

Konzepte und Ansätze zum Risiko- und Rentabilitätsmanagement in Unternehmen

Schudea & SilverConsult GmbH, Düsseldorf

www.silverconsult.de

www.interne-revision.net

www.internal-audit-in-europe.com

www.mehrwissen-mehrerfolg.de

www.mehrumsatz-wenigerkosten.de

www.erp-systeme-vergleich.de

Inhaltsübersicht

Inhaltsübersicht

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis

1 Unternehmensführung als risikobehaftete Zone. Einführung in das Rentabilitäts- und Risikomanagement

1.1 Ökonomische Ziele des handelnden Objektes „Unternehmen“

1.2 Zusammenhänge zwischen „Rentabilität“ und „Risiko“

1.3 Rentabilitäts- und Risikomanagement innerhalb des Untersuchungsobjektes

1.4 Zielsetzung und Aufbau dieser Arbeit

2 Rentabilitäts- und Risikoanalyse von betrieblichen Prozessen

2.1 Früherkennungsanforderungen der Rentabilitäts- und Risikopotentiale

2.2 Einflussfaktoren der Beurteilung von Rentabilitäts- und Risikoaspekten

3 Ausgewählte Instrumente des Rentabilitäts- und Risiko-Managementsystems in praktischer Anwendung

3.1 Rechtliche Managementinstrumente der Rentabilität und des Risikos im Unternehmen

3.2 Technische Managementinstrumente der Rentabilität und des Risikos im Unternehmen

3.3 Arbeitsprozessorientierte Managementinstrumente der Rentabilität und des Risikos im Unternehmen am Beispiel der Auftragsabwicklung

3.4 Finanzwirtschaftliche Managementinstrumente der Rentabilität und des Risikos im Unternehmen

3.5 Management der steuerrechtlichen Aspekte

4 Abschlussbemerkungen und Fazit. Modellversuch des Rentabilitäts- und Risikomanagements

4.1 Grundprinzipien der Transparenz	
4.2 Management-Informationssysteme	
4.3 Kontrollmechanismen und interne Revision	
4.4 Abschließender Bewertungsversuch	
5 Rentabilitäts- und risikoorientierte Kennzahlen wichtiger Prozesse	
5.1 Ausgewählte Kennzahlen der Beschaffung	
5.2 Ausgewählte Kennzahlen der Produktion	
5.3 Ausgewählte Kennzahlen der Logistik	
5.4 Ausgewählte Kennzahlen des Absatz- und Marketingbereichs	
5.5 Ausgewählte Kennzahlen des Personalbereichs	
5.6 Ausgewählte Kennzahlen der EDV	
5.7 Ausgewählte Kennzahlen des Finanzbereichs	
Literaturverzeichnis	

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsübersicht	I
Inhaltsverzeichnis	II
Abbildungsverzeichnis	V
Abkürzungsverzeichnis.....	VI
1 Unternehmensführung als risikobehaftete Zone. Einführung in das Rentabilitäts- und Risikomanagement	1
1.1 Ökonomische Ziele des handelnden Objektes „Unternehmen“	5
1.1.1 Gewährleistung der Rentabilität als unternehmerisches Ziel	5
1.1.2 Risikominimierung als oberstes Gebot einer Unternehmung.....	9
1.2 Zusammenhänge zwischen „Rentabilität“ und „Risiko“	12
1.3 Rentabilitäts- und Risikomanagement innerhalb des Untersuchungsobjektes	15
1.3.1 Einfluss auf die Aufbauorganisation im Unternehmen	15
1.3.2 Einfluss auf die Ablauforganisation im Unternehmen	19
1.4 Zielsetzung und Aufbau dieser Arbeit	23
25	
2 Rentabilitäts- und Risikoanalyse von betrieblichen Prozessen.....	25
2.1 Früherkennungsanforderungen der Rentabilitäts- und Risikopotentiale	25
2.1.1 Informationsgewinnung als Beginn des Managementprozesses	25
2.1.1.1 Problematik der Informationsaktualisierung	
2.1.1.2 Problematik der Relationalität und Relativität von Informationen	
2.1.1.3 Problematik der Informationswahrnehmung.....	
2.1.2 Innerbetriebliche Organisation und ihre Informationsflüsse	34
2.1.3 Reaktionsfähigkeit im Unternehmen.....	41
2.2 Einflussfaktoren der Beurteilung von Rentabilitäts- und Risikoaspekten	44

2.2.1 Immaterielle Einflussgrößen	45
2.2.2 Materielle Risikobereitschaft	47
2.2.3 Unternehmenskultur	50
3 Ausgewählte Instrumente des Rentabilitäts- und Risiko-Managementsystems in praktischer Anwendung	52
3.1 Rechtliche Managementinstrumente der Rentabilität und des Risikos im Unternehmen 52	
3.1.1 Gesetzliche Bestimmungen	52
3.1.2 Risiken aus Schadensersatzpflichten und gesetzlicher Haftung.....	59
3.1.3 Zivilrechtliche Möglichkeiten der Vertragsgestaltung.....	60
3.2 Technische Managementinstrumente der Rentabilität und des Risikos im Unternehmen 71	
3.2.1 Produktionstechnik	71
3.2.2 EDV-Technik und –Sicherheit.....	74
3.2.3 Kaufmännische Organisation des Produktionsbereichs	77
3.3 Arbeitsprozessorientierte Managementinstrumente der Rentabilität und des Risikos im Unternehmen am Beispiel der Auftragsabwicklung	80
3.3.1 Vorbereitung und Fertigstellung von Kundenaufträgen	82
3.3.2 Prozessorientiertes Beschaffungsmanagement	91
3.3.2.1 Bedarfsanforderung und Bestellung.....	
3.3.2.2 Warenempfang und Disposition auf Produktionsabschnitte	
3.3.2.3 Probleme bei der Bewertung von Vorräten	
3.3.3 Produktionsprozess und Fertigungsauftrag	100
3.3.3.1 Fertigungsplan- und Fertigungsauftrag	
3.3.3.2 Produktionsfeinplanung und –steuerung.....	
3.3.3.3 Darstellung der Produktionskosten	
3.3.3.3.1 Aufteilung und Zuordnung	110
3.3.3.3.2 Aktualisierungsproblematik	114
3.3.4 Fakturierungsprozess und Kundenkreditmanagement	118
3.3.4.1 Fakturierung	118
3.3.4.2 Kundenkreditmanagement	
3.3.5 Die Beeinflussung des betrieblichen Umfelds: Marketing, Verbraucherverhalten und Wirtschaftspolitik	127
3.3.5.1 Marketing und Marktstrategie.....	
3.3.5.2 Verbraucherverhalten	129
3.3.5.3 Management von wirtschaftspolitischen Aspekten	
3.4 Finanzwirtschaftliche Managementinstrumente der Rentabilität und des Risikos im Unternehmen	132
3.4.1 Kosten/Erlös-Controlling.....	132
3.4.1.1 Ist-Kosten-Aufstellung. Abstimmung zwischen Finanzbuchhaltung und Controlling	132
3.4.1.2 Plankostencontrolling	134
3.4.1.3 Investitionscontrolling	138
3.4.2 Cash-Flow-Management	141
3.4.2.1 Liquiditätsmanagement	141

3.4.2.2 Hedging	145
3.5 Management der steuerrechtlichen Aspekte	149
3.5.1 Besteuerungsformen	150
3.5.2 Zeitpunkt der Gewinn- und Verlustrealisierung	151
3.5.3 Bilanzwahlrechte und –pflichten	153
3.5.3.1 Abschreibungen	153
3.5.3.2 Bewertungsmethoden des Vorratsvermögens	153
3.5.4 Beteiligungen an verlustbringenden Unternehmen	155
3.5.5 Steuerungsmechanismen der Umsatzsteuer	157
4 Abschlussbemerkungen und Fazit. Modellversuch des Rentabilitäts- und Risiko- managements	160
4.1 Grundprinzipien der Transparenz	162
4.1.1 Personalmanagement	164
4.1.1.1 Stellenbeschreibungen	164
4.1.1.2 Zielvereinbarungen	165
4.1.1.3 Vier-Augen-Prinzipien	167
4.1.1.4 Personalentwicklung	168
4.1.2 Informationsgewinnung	169
4.2 Management-Informationssysteme	170
4.2.1 Bilanzierungsansätze und deren Rollen für das Risiko- und Rentabilitäts- management	174
4.2.2 Investitionsplanung	175
4.2.3 Aufträge und Auftragsplanung	176
4.2.4 Einkauf und Bestellwesen	177
4.2.5 Projekt-Management	178
4.3 Kontrollmechanismen und interne Revision.....	180
4.4 Abschließender Bewertungsversuch	183
5 Rentabilitäts- und risikoorientierte Kennzahlen wichtiger Prozesse.....	186
5.1 Ausgewählte Kennzahlen der Beschaffung	187
5.2 Ausgewählte Kennzahlen der Produktion.....	189

5.3 Ausgewählte Kennzahlen der Logistik.....	192
5.4 Ausgewählte Kennzahlen des Absatz- und Marketingbereichs	194
5.5 Ausgewählte Kennzahlen des Personalbereichs.....	196
5.6 Ausgewählte Kennzahlen der EDV.....	198
5.7 Ausgewählte Kennzahlen des Finanzbereichs	199
Literaturverzeichnis.....	203
Tabelle 1 Erwartungen diverser Anspruchsgruppen an eine Unternehmung.....	4
Tabelle 2 Probleme der Rentabilitätsermittlung	7
Tabelle 3 Prozessbeispiele im Unternehmen	20
Tabelle 4 Entwicklungsphasen einer Information im Unternehmen	26
Tabelle 5 Mögliche Beziehungen von Datenbanktabellen	31
Tabelle 6 Kritische Prozesse im innerbetrieblichen Informationsfluss	40
Tabelle 7 Beispiele für Risiken in verschiedenen Unternehmensbereichen	42
Tabelle 8 Unternehmerisch relevante Rechtsgebiete und Gesetze	53
Tabelle 9 Beispielhafte Aufzählung rechtlich relevanter Problemfelder für ein produ- zierendes Unternehmen	54
Tabelle 10 Fehlerhafte zivilrechtliche Rechtsgeschäfte.....	61
Tabelle 11 Arbeitnehmerhaftung	68
Tabelle 12 Internetressourcen für Gesetzesänderungen.....	69
Tabelle 13 Betrachtungsbereiche der technischen Risiken im Unternehmen.....	71
Tabelle 14 Maßnahmen zur Datensicherheit.....	74
Tabelle 15 Beispiele für konkrete Datensicherheitsmaßnahmen	75
Tabelle 16 Teilprozesse des Auftragsabwicklungsprozesses.....	82
Tabelle 17 Einsatzgebiete von Preisdifferenzierungen	84
Tabelle 18 Typische Risiken der Auftragserfassung hinsichtlich der Kommunikation und ihrer Lösungen	90
Tabelle 19 Lieferantenauswahl.....	94
Tabelle 20 Buchung materialwirtschaftlicher Bewegungen.....	98
Tabelle 21 Kosten betrieblicher Prozesse und ihre Verrechnungsprobleme	111
Tabelle 22 Weiche Zielvereinbarungen	166
Tabelle 23 Gegenstandsbereiche der internen Revision	182

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1 Darstellung des Risikos nach dem Ursache-/Folgeprinzip.....	9
Abbildung 2 Zusammenhang zwischen Rentabilitäts- und Risikomanagement im Unternehmen	14
Abbildung 3 Zusammenhang zwischen Risiko und Rentabilität.....	14
Abbildung 4 Beispielhafte Darstellung einer Aufbauorganisation im Unternehmen	16
Abbildung 5 Beispiel der Darstellung eines Vertriebsprozesses	20
Abbildung 6 Blaupause für komplexe Prozessdarstellungen.....	21
Abbildung 7 Beispiel für einen Beschaffungsprozess	22
Abbildung 8 Die differenzierte Betrachtung der Informationsströme im Unternehmen ..	38
Abbildung 9 Faktoren unternehmerischer Risikobereitschaft.....	49
Abbildung 10 Beispielhafte Darstellung der Zuständigkeiten in einer juristischen Stabsstelle.....	57
Abbildung 11 Das Management von Ersatzteilen	73

Abbildung 12	Die unternehmerischen Hauptprozesse.....	80
Abbildung 13	Abhängigkeiten bei der Auftragsvorbereitung und -erfassung	85
Abbildung 14	Beispiel eines Fertigungsauftrages (Stahlrohrbearbeitung)	101
Abbildung 15	Verschachtelung von Fertigungsaufträgen	103
Abbildung 16	Unübersichtliche Struktur der Fertigungsaufträge.....	104
Abbildung 17	Toleranzgruppen und Chargenausprägung	105
Abbildung 18	EDV-Systemseitige Umsetzung des Fertigungsauftrags	106

Abkürzungsverzeichnis

AfA	Absetzung für Abnutzung
AG	Aktiengesellschaft
AGB	Allgemeine Geschäftsbedingungen
AGBG	Gesetz über Allgemeine Geschäftsbedingungen
AktG	Aktiengesetz
AMBV	Arbeitsmittelbenutzungsverordnung
AN	Arbeitnehmer
ArbSchG	Arbeitsschutzgesetz
ArbSichG	Arbeitssicherheitsgesetz
ArbStättV	Arbeitsstättenverordnung
AußHG	Außenhandelsgesetz
BbergG	Bundesberggesetz
BCG	Boston Consulting Group
BDSG	Bundesdatenschutzgesetz
BetrVG	Betriebsverfassungsgesetz
BFH	Bundesfinanzhof
BGB	Bürgerliches Gesetzbuch
BGH	Bundesgerichtshof
BImSchG	Bundesimmissionsschutzgesetz
BPR	Business Process Reengineering
BrSchG	Brandschutzgesetz
BSI	Bundesamt für Sicherheit in der Informationstechnik
bspw.	beispielsweise
B-to-B	Business to Business
B-to-C	Business to Consumer
bzgl.	bezüglich
ChemG	Gesetz zum Schutz vor gefährlichen Stoffen
CNC	Computerized Numerical Control
CWKG	Chemiewaffenkonventionsdurchführungsgesetz

EK	Eigenkapital
ESTG	Einkommensteuergesetz
ESTR	Einkommensteuerrichtlinien
evtl.	Eventuell
f.	folgende
ff.	fortfolgende
FEK	Fertigungseinzelkosten
FGK	Fertigungsgemeinkosten
FIFO	First In First Out
FK	Fremdkapital
FL	Fertigungslöhne
FM	Fertigungsmaterial
F&E	Forschung und Entwicklung
GeschmMG	Geschmacksmustergesetz
ggf.	gegebenenfalls
GLD	Verfahren der gleitenden Durchschnitte
GK	Gemeinkosten
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
GmbHG	Gesetz betreffend die Gesellschaften mit beschränkter Haftung
GSG	Gerätesicherheitsgesetz
GuV	Gewinn- und Verlustrechnung
HGB	Handelsgesetzbuch
HIFO	Highest In First Out
hrsg.	Herausgegeben
Hrsg.	Herausgeber/in(nen)
i. d. R.	in der Regel
idw	Institut der Wirtschaftsprüfer in Deutschland e. V.
IFRS	International Financial Reporting Standards
IIR	Deutsches Institut für interne Revision
InVZulG	Investitionszulagengesetz
IuK	Information- und Kommunikationstechnologie
KGV	Kurs-Gewinn-Verhältnis
KonTraG	Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich
KPV	kontinuierliche Prozessverbesserung
KrW-/AbfG	Kreislaufwirtschafts- und Abfallgesetz
KSchG	Kündigungsschutzgesetz
KStG	Körperschaftssteuergesetz
LAN	Local Area Network
LIFO	Last In First Out

LOFO	Lowest In First Out
lt.	laut
o.g.	oben genannte(s/r/n)
MarkenG	Markengesetz
m. E.	meines Erachtens
MitbestG	Mitbestimmungsgesetz
MGK	Materialgemeinkosten
NOPAT	Net Operating Profit After Taxes
PatG	Patentgesetz
PPS	Produktions- (Fein-) Planungssystem
ROCE	Return On Capital Employed
RoI	Return in Investment
RONA	Return On Net Assets
s.	siehe
S.	Seite(n)
SEKF	Sondereinzelkosten der Fertigung
SGB	Sozialgesetzbuch
sog.	sogenannte(s/r/n)
StVO	Straßenverkehrsordnung
t	Zeit(punkt)
TD	Transportdisposition
UIG	Umweltinformationsgesetz
UrHG	Urheberrechtsgesetz
UStG	Umsatzsteuergesetz
u. U.	unter Umständen
UVPG	Gesetz über die Umweltverträglichkeitsprüfung
UWG	Gesetz gegen den unlauteren Wettbewerb
VwGK	Verwaltungsgemeinkosten
WACC	Weighted Average Cost of Capital
WAN	Wide Area Network
WD	Warendisposition
ZPO	Zivilprozessordnung
z. T.	zum Teil
zzgl.	zuzüglich

1 Unternehmensführung als risikobehaftete Zone. Einführung in das Rentabilitäts- und Risikomanagement

Das Hauptobjekt der betriebswirtschaftlichen Betrachtung, „das Unternehmen“, kann aus unterschiedlichen Blickwinkeln analysiert werden. Die Palette der wissenschaftlichen Ansätze, die hierbei herangezogen werden können, ist sehr breit und vielfältig. So kann ein Unternehmen sehr streng unter rein ökonomischen Aspekten betrachtet werden. In diesem Fall dient eine wirtschaftliche Betätigung der Vermehrung des betriebseigenen Vermögens und somit letztendlich den Eigentümern bzw. Aktionären. Damit wird ein Unternehmen dann aufgebaut bzw. es wird in ein bereits bestehendes Unternehmen durch eine entsprechende Beteiligung investiert, wenn ein Mehrwert¹ hinsichtlich des geleisteten Mitteleinsatzes sehr wahrscheinlich generiert werden kann. Hierbei wird deutlich, dass ein Investor sein Engagement in der Regel als Finanzanlage betrachtet. Im Zuge einer solchen Erwartung wird einem Unternehmen nicht nur die Vermögenserhaltung aufgebürdet, sondern das gesamte im Unternehmen eingesetzte produktive Kapital soll mit den erwirtschafteten Gewinnen den Anteilseignern einen Zusatznutzen verschaffen.

Aus ökonomischer Sicht ist ein Unternehmen mit vielerlei Risiken konfrontiert: Änderungen in den Kundenbedürfnissen, technologische Innovationen der Wettbewerber, Währungs-, Zins- und Preisschwankungen auf internationalen Geld-, Termin- und Rohstoffmärkten, Tarifstreiks, Imageverlust durch ein schlechtes Krisenmanagement bzw. „Managementfehler“ usw.. Abstrakt formuliert, liegen die Quellen des wirtschaftlichen Risikos einer Unternehmung also in fehlenden bzw. mangelhaften Informationen und (auch als Folge dessen) im fehlerhaften menschlichen Verhalten begründet.

Ein so verstandenes Unternehmen wird sich mit anderen Alternativen, die für die Kapitalgeber auf dem Markt möglich sind, messen lassen müssen. Seitens der Investoren ist es allzu verständlich, dass das in einem Unternehmen eingesetzte Kapital nicht nur eine marktgerechte Verzinsung in Höhe weitgehend risikofreier Anlagen (wie staatliche Bonds) erwirtschaften soll. Darüber hinaus wollen die Anleger auch eine angemessene Risikoprämie erhalten.²

Während ein risikoscheuer Anleger, der sein Vermögen auf dem Kapitalmarkt in festverzinsliche Wertpapiere investiert, die vereinbarten Verzinsungen beanspruchen

¹ Im Sinne einer über die Marktkonditionen hinausgehender Verzinsung des eingesetzten Kapitals, zzgl. eines der Größenordnung und der Branche des Unternehmens angepassten Risikozuschlags.

² Vgl. Wöhe, Günther: Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 2002, S. 613; Woll, Arthur: Wirtschaftslexikon, 1996, S. 275.

und ggf. bei Nichterfüllung dieselben Ansprüche beim Leistungspflichtigen zivilrechtlich geltend machen kann, ist das Eigentum bzw. Miteigentum an einem Unternehmen in der Regel mit vielen Risiken behaftet.

Aus juristischer Sicht ist das konkrete Risiko einer Unternehmensgründung/-fortführung in erster Linie von der Rechtsform des Unternehmens abhängig. Besonders risikoreich ist eine unternehmerische Betätigung in der Rechtsform eines Einzelunternehmens bzw. einer Personengesellschaft. So haftet ein Einzelunternehmen bzw. haften die Gesellschafter einer Personengesellschaft nicht nur mit dem im Unternehmen investierten Produktivkapital, sondern darüber hinaus mit ihrem gesamten Privatvermögen.³ Bei einer rechtlichen Beanspruchung eines Unternehmens ohne Haftungseinschränkung ist - bei einer existenzgefährdenden Größenordnung - nicht nur der Bestand bzw. die Fortführung desselben gefährdet, sondern auch das Privatvermögen des Unternehmers selbst.

Eine deutliche Reduzierung des unternehmerischen Risikos stellt die Rechtsform einer Kapitalgesellschaft dar. Im Falle einer Überschuldung des Unternehmens bzw. einer Konkursanmeldung werden lediglich die Vermögenswerte der betroffenen Rechtsperson bei Ansprüchen der Gläubiger die Konkursmasse darstellen. Aber selbst diese Unternehmensrechtsform ist nicht völlig risikofrei. Unter bestimmten Rechtskonstellationen kann auch bei einer Kapitalgesellschaft das Privatvermögen der Gesellschafter zur Befriedigung der Ansprüche von Gläubigern mit aufgenommen werden. Dies ist z. B. bei der Feststellung einer verdeckten Einlage im Unternehmen der Fall. Hätte also ein „gewissenhafter Gesellschafter“ einer Kapitalgesellschaft auf Grund der Geschäftsentwicklung finanzielle Mittel in Form einer Einlage zur Verfügung gestellt, so kann dies über die zivilrechtlichen Vereinbarungen zwischen den Gesellschaftern und einer Kapitalgesellschaft - z. B. über ein gewährtes Darlehen - hinweg, zu einer steuerrechtlichen Verwerfung eines solchen zivilrechtlichen Vertrages mit der Konsequenz der Feststellung einer verdeckten Einlage führen.⁴ Die von der Kapitalgesellschaft an den Gesellschafter gezahlten Zinsen stellen in solch einem Fall in der Regel eine verdeckte Gewinnausschüttung dar. Abgesehen von den zahlreichen steuerlichen Konsequenzen eines solchen Tatbestandes⁵ ent-

³ Vgl. Wöhe, Günther: Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 2002, S. 271 ff. sowie Schönemann, Wolfgang B.: Wirtschaftsprivatrecht: juristisches Basiswissen für Wirtschaftswissenschaftler, 1991, S. 430 ff..

⁴ Vgl. Burkert, Manfred: Die GmbH: Recht, Steuer, Betriebswirtschaft, 1981, S. 284 ff..

⁵ Bzgl. Steuerlicher Konsequenzen vgl. Kußmaul, Heinz: Betriebswirtschaftliche Steuerlehre, 2003, S. 356 ff..

stehen weitere Risiken hinsichtlich einer möglichen Hinzurechnung der getätigten verdeckten Einlage zum Haftungskapital der Kapitalgesellschaft.⁶

Eine weitere Risikoquelle im Rahmen einer betrieblichen Tätigkeit stellt eine gesellschaftsrechtliche Verpflichtung zu Nachschusszahlungen dar. Diese gesetzliche oder in Unternehmenssatzungen vereinbarte (d. h. zivilrechtlich begründbare) Verpflichtung⁷ bewirkt, dass bei finanziellen Schwierigkeiten eines Unternehmens nicht nur das durch die Gesellschafter eingebrachte Kapital vollständig aufgezehrt werden kann, sondern gleichermaßen rechtsverbindliche Ansprüche der Gesellschaft gegenüber ihren Gesellschaftern begründet werden.

Das Objekt „Unternehmen“ kann aber genauso als ein soziales Gefüge betrachtet werden. Hierbei werden die handelnden Subjekte einer Unternehmung zum Untersuchungsgegenstand gemacht. Dies wurde bereits vor einigen Jahrzehnten erkannt, so dass Unternehmen oft eine Plattform für zahlreiche soziologische Untersuchungen und Experimente geboten haben.⁸ Die unterschiedlichsten Ausprägungen einer Unternehmensorganisation und des dazugehörigen Führungsstils eignen sich hervorragend, um das soziale Verhalten des Individuums, sowie das Gruppenverhalten der Menschen zu analysieren.

Entscheidend für die wissenschaftlichen Zwecke dieser Arbeit ist jedoch die Feststellung, dass die Mitarbeiter eines Unternehmens selbst die Unternehmenskultur prägen können und zugleich von dieser geprägt werden. Jeder Mitarbeiter ist also zugleich der „Empfänger“ wie auch der „Sender“ von Werteinstellungen und Verhaltensmustern.⁹

Ferner kann ein Unternehmen auch aus der Sicht eines einzelnen im Unternehmen handelnden Menschen, d. h. aus der psychologischen Sicht eines Individuums, betrachtet werden. Auf diesem Gebiet untersucht v. a. die Arbeitspsychologie diverse Phänomene der Beziehung „Mensch und Arbeit“. Je nach Einbindung eines bestimmten Individuums in unternehmerische Strukturen können dabei Aspekte wie die Verwirklichung von altruistischen Idealen des Investors (z. B. Gewährleistung einer flächendeckenden Marktversorgung mit bestimmten Produkten bzw. Dienstleistungen), eine Selbstverwirklichung in der Hingabe von eigenen Fähigkeiten und Talen-

⁶ Hinsichtlich des Risikos einer Hinzurechnung einer verdeckten Einlage zum Haftungskapital vgl. Burkert, Manfred: Die GmbH: Recht, Steuer, Betriebswirtschaft, 1981, S. 284 ff.

⁷ Siehe z. B. GmbHG §§ 26-28.

⁸ Vgl. Staehle, Wolfgang H.: Management. Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive, 1999; Richter, Manfred: Personalführung: Grundlagen und betriebliche Praxis; 1999, Mikl-Horke, Gertraude: Industrie- und Arbeitssoziologie, 1997.

ten in den Dienst einer Unternehmung oder die Anerkennung des eigenen Erfolges in den Vordergrund einer Untersuchung treten und analysiert werden.

Die Einnahme der subjektiven Sicht eines einzelnen Mitarbeiters auf das Unternehmen ist für die Zwecke dieser Arbeit von enormer Bedeutung. Sie ist Quelle von Risiken und Rentabilitätschancen. Zugleich kann sie auch zur Motivation der Mitarbeiter und zur Gestaltung eines positiven Arbeitsumfelds genutzt werden.¹⁰

Die Sichtweisen auf einen Betrieb können also nicht losgelöst von den Interessen der verschiedenen Anspruchsgruppen (Investoren, Management, Kunden, Mitarbeiter, Behörden, Öffentlichkeit usw.) wahrgenommen werden.

Die folgende Tabelle zeigt mögliche Ziele bzw. Erwartungen, die ausgesuchte Gruppen („Betrachtungssubjekte“) an ein Unternehmen stellen können.

Tabelle 1 Erwartungen diverser Anspruchsgruppen an eine Unternehmung

Betrachtungssubjekt	Erwartungen/Ziele
Ökonomische Betrachtung der Anteilseigner	<ul style="list-style-type: none"> • Rentabilität • Liquidität • Wachstum • Bestes Image
Betrachtung eines ergebnisverantwortlichen Mitarbeiters	<ul style="list-style-type: none"> • Rentabilität • Liquidität • Wachstum • Bestes Image • Gutes soziales Gefüge • Personalentwicklung der Mitarbeiter • Gehaltssteigerungsmöglichkeiten
Betrachtung eines Mitarbeiters	<ul style="list-style-type: none"> • Gute und sichere Verdienstmöglichkeiten • Soziale Absicherung und Ordnung • Harmonie im Team • Persönliche Entwicklung
Politische Betrachtung der staatlichen und öffentlichen Organe/Ämter	<ul style="list-style-type: none"> • Sicherung von Arbeitsplätzen • Besteuerung von Gewinnen • Hohes Repräsentationsimage • Einhaltung gesetzlicher Vorschriften

Selbst, wenn der ökonomische Blick auf eine Unternehmung in der Regel am populärsten zu sein scheint, sind die soziologischen und psychologischen Gesichtspunkte

⁹ Vgl. Staehle, Wolfgang H.: Management. Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive, 1999, S. 171 ff. und S. 565 ff..

¹⁰ Vgl. Richter, Manfred 1999: Personalführung: Grundlagen und betriebliche Praxis, S. 220 ff..

oft als „Wegbereiter“ zur Erreichung monetärer Ziele zu bezeichnen. Insofern ist die Ökonomie selbst in einem Abhängigkeitsverhältnis zu den anderen „menschennahen“ Wissenschaftsdisziplinen zu sehen.

1.1 Ökonomische Ziele des handelnden Objektes „Unternehmen“

Die betriebswirtschaftlichen Maßstäbe, mit denen ein Unternehmen unter anderem betrachtet wird, erzwingen die Existenz ökonomischer Ziele. Hierbei ist die Erreichung bzw. Erhaltung der gewünschten Rentabilität des eingesetzten Kapitals mit Abstand die wichtigste Aufgabe, die von Eigentümern eines Betriebes der Managementebene aufgetragen werden. Als Mindestanforderung seitens der Investoren bzw. Gesellschafter einer Unternehmung werden eine Erhaltung des eingesetzten Kapitals sowie eine angemessene Risikoprämie betrachtet. Eine unternehmerische Aktivität macht – zumindest unter wirtschaftlicher Betrachtung - erst dann einen Sinn, wenn ein Unternehmen als Risikoprämie eine höhere Verzinsung des eingesetzten Kapitals als eine sichere(re) Geldanlage erwirtschaften kann.¹¹ Damit ist die Bereitschaft, ein höheres Risiko eingehen zu wollen und – in der fachlichen sowie wirtschaftlichen Hinsicht - zu können, als eine der notwendigen Voraussetzungen für unternehmerische Tätigkeit zu betrachten.

1.1.1 Gewährleistung der Rentabilität als unternehmerisches Ziel

Die oben dargestellten Ausführungen hinsichtlich der „Rentabilität“ machen es deutlich, dass die o. g. durchaus für Wissenschaft und Praxis akzeptable Auslegung dieses Begriffs¹² keine absoluten und allgemein gültigen Urteilsmaßstäbe zu geben vermag, denn diese hängen von den persönlichen Präferenzen eines Wirtschaftssubjektes ab. Insofern ist eine allgemeine Beurteilung einer „guten“ und „schlechten“ Rentabilität ohne ausreichende Berücksichtigung der Präferenzen des eine Entscheidung treffenden Wirtschaftssubjekts sowie finanzwirtschaftlicher Gegebenheiten des Marktes nicht möglich.

So wird für einen risikobewussten, umso mehr für einen risikoscheuen Anleger, eine

¹¹ „Die Erzielung maximaler Rentabilität bedingt das Ziel der Gewinnmaximierung“, Perridon, Louis; Steiner, Manfred: Finanzwirtschaft der Unternehmung, 2002, S. 13. „Vielmehr sind“ die Unternehmensziele „das Ergebnis eines (...) Zielentscheidungsprozesses, in dem die unterschiedlichen Ziele der Unternehmensträger und gesellschaftlicher Gruppen für die Unternehmung zu einem Ausgleich gebracht werden.“, Schierenbeck, Henner: Grundzüge der Betriebswirtschaftslehre, 2003, S. 57. Wegen einer enormen Komplexität der Berechnung von Risikoprämien im Rahmen von Due-Diligence-Projekten wird hinsichtlich der WACC (= Weighted Average Costs of Capital) darauf verzichtet.

¹² Vgl. Perridon, Louis; Steiner, Manfred: Finanzwirtschaft der Unternehmung, 1997, S. 12-14.

Unternehmensgründung bzw. –beteiligung mit einer zu erwartenden Kapitalverzinsung, die 3 - 4 % über dem Habenzins für Geldanlagen liegt, die aber durch entsprechende Kundenverträge des Unternehmens abgesichert zu sein scheint, als lukrativ dargestellt. Dagegen würde sich ein risikofreudiger Anleger für eine mit mehr Risiko behaftete Investition entscheiden, wenn damit die Erwartung von höherer Rentabilität des Einsatzes verbunden ist.

Auch die finanzwirtschaftlichen Zahlen des Marktes sind als Messfaktoren relativierend aufzufassen. Ein aktueller Zinssatz, zu dem eine sichere Anlage getätigt werden kann, ist jedoch – nach meiner Überzeugung – alleine als Kriterium nicht zulässig. In der immer komplexeren Geschäftswelt ist das Wissen über die ökonomische Situation in den jeweiligen Branchen erforderlich, um die Rentabilität als mathematische Zahl professionell zu würdigen. Außerdem sind auch weitere Einflussfaktoren, wie die regionale politische Situation, vergleichbare Technologien sowie innerbetriebliche Besonderheiten (Sanierungs- und Restrukturierungsprojekte) zu berücksichtigen.

Diese differenzierte Beurteilung der Rentabilität resultiert nicht nur aus der Tatsache, dass die Wirtschaftsentscheidungen von jeweils unterschiedlichen Personen getroffen werden. Auch ein und derselbe Entscheidungsträger auf dem Kapitalmarkt kann in Abhängigkeit von seiner aktuellen Vermögensbildungspolitik ganz unterschiedliche Rentabilitätsoptimierungsstrategien – je nach Betätigungsfeld und Anlagenart – verfolgen.

Die finanzmathematische Ermittlungsformel der Rentabilität¹³ setzt den Gewinn ins Verhältnis zu dem für die Gewinnerwirtschaftung eingesetzten Kapitals.¹⁴ In der einfachsten Form kann die Berechnung der Rentabilität bei einem bilanzierungspflichtigen Unternehmen mit einer Dividierung des Jahresüberschusses durch das aufsummierte und in der Bilanz dargestellte Eigenkapital ermittelt werden.¹⁵ Wohl allein aus finanzmathematischer Sicht scheint diese Operation sehr einfach zu sein. In der Praxis wirft jedoch eine korrekte Berechnung der Rentabilität oft komplizierte Fragen auf.

¹³ Siehe dazu Kapitel 1.2.

¹⁴ Die Rentabilität kann sich auf verschiedene Objekte beziehen: einzelne Investitionen, eine Geldanlage oder eine gesamte Unternehmung. Steht ein Wirtschaftssubjekt vor mehreren Alternativen von Investitionsobjekten, so wählt er die Alternative mit der höchsten Rentabilität. Unterschieden werden: Eigenkapitalrentabilität (Gewinn/Eigenkapital), Anteilsrentabilität (Gewinn pro Anteil/Wert des Anteils), Fremdkapitalrentabilität (Zinsen für Dritte/Fremdkapital), Gesamtkapitalrentabilität (Gewinn+Zinsen / EK+FK), Umsatzrentabilität (Gewinn/Umsatz). Vgl. Weber, Helmut Kurt: Rentabilität, Produktivität und Liquidität – Größen zur Beurteilung und Steuerung von Unternehmen, 1998, S. 19 ff..

¹⁵ Vgl. Breuer, Wolfgang; Schweizer, Thilo: Gabler Lexikon Corporate Finance, 2003, S. 443.

Selbst bei der erwähnten einfachen Berechnungsmethode der Rentabilität für das gesamte Unternehmen ist die Frage des eingesetzten Kapitals hinsichtlich einer richtigen Interpretation des Rentabilitätsergebnisses nicht einfach. Hierbei geht es u. a. um folgende Hauptprobleme, die in Tabelle 2 angesprochen werden:

Tabelle 2 Probleme der Rentabilitätsmittlung

Problemfelder	Fragestellungen
Höhe des eingesetzten Kapitals	<ul style="list-style-type: none"> - Eingesetztes oder produktives Kapital - Kapital am Anfang oder am Ende einer Wirtschaftsperiode - Behandlung periodischer Schwankungen des Kapitaleinsatzes - Ermittlung des Kapitals der Teil- bzw. Geschäftsbereiche
Höhe des Gewinns	<ul style="list-style-type: none"> - Jahresüberschuss - Bilanzgewinn (zeitlicher Aspekt)

Die Unternehmen, die aufgrund gesetzlicher Vorschriften¹⁶ bzw. satzungsmäßiger Vereinbarungen des Gesellschaftsvertrages Kapitalrücklagen bilden müssen, sollten solche Positionen m. E. bei der Ermittlung des eingesetzten Kapitals einbeziehen.¹⁷

Während eine Zusammenfassung aller Eigenkapitalpositionen für die Ermittlung einer Gesamrentabilität einer Unternehmung sinnvoll erscheint, spricht die Intention einer Rentabilitätsmittlung des „produktiven“ Kapitals¹⁸ für die Nichtberücksichtigung satzungsmäßiger und/oder gesetzlicher Kapitalrücklagen sowie anderer nicht direkt „arbeitender“ Kapitalbeträge.¹⁹ Die Aussagekraft einer zu berechnenden Rentabilität ist demzufolge von der Ermittlungsart des eingesetzten Kapitals abhängig.

Größere Unternehmen mit mehreren Geschäftsbereichen (Produktparten) haben umso mehr die in der Praxis nicht triviale Aufgabe, den Kapitaleinsatz in den jeweiligen Produktgruppen exakt zu ermitteln. Die Problematik besteht hier in der Aufteilung der durch mehrere Geschäftsbereiche genutzten Anlagen. Diese Schwierigkeit

¹⁶ Siehe z. B. §§ 114 ff. BbergG.

¹⁷ Die Kapitalrücklage gehört zum bilanziellen Eigenkapital und beeinflusst somit auch die Rentabilitätsberechnung. Vgl. Breuer, Wolfgang; Schweizer, Thilo: Gabler Lexikon Corporate Finance, 2003, S. 293, 443.

¹⁸ Vgl. Perridon, Louis; Steiner, Manfred: Finanzwirtschaft der Unternehmung, 2002, S. 33.

¹⁹ Hierzu gehören z.B. niedrig verzinste Anlagen-Gelder, die am Wirken eines Betriebes gar nicht oder kaum beteiligt sind.

stärkt in der Regel die Abneigung gegenüber einer Rentabilitätsberechnung unterhalb der Gesamtbetriebsebene.²⁰

Eine weitere Problematik, die bei der Berücksichtigung der Aussagekraft der Rentabilität ausreichend gewürdigt werden muss, bezieht sich auf die zeitliche Periodisierung der Rentabilität. Der Kapitalbedarf und die Gewinne erstrecken sich in der Regel unregelmäßig über das Wirtschaftsjahr. Insofern stellt der Jahresabschluss eine günstige Gelegenheit dar – weil dann auch die Periodenabgrenzung der Aufwendungen und Erträge bereits stattgefunden haben muss – mit verhältnismäßig geringem Verwaltungsaufwand eine Rentabilitätsermittlung durchzuführen.

Insofern besitzt eine fortlaufende und kontinuierliche Vergleichbarkeit der Rentabilität innerhalb einer Wirtschaftsperiode ökonomisch wenig Aussagekraft. Unter der Voraussetzung, dass die Geschäftstätigkeit des Unternehmens nicht saisonabhängig ist, könnten u. U. die ermittelten Rentabilitätszahlen der halben Jahre, höchstens der Quartale des Vorjahres bzw. der Vorjahre, miteinander verglichen werden. Aufgrund der oben erwähnten Schwierigkeiten bei der Aufteilung des Kapitaleinsatzes hinsichtlich dessen „Nutzung“ für unterschiedliche und zahlreiche Geschäftsbereiche wird in der Praxis in den meisten Fällen die Rentabilität des Gesamtunternehmens in Bezug auf die Jahresbilanz ermittelt.

