen: Haufe-Shop, Link: www.haufe.de/Shop. Dort ist dieser Band jetzt im Einzelbezug erhältlich.

Gliederung und Inhalt

Standpunkt – Grundlagen und Konzepte – Umsetzung und Praxis – Organisation und IT

Beschreibung und Einschätzung

Der vorliegende Sammelband stellt den aktuellen Stand der „Modernen Budgetierung“ dar und vermittelt die Ergebnisse der intensiven ICV-Arbeitskreis-Arbeit. Die rund 40 Mitglieder des ICV-Facharbeitskreis „Moderne Budgetierung“ setzen sich aus Wissenschaftlern, Beratern und Praktikern aus verschiedenen Branchen und Unternehmen unterschiedlicher Größe zusammen. Die in Theorie und Praxis aufgekommene Kritik an der herkömmlichen Budgetierung sowie in die Diskussion gebrachte neue Konzepte, insbesondere Beyond Budgeting, waren für den ICV Veranlassung, durch einen Facharbeitskreis die Thematik intensiv zu erörtern mit dem Ziel eines theoretisch fundierten, ausgewogenen und vor allem praxistauglichen Konzepts. Als Ergebnis eines ausführlichen und sorgfältigen Diskussions- und Arbeitsprozesses liegen mit diesem Band Grundsätze und Handlungsempfehlungen zur Orientierung der Budgetierung vor. Praxisbeispiele aus unterschiedlichen Branchen sowie Vorgehensmodelle und Möglichkeiten der IT-Unterstützung fördern Anschaulichkeit und Verständlichkeit und damit auch die praktische Nutzung der Erkenntnisse und Impulse dieser Arbeitsergebnisse. Der Band bietet die derzeit mutmaßlich aussagekräftigste und am gründlichsten erarbeitete Betrachtung und Abhandlung zur „Modernen Budgetierung“.



Controlling

Hirsch/Weber/Hammer/Schuberth/Efort

Controlling in öffentlichen Institutionen

Weinheim: WILEY-VCH Verlag 2009 – 72 Seiten, € 24,90 (Serienpreis € 19,90)

Hintergrund und Überblick

Diese Veröffentlichung erscheint als Band 69 der Reihe „Advanced Controlling“. Der Band ist eine „Gemeinschaftsproduktion“ von Wissenschaftlern, Beratern und Vertretern der Praxis auf der Ebene des Bundes, der Länder und Kommunen. Diese Neuerscheinung thematisiert die Integration des Controllings in die Verwaltung.

Gliederung und Inhalt

Warum Controlling in öffentlichen Institutionen? – Theoretische Vorarbeiten und praktische Rahmenbedingungen – Modernes Controlling auf Bundesebene (Controlling in der Bundesagentur für Arbeit) – Landesebene (Unterjährige Budgetsteuerung des Landes Hessen) – Kommunale Ebene (Einführung der Doppik für Gemeinden) – Erfolgsfaktoren für Reformvorhaben in öffentlichen Institutionen und der Beitrag der Controller – Literatur und Links

**Beschreibung und Einschätzung**

Erstmals erscheint ein AC-Band mit einer Branchen-Fokussierung. Der Band gibt zunächst eine theoretische Untermauerung und skizziert die praktischen Rahmenbedingungen für das Controlling in öffentlichen Institutionen. Im Mittelpunkt stehen drei Fallstudien bzw. „Musterlösungen“, die die Entwicklung und Umsetzung eines modernen Controllingsystems im öffentlichen Sektor beschreiben und veranschaulichen. Das letzte Kapitel vermittelt praktische Erfahrungen und konkrete Unterstützung für Reformhaben in öffentlichen Institutionen. Dabei wird der mögliche Beitrag der Controller besonders beleuchtet, z. B. den Prozess der Zielvorstellung zu moderieren und durch Methodenkompetenz zu unterstützen. Der Band verdeutlicht, wo das Controlling in öffentlichen Institutionen steht, wieweit sich der Controlling-Gedanke dort bereits durchgesetzt hat und welche Ausprägungs- und Gestaltungsformen anzutreffen sind. Darüber hinaus erhellt er, welche Unterschiede zum „normalen Controlling“ bestehen und welchen Besonderheiten Rechnung zu tragen ist. Die Neuerscheinung beleuchtet ein relativ vernachlässigtes Controllingfeld und vergleichsweise wenig bekannte Aktivitäten der Controller, präsentiert bemerkenswerte Lösungsansätze, vermittelt vielfältige Anregungen und ermutigt, Controlling in öffentlichen Institutionen verstärkt einzuführen und umzusetzen.

Weber, Jürgen / Linnenlücke, Andreas / Krügerke, Christian

Herausforderungen im Vertriebsmanagement

Weinheim: WILEY-VCH Verlag 2009 – 100 Seiten, € 24,90

Hintergrund und Überblick

Diese Veröffentlichung erscheint als Band 70 der Reihe „Advanced Controlling“ mit dem Untertitel: Was Controller leisten können. Prof. Dr. Dr. h. c. Jürgen Weber, Lehrstuhl Controlling an der WHU, hat dieses Buch mit Unterstützung von zwei wissenschaftlichen Mitarbeitern geschrieben. Die Autoren vermitteln das Vertriebsmanagement als wichtiges und lohnendes Aufgabenfeld für Controller.

Gliederung und Inhalt

Vertriebsmanagement – neue Aufgabenfelder für Controller? – Controlling – Führungsunterstützung im Vertrieb – Vertriebsmanagement und Controlling – Managementherausforderungen und Status quo der Führungsunterstützung – Perspektiven des Vertriebscontrollings – mehr Verantwortung als bisher? – Zusammenfassung und Ausblick.

Beschreibung und Einschätzung

Dieser AC-Band enthält in bewährter Weise Praxisrelevantes, ist innovationsfreudig und inspirierend und beruht auf einer soliden konzeptionellen und empirischen Basis. Der 70. Band der AC-Reihe widmet sich dem Funktionscontrolling und vertieft ein Arbeitsfeld, das aus Sicht der Autoren noch nicht ausreichend erschlossen ist und für Controller viele Chancen bietet. Der Band veranschaulicht die Thematik recht facettenreich und liefert vielfältige Impulse für das praktische Engagement der Controller. Die zentrale Botschaft dieses Bandes ist zum einen, Controller müssen Kunden und Wettbewerber stärker in ihre Analysen einbeziehen, und zum anderen ist dem Vernehmen nach eine enge Kooperation mit dem Vertriebsmanagement notwendig. Erfolgreiche Unternehmen binden Controller stärker bei der Erarbeitung und Implementierung von Maßnahmen und Strategien ein, wie es heißt. Dieser Erfolgsbezug der Controllerunterstützung bildet das tragende Fundament der Veröffentlichung. Die Veröffentlichung macht auch deutlich, dass sich angesichts dieser Herausforderungen auch das Controllerprofil weiterentwickeln muss. Insgesamt bietet der neue AC-Band eine thematisch umfassende Darstellung in einem mittleren Detaillierungsgrad, in einer anschaulichen Darstellung und in einem gut lesbaren Sprachstil.

Varnholt, Norbert / Lebefromm, Uwe / Hoberg, Peter

Kostenrechnung und operatives Controlling

München: Oldenbourg Verlag 2009 – 347 Seiten, € 29,80

Hintergrund und Überblick

Den vorliegenden Informationen nach ist Prof. Dr. Varnholt an der FH Worms Geschäftsführer des Instituts für Controlling, Risikomanagement und Ratinganalyse und führt parallel zu seiner Professur zahlreiche Beratungs- und Weiterbildungsprojekte durch. Uwe Lebefromm ist Senior-Instructor bei SAP Deutschland AG & Co. KG sowie Dozent für Controlling mit SAP an der FH Worms, der FH Ludwigshafen und der Berufsakademie Mannheim. Prof.



Dr. Peter Hoberg lehrt an der FH Worms, seine Schwerpunkte sind Controlling und Finanzen. Das Werk verknüpft die Darstellung betriebswirtschaftlicher Grundlagen mit der Anwendung von SAP® ERP®.

Gliederung und Inhalt

Einführung in das interne Rechnungswesen – Kostenrechnungs- und Controllingssysteme – Kosten- und Leistungsartenrechnung – Kostenstellenrechnung und Leistungsrechnung – Controlling mit Innenaufträgen – Prozesskostenrechnung – Kalkulation / Produktkostencontrolling / Kostenträgerstückrechnung – Ergebnis- und Unternehmenscontrolling / Kurzfristige Erfolgsrechnung

Beschreibung und Einschätzung

Das Buch bietet Studierenden und Praktikern einen verständlichen und kompakten Einstieg in das interne Rechnungswesen und seine Umsetzung mit SAP® ERP®. Das Besondere an diesem Buch ist die Verbindung eines einführenden Lehrbuchs in das interne Rechnungswesen mit einer Basis-

darstellung zur Umsetzung mit SAP® ERP®. Rund 130 Abbildungen, zahlreiche Beispiele und eine verständliche Schreibweise bieten eine gut les- und verstehbare Einführung mit hohem Praxisbezug. Hinsichtlich des Controlling-Verständnisses orientieren sich die Autoren an der herkömmlichen Ausrichtung. Der von Weber/Schäffer vorgeschlagene und vom ICV übernommene Ansatz, Controlling als Rationalitätssicherung der Unternehmensführung zu definieren, erscheint den Autoren „zu abstrakt und legt nahe, dass andere Unternehmensfunktionen sich nicht immer rational verhalten“.

Horváth & Partners

Das Controllingkonzept

Beck-Wirtschaftsberater im dtv Nr. 5812 – 343 Seiten, € 14,90

Eines der bedeutendsten Grundlagenwerke zum Controlling liegt nun in der 7., vollständig überarbeiteten Auflage 2009 vor. Es vermittelt in 10 Kapiteln Basiswissen von einer der renommiertesten deutschen Beratungsunternehmen auf dem Gebiet des Controllings. Die Einführung beschreibt u.a. die Grundlagen zum Controllingkonzept, befasst sich mit dem Ausbau des Rechnungswesens zu einem Management Accounting und skizziert in lesenswerter Weise Trends im Controlling.



Niven, Paul R.

Balanced Scorecard

Weinheim: WILEY-VCH Verlag 2009 – 441 Seiten, € 29,90

Die Neuauflage stellt sich als „Arbeitsbuch“ in der Reihe „WILEY Klartext“ vor, der Autor dieser Übersetzung aus dem Englischen ist dem Vernehmen nach Managementberater für Performance-Management und Balanced Scorecard. Den Angaben nach wurde dieses Buch bereits in zwölf Sprachen übersetzt. Es liegt jetzt in aktualisierter und erweiterter Fassung in 2. Auflage vor mit einem Vorwort, das von Kaplan, dem Mitbegründer der Balanced Scorecard (BSC), mit unterzeichnet ist. Das Buch umfasst zwölf Kapitel, die ein breites Spektrum von Erfahrungen und Themen zur BSC abdecken. Es bietet vielfältige Informationen und Hilfen, eine BSC zu implementieren, zu verbessern oder stetig anzupassen. Niven wählt einen erklärenden und beschreibenden, manchmal auch einen plaudernden Sprachstil, der den Leser persönlich anspricht, anschaulich und verständlich ist. Es ist inhaltlich ein Methodenbuch, von der Vermittlung her ein Arbeits- und Erfahrungsbuch mit zahlreichen Beispielen und nützlichen Hinweisen und insgesamt mit viel Substanz.

Wöltje, Jörg

Betriebswirtschaftliche Formelsammlung

Freiburg: Haufe Mediengruppe 2009 – 398 Seiten mit CD-ROM, € 29,80

Das Buch erscheint in 4. überarbeiteter Auflage. Es bietet eine Auswahl wichtiger praxisrelevanter Formeln, Rechenwege und Kennzahlen. Die Neuauflage kann als Arbeitshilfe und als Nachschlagewerk genutzt werden. Die Kennzahlen beziehen sich auf die klassischen Arbeitsbereiche, z. B. Kostenrechnung und Materialwirtschaft. Neu in der 4. Auflage ist das Kapitel Frühindikatoren für Unternehmenskrisen. Auf der CD-ROM findet sich u.a. Rechner zur Break-even-Analyse der Fixkosten und zum Deckungsbeitrag, Betriebsabrechnungsbogen, Investitionsrechnungsverfahren, Kalkulationen, Kennzahlen, Liquiditätsplan usw.

Strategie

Buchholz, Liane

Strategisches Controlling

Wiesbaden: Gabler Verlag 2009 – 313 Seiten, € 29,90

Hintergrund und Überblick

Prof. Dr. Liane Buchholz lehrt dem Vernehmen nach an der Fachhochschule für Wirtschaft, Berlin. Dieses Einführungslehrbuch mit dem Untertitel „Grundlagen – Instrumente – Konzepte“ gibt eine Einordnung des strategischen Controllings in das allgemeine Controlling. Im Hauptteil bietet das Buch einen systematischen Überblick zu den strategischen Controllinginstrumenten. Eine zusammenfassende Darstellung strategischer Konzepte rundet die Neuerscheinung ab.



Gliederung und Inhalt

Grundlagen, z. B. Entwicklung des Controllings, Controlling und Controller – Strategische Controllinginstrumente, z. B. Ressourcen-, Prozess-, Kunden- und Marktanalysen – Strategische Konzepte, z. B. Systematik strategischer Konzepte oder Balanced Scorecard zur Umsetzung der Unternehmensstrategie

Beschreibung und Einschätzung

Das Buch bietet konzentriertes Überblickswissen und richtet sich an alle, die einen Überblick zu den grundsätzlichen Fragen und den vielfältigen Teilaspekten des Strategischen Controllings suchen. Neben Studierenden finden auch Praktiker ein Informationsangebot, zumal sich das Buch zum „Schnelllesen“ eignet und es die Theorie mit einem Anwendungsbezug verbindet. Es vermittelt eine theoretische Struktur, gibt Sicherheit im Begrifflichen und vermittelt eine theoretische Fundierung grundlegender strategischer Fragen. Themen wie beispielsweise Kernkompetenz, Konkurrenzanalyse, Geschäftsfelder, Potenziale usw. erfahren eine kompakte Darstellung vor allem hinsichtlich Problemstellung und Zielsetzung, Funktionsweise und Anwendungsgebiete. Das Buch ist als Lehrbuch konzipiert und enthält den Lehrstoff in einer gelungenen didaktisch aufbereiteten Form. Eine tiefe Gliederung, die Vielzahl der Abbildungen, Anmerkungen am Rande des Buches, vielfältige Hervorhebungen und ein lesefreundliches Layout laden zum Lesen und Blättern ein und sichern eine hohe

Benutzerfreundlichkeit. Neben Überblicks- und Basiswissen vermittelt die Veröffentlichung aufgrund der Art ihrer Aufbereitung auch vielfältige methodische Impulse. Inhaltlich vermisst man etwas die neueren Beiträge von Deyhle und neuere Ansätze wie z. B. Controlling als Rationalitätssicherung von J. Weber.

Kaplan, Robert S./Norton, David P.

Der effektive Strategieprozess

Frankfurt: Campus Verlag 2009 – 364 Seiten, € 49,90

Hintergrund und Überblick

Die Autoren dieser Übersetzung aus dem Englischen sind die Begründer der Balanced Scorecard und damit weltweit bedeutende Management-Vordenker. Das Buch trägt den Untertitel „Erfolgreich mit dem 6-Phasen-System“. Kaplan und Norton sehen ihre Neuerscheinung als konsequente Fortsetzung ihrer bisherigen Arbeiten und Veröffentlichungen. Nach den Worten der Autoren handelt es sich weniger um ein neues Methodenbuch von „Hochschultheoretikern“, sondern in erster Linie um ein klar gegliedertes Praxisbuch auf der Basis vielfältiger empirischer Erhebungen. Über die englischsprachige Website der Autoren „Execution Premium“ ist es möglich, weitere Informationen einzuholen und auch zu den Autoren in Kontakt zu treten (<http://hbp.harvardbusiness.org/ep/> - Stand 16.09.09)



Gliederung und Inhalt

Einleitung – Entwicklung der Strategie – Übersetzung der Strategie – Strategische Initiativen – Ausrichtung der Organisation – Operative Planung – Operative und strategische Lagebesprechung – Besprechungen zum Testen und Anpassen der Strategie – Das Strategiebüro

Beschreibung und Einschätzung

Die Unternehmen, so die Autoren, können inzwischen unter einer großen Anzahl strategischer und operativer Tools wählen. Aber es fehlt jedoch, wie es heißt, ein umfassender Rahmen, um alle diese Instrumente zu integrieren, aufeinander abzustimmen und zu synchronisieren. In diesem Buch präsentieren Kaplan und Norton einen umfassenden Management-Regelkreis in sechs Phasen zur Integration der Managementinstrumente in einen Strategieprozess: Entwicklung und Übersetzung der Strategie, Ausrichtung der Organisation, operative Planung, Testen und Anpassen sowie Kontrolle und Lernen. Die Autoren schlagen eine neue Funktion vor, die sich auf Strategiemangement konzentriert. Sie regen an, einem Strategiebüro die Verantwortung und Befugnis für die Leitung und Koordinierung der Prozesse zur Strategieumsetzung zu übertragen. Auffallend ist ferner u.a. die starke Betonung der Kommunikation. Das Buch ist flüssig und verständlich geschrieben, zahlreiche Abbildungen und textliche Hervorhebungen veranschaulichen und vielfältige Praxisbeispiele bekräftigen die Ausführungen. Es verbindet gut durchdachte methodische Impulse mit nützlichem Praxiswissen, wirkt anregend und anspornend.

Scheuss, Ralph

Handbuch der Strategien

Frankfurt: Campus Verlag 2008 – 408 Seiten, € 39,90

Dieses Buch mit dem Untertitel „220 Konzepte der weltbesten Vordenker“ bietet einen strukturierten Überblick über die aktuellen Strategiekonzepte. Das Handbuch beschreibt und charakterisiert bedeutende Denker aus Europa, Asien und den USA mit ihren wichtigsten Ideen und Strategien für das Business. Kompakte Einschätzungen erleichtern eine Einordnung der jeweiligen Ansätze und ihrer praktische Nutzung. Dr. Ralph Scheuss, internationaler Wettbewerbsstrategie aus St. Gallen, erschließt die Vielfalt, aber auch Komplexität und Gegensätzlichkeit bekannter Konzepte. Der abschließende Beitrag des anregenden Buches zur Strategiekritik ist besonders lesenswert. Weitere Informationen und Leseprobe unter: www.campus.de

Kollmann, Tobias (Hrsg.)

Gabler Kompakt-Lexikon Unternehmensgründung

Wiesbaden: Gabler Verlag 2009 – 448 Seiten, € 29,90

Dieses Lexikon liegt in 2., überarbeiteter und erweiterter Auflage vor. Es enthält nach Verlagsangaben 2.000 Begriffe zum Nachschlagen. Von ABC-Analyse, Abgeld und Ablauforganisation über z. B. Business Angel, Handelsregister, Kommunikationspolitik oder Value Driver bis Zusatzvereinbarung und Zuschuss bietet das Werk vielfältige Aspekte rund um die Unternehmensgründung im Zugriff und damit eine Hilfestellung bei einschlägigen Aktivitäten.

Piekenbrock, Dirk

Gabler Kompakt-Lexikon Volkswirtschaftslehre

Wiesbaden: Gabler Verlag 2009 – 518 Seiten, € 29,90

Das Lexikon erscheint in 3., vollständig überarbeiteter und erweiterter Auflage und bietet nach Verlagsangaben 4.200 Begriffe im Zugriff. Das Werk informiert über grundlegende volkswirtschaftliche Begriffe und Zusammenhänge. Das Lexikon richtet sich an Studierende und an alle, die sich mit volkswirtschaftlichen und wirtschaftspolitischen Themen befassen.

Grünig, Rudolf / Kühn, Richard

Methodik der strategischen Planung

Bern: Haupt Verlag 2009 – 441 Seiten, € 45,-

Diese Neuauflage in 5., überarbeiteter und erweiterter Auflage, vermittelt einen prozessorientierten Ansatz für Strategieplanungsprojekte. Die Autoren befassen sich mit der Idee der strategischen Planung, dem Gesamtprozess, der Projektplanung, der Erarbeitung der Gesamtstrategie und der Geschäftsstrategien sowie mit der Implementierung, Gesamtbeurteilung und Inkraftsetzung der Strategien. Das Buch folgt einem systema-

tischen Aufbau und einem klar strukturierten Planungsprozess. Rund 150 Abbildungen, ein lesefreundliches Layout und ein verständlicher Sprachstil fördern das Lesen und Arbeiten mit diesem Buch. Die thematische Bearbeitung orientiert sich weitgehend an den Problemen der Unternehmenspraxis. Dazu tragen die „Praxis- und Vertiefungsfester“ wesentlich bei. Die 5. Auflage enthält u. a. ein neues Kapitel zur Überprüfung und Erarbeitung von Leitbildern. Dem Praktiker vermittelt das Buch breites Verständnis- und Handlungswissen, Studierende finden ein praxisbezogenes Lehrbuch.

Dziemba, Oliver / Horx, Matthias / Wenzel, Eike

Die Matrix des Wandels

Kelkheim: Zukunftsinstitut 2009 – 80 Seiten mit CD, € 160,-

Das Zukunftsinstitut (www.zukunftsinstitut.de) vermittelt mit dieser neuen Studie die eigene Sicht „wie die Welt nach der Krise aussieht“. Durch die weltweite Krise wird es aus der Perspektive der Autoren in wichtigen wirtschafts- und gesellschaftsrelevanten



Bereichen zu tiefen Zäsuren und weitreichenden Veränderungen kommen. Die Autoren deuten die Krise als einen Beschleuniger für einen Wandel, der aber auch durch weitere Faktoren beeinflusst werde. Die einzelnen Kapitel: Globalisierung 4.0 – Neue Querschnittsbranchen – Neo-Innovation – Back-to-Basic – Female Values – Neo-Technologie – Glokalisierung – Neue Arbeitswelt. Die Darlegungen sind weitgehend grundsätzlicher und abstrakter Natur. Der Band unterstützt die mittel- und langfristige strategische Analyse und das Verständnis möglicher Entwicklungslinien. Die Schreibart und Ausdrucksweise entspricht dem Charakter der zugrundeliegenden wissenschaftlichen Studie. 65 Abbildungen, Tabellen und Grafiken, eine CD-ROM mit 50 ausgewählten Charts sowie ein lesefreundliches Layout fördern die Arbeit mit dieser Veröffentlichung. Weitere Infos und Leseprobe unter: <http://www.zukunftsinstitut.de/verlag/index.php>

Rechnungslegung / Rechnungswesen

Hennrichs / Kleindiek / Watrin (Hrsg.)

Münchener Kommentar zum Bilanzrecht, 1. Ergänzungslieferung zu Band 1

München: Verlag C.H. Beck 2009 – 190 Seiten € 39,-

Band 1 erscheint als Faszikel (Einzelhefte im Loseblattordner). Mit der nun vorgelegten 1. Ergänzungslieferung wird die IFRS-Kommentierung vervollständigt, und zwar zu den Standards IFRS 3 (Unternehmenszusammenschlüsse), IAS 32 (Finanzinstrumente) sowie IAS 36 (Wertminderung von Vermögenswerten). Nähere Informationen zu diesem zweibändigen Gesamtwerk im Rahmen der Reihe „Münchener Kommentar“ unter: <http://www.beck-shop.de/productview.aspx?product=24573&catalog=1>

Coenenberg, Adolf G./Haller, Axel/Schultze, Wolfgang

Jahresabschluss und Jahresabschlussanalyse

Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag 2009 – 1.362 Seiten, € 49,95

Dieser Klassiker liegt in der 21., überarbeiteten Auflage vor mit dem Untertitel „Betriebswirtschaftliche, handelsrechtliche, steuerrechtliche und internationale Grundsätze – HGB, IFRS, US-GAAP“. Das Werk vermittelt umfangreiches Grundlagenwissen zum Themenspektrum Erstellung, Analyse und Theorien des Jahresabschlusses. Mit zweifarbigen Innenlayout, Marginalien, rund 350 Abbildungen und Tabellen sowie Kontrollfragen. Das Buch empfiehlt sich Studierenden und Praktikern als modernes Lehrbuch und Nachschlagewerk. Weitere Informationen und Leseprobe unter: <https://www.schaeffer-poeschel.de/>



Coenenberg, Adolf G./Haller, Axel/Schultze, Wolfgang

Jahresabschluss und Jahresabschlussanalyse – Aufgaben und Lösungen

Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag 2009 – 443 Seiten, € 24,95

Dieser Aufgaben- und Lösungsband in 13., überarbeiteter Auflage ist als ergänzende und vertiefende Lernhilfe zum vorstehenden Lehrbuch konzipiert. Zu sämtlichen Bereichen des Lehrbuchs bietet diese Neuauflage Aufgaben mit ausführlichen Lösungen.

Ernst Christoph, Naumann Klaus-Peter

Das neue Bilanzrecht – Materialien und Anwendungshilfen zum BilMoG

Düsseldorf: IDW-Verlag 2009 – 505 Seiten, € 69,-

MinR Dr. Ernst vom Bundesministerium der Justiz und WP/StB Prof. Dr. Klaus-Peter Naumann, Sprecher des Vorstands des Instituts der Wirtschaftsprüfer in Deutschland e.V. (IDW), sind die Autoren dieser Neuerscheinung. Altes und neues Recht werden in diesem handlichen Buch paragrafenweise synoptisch aufbereitet. Dies fördert die Übersicht zu den zahlreichen Änderungen und Neuerungen. Anwendungshilfen und Praxistipps liefern die den einzelnen Paragrafen zugeordneten Materialien, wie u.a. Regierungsbegründung, Stellungnahme des Bundesrats oder Gegenäußerung der Bundesregierung. Zahlreiche



Schaubilder und Zusammenfassungen veranschaulichen das neue Recht, heben die Veränderungen hervor und „setzen den Leser ins Bild“. Das Buch unterstützt beim Zugang zum neuen Bilanzrecht und erleichtert die praktische Anwendung.

Hendricks, Lukas

Buchführung

München: Verlag C.H. Beck 2009 – 281 Seiten, € 19,-

Das Buch erscheint in 7., völlig überarbeiteter Auflage als Band 3 der Ausbildungsreihe „Bilanzbuchhalter“ auf Basis der neuen Rechtsverordnung zum Geprüften Bilanzbuchhalter/-in DIHK. Der Band vermittelt einen systematischen Überblick zum Themenbereich Buchführung und eignet sich als einführendes Grundlagenwerk.

Eichholz, Rüdiger

Finanzwirtschaftliches Management

München: Verlag C.H. Beck 2009 – 288 Seiten, € 22,-

Das Buch erscheint in 6., verbesserter und überarbeiteter Auflage als Band 2 der Ausbildungsreihe „Bilanzbuchhalter“. Diese Reihe wurde den Angaben nach grundlegend überarbeitet auf Basis der neuen Rechtsverordnung zum Geprüften Bilanzbuchhalter/-in DIHK. Das Lehrbuch behandelt die drei elementaren Funktionen des finanzwirtschaftlichen Managements Finanzierung, Investitionen und Kapitalverwaltung.