Des Weiteren stellt sich die Frage, ob der Kapitaleinsatz zu Beginn bzw. zum Ende der Wirtschaftsperiode für die Rentabilitätsberechnung maßgebend sein soll. Zur Erwirtschaftung eines bestimmten Jahresergebnisses ist ein bestimmter – im Laufe des Wirtschaftsjahres durchaus bilanztechnisch variierender – Kapitaleinsatz notwendig gewesen. Das Jahresergebnis stellt dagegen nur das „Resultat“ dar. Wenn sich das eingesetzte Kapital im Laufe eines Wirtschaftsjahres nicht verändert hat, ist es weitestgehend nachvollziehbar, dass das Verhältnis des bilanziellen Kapitalausweises zum Jahresergebnis die richtige Grundlage für die Rentabilitätsrechnung bildet.

Die in der Literatur zu findenden Versuche, die Aussagekraft der ermittelten Rentabilität dadurch zu erhöhen, dass nur ein Durchschnittskapital einer Wirtschaftsperiode in die Ermittlung hineingebracht wird²¹, sind nach meiner Überzeugung differenziert

²⁰ „Eine Rentabilitätsrechnung kann somit an eine Kostenvergleichsrechnung ebenso anknüpfen wie an eine Gewinnvergleichsrechnung. Dies zu betonen ist deshalb erforderlich, weil es Investitionsobjekte gibt, denen keine Erträge zugerechnet werden können (z. B. Hilfsstellen, in Hilfsbetrieben, im Verwaltungsbereich etc.), die aber ebenfalls in die nach Rentabilitätskennzahlen erstellte Rangordnung der Investitionsobjekte miteinbezogen werden sollen“, Seicht, Gerhard: Investition und Finanzierung, 2001, S. 74.

²¹ Die Ex-Post-Rentabilität wird zur Beurteilung des Unternehmenserfolgs der vergangenen Periode, die Ex-Ante-Rentabilität, als Entscheidungshilfe für zukünftige Investitionen (auf der Basis von Erwartungswerten) verwendet. In der Praxis wird meist mit dem durchschnittlichen Kapitaleinsatz gearbeitet, vgl. Perridon, Louis; Steiner, Manfred: Finanzwirtschaft der Unternehmung, 2002, S. 14.

zu betrachten. Handelt es sich dabei um „produktives“ Kapital²², so ist die Durchschnittsbildung eine sinnvolle Maßnahme zur Präzisierung der Interpretation der Rentabilität. Wenn das Kapital jedoch – z. B. im Sinne einer Vorbereitung auf künftige Investitionen – im Unternehmen erstmalig kumuliert wird, dann wäre eine Differenzierung zwischen dem „produktiven“ und dem Gesamtkapital unabdingbar, um eine realistische Größenaussage zu erhalten.

1.1.2 Risikominimierung als oberstes Gebot einer Unternehmung

Grundsätzlich beinhaltet jede menschliche Aktivität eine gewisse Risikokomponente. So wie z. B. jeder Verkehrsteilnehmer mit einem gewissen Risiko der Sach- bzw. Gesundheitsschäden leben muss, so trägt ein Kapitalgeber eben ein Risiko, wenn er sein Vermögen bzw. Teile davon auf dem Markt produktiv einsetzt. Ein konkretes Risiko ist also eine Ableitung einer bestimmten (beruflichen) Aktivität auf dem Markt. Diese Aktivität wird in der Regel freiwillig ausgeübt, so dass ein unternehmerisches Risiko, zumindest in dem von Menschen beeinflussbaren Umfang, als „freiwillig“ betrachtet werden kann.

Eine Investition des Kapitals in eine unternehmerische Betätigung ruft in der Regel zahlreiche spezifische Risiken hervor. Der Begriff „Risiko“ bedeutet im Allgemeinen die Unsicherheit über die ökonomische Zielerreichbarkeit oder anders formuliert: die Wahrscheinlichkeit des Eintritts - bezogen auf das zu erwartende Ergebnis - von ungewollten, störenden Einflüssen.²³ Diese Einflüsse stellen die Risikofaktoren dar, die wiederum objektbezogen wirken. Das Eintreten von negativen Einflüssen ist in der Regel an bestimmten Folgen sichtbar/messbar.

²² Perridon, Louis; Steiner, Manfred: Finanzwirtschaft der Unternehmung, 2002, S. 14 empfehlen dynamische Investitionsrechenverfahren; Breuer, Wolfgang; Schweizer, Thilo: Gabler Lexikon Corporate Finance, 2003, S. 443 gehen vom Durchschnittskapital als praktikabelsten Wert aus. Schierenbeck, Henner: Grundzüge der Betriebswirtschaftslehre, 2003, S. 348 geht ebenfalls vom Durchschnittskapital als Rechengrundlage aus und warnt vor der Verwendung des „ursprünglichen“ Kapitaleinsatzes (das investierte Kapital in t_0).

²³ „Risiko ist die mit einer (wirtschaftlichen) Handlung verbundene Verlustgefahr bzw. Gewinnchance.“ und: „beim Risiko“ ist „die Wahrscheinlichkeitsverteilung der Ergebnisse möglicher Handlungen bekannt (...), bei Unsicherheit jedoch nicht. Danach ist Risiko meßbare und damit versicherungsfähige Ungewißheit.“, Woll, Arthur (Hrsg.): Wirtschaftslexikon, 1996, S. 605. Das Risiko wird in der Literatur von der Ursache oder der ökonomischen Wirkung her definiert. Die Ursache ist dabei im Informationsstand eines Entscheidungsträgers zu sehen, die Wirkung des Risikos in der Verfehlung unternehmerischer Ziele.“ Burger, Anton; Buchhart, Anton: Risikocontrolling, 2002, S. 1.

Abbildung 1 Darstellung des Risikos nach dem Ursache-/Folgeprinzip



An der oben dargestellten Abbildung wird deutlich, dass eine Folge der Einwirkung von Risikofaktoren sowohl als Endergebnis als auch als ein weiterer Risikofaktor für andere betriebliche Prozesse betrachtet werden kann. Eine separierbare Risikoeinflussgröße kann nach dem Ursache- und Folgeprinzip als das kleinste „Molekül“ des Risikomanagements betrachtet werden.²⁴

Obwohl diese Darlegung als einfach und trivial erscheinen mag, ist der Ansatz für eine ganzheitliche Betrachtung des Risikos im Unternehmen unabdingbar. Nach meinen Erfahrungen in der Praxis zeigt es sich deutlich, dass gerade die „Verkettings- und Anreihungsfähigkeit“ des „Risiko-Moleküls“ oft unterschätzt wird. Darin liegt – nach meiner Auffassung – die Schwierigkeit in Unternehmen, das Risikomanagement als ein sehr kompliziertes und umfangreiches Gerüst von meistens verketteten Einzelrisiken zu verstehen und zu analysieren. Die häufigsten von Unternehmen gemachten Fehler beziehen sich gerade auf eine ungerechtfertigt starke, bewusst oder unbewusst vorgenommene, Vereinfachung des globalen Risikos, so dass Einzelrisiken gar nicht oder nur unzureichend identifiziert werden. Das gleiche betrifft auch die Analyse der Verknüpfungen unter den einzelnen Risikofaktoren. Eine zu starke Vereinfachung bzw. Unberücksichtigung der existierenden Interdependenzen führt in der Regel zum Übersehen kumulierter Risiko-Folgen. Nach vielen persönlichen Beobachtungen der Unternehmenspraxis ist es sehr auffallend, dass eine „prozessbezogene Darstellung des Risikos“ verhältnismäßig selten vorgenommen wird. Viel häufiger können die im Rahmen des Risikomanagements „statisch“ aufgezählten

Vgl. auch Ziegenbein, Klaus: Controlling, 2002, S. 55 ff.

²⁴

Ausführlichere Quellen zu Risiken trennen zwischen Einzelrisiken und dem Gesamtrisiko und erkennen auch, dass diese in einer Beziehung zueinander stehen können: So können Beziehungen zwischen Einzelrisiken bestehen, die in ihrer Kumulation das Unternehmensrisiko darstellen. Dabei können die Einzelrisiken voneinander unabhängig sein, sich gegenseitig kompensieren oder auch verstärken. Vgl. Burger, Anton; Buchhart, Anton: Risikocontrolling, 2002, S. 4 f.; Risiken sind quasi „Störvariablen“ in der Kausalkette: Input --> Ursache-/Wirkungsbeziehungen --> Output und sind entweder von-einander unabhängig oder abhängig. Es kann auch Risikohierarchien geben. Daneben gibt es auch Verbundeffekte von Risiken, die miteinander in einer Korrelation stehen (Gesetz über die Fehlerfortpflanzung). Vgl. Ziegenbein, Klaus: Controlling, 2002, S. 55 f. und S. 64.

Risiken und Gefahren z. B. als eine Aufstellung „der Beobachtungsbereiche“ vorgefunden werden.

Wenn man die Betrachtung des Risikos im Rahmen dieser Arbeit aus der betriebswirtschaftlichen Ebene eines Betriebes vollzieht, muss das Risikomanagement als eine primäre Aufgabe der obersten Managementebene²⁵ verstanden werden, um die Wahrscheinlichkeit der Einwirkung diverser Risikofaktoren möglichst zu minimieren, bzw. diese gänzlich auszuschließen.

Die Erfüllung dieser primären Herausforderung der Entscheidungsträger im Unternehmen kann nur durch einen konsequenten Aufbau eines Risikomanagementsystems erreicht werden. Da die Risikofaktoren und Risikoträger (Risikoobjekte) sich ständig verändern können, ist eine laufende und kritische Überprüfung des eingesetzten Risikomanagements als selbstverständlich zu betrachten.²⁶

Ein anforderungsbewusster Umgang mit dem Risiko im Unternehmen ist also kein einmaliger Akt bzw. kein einmaliges Projekt, sondern vielmehr ein kontinuierlicher Prozess.²⁷ Ein korrektes Risikomanagement erfordert demzufolge viel mehr eine kontinuierliche und vor allem fachlich untermauerte Sensibilität gegenüber dem Risiko. Diese oben beschriebene zeitliche Komponente des Risikos wird jedoch – nach meinen Beobachtungen – in der Praxis oft vernachlässigt. Dass das Risikomanagement im Unternehmen noch nicht die gebotene Wichtigkeit erlangen konnte, wird allein aus den oft in den Massenmedien präsentierten existenzbedrohenden Problemen ggf. Insolvenzen auch namhafter Unternehmen ersichtlich.

Die oft vorkommende Situation, dass wirtschaftliche Fehlentwicklungen vom Management zu spät oder gar nicht erkannt werden, wurde selbst durch den deutschen Gesetzgeber anerkannt. Das Gesetz zur Kontrolle und Transparenz in Unternehmen (KonTraG) schreibt gerade dem Management in dessen „Pflichtenheft“ eine Verhaltensnorm, Risiken frühzeitig zu erkennen und diesen durch geeignete Maßnahmen schnellstmöglich entgegenzuwirken. Dieses Gesetz, das bereits am 01.05.1998 in Kraft getreten ist, hat eine Welle eines erhöhten Interesses für das Thema „Risiko-

²⁵ Macharzina, Klaus: Unternehmensführung, 1999, S. 513 f. nennt zwei Möglichkeiten zur organisationalen Implementierung des Risikomanagements: 1. Integrationslösung: Jede Linienstelle bereitet ihr eigenes Risikomanagement. 2. Separationslösung: Das Risikomanagement ist einer zentralen Stabsstelle (in praxi häufig dem Controlling oder dem Finanzwesen) zugeordnet; Burger, Anton; Buchhart, Anton: Risikocontrolling, 2002, S. 10 ff. gehen nicht ausführlich auf die organisatorische Implementierung des Risikomanagements ein, merken aber an, dass das Risikomanagement als Teil der Unternehmensführung anzusehen ist. Horváth, Péter: Controlling, 2003, S. 128 stellt das Risikomanagement als organisatorischen Teilbereich des Controllings dar.

²⁶ Vgl. Burger, Anton; Buchhart, Anton: Risikocontrolling, 2002, S. 25 oder auch Macharzina, Klaus: Unternehmensführung, 1999, S. 504.

²⁷ Vgl. Macharzina, Klaus: Unternehmensführung, 1999, S. 504; Burger, Anton; Buchhart, Anton: Risikocontrolling, 2002, S. 27 ff..

management“ bei führenden Kräften in Unternehmen ausgelöst. Wie man auch an den existenzbedrohlichen Entwicklungen in so manchen Unternehmen²⁸ erkennen kann, gibt es immer noch viele Unternehmen, die diese Problematik nicht ernst genug behandeln. Es bleibt zu hoffen, dass dieses Gesetz die Mentalität der Führungsebenen soweit verändert, dass ein verantwortungsbewusster Umgang mit dem Faktor „Risiko“ im Unternehmen zur Selbstverständlichkeit wird.

1.2 Zusammenhänge zwischen „Rentabilität“ und „Risiko“

Eine zufrieden stellende Rentabilität – im Sinne der ökonomischen Betrachtung – ist der häufigste Rechtfertigungsgrund der Existenz einer Unternehmung schlecht hin. Wenn man „Rentabilität“ vor dem Hintergrund anderer, ein Unternehmen beschreibender, Wirtschaftskennzahlen analysiert, stellt man fest, dass nicht der Umsatz oder das Ergebnis aus der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit, sondern gerade eine attraktive Rentabilität die Initialzündung einer Motivation der Unternehmensgründer²⁹ aufrecht erhalten oder ggf. verstärken kann. In Folge dessen ist die Rentabilität, nach meiner Überzeugung, die oberste Wirtschaftskennzahl eines Unternehmens³⁰, die nicht nur den Anteilseignern, sondern auch den Mitarbeitern die wirtschaftliche Existenz sichern kann. In diesem Lichte muss die betriebliche Rentabilität m. E. als ein höchst schutzwürdiges Gut aufgegriffen werden.

Die Rentabilität kann anhand verschiedener Formeln und bezogen auf unterschiedliche Betriebskennzahlen errechnet werden:³¹

$$\text{Eigenkapitalrentabilität} = \frac{\text{Gewinn}}{\text{Eigenkapital}} \times 100$$

²⁸ Siehe z. B.: Werres, Thomas: Walter Bau Unter Wasser, in: Manager Magazin, 21.01.2005, Nr. 2, S. 4.

²⁹ Obwohl so mancher Wissenschaftler beinahe automatisch davon ausgeht, dass in den ersten Jahren nach der Gründung die Rentabilität bei Null oder im negativen Bereich liegen wird. Vgl. Kußmaul, Heinz: Betriebswirtschaftslehre für Existenzgründer, 2003, S. 617.

³⁰ Kritisch äußert sich dazu z. B. Adam, Dietrich: Investitionscontrolling, 2000, S. 43: „Eine Aussage über Rentabilität von Investitionen läßt leider im allgemeinen keinen Schluß darauf zu, welche Investition wirklich besser ist. Die Rentabilität eines einzelnen Investitionsobjektes ist letztlich nicht aussagefähig. Ziel muß es vielmehr sein, mit der Gesamtheit der verfügbaren Ressourcen einen möglichst hohen Gewinn (Endvermögen) zu erzielen.“ Horváth, Péter: Controlling, 2003, S. 147 f. kritisiert die Rentabilitätsgrößen (insbesondere den am meisten verwendeten Rol) als zentrale Unternehmenssteuerungskennzahlen, weil sie u. a. vergangenheitsorientiert und einperiodig sind, Risiken keine Beachtung finden und durch Bewertungsspielräume bei der Gewinnermittlung im Rechnungswesen beeinflussbar sind. Daher empfiehlt er die Verwendung wertorientierter Steuerungsgrößen, die auf dem Cash-Flow basieren.

³¹ Vgl. Wöhe, Günter: Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 2002, S. 47.

$$\text{Gesamtkapitalrentabilität} = \frac{(\text{Gewinn} + \text{Fremdkapitalzinsen})}{\text{Gesamtkapital}} \times 100$$

$$\text{Umsatzrentabilität} = \frac{\text{Gewinn}}{\text{Umsatz}} \times 100$$

Es wird deutlich, dass ein möglichst effizienter Kapitaleinsatz als Beurteilungskriterium herangezogen wird. Das Postulat der Rentabilitätsrechnung, mit einem möglichst geringen Kapitaleinsatz einen möglichst hohen Gewinn zu erzielen, heißt aber, dass Umsätze maximiert und Kosten minimiert werden müssen. Das Risikomanagement im Unternehmen steht jedoch mit seinem Ziel, Risiken zu vermeiden bzw. deren Einwirkungen zu minimieren, oft in einem deutlichen Widerspruch zu dem Postulat einer Kostensenkungspolitik.³² Laut der beinahe ausnahmslosen Regel muss der Zuwachs an Sicherheit im Unternehmen mit Maßnahmen und Aktivitäten regelrecht „erkauft“ werden. Der zusätzliche Aufwand, der in der Vermeidung von Risiken bzw. in der Einschränkung und ggf. in der Beseitigung ihrer Auswirkungen besteht, kann in der Praxis in den unterschiedlichsten Formen auftreten. Hierbei können, je nach Risikofaktoren und Risikoobjekten, technische sowie organisatorische Maßnahmen und Aktivitäten notwendig werden.

Grundsätzlich gilt also, dass das Risikomanagement auf „Kosten“ der zu erhaltenen Rentabilität realisierbar ist. Insofern ist der Grad der Zielerreichung beim Rentabilitäts- und Risikomanagement in den meisten Fällen umgekehrt proportional zueinander. Während im Sinne der angestrebten „Rentabilität“ Umsatzsteigerungen und ggf. gleichzeitige Kostensenkungen als Instrumente herangezogen werden, beschäftigt sich das Risikomanagement mit dem Ausbau von organisatorischen, technischen und rechtlichen Sicherheitsmechanismen³³, die jedoch häufig in Betrieben keine grö-

³² Dazu schreiben Burger, Anton; Buchhart, Anton: Risikocontrolling, 2002, S. 10: „... dass mit der Vermeidung sämtlicher Risiken auch die Vermeidung von Ertragschancen einhergeht. (...) Die Zielsetzung besteht somit darin, eine risikooptimale Unternehmensposition zu erreichen und zu sichern.“ Allgemein dürfen die Risikomanagementkosten den Risikomanagementnutzen nicht übersteigen. Vgl. dieselben, S. 19 f. Ziegenbein, Klaus: Controlling, 2002, S. 67 erwähnt, dass die Risikovermeidung Kosten verursacht und ein Restrisiko übrig bleiben sollte, aus dessen Existenz das Unternehmen den „Gewinn als Risikoprämie“ ableiten kann. Macharzina, Klaus: Unternehmensführung, 1999, S. 507 ff. bemerkt, dass der Nutzen des Risikomanagements nur schwer messbar ist und die Kosten oft zeitlich weit vorgelagert anfallen. Eine Optimierung der Risikomanagement-Aktivitäten hängt von der Risikohaltung des Entscheidungsträgers, der Angemessenheit risikopolitischer Alternativen sowie der Organisationsform des Risikomanagements innerhalb der Unternehmung ab.

³³ Zu weiteren Risikoarten: Vgl. Burger, Anton; Buchhart, Anton: Risikocontrolling, 2002, S. 34 ff. (genannt werden z. B. diverse Unternehmensfunktionsbereiche wie Absatz, F & E etc.; interne, externe sowie leistungs- und finanzwirtschaftliche Risiken; Risiken entlang unterschiedlicher Stationen der Wertkette usw.).

ßere Anerkennung als nur „Kostenverursacher“ erfahren. Aufgrund dieser realistischen Gefahr, dass Risiken vor dem Hintergrund der Rentabilität vernachlässigt werden, muss beim Risikomanagement mit einem „deutlichen Verständnis“ für die Rentabilität des Unternehmens gehandelt werden. Hierbei müssen die vorhandenen Risiken hinsichtlich deren Einwirkung nach Möglichkeit korrekt eingeschätzt werden und die dazugehörigen „absichernden“ Maßnahmen in ihrem Aufwand der vorhandenen Risikoklasse angepasst sein.³⁴

Trotz der leicht einzusehenden Logik, die hinter der genannten Behauptung steht, dass das Risikomanagement – einfach nach dem Versicherungsprinzip – in der Regel Mehraufwand erfordert, gibt es, nach meiner Beobachtung, in der Praxis gelegentlich Ausnahmekonstellationen in denen eine Verbesserung des Schutzes gegen unterschiedliche Risiken gar einen positiven Beitrag für die Erhöhung der Rentabilität leistet. Ähnlich kurios sind die risikominimierenden bzw. -ausschließenden Maßnahmen, die hinsichtlich des Einflusses auf die betriebliche Rentabilität neutral bleiben. Wenn also z. B. nicht nur eine überteuerte, sondern nach der aktuellen Einschätzung technisch unsichere Produktions- bzw. EDV-Anlage angeschafft wurde, so führt eine Ersatzinvestition und Austausch der betroffenen Anlage nicht nur zur Steigerung der betrieblichen Sicherheit, sondern mittel- bzw. langfristig betrachtet werden zusätzlich noch Ersparnisse erzielt. Unter der genannten Prämisse ist es demzufolge durchaus möglich, dass mehr Sicherheit dem Unternehmen eine größere Rentabilität beschert.

Somit kann festgehalten werden, dass es (in allen Unternehmensbereichen) sowohl eine proportionale, eine umgekehrt proportionale und eine neutrale Beziehung zwischen Rentabilität und Risiko geben kann, wie folgende Abbildungen illustrieren.

Abbildung 2 Zusammenhang zwischen Rentabilitäts- und Risikomanagement im Unternehmen

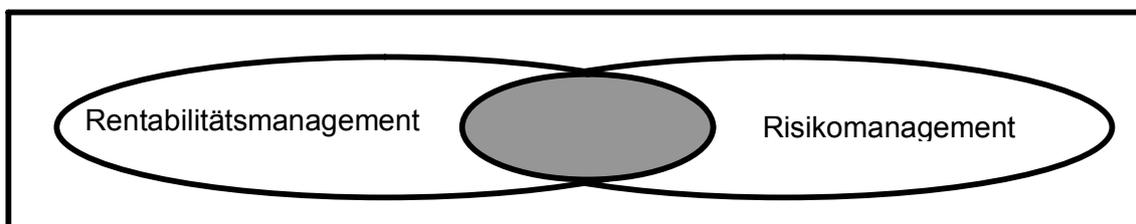
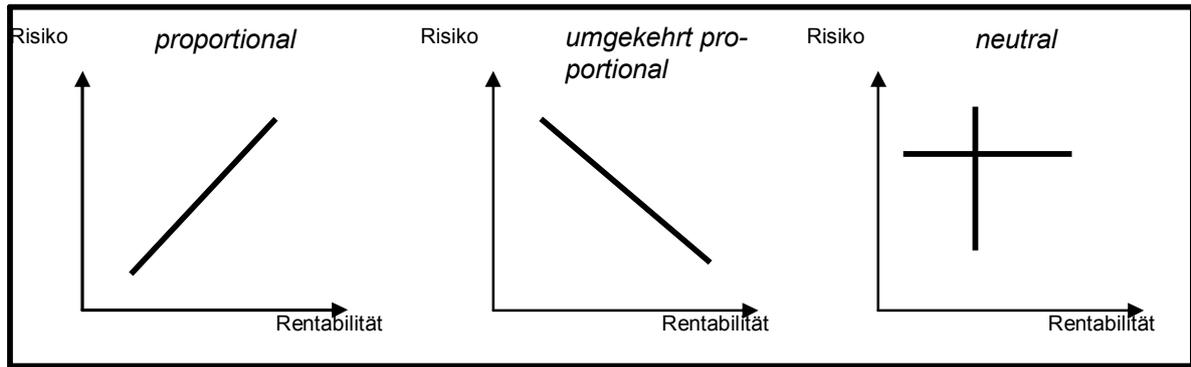


Abbildung 3 Zusammenhang zwischen Risiko und Rentabilität

³⁴ Vgl. Burger, Anton; Buchhart, Anton: Risikocontrolling, 2002, S. 18 und 20 und Horváth, Péter: Controlling, 2003, S. 780.



Wie bereits oben ausgeführt, können Prozesse bzw. Aktivitäten in einer Unternehmung aufgezeigt werden, bei denen eine direkte proportionale bzw. umgekehrt proportionale Anhängigkeit zwischen Rentabilität und Risiko existiert. Darüber hinaus lassen sich genauso deutlich Prozesse und Aktivitäten feststellen, bei denen eine organisatorische bzw. kostenmäßige Abhängigkeit zwischen der Rentabilität und dem Risiko nicht gegeben ist. Vor diesem Hintergrund kann diese einfache Darstellung über die Abhängigkeit des Rentabilitäts- und Risikomanagements hinaus in einer weiteren Hinsicht verstanden werden: Eine konkrete unternehmerische Entscheidung lässt sich nur anhand der Koordinaten hinsichtlich der in einem Betrieb herrschenden Ausgangssituation interpretieren.

1.3 Rentabilitäts- und Risikomanagement innerhalb des Untersuchungsobjektes

1.3.1 Einfluss auf die Aufbauorganisation im Unternehmen

Bevor Rentabilitäts- und Risikomanagement im weiteren Verlauf dieser Arbeit genauer analysiert werden können, sollen einige Annahmen bzgl. des Untersuchungsobjektes, der Unternehmung, gemacht werden. So sind in der Praxis die Branche, die Größe, die Struktur und Organisation, u. U. die historische Entwicklung sowie die Art der Geschäftstätigkeit eines Betriebes für die Ausprägung des Rentabilitäts- und Risikomanagementsystems entscheidend.

Es ist dabei zu beobachten, dass die Rentabilitäts- und Risikomanagementsysteme umso einfacher gestaltet werden, je einfacher das Geschäftsfeld und die Organisationsstruktur eines Unternehmens ausgeprägt sind. Aufgrund des Verbreitungsgrades in der Wirtschaft soll im Rahmen dieser Arbeit ein fiktives produzierendes Unternehmen als Untersuchungsobjekt dienen. Das Untersuchungsobjekt „Betrieb“ produziert und vertreibt eine Palette von Produkten, die zusammen mit dazugehörigen Dienst-

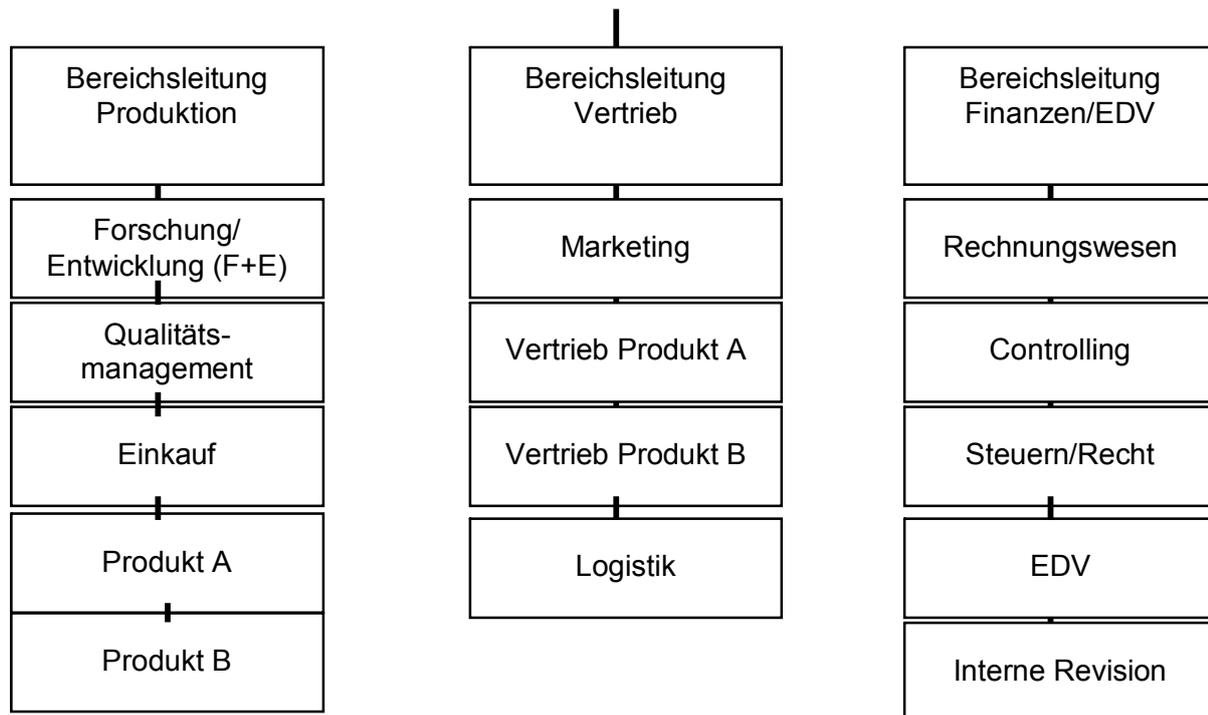
leistungen im Inland sowie im Ausland angeboten werden. So werden z. B. Produktions-, Verkaufs- sowie Logistikprobleme unter Berücksichtigung der Internationalität bewältigt. Es ist realitätsnah anzunehmen, dass eine solche Aktivität durch einen zielgerichteten Background an Know-how (z. B. Forschung und Entwicklung), gut ausgestattete Produktionsanlagen sowie ein ausgeklügeltes Logistikkonzept (Lager- und Transportlogistik) in „unserem Beispiel-Betrieb“ unterstützt wird.

Das so gezeichnete Unternehmen dürfte die Form einer größeren GmbH oder Aktiengesellschaft haben.³⁵ Die oben getroffenen Annahmen für die Zwecke dieser Arbeit weisen zugleich eine Universalität auf, die nicht nur für ambitionierte Mittelständler, die eine moderne und internationale Wachstumspolitik betreiben wollen, sondern sehr wohl in groben Zügen auch für Großkonzerne gerecht erscheint. In der Gestaltung der Aufbauorganisation dürfte das Untersuchungsobjekt zumindest die prägnantesten Ressorts aufweisen: Einkauf, Produktion, Logistik, Vertrieb und kaufmännische Dienste. Eine beispielhafte Aufbauorganisation zeigt die unten abgebildete Darstellung.

Die dargestellte Abbildung präsentiert lediglich ein Beispiel einer möglichen Unternehmensstruktur und erhebt damit selbstverständlich keinen Anspruch auf eine absolute und überall einsetzbare Richtigkeit. Je nach Besonderheiten der unterstellten Produktparten bzw. Geschäftszweige sind weitere Ausprägungen einer solchen Aufbauorganisation in der Praxis sehr wahrscheinlich. So sind Korrekturen der Verknüpfungen unter den Organisationseinheiten nicht nur innerhalb eines Ressorts, sondern sogar zwischen diesen denkbar.

Abbildung 4 Beispielhafte Darstellung einer Aufbauorganisation im Unternehmen





Obwohl das hier gezeigte Beispiel ein nach betriebsfunktionalen Kriterien – also Produktion, Vertrieb und Finanzen/EDV – strukturiertes Unternehmen zeigt, kann die Aufbauorganisation auch objektorientiert erfolgen. In dem Fall könnte man das Unternehmen unterhalb der obersten Geschäftsführungsebene bspw. nach Geschäftsfeldern bzw. Produktgruppen gliedern, die dann jeweils über einen eigenen Vertrieb, eine eigene Produktionsabteilung und ein eigenes Controlling verfügen. Ergänzt würde diese Form der Organisation dann durch Stabsstellen, die direkt der Geschäftsführung gegenüber verantwortlich sind und geschäftsfeldübergreifende Aufgaben, wie strategisches Unternehmensmarketing, Personalmanagement, Rechtsabteilung usw. wahrnehmen, um Kosteneinsparungen generieren zu können.

In diesem Zusammenhang besteht auch die Möglichkeit, strategische Teile der Funktion „Controlling“ (Kennzahlen des gesamten Unternehmens, Beteiligungscontrolling usw.) im Bereich „Finanzen“ anzusiedeln, während die Controllingfunktionen der gegebenen Produktparten (z. B. Kostenträgerrechnung) den produktbezogenen Betriebseinheiten aus dem Bereich „Vertrieb“ zugeordnet werden können. Ein derartiger Organisationsaufbau könnte unter Umständen durch die organisatorische Nähe für mehr Kostentransparenz im Unternehmen sorgen. Anders ausgedrückt, dies könnte sogar eine zielführende Maßnahme sein, um Vertriebseinheiten hinsichtlich der Erlöse und Kosten zu sensibilisieren.

Im Rahmen einer Detailausprägung des Rentabilitäts- und Risikomanagements sind auch solche Faktoren, wie das Geschäftsvolumen in den gegebenen Produktparten, Durchschnittsgröße und Häufigkeit der Einzelaufträge, Reklamationsverarbeitung sowie nicht zuletzt menschliche Ressourcen und deren Qualität, zu berücksichtigen. Generell ist also zu fordern, dass eine Organisation stets dem Markt und dessen Gepflogenheiten angepasst sein muss. Dies bedeutet einen kontinuierlichen und höchstens temporären – unter bestimmten Bedingungen eines kleinen Zeitausschnitts – stabilen, so gut wie nie endgültig abgeschlossenen Prozess der Veränderungen.³⁶

Die Struktur des Rentabilitäts- und Risikomanagements prägt eine Unternehmensorganisation und wird gleichzeitig – auf dem Weg der Rückkoppelung – von ihr geformt. Anders ausgedrückt kann man sagen, dass bei einer Ex-Ante-Betrachtung eine Unternehmensorganisation die Belange des Rentabilitäts- und Risikomanagements eindeutig und vollständig berücksichtigen muss, zugleich jedoch ein Unternehmen mit den bereits existierenden Strukturen die Rahmenbedingungen und den Ausgangspunkt eines effizienten Rentabilitäts- und Risikomanagements darstellt. Metaphorisch formuliert, das Objekt des Unternehmens ist gleichermaßen der Arzt und der Patient. Diese duale Rolle führt – nach meinen Beobachtungen – häufig zum Scheitern vieler Optimierungsmaßnahmen. In der Praxis werden oft Fehler auf dem Gebiet des Rentabilitäts- und Risikomanagements gemacht, die durch eine ungeeignete Organisation des Unternehmens begünstigt werden. Im Klartext bedeutet dies, dass eine Unternehmensorganisation – trotz möglicher Anstrengungen – es nicht vollbracht hat, innerhalb der eigenen Struktur die Rollen des „Arztes“ und des „Patienten“, samt ausgewogener Pflichten und Rechte sowohl für die eine wie für die andere Rolle, zu etablieren.

Insofern ist die Beziehung zwischen dem Untersuchungsobjekt, dem „Unternehmen“, und dem Rentabilitäts- und Risikomanagementsystem auf Gegenseitigkeit gerichtet. Das Rentabilitäts- und Risikomanagementsystem „entwickelt“ das Unternehmen hinsichtlich der Organisation sowie Ausstattung, und das Unternehmen – im Sinne der dort gewonnenen Praxiserfahrungen – verbessert kontinuierlich das Rentabilitäts- und Risikomanagementsystem. Dieser durchaus dynamische Zusammenhang zwischen dem Untersuchungsobjekt und dessen Steuerungsmethoden sollte in der Regel keinen Spielraum für statische Komponenten aufweisen.

Diese immer fortdauernde Aufgabe fordert von der Managementebene im Unternehmen höchste Maßstäbe an Know-how und persönlicher Flexibilität. Dort, wo das

³⁶ Vgl. Burger, Anton; Buchhart, Anton: Risikocontrolling, 2002, S. 31 und Macharzina, Klaus: Unternehmensführung, 1999, S. 504.

so nicht verstanden wird, verkommt das Rentabilitäts- und Risikomanagement zu einem (oft veralteten) Sammelsurium von Regelungen und Richtlinien, das im Sinne eines „Dienstes nach Vorschrift“ eingehalten werden soll. Die Konsequenzen einer solchen Situation lassen sich mit verpassten Chancen der Rentabilitätsoptimierung bzw. mit nicht (rechtzeitig) aufgedeckten Risiken leicht aufzählen.

Es sei an dieser Stelle erwähnt, dass die oben beschriebene „Aktualisierung“ bzw. kritische Überprüfung des Rentabilitäts- und Risikomanagements im Unternehmen häufig an sich schon ein „Kunstwerk“ des betriebswirtschaftlichen Handels darstellt. Hierbei betrifft die Schwierigkeit die zeitliche Komponente einer eventuellen Aktualisierung des bestehenden Systems. In Zeiten einer kontinuierlich steigenden Aufgabenbelastung für ein Individuum in der Arbeitswelt sind der Umfang und der zeitliche Rahmen für eine Analyse des bestehenden Rentabilitäts- und Risikomanagementsystems nicht gerade „reserviert“. Vor diesem Hintergrund bleiben viele Fragen in der betrieblichen Praxis nach wie vor sehr spannend: Wie oft, mit welcher Genauigkeit und in Bezug auf welchen Zeitraum soll eine kritische Würdigung des bestehenden Rentabilitäts- und Risikomanagementsystems vorgenommen werden? Wer und aus welchem Anlass darf, muss gar, eine erneute Analyse des Systems veranlassen? Letztendlich ist die Frage zu klären, wer wird in welchem Umfang in die stattfindenden Analysen miteinbezogen? Das Aufgreifen der genannten Fragestellungen verdeutlicht die Komplexität des Managements von Rentabilität und Risiken. Angesichts der wohl anerkannten Tatsache, dass das Arbeitsvolumen eines Geschäftsführers bzw. eines Vorstandsvorsitzenden beschränkt ist, können die Fragen der vertikalen und horizontalen Zuständigkeit/Verantwortung im Betrieb für das Rentabilitäts- und Risikomanagement und dessen Pflege oft sehr umstritten sein.

Eine allgemein gültige praxistaugliche Lösung existiert meinem Wissen nach nicht. Vielmehr ist auch die Verantwortlichkeit für das Risiko- und Rentabilitätsmanagement je nach Unternehmensbranche, -größe und -kultur unterschiedlich einzusetzen. Eine Möglichkeit ist die Schaffung von Stellen, die sich darum unternehmensweit und/oder in den jeweiligen Sparten oder gar Funktionen kümmern. Unabhängig davon ist es Aufgabe der Geschäftsleitung dafür zu sorgen, dass jeder Mitarbeiter des Unternehmens eine Sensibilität für Risiken und ihre möglichen Auswirkungen auf die Rentabilität im Unternehmen entwickelt.

1.3.2 Einfluss auf die Ablauforganisation im Unternehmen

Einführend in die Thematik des Rentabilitäts- und Risikomanagements im Unternehmen soll noch die Beziehung zwischen der Aufbau- und der Ablauforganisation im Betrieb herausgearbeitet werden. Alle kleinen und großen existenziell wichtigen sowie routinemäßig verlaufenden Aktivitäten lassen sich als Prozesse darstellen. Der Kern einer prozessbezogenen Betrachtung einer Unternehmung besteht darin, die Ziele der gegebenen Prozesse in einer Veränderung der Eigenschaften, der Beschaffenheit, der Qualität und der Menge eines Prozessobjektes zu sehen.³⁷ Die Ausrichtung der innerbetrieblichen Prozesse hinsichtlich einer Veränderung ihrer Bezugsobjekte wird durch den entsprechenden Prozessinput und -output gekennzeichnet. Zwischen diesen beiden Punkten wird der Arbeitsprozess selbst stattfinden.