Coenenberg/Haller/Mattner/Schultze

Einführung in das Rechnungswesen

Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag 2009 – 573 Seiten, € 39,95

Dieses Buch liegt in 3., überarbeiteter Auflage mit dem Untertitel „Grundzüge der Buchführung und Bilanzierung“ vor. Es vermittelt einem breiten Leserkreis umfassendes Grund- und Verständniswissen über die Funktionsweise des Rechnungswesens, der Buchführung sowie des Jahresabschlusses und der Jahresabschlussanalyse. In der Thematisierung, Aufbereitung und Vermittlung sehr gelungene Veröffentlichung. Weitere Informationen und Leseprobe unter:

<https://www.schaeffer-poeschel.de/>

Gianini, Franz/Riniker, Anton

Konzernrechnung und Konzernrechnungslegung

Zürich: Versus Verlag 2009 – 312 Seiten Theorie/Aufgaben, 108 Seiten Lösungsteil – Buch und Lösungsteil sind nur zusammen erhältlich, gebunden, € 72,-

Das Buch bietet einen vertieften Überblick, es liegt in 3. Auflage vor. Viele Aufgaben mit Lösungen sowie zahlreiche Beispiele ermöglichen die übende Erarbeitung des facettenreichen Gebietes der Konzernrechnung

und Konzernrechnungslegung. Das Buch behandelt die Rechnungslegungsnormen Swiss GAAP FER, IFRS und US GAAP. Es eignet sich insbesondere für Leser in der Schweiz. Weitere Informationen sowie Leseprobe unter: <http://www.versus.ch/verlag/index.cfm>.

Lang, Helmut

Kosten- und Leistungsrechnung

München: Verlag C.H. Beck 2009 – 280 Seiten, € 22,-

Das Werk liegt in 6., völlig überarbeiteter und erweiterter Auflage vor und erscheint als Band 1 der Ausbildungsreihe „Bilanzbuchhalter“ auf Basis der neuen Rechtsverordnung zum Geprüften Bilanzbuchhalter/-in DIHK. Der Band gibt mit zahlreichen Aufgaben, Beispielen und Abbildungen einen fundierten Überblick. Das letzte Kapitel ist besonders erwähnenswert, da es die Neuerungen im Bereich der Kosten- und Leistungsrechnung ausdrucksstark umreißt.

Keun, Friedrich/Protz, Roswitha

Einführung in die Krankenhaus-Kostenrechnung

Wiesbaden: Gabler Verlag 2008 – 295 Seiten, € 34,90

Dieses Buch liegt in der 7., überarbeiteten Auflage mit dem Untertitel „Anpassung an neue Rahmenbedingungen“ vor und zählt zu den Standardwerken auf diesem Gebiet. Prof. Dr. Friedrich Keun lehrt den Angaben nach Betriebswirtschaftslehre an der Fachhochschule Münster und Dipl.-Betriebswirtin (FH) Roswitha Protz ist Referentin der Hessischen Krankenhausgesellschaft e.V. in Eschborn. Das Buch bietet eine übersichtliche und praxisgerechte Einführung.

Online-Produkt

Redmark Steuer- und Wirtschaftsrecht

€ 22,80/Monat / Jahresbezugspreis € 273,60

Nähere Informationen unter: <http://www.haufe.de/shop>

Diese Datenbank bietet ein breites Informationsangebot zu den Themenfeldern Steuern, Recht, Steuererklärungen, Rechnungswesen und Finanzierung, Personal, Finanzverwaltung sowie Rechtsquellen und Urteile. Zahlreiche Arbeitshilfen mit Berechnungen, Formularen, Musterverträge- und schreiben, Checklisten sowie Tabellen und Übersichten erhöhen den Gebrauchsnutzen. Die Startseite verweist auf aktuelle Informationen, Empfehlungen der Redaktion und bietet einen Nutzer-Service. Den Angaben nach umfasst die Datenbank über 600 Fachbeiträge und über 800 Arbeitshilfen sowie einige Tausend Entscheidungen und Verwaltungsanweisungen. Zum Leistungsangebot zählt ferner eine monatliche Fachzeitschrift zu Steuer- und Rechtsänderungen. Der Test dieser Datenbank – sowohl in inhaltlicher Hinsicht als auch unter den Aspekten der Benutzerfreundlichkeit – erbrachte ein gutes Ergebnis.

Organisation

Bullinger, H.-J.; Spath, D.; Warnecke, H.-J.; Westkämper, E. (Hrsg.)

Handbuch Unternehmensorganisation

Berlin: Springer Verlag 2009 – 1.030 Seiten, € 199,95

Dieses Handbuch mit dem Untertitel „Strategien, Planung, Umsetzung“ erscheint in 3., neu bearbeiteter Auflage und zählt zu den umfassendsten Büchern dieser Art. Das Werk setzt den Akzent auf eine ganzheitliche und moderne Organisation und gliedert sich in diese Themenbereiche: 1. Elemente neuer Organisation, 2. Strategische Ausrichtung der Unternehmensorganisation, 3. Planen – Verändern – Umsetzen der Unternehmensorganisation, 4. Betreiben der Organisation, u.a. mit einem Beitrag zum Unternehmenscontrolling. Das übersichtlich gegliederte, benutzerfreundlich aufgemachte Handbuch ist von einem vielköpfigen Expertenteam geschrieben. Das theoretisch gut fundierte Werk orientierte sich am Bedarf der Unternehmenspraxis und definiert den State of the Art der Organisation.

Bornewasser, Manfred

Organisationsdiagnostik und Organisationsentwicklung

Stuttgart: Verlag W. Kohlhammer 2009 – 292 Seiten, € 34,-

Hintergrund und Überblick

Prof. Dr. Manfred Bornewasser lehrt und forscht den Angaben nach am Psychologischen Institut der Universität Greifswald. Das Buch erscheint in der Reihe „Organisation und Führung“. Nach den Intentionen der Herausgeber dieser Reihe soll die Verbindung von wissenschaftlicher Problembehandlung und praktischer Anschaulichkeit die Einzelbände leiten. Das vorliegende Buch verfolgt das Ziel, Ansätze zur Organisationsdiagnostik und die darauf aufbauende Organisationsentwicklung näher darzustellen und zu bewerten. Weitere Informationen und Leseprobe unter Kohlhammer Verlag: http://shop2.kohlhammer.de/shopX/shops/kohlhammer/appDE/nav_home.php

Gliederung und Inhalt

Merkmale einer Organisation – Theorien zur Organisation – Organisationsdiagnostik – Diagnostik der Strukturen und Prozesse – Organisationsdiagnostik im Kontext der Organisationsentwicklung – Change Management – Organisationswandel durch Qualitätsmanagement – Evaluation – Zusammenfassender Überblick

Beschreibung und Einschätzung

Die ersten beiden Kapitel legen das Fundament dieser Veröffentlichung. Im Mittelpunkt stehen vielschichtige Aspekte der Organisationsdiagnostik. Die weiteren Kapitel behandeln mit Organisationsentwicklung, Change Management und Qualitätsmanagement bekannte Ansätze, die Organi-

sation in den erwünschten Soll-Zustand zu überführen bzw. Vorgehensweisen zur Behebung der mit der Diagnostik erkannten Mängel. Die Evaluation bildet eine abschließende, den Zyklus von Diagnostik, Intervention und Effektbewertung beendende Maßnahme, der aufgrund ihrer Bedeutung ein eigenes Kapitel gewidmet wird. Eine Zusammenfassung beschließt die Arbeit. Der Band vermittelt grundsätzliches theoretisches und methodisches Wissen zum tieferen Verständnis der Frage, wie Organisationen hinsichtlich ihres Leistungsstandes beurteilt und welche zielgerichteten Entwicklungsprozesse hieraus abgeleitet werden können. Das Buch fördert und unterstützt die Methodenkompetenz zur Bewertung und Weiterentwicklung von Organisationen. Es ist theoriegeleitet, dies schlägt sich entsprechend in der Art der Darstellung und Vermittlung sowie im Schreibstil nieder. Die Brücke zur Praxis wird jedoch durch Beispiele und praxisbezogene Hinweise und Erfahrungen immer wieder gesucht. Gliederung und Übersichtlichkeit fördern die Benutzerfreundlichkeit. Da sich Organisationen immer mehr und immer schneller verändern müssen, eine recht praxisrelevante Themenstellung.

Vahs, Dietmar

Organisation

Stuttgart: Schäffer-Poeschel 2009 – 606 Seiten, € 29,95

Den Angaben nach leitet der Autor das Institut für Change Management und Innovation (CMI) der Hochschule Esslingen. Das Buch erscheint in 7., überarbeiteter Auflage und stellt sich als Lehr- und Managementbuch vor. Sowohl vom Inhalt als auch von der Aufmachung her ein modernes Buch, das wissenschaftlichen Anspruch (modernes Organisationsverständnis) mit Praxisbezug (Beispiele und Firmenangaben) und hoher Benutzerfreundlichkeit (181 farbige Abbildungen, zweifarbige Innenlayout, Lernziele und Kontrollfragen mit Lösungen) verbindet. Weitere Informationen und Leseprobe unter: <https://www.schaeffer-poeschel.de/>

Olfert, Klaus

Organisation

Ludwigshafen: Friedrich Kiehl Verlag 2009 – 588 Seiten, € 26,-

Die Veröffentlichung erscheint in der Reihe „Kompendium der praktischen Betriebswirtschaft“ und liegt in 15., verbesserter und aktualisierter Auflage vor. Das Lehrbuch gibt einen gestrafften Überblick über das Fach Organisation und behandelt die Grundlagen, Organisationsinstrumente und -entwicklung sowie Aufbau-, Prozess- und Projektorganisation. Der Textteil ist systematisch gegliedert sowie mit vielen Beispielen und Abbildungen versehen. Zahlreiche Kontrollfragen mit Lösungshinweisen sowie ein umfangreicher Übungsteil mit Lösungen ermöglichen ein vertiefendes Lesen und eine mitlaufende Lernkontrolle.

von der Oelsnitz, Dietrich

Die innovative Organisation

Stuttgart: Verlag W. Kohlhammer 2009 – 268 Seiten, € 28,90



Dieser Band mit dem Untertitel „Eine gestaltungsorientierte Einführung“ liegt in 2., vollständig überarbeitete Auflage vor. Der Autor, Prof. Dr. Dietrich von der Oelsnitz, ist den Angaben nach Leiter des Instituts für Organisation und Personal an der TU Braunschweig. Die Neuauflage nimmt den Veränderungsdruck auf, der auf der Unternehmensorganisation lastet, und befasst sich unter vielfältigen Aspekten mit der Organisationsgestaltung und -entwicklung. Innovative Organisationen, so erfährt der Leser, sind vor allem lernende Einheiten. Das Buch bietet eine gelungene Verbindung von theoretischer Fundierung und praktischer Anwendungsorientierung. Es eignet sich zur vertiefenden Auseinandersetzung mit modernen Organisationsthemen.

Ellebracht / Lenz / Osterhold

Systemische Organisations- und Unternehmensberatung

Wiesbaden: Gabler Verlag 2009 – 355 Seiten, € 49,90

Dieses Buch erscheint in 3., überarbeiteter und erweiterter Auflage und stellt sich im Untertitel als „Praxishandbuch für Berater und Führungskräfte“ vor. Es befasst sich insbesondere mit Veränderungsmanagement, Kreativität und Innovation, Strategie- und Prozessmanagement, Krisen- und Konfliktmanagement oder Unternehmenskultur. Weitere Infos unter: www.gabler.de

Wolf, Joachim

Organisation, Management, Unternehmensführung

Gabler Verlag 2008 – 683 Seiten, € 44,90

Diese 3., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage behandelt die 16 wichtigsten Theorien aus dem Bereich Organisation, Management und Unternehmensführung (OMU-Theorien). Diese werden erläutert, anhand verschiedener Kriterien bewertet und verglichen sowie mit Praxisbeispielen unterlegt.

Becker / Kunz / Mayer

Shared Service Center

Stuttgart: Verlag W. Kohlhammer 2009 – 120 Seiten, € 17,90

Hintergrund und Überblick

Dem Vernehmen nach ist Prof. Dr. Dr. habil. Wolfgang Becker Inhaber des Lehrstuhls für Unternehmensführung und Controlling an der Universität Bamberg, Dr. Christian Kunz Habilitand an diesem Lehrstuhl, und Dipl.-Kfm. Benjamin Mayer arbeitet den Angaben nach als Junior Manager bei einem DAX-30 Unternehmen. Dieses Lehr- und Studienbuch widmet sich der Konzeption und Implementierung von Shared Service Centern (SSC), zeigt ihre wachsende Bedeutung für die Wirtschaftspraxis auf und erörtert unter betriebswirtschaftlichen Aspekten mögliche Chancen und Risiken.

Gliederung und Inhalt

SSC als Bestandteil von Unternehmensführung & Controlling – SSC als betriebswirtschaftliches Phänomen – SSC im internationalen Unternehmenskontext – Gestaltung von SSC in internationalen Konzernen – Wertschöpfungsorientiertes Controlling von SSC – Praxisfall. Aufbau des SSC der Henkel AG in Bratislava

Beschreibung und Einschätzung

Das Buch bietet eine grundsätzliche betriebswirtschaftliche Beschreibung und Bewertung des SSC-Konzeptes. Die Veröffentlichung ist argumentativ und ergebnisoffen. Die Autoren arbeiten vielfältige, erfolgsbestimmende Aspekte und vorherrschende Umsetzungs- und Gestaltungsformen heraus. Sie machen deutlich, dass die Einrichtung und der Betrieb von SSC sich nicht per se als wirtschaftlicher Erfolg erweisen. Insofern stellen SSC nach den vorliegenden Darlegungen und Schussfolgerungen kein zwingendes betriebswirtschaftliches Konzept dar. Den Autoren zufolge weisen SSC ein z.T. erhebliches Nutzenpotenzial auf, dessen Erschließung aber stark vom spezifischen Einzelfall sowie von der gelungenen Umsetzung abhängt. Das Buch macht die Komplexität der Themenstellung und die zu prüfenden grundsätzlichen Fragestellungen in kompakter Weise bewusst. Erwähnenswert ist die besondere Betonung sowie das vorgestellte Konzept eines wertschöpfungsorientierten Controllings. Becker und Mitautoren legen eine theoretische Fundierung des Themas mit vielfachem Praxisbezug vor, die die Problematik der SSC verdeutlicht und im Ansatz auch klärt.

Keuper, Frank / Oecking, Christian (Hrsg.)

Corporate Shared Services

Gabler Verlag 2008 – 512 Seiten, € 56,-

Diese 2., überarbeitete und erweiterte Auflage mit dem Untertitel „Bereitstellung von Dienstleistungen“ thematisiert innovative Organisationsformen zur gemeinschaftlichen Nutzung von Ressourcen. Bekannte Unternehmen – wie Siemens IT Solutions and Services, SAP AG, Bearing-Point oder Metaplan – und namhafte Wissenschaftler diskutieren praxisrelevante Ansätze und Entwicklungen. Besonders erwähnenswert ist das Controlling-Kapitel mit fünf Einzelbeiträgen und einem lesenswerten Beitrag zum kundenorientierten Controlling durch interne Kundenbarometer. Weitere Informationen und Leseprobe unter: www.gabler.de

Persönliche Kompetenzen – in eigener Sache

Tracy, Brian / Enkelmann, Nikolaus

Der Erfolgs-Navigator

Wien: Linde Verlag 2008 – 228 Seiten mit CD-ROM, € 24,90

Ein amerikanischer und ein deutscher Erfolgstrainer legen dieses Buch vor mit dem Untertitel „Ohne Stress und Burn-out private und berufliche Ziele verwirklichen“. Hauptgliederung: 1. Was Sie für den Start brauchen.

2. Wie Sie Ihre persönlichen Stärken entwickeln. 3. Wie Sie mit Stress und anderen Belastungen umgehen. 4. Wie Sie sich auf Erfolgskurs halten. Zwei bekannte Trainerpersönlichkeiten verbinden in diesem Buch amerikanisches und europäisches Erfolgswissen und bieten umfangreiches strukturiertes Wissen mit einer Fülle von Tipps und vielfältigen Übungen an.

Püttjer, Christian / Schnierda, Uwe

Das große Bewerbungshandbuch

Frankfurt: Campus Verlag 2007 – 540 Seiten mit CD-ROM, € 19,90

Die vorliegende 3. aktualisierte Auflage befasst sich mit der Vorbereitung der Bewerbung, mit verschiedenen Formen der Bewerbung, dem Vorstellungsgespräch und informiert über das Assessment-Center. Die beiliegende CD-ROM bietet ein Bewerbungstraining. Das Buch ist sehr informativ, anregend und gut aufgemacht.

Worch, Markus

Das kleine E-Mail-Buch

Zürich: Versus Verlag 2009 – 128 Seiten, € 14,90

Die Neuerscheinung ist als Arbeitsbuch konzipiert und bietet zahlreiche Praxistipps, Checklisten, Beispiele und Übungen zum richtigen und bewussten Umgang mit E-Mails. Dabei geht es dem Autor nicht nur um Wissensvermittlung, sondern auch um Verhaltensänderung. Insgesamt ein nützliches und recht hilfreiches Taschenbuch. Weitere Informationen und Leseprobe unter: <http://www.versus.ch/verlag/index.cfm>

Hienerth / Huber/ Süssenbacher (Hrsg.)

Wissenschaftliches Arbeiten kompakt

Wien: Linde Verlag 2009 – 215 Seiten, € 29,20

Das Buch richtet sich an alle, die eine Bachelor- oder Masterarbeit erfolgreich erstellen wollen oder in anderen beruflichen Zusammenhängen wissenschaftliches Arbeiten beherrschen müssen. Das Buch informiert u.a. über Arten und Bewertungskriterien von wissenschaftlichen Arbeiten, Arbeiten mit Literatur oder über Schreiben und Argumentieren. Weitere Informationen und Leseprobe unter: <http://www.lindeverlag.at>

Duden

Das große Buch der Allgemeinbildung

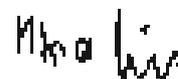
Mannheim: Duden Verlag 2009 – 592 Seiten, € 12,95

Dieses kompakte Lexikon bietet in strukturierter Form die Grundlagen klassischer Allgemeinbildung. 17 übersichtlich gegliederte Themenkreise von Geschichte und Gesellschaft, Kultur und Sprache, Glauben und Denken, Mensch und Leben bis Erde, Naturwissenschaft und Technik bieten mit 7.000 Stichwörter, rund 300 Abbildungen, Grafiken, Karten und Tabellen verständliche Basisinformationen.

Nachwort vom Bücherwurm: Urheber- und Nutzungsrecht

Das „Urheber- und Nutzungsrecht“ zählt zu den wichtigsten Schlüsselwörtern des Verlags- und Medienbereichs. Eine Darstellung der besonders kontrovers und heftig diskutierten Begriffe und Sachverhalten würde sicher urheber- und nutzungsrechtliche Aspekte nach sich ziehen. Das Urheberrecht ist eine besondere Form des Eigentumsrechts. Urheberrechte sind wie die gewerblichen Schutzrechte - also Patente, Gebrauchsmuster und Geschmacksmuster sowie Marken-Güter, für die das geistige Eigentumsrecht gilt. Das Urheberrecht ist somit ein Recht des Autors. Übertragbar sind hingegen, z. B. im Rahmen vertraglicher Vereinbarungen, die Nutzungsrechte. Das Nutzungsrecht, oder auch Verlagsrecht, enthält insbesondere das Recht zur Vervielfältigung und Verbreitung. In neuerer Zeit zeigt sich, in welchem intensiven Spannungsverhältnis diese Rechte stehen. Unter dem Vorzeichen der Wissens- und Internetgesellschaft ist eine kontroverse Diskussion entbrannt. Die Herstellung geistigen Eigentums muss sich lohnen, so eine bekannte Forderung der Medienvertreter. Es sind wirtschaftliche Interessen zu schützen und wirtschaftliche Notwendigkeiten zu beachten. Schließlich kosten Veröffentlichungen Geld. Auch Verleger, Herausgeber und Autoren brauchen entsprechende Anreize. Andererseits werden gerade in der Wissensgesellschaft Daten, Wissen, Ideen zu einem sehr bedeutenden Rohstoff und Gut, vielfältig gesucht und genutzt – und im Verständnis mancher Betrachter „Allgemeingut“. Das Nutzungsverhalten verändert sich, es sind neue Formen der Mediennutzung festzustellen. Zudem fordern die Neuen Medien und die digitale Kommunikation das Urheber- und Nutzungsrecht geradezu fundamental heraus. Kopierfähigkeit und weltweiter Zugriff schaffen neue Rahmenbedingungen. Nicht wenige befürchten schlagwortartig eine Entwicklung: „legal, egal, digital“. Dieses mehrdimensionale Spannungsverhältnis der Nutzungsrechte umfasst nicht nur die Medienkonsumenten und Medienanbieter, sondern durchzieht u.a. auch das Verhältnis von Autor, Herausgeber und Verleger, z. B. im Rahmen der Mehrfachverwertung von Medienprodukten. Rückläufige Auflagen und sinkende Anzeigenerlöse vieler Print-Medien (Druck-Erzeugnisse), eine dynamische technische Entwicklung, in gewissem Umfang veränderte Einstellungen und Werte (Gratismentalität usw.) und andere Entwicklungen verschärfen die Probleme. Dieser Themenkomplex ist ebenso strittig und umstritten wie auch bedeutend für die wirtschaftliche und gesellschaftliche Entwicklung. Diese Diskussion wird uns noch lange begleiten und beschäftigen. Eine sehr spannende und auch fundamentale Frage, wie sich eine Balance zwischen Schutz- und Zugangsrechten einpendelt. Natürlich ist diese Konstellation auch eine Herausforderung für Autoren, Herausgeber und Verlage, die Mediennutzer mit guter Qualität und neuen Ideen zu überzeugen. Was meinen Sie? Was erwarten Sie?

Bis zum nächsten Mal herzliche Grüße und Ihnen persönlich und beruflich alles Gute.



Ihr Alfred Biel

E-Mail: alfred.biel@gmx.de



Siegfried Gänßlen zum 35. Controller Congress

Sehr geehrte Damen und Herren,

Innovationen starten oder Kosten senken? – Nachhaltige Antworten müssen in den Unternehmen gefunden werden. Das Motto des 35. Congress' der Controller, „Intelligentes Controlling: Erfolge sichern, Chancen erarbeiten“, gibt der aktuellen Debatte eine Richtung. Denn wenn Controlling als „betriebswirtschaftliches Gewissen“ die Überlebensfähigkeit der Unternehmen nachhaltig sichern will, muss es natürlich nach vorne denken und innovative Impulse setzen. An allen Stellen in Unternehmen – insbesondere im Management – gilt es heute, Lehren aus der Finanz- und Wirtschaftskrise zu ziehen. Wir müssen ohne Frage künftig viele Dinge anders machen, anstatt einfach fortzufahren wie bisher. Hier ermöglicht ein intelligentes Controlling Führungskräften, gezielt zu entscheiden und schneller aktionsfähig zu sein, aber eben auch neue Wege zu entdecken, um Wachstums- und Ertragspotenziale zu erschließen. So treiben Controller Innovationen in Unternehmen voran, anstatt sie als bloße „Sparkommissare“ oder gar „natürliche Feinde“ jeglicher Neuerung zu behindern.

Wie modernes, innovatives Controlling zu Unternehmenserfolgen beiträgt, zeigen namhafte Experten auf unserem diesjährigen Congress, darunter Dr. Werner Brandt, CFO der SAP AG, als Key-Note-Speaker. Die mustergültige Controlling-Lösung des Jahres wird – in diesem Jahr bereits zum achten Mal – mit dem renommierten ControllerPreis ausgezeichnet. Prof. Dr. Dr. h.c. Jürgen Weber, Vorsitzender des Kuratoriums des ICV, wird die Entscheidung der von ihm geleiteten Jury vorstellen.

Vier Themenzentren setzen auch 2010 wieder die inhaltlichen Schwerpunkte: „Erfolgreiche Liquiditätssteuerung“, „Innovatives Controlling von Services“, „Intelligentes Kostenmanagement und soziale Verantwortung“ sowie „Effektives Konzern-Controlling“. Impulse wird zudem Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Péter Horváth mit seinem Vortrag geben, der Trends im Controlling aus der Sicht der ICV-Ideenwerkstatt vorstellt.

Zum 35. Mal veranstaltet der Internationale Controller Verein (ICV) den Controller Congress.

Top-Themen

Ideenwerkstatt startet durch | ControllingWiki online | White Paper „Bankenrating“ | AK Berlin-Brandenburg im Fokus

Top-Events

■ Controlling Intelligence Adventure 2010

ICV-Regionaltagung in Polen, 27./28. Mai 2010 in Poznan

■ Mitgliederversammlung des ICV

13. Juni 2010, 17.30 Uhr, CongressCenter im Hotel „The Westin Grand München Arabellapark“ in München, Mitgliederversammlung mit Vorstandswahlen

■ 35. Congress der Controller

14./15. Juni 2010 CongressCenter im Hotel „The Westin Grand München Arabellapark“ in München, „Intelligentes Controlling: Erfolge sichern, Chancen erarbeiten“ Teilnahmegebühr: Mitglieder des ICV € 850,-; für Nichtmitglieder € 1.050,-; für Studierende steht auf Anfrage eine begrenzte Zahl von Plätzen zum Sonderpreis von € 175,- zur Verfügung. ACHTUNG: Frühbucher-Rabatt von € 50,- bis 15. April 2010

Infos & Anmeldung:

ICV-Geschäftstelle
Telefon +49 - 89 - 89 31 34 20
www.controllerverein.com

Diese führende Controlling-Fachtagung im zentral-europäischen Raum ist mit ihrem exzellenten Ruf der alljährliche Treffpunkt des Who's Who in Europas Controlling-Community. Ich lade Sie ganz herzlich ein, mit dabei zu sein, und würde mich sehr freuen, wenn ich Sie wieder zahlreich in München begrüßen darf.

Siegfried Gänßlen

Vorsitzender des ICV-Vorstands,
CEO der Hansgrohe AG

Ideenwerkstatt: Rolle des Innovators



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



Dr. Uwe Michel (Horváth & Partners)

Unter der gemeinschaftlichen Leitung von Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Péter Horváth (Aufsichtsratsvorsitzender der Horváth AG und Geschäftsführender Gesellschafter der IPRI gemeinnützige GmbH) und Dr. Uwe Michel (Leiter des Competence Centers Finanzen & Controlling bei Horváth & Partners) hat die neuausgerichtete Ideenwerkstatt am 7. Januar 2010 in einem ersten Treffen aller Mitwirkenden die Arbeit aufgenommen. Aufbauend auf der langjährigen Arbeit von Manfred Blachfellner möchte die Ideenwerkstatt auch weiterhin einen Beitrag zur Wahrnehmung des ICV als Themenführer in der Financial und Controller Community leisten.

Entsprechend der mit dem ICV-Vorstand erarbeiteten Mission soll die Ideenwerkstatt als „fachliche Speerspitze“ die Rolle des Innovators im Controllerverein einnehmen. Durch eine systematische Beobachtung des Controlling-relevanten Unternehmensumfelds und eine frühzeitige Analyse von bestehenden sowie sich abzeichnenden Trends will die Ideenwerkstatt die „Dreamcars“ des ICV für die Weiterentwicklung des Controllings formulieren, welche dann in Fachkreisen oder anderen Projektgruppen in konkrete praxistaugliche Produkte überführt werden sollen.