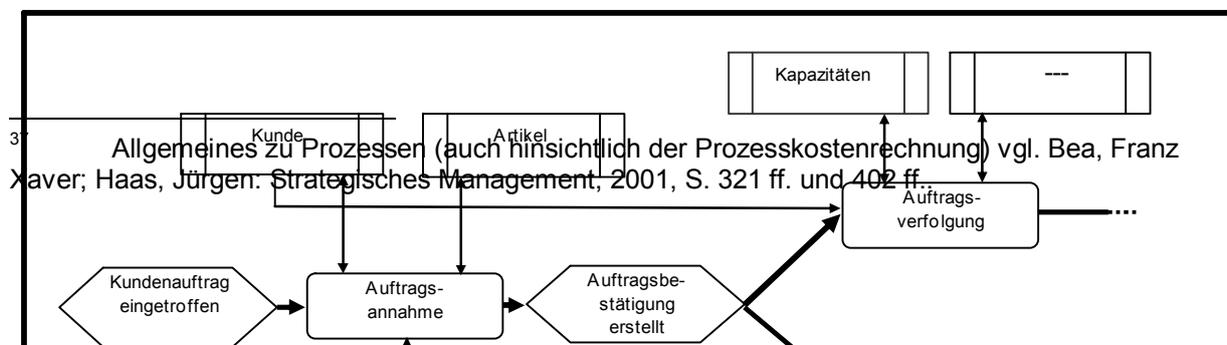
Tabelle 3 Prozessbeispiele im Unternehmen

Einkauf	Rechnungswesen	Vertrieb
Materialsuche	Rechnungsempfang	Angebotserstellung
Einkaufsverhandlungen	Rechnungsarchivierung	Verhandlungen
Material-, Rohstoffentgegennahme	Rechnungsprüfung	Produktlieferung
Materialreklamation	Buchungen	Kundenreklamationen

Die oben beispielhaft erwähnten betrieblichen Prozesse lassen sich sehr detailliert aufschlüsseln. So kann z. B. im Einkaufsbereich untersucht werden, welche Schritte notwendig sind, wenn Mitarbeiter die zur Erfüllung ihrer Aufgaben benötigten Arbeitsmittel oder Rohstoffe bestellen wollen. Insbesondere bei komplizierten Betriebsprozessen empfiehlt es sich, die einzelnen Arbeitsschritte inklusive ihrer Verknüpfungen untereinander der Reihenfolge entsprechend aufzuzeigen. Dafür benutzt man Begriffe und Zeichen, die trotz der andauernden wissenschaftlichen Diskussionen um deren Entwicklung, in Theorie und Praxis weitestgehend normiert worden sind.

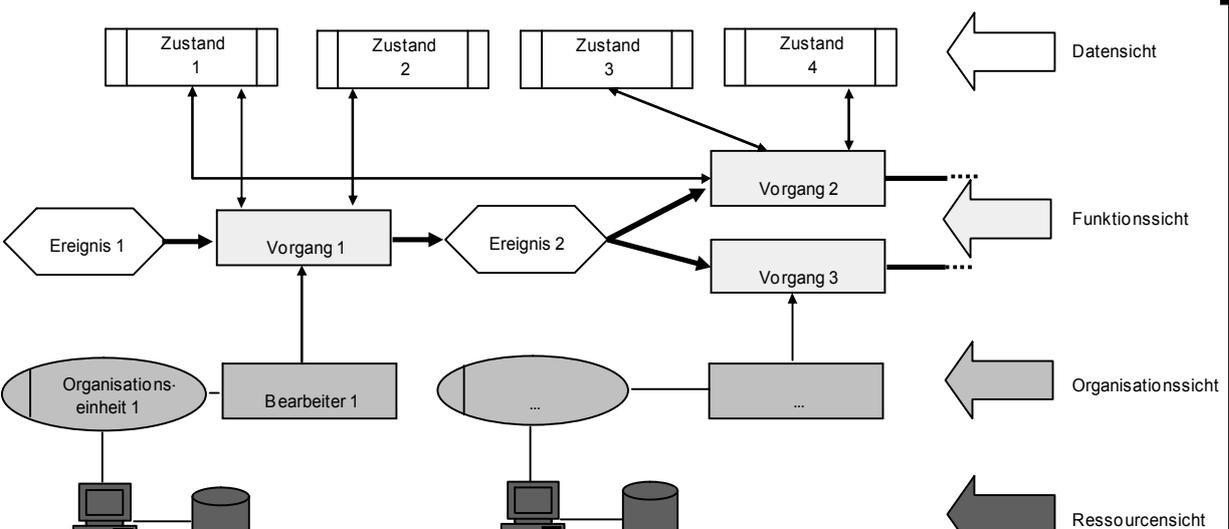
Nach Professor Scheer, einem Pionier der Prozessanalyse, können so gut wie alle betrieblichen Vorgänge mit den folgenden Elementen dargestellt werden:³⁸

Abbildung 5 Beispiel der Darstellung eines Vertriebsprozesses



Mit den aufgeführten sehr einfachen Elementen lassen sich in der Praxis auch komplizierte und verzweigte Arbeitsprozesse übersichtlich darstellen, wie die folgende Abbildung 6 zeigt:³⁹

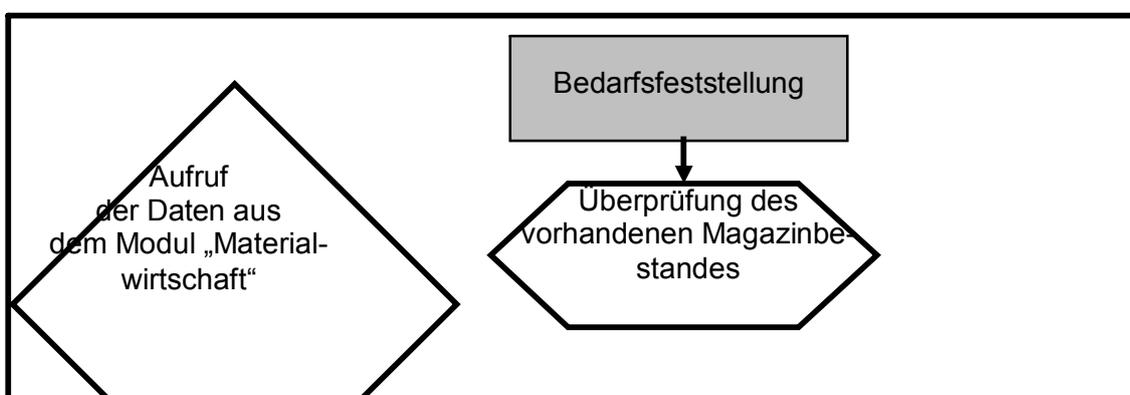
Abbildung 6: Diagramm für den Fall „Dienstreifen“

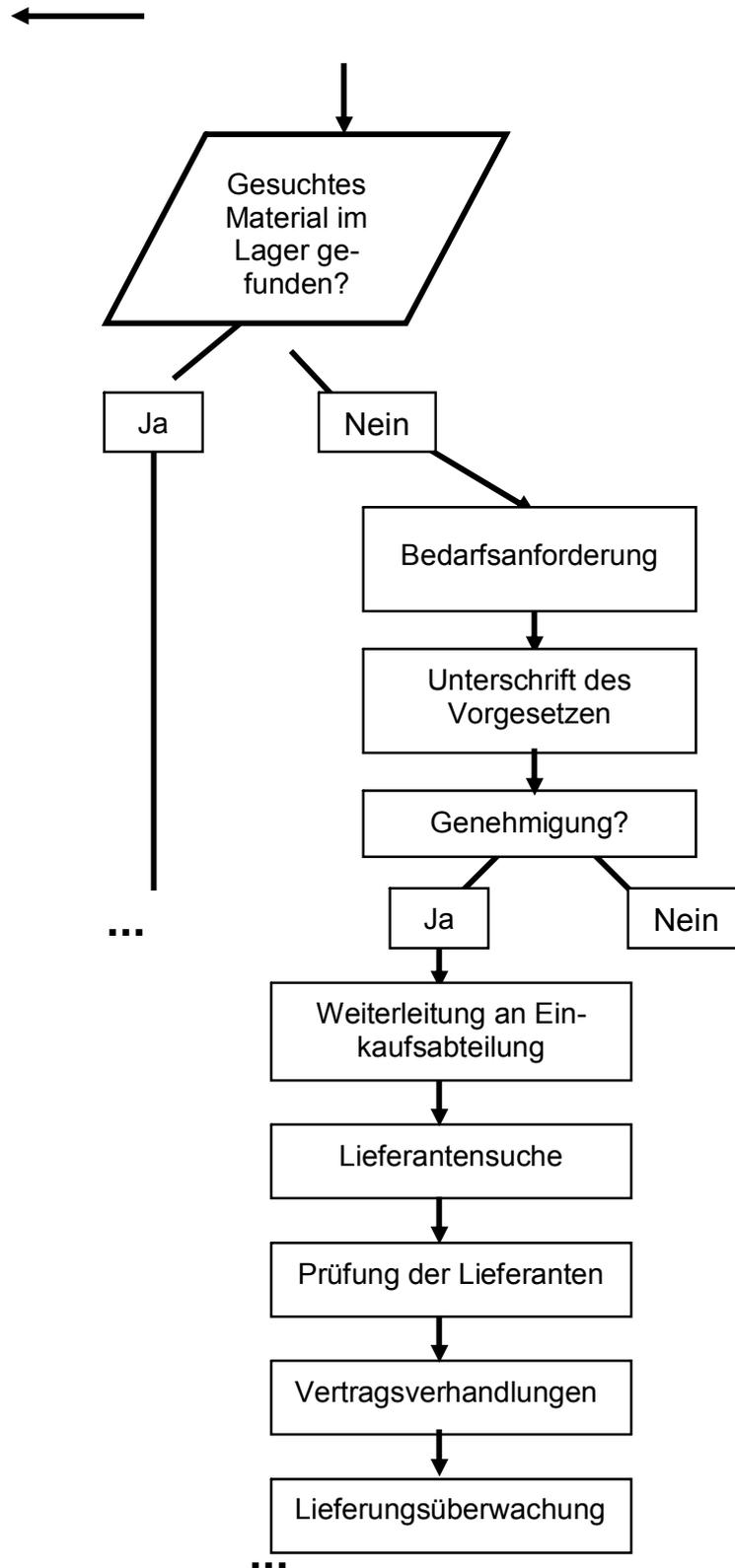


Eine Prozessanalyse im Unternehmen erzwingt jedoch ein Höchstmaß an fachlichem Know-how des untersuchten Arbeitsgebietes sowie eine kompromisslose Genauigkeit in der eigenen Vorgehensweise. Oft stellt sich nämlich in der betriebswirtschaftlichen Realität heraus, dass sich die als einfach gedachten Vorgänge bei einer genaueren Betrachtung als viel komplexer erweisen. An einem einfachen Beispiel eines Ausschnitts aus dem Bestellvorgang soll dies demonstriert werden.

Allein der auf der Folgeseite dargestellte Prozess einer abteilungsinternen Bedarfsanforderung macht es deutlich, wie verhältnismäßig komplex dieser Vorgang ist. Die Abbildung 7 zeigt auf, dass weitere Prozesse, die mit dem Bestellwesen verbunden sind (Anfang mit einer Weiterleitung z. B. an die Einkaufsabteilung), aus Vereinfachungsgründen an dieser Stelle vernachlässigt worden sind. Eine ganzheitliche Analyse inklusive der grafischen Darstellung der betrieblichen Prozesse bedarf einer konstruktiven Zusammenarbeit von mehreren Beteiligten an einem gegebenen Prozess und ist in der Regel sehr zeitaufwendig. Die Entwicklung eines entsprechenden Prozessbildes wird von einigen derzeit auf dem Markt existierenden Softwarelösungen sehr gut unterstützt. Der EDV-technische Support der Prozessanalyse ermöglicht zugleich eine Erfassung von weiteren prozessbezogenen Informationen. So können Programme Informationen bzgl. der Prozessdauer, des Materialbedarfs und ggf. der dazugehörigen Kosten aufnehmen. Der Vorteil dieser Datenerfassung liegt darin, dass überlegenswerte Veränderungen der Ablauforganisation bzw. der benötigten Faktoren in speziellen Simulationsmodulen hinsichtlich des Einsatzes in der Praxis überprüft werden können.

Abbildung 7 Beispiel für einen Beschaffungsprozess





Das Rentabilitäts- und Risikomanagement im Unternehmen darf sich dementsprechend nicht nur auf die Outputs der betrieblichen Prozesse konzentrieren, sondern muss sich auch mit dem „Weg“ bis zu einem vorhandenen „Output“ intensiv befassen. Mit einem einfachen Beispiel aus der Praxis gesagt heißt das, dass nicht nur das Umsatzvolumen, was sicherlich auf die Rentabilität des Unternehmens Einfluss hat, sondern ebenso der gesamte Verkaufsabwicklungsprozess von Interesse für das

Management sein muss. Hierbei muss das Rentabilitäts- und Risikomanagement betriebsintern untersuchen und im Endergebnis klären, ob die Vorgänge effizient und sicher abgewickelt werden. Im Einzelnen dürften hier Fragen des Personal- und Materialeinsatzes, der manuellen und maschinellen Verarbeitung, der personellen Verantwortung und der Kontrolle sowie deren Nachvollziehbarkeit erörtert werden.

1.4 Zielsetzung und Aufbau dieser Arbeit

Der Titel dieser Arbeit „Rentabilitäts- und Risikomanagement“ verrät bereits die wichtigste Zielsetzung. Der Umgang mit der Rentabilität bzw. mit dem Risiko im Unternehmen soll hiermit von der Managementebene aus betrachtet werden. Der Schwerpunkt liegt also in der Auseinandersetzung mit dem „Management“, d. h. „der Organisationsleitung“ einer Unternehmung.

Da, generell gesagt, jede Umsatzsteigerung bzw. Kostensenkung zu einer verbesserten Rentabilität führt, ist das Delta der genannten Größen für die Veränderung der Rentabilität von Interesse. So wird bei den weiteren Ausführungen dieser Arbeit weniger „die Handhabung“ der finanzmathematischen Formel der Rentabilität bearbeitet, sondern statt dessen die Kernfrage des Rentabilitäts- und Risikomanagements darin gesucht, wie die in einer Unternehmung existierenden Verbesserungspotentiale aufgedeckt, aufgegriffen und realisiert werden können. Nicht nur bei großen, sondern auch bereits bei mittelständischen Unternehmen, die durch eine relativ schwache Arbeitsteilung gekennzeichnet sind, stellt sich diese Frage, wie ein realistisch machbares und funktionierendes Rentabilitätsmanagement aufzubauen ist. In der betrieblichen Praxis – nach meinen Erfahrungen - stellt sich diese Zielsetzung, wie „das gerade Ausreichende“ oder „das Gute“ noch „besser“ gestaltet werden soll, als nicht trivial heraus. Dies resultiert aus der Tatsache, dass das Rentabilitäts- und Risikomanagement hinsichtlich dessen Organisation und personeller Verantwortung nicht nur den theoretischen Vorschlägen eines der zahlreichen „Management-Handbüchern“⁴⁰ entspringen darf, sondern vielmehr durch eine individuelle Anpassung an die Geschäftstätigkeit und Personalstruktur des Betriebes ausgerichtet sein muss. Damit ist die strategisch wichtige Aufgabe, ein wissenschaftlich nachvollziehbares und aussagefähiges Rentabilitäts- und Risikomanagement aufzubauen, eindeutig der Geschäftsführung einer Unternehmung zuzuordnen.

⁴⁰ Siehe z. B.: Schmeisser, Wilhelm; Bretz, Michael; Keßler, Jürgen; Krimphove, Dieter: Handbuch Krisen- und Insolvenzmanagement, Stuttgart: Schaeffer-Poeschel, 2004, Röper, Henning: Handbuch Theater-Management, Köln/Weimar: Böhlau, 2001, Kirchgeorg, Manfred; Dornscheidt, Werner M.; Giese, Wilhelm: Handbuch Messemanagement, Wiesbaden: Gabler, 2003.

Im Kern der Ausarbeitung werden zunächst Prinzipien und Einflussfaktoren des Rentabilitäts- und Risikomanagements im Unternehmen dargestellt. Hierbei wird es darum gehen, die Grundbedingungen eines erfolgreichen Rentabilitäts- und Risikomanagements aufzuzeigen. Damit sind primär die betrieblichen Arbeitsmethoden im Allgemeinen gemeint. Entscheidend an dieser Stelle ist, ob eine Unternehmung – und wenn dann in wie weit – die eigenen betrieblichen Prozesse automatisiert hat. Tangiert von dieser Frage sind nicht nur die reinen Produktionsbereiche im Fokus dieser Untersuchung, sondern auch die kaufmännischen Dienste im Unternehmen, welche die vorhandene EDV-Struktur nutzen. Folglich wird der Umfang und die Art der Datenerhebung und deren Auswertbarkeit eine Rolle spielen. Schließlich werden strategische Entscheidungen unabhängig von der Ausprägungsform des Rentabilitäts- und Risikomanagements im Unternehmen in der Regel mehrheitlich noch von Menschen getroffen. Die Entscheidungsprinzipien der Geschäftsführung, die von ihr geprägte Streit- und Gesprächskultur im Unternehmen, die persönliche Werteskala des Managements usw. dürfen deshalb in diesem Werk ebenfalls nicht vernachlässigt werden.

Des Weiteren werden ausgewählte Instrumente des Rentabilitäts- und Risikomanagements in ihrer praktischen Anwendung vorgestellt. Dies wird in der Form geschehen, dass für die angenommenen Standardarbeitsbereiche des Beispiel-Unternehmens zunächst Rentabilitäts- und Risikoaspekte aufgezählt werden. Hierbei wird aufgrund der Begrenzung dieser Arbeit kein Anspruch auf eine absolute Vollständigkeit erhoben werden können. Es geht lediglich darum, die Breite der betrieblichen Rentabilitäts- und Risikopotentiale aufzuzeigen, ohne deren gegenseitige Abhängigkeiten außer Acht zu lassen. Hierbei werden, im Sinne einer kreativen Betätigung, für die jeweiligen Betriebsbereiche Rentabilitäts- und Risikomanagementinstrumente vorgestellt. Deren Wirkung wird jedoch nach der Eignung zur Aufdeckung, Erfassung, Analyse und Entscheidungsfindung hinsichtlich des unternehmerischen Rentabilitäts- und Risikopotentials unterschieden. Im Sinne eines effizienten Managements soll die EDV bei den vorzustellenden Instrumenten eine besondere Berücksichtigung finden. Dieses Thema darf nach meiner Überzeugung nicht ausgeklammert werden, weil ein sinnvoller Einsatz der EDV im Betrieb hinsichtlich des Rentabilitäts- und Risikomanagements bereits seit Jahren unabdingbar ist.

Zum Abschluss dieser Arbeit sollen die dargestellten Steuerungsmechanismen und Verfahrenswege global beurteilt und zusammengefasst werden. Diese Abschlusskonklusion ist insbesondere dann wichtig, wenn die einzelnen Instrumente untereinander richtig „austariert“ und gewichtet werden sollen. Hierbei geht es letztendlich um die gesamte Zuverlässigkeit des Rentabilitäts- und Risikomanagements im Unternehmen, was wiederum wahrlich von existentieller Bedeutung ist. Eine Übersicht zu

den wichtigsten Rentabilitäts- und Risikokennzahlen und mit einigen Hinweisen rundet diese Schrift ab.

2 Rentabilitäts- und Risikoanalyse von betrieblichen Prozessen

2.1 Früherkennungsanforderungen der Rentabilitäts- und Risikopotentiale

2.1.1 Informationsgewinnung als Beginn des Managementprozesses

Jede Managementhandlung, verstanden als ein Bündel rational überlegter Entscheidungen, setzt zuerst eine Information voraus. Wenn also das Rentabilitäts- und Risikomanagement im Unternehmen aus rational getroffenen Entscheidungen bestehen soll, muss das Management sich in der Basis (meist) mit Informationen befassen. Hierbei lassen sich verschiedene aufeinander folgende Informationsgewinnungsprozesse aufzeigen, wie Tabelle 4 auf der folgenden Seite zeigt.

Am Ende der dort gezeigten Aktivitätskette steht die (im Idealfall) vollständige Abdeckung des Informationsbedarfs. Hiermit ist die Endstufe der Verarbeitung der vorhandenen Information gemeint, auf deren Basis bereits eine Entscheidung der Verantwortungsträger erfolgen kann.

Der zweite mögliche Ausgang dieses Prozesses besteht in der Nichtdeckung des ursprünglichen Informationsbedarfs. Hiermit kann jede Art von Information verstanden werden, welche die ursprünglichen Fragen nur unzureichend bzw. wissenschaftlich ungesichert beantwortet. In so einem Fall ist die Kette der aufgestellten Aktivitäten nochmals zu durchlaufen.

Tabelle 4 Entwicklungsphasen einer Information im Unternehmen



<i>Phase</i>	<i>Beschreibung</i>
Ermittlung des Informationsbedarfs	Zunächst muss das Untersuchungsobjekt, das von den zu gewinnenden Informationen be-

		schrieben werden soll, festgelegt werden. So kann das Untersuchungsobjekt z. B. die Umsatzentwicklung des letzten Jahres darstellen
Ermittlung der benötigten Daten/-quellen		Hier muss überlegt werden, wo bzw. mit welchen Daten das Untersuchungsobjekt am besten, effizientesten beschrieben wird. Im gegebenen Beispiel sind das die Rechnungsdaten (Ausgangsrechnungen und Logistikdaten).
Aufbereitung der Daten		Die fokussierte Datenquelle wird hinsichtlich der Qualität und des Umfangs der Informationen untersucht. So kann im Ergebnis z. B. eine Umsatzentwicklung im Verlauf eines Jahres entstehen.
Verdichtung der Aussagekraft		Die gewonnene mathematische bzw. grafische Darstellung des Untersuchungsobjektes soll hinsichtlich der Aussagekraft verbessert werden. Hiermit können alle wissenschaftlich denkbaren und sinnvollen mathematischen sowie statistischen Verfahren eingesetzt werden. So könnte z. B. überlegt werden, die erstellte Grafik um eine Trendentwicklung zu erweitern. Dies könnte anhand einer polynomi-schen bzw. linearen Regressionsgeraden dargestellt werden. Ebenso wären unter Umständen weitere Zusatzinformationen sinnvoll: Vergleichbarkeit der einzelnen Abschnitte der Wirtschaftsperiode oder ggf. Aufteilung nach Verkaufsgebieten bzw. Produktgruppen, nach Heimatland und Agenten, Lagerhäusern usw..
Informationsbedarf nicht gedeckt bzw. neue Erkenntnisse hinsichtlich desselben führen zu einem erneuten Prozess-durchlauf....	Informationsbedarf gedeckt → Informationsgewinnungsprozess abgeschlossen.	

In der Praxis stellt es sich – nach meinen Erkenntnissen – oft als sinnvoll heraus, den beanspruchten Informationsbedarf selbst hinsichtlich der betriebswirtschaftlichen und zu erwartenden Aussagekraft kritisch zu überprüfen. Es kann nämlich passieren, dass die verlangte Information an sich nicht geeignet ist, um eine bevorstehende Entscheidung zu treffen, bzw. um eine angestrebte Erkenntnis zu gewinnen. Es ist gerade die Informationsgewinnung im Unternehmen, die einen ersten Aufschluss

über die Qualität des Managements (und nicht zuletzt der Geschäftsführung) gibt. Die leitenden Strukturen im Unternehmen haben sich gerade an einer aussagefähigen Definition des Informationsbedarfes messen zu lassen.

Die oberste Aufgabe des Rentabilitäts- und Risikomanagements besteht anschließend in der Festlegung eines detaillierten Informationsgerüsts, das für die Aufbereitung benötigt wird. In der betriebswirtschaftlichen „Umgangssprache“ wird dieser Komplex von Informationen häufig als „Managementinformationssystem“ (MIS) bezeichnet⁴¹. Diese strategisch sehr bedeutsame Aufgabe wird bereits ab einer Größe einer mittelständischen Unternehmung gerne an die „zweite Hierarchieebene“ delegiert. Dagegen ist im Prinzip nichts einzuwenden, wenn sich die Geschäftsführung hinsichtlich des MIS-Konzeptes von der zweiten Managementreihe lediglich beraten lässt und ggf. nach einer Vornahme von Korrekturen die endgültige Entscheidung nach wissenschaftlichen Kriterien eigenverantwortlich trifft. Falsch wäre es dagegen, die Ausarbeitung und Festlegung des strategischen und damit für den Betrieb existentiell wichtigen Informationsbedarfs vollständig und unkritisch den untergeordneten Positionen in Betrieben zu überlassen. Hieraus können sich sehr kritische Situationen für die Existenz eines Betriebes ergeben: Entweder würde die Geschäftsführung mit sehr umfangreichen und zahlreichen Informationen und Statistiken im wahrsten Sinne des Wortes „überschüttet“ werden – diese wären jedoch möglicherweise von der Aufbereitung der Daten bzw. der statistischen Methoden der Verdichtung her ungeeignet aufgebaut – oder es würden durch Informationsmängel Lücken entstehen, so dass ein effizientes Rentabilitäts- und Risikomanagement nicht möglich wäre.⁴²

Der Prozess der Informationsgewinnung im Unternehmen als Basis eines Risikomanagements⁴³ durchläuft nach einer Informationsbedarfsermittlung in der Regel auch weitere, meistens untergeordnete Hierarchieebenen. Wenn der Informationsbedarf von der Geschäftsführung ggf. unter Beteiligung der zweiten Managementreihe festgelegt worden ist, werden die nachfolgenden Schritte meistens von der Sachbearbeiter- bzw. einer Referentenstufe umgesetzt werden müssen. Dies bedeutet im Klartext, dass die Findung und Beurteilung der Datenquellen, die Aufbereitung der Daten und ggf. die statistischen Verdichtungen von Mitarbeitern durchgeführt werden, die bereits in einem mittelständischen Unternehmen zwei Organisationslevels unterhalb

⁴¹ Burger, Anton; Buchhart, Anton: Risikocontrolling, 2002, S. 67 ff. widmen ein ganzes Kapitel zur „Identifikation, Erfassung und Analyse von Risiken“. Sie stellen Instrumente wie Dokumentenanalyse, Mitarbeiterbefragung, Brainstorming, Frühwarnsysteme, Checklisten, Risikoinventar oder die Szenario-Analyse dar. Weitere Hinweise zur Informationsgewinnung im Risikomanagement findet man bei Horváth, Péter: Controlling, 2003, S. 779 f. und Macharzina, Klaus: Unternehmensführung, 1999, S. 504 f..

⁴² Vgl. Thommen, Jean-Paul; Achleitner, Ann-Kristin: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 2003, S. 948 ff. und Bea, Franz Xaver; Haas, Jürgen: Strategisches Management, 2001, S. 332 f..

der Geschäftsführung liegen. Wenn also diesmal die zweite Managementreihe diese Aufgaben an die ausführenden Mitarbeiter zwecks Aufgabenerfüllung „bedenkenlos“ weitergibt, können hierbei wiederum weitere Fehlerpotentiale entstehen. Die Gefährdung der Qualität und Korrektheit der Informationsgewinnung liegt dann in der Nichtanwendung bzw. Falschanwendung der wissenschaftlichen Erkenntnisse und Methoden. Hierbei können Unklarheiten und Probleme bei der Auswahl und Anwendung von finanzmathematischen sowie statistischen Berechnungsmethoden entstehen.

2.1.1.1 Problematik der Informationsaktualisierung

Da die Daten in den meisten Fällen elektronisch gespeichert und verwaltet werden, gibt es bei der Informationsgewinnung eine Reihe von EDV-„logistischen“ Kriterien, die beachtet werden müssen.

So sind im besonderen Maße die Aktualisierungsaspekte der Daten zu berücksichtigen. Dies wird dadurch begründet, dass moderne Softwareprogramme, die in Betrieben eingesetzt werden, die durch Mitarbeiter am Bildschirm vorgenommene Änderung der Daten – je nach EDV-Lösung – nicht sofort in die hinter der Software arbeitende Datenbank physikalisch „reinschreiben“, sondern alle Veränderungen nach einer bestimmten definierbaren Zeit (z. B. einige Stunden) in einem Schub in die Datenbanken übernehmen.⁴⁴ Jede manuelle Eintragung in die Datenbank hat mehrere im Hintergrund ablaufende EDV-Prozesse zur Folge. Hierbei sollten zumindest die folgenden EDV-Teilprozesse erwähnt werden: Öffnung der Datenbank bzw. einer Datei der gesamten Datenbank, Öffnung der betroffenen Tabelle, Prüfung der Tabellenkriterien, Prüfung der Feldkriterien, faktische Aufnahme eines neuen Eintrags bzw. einer Aktualisierung, Prüfung von Primärschlüsseln, Schließung der betroffenen Tabelle (der betroffenen Tabellen), Schließung der Dateien bzw. der kompletten Datenbank. Die vorhin umrissene sog. „Stapelverarbeitung“⁴⁵, d. h. die Pufferung der vorgenommenen Veränderungen bzw. Neueintragungen und deren kumulierter (einmaliger) Fortschreibung auf die Datenbank, vermeidet eine mehrmalige Wiederholung der genannten EDV-Teilprozesse im System. Dies führt zu einer nicht unerheblichen Verbesserung der Performance der Anwendungen.

Diese Problematik der Aktualisierung von Datenbanken gewinnt zusätzlich an Bedeutung, wenn komplexe EDV-Prozesse – für Benutzer in der Regel unsichtbar – umfangreiche Datenmengen zwischen einzelnen Modulen der Anwendung transferie-

⁴³ Vgl. Macharzina, Klaus: Unternehmensführung, 2003, S. 599.

⁴⁴ Dies geschieht, um die Performance des Gesamtsystems zu schonen.

⁴⁵ Vgl. Lusti, Markus: Dateien und Datenbanken, 2003, S. 15.

ren. Die stattfindende Datenkommunikation über die eingerichteten Schnittstellen verlangsamt dabei noch zusätzlich die „Online-Aktualisierung“ der Datenbank und verursacht regelrechte Staus in der „Batch“-Abwicklung. Hierdurch kann es häufiger dazu kommen, dass verschiedene Datenbereiche erst am dem darauf folgenden Tag oder – wie an Einzelfällen in diversen Betrieben von uns beobachtet – gar wöchentlich oder, noch seltener, monatlich aktualisiert werden. Die erwähnten Aspekte sind also sehr wohl für die Informationsgewinnung zu Zwecken des Rentabilitäts- und Risikomanagements relevant, indem zuerst die Frage der Qualität und der Aktualität der Grunddaten beantwortet werden muss.

Die bereits oben erwähnten Schnittstellen bei verteilten Anwendungsmodulen sind bei der Informationsgewinnung noch aus einem anderen Grund ebenfalls umfassend zu berücksichtigen. Dieses hat nicht nur mit dem Zeitpunkt zu tun, zu dem Daten von einem Modul in das andere transportiert werden, sondern bezieht sich insgesamt auf die Zuverlässigkeit von Datentransporten. Aufgrund der sehr hohen Komplexität der Anpassung von Datentransporten zwischen zwei unterschiedlichen Modulen – auch bei homogenen Software-Strukturen – kommt es auf diesem Gebiet, nach meinen EDV-Revisionserfahrungen, relativ oft zu EDV-logistischen Fehlern. Dies wiederum hat in der Regel zur Folge, dass Datenbestände bzw. einzelne Datenbereiche zum Teil nicht vollständig bzw. nicht richtig transportiert werden und damit Empfängersysteme als unzuverlässige Informationsquellen betrachtet werden müssen.

Man stelle sich beispielhaft ein Unternehmen vor, das aufgrund eines sehr hohen Datenverkehrs seine Module (Applikationen) eines Softwareherstellers auf getrennte Subsysteme verteilen muss. Aufgrund der gegenseitigen Abhängigkeiten zwischen den einzelnen EDV-Prozessen wird die notwendige Datenversorgung durch zahlreiche Datentransfer-Schnittstellen zwischen den einzelnen Modulen gewährleistet. So werden u. a. auch Daten des Verkaufsmoduls (Daten der erstellten Rechnungen) zwecks automatischer Erfassung in der Buchhaltung in das separat installierte Rechnungswesensystem transportiert. Je nach dem innerbetrieblichen Datenanforderer gab es in der Vergangenheit Differenzen in den Umsatzstatistiken, die auf dem Vertriebs- bzw. Rechnungswesensystem separat durchgeführt worden sind. Da die Datenverkehre über die programmierten Schnittstellen automatisch erfolgen, dürfte es in diesem „geschlossenen EDV-Subsystem“ zu keinen Differenzen zwischen erstellten (im Rahmen der Verkaufsabwicklung) und den gebuchten (im Rechnungswesen) Rechnungen kommen. Eine daraufhin durchgeführte detaillierte Untersuchung des Datentransports ergab, dass die Stammdaten der beiden Systeme, die für die Rechnungserstellung relevant waren, teilweise Unterschiede aufwiesen. Wenn das „Empfänger“-Modul bei der Analyse der „ankommenden“ Daten hinsichtlich auch nur eines einzigen Feldes Verletzung der Konventionen, dass heißt z. B. Vorgaben über die

möglichen und annehmbaren Werte eines Feldes, Länge, zulässige Zeichen bzw. die vorgegebenen Formate feststellt, wird der gesamte Satz abgewiesen und damit in das Empfänger-System nicht übernommen. Als Konsequenz daraus muss eine lückenhafte Datenbank im Empfängermodul entstanden sein.

Das obige Beispiel macht anschaulich, dass „Verkaufsdaten“ nicht gleich „Verkaufsdaten“ sind. Je komplizierter die Verflechtungen unter den einzelnen Datenbereichen in Unternehmen sind, desto schwieriger wird es, die richtigen und zugleich zuverlässigen Datenquellen für die Informationsgewinnung zu bestimmen. Falsche bzw. unvollständige Informationen können wiederum ursächlich falsche Erkenntnisse bzw. Managemententscheidungen hervorrufen.

2.1.1.2 Problematik der Relationalität und Relativität von Informationen

Weitere Probleme bei der Informationsgewinnung im Unternehmen können durch eine nicht genügende Beachtung des relationalen Prinzips komplexerer Daten entstehen. Das Prinzip der Relationalität beschreibt die Fähigkeiten in der Datenbankstruktur, die einzelnen Tabellen unter Beachtung festgelegter Beziehungen, Prioritäten und Reihenfolgen untereinander logisch zu verknüpfen.⁴⁶ Dieses Prinzip wird meistens dazu genutzt, um unzählige Wiederholungen der Daten zu vermeiden oder Datenerfassung nur auf die gewünschten Restriktionen einzuschränken.⁴⁷

Ohne durch zu viele EDV-Details die kaufmännische Quintessenz des Aspektes der Datenrelativität abzudunkeln sei lediglich auf die Hauptwirkung dieser Restriktionen hingewiesen: Durch eine entsprechende Verknüpfung von Haupt- und Neben-Tabellen wird die erforderliche Datenplausibilität leichter erreichbar sein, als wenn Tabellen ohne jegliche Beziehungen "nebeneinander" eine lose Datensammlung darstellen würden.

Beispielhaft lässt sich dies für die buchhalterische Rechnungserfassung darstellen, für die ein Betrieb nach einer praktikablen Lösung sucht, um alle Buchungen für einen bestimmten Geschäftsbereich ausschließlich innerhalb eines bestimmten Buchungskreises speichern zu lassen. Auf dem Wege der Realisierung wird zuerst zwischen der Tabelle mit Geschäftsbereichen eine sog. 1:1-Beziehungen zur Tabelle der Buchungskreise hergestellt. Durch das Befüllen der beiden Tabellen wird eine

⁴⁶ Vgl. Lusti, Markus: Dateien und Datenbanken, 2003, S. 147 ff. (Kapitel 6).

⁴⁷ Hinsichtlich Relationalitätsbeziehungen 1:1, 1:n, n:n, join-in, join-out usw., vgl. Vossen, Gottfried: Datenmodelle, Datenbanksprachen und Datenbankmanagementsysteme, 2000, S. 115 ff. (Kapitel 5).

eindeutige Beziehung zwischen dem Geschäftsbereich "AA" mit dem entsprechenden Buchungskreis "01" hergestellt. Nutzt man gekonnt dieses Datenkonstrukt bei der Erzeugung von Buchungssätzen, so ist es – auch einem unbedachten Softwarebenutzer in der Finanzbuchhaltung – schlicht und einfach unmöglich bei der Erfassung von Buchungsbelegen für den Geschäftsbereich "AA" einen anderen Buchungskreis als „01“ anzuwählen. Einige der zahlreichen Möglichkeiten der Herstellung von Tabellenbeziehungen mit Relevanz für das Risikomanagement präsentiert die nachfolgende Tabelle.

Tabelle 5 Mögliche Beziehungen von Datenbanktabellen

Fachbereich	Anforderung	EDV-Lösung
Rechnungswesen	Zuordnung bestimmter Belege (Belegarten) nur zu den ausgewählten Konten	Datenstruktur (Datenbeziehung) 1:n, wobei einem bestimmten Konto mehrere Belegarten zugeordnet sind
Vertrieb	Zuordnung aller Verkaufsgeschäfte im Ausland zu den jeweiligen Verkaufsorganisationen des betreffenden Landes	Datenstruktur (Datenbeziehung) 1:1, wobei einem bestimmten Land eine Verkaufsorganisation zugeordnet ist
Materialwirtschaft	Aufbewahrung bestimmter Artikel nur in dafür vorgesehene Lagerhäusern	Datenstruktur (Datenbeziehung) 1:n, wobei einem bestimmten Artikel mehrere spezifizierte Lagerhäuser zugeordnet sind
Produktion	Erstellung und Verwaltung von Stücklisten	Datenstruktur (Datenbeziehung) 1:n, wobei einem bestimmten Produkt mehrere Komponenten zugeordnet sind

Die obige Aufstellung darf lediglich einen Vorgeschmack vermitteln über die Anzahl und die Komplexität derartiger Verbindungen im Hintergrund von Softwareprodukten. Zusätzlich muss berücksichtigt werden, dass die oben dargestellten EDV-Lösungen eher als einfache – und vor allem isoliert von anderen betrieblichen Daten dargestellte – Beispiele betrachtet werden müssen. Würde man solche Elemente wie „Belegarten“, „Buchungskreise“, „Geschäftsbereiche“ oder „Verkaufsorganisationen“ ausführlicher analysieren, so wären auch bereits auf der Ebene eines mittelständischen

Unternehmens mehrere Beziehungen – i. d. R. in einer zweistelligen Größenordnung pro Element – feststellbar. Deshalb besteht das so genannte Datenbankmodell einer EDV-Fachanwendung (z. B. Rechnungswesen, Verkauf, Materialwirtschaft) bereits bei einem Softwareprodukt für den Mittelstand aus jeweils mehreren Hundert untereinander verknüpfter Tabellen. Der Umfang eines sachorientierten Datenbankmodells erhöht sich jeweils bereits für den gehobenen Mittelstand, umso stärker für die Industrie, auf mehrere Tausend untereinander verschachtelte Tabellen. Dies erst ergibt, unter der Berücksichtigung der oben angesprochenen Komplexität, mit der jede dieser Beziehungen EDV-technisch ausgeprägt werden kann, ein realistisches Bild über die Entstehung und Auf-bewahrung betrieblicher Datenbestände.