Für die inhaltliche Arbeit der Ideenwerkstatt konnte ein schlagkräftiges und hochkarätig besetztes Kernteam aus Vertretern von Wissenschaft und Unternehmenspraxis gebildet werden. Als Experten der Controllingpraxis wurden Siegfried Gänblen (Vorstandsvorsitzender Hansgrohe AG), Dr. Lars Grünert (Geschäftsführer

Trumpf Laser GmbH & Co. KG), Karl-Heinz Steinke (Leiter Konzerncontrolling Deutsche Lufthansa AG) und Dr. Uwe Michel (Horváth & Partners) gewonnen. Darüber hinaus kann auf die langjährigen Erfahrungen im Controlling und im ICV von Manfred Remmel, ehemaliger ICV-Vorsitzender, und Manfred Blachfellner zurückgegriffen werden. Abgerundet wird das Kernteam durch die Wissenschaftler Prof. Heimo Losbichler und Prof. Péter Horváth. Unterstützt wird die Arbeit durch Johannes Isensee (wiss. Mitarbeiter bei Prof. Horváth bei IPRI), der als Koordinator und Ansprechpartner fungiert.

Eine regelmäßige Aufgabe der Ideenwerkstatt ist es, die Bedeutung von Trends für die künftige Ausgestaltung des Controllings und die Arbeit des Controllers zu untersuchen. Für die Formulierung der „Dreamcars“ widmet sich die Ideenwerkstatt darüberhinaus in jedem Jahr einem inhaltlichen Schwerpunktthema. Das Team wählte für das Jahr 2010 als Thema den aufkeimenden Wandel von Unternehmen in Richtung „grüner Geschäftsmodelle“ und die sich daraus ergebenden Anforderungen an das Controlling sowie an den Controller aus.

Zahlreiche Studien und Prognosen belegen die Bedeutung eines verstärkten ökologischen Engagements von Unternehmen für den künftigen Unternehmenserfolg. Das Controlling steht dabei in zweierlei Hinsicht in der Pflicht: Zum einen müssen eigene Instrumente und Methoden dahingehend angepasst werden, dass ökologische Aspekte in allen betrieblichen Entscheidungen Berücksichtigung finden. Zum anderen

und damit zusammenhängend muss das Controlling auch einen Wandel in der Wahrnehmung von Entscheidungsträgern im Unternehmen herbeiführen, da nur so tatsächlich auch das Verhalten von Akteuren verändert werden kann.

Ziel der Ideenwerkstatt für das „Dreamcar“ des Jahres 2010 ist somit die Entwicklung einer Roadmap für Unternehmen, welche konkrete Veränderungsbedarfe im Unternehmen und im Controlling für den Wandel in Richtung „grüner Geschäftsmodelle“ aufzeigt. Anhand eines fünfstufigen Schemas – von der Erfüllung ökologischer Standards bis hin zum Schaffen grüner Märkte – soll exploriert werden, wie Controlling und Controller diesen Wandel unterstützen können und welche Änderungen im Controlling vollzogen werden müssen. Neben den Änderungen im Controlling selbst soll untersucht werden, welche Änderungen der Controller im Unternehmen anstoßen kann und wie eine Bewusstseinsänderung herbeigeführt werden kann. Es geht somit sowohl um strategische als auch um strukturelle, prozessuale, instrumentelle und Verhaltensaspekte. ■

Info unter www.controllerverein.com/iw.

Vorstand würdigt Manfred Blachfellner

Der ICV hat am 28. November 2009 den langjährigen Leiter seiner Ideenwerkstatt, Manfred Blachfellner, verabschiedet. Die Laudatio hielt vor 70 Führungskräften aus neun Ländern der stellv. ICV-Vorstandsvorsitzende, Prof. Dr. Heimo Losbichler, die wir hier in Auszügen wiedergeben.

„... Du hast 2001 die Ideenwerkstatt gegründet und nach neun Jahren die Leitung übergeben. Ich weiß, das ist kein Abschied, das ist ein Wechsel der Rollen. Wir glauben, Du hast unendlich viel für uns geleistet und wir möchten Dir dafür wirklich, wirklich herzlich danken.“

... Am 30.01.1978 bist Du Mitglied des ICV geworden, am 07.10.1983 hast Du den Arbeitskreis Österreich III gegründet. ... Du hast dann von 1985 bis 1995 die Vorstandsfunktion be-

kleidet und am 9. Februar 2001 bist Du Leiter der Ideenwerkstatt geworden. ...

Ich möchte vor allem Deine fachlichen und menschlichen Verdienste und Kompetenzen herausstreichen. Fachlich: Wir haben einen Claim im Verein gehabt, „Die Controlling-Kompetenz-Adresse“. Ich denke, Du bist die personalisierte Kompetenz-Adresse im Controlling. Nicht selten habe ich gehört: „Da müssen wir den Manfred fragen!“ oder „Bitte, unbedingt den Manfred in den Arbeitskreis hinein nehmen!“. Du hast keinen akademischen Abschluss, aber Du spielst oft auf der gleichen Augenhöhe wie die Professoren, manchmal auch deutlich darüber. Durch Deinen systemischen Ansatz hast Du ein breites Spektrum an Wissen; von den Hardcore-Finanzthemen bis zu den weichen Themen im immateriellen Bereich. Erstaunlich für mich persönlich ist immer wieder Deine unbändige Neugier nach neuen Dingen um Dich mit neuen Controlling-Themen, die auch noch nicht so nahe am Controlling sind oder noch nicht als Controlling anerkannt werden, immer wieder zu beschäftigen. Dadurch warst Du natürlich auch prädestiniert für den Leiter der Ideenwerkstatt. Als Vorstand haben wir es Dir dabei nicht immer leicht gemacht und wir haben Deine Neugier immer wieder auch budgetär gebremst.

Menschlich möchte ich besonders zwei Faktoren herausheben, die für mich noch deutlich über Deinen fachlichen stehen: Zum einen hast Du Dich nie in den Mittelpunkt gerückt. Du hast Dich immer eher zurück gestellt; ich denke da auch an Deine Entscheidung, aus dem Vorstand zu gehen. Immer wieder um eine Sachlösung für das Gesamte zu ermöglichen, hast Du etwas gemacht, unabhängig davon, ob es für Dich gut oder schlecht war oder was mit Deinem Standing passiert ist. Im Endeffekt hat es Dir aber sehr geholfen, glaube ich; die Wertschätzung im Verein zeigt das.

Zum anderen: die Verlässlichkeit. Wenn man Dich gebraucht hat, warst Du da, ohne wenn und aber. Du warst nicht nur da, Du hast es durchgezogen. Das ist etwas, was Dich ganz besonders auszeichnet. ...“ ■

Film auf www.controllerverein.com
unter „Controlling.TV“

Controlling norddeutsch – hart am Wind



Am 30. und 31. Oktober 2009 trafen sich die vier ICV-Arbeitskreise der Region Nord zur gemeinsamen Tagung „Controlling norddeutsch – hart am Wind“ in der Universitätsstadt Lüneburg. Dies war die zweite Gemeinschaftstagung der AK Nord 1, Nord 2, Nord 3 und Mecklenburg-Vorpommern.

An der Vorbereitung der Tagung hatte das Organisationsteam um Regionaldelegierten Lothar Kuhls mehr als ein Jahr gearbeitet. Das hat sich gelohnt, wie die hohe Teilnehmerzahl von 80 ControllerInnen aus Norddeutschland beweist. Die meisten Teilnehmer arbeiten aktiv in den Nord-AKs mit und nutzen gern die Gelegenheit sich mit den anderen Nordlichtern auszutauschen.

Die Organisatoren setzten bei der inhaltlichen Gestaltung nicht auf externe Referenten, sondern machten jeden AK für einen Vortrag verantwortlich. Das Motto der Tagung, der Seglersprache entlehnt, zog sich wie ein roter Faden durch die Themen. Vom AK Nord 2 berichtete Eberhard Schwarz über seine Erfahrung in der Sanierung von Unternehmen und – besonders interessant – wie Unternehmen in die Krise geraten. „Die wichtigste Aufgabe des Managements ist es, eine Krise zu verhindern“, war seine Quintessenz. Bernd Schumacher vom AK Nord 3 zeigte auf, wie in seinem Unternehmen individuelle Preise für unterschiedliche Distributionsstufen ermittelt und durchgesetzt werden, um Erträge zu sichern und Wachstum zu ermöglichen.

Dr. Antje Krey vom AK Mecklenburg-Vorpommern und Barbara Degen zeigten anhand eines

Unternehmensbeispiels auf, welche Veränderungen das BilMoG für Rechnungswesen und Controlling mit sich bringen werden. Bernd Kretschmann vom AK Nord 1 veranschaulichte, dass die Stadtwerke Flensburg schon geraume Zeit einer steifen Brise im Energiemarkt ausgesetzt sind und sich hier, auch dank eines ausgebauten Controllings, erfolgreich behaupten.

Prof. Norbert Sturm von der gastgebenden Leuphana Universität Lüneburg berichtete von den veränderten Rahmenbedingungen für Studierende und Lehrende durch die Umstellung auf Bachelor- und Masterstudiengänge. Dr. Walter Schmidt, Vorstandsmitglied im ICV, informierte über die jüngsten Entwicklungen des Vereins im Hinblick auf die Internationalisierung und Intensivierung der Facharbeitskreise.

Genug Raum für den persönlichen Austausch unter den Teilnehmern war geboten. Bereits bei der Stadtführung am Vortag und beim anschließenden Dinner gab es die Möglichkeit, neue Kontakte zu knüpfen und alte zu pflegen. Die Kollegen saßen bunt gemischt an den schweren Holztischen im urigen Gasthaus. Von der norddeutschen Zurückhaltung war nicht viel zu spüren. Es wurde ausgiebig geschwätzt, gelacht und diskutiert bis spät in die Nacht.

Im Februar treffen sich die AK-Leiter der Region Nord zur Jahressitzung. Gemeinsam werden Pläne für die nächsten Veranstaltungen gemacht. Vieles spricht dafür, dass spätestens in zwei Jahren „Hart am Wind 2“ folgen wird. ■

Bernd Schumacher

www.Controlling-wiki.com: Denn Controller-Wissen ist für alle da!

Alles begann 2008 beim Sommertreffen des Ausschusses für Öffentlichkeitsarbeit in Zürich. Eigentlich wollte der Ausschuss-Leiter, Herwig Friedag, seine Aufgabe gerade abgeben. Doch dann kam beim Brainstorming plötzlich eine Idee: die Möglichkeiten des Web 2.0 sollten sich auch für den Controllerverein eröffnen. „Wir wollten das Know-how der Controller für alle Interessierten zugänglich machen und eine Möglichkeit zur offenen Diskussion schaffen. Weil es nicht den einen einzig richtigen Weg gibt, sondern viele Wege zum richtigen Ziel“, sagt der Berater aus Berlin. Friedags Ehrgeiz war geweckt: Ein Wiki für Controller wollte man realisieren.

Auch der Vorstand sagte seine Unterstützung bereits im Oktober 2008 zu – obwohl die technische Umsetzung des Vorhabens, der kontinuierliche Ausbau und die Betreuung einige tausend Euro kosten. Die Arbeit am ControllingWiki konnte nun beginnen. Der Ausschuss für Öffentlichkeitsarbeit nahm den Kontakt mit Autoren für relevante Themen und interessante Aufsätze auf. Anmeldungen für 169 Beiträge kamen zusammen. Parallel dazu wurde der technische Unterbau von der Internetagentur Qbus in Rostock vorbereitet.

Bereits im Mai 2009, kein Jahr nach der Geburtsstunde der Idee, ging die Wissensplattform für Controller online. Mit einer Besonderheit: Anders als andere Wikis gibt es im Controlling-Wiki einen Fachbeirat. Dieser prüft die online gestellten Texte. Was für gut befunden wird, erhält das speziell für diese Zwecke entworfene Siegel „ICV-geprüfte Version“, ein Aspekt, der angesichts des hohen fachlichen Anspruchs dieser Plattform nicht nur den Autoren, sondern sicher auch den Lesern wichtig ist. Denn so ist zwar einerseits sichergestellt, dass jeder seinen Beitrag zum ControllingWiki leisten kann. Andererseits kann sich der Leser sicher sein: Wo das Siegel steht, steckt geprüfte Qualität dahinter.

Spam und unseriöse Einträge, die man womöglich auf den ersten Blick gar nicht erkennt, haben damit auf Dauer keine Chance. Der Leiter des ICV-Ausschusses für Öffentlichkeitsarbeit, Herwig Friedag, hat jüngst die Verantwortung für den weiteren Ausbau des ControllingWiki vom bisherigen Verantwortlichen, Jens Obermüller, übernommen. Aktuell setzt sich Friedag u.a. dafür ein, vor allem die inhaltliche Fülle und Bandbreite voranzutreiben. „Die Zugriffszahlen sind besser als erwartet. Die größte Schwierigkeit liegt aber darin Leute zu finden, die mitmachen, indem sie eigene Beiträge einstellen oder

• ControllingWiki ist dazu da, vorhandenes Wissen zu sammeln und weiterzuentwickeln. Es kommt nicht auf die Länge eines Beitrags an – auch kurze Informationen sind wichtig. Entweder angelegt als eigener Artikel oder eingefügt als Absatz in einem passenden, bereits vorhandenen Artikel.

• Sie wollen gerne einen eigenen Artikel einstellen oder vorhandene Beiträge bearbeiten, brauchen aber Hilfe? Schicken Sie eine E-Mail an die ICV-Webredakteurin, Brigitte Dienstl-Arnegger, unter info@dietexterin.com. Sie wird Ihnen gerne weiterhelfen.



Vorhandenes durch zusätzliches Wissen oder andere Sichtweisen anreichern. Jeder ist willkommen!“, betont Friedag abschließend.

So funktioniert es

- Jeder kann mitmachen. Einfach über „Artikel anlegen“ eigenen Artikel einstellen. Oder über „Aktuelle Version bearbeiten“ vorhandenen Artikel ändern.
- Der erste Autor eines Artikels bleibt immer mit Namen sichtbar.
- Die Artikel erhalten unterschiedliche Status. Beim Einstellen erscheinen sie noch als „ungezeichnete Version“. Das Siegel „ICV-geprüfte Version“ erteilt nur der ICV-Fachbeirat.
- Für alle, die einen Artikel suchen, gibt es mehrere Navigationsmöglichkeiten:
 1. Suche-Funktion,
 2. Übersicht über alle vorhandenen Seiten,
 3. Suche über die unterschiedlichen Kategorien.

Fachbeirat des ControllingWiki

Prof. Dr. Andreas Klein ist Professor für Controlling & International Accounting an der SRH Hochschule Heidelberg. Er ist Mitherausgeber des „Controlling-Beraters“ im Haufe Verlag.

Dipl.-Oec. Guido Kleinhietaß ist Trainer und Partner der Controller Akademie. Zu seinen Schwerpunkten zählen Businessplanung, Investitionsrechnung, Kommunikations-Controlling, Kostenmanagement, Verrechnungspreise und Vertriebs-Controlling.

Prof. Dr. Stefan Müller ist Inhaber der Professur für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre am Institut für Betriebswirtschaftliche Steuerlehre der Helmut Schmidt Universität/Universität der Bundeswehr Hamburg, Fachbeirat der Zeitung für Corporate Governance, Mitglied im Leitungsteam des FAK IFRS des ICV und Mitherausgeber des Handbuches der Bilanzierung und des Haufe-HGB-Kommentars.

Dr. Karsten Oehler verantwortet seit Anfang September 2007 den Solution Presales und die fachbezogenen Competence Center bei IBM Deutschland GmbH in Frankfurt. Er ist Lehrbeauftragter an der European Business School in Östlich-Winkel und an der Technischen Universität Darmstadt.

Aus ControllingWiki: „Critical Chain Projekt Management / Critical Chain Projektportfolio Management (CCPM)“

Schaden verspäteter Projekte

Projekte werden nicht rechtzeitig fertig, halten ihre Budgets nicht ein oder liefern nicht die gewünschten Ergebnisse. Dieses Problem wird nicht mehr nur hinter vorgehaltener Hand diskutiert. Suboptimale Performance von Projekten ist nicht nur ärgerlich, belastet den Arbeitsalltag von Mitarbeitern, stresst Führungskräfte und verärgert Kunden, sondern gefährdet auch in erheblichem Maß die Wirtschaftlichkeit und Lebensfähigkeit von Unternehmen: Zu spät erreichte Meilensteine, zu spät gelieferte Projekte führen zu später eingehenden Zahlungen. Terminüberschreitungen bewirken Vertragsstrafen. Liquidität und Wirtschaftlichkeit sind gefährdet; nicht wenige Unternehmen sind daran bereits zugrunde gegangen.

Ursachenforschung

Sucht man nun im einzelnen Projekt nach den Gründen für Verspätungen, sind Schuldige meistens schnell gefunden: Einzelne habe ihren Job nicht rechtzeitig gemacht, das Management hat Prioritäten verschoben, Lieferanten haben nicht oder das Falsche geliefert, Ressourcen waren – trotz bester Planung – nicht verfügbar, der Kunde hat zu langsam reagiert. Anders ausgedrückt: die Anderen sind schuld, dass das Projekt nicht zuverlässig sein konnte.

Projekt- und Multiprojektmanagement sind von Unsicherheit und dessen großen Bruder Murphy geprägt. „Unsicherheit“ bedeutet: niemand weiß, wie lange etwas tatsächlich dauert und was so alles passieren kann. Und „Murphy“ bedeutet: immer dann, wenn wir es am wenigsten gebrauchen können, geht etwas ganz fürchterlich schief. Daher muss ein exzellentes Multiprojektmanagement davon ausgehen, dass Unsicherheit und Murphy existieren und Mechanismen entwickeln, die es ermöglichen DENNOCH in time, in budget und in content zu liefern.

Das von Eliyahu M. Goldratt im Rahmen der „Theory of Constraints“ entwickelte „Critical

Chain Projektmanagement“ basiert auf den vorstehend genannten Überlegungen. Seit der Veröffentlichung seines Romans „Die kritische Kette – das neue Konzept im Projektmanagement“ im August 2002 haben tausende von Unternehmen Critical Chain erprobt und erfolgreich angewandt. Mit der Implementierung von Critical Chain erreichen Unternehmen normalerweise innerhalb kurzer Zeit:

- 95 % der Projekte sind in time – ohne Kompromisse bezüglich Budget und Content
- Die Laufzeit der Projekte verkürzt sich um wenigstens 25 %
- Mit denselben Ressourcen leistet das Unternehmen 35 % mehr Projekte

Obwohl eine solche Verbesserung auf den ersten Blick nur mit großen Anstrengungen erreichbar zu sein scheint, basiert Critical Chain Projektmanagement auf der Umsetzung von drei einfachen Regeln, die im Folgenden dargestellt werden:

1. Projekte staffeln
2. Sicherheiten bündeln
3. Umsetzung managen

Regel 1: Projekte staffeln Hintergrund

Aufgrund der Erfahrung, dass Projekte oft zu spät fertig werden oder ihren Termin nur mit großen Anstrengungen halten oder am Ende Kompromisse bezüglich Budget oder Content/Qualität gemacht werden, um den Termin doch noch zu halten, tendieren Unternehmen (insbesondere die Projektmanager) dazu, neue Projekte so früh wie möglich zu starten.

Folgen und Auswirkungen

Wenn jedes Projekt so früh wie möglich gestartet wird, sind (zu) viele Projekte gleichzeitig in Bearbeitung. Dadurch treten in Multiprojektorganisationen drei übliche Folgen auf:

- De-Synchronisation: Die verschiedenen Bereiche des Unternehmens bearbeiten die Projekte. Die Projektmanager versuchen jeweils, das von ihnen gemanagte Projekte mit der höchsten Priorität zu versehen. Die Wahrscheinlichkeit, dass

alle Bereiche den genau gleichen Prioritäten folgen ist sehr gering. Die Fertigstellung eines Projektes ist aber davon abhängig, dass alle Bereiche ihre Arbeit im Projekt in der notwendigen Reihenfolge abgeschlossen haben.

- Dünne Ressourcenverteilung: Die einzelnen Projekte werden mit weniger Ressourcen ausgestattet als es für einen schnellen Fortschritt der einzelnen Projekte optimal wäre.
- Multitasking: Aufgaben werden zugunsten anderer Aufgaben unterbrochen, die ihrerseits wieder unterbrochen werden.

Jeder dieser drei Effekte führt zu einer Verlängerung von Aufgaben und Projektdurchlaufzeiten. Damit schließt sich der Teufelskreis:



Abbildung 1: Teufelskreis im Multiprojekt-Management

Lösungsansatz

Projekte werden gestaffelt, ihr Start wird systematisch verzögert. Dadurch sind weniger Projekte gleichzeitig in Bearbeitung, die o.g. drei negativen Folgen treten weniger auf. In Folge dessen werden die Projekte kürzer (weshalb man es sich wiederum erlauben kann, weniger Projekte gleichzeitig in Arbeit zu haben). Der Teufelskreis wird durchbrochen.

Implementierung

Diesen Lösungsansatz umzusetzen, ist allerdings nicht banal, denn es gibt einige offene Fragen...

Lesen Sie den ganzen Artikel unter:
www.controlling-wiki.com

ICV White Paper „Bankrating 2010“ mit Praxisempfehlungen erschienen

Der Internationale Controller Verein (ICV) hat ein White Paper „Bankrating 2010“ veröffentlicht. Die Autoren, Yvonne Braxmeier, Treasury Manager, Hansgrohe AG, und Mag. Dietmar Buchner, Abteilungsleiter Kredit-Management, Oberbank AG, arbeiten die elementaren Informations- und Instrumentalfunktionen des Ratings heraus. Die Autoren informieren über die Kriterien und Methoden der Bankbewer-

tung, sensibilisieren für Probleme des Beurteilungsverfahrens, regen zu einer aktiven Einflussnahme an und geben konkrete Handlungsempfehlungen für Controller.

Um „die Controller für den Kampf um Ratingeinstufungen zu wappnen“, werfen die Autoren zunächst einen Blick hinter die Kulissen und skizzieren, wie eine Bank „tickt“. Das bankinterne Rating als Basis für alle relevanten Entscheidungen im Firmenkundengeschäft werde in der Praxis weitgehend standardisiert und von der Vertriebsseite der Banken soweit wie möglich getrennt. Das bedeute, die Ratingkompetenz habe in letzter Konsequenz nicht der Markt, sondern die „Marktfolge“ – somit die „graue Eminenz im Hintergrund“ – mit nur ganz seltenem Kontakt zum Kunden. Bankintern bestehe eine völlig neue Situation: Heute muss der Firmenkundenberater seine Kunden „intern verkaufen“.

Das White Paper gibt Anregungen, wie Unternehmen „ihren“ Bankberater fit für bankinterne Ratingdiskussionen machen. Es brauche ein grundsätzliches Verständnis des Geschäftsmodells und natürlich ein exzellentes Reporting, das für Externe leicht verständlich und plausibel aufgebaut ist. Keine „Zahlenfriedhöfe“, sondern ein kundenfreundliches Paket an Informationen und Argumenten werde benötigt.

„Für ein positives Rating muss Vertrauen aufgebaut und kontinuierlich erneuert werden“, so eine Empfehlung. Die Autoren plädieren für ein „proaktives Bank Relationship Management“. Dabei gehe es neben der Intensivierung der Informationsbereitstellung und Professionalisierung des Reportings in erster Linie um das Entwickeln einer partnerschaftlichen Vertrauensbasis. „Aktive Kommunikation bildet hierfür die unerlässliche Basis.“ Erläutert werden die Anforderungen an regelmäßige Reports, aktuelle Bankenspiegel, SWOT-Analysen und an die Darstellung des eigenen Risikomanagements. Empfohlen werden Informationen nicht nur zu festen Terminen, Firmenkundenbetreuer sollten bei Veränderungen frühzeitig ins Vertrauen gezogen werden. Neben dem Blick in den

Rückspiegel und einem schlüssigen Budget für das Folgejahr spiele die Strategieplanung eine wesentliche Rolle: „Wer seinen Businessplan bislang der Bank vorenthalten hat, sollte dies schleunigst ändern.“

Die Autoren geben im White Paper auch Empfehlungen zur Gestaltung des Ratinggesprächs. Darin heißt es: „Fordern Sie dieses Jahresgespräch aktiv ein und bereiten Sie sich auf das Thema vor. Nehmen Sie sich dabei auch mal Kompetenz aus finanzfremden Unternehmensbereichen in das Gespräch mit, wie zum Beispiel Ihren Vertriebsleiter.“

Die ICV-Experten widmen sich dann über eine kurzfristige Finanzplanung hinausgehend weiteren Maßnahmen, um die Finanzsituation und das Rating nachhaltig sicher zu stellen und Verbesserungspotenziale zu heben. „Oberstes Ziel sollte dabei sein, die Finanzierung für die nächsten Jahre auf eine feste Basis zu stellen und dabei auf eine ausreichende Diversifizierung zu achten, denn auch in Zukunft gilt: ‚Cash is King!‘“

Das Dokument beschließen Braxmeier und Buchner so: „Im Kampf um die bezahlbare Liquidität möchten wir die Unternehmen bestärken, das Thema Rating 2010 proaktiv anzugehen und trotz aller zu erwartenden Widrigkeiten, Mut und Kampfgeist nicht zu verlieren. Schließlich wird auch die Finanzbranche in Zukunft darauf angewiesen sein, ihr Eigenkapital zu verzinsen und da der Handel mit riskanten Assets zu schmerzlichen Verlusten geführt hat, bleibt die Hoffnung, dass die Mittel wieder vermehrt dem klassischen Kreditgeschäft zugeführt werden.“

Das White Paper wurde von Yvonne Braxmeier und Mag. Dietmar Buchner in Zusammenarbeit mit Alfred Biel, Leitender Fachredakteur des ICV, und Conrad Günther, ICV-Geschäftsführer, und Siegfried Gänblen, ICV-Vorstandsvorsitzender, erarbeitet. Das Dokument steht im vollen Wortlaut auf der ICV-Website www.controllerverein.com in der Rubrik „Controlling-Wissen“ zum Download bereit. ■

Brandaktuell



Der ICV-Vorstand hat auf seiner Sitzung vom 15.01.2010 gem. § 7 Ziff. 2 der Satzung mit Wirkung ab dem 1. Januar 2010

Conrad Günther als Geschäftsführer des ICV für eine weitere Amtsperiode von vier Jahren bestellt.

Rainer Stelzer, Leiter des ICV-Arbeitskreises Gesundheitswesen CH und langjähriges Mitglied im Ausschuss Öffentlichkeitsarbeit, ist zum Direktor der Zürcher Privatklinik Bethanien ernannt worden.

Der Internationale Controller Verein hat seine neue **Image-Broschüre** in einer englischen Version herausgebracht. Diese steht auf der ICV-Website unter dem Pfad „Englische Seite“ – „Association“ – „Self-Image“ als PDF-Datei zum Download bereit.



Vorstand tagt turnusmäßig mit Kuratorium



Am 14./15. Januar hat die erste Vorstandssitzung 2010 des ICV, zum Teil gemeinsam mit dem ICV-Kuratorium, stattgefunden. Dabei wurden die wesentlichen Vorhaben des neuen Jahres und der Entwurf des Budgets beraten. Schwerpunktthemen waren auch der 35. Congress der Controller, die Öffentlichkeitsarbeit und ein Key-Account-System zur Förderung von Firmenmitgliedschaften.

Am Vormittag fanden gemeinsame Beratungen mit dem Kuratorium (Bild) zum Stand der Arbeit und den Schwerpunkten im neuen Jahr statt. Daran nahmen die ICV-Kuratoren Prof. Dr. Dr. h.c. Jürgen Weber, Vorsitzender des Kuratoriums, Otto Beisheim School of Management, Institut für Management und Controlling (IMC), Vallendar; Dr. Dr. h.c. Albrecht Deyhle, Stellv. Vorsitzender des Kuratoriums, Ehrenvorsitzender des ICV, Controller Akademie AG, Gauting/München; Dr. Wolfgang Berger-Vogel, Linz; Prof. Dr. Christoph Binder, ESB Reutlingen - Business School, Reutlingen University; Dr. Richard Lutz, DB Mobility Logistics AG, Berlin; Ragnar Nilsson, CIO CONSULTS Nilsson-Executive-Consulting GmbH, Mülheim; Hillert Onnen, BLG Logistics Group AG & Co. KG, Bremen, Prof. Dr. Utz Schäffer, Otto Beisheim School of Management, Institut für Management und Controlling (IMC), Vallendar, und Dr. rer. pol. h.c. Frank-J. Weise, Vorstandsvorsitzender Bundesagentur für Arbeit, Nürnberg, teil.