Obwohl die Softwarehersteller i. d. R. sehr bemüht sind, die Datenstrukturen sicher und plausibel zu gestalten, gibt es – nach meinen Beobachtungen im Rahmen zahlreicher EDV-Kontrollen – kaum Produkte, die eine hundertprozentige Sicherheit bezüglich der Datenplausibilität und ihrer Vollständigkeit garantieren können. Hieraus entstehen Gefahren hinsichtlich der Informationsgrundlage, die für das Risiko- und Rentabilitätsmanagement das Fundament einer Entscheidung bilden sollten.

2.1.1.3 Problematik der Informationswahrnehmung

Es ist verhältnismäßig oft zu beobachten⁴⁸, dass trotz der Vielfalt von diversen Software-Auswertungsfunktionen, die von den Softwareherstellern standardmäßig angeboten werden, der firmenspezifische Informationsbedarf nicht ohne weiteres abzudecken ist. Selbst wenn eine mittelständische Software⁴⁹, die sich bereits international auf dem Markt durchgesetzt hat, mehr als 500 Statistiken und Auswertungen beinhaltet, wäre im Rahmen eines Einführungsprojektes häufig der Wunsch des Managements geäußert, zahlreiche neue Berichte zu erstellen.⁵⁰ Abgesehen von solchen Fällen, wo derartige Postulate durch individuelle Besonderheiten in der Geschäftsabwicklung eines Unternehmens durchaus gerechtfertigt erscheinen, sind diese häufig auf die menschliche und objektiv nicht erklärbare Betrachtungsweise der Informationsleser zurückzuführen.

An dieser Stelle ist die Morphologie der Informationsaufnahme durch z. T. deutlich voneinander unterschiedlich handelnde Management-Individualisten zu beobachten.

⁴⁸ Ich berufe mich hierbei auf eigene Erfahrungen.

⁴⁹ Zahlreiche Produktbeispiele sind dem Autor bekannt. Aufgrund der angestrebten Objektivität und Produktneutralität dieser Arbeit werden jedoch keine konkreten Namen erwähnt.

⁵⁰ Diese Trends sind verstärkt dort zu beobachten, wo die eingesetzte Software in ihrer Kern-Funktionalität von dem ursprünglichen Standard deutlich abweicht. Damit haben Veränderungen in

Die Aufnahme einer für Entscheidungen notwendigen Information wird – nach meinen Feststellungen – keinesfalls unabhängig von Präsentationsformen dieser Informationen erfolgen. Man gewinnt hierbei den Eindruck, dass bei einer Analyse der Informationsaufnahme durch das Management eher das Fachwissen des Marketings hinsichtlich der Produktion und Wahrnehmung von Kommunikationsmitteln durch potenzielle Kunden⁵¹ herangezogen werden müsste, um deren optimale Informationsversorgung zu ermitteln. Wenn also eine statistische Auswertung – objektiv feststellbar – alle erforderlichen Informationen beinhaltet, hängt deren Wahrnehmung durch das Management u. a. von dem Titel des Berichtes, der Reihenfolge der Informationen, der einzelnen grafischen Elemente mit denen Informationen hervorgehoben werden (Fettdruck, eine andere Schriftart usw.), dem Umfang der Berichterstattung, einer richtigen und die Wichtigkeit unterstreichenden Einführung in die zu behandelnde Thematik sowie deren Zusammenfassung ab.

Die Problematik der Informationswahrnehmung ist also im Grunde genommen auf einem deutlich größeren Feld zu betrachten als nur innerhalb der betrieblichen Software und deren Statistiken. Eine professionelle Kommunikation von Informationen hinsichtlich der Form sowie der Gestaltung sollte damit sowohl für das Management als auch für die Mitarbeiter eine zentrale Rolle spielen.

2.1.2 Innerbetriebliche Organisation und ihre Informationsflüsse

Die Ausführungen des letzten Kapitels sollen nicht darüber hinwegtäuschen, dass die Informationsgewinnung nicht nur als eine korrekte Durchforstung der gespeicherten Datenbestände zu verstehen ist. Der mittlerweile in der Wirtschaft sehr hohe Durchdringungsgrad betrieblicher Prozesse durch die EDV lässt zwar viele der Informationsrecherchen in die Nutzung der vorhandenen EDV-Instrumente münden, zugleich aber garantiert dieser nicht, dass alle für das Rentabilitäts- und Risikomanagement relevanten Informationen der Geschäftsführung zur Verfügung gestellt wurden. Die Vorteile einer Anpassung der EDV-Anwendungen an den bestehenden Informationsbedarf im Unternehmen lassen sich letztendlich nur dort erzielen, wo die benötigten Informationen transparent sind. Die Transparenz und Auswertbarkeit der Daten ist

Haupt-Strukturen eines Softwareproduktes einen direkten und unmittelbaren Einfluss auf die Informationsgewinnung im Unternehmen.

⁵¹ Bei diversen Maßnahmen der Werbung in unterschiedlichen Medien hinsichtlich Wahrnehmung und Erinnerung wirken besonders gut, vgl. Kroeber-Riel, Werner; Weinberg, Peter: Konsumentenverhalten, 2003, S. 71 ff.: Emotionale Reize (Kindchenschema, Vermittlung von Erlebnissen usw.), kognitive Reize sind dann gut verwendbar, wenn sie überraschen und Widersprüche suggerieren („Reißt den Kölner Dom ab!“), sind aber in ihrer Wirkung den emotionalen Reizen unterlegen, besonders stark ist die Wahrnehmung (Aktivierung), wenn die Anzeigen besonders groß sind und Signalfarben (rot und andere grelle Farben) enthalten.

damit eine Grundvoraussetzung für eine EDV-gestützte Erfassung, Auswertung und ggf. auch Steuerung der Informationen.

Vor der Nutzung der Daten steht zunächst die Frage nach ihrer Transparenz. Die generelle Frage muss sich also darauf beziehen, ob alle betrieblichen Daten und Informationen überhaupt „erfassbar“ sind. Während diese Frage in den reinen „zahlenorientierten“ Bereichen einer Unternehmung in der Regel klar zu bejahen ist⁵², gibt es Arbeitsfelder, bei denen eine Erfassung kaum möglich ist. Eine EDV-technische Datenerfassung setzt nämlich voraus, dass sich die vorhandenen Informationen nach gewissen Kriterien in eine vorher festgelegte Struktur bringen lassen. Diese Struktur wird in der Praxis durch Felder einer Tabelle als ein Bestandteil einer Datenbank definiert. Es gilt dabei die Regel, je präziser die Felddefinition, desto präziser die Datenerfassung und umso genauer und umfangreicher ist die Möglichkeit einer elektronischen Auswertung. In dieses durch die EDV fest strukturierte Gebilde passen einfach solche Informationen nicht, die auf schwer auszudrückenden ggf. „gefühlsmäßigen Einschätzungen“ der gegebenen Lage oder Situation beruhen. Solche Informationen werden vor allem in den interaktiven Beziehungen des Betriebes mit der Außenwelt entstehen und ausgetauscht. Hierzu gehören z. B. die Beurteilung des Standortes/der Standorte eines Unternehmens, die Einschätzung der politischen und rechtlichen Lage und deren Entwicklung sowie auf der Produktebene die Einschätzung der Verkaufsmärkte, des Kundenverhaltens, der Bedürfnisse der Bevölkerung und nicht zuletzt die endgültige Beurteilung der Beziehungen zu Einzelkunden. Eine sinnvolle Datenerfassung würde in so einem Fall durch Probleme selbst bei der Strukturierung der Fragestellungen (entspricht den Feldern in den Tabellen) sowie durch eine sehr breite Streuung der Unsicherheit bei deren Antworten beinahe unmöglich oder zumindest erheblich erschwert werden.⁵³ Im Übrigen gilt betriebsintern der Bereich des Personalwesens als zum Teil schwer „erfassbar“. Dies betrifft ebenfalls die „persönlichen Meinungen und Eindrücke“ hinsichtlich eines Mitarbeiters.

Eine zweite Ursache für die sehr häufige Nichterfassung solcher Daten in Betrieben ist die Rentabilität derartiger Vorhaben. Die Erstellung und Entwicklung einer Datenbank mit der dazugehörigen Software setzt implizit voraus, dass nicht nur ein einziges sondern mehrere Informationsobjekte mit ihren Merkmalen aufgenommen wer-

⁵² Z. B. Rechnungswesen, Controlling, Erfassung der Produktionsdaten von CNC-Maschinen, Lagerbewegungen usw..

⁵³ Dem steht nicht entgegen, dass in der betrieblichen Praxis zahlreiche Datenerfassungsmethoden gerade für den als „nicht erfassbar“ geltenden Arbeitsbereich entwickelt werden. Hierbei werden z. B. bei der Datenerfassung von Kunden oder Lieferanten auch solche Merkmale wie „Zuverlässigkeit“, „Pünktlichkeit“, „Genauigkeit“, „Kundenfreundlichkeit“ ggf. „Gesamterscheinung“ in einer Datenbankstruktur abgebildet. Die festgelegten abzufragenden Informationen können mit einem Notensystem bewertet und anhand eines Gewichtungsfaktors untereinander ausgewogen werden. Hier beruft sich der Autor auf selbstständig durchgeführte EDV-Projekte.

den. So würde niemand in der Praxis eine relationale Datenbank modellieren und deren Verwaltung durch eine Software programmieren, um einen einzigen Datensatz (eine Reihe von Merkmalen einer Information) zu erfassen und zu verwalten. In solchen Fällen ist das Verhältnis der Nutzung zu den Kosten wirtschaftlich unververtretbar. In diesem Fall bleibt es also die Aufgabe einer funktionierenden Unternehmensorganisation dafür zu sorgen, die Relevanz einer solchen Information hinsichtlich des Rentabilitäts- und Risikomanagements für das Unternehmen zu überprüfen und ggf. die notwendigen Maßnahmen zu ergreifen.

Die dritte Ursache dafür, dass Informationen nicht elektronisch verwaltet werden können, liegt in der öfters vorkommenden Nichtauswertbarkeit der Daten. Häufig ist dies mit der alltäglichen Ungenauigkeit der Datenpflege durch die zuständigen Mitarbeiter zu erklären. Unter Druck oder Stress, ggf. nach den schlechten Gewohnheiten in der Firma, werden Datenbestände nicht korrekt behandelt. Eine banale, aber häufig anzutreffende Fehlerquelle ist die Falscherfassung von Informationen, die bspw. nicht in den richtigen Feldern aufgenommen werden (z. B. Firmenadressdaten mit denen der Ansprechpartner bei der „Erfassung“ vermischt). Abgesehen von den relativ harmlosen Konsequenzen können weitere mögliche Fehler – wie die Nutzung von unterschiedlichen Bezeichnungen für ein und denselben Informationsträger (Produkt-, Rohstoff- oder Länderbezeichnungen) – die Nichtauswertbarkeit der Daten begründen.⁵⁴

Das Management von Informationen, die dazu nicht geeignet sind, EDV-technisch erfasst zu werden, bzw. deren Erfassung unwirtschaftlich erscheint, fokussiert die Fragestellung nach dem Informationsfluss auf die betriebliche Organisation und ihre Steuerungsregeln. Diese Problematik stellt sich deutlich dar, wenn es darum geht, was mit einer gewonnenen Information im Unternehmen überhaupt geschehen soll. Man stelle sich einfach vor, ein Mitarbeiter einer Abteilung (z. B. Vertrieb) gewinnt eine Information (z. B. einen aus mehreren Quellen bestätigten Eindruck über eine mögliche Unzufriedenheit eines Kunden über die Produkte). Diese Information wird zunächst von dem betroffenen Mitarbeiter, und zwar unabhängig von seiner Kompetenz und Verantwortung im Betrieb, bewertet. So trivial es auch klingen mag, derjenige, der als erster über eine Information verfügt, entscheidet letztendlich darüber, wie diese Information „erfasst“ bzw. an welche Stellen diese weitergeleitet wird. So kann ein Informationsempfänger den Inhalt dieser Nachricht als unbedeutend vernachlässigen.

⁵⁴ Es sei an dieser Stelle erlaubt, auf die Vermeidbarkeit - gerade von solchen Fehlern - hinzuweisen. Ein sinnvoller Einsatz von sog. Steuertabellen, d. h. der Benutzer kann ausschließlich die in einem Auswahlfenster vorgeschlagenen Werte auswählen, eliminiert gänzlich diese Problematik.

Eine zweite Variante betrifft die Entscheidung des Mitarbeiters, diese Information zwar ernst zu nehmen, ggf. sogar durch weitere Quellen zu überprüfen und die Lage um den betroffenen Kunden herum weiter zu beobachten, aber sie dennoch nicht weiter zu verteilen. Letztendlich wird der Mitarbeiter beschließen können, den Inhalt der empfangenen/gewonnenen Information an andere Stellen im Unternehmen weiterzuleiten. Auch bei der letzten Alternative wird es zwei Möglichkeiten geben: Der Mitarbeiter lässt die Information nur seinen gleichgestellten Arbeitskollegen zukommen (horizontale Informationsverteilung), oder die Information wird direkt an seinen Vorgesetzten weiter getragen (vertikale Informationsverteilung).⁵⁵

Unterstellen wir einmal, der Mitarbeiter hat sich für die letzte Option entschieden. In diesem Fall hat wiederum sein Vorgesetzter gleichermaßen die ebenso aufgezählten Handlungsalternativen abzuwägen. Je nach Anzahl der Hierarchieebenen in einem Unternehmen könnte man diese Aufzählung über mehrere Leitungsstufen fortsetzen. Es wird dabei klar, dass jedes Kettenglied von der untersten bis zur höchsten Ebene im Unternehmen für seinen bestimmten Arbeitsbereich selbst der „Manager“ der Information ist. Damit trägt er selbst auch das Risiko einer Fehleinschätzung und infolgedessen einer Fehlentscheidung hinsichtlich der Behandlung einer gegebenen Information.

Eine Analyse der Informationserfassung in einer gegebenen Organisation muss sich gleichermaßen mit deren Qualität, Zuverlässigkeit und Auswertbarkeit beschäftigen. Entscheidend also für den Informationsfluss im Unternehmen ist eine vollständige und sachlich unverfälschte Informationserfassung. Eine subjektive Einflussnahme, z. B. durch eigene Einstellungen bzw. Voreingenommenheit auf den Inhalt, Charakter oder die zeitliche Dringlichkeit einer Information sollte daher vermieden werden.

Hierzu bedarf es aber eines rechtzeitigen Ratschlags bzw. einer Empfehlung seitens der Betriebsinformatik.

⁵⁵ Macharzina, Klaus: Unternehmensführung, 2003, S. 801 f. spricht der Matrixorganisation die Fähigkeit besonders effektiver Informationsdiffusion zu. Auch sieht er die Unternehmenskultur als Faktor. Diese sollte die Lernbereitschaft begünstigen, in dem auch die gelegentliche Weitergabe von Fehlern akzeptiert wird. Ein hierarchisches Kommunikationssystem kann durch Statusunterschiede eine Informationsweitergabebarrriere an hierarchisch höher Gestellte sein. Gegen solche und andere Barrieren wird empfohlen, dass die Kommunikation mit Feedback (Bestätigungen) erfolgen sollte. Auch die Schaffung angstfreier Kommunikation und die gegenseitige persönliche Anerkennung können dem entgegenwirken, vgl. Staehle, Wolfgang H.: Management, 1999, S. 306 ff.. Empirische Untersuchungen haben gezeigt, dass der Informationsfluss bei einfachen bzw. Routineaufgaben am effektivsten ist, wenn die Führungskraft das Zentrum der Information darstellt. Diese Form der Organisation schafft es aber nicht, eine hohe Mitarbeiterzufriedenheit herzustellen. Ein mitwirkungsorientierter Führungsstil mit Informationsflüssen über alle Beteiligte hinweg, ohne Ansehen des Status, schafft bei komplexen Aufgaben die höchste Effektivität und Zufriedenheit, vgl. Staehle, Wolfgang H.: Management, 1999, S. 304 f.. Regeln für den formellen Informationsfluss sind in der Betriebsorganisation (Ablauforganisation) aufzustellen, vgl. Richter, Manfred: Personalführung, 1999, S. 123 f..

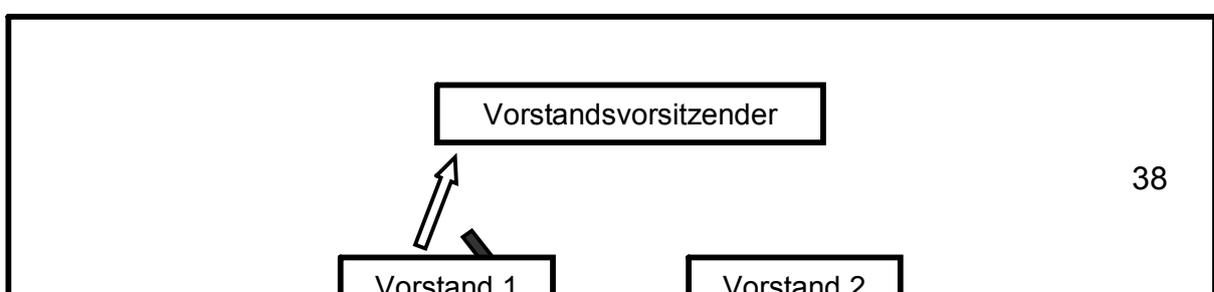
Ein weiterer Aspekt des Informationsflusses im Unternehmen besteht in der hierarchischen Weitergabe von Informationen. Um die notwendige Auswertbarkeit der Informationen zu gewährleisten, müssen diese (wissenschaftlich) objektiv und menschlich unvoreingenommen an die zuständigen Stellen weiter getragen werden. Soweit erscheint dieses Postulat dem Grundsatz nach eine selbstverständliche Anforderung an die betriebliche Organisation darzustellen.

Angesichts jedoch der zahlreichen Wirtschaftssubjekte („Informationsträger“) und deren organisatorischen Verknüpfungen sowie der Menge der Informationen selbst, die im Unternehmen im Rahmen der betrieblichen Prozesse verarbeitet werden müssen, gehört eine effiziente Informationserfassung, -auswertung und deren Verteilung im Unternehmen zu den wichtigsten Grundaufgaben der Führungsebene. Die praktischen Dimensionen dieser Aufgabe verdeutlicht die auf der folgenden Seite stehende Abbildung 8.

Die Zeichnung macht es deutlich: Der klassischen Informationsverteilung, in der eine untergeordnete Stelle direkt der ihr übergeordneten Stelle eine Information zukommen lässt, damit diese eine Entscheidung hinsichtlich der internen Verarbeitung bzw. einer Übertragung an eine weitere übergeordnete Stelle treffen kann, steht einer unkonventionellen Informationsverteilung gegenüber, bei der Informationen direkt und ohne Beachtung der unternehmensinternen Hierarchien an die zuständigen Mitarbeiter bzw. Organisationseinheiten weiter getragen werden. Beide Verfahrensweisen zeigen deutliche Vor- und Nachteile auf.

Die konventionelle Informationsverteilung erzwingt die Weitergabe von Informationen an die nächst übergeordnete Stelle. Erst diese trifft eine Entscheidung, ob die Information wieder an eine übergeordnete Stelle weiter geleitet oder in der gegebenen Organisationseinheit – unabhängig von dem abzuleitenden Handlungsbedarf – beibehalten wird.

Abbildung 8 Die differenzierte Betrachtung der Informationsströme im Unternehmen



-  Hierarchische Informationsweitergabe
-  Aufgaben, Delegation innerhalb ein und derselben Organisationseinheit
-  Eine direkte (unkonventionelle) Informationsweitergabe an die zuständigen Funktionen

Hier steht dem Vorteil einer sehr guten Informationsversorgung des direkten Vorgesetzten (und der sich daraus ergebenden besseren Übersicht über die Arbeitsprozesse) ein Nachteil eines „langen Weges“ entgegen, bis die Information allein schon in der gegebenen Organisationseinheit verteilt worden ist und ggf. zu Maßnahmen geführt hat.

Eine direkte Informationsverteilung, bei der ein Informationsträger Inhalte „ohne Umwege“ an die zuständigen Mitarbeiter im Unternehmen (vorausgesetzt diese sind ihm aus Erfahrung und Kenntnis der Unternehmensstruktur bekannt) weiterleitet, ist zwar wesentlich schneller und unbürokratischer, birgt aber dennoch Gefahren für die Entstehung von nicht informierten bzw. sogar desinformierten „weißen Flecken“ im Unternehmen. Dieser Problematik versucht man sich so zu nähern, dass Informations-

flüsse hinsichtlich bestimmter Arbeitsfelder in einer internen Arbeitsanweisung (Regelungen und Richtlinien) geregelt werden.⁵⁶

Auf diese Weise lassen sich relativ unproblematisch betriebliche Informationsflüsse klar reglementieren. So werden in Betrieben – nach meiner Beobachtung – Worst-Case-Szenarien⁵⁷ mit den einzelnen Vorgehensweisen, inkl. der Informationsverteilung, sehr detailliert beschrieben. Neben akribisch zusammengefassten (Informations-) Eskalationsszenarien bedient man sich bei der Festlegung der Informationsflüsse gerne des unternehmerischen „Erfahrungsschatzes“. Die Tatsache, dass bestimmte Wege für Informationen „schon immer“ benutzt wurden, ist jedoch kein Garant eines optimalen und effizienten Informationsflusses im Betrieb. Damit bleibt der Umgang mit Informationen im Spannungsfeld zwischen einer an die Hierarchielinie gerichteten Verteilung und einer Informationsbeschaffung quer durch Unternehmerstrukturen nach den Prinzipien der sachlichen Zuständigkeit.

Die Komplexität interner Informationsflüsse soll am Beispiel eines Betriebs verdeutlicht werden, dessen Vertriebsfunktion im Rahmen einer rollierenden Verkaufsplannung (z. B. monatlich bzw. quartalsmäßig) einen relativ genauen Plan der zu erwartenden Warenbewegungen erarbeitet. Diese werden in Zusammenarbeit mit der Abteilung Warendisposition (WD) hinsichtlich der Verlade- und Lagerkapazitäten endgültig abgestimmt. Sobald ein Kundenauftrag eingetroffen ist, wird dieser von der Vertriebsabteilung EDV-technisch erfasst. Im nächsten Schritt übernimmt die Abteilung WD die endgültige Zuordnung des Kundenauftrags zu einem bestimmten Werk bzw. Lager, wo die Warenbestände und Verlademöglichkeiten eine zügige Abwicklung erlauben. Anschließend greift die Transportdisposition (TD) diese Auftragsdaten auf und bestellt – nach Verhandlung der Preise – einen Spediteur, um den Kundenauftrag auszuliefern. Hinsichtlich der Informationsflüsse stellen sich die in Tabelle 6 aufgezählten kritischen Fragen heraus. Diese machen deutlich, dass Informationsflüsse im Unternehmen – abhängig vom Arbeitsbereich – zum Teil sehr komplexe Strukturen aufweisen können. Das hat wiederum eine unmittelbare Bedeutung für das Rentabilitäts- und Risikomanagement im Unternehmen. Da dieses – wie bereits erwähnt⁵⁸ – auf Informationen und deren Aufbereitung basiert, wird die Steuerung von Rentabilität und Risiko von der Steuerung der Informationen (inkl. deren Auswertung) in einem nicht unwesentlichen Maße abhängen.

Tabelle 6 Kritische Prozesse im innerbetrieblichen Informationsfluss

⁵⁶ Vgl. Berthel, Jürgen: Personal-Management, 2000, S. 120 ff.
⁵⁷ Z. B. Arbeitsunfälle, Umweltschäden, größere Sachschäden usw..
⁵⁸ Siehe Kapitel 2.1.1.

Nr.	Prozessschritt	Mögliche Prozessunzulänglichkeiten
1.	Verkaufsplanung	Die Nichteinbeziehung der TD in die rollierende Verkaufsplanung bewirkt, dass Preisverhandlungen (ggf. Preis- und Qualitätsüberprüfungen) mit Dienstleistern erst beim Vorliegen eines Kundenauftrags angegangen werden können. Die möglichen Preisvorteile durch den „Großeinkauf“ der logistischen Dienstleistungen werden durch die mangelnde Information bzgl. der kumulierten Verkaufsplanung (der kumulierten Warenströme) nicht realisiert.
2.	Preisverhandlungen der Transportdienstleistungen	Die durch die TD verhandelten Preise für Logistikdienstleistungen werden der Vertriebsfunktion nicht zur Verfügung gestellt. Diese fehlende Rückkopplung verhindert, dass bei Kundenaufträgen Transportkosten hinsichtlich einer Renditenermittlung berücksichtigt werden.
3.	Änderungen des Kundenauftrags	Eine organisatorische Trennung der WD und TD bewirkt, dass jegliche Änderung des Kundenauftrags, die vom Vertrieb aufgenommen werden, notwendigerweise an die beiden Funktionen weitergeleitet werden muss. In so einem Fall könnte eine Zusammenlegung von WD und TD im Sinne der Vereinfachung von Informationsflüssen überlegt werden.
4.	Reklamationen der Transportdienstleistungen	Bei Beanstandungen hinsichtlich der Transportdienstleistungen (Verspätungen, unerwartete Einschränkung der vereinbarten Kapazität) muss ebenfalls die WD sowie TD informiert werden. Anschließend muss eine Information an die zuständige Vertriebseinheit weitergegeben werden.

2.1.3 Reaktionsfähigkeit im Unternehmen

Nachdem Informationen erfasst, aufbereitet und hinsichtlich ihrer statistischen Aussagefähigkeit verdichtet wurden, stellen sie eine Entscheidungsgrundlage des Managements dar. Der Entscheidungsträger verwendet das „Erkannte“, um in der Form von aktiven Tätigkeiten bzw. passiven Unterlassungen auf das Geschehen im Betrieb und in dessen Umfeld einzuwirken.

Es gibt eine Reihe von Arbeitsprozessen im Unternehmen, in denen die gesamte Abwicklung völlig automatisch abläuft. Hiermit sind die Arbeitsvorgänge gemeint, die ausgehend von einem bestimmten Prozessstatus⁵⁹ völlig automatisch „Entscheidun-

⁵⁹ Hiermit ist ein EDV-technischer „Zustand“ eines Vorgangs gemeint.

gen treffen“, indem anschließende Arbeitsvorgänge angestoßen werden. So ist z. B. das Eintreffen von kritischen Ereignissen (Zuständen) einer Produktionsanlage ein Grund, um diese automatisch stillzulegen (Abbruch aller Fertigungsprozesse). Gleichmaßen ist im kaufmännischen Bereich ein abgeschlossener Kreditoren-Buchungssatz im Rechnungswesen – unter Voraussetzung der entsprechenden logischen und automatischen Prozessverknüpfung – ein Auslöser für einen fristgerechten Zahlungsvorgang. Die „automatisierten Entscheidungen“ finden selbstverständlich noch auf weiteren Arbeitsgebieten eines Unternehmens einen sinnvollen Einsatz. Erwähnenswert sind hier diverse Automaten im Bereich des „Einkaufs“, wo bei einer gegebenen Unterschreitung der Mindestbestände ein Bestellvorgang automatisch ausgelöst werden kann. An diesen ausgewählten „Entscheidungsprozessen“ nehmen die Mitarbeiter der zuständigen Funktion im Betrieb faktisch nicht teil. Die Entscheidungen werden strikt entlang den vorgegebenen logischen Regeln im Programmiercode dieser Workflows getroffen.

Die Automatisierung kann grundsätzlich auch bei sehr komplizierten Prozessen im Unternehmen eingeführt werden. In solchen Fällen können jedoch die Ablaufautomaten beim Eintritt von kritischen Bedingungen bis zu einer Entscheidung durch zuständige Mitarbeiter, d. h. „außerhalb des EDV-Systems“, angehalten werden. Dies wird in den meisten Fällen dort bevorzugt, wo menschliche Intelligenz gefragt ist und eine reine Anwendung von logischen Algorithmen möglicherweise zu falschen Entscheidungen führen würde. Nach einem manuellen Eingriff in die Ablaufautomatik erhält der Prozess einen „Status“, der wiederum für die „Entscheidung der EDV-Anwendung“ bzgl. des weiteren automatischen Verlaufs von Bedeutung ist. Solche „gemischten“, halbautomatischen Prozesse sind häufig selbst das Resultat einer Berücksichtigung der Rentabilität bei Prozessgestaltungen. Denn bevor möglicherweise sehr komplexe Entscheidungszusammenhänge ebenfalls sehr aufwändig programmiert werden, können automatische Abläufe unterbrochen werden, um eine „menschliche“ Entscheidung durch entsprechende Statusänderungen einfließen zu lassen.

Gleichwohl bei vollautomatischen oder halbautomatischen Prozessen steht der Mensch als Entscheidungsträger im Unternehmen im Vordergrund. Die Workflows mit ihren entscheidungsrelevanten logischen Algorithmen sind durch bewusst handelnde Mitarbeiter ausgeprägt. Damit ist also auch eine „automatische Entscheidung innerhalb einer EDV-Anwendung“ in dem Verantwortungsbereich der zuständigen Funktionen im Betrieb kreiert worden.

Dem Umkehrschluss des Gesagten ist leicht zu entnehmen, dass ein unbedachter bzw. unkritischer Einsatz von „automatischen Entscheidungen“ je nach Arbeitsfeld,

wo diese vorgenommen werden, zu nicht unwesentlichen Konsequenzen für eine Unternehmung führen kann. Einige davon könnten sein:

Tabelle 7 Beispiele für Risiken in verschiedenen Unternehmensbereichen

Unternehmensbereich	Risikopotenzial
Beschaffung	<ul style="list-style-type: none"> - Fehlerhafte Waren - Terminuntreue der Lieferanten
Vertrieb	<ul style="list-style-type: none"> - Terminuntreue - Qualitätsmängel - Wenig Kundenorientierung - Logistikprobleme
EDV	<ul style="list-style-type: none"> - Fehlerhafte Dateneingaben - Datenzugriffsprobleme
Produktion	<ul style="list-style-type: none"> - Schlecht gewartete Maschinen - Schlecht ausgebildete Mitarbeiter - Softwareprobleme

Nicht automatisch gestützt werden alle die Entscheidungen gefällt werden, bei denen der Mensch als ein handelndes Subjekt mit seiner unterstellten objektiven Beurteilung und Intelligenz zwangsläufig die Hauptrolle spielen muss. Der letzte Satz spiegelt nach meiner Erfahrung die eindeutige Tendenz in Unternehmen wieder, die vollautomatischen „EDV“-Entscheidungen mit einer gewissen Skepsis zu betrachten und demzufolge nur zögernd in betriebliche Abläufe zu implementieren.

Die Handlungsfähigkeit im Unternehmen beinhaltet außerhalb automatisierter EDV-Prozesse sinngemäß – abgesehen von der selbstverständlichen und kontinuierlichen Erreichbarkeit zumindest von den Entscheidungsträgern und anderen Schlüsselfiguren im Unternehmen – ein klar definiertes Mandat mit definierten Befugnissen innerhalb und außerhalb der unternehmerischen Organisation. Um die bestehende Organisation im Unternehmen in ihrem Gerüst zusätzlich zu stärken, empfiehlt sich grundsätzlich, die rechtlich verbindlich handelnden Mitarbeiter mit der Geschäftstätigkeit angepassten Vollmachten auszustatten. Diese sollen die Entscheidungskompetenzen in ihrer juristischen Ausprägung detailliert beschreiben. Hierbei kann die Art der juristischen Geschäfte, ggf. eine wertmäßige Grenze, bis zu der die gegebene

Vollmacht gelten soll, sowie eine zeitliche Befristung/Bindung der abgeschlossenen Verträge präzise angegeben werden.⁶⁰

Über die gesetzlichen⁶¹ Regelungen der Prokura und der Handlungsvollmacht im Unternehmen hinaus hat ein Unternehmen zahlreiche und privatrechtlich regelbare Möglichkeiten, die faktischen Handlungsmöglichkeiten der Mitarbeiter festzulegen bzw. einzuschränken. Dies kann im Rahmen von allgemeingültigen oder auftrags- bzw. einzelgeschäftorientierten Sondervollmachten geschehen. Diese können sich dementsprechend auf projekt- bzw. auftragsbezogene Handlungen, ggf. nur auf ganz spezielle Arbeitsvorgänge, beziehen. Dort, wo die betrieblichen Erfordernisse diverse Maßstäbe an die Gestaltung von Vollmachten bei innerbetrieblichen Beziehungen sowie Geschäftskontakten mit Außenstehenden erfordern, kann man diese individuell und separat gestalten.

Der Unterschied zwischen den Vollmachten im Außen- und Innenverhältnis kann anhand einer Kapitalgesellschaft mit zwei Geschäftsführern erläutert werden. Im Regelfall sind diese laut Handelsregistereintrag zur Vertretung der Gesellschaft nach außen gleichberechtigt. Das Vertretungsorgan der Eigentümer kann jedoch im Internen des Unternehmens die Abläufe so regeln, dass alle verbindlich abgeschlossenen Geschäfte eines Geschäftsführers dem anderen in Kopie zu einer nachträglichen Kenntnisnahme, ggf. Unterzeichnung, vorgelegt werden müssen. Zusammenfassend können die rechtlichen Gestaltungsmöglichkeiten der Vollmachten als eins der zahlreichen Steuerungsinstrumente des Rentabilitäts- und Risikomanagements verstanden werden, ohne jedoch Handlungsfreiräume gänzlich zu eliminieren.

Wichtig ist noch hinzuzufügen, dass die Vollmachten nicht nur vom Führungsorgan einer Unternehmung für die untergeordneten Mitarbeiter erlassen, sondern auch vom Vertretungsorgan der Eigentümer (z. B. einem Beirat einer GmbH) für die Geschäftsführung selbst geregelt werden können. Hierin können ebenfalls bestimmte Geschäfte und Handlungen als zustimmungspflichtig durch ein Organ der Eigentümer festgelegt werden. Unabhängig von der Betrachtungsweise des Risikos, das von der Eigentümerseite oder der Geschäftsführung aus immer noch analysiert werden soll, bieten Vollmachten eine geeignete Form einer Gefahrenminimierung.

⁶⁰ Nach meinen Beobachtungen alltäglicher Geschäftsbeziehungen wird selten von dem Recht Gebrauch gemacht, von einem Geschäftspartner dessen Handlungsvollmacht zu verlangen. Dies stellt jedoch eine Grundlage dar, rechtlich wirksame Geschäfte abschließen zu können. Zu den Grundsätzen der Gültigkeit von Geschäftsabschlüssen macht das BGB in den §§ 177 ff. Angaben. Grundsätzlich hängt die Gültigkeit des Geschäftes von der Genehmigung des vermeintlich Vertretenen ab. Bis zur Genehmigung kann die andere Partei das Geschäft widerrufen, es sei denn der Mangel der Vertretungsmacht des Geschäftspartners war diesem bei Vertragsabschluss bekannt.

⁶¹ Die Prokura ist geregelt in den §§ 48-58 des HGB. Des Weiteren vgl. Hofmann, Klaus: Der Prokurist, 1996.

2.2 Einflussfaktoren der Beurteilung von Rentabilitäts- und Risikoaspekten

Wie in den vorangegangenen Kapiteln dargestellt, beginnt das Rentabilitäts- und Risikomanagement im Unternehmen mit der Gewinnung von Informationen. Zugleich wird die organisatorische sowie die rechtliche Handlungsfreiheit vorausgesetzt, um Maßnahmen einleiten zu können. Unterstellt man, dass die zwei Grundbedingungen in einem Betrieb erfüllt sind, so kommt es – in einem weiteren Schritt – darauf an, wie die Informationen und Erkenntnisse durch zuständige Stellen im Unternehmen beurteilt werden, um später gezielte Maßnahmen einzuleiten.

Zur betriebswirtschaftlich professionellen Analyse des Rentabilitäts- und Risikomanagements müssen zuerst dessen Einflussfaktoren, gerade hinsichtlich des Beurteilungsprozesses bezüglich vorhandener Informationen/Erkenntnisse, veranschaulicht werden. Wer an dieser Stelle glaubt, das sei nicht notwendig, da sich in Unternehmen immer eine objektive, finanzwirtschaftlich begründete Haltung durchsetzen wird, hat wohl von der betrieblichen Realität noch wenig gesehen.

Bei einer Analyse der Einflussfaktoren des Beurteilungsprozesses müssen zu den finanzmathematischen Argumenten auch psychologische Aspekte und moralische Fundamente des handelnden Individuums sowie soziale Eigenschaften des Gruppenumfeldes betrachtet werden. Diese Faktoren werden in der Regel durch die Entwicklungsgeschichte von Einzelnen sowie sozialen Gefügen – wozu ein Unternehmen zählt – mitgeprägt. Bei einer praxisorientierten Betrachtung des Rentabilitäts- und Risikomanagements in Unternehmen ist es deshalb immer ratsam, abgesehen von dem selbstverständlichen wissenschaftlichen Maßstäben, nicht zuletzt auch soziale Argumente, die Entstehungs- und Entwicklungsgeschichte eines Unternehmens, seine Traditionen und Gewohnheiten, Wertschätzungen und Präferenzen weitestgehend zu berücksichtigen. Diese Einstellung kann – nach meiner persönlichen Erfahrung – in der Praxis nur helfen, ein „maßgeschneidertes“ und für das gegebene Unternehmen angepasstes Rentabilitäts- und Risikomanagementsystem aufzubauen oder ggf. das existierende Gebilde zu verändern. Zudem schafft ein respektvolles Verhalten gegenüber dem vorhandenen Rentabilitäts- und Risikomanagementsystem und dessen Mitgestalter(n) eine Vertrauensbrücke, auf der der manchmal notwendige Übergang vom alten zu einem neuen und besseren Managementsystem wesentlich leichter vollzogen werden kann.

2.2.1 Immaterielle Einflussgrößen

Wie bereits erwähnt, findet die Beurteilung von Informationen und Erkenntnissen in Unternehmen im Rahmen des Rentabilitäts- und Risikomanagements nicht immer nach den klar und eindeutig nachvollziehbaren Regeln der Finanzmathematik statt. Der Begriff der immateriellen Werte als Handlungsorientierung für Individuen sowie Gruppen bezieht sich gerade auf eine Reihe von Wertschätzungen eines Unternehmens, die sich – zumindest auf den ersten Blick – in monetären Größen gar nicht bzw. nur sehr ungenau ausdrücken lassen. Eins der wichtigsten Aspekte, die hier erwähnenswert sind, ist in dem „Prestige“ eines Unternehmens zu sehen.⁶²

Die Position auf dem Markt und nicht zuletzt die eigenen Ambitionen der Gesellschafter bzw. Geschäftsführer bestimmen oft, wie das eigene Prestige zunächst betriebsintern einzustufen ist. Aus diesen Überlegungen wird sich in der Struktur des Unternehmens die inhaltliche Ausprägung des Begriffes „Prestige“ ableiten lassen. Im Klartext heißt das also, dass verschiedene Maßnahmen zu treffen sein werden, um den erreichten bzw. angestrebten Ruf auf dem Markt zu erhalten bzw. auszubauen. Es kann sich dabei nicht nur um die im engeren Sinne dieses Wortes verstandenen Prestigeobjekte wie z. B. Immobilien und deren Ausstattung handeln, sondern durchaus auch um Verkaufsmärkte und deren Versorgung sowie um besonders hohe Qualitätsanforderungen an die eigenen Produkte.