Jürgen Weber stellte in der gemeinsamen Sitzung die neuesten Resultate der mit dem WHU-Controllerpanel erarbeiteten Langzeit-

studie „Controlling im Zeichen der Krise“ vor. Darin wird u.a. untersucht, wie sich die Krise auf das Aufgabenspektrum der Controller, auf die Planung in den Unternehmen und auf den Umgang der Controller mit der Krise auswirkt. Kuratorium und Vorstand kamen überein, die Studienergebnisse in die inhaltliche Ausrichtung der Vorstandsarbeit einfließen zu lassen.

Business-Plan wird umgesetzt

Am Nachmittag setzte der ICV-Vorstand seine Sitzung fort, daran nahmen Siegfried Gänßlen (Vorsitzender), Prof. Dr. Heimo Losbichler (Stv. Vorsitzender), Conrad Günther (Geschäftsführer), Marcus Haegi, Dr. Walter Schmidt und Dr. Bernd Schwarze sowie als Gast Hans-Peter Sander (Presseverantwortlicher) teil. Dr. Adriana Lewandowska (PL) hat sich für die Sitzung entschuldigt.

Neben dem erreichten Stand und aktuellen Aufgaben bei der Umsetzung des ICV-Business-Plans standen diverse Themen auf der Agenda. Schwerpunkte waren das Budget 2010, die Vorbereitung des 35. Congress der Controller (14./15. Juni 2010 in München), ein Key-Account-System zur Förderung von ICV-Firmenmitgliedschaften sowie inhaltliche und organisatorische Fragen der Öffentlichkeitsarbeit.

Bei den Beratungen zum ICV-Business-Plan standen die Fokussierung der Themen und die Ziele für 2010 im Mittelpunkt. Unter anderem sollen zum Jahresende 25 Firmenmitgliedschaften geschlossen, ein Key-Account-System

tem aufgebaut, ein durchgängiges Konzept für ICV-Fachkreise (FAK) erstellt, die neue Ideenwerkstatt erfolgreich gestartet, die Mitgliederzahl außerhalb des deutschsprachigen Raumes lt. Business Plan erreicht und die Qualität der Arbeitskreisarbeit gesteigert sein.

Intensiv beriet der Vorstand das Budget 2010, das ein ausgeglichenes Ergebnis trotz wirtschaftlich schwieriger Zeiten ausweisen soll. Entsprechende notwendige Änderungen am ersten Entwurf wurden diskutiert und werden nun mit den jeweiligen Verantwortlichen erörtert.

Bei der Diskussion zur Öffentlichkeitsarbeit des ICV fand die neue Gestaltung der Vereinseiten im „Controller Magazin“ und deren Ausweitung auf zehn Seiten Umfang Anerkennung. Beim Projekt Web 2012 rückte der Vorstand die Verbesserung der Navigation der ICV-Website als Aufgabe für den Ausschuss ÖA/Internet in den Mittelpunkt. Die Arbeit des Leitenden ICV-Fachredakteurs, Alfred Biel, und Fach-Veröffentlichungen 2010 (White Paper, Interview, zwei Statements, Buch-Besprechungen etc.) wurden erörtert. Der Vorstand beriet zudem Aufgaben/Kompetenzen/Verantwortungen-Regeln zwischen Vorstand, Leitendem Fachredakteur, Presseverantwortlichem und Ausschuss für Öffentlichkeitsarbeit.

Bei den Beratungen zum 35. Congress der Controller (14./15. Juni in München) standen die abschließende Programmplanung, Fragen der internationalen Ausrichtung und eine intensive Teilnehmerwerbung im Mittelpunkt. Ab Ende Januar soll das Programm veröffentlicht werden. In Vorbereitung auf die Mitgliederversammlung 2010 wurden Ehrungen verdienstvoller Mitglieder beraten.

Der Vorstand befasste sich in seiner Sitzung auch mit einem Key-Account-System des ICV zur Förderung von Firmenmitgliedschaften. Ein Vorschlag von Heimo Losbichler wurde angenommen. Zum geplanten Mitgliederwachstum sollen auch intensivere Kooperationen mit Hoch- und Fachschulen beitragen. Seit der letzten Vorstandssitzung erreichte Fortschritte wurden in diesem Zusammenhang ebenso beraten, wie Fragen einer Mitgliedschaft für Studenten von Master-of-Controlling-Studiengängen. ■

Porträt Arbeitskreis Berlin-Brandenburg: Da ist Leben drin!

Der Arbeitskreis wurde 1990 als AK Berlin-DDR gegründet. Ziel war der fachliche Austausch zwischen Kollegen aus Ost und West. Die Grenzen sind gefallen, nicht zum Nachteil dieses AKs: Heute ist der AK Berlin-Brandenburg einer der aktivsten Arbeitskreise des ICV.

1993 erarbeiteten die AK-Mitglieder ein „Selbstverständnis“, in dem die Ziele der gemeinsamen Arbeit dokumentiert wurden. Darin ist unter anderem zu lesen, dass es gilt, „durch die gemeinsame kontinuierliche Arbeit die Controlling-Philosophie in der Region zu verbreiten. Diese Arbeit basiert auf den unterschiedlichen Erfahrungen der Mitglieder und den Lehrinhalten der Controller Akademie. Der Arbeitskreis wendet sich vorwiegend an Controller von Unternehmen, bei denen Entwicklungsarbeit im Controlling zu leisten ist. Der Arbeitskreis legt seinen Schwerpunkt auf die gemeinsame Erar-

beitung von für die Praxis verwertbaren Ergebnissen, weniger auf die Präsentation fertiger Rezepte. Dies schließt nicht aus, dass erfolgreiche Lösungen externer Fachleute von Fall zu Fall eingebracht werden können.“ Diese Erklärung ist die Basis einer äußerst erfolgreichen Arbeit.

Ein Blick auf die Seiten des AK Berlin-Brandenburg auf der Webseite des ICV unter www.controllerverein.com zeigt einen besonders aktiven und aufgeschlossenen AK, der in diesem Jahr sein 20-jähriges Bestehen feiert.

5 Fragen an die AK-Leiterin



Bärbel Kuhn ist AK-Leiterin seit April 2005, sieht sich aber weder an der Spitze noch im Zentrum ihres AK. Vielmehr möchte sie gleich an dieser Stelle betonen: „Nur mit tatkräftiger Unterstützung des 8-köpfigen Leitungsteams sind die Aktivitäten des AKs in ehrenamtlicher Tätigkeit möglich!“ Seit 2002 nimmt Bärbel Kuhn regelmäßig am AK Berlin-Brandenburg teil. In den 2 Jahren davor nahm sie eher sporadisch an den Veranstaltungen des AK Berlin und AK Berlin-Brandenburg teil.

1. Nachwuchsprobleme: Kennen wir nicht oder gehören zu unseren Sorgen?

Kennen wir nicht! Dafür gibt es mehrere Gründe. Zum einen haben wir in der Region durch die engagierte Arbeit aller Mitglieder und eine aktuelle, sehr aussagekräftige Website einen sehr guten Stand und Ruf. Außerdem ist gerade unsere Arbeitsweise der aktiven Mitarbeit an tagesaktuellen oder auch bisher wenig erschlossenen Themen im Controlling reizvoll. Die AK-Mitglieder finden hier die Möglichkeit, sich über interessante Themen auszutauschen, an neuen Themen zu arbeiten und davon zu partizipieren. Außerdem können sie sich hier auch „ausprobieren“. So präsentieren unsere jungen Controller vor 15–20 „wohlgesonnenen“ Zuhörern ihre Arbeit im Rahmen der Arbeitskreistagungen. Dafür bekommen sie – wenn sie wollen – konstruktives Feedback. Ein weiterer Grund, für den Nachwuchs attraktiv zu sein, ist die Vielzahl der neben den 2-tägigen AK-Tagungen angebotenen Veranstaltungen wie Stammtische und Abendveranstaltungen. So kann vor einer Verpflichtung zur Mitarbeit erst mal „geschnuppert“ werden, was uns viele neue Kontakte bringt. Dies geht (zeitlich) begrenzt, dann erwarten wir schon auch „etwas zurück“. Zu guter Letzt auch für junge Menschen interessant: Wir bieten einen guten Mix von Fach- und Managementthemen, aber auch vielfältige Möglichkeiten, die persönlichen „soft skills“ zu verbessern. Wer erst mal dabei ist und sich einbringt, merkt auch schnell, dass wir im Verein durchaus nicht nur arbeiten.

2. Die größte Stärke des Arbeitskreises ist...

... das breite und zeitlich sehr dichte Angebot von Aktivitäten. Dies führt zu einer engen Bindung der Mitglieder untereinander. Sie partizipieren dadurch auch in ihrer täglichen Arbeit und Spaß macht es auch. Dies geht aber nur, weil wir erstens in einem Gebiet agieren, das verkehrstechnisch gute Voraussetzungen bietet, obwohl auch da schnell 30 bis 40 km zurückzulegen sind, und zweitens ein Leitungsteam und Mitglieder haben, die sich dem Selbstverständnis konsequent verschreiben und alle ohne auf eigene Vorteile zu achten „in einer Richtung an einem Strick ziehen“ – eben uneigennützig zum gegenseitigen Vorteil handeln. Dass ich mit der Leitung dieses Teams in diesem Sinne auch meinen Beitrag leiste, ist sicher auch einer der Erfolgsfaktoren. Aber eben nur einer.

3. Was uns derzeit am meisten beschäftigt, ist...

... unser nächster, der 46. AK, erstmals gemeinsam mit einem polnischen AK. Je 10–12 deutsche und polnische AK-Mitglieder werden sich im April zum Thema „Was kann das Controlling zu einer nachhaltigen Unternehmensführung beitragen“ treffen. Der Vorbereitungsaufwand dafür ist deutlich höher, das erste Treffen der Vorbereitungsgruppe in Poznan verspricht aber wieder eine interessante Veranstaltung. Wir sind alle gespannt.

4. Wichtigstes Fachthema im Bereich Controlling ist derzeit für uns...

Ein „wichtigstes“ Thema gibt es nicht. Wir sehen das Bekanntmachen und die gemeinsame Diskussion zu Themen des modernen Controllings als einen wesentlichen Teil unserer AK-Arbeit an. Deshalb stehen derzeit Themen wie „nachhaltiges Controlling“ und in den Abendthemen „BilMoG“, „Ethik in der Unternehmensführung“ oder „Mediation in Unternehmen“ im Fokus. Immer wichtiger wird das „Rückbesinnen“ auf ein vernünftiges Aufwand-Nutzen-Verhältnis auch oder gerade wegen aller zur Verfügung stehenden IT-technischen Möglichkeiten.

5. Arbeitskreisleiter zu sein, finde ich...

... ausgesprochen spannend.

Jung und engagiert



Mit gerade mal 29 Jahren ist Fabian Walther ein sehr engagiertes Mitglied im ICV. Neben seiner Position als stellvertretender Leiter des AK Berlin-Brandenburg ist der sportliche Berliner (Basketball und Langstreckenlauf) für die Kontakte zu den Hochschulen zuständig. „Dahinter verbirgt sich unser Interesse, Studenten mit unseren Praxiserfahrungen in Form von Vorträgen zusätzliche Perspektiven zu geben. Des Weiteren sind wir daran interessiert, den Verein und den Arbeitskreis Berlin-Brandenburg unter den Studierenden in der Region bekannt zu machen und dafür zu begeistern“, erklärt Fabian Walther, ICV-Mitglied seit 2005. Daneben unterstützt er die Vorbereitung der Controlling Innovation Berlin (CIB) mit dem Schwerpunkt Controlling-Nachwuchspreis.

Der heutige Referent Accounting/Reporting bei Alba Management, Berlin, hat schon seit langem ein Faible fürs Controlling. Nach der Ausbildung zum Speditionskaufmann folgte deshalb das Studium der Wirtschaftswissenschaften mit Schwerpunkt Rechnungswesen/Controlling. Seine Diplomarbeit hat er zum Thema „Better Budgeting in der praktischen Anwendung“ verfasst. Für die erste Stelle als Produktionscontroller ging es zu Dr. Mann Pharma/Bausch & Lomb, Berlin, bevor der Wechsel zum heutigen Arbeitgeber kam. „Ich beschäftige mich seit jeher gerne mit Controlling relevanten Inhalten“, sagt der 29-Jährige. Deshalb nimmt er nicht nur regelmäßig an den Veranstaltungen des AK Berlin-Brandenburg und an der CIB teil. Er hat darüber hinaus an der Hochschule für Wirtschaft und Recht in Berlin eine praktische Vortragsreihe mit bislang zwei Veranstaltungen pro Semester initiiert. ■

Wärmste Atmosphäre im winterlichen Poznan

Am 22./23. April wird die zweite deutsch-polnische Arbeitskreistagung des ICV stattfinden. Das erste Vorbereitungstreffen für diese Tagung fand am 9. Januar in Poznan mit deutschen und polnischen Kollegen statt.

Das deutsche Team (Silke Lehmann, Kerstin Hoffmann, Ralf Thiede, Michael Böhrenz, Herwig Friedag) reiste per Bahn nach Poznan, wo es von AK-Leiter Dariusz Gulczynski empfangen wurde. An der Universität wurden wir von unseren polnischen Kollegen (Dariusz Gulczynski, Agnieszka Matysiak, Justyna Debska, Malgorzata Podskarbi, Marian Kubiak, Rafal Kubiak) herzlichst begrüßt. Lautes deutsch-englisch-polnisches Stimmengewirr war zu hören, wir kamen sofort miteinander ins Gespräch.