Soweit wird es nun klar sein, dass ein prestigeorientiertes Unternehmen größere Ausgaben zu tätigen haben wird. Diese wirken unter einer Ad-hoc-Betrachtung der betrieblichen Rentabilität zunächst entgegen. Unter einer mittel- bzw. langfristigen Betrachtung ist jedoch das eigene Prestige eines Unternehmens im Sinne einer Treue der eigenen Unternehmensphilosophie für die dauerhafte Sicherung der Rentabilität von größter Bedeutung. Hierbei kann man gut die Wechselbeziehung zwischen Rentabilitäts- und Risikomanagement beobachten. Während bei einer sehr kurzfristigen Sichtweise alle Maßnahmen, die der Erhaltung bzw. dem Ausbau des Unternehmensrufes dienen, der angestrebten Rentabilität entgegenwirken, sind diese in einem gesunden Maße für ein „Überleben“ des Betriebes auf dem Markt von existentieller Bedeutung. Hier kommt es gerade darauf an, das Rentabilitäts- und Risikomanagement auch „untereinander“ in eine ganzheitliche Abwägung der Argumente zu bringen.

⁶² Vgl. Macharzina, Klaus: Unternehmensführung, 2003, S. 187 ff., Thommen, Jean-Paul; Achleitner, Ann-Kristin: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 2003, S. 103 f..

Der gute Ruf eines Unternehmens auf dem Markt ist zweifelsohne ein wertvolles Gut, das es zu schützen gilt. Eine rentabilitätsorientierte Denkweise muss jedoch dazu führen, dass Prestigeaktivitäten mit angemessenen Mitteln auf das Notwendige und Nachvollziehbare beschränkt bleiben und nicht in einem unverständlichen (und für das Unternehmen völlig unbrauchbaren) Prunk-Denken münden.

Genau an dieser Stelle birgt ein unangemessener Schutz des guten Rufes eine zusätzliche Gefahr. Das Verlassen der Rentabilitätsorientierung beim Image-Denken in Unternehmen kann sich durch unterschiedliche Merkmale feststellen lassen. So kann dies beispielsweise bei unverhältnismäßig großzügigen Annehmlichkeiten für die eigenen Mitarbeiter beobachtet werden.⁶³ Dies gilt selbstverständlich auch für das (angestellte) Management: Nicht wenige tendieren hier zu übertrieben hohen Ausgaben, z. B. für eine luxuriöse Büromöblierung, First-Class Flüge oder ein personell weit überbesetztes „Vorzimmer“.

Die bewusste oder unbewusste Aufgabe der Fokussierung auf die Rentabilität im Unternehmen äußert sich auch in dessen Beziehungen nach außen. So kann z. B. mit dem Prestige des Unternehmens eine Priorität der Marktversorgung für ein bestimmtes Verkaufsgebiet so festgelegt und innerbetrieblich gerechtfertigt werden, dass die Rentabilität der vertrieblichen Aktivitäten auf diesem Gebiet vollständig außer Acht gelassen wird. In so einem Fall wird der Verkaufsprozess in eine bestimmte Region nur und ausschließlich durch das Prestige des Unternehmens und nicht durch Absatzpotentiale beim gegebenen Preisgefüge untermauert. Die Schwierigkeit einer Beurteilung gar einer Verurteilung solcher Entscheidungen in Bezug auf das mangelnde Rentabilitäts- und Risikomanagement besteht darin, deren betriebswirtschaftliche Unvollkommenheit zu begründen. Die betriebswissenschaftliche Beweisbarkeit von „dafür“ oder „dagegen“ kann häufig durch wenig messbare Argumente „einer notwendigen“ Marktpräsenz und der unberechenbaren Folgen eines Rückzuges aus einem bestimmten Markt verfälscht werden. Während dessen kann – nach meiner Meinung – nur eine objektive und sachliche Darstellung der Zukunftsprognosen für den betroffenen Markt sowie eine plausible Begründung, warum ein Rückzug aus dem gegebenen Verkaufsgebiet u. U. zur unvorhersehbaren Beeinflussung der Stammmärkte führen könnte⁶⁴, eine betriebswirtschaftlich nachvollziehbare Entscheidung herbeiführen.

⁶³ Z. B. bei Regelungen für Dienstfahrzeuge, Arbeitszeiterfassung, betrieblichen Weiterbildungsmaßnahmen und in einem krassen Fall sogar bei der eigentlichen Einstellung der Mitarbeiter zu den Arbeitspflichten.

⁶⁴ Hierzu bieten sich diverse Markt-Vergleiche (Konkurrenz, statistische Abhängigkeiten der Stamm- und Zielmärkte usw.) an. Analog zum Produkt-Portfolioansatz (z. B. BCG-Portfolio) kann man wie folgt argumentieren: Reife Produkte auf gesättigten Märkten (die man ja durchaus als „Stammmärkte“ interpretieren kann), deren Marktanteil niedrig und deren Marktwachstum negativ ist („Dogs“),

Zusammenfassend ist also festzuhalten, dass das Rentabilitäts- und Risikomanagement nicht nur von sachlich richtigen bzw. finanzmathematisch nachvollziehbaren Argumenten gesteuert wird. Eine taktisch ausgeklügelte und durch Know-how untermauerte Managementpolitik muss in der Lage sein, im Sinne einer langfristigen Rentabilitätssicherung auf bestimmte Zeiträume beschränkte Rentabilitätseinbußen hinzunehmen. Auf der anderen Seite, durch eine Ausgewogenheit könnten unternehmerische Aktivitäten, die allein schon von den ökonomischen Grunddaten her keine allzu sicheren Erfolgsaussichten versprechen, nicht mit dem Prestige des Unternehmens gerechtfertigt werden. Oftmals werden derartige Entscheidungen häufig im wahrsten Sinne des Wortes von „immateriellen Werten bzw. Wertvorstellungen der Entscheidungsträger“ getragen.⁶⁵

2.2.2 Materielle Risikobereitschaft

Von der breiten Palette der Einflussfaktoren auf das Rentabilitäts- und Risikomanagement ist nicht zuletzt die materielle Risikobereitschaft zu erwähnen. Der Blick auf die gewonnenen Informationen oder Kenntnisse in Unternehmen wird in einem nicht unerheblichen Maße von der finanziellen Situation des Unternehmens bzw. seiner Eigentümer beeinflusst. Es ist in der Wirtschaft oft zu beobachten⁶⁶, dass in Unternehmen mit finanziellen Reserven bzw. mit finanzstarken Gesellschaftern im Hintergrund eine etwas „lockerere“ Managementlinie gefahren wird als in solchen Betrieben, die keinen zusätzlichen Background ihrer Gesellschafter spüren. Grundsätzlich ist eine finanzielle Sicherheit entweder in einem Betrieb selbst oder bei dessen Gesellschaftern – vorausgesetzt, dass deren Wille zu evtl. zusätzlichen Einlagen vorhanden ist – für die Betrachtung der Rentabilität und des Risikos mitentscheidend.

Die in der Literatur zahlreich vorhandenen Portfolio-Theorien, die eine maximale Rentabilität für Investitionen und Anlagen zu erreichen suchen, analysieren die Abhängigkeit zwischen der Vermögenssituation eines entscheidenden Wirtschaftssubjektes, dessen Risikobereitschaft sowie Präferenzen und skizzieren den daraus optimalen Einsatz des Risikokapitals.⁶⁷ Die dort häufig empfohlene Streuung des Risi-

sollten desinvestiert werden. Auch Produkte auf Wachstumsmärkten, die jedoch wenig Aussicht auf gewinnbringende Marktanteilerweiterung haben („Question Marks“) sollten desinvestiert werden. Investiert werden sollte in aussichtsreiche Produkte, die entweder aktuell viel Gewinn bringen („Cash-Cows“) oder dies erwarten lassen („Stars“) Vgl. Becker, Jochen: Marketing-Konzeption, 2001, S. 427.

⁶⁵ Z. B. Persönlicher Ehrgeiz, Ambitionen, eigene Größenvorstellungen, falsches Konkurrenzdenken gegenüber einem Mitbewerber.

⁶⁶ Hierbei beruft sich der Autor auf eigene Erfahrungen.

⁶⁷ Vgl. Perridon, Louis; Steiner, Manfred: Finanzwirtschaft der Unternehmung, 2002, S. 260 ff., Spremann, Klaus: Investition und Finanzierung, 1991, S. 443 ff., Breuer, Wolfgang; Schweizer, Thilo

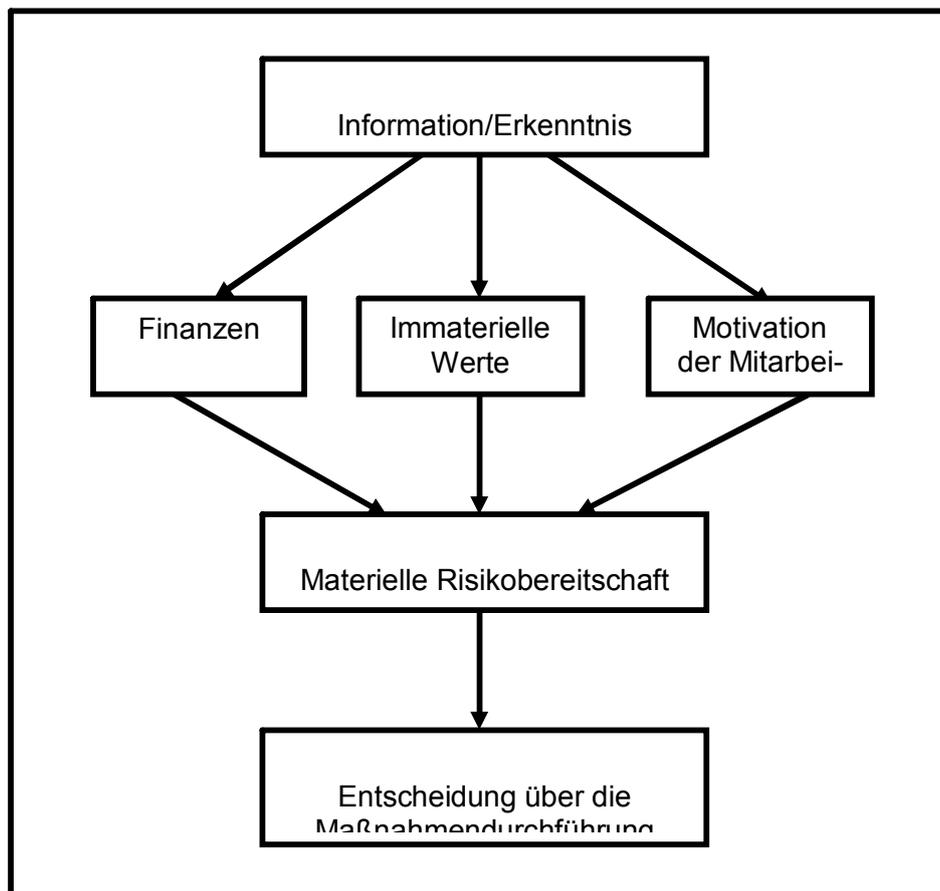
kos durch Diversifikation der Anlageprodukte⁶⁸ deutet bereits darauf hin, wie stark differenziert das Risiko, die Risikobereitschaft und die daraus resultierenden Konsequenzen bzgl. des Kapitaleinsatzes dargestellt werden können. Infolgedessen wird ein und derselbe Risikofaktor von unterschiedlichen Subjekten oft differenziert eingeschätzt. Die daraus folgende Risikobereitschaft hinsichtlich des Einsatzes von Risikokapital kann sich ebenfalls unterschiedlich äußern. Während sich einige Entscheidungsträger bei beispielsweise 20 % des Risikokapitals als risikofreundlich betrachten, behaupten andere das Gleiche, wenn sie lediglich 5 % ihrer Gesamtmittel für eine risikoreiche Investition einsetzen. Es bleibt also immer der subjektiven Beurteilung der handelnden Wirtschaftssubjekte vorbehalten, ihre materielle Risikobereitschaft festzulegen und zu definieren. Diese äußerst subjektive Definition hat dann einen direkten Einfluss auf den Umfang und die Qualität des realisierten Rentabilitäts- und Risikomanagements. Diese ausgearbeitete Relativität der Einschätzung des Risikos gilt allgemein für risikobehaftete Entscheidungen sowohl der Privatanleger, Gesellschafter wie auch der Geschäftsführung eines Betriebes.

An dieser Stelle ist deutlich hervorzuheben, dass die materielle Risikobereitschaft als Ergebnis der finanziellen Situation, der immateriellen Wertvorstellungen, der gesetzten Ziele sowie – im Falle einer abhängigen Beschäftigung der Entscheidungsträger – nicht zuletzt der Mitarbeitermotivation zu betrachten ist. Obwohl aus rein wirtschaftswissenschaftlicher Sicht eine maßgebliche Bedeutung den Finanzen zugesprochen werden müsste, kann dies – nach meiner Beobachtung – durch die betriebliche Realität oft nicht bestätigt werden. Nach meiner Überzeugung ist es nicht einmal möglich, eine eindeutige und immer gültige Abhängigkeit (Korrelation) zwischen den oben dargestellten Haupt-Einflussfaktoren festzulegen. Die folgende Abbildung 9 veranschaulicht diesen Zusammenhang:

Abbildung 9 Faktoren unternehmerischer Risikobereitschaft

(Hrsg.): Gabler Lexikon Corporate Finance, 2003, S. 392 ff., Drukarczyk, Jochen: Theorie und Politik der Finanzierung, 1993, S. 225 ff..

⁶⁸ Vgl. Breuer, Wolfgang; Schweizer, Thilo (Hrsg.): Gabler Lexikon Corporate Finance, 2003, S. 131, Drukarczyk, Jochen: Theorie und Politik der Finanzierung, 1993, S. 227 ff., Spremann, Klaus: Investition und Finanzierung, 1991, S. 451 ff..



Kleinere oder größere Konflikte und Diskussionen über die jeweiligen Wirkungsgrade der einzelnen Einflussfaktoren werden sich – meines Erachtens – in der betrieblichen Realität nie völlig ausschließen lassen. Dies wird verständlicher durch die Betrachtung einer Unternehmung als ein soziales Gefüge. Die miteinander zusammenarbeitenden Menschen können – auch wenn sie innerhalb einer Organisation arbeiten – durchaus unterschiedliche Ziele verfolgen und dementsprechend differenzierte Beurteilungen abgeben. Es ist gerade deshalb eine Herausforderung für die Führung eines Unternehmens, mit motivierten Mitarbeitern und unter einer ausgewogenen Berücksichtigung der durchaus berechtigten immateriellen Werte für eine sachliche und ökonomische Betrachtung des Geschehens zu sorgen.

2.2.3 Unternehmenskultur

Das Rentabilitäts- und Risikomanagement hat in praxi ebenfalls auch mit der betriebswirtschaftlichen „Subkultur“⁶⁹ eines Unternehmens zu tun. Damit sind die sozio-

⁶⁹ „Unternehmenskultur ist ein soziokulturelles, immaterielles unternehmungsspezifisches

logischen Aspekte gemeint, die wesentlich die Diskussions- bzw. Entscheidungsfindungskultur im Unternehmen beeinflussen. Insbesondere wenn man an eine mehrstufige Unternehmensorganisation denkt, sind die genannten Punkte von erheblicher Bedeutung. Da bei einem funktionierenden Rentabilitäts- und Risikomanagement mehrere Ebenen und damit in der Regel mehrere Mitarbeiter involviert sind, muss deren optimale Mitwirkung untereinander gewährleistet sein.

Wenn man Organisationsstrukturen über eine längere Zeit beobachtet, so stellt man fest, dass sich in Unternehmen bestimmte Muster und Verhaltensnormen der Entscheidungsfindung herauskristallisieren.⁷⁰ Obwohl ein einzelner Mitarbeiter nach einem bestimmten Integrationsprozess Gruppenmeinungen durchaus prägen kann, wird es zuerst die Unternehmenskultur sein, die eigene Verhaltensmuster in der Regel durchsetzen wird.⁷¹

Mit anderen Worten: Je genauer das Rentabilitäts- und Risikomanagement in der Praxis eines Unternehmens umgesetzt und den hiesigen Mitarbeitern als bedeutsam dargestellt wird, desto motivierter und konzentrierter werden die Mitwirkenden auf die kontinuierliche Optimierung und Rationalisierung dieses Prozesses fokussiert sein. Diese Motivation seitens der Mitarbeiter wird in der Regel aber erst dann entstehen, wenn ausdrücklich so gut wie die gesamte Organisation, vom Sachbearbeiter bis zum Geschäftsführer, an der Ausschöpfung der verborgenen Potentiale des Rentabilitäts- und Risikomanagements interessiert ist. In einem umgekehrten Falle, wenn eine vorhandene Unternehmenskultur Signale einer Bedeutungslosigkeit hinsichtlich eines Fachgebietes ausstrahlt, sind negative, demotivierende Auswirkungen bei Mitarbeitern sehr wahrscheinlich.

Diesen Stellenwert des Rentabilitäts- und Risikomanagements kann man daran erkennen, wie Diskussionen hinsichtlich desselben betriebsintern geführt werden, wie

Phänomen, das die Werthaltungen, Normen und Orientierungsmuster, das Wissen und die Fähigkeit sowie die Sinnvermittlungspotenziale umfasst, die von der Mehrzahl der Unternehmensglieder geteilt und akzeptiert werden.“ Schnyder 1989, zitiert in: Macharzina, Klaus: Unternehmensführung, 2003, S. 218. Je nach Sichtweise „leben Organisationen in einer Kultur bzw. haben Organisationen eine Kultur“ oder „sind Organisationen Kultur.“, Staehle, Wolfgang H.: Management, 1999, S. 498. Die Unternehmenskultur materialisiert sich in Symbolen und Erscheinungsformen (Sprache, Interaktionsmuster, Gebäudedesign, Logos usw.), wird von der Mehrzahl der Unternehmensangehörigen getragen, ist v. a. affektiver (emotionaler) Natur. Staehle, Wolfgang H.: Management, 1999, S. 497 verwendet synonym die Bezeichnung „Organisationskultur“. Außerdem kennt er auch Subkulturen bzw. Subsystemkulturen in Organisationen, die von (divisionalen) Subeinheiten eines Unternehmens (einzelne Betriebe, Abteilungen aber auch Gruppen von Organisationsmitgliedern, deren Kultur von der allgemein vorhandenen Unternehmenskultur, z. B. aufgrund ihrer ethnischen Herkunft, Religion, Berufsbild etc. abweicht). Vgl. Staehle, Wolfgang H.: Management, 1999, S. 514.

⁷⁰ Vgl. Klimecki, R.G.; Probst, G.J.B.: Entstehung und Entwicklung der Unternehmenskultur, 1990, S. 41 ff., Macharzina, Klaus: Unternehmensführung, 2003, S. 216 ff., Staehle, Wolfgang H.: Management, 1999, S. 497 ff..

⁷¹ Vgl. Macharzina, Klaus: Unternehmensführung, 2003, S. 219 f..

die bereits vorhandenen (aufgedeckten) Verbesserungspotentiale aufgegriffen und umgesetzt werden. Oft vergebene Chancen, indem entdeckte Rationalisierungspotentiale im Unternehmen nicht umgesetzt werden, führen zu einer breiten Demotivierung der mitwirkenden Mitarbeiter.

Eine offene Einstellung aller Hierarchien im Betrieb gegenüber auch kritischen Fragen hinsichtlich des Rentabilitäts- und Risikomanagements ist als eine zwingende Anforderung an eine Unternehmenskultur anzusehen. Erst dann, wenn in einem Unternehmen Verbesserungsvorschläge willkommen sind⁷², wird das bestehende Rentabilitäts- und Risikomanagement durch neue Anmerkungen und Hinweise einer kritischen Überlegung und ggf. einer Neuausrichtung unterzogen. Im Endergebnis wird das Rentabilitäts- und Risikomanagement konsequent eingesetzt und kontinuierlich weiterentwickelt.

3 Ausgewählte Instrumente des Rentabilitäts- und Risikomanagementsystems in praktischer Anwendung

In den nachstehenden Kapiteln wird das Rentabilitäts- und Risikomanagement am Beispiel einiger typischer Funktionsbereiche im Unternehmen dargestellt. So wird zunächst der jeweilige Fachbereich in Bezug auf die vorhandenen Risikofelder unter-

⁷² Hierzu sind motivationsorientierte Entlohnungs- und Personalentwicklungssysteme bestens geeignet. Thom unterscheidet materielle und immaterielle Entlohnungs- bzw. Motivationsformen für eingereichte Vorschläge. Immateriell: Ausstellen von Urkunden, Anerkennungsschreiben, positiver Vermerk in der Personalakte (somit Argument für Beförderungen), lobenswerter Bericht über den Mitarbeiter und seinen Vorschlag in der Unternehmenszeitschrift oder auf Betriebsversammlungen (dies kann allerdings vom Betroffenen auch als peinlich empfunden werden). Materiell: Es gibt quantifizierbare und nicht quantifizierbare Verbesserungen. Quantifizierbar wären z. B. kalkulierbare Kosteneinsparungen (Energie, Personal, Fertigungsmaterial etc.). Üblich sind hier finanzielle Prämien in Höhe von 20 - 30 % der Einsparungen im ersten Jahr. Darüber hinaus übernehmen Unternehmen im Normalfall auch die darauf fälligen Steuern und Sozialabgaben. Möglich, aber nicht üblich, sind Mindest- und Höchstgrenzen der Prämie. Auch kann eine Anpassung der Prämienhöhe an die Position des Mitarbeiters gekoppelt werden, da je nach Stellung die Möglichkeiten zur Verbesserung unterschiedlich sind. Nicht bzw. schlecht quantifizierbar sind Verbesserungen, die sich z. B. auf den Umweltschutz, die Unfallverhütung, das Arbeitsklima etc. auswirken. Hier ist es üblich Bewertungsschemata zu entwickeln, welche Faktoren wie den betrieblichen Nutzen, Engagement des Vorschlagenden, Originalität der Idee, Stellung des Vorschlags zu anderen Vorschlägen ("Vorschlagsprämiengerechtigkeit"), Anreiz für weitere Verbesserungen usw. enthalten. Organisatorisch kann das Vorschlagswesen z. B. durch eine Bewertungskommission verankert sein. Gemäß § 87 I Nr. 12 BetrVG hat auch der Betriebsrat bei der Aufstellung von Grundsätzen für das Vorschlagswesen ein erzwingbares Mitbestimmungsrecht. Vgl. Thom, Norbert: Anreizaspekte im Betrieblichen Vorschlagswesen, 1991, S. 599 ff..

sucht. Anschließend werden die möglichen Steuerungsinstrumente des Rentabilitäts- und Risikomanagements diskutiert. Hierzu werden auch entsprechende Vorschläge bzgl. der Verteilung der ausgewerteten Informationen in der Unternehmensorganisation gemacht.

Eines der Ziele dieses Kapitels liegt u. a. auch darin, die gegenseitigen Abhängigkeiten in der Erkennung und Steuerung von Rentabilitäts- und Risikoaspekten im Unternehmen deutlich aufzuzeigen. So kann im Endergebnis dieses Abschnitts ein Versuch unternommen werden, die organisatorischen und EDV-technischen Möglichkeiten einer Früherkennung von Rentabilitäts- bzw. Risikopotentialen samt den dazugehörigen Zuständigkeiten in Betrieben zu skizzieren. Eine nachvollziehbare Transparenz in den Vor- und Nachteilen bestimmter Methoden der Steuerung von Rentabilitäts- und Risikoaspekten wird angestrebt. Abgesehen von den vorhandenen Managementinstrumenten und deren gegenseitigen Abhängigkeiten bzw. Verknüpfungen soll hier ebenfalls ein Vorschlag hinsichtlich einer optimalen organisatorischen Verantwortlichkeit innerhalb eines Unternehmens unterbreitet werden.

3.1 Rechtliche Managementinstrumente der Rentabilität und des Risikos im Unternehmen

3.1.1 Gesetzliche Bestimmungen

Die unternehmerische Betätigung findet nicht im rechtsfreien Raum statt. So tangieren zahlreiche gesetzliche Vorschriften viele Unternehmensbereiche. Die Geltungsregeln der Gesetzgebung betreffen sowohl die „Außenbeziehungen“ als auch die „inneren“ Angelegenheiten des Betriebes. Über das Ausmaß des Strafrechts hinaus, das selbstverständlich für die Verhaltensregeln im Betrieb ebenfalls maßgebend ist, können folgende Rechtsgebiete beispielhaft erwähnt werden:

Tabelle 8 Unternehmerisch relevante Rechtsgebiete und Gesetze

Steuerrecht, Handelsrecht etc.	<ul style="list-style-type: none">• ESTG (Einkommensteuergesetz)• UStG (Umsatzsteuergesetz)• InvZuIG (Investitionszulagengesetz)• HGB (Handelsgesetzbuch)• AktG, GmbHG• KonTraG (Gesetz zur Kontrolle und Transparenz)
---------------------------------------	---

Umweltrecht	<ul style="list-style-type: none"> • BImSchG (Bundesimmissionsschutzgesetz) • UVPG (Gesetz über die Umweltverträglichkeitsprüfung) • KrW-/AbfG (Kreislaufwirtschafts- und Abfallgesetz) • ChemG (Gesetz zum Schutz vor gefährlichen Stoffen) • UIG (Umweltinformationsgesetz)
Betriebsschutzrecht	<ul style="list-style-type: none"> • BrSchG (Brandschutzgesetz) • ArbSichG (Arbeitssicherheitsgesetz) • ArbStättV (Arbeitsstättenverordnung) • AMBV (Arbeitsmittelbenutzungsverordnung) • GSG (Gerätesicherheitsgesetz) • ArbSchG (Arbeitschutzgesetz)
Arbeits- und Sozialrecht	<ul style="list-style-type: none"> • KSchG (Kündigungsschutzgesetz) • BetrVG (Betriebsverfassungsgesetz) • BUrlG (Bundesurlaubsgesetz) • SGB (Sozialgesetzbuch) • MitbestG (Mitbestimmungsgesetz)
Eigentumsschutz, Urheberschutz	<ul style="list-style-type: none"> • PatG (Patentgesetz) • MarkenG (Markengesetz) • UrhG (Urheberrechtsgesetz) • GeschmMG (Geschmacksmustergesetz)
Außenhandelsrecht	<ul style="list-style-type: none"> • AußHG (Außenhandelsgesetz) • CWKG (Chemiewaffenkonventiondurchführungsgesetz)

Es ist die Aufgabe eines funktionierenden Rentabilitäts- und Risikomanagements, die Tangierungspunkte der bestehenden (örtlichen) Gesetzgebung an einem bestimmten Standort mit den geschäftlichen Aktivitäten des Unternehmens zunächst vollständig aufzuzählen.⁷³ Darin ist zunächst eine Mindestvoraussetzung zu sehen, um ein erfolgreiches Management zu etablieren. In dem Folgeschritt gilt es, betriebliche Ist-Gegebenheiten auf deren Übereinstimmung mit den gültigen Gesetzen zu überprüfen.

Eine Betroffenheitsanalyse im Unternehmen hinsichtlich der geltenden Gesetzgebung muss in der Praxis in Anlehnung an die faktische Geschäftstätigkeit stattfinden. Aus diesem Grund soll die nachfolgende Tabelle keineswegs einen Anspruch auf

⁷³ Der Staat setzt und strukturiert, u. a. durch Gesetze, Rahmenbedingungen betriebswirtschaftlicher Entscheidungen auf unterschiedlichen territorialen Ebenen: Bund, Land, Kommunen. Dies kann zu einer rechtlichen Differenzierung der Nationen, Regionen bzw. Städte führen und sich auch unterschiedlich auf zu erwartende Risiken auswirken. Vgl. Maier, Gunther; Tödting, Franz: Regional- und Stadtökonomik 1: Standorttheorie und Raumstruktur, 2001, S. 12 f.. Bsp: Gurtpflicht. In der BRD gilt diese gemäß § 21a StVO. In Ländern ohne Gurtpflicht sind bspw. für Versicherungsunternehmen die Risiken der Schadensübernahme aufgrund höherer zu erwartender Personenschäden durch Autounfälle als höher zu vermuten. Bsp. Rechtssystem: Grundsätzlich gilt Rechtssicherheit eines Landes als klarer und risiko-mindernder Standortvorteil (Korruptionsgeldzahlungen, staatliche Willkür, Enteignungsgefahr etc.).

Vollständigkeit erheben, sondern vielmehr einen wahrscheinlichen Ausschnitt aus den zahlreichen Berührungsmöglichkeiten mit dem Rechtssystem darstellen.

Tabelle 9 Beispielhafte Aufzählung rechtlich relevanter Problemfelder für ein produzierendes Unternehmen

Rechtsgebiet	Problemfelder
Urheber- und Patentrechte, UWG	Anwendung von geschützten Verfahren und Methoden, Verwendung von geschützten Markenzeichen, Gefahr eines unlauteren Wettbewerbs durch starke Anlehnung an Wettbewerber
Gewerbeordnung	Berufliche Zulassungsvoraussetzungen, Qualitätsprüfungen, Verwendung von Berufsbezeichnungen, Meldepflichten an Ämter, Bestimmungen über Güter-Transporte
Arbeits- und Sozialgesetze, Mitbestimmungsgesetze	Arbeitserlaubnis, Arbeitsschutz, Sozialversicherungspflichten, Arbeitnehmervertretung
Export- und Importgesetze	Einfuhr-/Ausfuhrbestimmungen, Verzollung
Datenschutz	Betrieblicher Datenschutzbeauftragter, Kontrollierbarkeit relevanter Vorgänger
Steuerrecht	Abzugsfähigkeit der Ausgaben, Bilanzpflichten und –wahlrechte, Fristenwahrung
Umweltschutz	Produktionsgenehmigungen, Emissionsgrenzen, Meldepflichten bei Unfällen

Allein diese kleine Auflistung der wahrscheinlichsten rechtlichen Relevanzen lässt die notwendige Breite des Rentabilitäts- und Risikomanagements hinsichtlich des Rechtssystems im Unternehmen erahnen.⁷⁴ Es werden sicherlich nicht alle Unternehmen von allen Rechtsgebieten tangiert. Der Kern der Führungsaufgabe beim Rentabilitäts- und Risikomanagement im Unternehmen besteht aber gerade darin, eine mögliche Beeinflussung des Betriebes durch Gesetzgebung – nach Möglichkeit zuverlässig und rechtzeitig – festzustellen bzw. zu verneinen.

⁷⁴ Das Rechtssystem besitzt z. B. folgende Relevanz für das Risikomanagement: Risikosteuerung aufgrund gesetzlicher Regelungen (wie Arbeitsschutz, Regelungen des KonTraG etc.); Vermeidung von Risiken nicht nur zugunsten der Unternehmung und ihrer Akteure, sondern auch für andere Stakeholder (wie die Umweltgesetzgebung, Handelsrecht usw.); Schutz vor den Risiken durch das Handeln anderer (z. B. Patent- und Urheberrecht); Vermeidung bzw. Minderung von Risiken, die durch Rechtsunkenntnis drohen (zivilrechtliche oder strafrechtliche Folgen für die Unternehmung, Fehlplanungen etc.).

Es bleibt dabei nicht im Verborgenen, dass eine Führungsaufgabe bzgl. des Rentabilitäts- und Risikomanagements zumindest ein juristisches Basiswissen abrufbar vorhalten muss. Das Top-Level-Management bedient sich zumindest in größeren Organisationen oft einer fachlich geeigneten Stabsstelle.⁷⁵ So ein Arbeitsaufteilungsmodell zwischen der „ersten“ und der „zweiten“ Reihe im Unternehmen bewährt sich unter der Voraussetzung, dass eine juristische Fachabteilung den entsprechenden Support zeitnah und zuverlässig für Problemerkennungen und -lösungen anbietet. Im Day-to-Day-Business äußert sich dies dadurch, dass die für juristische Angelegenheiten zuständigen Mitarbeiter rechtliche Probleme samt deren Diversifikationen rechtzeitig und fachmännisch aufgreifen, vollständig erfassen, analysieren, auswerten und abschließend dem Topmanagement im Unternehmen – zusammen mit den Handlungsalternativen – präsentieren. Das notwendige Vertrauen der im Unternehmen für das Rentabilitäts- und Risikomanagement verantwortlichen Personen des Top-Managements gegenüber juristischen Stabsfunktionen darf jedoch keinesfalls eine passive Haltung der Letzteren bedeuten. Das verantwortliche Top-Management muss hinsichtlich der Gesamtverantwortung für ein Unternehmen nicht nur an die Bringschuld der Mitarbeiter, sondern stärker die eigene Hol-Schuld bedenken.⁷⁶

Ausgehend von einem juristischen Mindest-Know-how des Topmanagements muss aus praktischer Sicht⁷⁷ dessen Interesse für juristische Belange – als ein wichtiges Instrument des Rentabilitäts- und Risikomanagements – unterstrichen werden. Nur eine Führungsperson, die aus Eigeninitiative heraus die Überprüfung bestimmter Rechtsgebiete anzuregen in der Lage ist und zusätzlich über ein juristisches Basiswissen zu deren Beurteilung verfügt, wird das Rentabilitäts- und Risikomanagement in der Praxis umsetzen oder zumindest anstoßen können. Im Übrigen lässt sich das Gesagte nicht nur auf die Beziehung zwischen der Stabsstellenleitung und der Ge-

⁷⁵ Die Rechts- bzw. Justitiarabteilung ist häufig eine Stabsstelle, die einem Vorsitzenden unterstellt ist.

Vgl. z. B.: Schierenbeck, Henner: Grundzüge der Betriebswirtschaftslehre, 2003, S. 120 oder Domschke, Wolfgang; Scholl, Armin: Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, 2003, S. 358.

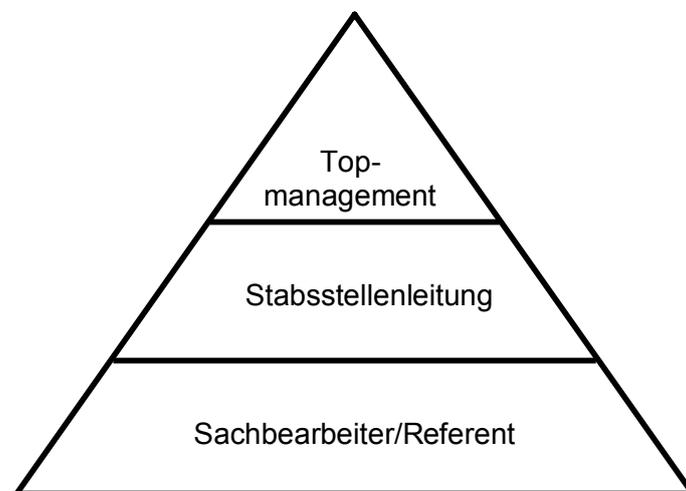
⁷⁶ Grundsätzlich muss die Führung die untergebenen Stellen mit der Kompetenz (=Handlungsbefugnis) ausstatten, damit diese in ihrem definierten Aufgabenbereich handeln und Verantwortung tragen können. Es obliegt der Führung dieses Recht möglichst klar zu definieren. Existieren Stabsstellen, z. B. zur fachlichen Entscheidungsvorbereitung, zur Entlastung des Vorstands oder anderer Instanzen, so trägt die Instanz die volle Entscheidungsverantwortung (Entscheidungsmacht), wohingegen der Stab das Wissen und die Informationen (Informationsmacht) bereithält. Um diesen Gegensatz aufzulösen, empfiehlt die Literatur z. B. die Einsetzung einer "Colleague Group". Das sind projektweise geschaffene Gruppen aus Stabs- und Führungsmitarbeitern, die gemeinsam entscheiden. Somit fällt herkömmlichen Stabsmitarbeitern (wie Juristen) Entscheidungskompetenz und herkömmlichem Führungspersonal auch Informationskompetenz zu. Vgl. Seidel, Eberhard; Redel, Wolfgang: Führungsorganisation, 1987, S. 38 ff..

⁷⁷ Der Autor beruft sich hier auf eigene Beobachtungen in der Praxis.

schäftsführung verstehen, sondern kennzeichnet auch das Verhältnis zwischen der juristischen Stabsstellenleitung und den unterstellten Sachbearbeitern/Referenten.

Hinsichtlich der betrieblichen Organisation stellt sich hierbei jedoch die Frage der Tiefe des sinnvollen juristischen Know-hows in der gegebenen Hierarchie. Wenn man eine dreistufige vertikale Organisation unterstellt, d. h. den Sachbearbeitern und deren Vorgesetzten (Abteilungsleitern) steht ein Geschäftsführer vor, könnte das Rentabilitäts- und Risikomanagement auf dem Rechtsgebiet so aussehen, dass der Geschäftsführer in der Lage sein muss, zumindest grob die tangierten Rechtsbereiche samt einiger Fragestellungen zu identifizieren.⁷⁸ Die Stabsstellenleitung dagegen muss in der Lage sein, die gegebene Problematik in ihrer gesamten Tiefe juristisch aufzuzeigen und ggf. eine wissenschaftlich fundierte Kurzanalyse durchzuführen. Folglich ist die Sachbearbeiter- bzw. Referentenebene dafür zuständig, die juristischen Problemstellungen hinsichtlich der Gesetzgebung sowie Rechtsprechung vollständig darzustellen und eine brauchbare Lösung vorzuschlagen.

Abbildung 10 Beispielhafte Darstellung der Zuständigkeiten in einer juristischen Stabsstelle



⁷⁸ Das Fach- und Praxiswissen tritt mit sinkender hierarchischer Position gegenüber Führungsfähigkeiten hervor. Zur Konzeptualisierung der Wissensnotwendigkeit von Managern erwähnt Macharzina das "Skill-Konzept" von Katz. Dem zu Folge gibt es 3 Arten von Wissen: Conceptual Skills: Begreifen der Gesamtheit der Unternehmung und ihre systemische Einbettung in die Umwelt; Human Skills: Führungs- und Durchsetzungsfähigkeit, auch ethischer Grundsätze, Empathie- und Überzeugungspotenzial etc.; Technical Skills: Methoden und Techniken zur Prozessbeherrschung, wie bspw. analytische Fähigkeiten, Branchenkenntnis, Nutzung von IuK Technologie etc.. Für die 3 Führungsebenen Top-Management, Middle Management (= Bereichsleiter) und Lower Management (=Abteilungsleiter) wird folgende Akzentuierung vorgeschlagen: Top-Management: Vor allem Conceptual- aber auch Human Skills; Middle Management: Vor allem Human Skills, ferner Conceptual und Technical Skills; Lower Management: Vor allem Technical aber auch Human Skills. Vgl. Macharzina, Klaus: Unternehmensführung, 2003, S. 556 ff..

Angesichts der unterschiedlichen Anforderungen an das Wissen bzw. an die praktischen Erfahrungen in den unterschiedlichen Ebenen im Unternehmen stellt sich die berechnete Frage, wie diese erfüllt werden können. An dieser Stelle ist die unterstützende Rolle eines Wissensmanagements⁷⁹ für die Funktionsfähigkeit des Rentabilitäts- und Risikomanagements zu unterstreichen.⁸⁰ Im Rahmen des betriebsinternen Wissensmanagements sind entsprechend den Hierarchieebenen und deren Anforderung geeignete Weiter- und Fortbildungsmaßnahmen anzubieten.⁸¹

Ein weiteres rechtswissenschaftliches Instrument des Rentabilitäts- und Risikomanagements besteht in dem geforderten Verbindlichkeitsgrad einer juristischen Aussage der entsprechenden Fachabteilung. Da juristische Ausarbeitungen von Problemstellungen als Entscheidungsgrundlage genutzt werden dürfen, müssen diese absolut zuverlässig sein.⁸² Übersteigt die Wissensanforderung einer Fragestellung die innerbetrieblichen rechtswissenschaftlichen Potentiale, so können diese von fachgerechten Anwälten unterstützt werden.

Abgesehen vom Aspekt der Entlastung der innerbetrieblichen Kapazitäten, geht es hierbei zugleich um einen möglichst hohen Grad der Rechtsverbindlichkeit juristischer Beurteilungen. Während ein Angestellter einer juristischen Abteilung dem Arbeitgeber kein „Werk“, sondern lediglich seine „Leistung“ schuldet⁸³, ist ein externer

⁷⁹ Häufig auch als „Knowledge-Management“ bezeichnet. Ein Wissensmanagementsystem hat u. a. die Aufgabe, Informationen zu strukturieren, zu verdichten und zu speichern, vgl. ebenda S. 632, und kann somit auch die Informationsverarbeitung unterstützen. In einem Risikomanagementsystem kommt dem Risikocontrolling die Aufgabe zu, das Risikomanagement mit den notwendigen Informationen zu versorgen. Darüber hinaus enthält das Risiko-Reporting (= Erfassung- und Auswertungssystem für Risiken) spezifische Informationen im Rahmen des Risiko-Managements bereit, vgl. Burger, Anton; Buchhart, Anton: Risiko-Controlling, 2002, S. 14 und 175 ff..

⁸⁰ Einschränkend sei darauf verwiesen, dass "falsche Entscheidungen" oft nicht aufgrund mangelnder Informationen, sondern vielmehr wegen der eingeschränkten Informationsverarbeitungskapazität der Entscheider zustande kommen, vgl. Macharzina, Klaus: Unternehmensführung, 2003, S. 595 f..

⁸¹ Hierbei steht dem Wissensmanagement im Unternehmen in der Regel eine breite Palette von Möglichkeiten zur Verfügung: Schulungen, Lehrmaterial, Internet, Intranet, Workshops, Wissensdatenbanken usw.. Bei allen genannten Maßnahmen kann die Wissenstiefe entsprechend den Zielgruppen in der Organisation angepasst werden. Siehe z. B.: Schanz, Günther: Personalwirtschaftslehre, 1993, S. 381 ff.; Berthel, Jürgen: Personalmanagement, 2000, S. 259 ff. oder Thommen, Jean-Paul; Achleitner, Kristin: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 2003, S. 729 f..

⁸² Gerichte sind in ihren Entscheidungen, im Rahmen geltenden Rechts, frei. Allerdings weichen Gerichte unterer Stufen nur selten von Entscheidungen des Bundesgerichtshofs oder der Oberlandesgerichte ab. Vgl. Bernzen, Christian; Diedrich, Frank: Grundlagen des Privatrechts, 1996, S. 13 f.. Es ergibt sich also für das Risikomanagement im rechtlichen Bereich eine Unsicherheit bezüglich richterlicher Entscheidungen, die auch nicht durch Rechtsexperten vollkommen aufgelöst werden kann.

⁸³ Der Dienstvertrag ist die Grundlage aller Arbeitsverträge. Nicht nur das Arbeitsverhältnis, sondern grundsätzlich jede Dienstleistung wird in Deutschland vertraglich über den Dienstvertrag nach § 611 BGB behandelt. "Geschuldet wird vom Dienstverpflichteten die Leistung, in Abgrenzung zum Werkvertrag jedoch nicht der Erfolg." Quelle: <http://de.wikipedia.org/wiki/Dienstvertrag> [Zugriff am 17.10.2007]. Werkverträge sind im BGB in den §§ 631 ff. geregelt und beziehen sich v. a. auf Auf-

Dienstleister (z. B. Steuerberater, Rechtsanwalt) zu einem Schadensersatz bei einer evtl. Falschberatung verpflichtet.⁸⁴ Hier zeigt sich deutlich, dass bereits die Entscheidung bzgl. einer Ausarbeitung von juristischen Fragen durch innerbetriebliche oder externe Ressourcen ein Instrument des Rentabilitäts- und Risikomanagements darstellen kann. In der Regel steht einer verhältnismäßig günstigeren innerbetrieblichen Ausarbeitung der gegebenen Problematik ein sehr wahrscheinlicher Haftungsausschluss des Mitarbeiters gegenüber seinem Arbeitgeber entgegen, zumindest solange dem Mitarbeiter keine grobe Fahrlässigkeit bzw. Vorsatz bei einer juristischen Falschberatung nachgewiesen werden kann.⁸⁵ Eine Inanspruchnahme von Beratungsleistungen auf dem Markt dürfte in der Regel zwar mit einem Mehraufwand verbunden sein, ist aber weniger risikobehaftet.

3.1.2 Risiken aus Schadensersatzpflichten und gesetzlicher Haftung

Eine unternehmensweite Analyse der Haftungsprobleme muss unumgänglich im Lichte der Rechtsform des Unternehmens betrachtet werden. Dies ist entscheidend für die Durchdringungstiefe eventueller Ansprüche an das Unternehmen. Die Rechtsform einer „juristischen Person“ (wie GmbH oder AG) begrenzt die maximale Haftung auf das Vermögen derselben.⁸⁶ Eindeutige Vorteile gegenüber Einzelunternehmen liegen darin, dass die sich außerhalb der betroffenen Kapitalgesellschaft befindliche Vermögensmasse der Gesellschafter für die Befriedigung eventueller Ansprüche

tragsbeziehungen zwischen einem Auftraggeber und -nehmer (Kunde - Lieferant), i.d.R. außerhalb von Arbeitsverträgen. Siehe auch: <http://de.wikipedia.org/wiki/Werkvertrag> [Zugriff am 17.10.2007].

⁸⁴ So ist bspw. ein Steuerberatervertrag regelmäßig ein Dienstvertrag nach BGB, der eine Geschäftsbesorgung gemäß § 675 BGB zum Gegenstand hat. Steuerberater verpflichten sich zur sorgfältigen und fachkundigen Beratung sowie Betreuung des Mandanten, insbesondere dazu, dass sie ihrerseits alle Schritte rechtzeitig vorbereiten, die für ein fristgebundenes Handeln ihres Mandanten erforderlich sind (BGH, BB 1991, 2465-2468). Eine schuldhafte Verletzung dieser Pflichten kann den Steuerberater nach den Grundsätzen der positiven Vertragsverletzung schadensersatzpflichtig machen (BGH, BB 1991, 2465-2468). Erteilt ein Steuerberater objektiv fehlerhafte und im Ergebnis steuerschädliche Ratschläge, so haftet er aus positiver Vertragsverletzung, gleichviel, ob die Vertragsverletzung als Verletzung einer Haupt- oder Nebenpflicht zu qualifizieren ist (OLG Saarbrücken, 08.04.1987, 1 U 52/85, VersR 1988, 1188). Quelle: <http://www.anwalts-team.de/information-recht/steuerberaterhaftung.htm> [Zugriff am 11.10.2007]. Ein Anwaltsvertrag ist ebenfalls ein Dienstvertrag nach BGB, der eine Geschäftsbesorgung nach § 675 BGB zum Gegenstand hat. Der Anwalt ist zur umfassenden und optimalen Beratung und Wahrnehmung der Interessen seiner Mandanten verpflichtet. Verletzt er eine/mehrere dieser Pflichten, so hat sein Mandant einen Anspruch auf Schadensersatz. Quelle: <http://www.anwaltshaftungsrecht.com/anwaltshaftung.html> [Zugriff am 11.10.2007].

⁸⁵ Falschleistungen von Arbeitnehmern sind juristisch bspw. wie folgt behandelbar: Schlechtleistung: Der Arbeitnehmer kommt seiner Arbeitsverpflichtung nach, liefert aber eine mangelhafte Arbeitsleistung ab. Rechtsfolgen: Lohnminderung, Kündigung, Schadensersatz (Siehe §§ 611 ff. BGB). Vgl. Schaub, Günter: Arbeitsrechts-Handbuch, 2002, S. 452 ff..

⁸⁶ "Für Verbindlichkeiten des Unternehmens haftet grundsätzlich nur die Kapitalgesellschaft mit ihrem Vermögen (Haftungsbeschränkung), nicht hingegen der Gesellschafter einer Kapitalgesellschaft." Wöhe, Günter: Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 2002, S. 274. Siehe auch: § 1 AktG und § 13 II GmbHG.

nicht zur Verfügung steht. Die finanzielle Unangreifbarkeit der Gesellschafter macht die Wahl der Rechtsform eines Unternehmens zu einem wirkungsvollen Instrument des Rentabilitäts- und Risikomanagements. In der Praxis wird diese Erkenntnis oft bei Ausgliederungen von unsicheren bzw. gefährlichen Geschäftsaktivitäten in eine separate Kapitalgesellschaft (in eine separate juristische Person) ausgenutzt. Die Muttergesellschaft eines in einer Kapitalgesellschaft ausgegliederten Arbeitsbereiches kann dann eindeutig das Risiko des Geschäftszweiges abschließend auf das Vermögen der neu gegründeten Unternehmung begrenzen.

Selbst bei Kapitalgesellschaften gibt es dennoch Ausnahmen, bei denen das (Privat-) Vermögen des Gesellschafters bzw. der Gesellschafter wie das Stamm- bzw. Eigenkapital betrachtet wird. Diese Ausnahme kann durch die Feststellung einer verdeckten Einlage begründet werden.⁸⁷ Wenn z. B. bei einer eindeutig unterkapitalisierten Gesellschaft ein Darlehen der Gesellschafter festgestellt wird und zugleich angenommen werden kann, dass unter gegebenen Umständen vom Gesellschafter eine Kapitaleinlage zu erwarten gewesen wäre, kann der Darlehensbetrag als verdeckte Einlage betrachtet werden. Daraus resultiert, dass die Darlehenssumme wie das sonstige Kapital der Gesellschaft für die Befriedigung von Ansprüchen Dritter herangezogen werden kann.⁸⁸

Bestimmte Möglichkeiten, Haftungsausschlüsse zu erreichen, existieren jedoch auch bei Personengesellschaften. Die Rechtsform einer Kommanditgesellschaft erlaubt einem Kommanditisten, das von ihm zu tragende Risiko auf die Höhe seines Anteils zu begrenzen.⁸⁹ Es besteht ebenfalls eine Option im Gesellschaftsvertrag einer eventuellen Nachschusspflicht durch eine entsprechende Regulierung zu entkommen. Tritt der Fall einer finanziellen Beanspruchung einer Kommanditgesellschaft im Zuge

⁸⁷ Allerdings ist folgender Hinweis zu beachten: "Wie jede andere Person haftet auch die juristische Person ‚Kapitalgesellschaft‘ mit ihrem gesamten Vermögen". Wöhe 2002, S. 847. Weiterführende Literatur zum Thema: Raiser, Thomas: Recht der Kapitalgesellschaften, 2001, S. 648 ff. und Schmidt, Karsten: Gesellschaftsrecht, 1997, S. 529 ff.. Weitere Anmerkungen: Grundsätzlich gilt die verdeckte Einlage mittlerweile als sachgemäße und zweckmäßige Form der Unternehmensfinanzierung und hat in der Praxis die im Gesetz vorgesehene Finanzierung durch Nachschüsse weitgehend verdrängt, vgl. Raiser, Thomas: Recht der Kapitalgesellschaften, 2001, S. 649. In einer unterkapitalisierten Gesellschaft wird das Gesellschafterdarlehen-Fremdkapital juristisch als Eigenkapital angesehen (BGH-Grundsatzurteil BGHZ 31, 258), mit der Konsequenz, dass bspw. im Insolvenzfall das Gesellschafterdarlehen nicht als Darlehensforderung fungieren kann und somit auch nicht bevorzugt ausbezahlt wird, vgl. Schmidt, Karsten: Gesellschaftsrecht, 1997, S. 529 f..

⁸⁸ Im Folgeschritt sind die geleisteten Zinszahlungen der Gesellschaft an ihre Gesellschafter als verdeckte Ausschüttung zu betrachten. Grundsätzlich werden gemäß Entscheidung des Bundesfinanzhofs (BFHE 166, 356) Gesellschafterdarlehen steuerrechtlich wie Kredite behandelt und sind zu passivieren. Empfohlen wird deren Kennzeichnung im Lagebericht. Vgl. Schmidt, Karsten: Gesellschaftsrecht, 1997, S. 534 ff..

⁸⁹ Siehe zum Thema Kommanditist: Haftungsbegrenzung z. B. Wöhe, Günter: Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 2002, S. 272 oder Schierenbeck, Henner: Grundzüge der Betriebswirtschaftslehre, 2003, S. 30. Geregelt in § 161 I HGB.

der Realisierung von Schadensersatzansprüchen ein, so ist der Kommanditist nicht nur mit seinem Privatvermögen geschützt, sondern muss den eventuellen Verpflichtungen gegenüber anderen Gesellschaftern (Nachschusspflichten) nicht nachkommen.⁹⁰ Ein weiteres Instrumentarium der Risikoabsicherung für Gesellschafter einer Personengesellschaft besteht in der rechtlichen Konstruktion eines stillen Gesellschafters.⁹¹ Hierbei ist das Haftungskapital des betroffenen stillen Gesellschafters auf die vereinbarte Summe beschränkt. Zusätzlich kann im Gesellschaftervertrag fixiert werden, dass die Beteiligung eines stillen Gesellschafters an Verlusten der Gesellschaft eingeschränkt bzw. völlig ausgeschlossen wird.⁹²

In Anbetracht der zahlreichen Möglichkeiten, aus der Sicht des Unternehmens Haftungseventualitäten rechtlich einzuschränken, muss die Wahl einer bestimmten Rechtsform des Unternehmens als eine Steuerungsmaßnahme des Rentabilitäts- und Risikomanagements im Betrieb angesehen werden.

3.1.3 Zivilrechtliche Möglichkeiten der Vertragsgestaltung

Abgesehen von gesetzlichen Bestimmungen und den daraus resultierenden Konsequenzen für das Rentabilitäts- und Risikomanagement im Unternehmen gibt es noch einige zivilrechtliche Gestaltungsmöglichkeiten, die im Rahmen der Geschäftsabwicklung als Instrumentarium der Steuerung betrachtet werden können. Die Gestaltungsfreiheit im privatrechtlichen Bereich erlaubt es, die Rechtsbeziehung des Unternehmens nach außen zu ihren Geschäftspartnern sowie – zumindest in einem beschränkten Maße – nach innen zu ihren Mitarbeitern frei zu regeln. Als Grundsatz hierbei gilt, dass alle ausgehandelten Vereinbarungen ihre Rechtswirksamkeit beibehalten, solange diese nicht gegen die gesetzlichen Vorschriften verstoßen.⁹³ Wenn

⁹⁰ Gemäß § 47 I GmbHG können die Gesellschafter einer GmbH mit einfacher Mehrheit die Einforderung von Nachschüssen beschließen, wenn dies im Gesellschaftsvertrag vorgesehen ist. Vgl. Roth, Günther, H.: Handels- und Gesellschaftsrecht, 1998, S. 208 f. oder auch Schierenbeck, Henner: Grundzüge der Betriebswirtschaftslehre, 2003, S. 30.

⁹¹ "Der 'stille' Gesellschafter beteiligt sich mit einer Kapitalanlage an einem kaufmännischen Unternehmen, ohne nach außen als Gesellschafter in Erscheinung zu treten." Roth, Günther, H.: Handels- und Gesellschaftsrecht, 1998, S. 196. Die Stille Gesellschaft ist keine Gesellschaftsform sui generis, sondern eine reine Innengesellschaft, die in diversen Gesellschaftsformen zum Einsatz kommen kann. Vgl. Roth, Günther, H.: Handels- und Gesellschaftsrecht, 1998, S. 196. Siehe auch §§ 230 - 237 HGB.

⁹² Der Stille Gesellschafter ist am Gewinn beteiligt, eine Verlustbeteiligung kann vertraglich ausgeschlossen werden. Seine Haftung und zu erduldennde Verlusthöhe ist auf seine Einlage beschränkt, er übt Kontrollrechte (Bucheinsicht, Jahresbilanzbezug) aus. Vgl. Schierenbeck, Henner: Grundzüge der Betriebswirtschaftslehre, 2003, S. 29. Siehe auch § 231 f. BGB.

⁹³ Im deutschen Zivilrecht wird die Privatautonomie innerhalb der marktwirtschaftlichen Ordnung anerkannt. Recht ergänzt oder ersetzt den Marktmechanismus, wo der Gesetzgeber nicht vom reibungslosen Funktionieren des Marktes ausgeht. Vgl. Roth, Günther, H.: Handels- und Gesellschaftsrecht, 1998, S. 10 f.. Man unterscheidet *ius cogens* (zwingendes Recht), welches von den Vertrags-

dies passiert, verlieren die betroffenen Teilregelungen dieser Verträge ihre Rechtswirksamkeit⁹⁴ mit der Folge, dass beide Vertragsparteien an die Einhaltung/Erfüllung der betroffenen Vereinbarungen nicht mehr gebunden sind. Um derartige „unangenehme Überraschungen“ zu vermeiden, muss im Rahmen des Rentabilitäts- und Risikomanagements gewährleistet werden, dass die vertragsrechtliche Gestaltungsfreiheit nur und ausschließlich innerhalb der geltenden gesetzlichen Regelungen ausgeübt wird. Dies setzt stets eine detaillierte Analyse des gegebenen Sachverhalts vor dem Hintergrund der aktuell geltenden Gesetze voraus.

Die folgende Tabelle zeigt, wie zivilrechtliche Verträge bei Verletzung gesetzlicher Vorschriften juristisch zu behandeln sind.⁹⁵

Tabelle 10 Fehlerhafte zivilrechtliche Rechtsgeschäfte

<i>anfechtbar</i>	<i>nichtig</i>	<i>schwebend unwirksam</i>
<p>Kennzeichen: Anfechtungsgrund begründet nur die Vernichtbarkeit eines Rechtsgeschäfts. Erst die Anfechtungserklärung führt zur Nichtigkeit von Anfang an (§ 141 I BGB).</p> <p>Beispiele:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Inhaltsirrtum (§ 119 I BGB) • Erklärungsirrtum (§ 119 I BGB) • Eigenschaftsirrtum (§ 119 II BGB) • Übermittlungsfehler (§ 120 BGB) • arglistige Täuschung (§ 123 I BGB) • rechtswidrige Drohung (§ 123 I BGB) 	<p>Kennzeichen: Nichtigkeitsgrund verhindert den Eintritt der mit dem Rechtsgeschäft bezweckten Rechtsfolgen. Nichtigkeit tritt automatisch ein</p> <p>Beispiele:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Geschäftsunfähigkeit (§§ 104, 105 BGB) • Kenntnis des geheimen Vorbehalts (§ 116 S. 2 BGB) • Scheingeschäft (§ 117 I BGB) • Scherzerklärung (§ 118 BGB) • Formverstöße (§ 125 BGB) • Gesetzesverstöße 	<p>Kennzeichen: Rechtsfolgen können noch nicht eintreten, weil eine Wirksamkeitsvoraussetzung fehlt. Mit Genehmigung: Wirksamkeit von Anfang an (§ 184 I BGB)</p> <p>Beispiele:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Rechtsgeschäfte von beschränkt Geschäftsfähigen (§§ 107 ff. BGB) • Rechtsgeschäfte des Vertreters ohne Vertretungsmacht (§ 177 BGB) • Selbstkontrahieren (§ 181 BGB)

parteien (und jedermann) beachtet werden muss, und ius dispositivum (nachgiebiges Recht), welches zum Ein-satz kommt, wenn die Vertragsparteien keine anderweitige Regelung vereinbart haben ("Lückenbüßerfunktion des Gesetzes"). Vgl. Klunzinger, Eugen: Einführung in das Bürgerliche Recht, 2004, S. 5.

⁹⁴ Siehe § 139 BGB. Das Gesetz geht also davon aus, dass die Parteien das Rechtsgeschäft als Ganzes gewollt haben. Aber: Da dies dispositives Recht ist, bestimmen die Vertragsparteien, ob die Nichtigkeit von Einzelabreden zur Nichtigkeit des gesamten Rechtsgeschäfts führen soll oder nicht. Eindeutiger ist § 6 AGBG: Ist eine Allgemeine Geschäftsbedingung nichtig, so bleiben alle anderen ohne Einschränkung gültig. Vgl. Klunzinger, Eugen: Einführung in das Bürgerliche Recht, 2004, S. 134.

⁹⁵ Ein wichtiger Tatbestand im Zivilrecht sind auch sittenwidrige Geschäfte, Beispiele: Vereinbarung eines "Erfolgshonorars" mit dem Rechtsanwalt. Wucher liegt z. B. vor, wenn eine Partei mehr als das Doppelte des üblichen Marktzinses fordert (lt. Rechtssprechung); Erklärungsirrtum: In den Augen anderer gibt jemand eine Willenserklärung ab, obwohl jener diese nicht intendiert hat; Geschäftsunfähigkeit: Stark alkoholisierte oder minderjährige Personen sind nicht voll geschäftsfähig. Vgl. Klunzinger, Eugen: Einführung in das Bürgerliche Recht, 2004, S. 112 ff..

anfechtbar

nichtig

schwebend unwirksam

- (§ 134 BGB)
- Sittenwidrigkeit
- (§ 138 BGB)

Es gibt zahlreiche Möglichkeiten für ein aktives Rentabilitäts- und Risikomanagement durch Ausnutzung von juristischen Gestaltungsspielräumen. So kann zunächst überlegt werden, wie der eigene Vertrieb von Produkten oder Dienstleistungen rechtlich zu regeln ist. Hierbei sind im besonderen Maße Hinweise auf die vereinbarten Qualitäten und Mengen darzustellen. Darüber hinaus können Liefer- und Zahlungsbedingungen detailliert festgelegt werden. Im Falle von Kundenreklamationen sind die Verfahren und Voraussetzungen für Gewährleistungen ebenfalls schriftlich zu fixieren. Vertragsrechtlich können ebenfalls sehr detailliert die Zahlungskonditionen samt den Regelungen für Skonti und Rabatte verbindlich festgelegt werden.

Die o. g. Modalitäten werden oft zu allgemeinen Geschäftsbedingungen zusammengefasst und im Geschäftsverkehr als Basis der gegenseitigen Geschäftsbeziehungen gegenüber Dritten bekannt gemacht.⁹⁶ Entsprechend den Aktivitätsfeldern einer Unternehmung können die allgemeinen Geschäftsbedingungen (AGB) für Verkaufs- sowie Einkaufstransaktionen separat den Bedürfnissen und Notwendigkeiten im Unternehmen angepasst werden.

Die AGB's eignen sich hervorragend zur Regelung von verschiedenen Aspekten auf dem Absatzmarkt. Die Auslegung von AGB's in Geschäftsbeziehungen zwischen zwei Vertragspartnern kann gelegentlich jedoch umstritten sein. Dies passiert vor allem dann, wenn der Verkauf zu den allgemeinen Geschäftsbedingungen des Herstellers, zugleich aber der Einkauf mit dem Hinweis auf die allgemeinen Geschäftsbedingungen des Erwerbers stattgefunden hat. Wenn Unstimmigkeiten bei der Auslegung und beim Verständnis der allgemeinen Geschäftsbedingungen der beiden Partner vorliegen, können Geschäfte auf Basis von (zusätzlich) zu verhandelnden bilateralen Verträgen abgewickelt werden. Der Mehraufwand, der für beide Kontrahenten dabei entsteht, lässt sich durch den Vorteil der erreichten Klarheit in der Auslegung der Geschäftsbedingungen rechtfertigen.

Zu den weiteren zu praktizierenden Rechtsmaßnahmen, die als Instrumente des Rentabilitäts- und Risikomanagements betrachtet werden können, gehören Bürg-

⁹⁶ § 2 ABGB: Bei Vertragsabschluss muss ausdrücklich auf die AGB's hingewiesen werden (z.B. als Passus auf einem Bestellformular, dessen Rückseite die AGB's enthält oder als Aushang in einem Geschäft, Tiefgarage etc.). Wichtig ist, dass die Informationsmöglichkeit über die AGB's zumutbar ist.

ABER: § 2 ABGB gilt gemäß § 24 ABGB nicht für Kaufleute, da diese immer mit der Existenz von AGB's rechnen müssen. Vgl. Klunzinger, Eugen: Einführung in das Bürgerliche Recht, 2004, S. 85 ff..

schaften und Sicherheitseinbehalte.⁹⁷ Bei einem Vertragsabschluss bzgl. des Einkaufs von Waren bzw. Dienstleistungen kann von vornherein als Sicherheitsmaßnahme eine Erfüllungsbürgschaft vom Auftragnehmer verlangt werden. Der Hintergrund dieser Maßnahme ist in der Gefahr zu sehen, dass ein (womöglich unbekannter) preiswerter Anbieter die vereinbarte Leistung zu den vereinbarten Konditionen nicht erbringen kann. Unabhängig vom Grund dieser Unmöglichkeit⁹⁸ wird durch die Erfüllungsbürgschaft garantiert, dass der Bürge das Werk fortzusetzen in der Lage ist oder die Kosten zur Suche bzw. Beauftragung eines neuen Dienstleistungsanbieters, die beim Auftraggeber entstehen, gedeckt werden. Die Erfüllungsbürgschaft wird meistens von einem Mutter-/Partnerunternehmen oder einer Bank ausgestellt und kann sich unter Umständen auf ca. 10 - 20 % des Auftragsvolumens belaufen. Die genauere Festlegung der Höhe kann hierbei nach dem finanziellen Mehraufwand einer Auftragsrechtsnachfolge⁹⁹ bei vergleichbaren Qualitäten/Konditionen bemessen werden.

Gerade wenn das anbietende Unternehmen dem Auftraggeber nicht bekannt ist, stellt die Erfüllungsbürgschaft an sich schon eine erste Prüfhürde dar. Wenn die wirtschaftliche Existenz des potenziellen Auftragnehmers als nicht gesichert erscheinen würde, könnte diese Bürgschaftsanforderung ein Zustandekommen eines risikoreichen Vertrages geradezu verhindern.

Wenn ein Vertrag über Erbringung von Leistungen zustande gekommen ist, gilt es, deren vereinbarte Qualität sicherzustellen. Dies wird gewöhnlich durch die so genannte Rechnungsprüfung gewährleistet.¹⁰⁰ Nach einer Erbringung von vereinbarten

⁹⁷ Im deutschen Recht wird dazu grundsätzlich unterschieden zwischen "Bürgschaft", "Garantie" und „Kreditsicherung“. Bürgschaft: Der Bürge haftet nur, wenn sich der Gläubiger nicht beim Schuldner bedienen kann, und zwar ggf. erst nach der Zwangsvollstreckung (§§ 765 ff. BGB). Das Bürgschaftsrisiko ist also vermindert, da der Bürge nur eintreten soll, wenn beim Schuldner "nichts mehr zu holen" ist. Garantie: Eine Bank übernimmt gegenüber einem Dritten die unwiderrufliche Verpflichtung auf Zahlung, falls bestimmte vertragliche Voraussetzungen erfüllt sind. Im Gegensatz zur Bürgschaft ist die Garantie nicht akzessorisch, sie ist somit losgelöst vom "Grundgeschäft" (zwischen dem Dritten und einem Schuldner), so dass der Dritte die Bankgarantie verlangen kann. Die Bank hat allerdings ein Rückgriffsrecht gegenüber ihrem Garantieauftraggeber (also dem Schuldner). Für einen Dritten ist die Garantie somit weniger risikobehaftet als die Bürgschaft und deshalb attraktiver. Kreditsicherung: Diese dient der Befriedigung der Vertragsrechte des Gläubigers durch Überlassung schuldrechtlicher Ansprüche durch einen Schuldner. Alle Kreditsicherheiten sind personengebunden. Gläubiger und Schuldner müssen also jeweils immer identisch sein. Als Sicherheiten eignen sich Immobilien besonders gut. Vgl. Klunzinger, Eugen: Einführung in das Bürgerliche Recht, 2004, S. 409 ff.; Häberle, Siegfried Georg: Handbuch der Akkreditive, Inkassi, Exportdokumente und Bankgarantien, 2000, S. 679 f.; Fries, Hans-Peter: Wirtschaftsprivatrecht, 1998, S. 138 ff..

⁹⁸ Z. B. Konkursverfahren oder Ressourcenprobleme.

⁹⁹ Das auftragsvollendete Unternehmen sollte idealerweise alle Voraussetzungen und Vertragsbedingungen des vorangegangenen Auftragnehmers akzeptieren.

¹⁰⁰ Rechnungsprüfungsprozess: 1. Materialeingang, 2. Materialprüfung durch die Materialwirtschaft, 3. Buchung und Begleichung der Rechnung durch das Rechnungswesen. Risiken liegen v. a. in der Materialqualität. Weist diese Mängel auf, so ist eine Beanstandung, evtl. sogar ein zivilrechtli-

Dienstleistungen bzw. Lieferung von Waren und der danach folgenden Abrechnung seitens des Auftragnehmers werden die einzelnen Rechnungspositionen durch eine zuständige Stelle (Empfänger der Waren bzw. Dienstleistungen) hinsichtlich der Vollständigkeit und der Richtigkeit der Abrechnung kontrolliert. Solche Kontrollen rechtfertigen nicht nur die gesetzlichen Prinzipien der Leistung und Gegenleistung nach dem BGB¹⁰¹, sondern auch vertragliche Vereinbarungen zwischen den Parteien, die die Fristen solcher Kontrollen, deren Art und den Umfang sowie Konsequenzen bei Beanstandungen regeln können.¹⁰²

Über die klassische Rechnungsprüfung hinaus gibt es dennoch weitere rechtliche Instrumente des Rentabilitäts- und Risikomanagements im Unternehmen. Dazu gehört auch der so genannte Sicherheitseinbehalt. Wurde der Sicherheitseinbehalt vertraglich vereinbart, so erhält der Auftragnehmer nicht die gesamte in seiner Rechnung dargestellte Summe, sondern lediglich den nach einem bestimmten vereinbarten Abzug verbleibenden Restbetrag. Der Sicherheitseinbehalt als ein Aspekt der rechtlichen Gestaltung von Verträgen kann also die Risikoposition des Auftraggebers in Bezug auf das abzuwickelnde Geschäft deutlich reduzieren. Im Falle von Beanstandungen bzgl. der Vollständigkeit oder Qualität des vereinbarten Leistungsspektrums greift der Auftraggeber sofort auf die einbehaltende Summe zurück und befriedigt daraus eventuelle Schadensersatzansprüche.¹⁰³

Grundsätzlich wird der Sicherheitseinbehalt erst dann an den Auftragnehmer ausbezahlt, wenn die „Rechnungsprüfungsabteilung“ des Auftraggebers die Endkontrolle einer Abrechnung eines Auftragnehmers und der gelieferten Qualität vorgenommen hat. Diese Vorgehensweise eignet sich sehr gut für eine Vereinfachung der Arbeitsprozesse bei größeren Projekten. Wenn ein Auftragnehmer im Rahmen eines Projektes mehrere Zwischenabrechnungen an den Auftraggeber richtet, müsste Letzterer im Rahmen eines sicheren Rentabilitäts- und Risikomanagements in der Lage sein, die erbrachten Leistungen detailliert zu kontrollieren.¹⁰⁴ Das kann unter Umständen

cher Streit, nötig. Bei Auslandsgeschäften ist auch das Wechselkursrisiko zu beachten. Vgl. Grün, Oscar: Industrielle Materialwirtschaft, 1994, S. 496.

¹⁰¹ Bei den genannten Rechtsgeschäften geht es um gegenseitige Verträge (synallagmatische Verträge), im BGB, wie Kauf-, Darlehens-, Dienst- oder Mietvertrag etc..

¹⁰² So regelt bspw. der § 929 BGB den Eigentumserwerb an beweglichen Sachen durch Einigung & Übergabe. Ferner sind geregelt: Eigentumserwerb an Grundstücken (§ 873 BGB); Eigentumserwerb an herrenlosen Sachen (§ 958 I BGB); Eigentumserwerb durch Ersitzung (§§ 900, 937 BGB); Eigentumsvorbehalt (§ 455 BGB); Vertragsnichtigkeit (§§ 134 BGB, § 138 BGB); Vertragsteilnichtigkeit: (§ 139 BGB).

¹⁰³ Falls diese über den Sicherheitseinbehalt hinausgehen, steht dem Auftraggeber der zivilrechtliche Weg einer Klage offen.

¹⁰⁴ Zahlungen werden entweder an vertraglich vereinbarten Zeitpunkten (Kalendertage bzw. Zug um Zugzahlung, wenn der Kunde zahlt, wenn gewisse Leistungen vollendet und dokumentiert wurden) oder nach Zeiträumen (wie "spätestens x Monate nach Leistung") geleistet. Eine Zeitraumzahlung gibt dem Kunden mehr zeitliche Flexibilität bei der Überprüfung der Leistung. Bei Zeitpunktzahlungen wer-

vor allem bei komplizierten technischen Produkten/Dienstleistungen einen enormen Kontrollaufwand bedeuten. Eine schriftliche Bestätigung seitens des Auftraggebers hinsichtlich der in einer Zwischenabrechnung aufgeführten Positionen kann jedoch als rechtlich verbindlich gelten, so dass eventuelle Mängel, die in den Zwischenstadien manchmal ohnehin nicht leicht festzustellen sind, bei einer Endabrechnung dem Auftragnehmer schwer nachzuweisen sein könnten. Das Instrumentarium des Sicherheitseinbehalts kann in solchen Situationen den rechtlichen Druck und nicht zuletzt den zeitlichen Aufwand von der prüfenden Stelle des Auftraggebers fern halten, indem alle Zwischenabrechnungen grundsätzlich nur nach Abzug eines vereinbarten Sicherheitseinbehalts bezahlt werden. In solchen Fällen muss die Richtigkeit der in einer Zwischenabrechnung vorgelegten Leistung nur grob überprüft werden. Eine detaillierte Kontrolle hat dann erst beim Abschluss des Auftrags und bei der Endabrechnung des Auftragnehmers zu erfolgen (wenn dies so vereinbart wurde).

Das Instrument des Sicherheitseinbehalts dient letztendlich dem Rentabilitäts- und Risikomanagement. Durch die vertragsrechtliche Berücksichtigung der Gestaltungsmöglichkeiten des Sicherheitseinbehalts werden Auftragnehmer zusätzlich motiviert, bestmögliche Qualität abzuliefern. Im Falle von Beanstandungen kann der Auftraggeber seine Ansprüche schneller befriedigen.

Weitere Instrumente des Rentabilitäts- und Risikomanagements können in den unterschiedlichen und privatrechtlich frei verhandelbaren Optionen bzw. Vorbehalten gesehen werden. Dies kann aufgrund der BGB-Vorschriften über aufschiebende und auflösende Bedingungen erfolgen. Nach den Vorschriften des BGB¹⁰⁵ können die rechtlichen Verhältnisse einer Verabredung entweder nach dem Eintritt bzw. nach einer Auflösung von festgelegten Ereignissen ihre Rechtskraft erlangen. Dies kann

den dem Kunden oft Skonti gewährt, insbesondere wenn man ihm mehrere Termine zur Wahl stellt (je früher, desto mehr Skonto. Bei Außenhandelsgeschäften können folgende Zahlungsmodalitäten vereinbart werden, die dann auch juristisch durchsetzbar sind: Vorauszahlung/Anzahlung: Häufig bei großen Rechnungssummen bzw. im Anlagengeschäft; Dokumenteninkasso: Zug-um-Zug-Abwicklung. Bezahlung erfolgt, wenn: a) gegen Zahlung: gezahlt wird, wenn der Lieferant das Dokument der vereinbarten Leistungserstellung überreicht hat, b) gegen Akzept: ein Wechsel wird akzeptiert, wenn der Lieferant das Dokument der vereinbarten Leistungserstellung überreicht hat, c) gegen unwiderruflichen Zahlungsauftrag: ein solcher wird durchgeführt, wenn der Lieferant das Dokument der vereinbarten Leistungserstellung überreicht hat; Dokumentenakkreditiv: Zahlungsversprechen der Käuferbank für den Fall, dass der Lieferant die Verfertigung der vereinbarten Leistungen dokumentieren; Einfache Rechnung: Der Käufer erhält die Ware, prüft diese und bezahlt dann die vom Lieferanten beigelegte Rechnung. Vgl. Häberle, Siegfried: Handbuch der Außenhandelsfinanzierung, 2002, S. 66 ff.

¹⁰⁵ So geht es bspw. beim sog. Konditionsgeschäft um Kaufverträge, durch die der Käufer die Sache zur Weiterveräußerung erwirbt und sich durch ein vertragliches Rückgaberecht gegen das Risiko der Unveräußerlichkeit schützt. In diesem Fall ist die Eigentumsübertragung aufschiebend: § 158 I BGB bzw. auflösend: § 158 II BGB. Vgl. <http://egora.uni-muenster.de/kkm/aktuelles/bindata/Kaufrecht.doc> [Zugriff am 12.10.2007]. Anwendungsbeispiele: Verkauf von Presseerzeugnissen: Die Händler können die nicht verkauften Exemplare an den Verlag zurückgeben; Verkauf von Getränken an Veranstalter von Festen etc.: Die Veranstalter können die nicht geöffneten Bierfässer, Getränkeflaschen etc. wieder an den Getränkeverkäufer zurückgeben.

als Grundlage für eine weitgehende Freiheit in der Vertragsgestaltung betrachtet werden. Die praktische Bedeutung dieser Möglichkeiten geht über die bekannte Konstruktion des Eigentumsvorbehalts deutlich hinaus. So können auch komplizierte Geschäftsoperationen, wie z. B. eine Firmenübernahme, durch privatrechtliche Optionen beinahe risikofrei durchgeführt werden. Das übernehmende Unternehmen behält sich in dem entsprechenden Kaufvertrag vor, z. B. aufgrund noch ungeklärter Steuerrisiken, den privatrechtlich korrekt zustande gekommenen Kauf in einem Zeitraum von bis zu 12 Monaten rückgängig zu machen.¹⁰⁶ Eine eventuelle Ausübung dieser Option beschränkt die unternehmerischen Risiken lediglich auf die Vorbereitungskosten.¹⁰⁷ Da eine Rückabwicklung des Firmenkaufvertrages selbstverständlich mit der Rückerstattung des gezahlten Preises gekoppelt ist, dürften anderweitige Risiken – sofern der Verkäufer solvent ist und den Kaufpreis erstatten kann – nicht erkennbar sein.

Eine weitere Möglichkeit des Einsatzes von Gestaltungsmöglichkeiten des bürgerlichen Rechts kann dadurch erfahren werden, dass ein Optionskaufvertrag verhandelt wird. In diesem werden alle notwendigen Konditionen des beabsichtigten Geschäftes unter der Bedingung von Prüfungen des zu übernehmenden Unternehmens abschließend fixiert. Wenn die durchgeführten Kontrollen innerhalb des festgelegten Zeitraums keine wesentlichen Erkenntnisse bzgl. der unternehmerischen Bewertung und des Unternehmensrisikos ergeben, wird der Kauf zu einem bestimmten Stichtag ausgeführt.