Nach „offizieller“ Begrüßung und Vorstellung haben wir über die Ausgestaltung der AK-Tagung diskutiert. Das Thema: „Aufbau eines nachhaltig wirkenden Controllings“. Nun ging es darum, die Thematik gemeinsam zu beleuchten und Schwerpunkte zu identifizieren: Wie kann ein strategischer Ansatz eine nachhaltige Entwicklung sichern? Wie kann sinnvolle Redundanz erreicht werden? Wie kann ein Unternehmen Flexibilität erreichen? Wie können operative und strategische Elemente im Berichtswesen verbunden werden? Wie kann ein Unternehmen Ideen generieren, welches Unternehmensklima ist dazu notwendig? Wie können Abhängigkeiten vermieden werden? Kann ein auf Ökologie basierendes Geschäftsmodell nachhaltig sein?

Das Volkswagen-Werk in Poznan, der Autozulieferer Magna, eine polnische Brücken- und Straßenbaufirma, die Dussmann-Gruppe – in der Diskussion wurden viele Beispiele aus unserer Praxis angeführt. Von Berlin nach Poznan sind es nur knapp 300 km – und so kurz diese Distanz, so gleich sind auch die Herausforderungen im Controller-Alltag. Während der Diskussion kristallisierten sich die Schwerpunkte für die Arbeitskreistagung heraus:

1. Gleichgewicht zwischen operativem und strategischem Geschäft

2. Unterstützung von Veränderungsprozessen, Innovationen durch das Controlling
3. Redundanz mit dem Ziel der Flexibilität
4. Ökologie als Teil des Geschäftsmodells
5. Bewertung von Wissen

Diese Themen werden bis April als Grundlage für die Gruppenarbeit ausgearbeitet.

Am Nachmittag kam Dr. Adrianna Lewandowska (ICV-Vorstand) zu uns und brachte eine Geburtstagsstorte mit – Dariusz Gulczynski erhielt zu seinem Ehrentag ein Geburtstagsständchen auf englisch, deutsch und polnisch.

Nach der gemeinsamen Arbeit hatten wir noch Gelegenheit, einen kleinen Rundgang durch Poznan zu unternehmen. Beeindruckend ist das ehemalige kaiserliche Residenzschloss und gleich daneben in repräsentativer Lage die ICV-Geschäftsstelle. Neben historischen Bauwerken bietet Poznan auch zum Shoppen jede Menge Spaß. Am Abend mussten wir dann für die Rückreise aufbrechen. Geschneit hatte es den ganzen Tag; würde der Euroexpress aus Warschau pünktlich nach Berlin abfahren? Unsere Begleiterinnen Adrianna Lewandowska und Justyna Debska harrten geduldig mit uns aus, übersetzten die Ansagen und holten Informationen an der Auskunft. So zog es sich fast 3 Stunden hin und dann kam endlich der Zug aus Warschau.

In Berlin kamen wir etwas müde an, aber den Tag in Poznan werden wir in allerbesten Erinnerung behalten. Unser besonderer Dank gilt auch Justyna Debska für die perfekte Vorbereitung. Vor allem aber haben wir sehr engagierte und sympathische Kollegen kennen gelernt, mit denen wir gemeinsam beim Arbeiten Spaß hatten. Auf das nächste Treffen im April in Berlin freuen wir uns sehr und wir sind uns sicher, dass die zweite deutsch-polnische Arbeitskreistagung gelingen wird. ■

(Info: Kerstin Hoffmann)

Ausschuss für Öffentlichkeitsarbeit treibt Projekte weiter voran



Der Ausschuss für Öffentlichkeitsarbeit des ICV hat sich im Januar in der Geschäftsstelle in Gauting zur Jahresplanung 2010 getroffen. Im Fokus der beiden Sitzungstage stand die Über-einkunft, die gestarteten Projekte – neue Website, ControllingWiki, Blog, Twitter, zehn statt

drei Vereinsseiten im Controller Magazin – erfolgreich fortzusetzen. Da der dafür vorhandene Budgetrahmen eng gefasst ist beschloss der Ausschuss, 2010 vorerst keine relevanten neuen Projekte in Angriff zu nehmen. Die geplante Einführung einer CBC Controlling Business Community wird auf den Sommer 2010 verschoben, vorausgesetzt, dass die Vorstandsmitglieder dann Möglichkeiten zur Finanzierung sehen. Da nach Absprache mit dem Vorstand ab sofort Werbeanzeigen auf den Folgeseiten des ICV-Webauftritts möglich sind, könnten höhere Anzeigen-Erlöse als 2009 möglich sein. Interessenten für eine Anzeigenschaltung auf der ICV-Webseite können sich ab sofort bei der Webredaktion unter info@dietexterin.com melden.

Bei der Sitzung wurden auch die Statistiken des Jahres 2009 besprochen. So haben sich die

Jahreszugriffe auf die ICV-Websites zwar insgesamt um 2% auf 635.000 verringert, die Aufenthaltsdauer der Besucher hat sich jedoch weiter erhöht (7,3 Mio. page impressions). Mit der Verlagerung von Visits zu Blog und ControllingWiki liegt der ICV im Trend von Web 2.0.

Um die Internationalisierung voranzutreiben, sollen „ICV- Landespressebeauftragte“ (für Österreich, Schweiz, Zentraleuropa) gewonnen werden. Ihre Aufgabe wird die inhaltliche Pflege der nationalen ICV-Seiten sein. Darüber hinaus sind sie zuständig für die Lieferung von Artikeln für E-News und die Vereinsseiten „ICV im CM“.

Um den Mitgliedernutzen besser herauszustellen, wird ein Bereich „Mitglieder“ auf der ICV-Homepage eingerichtet, der die Angebote, die nur Mitgliedern zugänglich sind, umfassend darstellt. ■

Termine Arbeitskreise

Arbeitskreis Berlin-Brandenburg

26. Themenabend am 03.03.2010, 18.00 Uhr
Wie schreibe ich einen Wirtschaftsartikel?

Arbeitskreis West I

61. Sitzung am 09.03.2010 Fachhochschule Paderborn „Quo Vadis Controlling“. In diversen Arbeitsgruppen werden die Teilnehmer unter anderem ein „Controlling-Audit“ auf Basis eines Reifegradmodells erarbeiten. Dazwischen wird ein Vortrag eines externen Referenten zum Thema „Inhouse Forderungsmanagement“ zu hören sein.

Fachkreis Kommunikations-Controlling

Treffen am 11./12.03.2010 in Frankfurt/M.
Thema: u.a. Redaktion Statement

Arbeitskreis West III

50. Sitzung am 18.03.2010, 15:59 – 19.03.2010, 17:00, Ort: wird noch abgestimmt
Kleines Jubiläum: 50. Sitzung unseres Arbeitskreises!
Themen: Liquiditätsmanagement (incl. Forderungen, Pensionszusagen u.a.); Controller's Rolle aus Bankensicht (u.a. hinsichtlich Rating)

Arbeitskreis Weser-Harz

25. AK-Treffen am 18./19. März 2010
Thema: Marketing des Controllings
Vorabendthema: Stadtmarketing/ Stadtentwicklung in Celle

Arbeitskreis Thüringen

Frühjahrstagung am 19.03. bis 20.03.2010
Thema: Strategie, Info: Thomas Gross
Mail: icv@gross.or.at

Arbeitskreis Rhein-Neckar

19.03.2010, 09:00 Fa. Rala, Ludwigshafen
Moderne Budgetierung und integrierte Unternehmensplanung

Fachkreis Controlling und Qualität

Plenum 20. Sitzung am 26.03.2010, 10:00, Köln (Flughafen)

Arbeitskreis Ulm

3. Termin der dreiteiligen Veranstaltungsreihe „Leadership Intelligence – Einfach führen und strategisch kontrollen“
Freitag, 26. März 2010, 13.30 – 17.30 Uhr
Wanzl Metallwarenfabrik GmbH
89340 Leipheim

Branchen-Arbeitskreis Banken

Arbeitskreis-Sitzung am 22.04.2010 – 23.04.2010 in Zürich

Arbeitskreis Berlin-Brandenburg

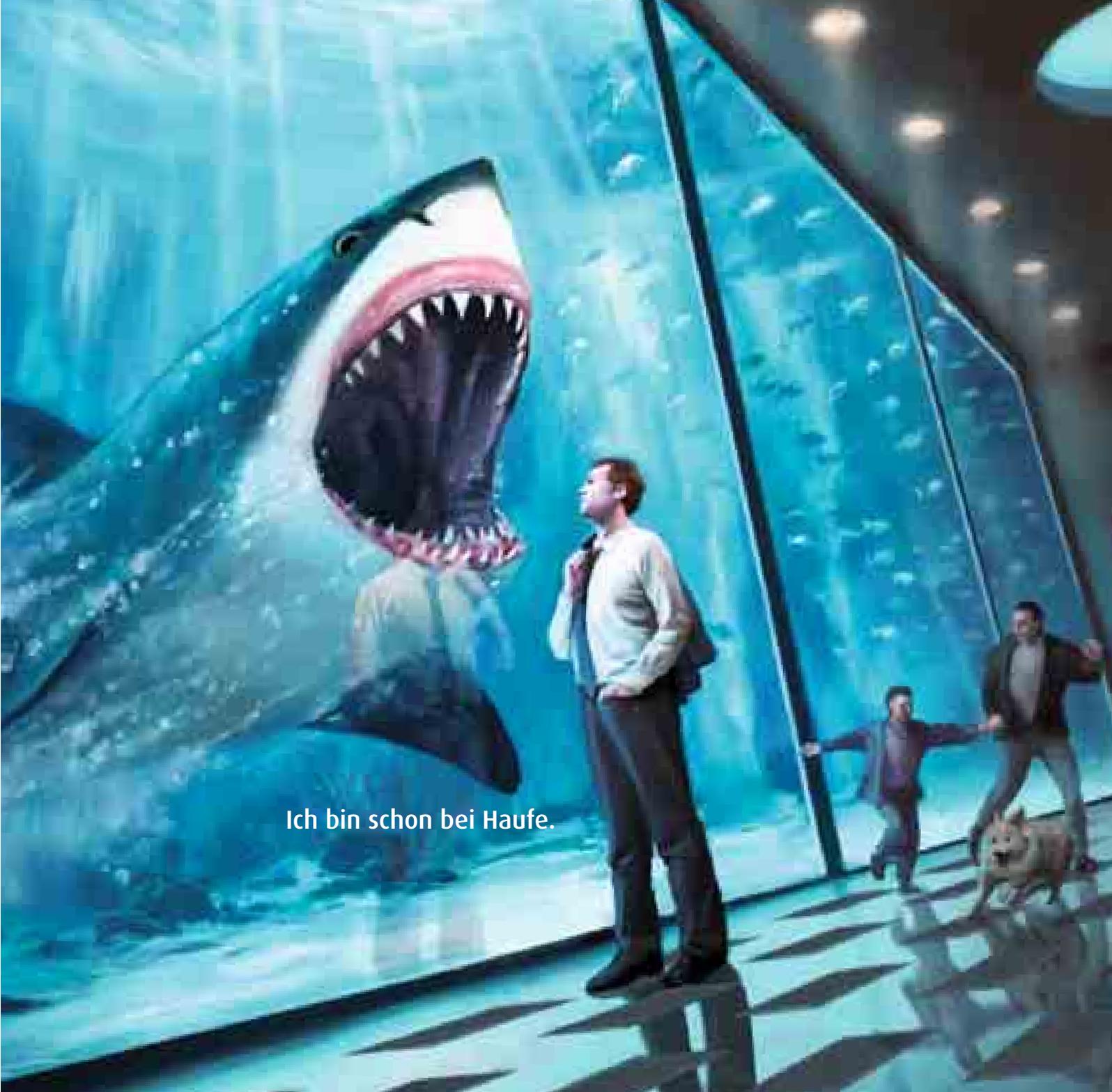
46. AK-Tagung am 22.- 23.04.2010
Tagung mit dem polnischen AK Poznan und Wroclaw: Was kann das Controlling zu einer nachhaltigen Unternehmensführung beitragen?

Arbeitskreis Heilbronn-Künzelsau

10. Arbeitskreistagung am 30. April 2010 bei der R. STAHL Schaltgeräte GmbH in Waldenburg
- Werksrundgang
- Facts und Figures
- Vortrag „Treasury“
Zur Jubiläumsveranstaltung wird der AK-Leiter Rainer Linse einen kleinen Rückblick in Bildern vorbereiten.

Arbeitskreis Bodensee/Allgäu

Frühjahrs-Tagung am 07.05.2010, 09:00 Uhr EADS in Immenstaad am Bodensee
- Leadership Intelligence – einfach führen und strategisch kontrollen
- Bilanz-Modernisierungs-Gesetz (BilMoG)
- Power of Influence – die Kunst der non-verbalen Kommunikation



Ich bin schon bei Haufe.

Mit Haufe sind Sie bei der Planung auf der sicheren Seite. Versprochen.

Der UnternehmensPLANER begleitet Sie in jeder Phase Ihres Business – bei der Gestaltung neuer Finanz- und Geschäftspläne, der betriebswirtschaftlichen Bewertung neuer Projekte oder vor Bankgesprächen.

Neu: inkl. telefonischer Erstberatung durch erfahrene Unternehmensberater.

Weitere Informationen:
www.haufe.de/A09009



Haufe...

Controlling kann so einfach sein!



„Wir sparen wertvolle Arbeitszeit, unsere Planung und betriebswirtschaftliche Überwachung haben seit der Einführung von Corporate Planner enorm an Qualität gewonnen.“

Jens Schünemann, Wohnungsbaugesellschaft Pasewalk GmbH

Überzeugen auch Sie sich.
www.controlling-software.de

Corporate
Planning 