Eine Implementierung von Optionen und Vorbehaltsrechten in bestimmte Geschäfte muss in der Praxis jedoch sehr gründlich vorbereitet sein. So ist die Nutzung von festgelegten Rücktrittsrechten, wenn diese sich lediglich auf Teilbereiche des zu übernehmenden Unternehmens beschränken, beinahe überhaupt nicht verwertbar,

¹⁰⁶ Gründe für die Rückabwicklung können die Folgenden sein: Mangel, Fehlen einer zugesicherten Eigenschaft (§ 437 Nr. 2 BGB); unterlassene Aufklärungen seitens des Verkäufers (§ 311 BGB); kartellrechtliche Rückabwicklung (§ 41 GWB; Art. 8 IV EU-FusionsVO). Vollzug der Rückabwicklung: Die Rückabwicklung eines Unternehmenskaufes ist komplex und stößt auf erhebliche praktische Schwierigkeiten, da sich seit dem Übernahmezeitpunkt in der Regel erhebliche Veränderungen im Anlage- und Umlaufvermögen, der Kapitalstruktur oder auch beim Personalbestand und der Marktposition ereignet haben können. Grundsätzlich muss der Käufer das Unternehmen im gleichen Zustand zurücküberneigen, in dem es sich im Zeitpunkt der Rückabwicklungserklärung befindet. Ist dies nicht möglich (z. B. wegen eines nicht wechselbereiten Kundenstammes), so schuldet er dem Verkäufer nach § 818 II BGB Wertersatz. Nach § 346 I BGB sind die bisher aus dem Unternehmen gezogenen und bei ordnungsgemäßer Bewirtschaftung potenziellen Nutzungen herauszugeben, im Zweifelsfall können sie nach § 287 ZPO auch geschätzt werden. Darüber hinaus muss der Käufer dem Verkäufer auch den Aufwand ersetzen, der ihm durch Abschluss, Durchführung und Rückabwicklung des Kaufvertrages entstanden ist. Die Rückabwicklung hat Zug um Zug zu erfolgen. Steuerrechtlich ist die Rückabwicklung als Veräußerung zu behandeln (BFH BB 2000, 492). Vgl. Holzapfel, Hans-Joachim; Pöllath, Reinhard: Unternehmenskauf in Recht und Praxis, 2003, S. 51 f., 369 f.; Beisel, Wilhelm; Klumpp, Hans-Hermann: Der Unternehmenskauf, 2003, 316 ff..

¹⁰⁷ Z. B. Rechts- und Steuerberatung, interne Untersuchungen, Markt-Analysen.

da Teilbereiche eines Unternehmens nur unter bestimmten Bedingungen losgelöst von dem Hauptgebilde arbeitsfähig sind.

Ein weiteres Problemfeld mit einer besonderen Bedeutung für das unternehmerische Rentabilitäts- und Risikomanagement stellen die Vertragsgestaltungsmöglichkeiten hinsichtlich der Beschäftigungsverhältnisse dar. Hierbei geht es um Arbeitsanweisungen, die die allgemeinen Pflichten der Mitarbeiter regeln sollen. Eine Verdeutlichung der internen Arbeitsrichtlinien ist beispielsweise im Bereich der Verpflichtung auf Einhaltung von Unternehmensgeheimnissen sowie des vertraulichen Umgangs mit personenbezogenen Daten im Rahmen des betrieblichen Datenschutzes besonders empfehlenswert. Um die Verhaltensweisen der Mitarbeiter besonders in sensiblen Bereichen zu definieren, können für bestimmte Prozesse detaillierte Regelungen und Richtlinien erstellt werden.

In einem eventuellen Konfliktfall mit einem Arbeitnehmer können solche Arbeitshinweise u. U. für die rechtliche Auslegung von Schuldfragen und ggf. auch Haftungsverhältnissen von Bedeutung sein.¹⁰⁸ Die folgende Tabelle zeigt einige typische Schadensfälle und die aus ihnen resultierenden Haftungsfragen für Arbeitnehmer.

Tabelle 11 Arbeitnehmerhaftung¹⁰⁹

	gegenüber Arbeitgeber	gegenüber Kollegen	gegenüber Dritten
Personenschaden	<i>Vorsatz: AN haftet Fahrlässigkeit: Sozialversicherung zahlt</i>	<i>Vorsatz: AN haftet Fahrlässigkeit: Sozialversicherung zahlt</i>	<i>Vorsatz und Fahrlässigkeit: AN haftet</i>
Sachschaden	<i>Vorsatz/grobe Fahrlässigkeit: AN haftet normale Fahrlässigkeit:</i>	<i>Vorsatz und Fahrlässigkeit: AN haftet</i>	<i>Vorsatz und Fahrlässigkeit: AN haftet</i>

¹⁰⁸ Grundsätzlich lässt das Recht den Vertragsparteien für die Klärung von Haftungsfragen freie Hand.

Sehr detailliert geregelt ist im Gegensatz dazu die Haftung im Bereich des Schutzes von Leben und Gesundheit der Beteiligten, das regelt das Arbeitssicherheitsrecht. Nicht von Haftungsfragen betroffen ist die Frage, ob die Tätigkeiten des Arbeitnehmers sorgfältig, fehlerhaft, leichtsinnig oder ordnungsgemäß durchgeführt wurden. Nicht betroffen sind auch Tätigkeiten, die der Arbeitnehmer außerhalb seiner betrieblichen Aufgabe durchführt, wie Essen, Trinken, Rauchen usw.. Erleidet der Arbeitnehmer während seiner Tätigkeit Sachschäden, die kein betrieblicher Akteur verschuldet hat, so muss er den Schaden selbst tragen. Verursacht der Arbeitnehmer während seiner Tätigkeit (z. B. Dienstfahrten) behördliche Geldstrafen oder -bußen, so kann der Arbeitgeber diese übernehmen. Vgl. Hromadka, Wolfgang: Arbeitsrecht. Handbuch für Führungskräfte, 2004, S. 229 ff.. Zur besseren Möglichkeit der Haftungsbegrenzung empfiehlt Hromadka eine möglichst genaue Stellenbeschreibung sowie eine möglichst umfangreiche Unfallverhütung zu betreiben. Vgl. ebenda, S. 246 f..

¹⁰⁹ Quelle: ebenda S. 234.

	gegenüber Arbeitgeber	gegenüber Kollegen	gegenüber Dritten
	Schadensteilung <i>leichte Fahrlässigkeit:</i> keine Haftung		
sonstiger Vermögensschaden	siehe Sachschaden	<i>Vorsatz:</i> AN haftet <i>Fahrlässigkeit:</i> keine Haftung	<i>Vorsatz:</i> AN haftet <i>Fahrlässigkeit:</i> keine Haftung

Unternehmen, die Arbeitnehmervertreter haben, können die neuralgischen Arbeitsprozesse hinsichtlich der Absicherung von Interessen des Unternehmens mit den zuständigen Betriebsratsausschüssen diskutieren und für die Arbeitnehmerschaft verbindlich festlegen. Die Verpflichtung der Mitarbeiter auf die Einhaltung der gegebenen betriebsinternen Vorschriften erfolgt durch einen Hinweis im Arbeitsvertrag auf die Rahmenvereinbarungen zwischen dem Arbeitgeber und dem Gesamtbetriebsrat und dessen Ausschüssen im Unternehmen.

Zusammenfassend ist festzuhalten, dass das Rentabilitäts- und Risikomanagement auf dem Gebiet der Rechtswissenschaften im Betrieb zu den Schlüsselbereichen der Geschäftsführung gehört. Die „Kunst“ des Managements beginnt hier mit der Identifizierung der rechtlichen Relevanzen für die Geschäftstätigkeit des Betriebes und geht über die Entscheidung bzgl. einer internen oder externen Ausarbeitung der Rechtsprobleme bis zur Überwachung der vorgenommenen Maßnahmen. Die rechtlichen Rahmenbedingungen für Unternehmen unterliegen einem ständigen Wandel. Entscheidungsträgern auf allen Managementebenen ist deshalb eine engmaschige und regelmäßige Information über anstehende oder vollzogene Änderungen von Gesetzesänderungen dringend anzuraten. Im Gegensatz zu den früheren Möglichkeiten der Informationsbeschaffung bietet das Internet heutzutage kostenlose Gesetzesressourcen in nie da gewesener Vielfalt. Um die Aktualität zu gewährleisten, sollte man z. B. auf die Plattformen der Bundesregierung und großer Verbände zurückgreifen.

Tabelle 12 Internetressourcen für Gesetzesänderungen

Rechtsgebiet	Informationsgebende Institution	Internetadresse [Zugriffe am 30.09.2007]
Allgemein	Bundestag	http://www.bundestag.de/bic/standgesetzgebung/index.html

	Microsoft	http://www.microsoft.com/germany/kleinunternehmen/aufgaben/unternehmen-leiten/recht-und-finanzen/default.msp
Öffentliches Recht	Deutsches Notarinstitut	http://www.dnoti.de/Gesetzesanderungen/gesaend.htm
	Umweltschutzrecht- online.de	www.umweltschutzrecht-online.de/umweltschutzrecht-home.htm
Arbeitsrecht	Ver.di	www.verdi-bub.de/gesetze
Bundesgesetze	Bundesjustizministerium	http://www.gesetze-im-internet.de/

Unter Berufung auf die eigene Berufserfahrung kann die größte Herausforderung bzgl. des juristischen Rentabilitäts- und Risikomanagements in den betriebsinternen Informationsflüssen gesehen werden. Bei der Annahme, dass die internen juristischen Kompetenzen vorhanden bzw. Beratungsleistungen auf dem Markt eingekauft worden sind, kann unterstellt werden, dass die Erfassung der juristischen Probleme und deren Auswertung fachkundig durchgeführt werden. Die Probleme zeigen sich aber oft dort, wo die gewonnenen Kenntnisse auch für andere Betriebsfunktionen von größtem Interesse sind.

Beispielsweise befindet sich ein Unternehmen in einem (noch) außergerichtlichen Streit mit einem seiner Lieferanten bzgl. dessen eigener Rechnungspositionen. Die Rechtslage und damit die Rechtfertigung der vom Auftragnehmer erhobenen Ansprüche ist noch unklar. Die juristische Abteilung dieses Unternehmens arbeitet tatkräftig an der Auslegung der geschlossenen Verträge und führt gelegentlich Verhandlungen mit der gegnerischen Partei. Nach und nach gewinnt die juristische Abteilung jedoch den Eindruck, dass einige Abrechnungskomponenten in der Vergangenheit in der Tat nicht berücksichtigt worden sind. Bevor jedoch eine endgültige Entscheidung fallen kann, wird für die vergangene Wirtschaftsperiode ein Jahresabschluss aufgestellt. Im Rahmen des Rentabilitäts- und Risikomanagements muss der aktuelle Verhandlungsstand und die zu erwartende Prognose an das Rechnungswesen und sinnvoller Weise zugleich an die Controllingabteilung weitergeleitet werden. Zunächst müssen die zu erwartenden Belastungen für das vergangene Wirtschaftsjahr durch entsprechende Rückstellungen¹¹⁰ abgebildet werden. Da zugleich anzunehmen ist, dass im Bereich Controlling parallel zu den Jahresabschlussarbeiten an abschließenden Statistiken und Auswertungen des Ergebnisses gearbeitet wird, sollten für die zu erwartenden Belastungen die Zuordnungsfragen hinsichtlich des Kostensystems (Kostenstellen, Kostenträgerrechnung) im Voraus geklärt werden.

An dem dargestellten Beispiel wird deutlich, dass es zahlreiche vorstellbare Verknüpfungen der Rechtswissenschaften mit anderen betrieblichen Funktionen gibt. Eine

¹¹⁰ § 249 HGB: Rückstellungen.

fachkundige Bearbeitung von rein juristischen Aspekten garantiert damit keineswegs allein, dass es in anderen Arbeitsbereichen des Unternehmens nicht zu Fehlern und Risiken kommt. Es wird deutlich, wie das juristische Rentabilitäts- und Risikomanagement durch ein fundiertes betriebswirtschaftliches Know-how über Informationsflüsse innerhalb einer Organisation untermauert werden muss. Um derartige Informationsflüsse zu gewährleisten, müssen die zuständigen Stellen innerhalb einer juristischen Abteilung zumindest ein betriebswirtschaftliches „Gespür“ für weitere Verwertbarkeiten einer gegebenen Information im Unternehmen besitzen.

In der gängigen Praxis kann die Schnittstelle zu betriebswirtschaftlichen Funktionen auch durch gemeinsame Arbeitskreise für bestimmte Projekte geschaffen werden. Die betriebswirtschaftlichen Fachfunktionen in Unternehmen können gleichermaßen von der juristischen Abteilung in den Informationsfluss¹¹¹ eines bestimmten Projektes einbezogen werden. Somit können alle bzw. nur ausgewählte Dokumente (Verträge, Sitzungsprotokolle, Gutachten) zwecks einer Überprüfung in den Bereichen Steuerrecht, Controlling oder EDV an die zuständigen Funktionen per Kopie gesendet werden. Die Zurverfügungstellung der Informationen bietet dem Informationssender die Möglichkeit, seinen Pflichten zu genügen, indem andere betriebliche Funktionen von den gegebenen Vorgängen unterrichtet werden. Der Informationsempfänger hat wiederum seinerseits hierbei die Gelegenheit, die Anmerkungen und Hinweise zum Thema aus seinem eigenen Fachgebiet darzulegen.

Die praktische Ausübung der Informationsverteilung im Unternehmen muss von fachlichen und pragmatischen Belangen geprägt sein. Zu den Aufgaben des Rentabilitäts- und Risikomanagements im Unternehmen gehört damit die Analyse, durch welche Lücken und Schwächen der Informationsfluss gestört oder behindert wird. Die Folgen eines solchen Versagens können im Resultat zu erheblichen Beeinträchtigungen des betrieblichen Rentabilitäts- und Risikomanagements führen.

3.2 Technische Managementinstrumente der Rentabilität und des Risikos im Unternehmen

Trotz der klaren Fokussierung dieser Arbeit auf die kaufmännischen Schwerpunkte sollen die technischen Aspekte des Rentabilitäts- und Risikomanagements im Unternehmen aufgrund deren Bedeutung kurz angesprochen werden. Hierdurch soll der mulidisziplinäre Charakter des Risiko- und Rentabilitätsmanagements in der Praxis betont werden. Dort stellt man verhältnismäßig oft fest, dass einem versierten Kaufmann in entsprechenden Bereichen des produzierenden oder technisch-dienstleist-

¹¹¹ Sog. Dokumenten-Umlauf.

enden Gewerbes auch ein Mindestverständnis über technische Prozesse abverlangt werden muss.

3.2.1 Produktionstechnik

Da die eventuellen Risiken im Bereich der Produktion in den meisten Fällen einen unmittelbaren Einfluss auf die Rentabilität des Unternehmens ausüben können, müssen sie notwendigerweise in die kaufmännische Betrachtung mit einbezogen werden. Im Allgemeinen können – ausgehend von einem technisch fokussierten Betrieb – mehrere Gefahrengebiete als der „größte gemeinsame Nenner“ des Risikos beispielhaft samt den möglichen Lösungsansätzen aufgezählt werden.

Tabelle 13 Betrachtungsbereiche der technischen Risiken im Unternehmen

Einsatzsatz- gebiet	Brandschutz	Explosions- schutz	Blitzschutz	Schutz der Verfahrens- techniken	Werkschutz
P R O B L E M F E L D E R	<ul style="list-style-type: none"> • Gefahrenvermeidung • Verhaltensregeln • Alarmsysteme • Evakuierungsmaßnahmen • Löschequipment • Messungen der Temperatur bzw. des Stromverbrauchs von Maschinen und Anlagen 	<ul style="list-style-type: none"> • Hinweise auf die besonderen Gefahrenbereiche • Verhaltensregeln im Notfall 	<ul style="list-style-type: none"> • Erdung der empfindlichen Geräte • Unterbrechungsfreie Stromversorgung (USB) • Redundante Stromversorgung 	<ul style="list-style-type: none"> • Ausfallgefahren von Maschinen und Geräten • Ersatzteile-Management • Arbeitsschutz und -sicherheit • Qualitäts-Management 	<ul style="list-style-type: none"> • Absicherung des Werksgebietes • Zugangskontrolle • Videoüberwachung • Krisen-Management

Alle in dieser Tabelle aufgezählten Begriffe müssen für die gegebene Realität „mit Inhalt“ gefüllt werden. Bspw. Können folgende Gefahren zum Ausfall von Maschinen bzw. Anlagen führen:

- Abnutzung/Verschleiß
- Falsche Bedienung

- Wetterschutz (Korrosionsschutz)
- Messung des Inputs (das verarbeitete Material, Energieverbrauch usw.)
- Messung des Outputs (Quantität und Qualität der Produkte (Messung der Temperatur, Untersuchung der Nebenprodukte [(Abfälle)])

Es wird deutlich, dass das Risikomanagement technischer Produktionsprozesse mit dessen Rentabilitätsmanagement unzertrennbar verbunden ist. So sind zunächst die Maschinen und Anlagen, die eine enorme Sicherheit¹¹² und/oder Qualität¹¹³ bieten, in den meisten Fällen erheblich teurer, als vergleichbare Anlagen ohne derartige Sicherheitsautomatiken. Folglich verursachen die teureren Maschinen auch Mehraufwand für die Wartung und Pflege sowie für die Schulung der Mitarbeiter. In der betrieblichen Praxis mündet oft die Erkenntnis und Abwägung von technischen Problemen letztendlich in eindeutigen kaufmännischen Fragestellungen. Demnach sollte es auch nicht umstritten sein, die kaufmännischen Entscheidungsträger in solche Entscheidungen einzubeziehen.¹¹⁴ Praktische Überlegung fortsetzend stellt sich die Frage, ob damit ein kaufmännisch versierter Techniker oder ein Kaufmann mit dem Verständnis für technische Prozesse betraut werden sollte? Ohne dieses vom Individuum abhängige Problem abschließend lösen zu wollen, muss an dieser Stelle betont werden, dass ein kaufmännisch fachliches Vorgehen bei solchen Fragestellungen unbedingt notwendig ist.

Ein weiterer Gegenstand des technischen Rentabilitäts- und Risikomanagements liegt im Bereich der Ersatzteile für technische Anlagen. Insbesondere bezüglich ihrer Lagerung lassen sich oftmals rentabilitäts-, aber auch risikobezogene Fragestellungen ableiten. So entstehen im Falle der Aufbewahrung von Ersatzteilen in einem unternehmenseigenen Lager bspw. Lagerhaltungskosten, was letztendlich die Rendite schmälern kann. Es ist aber zu beachten, dass die allzeitige Verfügbarkeit insbesondere kritischer Ersatzteile auch risikosenkend wirken kann. Im Schadensfall einer Maschine können dann nämlich die benötigten Ersatzteile schnell eingesetzt werden und es ist nicht mit einem (mitunter extrem kostenverursachenden) Produktionsaus-

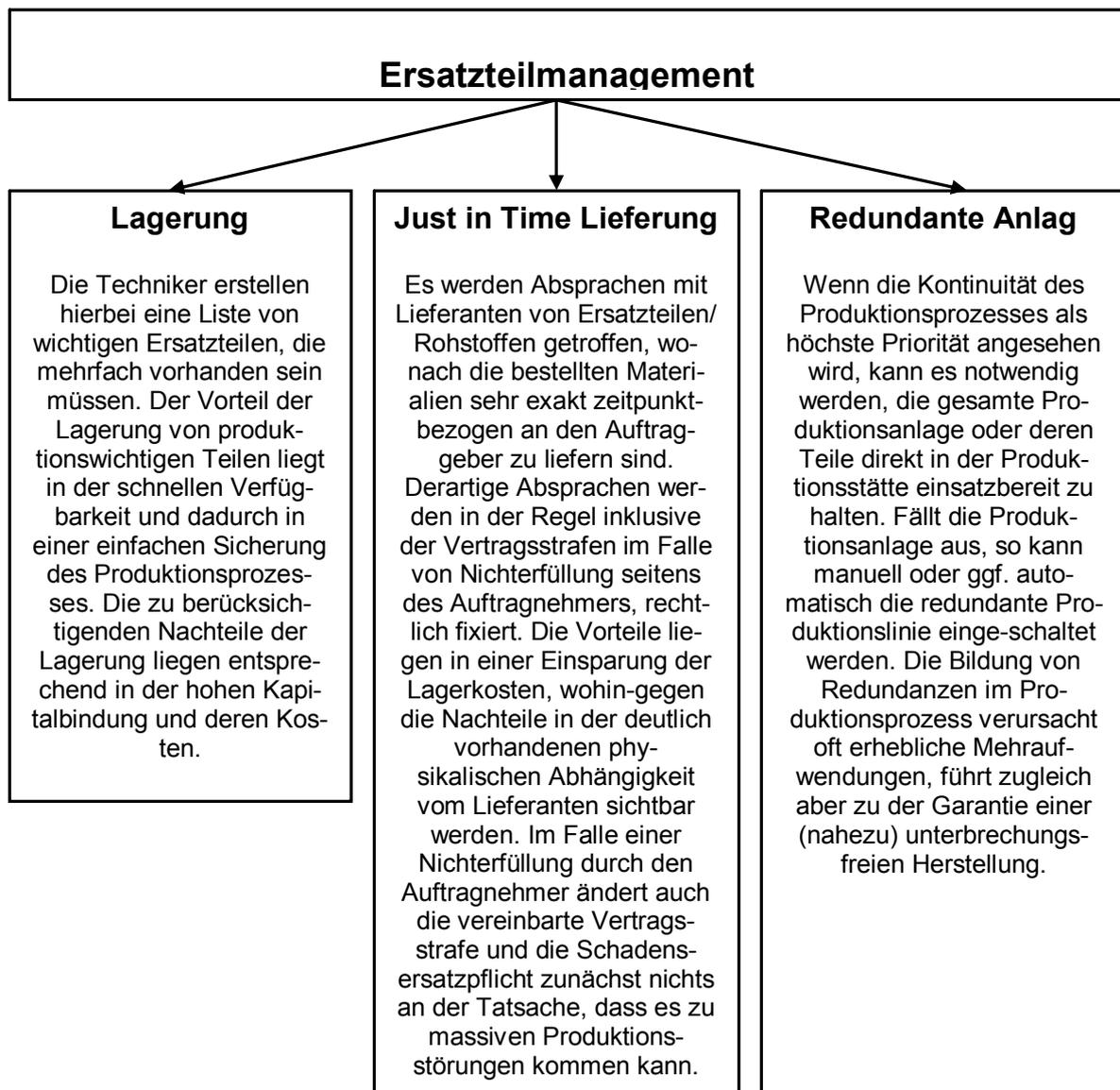
¹¹² Z. B. eine automatische Messung der Abnutzung von Verschleißteilen, Hinweise auf fehlerhafte Bedienung, Verbrauch und Temperaturmessungen.

¹¹³ Z. B. eine automatische Abschaltung der Anlage bei 3 oder 5 hintereinander produzierten Fehlstücken.

¹¹⁴ Diese Forderung lehnt Wöhe allerdings ab: "Die Untersuchung und Gestaltung des technischen Betriebsprozesses ist Aufgabe der Ingenieurwissenschaften (Betriebswissenschaft) und damit des Ingenieurs. Der Betriebswirt muß die Produktionstechnik als gegeben hinnehmen und mit ihnen rechnen (...)." Wöhe, Günter: Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 2002, S. 31. Eher bestätigend äußert sich hierzu Schierenbeck: "Dem Ökonomen (...) muss dabei allerdings stets klar sein, dass ein Sachverhalt nicht nur unter ökonomischen, sondern auch unter technischen (...) Aspekten betrachtet werden kann. Man wird sogar so weit gehen dürfen zu behaupten, dass (...) ein interdisziplinärer Ansatz notwendig ist, der die Erkenntnisse verschiedenster Fachdisziplinen integriert." Schierenbeck, Henner: Grundzüge der Betriebswirtschaftslehre, 2003, S. 10 f..

fall zu rechnen. Die folgende Abbildung veranschaulicht verschiedene Handlungsoptionen im Ersatzteilemanagement.

Abbildung 11 Das Management von Ersatzteilen



Die Ausführungen dieses Abschnitts haben deutlich gemacht, dass man zur Optimierung des - an sich kaufmännisch dominierten – Rentabilitäts- und Risikomanagements nicht an der Beachtung technologischer Aspekte der betrieblichen Abläufe vorbeikommt.

3.2.2 EDV-Technik und –Sicherheit

Aufgrund der Bedeutung der EDV als Unterstützung für die Abwicklung von betrieblichen Prozessen empfiehlt es sich, die EDV-technischen Aspekte der Rentabilität und des Risikos zumindest stichwortartig anzusprechen. Vergleicht man die oben dargestellten Rentabilitäts- und Risikoaspekte im Produktionsprozess, muss diese Abwägung auch auf dem EDV-Gebiet stattfinden. Eine solche Analyse hat grundsätzlich vom betriebsinternen Datenschutzkonzept auszugehen.¹¹⁵ So sind zunächst die Datenbereiche hinsichtlich ihrer Bedeutung für das Unternehmen und ihrer Sensibilität (Vertraulichkeit) zu definieren und in eine Prioritätenreihenfolge hineinzubringen. Hieraus entsteht eine Einstufung der Schutzwürdigkeit der Datenbereiche.¹¹⁶

Tabelle 14 Maßnahmen zur Datensicherheit

Datenbereich	Hard- und Softwaremaßnahmen
<p>Sicherheitsstufe: hoch Ergebnisrechnung, Bilanz, sensible Personaldaten (Gehälter), Stücklisten (Rezepturen), Kostenträgerrechnung</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Physikalisch und logisch separate Hardwareplattformen • Robustes und unempfindliches Betriebssystem (z. B. UNIX) • Redundante Hardwareplattformen • Tägliches Backup (Datensicherung) • Strenges Berechtigungskonzept (Hard- und Software) • Keine Ein-/Ausgänge in weitere Netze • Verschlüsselung der Daten • Virenschutz
<p>Sicherheitsstufe: mittel Umsatzzahlen, sonstige Personaldaten, Kostenstellenrechnung</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Logisch separate Hardwareplattform • Tägliches Backup (Datensicherung) • Ausreichendes Berechtigungskonzept (Hard- und Software) • Keine Ein-/Ausgänge in öffentliche Netze • Virenschutz

¹¹⁵ Nicht zu verwechseln mit dem Datenschutz nach BDSG.

¹¹⁶ Auch hier wird in der Regel eine von dem klassischen Datenschutz nach BDSG erheblich abweichende Reihenfolge der Prioritäten entstehen.

<p>Sicherheitsstufe: <i>niedrig</i> Materialstämme, nicht vertrauliche Korrespondenz</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Virenschutz • Evtl. Berechtigungskonzept • geschützte Ein-/Ausgänge in öffentliche Netze (Internet) • Backup (Datensicherung) alle 2-3 Tage
---	--

Danach muss ein Maßnahmenkatalog in Bezug auf die Hard- und Softwarelandschaft erarbeitet werden.

Einen kleinen Auszug aus einem möglichen Maßnahmenkatalog soll die nachfolgende Tabelle darstellen:

Tabelle 15 Beispiele für konkrete Datensicherheitsmaßnahmen¹¹⁷

	<i>Internetsicherheit</i>	<i>Browsersicherheit</i>	<i>E-Mail-Sicherheit</i>
<i>Sicherheitsstufe hoch</i>	Deinstallation von Diensten, Einrichten einer Firewall, Passives FTP	Einsatz von Browsern, die in CERT-Warmmeldungen sehr selten auftauchen	Nutzung eines E-Mail-Clients, der "aktive Elemente", wie Active X, blockt.
<i>Sicherheitsstufe mittel</i>	Zentralisierung von Firewalls, Routereinrichtung etc.	Zentrale Browsersteuerung wie generelles Verhindern von ActiveX oder Java Script.	Einführung von Maßnahmen, die das Ausführen von Email-Anlagen (.doc, .exe etc.) verhindern

Ein so ausgearbeitetes Datenschutzkonzept muss selbstverständlich um die Aspekte der EDV-Logistik erweitert und verfeinert werden. Aufgrund des Postulats der Vereinfachung des Datenverkehrs (Minimierung der Anzahl von Schnittstellen zwischen den einzelnen Modulen) wird in der Regel eine homogene Software-Landschaft angestrebt. Eine explizite Trennung einzelner Programm-Module, wenn diese überhaupt technisch möglich ist¹¹⁸, würde zu einem erheblichen Mehraufwand für die Erstellung und Wartung der Schnittstellen für die Datenkommunikation führen.

Nichts desto trotz müssen sicherheitsbedingte Anforderungen bzgl. der Abschottung von vertraulichen EDV-Systemen unbedingt beachtet werden. Die oft erhobene Forderung nach einer absolut sicheren Insellösung, d. h. nach einer EDV-Landschaft,

¹¹⁷ Quelle: DATech; BSI (Hrsg.): Prüfbaustein "Internetsicherheit", 2004, S. 4 ff.

¹¹⁸ Es gibt auf dem Markt zahlreiche einfachere Kompaktlösungen für kleine oder mittelständische Unternehmen, die diese Fähigkeit überhaupt nicht aufweisen aufgrund fehlender Schnittstellen oder gar fehlende Datenbankstrukturen im Hintergrund.

die einen geschlossenen Kreis darstellt und nicht mit weiteren internen bzw. öffentlichen Netzen verbunden ist, scheint vor dem Hintergrund der Aufgabenwahrnehmung, die gerade das Umgekehrte verlangt, nicht möglich zu sein. Ganz im Gegenteil: Die Local-Area-Networks (LAN) erfahren immer häufiger Verknüpfungen mit anderen Wide-Area-Networks (WAN) in Unternehmen bzw. mit den öffentlichen Bereichen des Internets. Die häufigste Ursache für die Notwendigkeit einer Öffnung der Netze nach draußen besteht beispielsweise in der Nutzung der Unternehmenssysteme durch inländische bzw. ausländische Tochtergesellschaften oder Außendienstmitarbeiter. In so einem Fall können weitere Absicherungsmöglichkeiten der EDV-Systeme hinsichtlich der herzustellenden Verbindung zwischen dem Hauptsystem und dem – möglicherweise weit entfernt – arbeitenden Nutzer aufgegriffen werden.¹¹⁹

Ähnlich muss eine Implementierung des Backup-Verfahrens (Datensicherung) EDV-logistisch bedacht werden. Hierbei existieren zahlreiche Methoden, die software- und hardware-technisch bedacht werden müssen. Es gibt verschiedene Vorgehensweisen einer Datensicherung, die vollständig oder inkrementell auf diversen Datenträgern durchgeführt werden können.

- Sicherung der Systembereiche
- Sicherung einer Programmanwendung
- Sicherung der betrieblichen Daten
- Tägliche Sicherung oder eine erst nach Veränderung der Datenbestände

Ohne auf nähere Details eingehen zu wollen, sei lediglich auf die absolute Notwendigkeit einer zuverlässigen Datensicherung im Rahmen des Risikomanagements hingewiesen.¹²⁰ Diese wird soweit anerkannt, dass eine fehlende und unkorrekte Daten-

¹¹⁹ Z. B. Call-Back-Verfahren oder virtual private Networks (VPN). Zu den Möglichkeiten und der Ausprägung von Eigenschaften solcher Methoden vgl. z. B. Lipinski, Klaus (Hrsg.): Lexikon der Datenkommunikation, 2002.

¹²⁰ Voraussetzungen bzw. Ziele der Datensicherheit sind insbesondere: Vertraulichkeit (Daten sollen nicht von Unbefugten gelesen werden können), Integrität (Daten müssen vor Veränderung geschützt werden), Authentizität (der Sender einer Nachricht soll nachvollziehbar sein), Verbindlichkeit (Nachweisbarkeit des Absendens von Nachrichten), Verfügbarkeit (eine störungsfreie EDV-Anlage soll jederzeit den Datenzugriff ermöglichen). Vgl. Biethahn, Jörg: Einführung in die EDV für Wirtschaftswissenschaftler, 2002, S. 74 ff.. Als "Essentialia" der Datensicherung gelten: Regelmäßigkeit, Aktualität, Sichere Verwahrung, Ständige Prüfung auf Vollständigkeit und Integrität, Regelmäßige Prüfung auf Wiederherstellbarkeit. Vgl. <http://de.wikipedia.org/wiki/Datensicherung> [Zugriff am 12.10.2007]. Freese erwähnt darüber hinaus auch noch den Schutz vor Computerviren durch Firewalls, Antivirenprogramme usw. als Aspekt der Datensicherung. Vgl. Freese, Peter: Informationsverarbeitung für Wirtschaftswissenschaftler und Kaufleute, 2003, S. 58 f..

sicherung, selbst bei offensichtlichen Versäumnissen Dritter, den Schadensersatzanspruch, z. B. wegen grober Fahrlässigkeit, erheblich reduzieren kann.¹²¹

3.2.3 Kaufmännische Organisation des Produktionsbereichs

Die oben aufgeführten Aspekte des technischen Rentabilitäts- und Risikomanagements im Unternehmen machen klar, dass eine Entscheidungskompetenz nur auf Basis einer multidisziplinären Erfahrung begründet werden kann. Welche Maschinen und Anlagen bzw. EDV-technischen Komponenten einzusetzen sind, hängt wiederum von den individuellen Gegebenheiten des Betriebes und den Sicherheitsanforderungen ab.

Aus meiner Praxiserfahrung heraus sollte jedoch hierbei jeder Fall individuell beurteilt werden.¹²² Gelegentlich kann man durchaus mit technischen Maßnahmen konfrontiert werden, die offensichtlich keineswegs bzw. nur unzureichend den Rentabilitätsaspekten Rechnung getragen haben. Nicht ohne Grund wird an dieser Stelle in der Wirtschaft eine breite Diskussion darüber geführt, ob leitende Positionen im Unternehmen durch kaufmännisch interessierte (EDV-)Techniker oder technisch versierte Kaufleute zu besetzen sind.¹²³

Unabhängig von dem gewählten Weg: Die Nachvollziehbarkeit der technischen Prozesse im Betrieb muss hinsichtlich des Rentabilitäts- und Risikomanagements in der betrieblichen Organisation implementiert sein. Dies bedeutet in größeren Unternehmen, dass auch die (EDV-)technischen Abläufe durch Verfahrensanweisungen bzw. interne Richtlinien organisatorisch zu steuern sind. Die Schaffung der Ablauforganisation an dieser Stelle verfolgt das Ziel, gerade durch diese Maßnahmen ein effizientes Rentabilitäts- und Risikomanagement zu gewährleisten. Im Rahmen dieses Risikomanagements können damit bestimmte Kontrollen von technischen Parametern der eingesetzten Produktionsanlagen vorgegeben werden. Wenn man also in einem Industrieprozess weiß, dass aufgrund bestimmter Vorgänge (z. B. erhöhter Temperatur, erhöhter Ausstoß) der gesamte Produktionsprozess gefährdet wird, wird man zusätzlich zu notwendigen Messinstrumenten auch eine für die Mitarbeiter verpflichtende Verfahrensweise festlegen, die z. B. das Ablesen/Kontrollieren der entsprechenden Messgeräte. Der Versuch, technische Risiken in einem organisatorischen Ab-

¹²¹ Siehe z. B. Wohlgemuth, Hans H.: Datenschutzrecht, 1993, S. 148.

¹²² Hierbei beruft sich der Autor auf Berufserfahrungen als Konzern-Revisor.

¹²³ Beispielsweise erfüllen Wirtschaftsinformatiker, aber auch Wirtschaftsingenieure dieses Profil. Sie kennen sich sowohl mit der Planung, Entwicklung und Wartung von Informations- und Kommunikationssystemen aus, als auch mit Aspekten wie Beratung, Schulung, Marketing, Controlling usw. Vgl. Alpar, Paul; Grob, Heinz Lothar; Weimann, Peter; Winter, Robert: Anwendungsorientierte Wirtschaftsinformatik, 2002, S. 100 ff. Siehe auch: Stahlknecht, Peter; Hasenkamp, Ulrich: Einführung in die Wirtschaftsinformatik, 2005, S. 477 ff..

laufschemata zu identifizieren und zu erfassen, stellt überhaupt erst die notwendige Bedingung dar, um technische Risiken zu managen. Ein aktives Risikomanagement wird gerade durch Verfahrensanweisungen hinsichtlich der Reaktionen im Normal- sowie insbesondere im Risikofall betrieben. Vor allem dort, wo industrielle Produktionsprozesse mit einem sehr hohen Volumen stattfinden, ist es außerordentlich wichtig, mögliche Risiken zu vermeiden.

Die Gewährleistung der Rentabilität in technischen Bereichen kann ebenfalls durch Auswertungen hinsichtlich der Rentabilitätskontrolle von Produktionsanlagen mit den relevanten Kennzahlen definiert werden. Hierbei kann es sich z. B. um den Ressourcenverbrauch (Strom, Wasser), die Einhaltung von Qualitätsvorgaben (Ausstoß an Fehlstücken) oder um die technische Zuverlässigkeit (Reparaturhäufigkeit) handeln. Sinnvoll erscheint, auf diesem Gebiet die Rentabilität in der Weise zu erforschen, dass die zu ermittelnden und zu überwachenden Kennzahlen sowie die dazugehörigen Reaktionen im Rahmen der Risikobeseitigung oder Rentabilitätssteigerung der betreuenden Mitarbeiter vorgegeben werden. In den internen Verfahrensanweisungen können ebenfalls Investitionen (inklusive Ersatzinvestitionen) samt der anzuwendenden finanzmathematischen Formeln als verbindlich erklärt werden.

Das Management der Rentabilität und des Risikos von technischen Bereichen setzt zwingend deren organisatorische und kaufmännische Prüfbarkeit voraus. Der Begriff „Prüfbarkeit“ meint an dieser Stelle eine möglichst genaue Leistungs- und Kostentransparenz produktiver Einrichtungen und Anlagen im Betrieb. Diese erforderliche Transparenz vermag nur ein sehr gut aufgebautes Kostenrechnungssystem zu erbringen. Obwohl im Laufe dieser Arbeit weitere Informationen zum Kostenrechnungsverfahren einen eigenen Platz gefunden haben¹²⁴, soll bereits an dieser Stelle auf die „physikalischen Grenzen“ aller Kostenrechnungsverfahren verwiesen werden. Diese sind nämlich durch den Grad der Genauigkeit, mit welcher das Kostenrechnungssystem mit Zahlen versorgt wird, zu betrachten. Demzufolge kann die Erfassung von Aspekten, die die Rentabilität tangieren, durch konzeptionelle Systemfehler bzw. manuelle Falscheingaben erschwert oder gar verhindert werden. Letztere können wiederum entweder durch ein Handeln aus dem Unwissen heraus („Knowledge-Mangel“) oder durch eine „betriebspolitische Manipulation“ entstehen.¹²⁵

¹²⁴ Siehe Kapitel 3.4.

¹²⁵ Perridon und Steiner verweisen im Rahmen der neoinstitutionalistischen Prinzipal-Agent-Theorie z. B. auf das Verhältnis zwischen dem Kapitalgeber (Prinzipal) und dem Management (Agent), wobei ersterem ein Investitionsrisiko allein schon daraus erwächst, dass die Agenten Kapital zu ihren Gunsten im Sinne des Kapitalgebers verschwenden (z. B. durch Anschaffung unnötiger Firmenwagen, einer üppigen Büroausstattung usw.). Vgl. Perridon, Louis; Steiner, Manfred: Finanzwirtschaft der Unternehmung, 2004, S. 24 f.. Interessanter Weise findet dieses Problem bei vielen Autoren aber auch keine Erwähnung, wie z. B.: Männel, Wolfgang: Handbuch Kostenrechnung, 1992; Kruschwitz, Lutz: Investitionsrechnung, 2003; Adam, Dietrich: Investitionscontrolling, 2000.

Es liegt auf der Hand, wie einfach Kosten- bzw. Investitionsrechnungssysteme in der Praxis manipuliert werden können. Hierbei bieten insbesondere die zukunftsbezogenen und damit nur geschätzten Kennzahlen einen besonders großen Spielraum. So geschieht es beispielsweise mit dem Wartungs-, Pflege-, und Reparaturaufwand einer Produktionsanlage. Die Zukunftsprognose bzgl. solcher Positionen kann zwar in den meisten Fällen aus den Angaben des Herstellers ggf. von Referenzanwendern in Erfahrung gebracht werden, gerade jedoch bei Abweichungen zwischen den genannten Größen wird die persönliche Einschätzung des fachlichen Anforderers (z. B. Produktionsleiters) für die Festlegung der als realistisch anzunehmenden Grundlagen maßgebend sein.

Um eventuellen Manipulationen vorzubeugen, bzw. diese zu erkennen, sollten deshalb bei Investitionsprozessen mehrere organisatorische Instanzen implementiert werden, die Investitionsprojekte von der fachlichen und wirtschaftlichen Seite her hinsichtlich ihrer Plausibilität überprüfen.¹²⁶ Die Gremien, die über Investitionsvorhaben diskutieren und darüber entscheiden, sollen keine bürokratischen Hürden aufbauen, die Investitionsvorhaben zusätzlich verzögern. Vielmehr sind darunter interdisziplinäre Fachkreise zu verstehen, die bereichsübergreifend Investitionsprojekte hinsichtlich des Rentabilitäts- und Risikomanagements untersuchen. Dies hat nach den wissenschaftlichen Regeln der Investitionsrechnung sowie unter der Berücksichtigung des Prinzips „des vorsichtigen Kaufmanns“ – nach dem Wortlaut des HGB¹²⁷ – zu geschehen.

3.3 *Arbeitsprozessorientierte Managementinstrumente der Rentabilität und des Risikos im Unternehmen am Beispiel der Auftragsabwicklung*

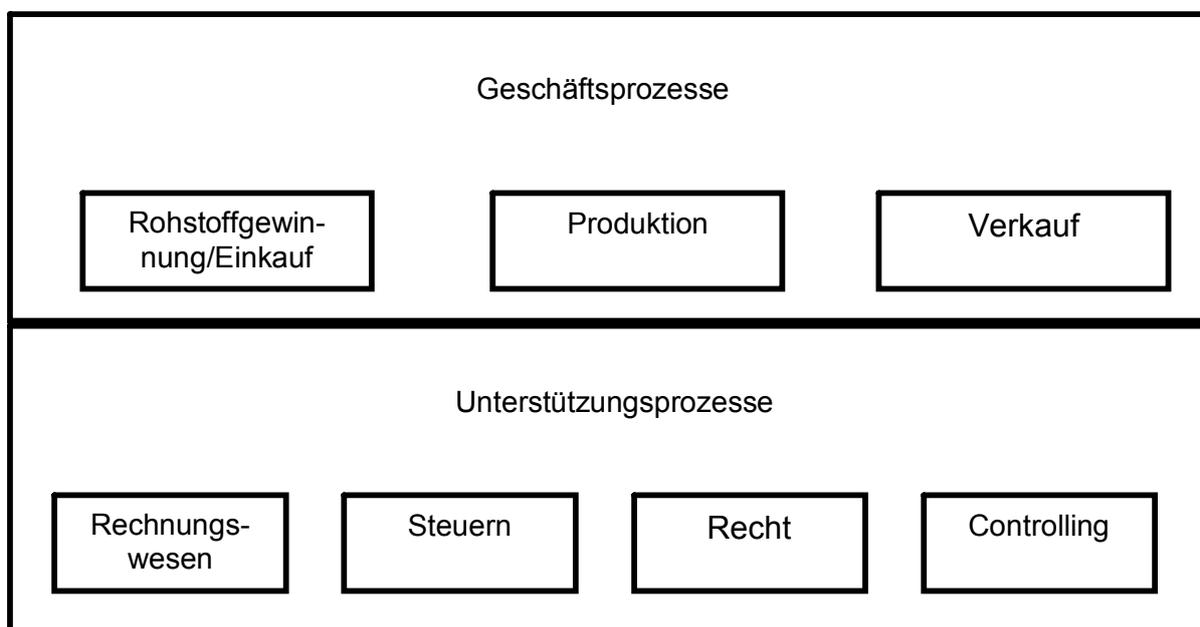
¹²⁶ Im Bereich der Investition können z. B. aufeinander folgend nachstehende Prozesse durchlaufen werden: 1. Investitionsanregungen: als Beginn des Investitionsprozesses können von allen betrieblichen Akteuren kommen. So kann z. B. der Fertigungsleiter die Investition in eine neue Maschine anregen oder der Einkäufer möchte innovative Investitionsgüter anschaffen. Auch ein betriebliches Vorschlagswesen kann eine Quelle der Anregung sein. 2. Investitionskoordination: sollte in größeren Unternehmen betrieben werden, um die Investitionsanregungen zu sammeln, vorzusortieren, aber auch anzuregen. Hierzu wird die Einrichtung einer Stabsstelle "Investitionsplanung" vorgeschlagen. 3. Investitionsuntersuchungen: sind notwendig, um Investitionsvorhaben zu konkretisieren und zu prüfen. Zunächst sind undurchführbare Vorhaben auszusondern und potenziell realisierbare zu bewerten. Hierzu gehören nicht nur Investitionsrechnungen, sondern auch Untersuchungen des Investitionsvorschlags hinsichtlich Produktion, Absatzmöglichkeiten, Personal, Know How usw.. Auch hierfür ist ein Investitionsstab zuständig. 4. Die Investitionsentscheidung: liegt schlussendlich im Aufgabenbereich der Unternehmensleitung, die in praxi oft von "Investitionsausschüssen" vertreten wird. Mitglieder dieser Ausschüsse sind neben Vertretern des Top Managements auch Vertreter der einzelnen Abteilungen und des Investitionsstabs. Vgl. Perridon, Louis; Steiner, Manfred: Finanzwirtschaft der Unternehmung, 2004, S. 32 ff..

¹²⁷ HGB § 252 I Nr. 4.

Wenn man in der Praxis die Ursachen von Rentabilitätsschwächen bzw. die Entstehung von Risiken in Unternehmen betrachtet, kommt man an einer Untersuchung der betrieblichen Prozesse nicht vorbei.¹²⁸ Eine prozessorientierte Beurteilung der Abläufe separiert – bei einer ideellen Genauigkeit – alle Einzelkomponenten, also den Einsatz von menschlichen Kräften, technischen Anlagen und Materialeinsatz.

Der Blick auf das komplexe Prozessgefüge im Unternehmen unterscheidet zwischen Geschäfts- und Unterstützungsprozessen (Business and Supporting-Process)¹²⁹, wie die unten stehende Abbildung illustriert.

Abbildung 12 Die unternehmerischen Hauptprozesse



Diese Darstellung deutet lediglich eine ganz grobe Unterteilung der Prozesse an. Für jeden dieser groben Prozessbausteine wäre eine feine Darstellung der Details von Abläufen möglich. Insofern ist die Tiefe mit der Betriebsprozesse untersucht werden, im Vorfeld der Untersuchungen festzulegen. Moderne Softwareprodukte, die zur Ab-

¹²⁸ Siehe Horváth, Péter; Reichmann, Thomas (Hrsg.): Vahlens Großes Controllinglexikon, 2003, S. 675 f. (Anmerkung: Prozesse werden hier "Aktivitäten" genannt) oder auch Macharzina, Klaus: Unternehmensführung, 2003, S. 599 f..

¹²⁹ "Ein Prozeß ist eine Folge von Aktivitäten, deren Ergebnis eine Leistung für einen (internen oder externen) Kunden darstellt." Horváth, Péter: Controlling, 2003, S. 107. Horváth unterscheidet im Rahmen der Prozesskostenrechnung: Hauptprozesse = gesamte Aktivitätenkette (z.B. Fertigungsprozess); Teilprozesse = Aktivitäten einer Kostenstelle (z.B. Schraube reindreihen), vgl. ebenda, S. 553. Porter unterscheidet im Rahmen der Wertkette zur Generierung von Wettbewerbsvorteilen: Primäre Aktivitäten (Logistik, Marketing/Vertrieb, Operationen, Kundendienst); Unterstützende Aktivitäten (Infrastruktur, Personalwirtschaft, F&E, Beschaffung), vgl. Porter, Michael E.: Wettbewerbsvorteile, 1999, S. 63 ff..

bildung von Prozessen genutzt werden, können mittlerweile mehrere Prozessebenen darstellen.

Die Untersuchung der Prozesse hinsichtlich der Rentabilität und des Risikos hat als Ziel, die Effizienz der Ablauforganisation zu hinterfragen. Aus so einer Prüfung können sich Hinweise bzgl. nicht erforderlicher Umständlichkeiten der organisatorischen Wege ergeben. Ebenso verhältnismäßig leicht lässt sich die Anzahl der an Prozessen beteiligten Mitarbeiter¹³⁰ kritisch überblicken. Simulationsmöglichkeiten der betrieblichen Abläufe eignen sich gut für die Beurteilung des Entwurfes einer Neugestaltung von Prozessen. Hierbei wird die Frage gestellt, ob und wie die Änderungen den Input und Output eines Prozesses beeinflussen.¹³¹

In Bezug auf das Risikomanagement können betriebliche Prozesse auf die gebotene Einhaltung der gesetzlichen Vorschriften hin überprüft werden.¹³² Des Weiteren beinhaltet die Überprüfung eine Feststellung von internen Kontrollen und Kontrollinstrumenten. Diese Frage schließt die Überprüfung der organisatorischen Zuständigkeiten für die Durchführung von Kontrollen mit ein. Grundsätzlich gilt, dass Prozesse so konzipiert werden müssen, dass eine vollständige Nachvollziehbarkeit der betrieblichen Vorgänge gewährleistet sein muss.¹³³ Im formellen Sinne wird diese Nachvollziehbarkeit durch entsprechende Dokumentation der Abläufe gesichert (Richtlinien, Arbeitsanweisungen, Ergebnisse von Kontrollen). Die faktische Nachvollziehbarkeit der betrieblichen Vorgänge kann durch eine stichprobenartige Überprüfung einzelner Bearbeitungsfälle vollzogen werden. Zu den weiteren Anforderungen an betriebliche Prozessdokumentationen gehört das Postulat der Vollständigkeit. Betriebliche Prozesse müssen gewährleisten, dass Bearbeitungs- bzw. Verarbeitungsvorgänge gemäß dem angestrebten Ziel vollständig und lückenlos durchgeführt werden.

In dieser Arbeit sollen – soweit ihr begrenzter Rahmen es erlaubt – lediglich einige beispielhafte Rentabilitäts- und Risikoaspekte von betrieblichen Prozessen angesprochen werden. Dabei geht es primär darum, die Methodologie der Vorgehensweise für eine typische Organisation (Ablauforganisation) zu präsentieren.

Wegen der Bedeutung dieses Themas für ein Unternehmen soll an dieser Stelle der gesamte Auftragsabwicklungsprozess als Untersuchungsobjekt dienen. Dieser Pro-

¹³⁰ Voraussetzung ist, dass die bei der Prozessuntersuchung genutzte Software eine Aufnahme von kaufmännischen Daten ermöglicht (z. B. Kapazität von Anlagen, Stunden von Mitarbeitern).

¹³¹ Eindimensional können solche Fragen aber auch vom MS-Solver gelöst werden.

¹³² Z. B. Arbeitsgesetze, Umweltgesetze usw..

¹³³ Ein Prozessmanagement gestaltet und überwacht Folgende: Prozesswertschöpfung, Prozessablaufgestaltung, Prozessqualität, Prozesszeit, Prozesskosten. Vgl. Horváth, Péter: Controlling,

zess tangiert fast alle anderen betrieblichen Prozesse und durchquert damit – in den meisten Fällen – beinahe das gesamte Unternehmen. Hierbei sollen Schritt für Schritt Teilprozesse des Auftragsabwicklungsprozesses hinsichtlich des Rentabilitäts- und Risikomanagements betrachtet werden.¹³⁴ Die Kernprozesse der Auftragsabwicklung sind bereits mit den nachfolgenden Gliederungspunkten beschrieben.

3.3.1 Vorbereitung und Fertigstellung von Kundenaufträgen

Die Auftragserfassung dient im gesamten Auftragsabwicklungsprozess einer vollständigen Identifikation der Kundenwünsche und ihrer Zuordnung zu den angebotenen Leistungen (Produkten und/oder Dienstleistungen).¹³⁵ So sind in einem „Auftrag“ alle die Informationen zu erfassen, die für eine problemlose und den Kunden zufriedenstellende Erbringung der Leistung erforderlich sind. Der sachkundige Leser möge sich an dieser Stelle einen Sachbearbeiter im Vertrieb an einer Erfassungsmaske einer Softwareanwendung vorstellen, bei der zunächst Angaben über den Kunden, dann über die geordneten Produkte und/oder Leistungen und schließlich auch die Zahlungs- und Liefermodalitäten erfasst werden. Die folgende Tabelle zeigt die typischen Arbeitsabläufe eines Auftragsabwicklungsprozesses.

Tabelle 16 Teilprozesse des Auftragsabwicklungsprozesses¹³⁶

Teilprozesse	Auftrag erfassen und einplanen	Material abrufen und bereitstellen	Leistung fertigen	Leistung liefern	Auftrag fakturieren
Objekte	Kundenauftrag	Materialauftrag	Fertigungsauf-	Lieferauftrag	Rechnung

2003, S. 277 f.. Prozesse müssen messbar und kontrollierbar sein. Das ist Aufgabe des Performance-Measurements. Vgl. Gleich, Ronald: Prozessorientiertes Performance-Measurement, 2002, S. 312.

¹³⁴ Alle Geschäftsprozesse sollten sich an der Lösung von Kundenproblemen orientieren. Der Auftragsabwicklungsprozess (=Fertigen, Liefern und Installieren der bestellten Produkte) gehört nach Schmelzer und Sesselmann (in Anlehnung an Porter) zu den "primären Geschäftsprozessen", die sich gegenüber den sekundären Geschäftsprozessen dadurch auszeichnen, dass in ihnen die unternehmerische Wertschöpfung und somit die unmittelbare Befriedigung eines Kundenwunsches stattfinden. Der Auftragsabwicklungsprozess hat demnach den höchsten Anteil an der relativen Wettbewerbsstärke einer Unternehmung und sollte die höchste Gewichtung erfahren. Vgl. Schmelzer, Hermann J.; Sesselmann, Wolfgang: Geschäftsprozessmanagement in der Praxis, 2003, S. 41 ff..

¹³⁵ Obwohl Wilhelm einen Prozess der Auftragsabwicklung nicht explizit erwähnt, kann man seine Feststellung, dass dem Leistungserstellungsprozess die Prozesse "Kundenbestellung annehmen" und "Angebot bearbeiten" vorausgehen, welche zur Identifikation des Kundenwunsches dienen und mit welchem Leistungsbündel die Unternehmung zu dessen Befriedigung beitragen kann, im Sinne der These auffassen. Vgl. Wilhelm, Rudolf: Prozessorganisation, 2003, S. 97 ff.. "Den Anfang dieses Prozesses" der Auftragsabwicklung „bilden die erteilten Kundenaufträge ...". Schmelzer, Hermann J.; Sesselmann, Wolfgang: Geschäftsprozessmanagement in der Praxis, 2003, S. 134.

¹³⁶ Schmelzer, Hermann J.; Sesselmann, Wolfgang: Geschäftsprozessmanagement in der Praxis, 2003, S. 137.

			trag		
Inputs	Kundenauftrag	Fertigungsprogramm, Fertigungsauftrag, Stückliste	geliefertes Material, Fertigungsauftrag, u. -unterlagen	Fertigmeldung	Kundenauftrag, Lieferschein
Ergebnisse	Auftragsbestätigung, Fertigungsprogramm, Fertigungsauftrag	Materialbestellung	Fertigmeldung, Prüfprotokoll	ausgelieferte, installierte Leistung	Bezahlte Rechnung

Bereits an der ersten Prozess-Stelle beginnt jedoch das auftragsbezogene Rentabilitäts- und Risikomanagement. So wird jedes Unternehmen daran interessiert sein, dass die mit der Auftragserfassung beschäftigten Mitarbeiter nur plausible und konsistente Daten als Aufträge erfassen. Unter der Betrachtung des Day-to-Day-Geschäftes heißt das konkret, dass nur die Produkte und Dienstleistungen zu Gegenständen des Auftrags werden können, die vom Unternehmen erbracht werden (können). Dies geschieht durch eine zuvor durchgeführte Erfassung der Produktstammdaten. Hierzu gehören abgesehen von der Namensgebung bzw. Klassifizierung der Produkte solche Angaben wie Beschaffenheit, Aufmasse, Gewicht, Mengeneinheit, Verkaufseinheit sowie ggf. auch Stammwerk der Produktion bzw. Stammlager.¹³⁷

Des Weiteren kann ein Auftrag nur von den Kunden „angenommen werden“, die dem anbietenden Unternehmen bzw. dessen EDV-System „bekannt sind“. Kundenstammdaten bestehen aus Informationen bzgl. des Namens des Geschäftspartners, der Adresse(n), der Lieferadresse(n), der Bankverbindung(en), der Umsatzsteueridentifikationsnummer, des Ansprechpartners sowie des Umsatzsteuerschlüssels.¹³⁸ Es wird deutlich sichtbar, dass eine Auftragserfassung in Anlehnung an die zuvor erfassten Produkt- und Kundenstammdatensätze zu deutlicher Effizienzsteigerung und zugleich zu Risikominimierungen führt.¹³⁹ Dies vollzieht sich durch Vermeidung doppelter Datenerfassungen. So muss eine Leistung genauso wie ein Kunde nur einmal er-

¹³⁷ Siehe weiterführend zur Thematik "Stammdatenerfassung" die Folgenden: Schmelzer, Hermann J.; Sesselmann, Wolfgang: Geschäftsprozessmanagement in der Praxis, 2003; Wilhelm, Rudolf: Prozessorganisation, 2003; Wöhe, Günter: Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 2002; Keller, Gerhard; Teufel, Thomas: SAP R/3 prozeßorientiert anwenden, 1998.

¹³⁸ Wie erst später zu zeigen sein wird, ist dieser Wert wichtig für weitere Verbesserungen in Auftragsabwicklungsprozessen z. B. durch automatische Fakturierung und Verbuchung.

¹³⁹ Interessanter Weise befassen sich viele Autoren der einschlägigen Literatur nicht mit dieser These:

Schmelzer, Hermann J.; Sesselmann, Wolfgang: Geschäftsprozessmanagement in der Praxis, 2003; Wilhelm, Rudolf: Prozessorganisation, 2003; Wöhe, Günter: Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 2002; Keller, Gerhard; Teufel, Thomas: SAP R/3 prozeßorientiert anwenden, 1998; Eller, Roland; Gruber, Walter; Reif, Markus (Hrsg.): Handbuch des Risikomanagements, 2002; Burger, Anton; Buchhart, Anton: Risikocontrolling, München, Wien: Oldenbourg, 2002.

fasst werden. Jeder weitere Auftrag, der sich auf das gleiche Produkt bezieht, ruft lediglich den bereits angelegten Produktstammdatensatz auf. Ähnlich ist der Vorteil bei Kundenstammdatensätzen.¹⁴⁰ Viele Software-Produkte können so implementiert werden, dass jeder weitere Auftrag an denselben Kunden die bereits gespeicherten Daten aufruft, die in einen neuen Auftrag kopiert oder angepasst gespeichert werden können.

Im Übrigen gilt dieses Prinzip der zentralen Datenhaltung¹⁴¹ für alle anderen Arbeitsgebiete, wo es eine doppelte Datenerfassung verhindert. So können Produkt- und/oder Kundenstammdatensätze z. B. in den Bereichen Finanzbuchhaltung, Controlling (Kostenträgerrechnung) und/oder Versand aufgerufen werden, ohne erneut erfasst werden zu müssen.¹⁴²

Eine weitere Möglichkeit, die Auftragserfassung effizient und sicher zu gestalten, besteht in der Standardisierung der Preise und Konditionen. Diese können kunden- und/oder produktbezogen festgelegt werden, wie folgende Tabelle zeigt.

Tabelle 17 Einsatzgebiete von Preisdifferenzierungen¹⁴³

Kriterien der Preisdifferenzierung	Voraussetzungen	Vorteile	Nachteile
<ul style="list-style-type: none"> • Marktareal • Angebotszeit • Zielgruppen • Abnahmemenge • Verwendungszweck • Zusatzleistungen • Kundenanspruch • Marke 	<ul style="list-style-type: none"> • Kein standardisierter Massenmarkt • Preisdifferenzierung technisch umsetzbar • Wiederverkauf durch Kunden, die geringeren Preis zahlen ist ausgeschlossen 	<ul style="list-style-type: none"> • bessere Abschöpfung der Zahlungsbereitschaft • Höhere Gewinne • Besonders geeignet für e-commerce 	<ul style="list-style-type: none"> • Kunden könnten Differenzierung als "unfair" empfinden • differenzierte oder individuelle Preisfestlegung ist zeit- und kostenintensiv • hohe Anforderungen an Technik und Verwaltung

¹⁴⁰ Siehe hierzu z. B.: Goik, Martin: Datenbanksysteme 1, 2005, S. 83 f. oder http://fb1.hdm-stuttgart.de/skripte/Datenbanksysteme_1/vorlesung/index.pdf [Zugriff am 12.10.2007].

¹⁴¹ Weiterführend siehe z. B.: Elmasri, Ramez; Navathe, Shamkant, B.: Grundlagen von Datenbanksystemen, 2002, S. 612 ff..

¹⁴² Zu beachten ist aber, dass durch die Eintragung von Informationen in unterschiedlichen EDV-Systemen oder teils manuell, teils elektronisch, suboptimale und Kosten verursachende Medienbrüche entstehen können vgl. Kajüter, Peter: Prozesskostenmanagement, 2002, S. 258.

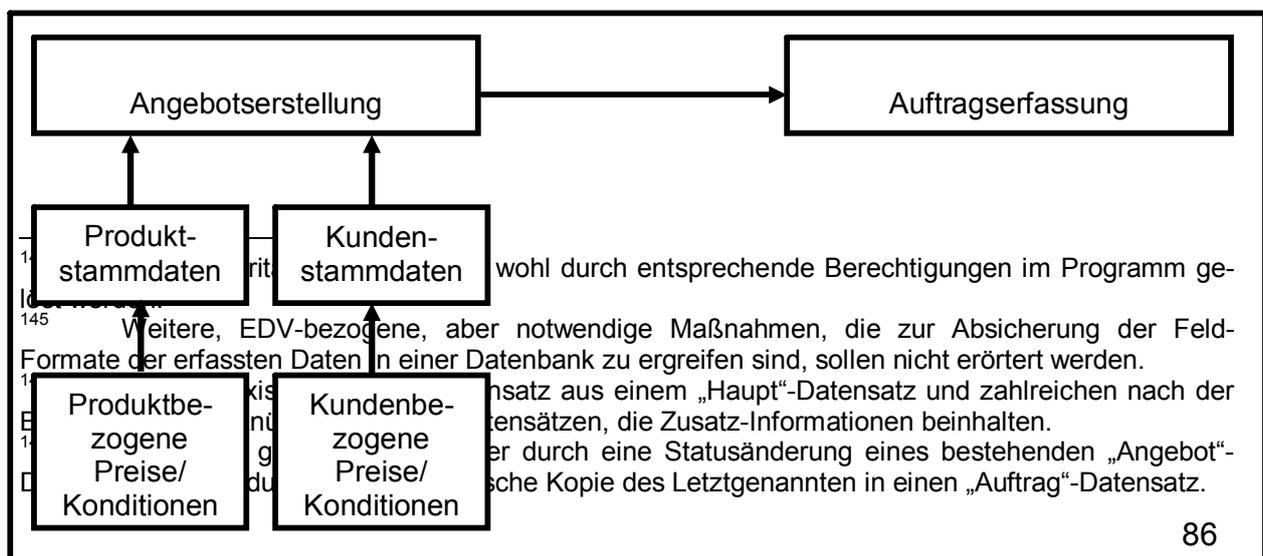
¹⁴³ Vgl. Kotler, Philip; Bliemel, Friedhelm: Marketing Management, 2001, S. 811.

In dem Fall, dass Preise und Konditionen produkt- und kundenbezogen erfasst worden sind, ist beim Anlegen eines Auftrags die Frage der Priorität zu lösen, die ein Sachbearbeiter vor dem Bildschirm durch entsprechende Angaben erfassen muss, ob eine allgemeine oder eine individualisierte Preisliste beim Verkauf herangezogen werden soll.¹⁴⁴

Ein so konzipierter Prozess der Auftragserfassung genügt im Wesentlichen dem Rentabilitätsgedanken durch eine interdisziplinäre Nutzung der vorhandenen Informationen im Unternehmen und garantiert gleichzeitig die Vermeidung doppelter Datenerfassung. Eine straffe EDV-technische Abbildung der kaufmännischen Vorgänge der Datenerfassung trägt zugleich zur Risikominimierung bei, indem Erfassungsfehler (inkonsistente bzw. nicht plausible Daten) weitestgehend verhindert werden.¹⁴⁵

Im Übrigen wäre die gleiche Struktur der Datennutzung für die Unternehmen geeignet, die regelmäßig bzw. häufig vor der Auftragserfassung umfassende Angebote erstellen (müssen). Das Schema der Datennutzung würde sich insoweit ändern, dass die Produkte- und Kundenstammdaten sowie kunden- und produktbezogene Preis- und Konditionsstammdaten zwecks einer Angebotserstellung verwendet werden würden. Erst in einem zweiten Schritt würde aus einem Angebot¹⁴⁶ durch Statusänderung ein Datenkomplex „Auftrag“ werden.¹⁴⁷ Damit wäre eine Steigerung der Effizienz gewährleistet, indem die Angebotsdaten für die Erfassung des Auftrages herangezogen werden würden. Die gegenseitigen Abhängigkeiten auf dem Gebiet der Auftragsvorbereitung und -erfassung stellt – in einer stark vereinfachten Form – die nachfolgende Abbildung dar.

Abbildung 13 Abhängigkeiten bei der Auftragsvorbereitung und -erfassung



Das Rentabilitäts- und Risikomanagement erfordert an dieser Stelle, nicht nur die Datenbestände logisch zu verknüpfen, sondern diese hinsichtlich der Zugriffsberechtigung abzusichern.

Das Risikomanagement in einem modernen Unternehmen hat ebenfalls ein der Struktur der Organisation angepasstes Auftragsfreigabeverfahren zu entwickeln.¹⁴⁸ Mit dem Begriff Freigabeverfahren sind organisatorische Maßnahmen gemeint, durch die die erfassten Aufträge in den meisten Fällen in Abhängigkeit von deren Finanzvolumen nur von bestimmten Personen erfasst und/oder zur Ausführung freigegeben werden können. Solche organisatorischen Maßnahmen dienen dem Zweck, mögliche Schäden vom Unternehmen abzuwenden, die aus einem Abschluss von rechtlichen Verpflichtungen hervorgehen können.

Jede Organisation hat sich mit entsprechenden Maßnahmen davor zu schützen, dass unauthorisierte und/oder unbefugte Personen rechtliche Verpflichtungen eingehen können, die einen erheblichen Einfluss auf das Rentabilitäts- und Risikomanagement des Unternehmens haben könnten.

Im Übrigen wird es in der Praxis nicht nur darum gehen, ein bestimmtes Auftragsvolumen vor einer unbefugten Erfassung in einem Auftragssystem zu schützen. Darüber hinaus sollten in einer Unternehmensorganisation weitere Aktivitäten im Rahmen der Auftragserfassung ebenfalls geschützt werden. Hierzu gehört eine explizite Absicherung von risikoreichen Aufträgen.¹⁴⁹

Derartige Absicherungsmaßnahmen der Angebots- bzw. Auftragserfassung im Unternehmen sind unabdingbar im Sinne eines aktiven Risikomanagements. Die Maßnahmen eines Risikomanagements bei der Auftragsverarbeitung können nur dann erfolgreich ihre Rolle erfüllen, wenn es außerdem angemessene Kontrollmechanismen gibt, mit denen die angestrebte Vorgehensweise kontinuierlich überwacht wird.

¹⁴⁸ Zur Auftragsfreigabe siehe z. B. Kargl, Herbert: DV-Prozesse zur Auftragsführung, 1996, S. 71.

Hierbei sind die Ex-Ante- und Ex-Post- Maßnahmen deutlich voneinander zu unterscheiden.

So gibt es zunächst die Möglichkeit, die Auftragsverarbeitung organisatorisch so zu definieren, dass jedem Mitarbeiter bzw. einer Mitarbeitergruppe nur bestimmte Auftrags erfassungsaktivitäten – organisatorisch sowie EDV-technisch – überhaupt erst erlaubt sind. Eine zweite Kontrollmöglichkeit ist in der Reglementierung der Möglichkeit einer Ausstellung von Auftragsbestätigungen im Unternehmen zu sehen. Dies kann – je nach Form des Risikomanagements im Unternehmen – als eine primäre Kontrollinstanz angesehen werden.

In der Praxis sind gelegentlich Ex-Post-Kontrollen vorzufinden, durchgeführt von einer befugten Person, die nachträglich den in einer Zeitperiode aufgenommenen Auftragsbestand begutachtet. Solche Vorgehensweisen sind meistens in kleineren und seit langem zusammenarbeitenden Gruppen vorzufinden. Die Durchsicht des Auftragsbestandes stellt kein Instrument des Risikomanagements im klassischen Sinne dar und bietet viel mehr „letzte Gewissheit“ bei einer von vornherein angenommenen Richtigkeit der erfassten Aufträge.

Eine detaillierte Ausprägung der Kontrollinstrumentarien erstreckt sich gleichermaßen auf kaufmännische sowie EDV-technische Maßnahmen, die nur dann eine sinnvolle Wirkung entfalten, wenn sie gemeinsam eingesetzt werden. Ein wirkungsvolles Risikomanagement beinhaltet demnach eine detaillierte Prozessbeschreibung, die genau definiert, welche Aktivitäten welchen Mitarbeitern bzw. Mitarbeitergruppen erlaubt oder verboten sind. Sie definiert gleichermaßen Kommunikations- und notfalls auch Eskalationsprozeduren bei auftretenden Problemen und Fragen seitens der Mitarbeiter. Um den Dokumentationsaufwand im Unternehmen deutlich zu reduzieren, empfiehlt sich an dieser Stelle eine Prozessbeschreibung mit klar formulierten Anweisungen an die Mitarbeiter anzureichern, um damit zugleich die Form einer verbindlichen Arbeitsrichtlinie (Arbeitsanweisung) zu erreichen. Eine klare und verständliche Dokumentation der betrieblichen Prozesse bietet eine gute Grundlage für evtl. Prozessanalysen und Untersuchungen, die zu späteren Verbesserungen führen können.¹⁵⁰ Der Anweisungscharakter solcher Dokumente stellt gleichzeitig eine rechtli-

¹⁴⁹ Z. B. bei insolventen Kunden.

¹⁵⁰ Grundsätzlich gibt es zwei alternative Wege der Prozessuntersuchung bzw. -optimierung: Business Process Reengineering (BPR) und die Kontinuierliche Prozessverbesserung (KPV). Das BPR ist ein "fundamentales" Redesign von Prozessen und kann zu dessen kompletter Neugestaltung führen. Es wird meist von fachlich geschulten Mitarbeitern oder Beratern durchgeführt. Es ist aufgrund seiner Radikalität aber auch risikobehaftet, empirische Untersuchungen weisen eine Misserfolgsrate von bis zu 70 % aus. Die KPV zielt auf eine permanente, inkrementale Verbesserung von bestehenden Prozessen ab. Es geht dabei um kleine Schritte, deren Anregung grundsätzlich von jedermann in der Unternehmung stammen kann. Dabei können viele kleine Verbesserungen zu beachtlichen Pro-

che Absicherung dar, die im Falle von auftretenden Schäden und damit verbundenen rechtlichen Streitigkeiten mit den Mitarbeitern eine gute Beurteilungsgrundlage ist.

Eine um Anweisungen an die Mitarbeiter erweiterte Prozessbeschreibung sollte sich an den entsprechenden Stellen auf die im Betrieb geltenden Unterschriften- und Vollmachtsregelung beziehen. Ein konkludent angenommener Auftrag bzw. eine Auftragsbestätigung stellt einen Geschäftsabschluss dar. Dieser Geschäftsabschluss muss unabdingbar durch eine entsprechende Handlungsvollmacht gedeckt sein. Eine nachträgliche Feststellung, dass ein Geschäft mit einem Geschäftspartner von einer dazu unbefugten Person eingegangen worden ist, führt nach der gegebenen Rechtsprechung nur selten zu einer nachträglich festzustellenden Nichtigkeit des abgeschlossenen Vertrages.¹⁵¹

Dies gilt vor allem dann, wenn nach dem Grundsatz über „Treu und Glauben“ davon ausgegangen werden konnte, dass eine das Geschäft abschließende Person über die entsprechende Handlungsvollmacht verfügt. Das Gleiche gilt, wenn mit der zum Abschluss von Geschäften unbefugten Person im Unternehmen bereits in der Vergangenheit Geschäfte abgeschlossen und realisiert worden sind.

Die oben erörterte Präzision in der Beschreibung von kaufmännischen Befugnissen einzelner Mitarbeiter bzw. Mitarbeitergruppen soll nach Möglichkeit gleichermaßen im EDV-System abgebildet werden. Eine kaufmännische Einschränkung der Rechte von einzelnen Personen im Unternehmen, nur bestimmte Aufträge zu erfassen bzw. rechtlich wirksam anzunehmen, müsste mit einem erheblichen Aufwand anhand der Dokumentenkontrolle überprüft werden. Ein effizienter Einsatz der EDV-Software kann hierbei eine erhebliche Vereinfachung der Kontrollprozedur herbeiführen. So manche der heutzutage professionellen Softwarelösungen bieten bereits in ihren Standardverfahren umfangreiche Möglichkeiten, hinsichtlich der Verkaufsorganisati-

zessoptimierungen führen. Kajüter schlägt vor, diese scheinbar alternativen Konzepte als Komplemente aufzufassen, so dass eine gelegentliche Komplettüberprüfung von Prozessen im Rahmen des BPR durchgeführt wird und diese Prozesse bzw. ihre Teilaspekte darauf hin kontinuierlich im Rahmen einer KPV überprüft werden. Vgl. Kajüter, Peter: Prozesskostenmanagement, 2002, S. 254 f..

¹⁵¹ Juristisch relevant kann in solch einem Fall die sog. „Vertretung ohne Vertretungsmacht“ sein: Grundsätzlich sind von einem vertretungsmachtlosen Vertreter ausgehandelte Rechtsgeschäfte nach § 177 I BGB schwebend unwirksam. Ihre Wirksamkeit hängt also von der Genehmigung des Vertretenen ab, geregelt in § 184 BGB. Das gilt auch, wenn der Vertreter nur für Teilbereiche seiner Entscheidung eine Vertretungsmacht hatte. Der vertretungsmachtlose Vertreter haftet dem Geschäftspartner mit Schadensersatz, wenn er seine Vertretungsmacht nicht nachweisen kann, § 262 BGB. Der vertretungsmachtlose Vertreter haftet nur eingeschränkt bzw. nicht in folgenden Fällen: Unkenntnis: Der Vertreter wusste nichts von der fehlenden Vertretungsmacht. Er muss somit nur den "Vertrauensschaden" ersetzen (=er muss nur den Schaden des enttäuschten Vertrauens ersetzen, nicht den vollen Schaden durch das Rechtsgeschäft), § 179 II 1 BGB. Der vertretungslose Vertreter haftet nicht, wenn der Geschäftspartner diesen Umstand kannte oder kennen musste, § 179 III BGB. Beschränkt geschäftsfähige, z. B. Minderjährige vertretungslose Vertreter, haften nicht: § 179 II 2 BGB. Vgl. Klunzinger, Eugen: Einführung in das Bürgerliche Recht, 2004, S. 160 ff..

on, der Versandstellenorganisation, des Vertriebsweges, der Geschäftspartner sowie nicht zuletzt hinsichtlich des monetären Volumens eine komplexe Berechtigungsstruktur auszuprägen. Eine im Vorfeld festgelegte Anforderung des Risikomanagements, im Unternehmen die Sicherheit zu gewährleisten, dass bestimmte Mitarbeiter nur eine bestimmte Produktgruppe über einen bestimmten Vertriebsweg und bis zu einem bestimmten Auftragsvolumen verarbeiten können, wird vollständig von der Software übernommen.

Eine weitere Möglichkeit, Risiken zu minimieren und Verwaltungsaufwand zu reduzieren, wird mit einem (kleinen) EDV-Workflow¹⁵² erreichbar sein, wonach Auftragsbestätigungen nur von bestimmten Personen im Unternehmen erstellt werden können. Auch diese Möglichkeit besteht mit der ganzen Palette möglicher Verfeinerungen bzgl. der Produktpalette, des Vertriebsweges, der Verkaufsorganisation usw. Ein durch Sachbearbeiter erfasster Auftrag wird auf dem elektronischen Weg nur an die bestimmten Personen zwecks Freigabe weitergeleitet. Da es bei manchen Software-Produkten die Optionen gibt, diesen in der EDV abgebildeten Verfahrensweg – ohne jegliche Ausnahmen - als unumgänglich einzustellen¹⁵³, besteht auch keine Gefahr mehr, dass eine Auftragsbestätigung auf einem anderen Weg systemseitig erstellt, ausgedruckt und anschließend verschickt werden kann.

Der Einsatz der skizzierten Verfahrensmöglichkeiten hängt in der Praxis in einem deutlichen Maße von der individuellen Risikoeinschätzung der Geschäftsführung im Betrieb ab. Dies ist damit zu begründen, dass eine derartige Ausprägung des EDV-Systems mit einem gewissen Projektaufwand verbunden ist. Dies trifft insbesondere dann zu, wenn es sich bei dem EDV-Projekt nicht nur um eine Ausprägung der softwaremäßig vorhandenen Standardmöglichkeiten handelt, sondern wenn in einem Softwarepaket die genannten Workflows als zusätzliche Funktionen erst neu erstellt werden sollen. Spätestens dann stellt sich einer Geschäftsführung die Frage, wie viel ein Risikomanagement kosten darf. Dabei wird deutlich, wie die persönliche bzw. individuelle Korrelationskurve zwischen dem Rentabilitäts- und Risikomanagement der Geschäftsführung verläuft. Die verhältnismäßig nahe liegende These, dass sich nur die Unternehmen mehr Sicherheit leisten wollen, die sich das auch leisten können, widerlegen zahlreiche Ausnahmen in der Praxis.

¹⁵² Im Sinne einer automatisch geregelten Ablaufprozedur. Workflowmanagementsysteme in der EDV steuern bzw. koordinieren die Arbeitsprozesse aller an einem bestimmten Geschäftsprozess Beteiligten. Bspw. dokumentieren sie, wer was wann bearbeiten soll, welche Unterlagen benötigt werden, wie weit der Prozess gediehen ist usw. Dadurch können Prozesse verkürzt, optimiert und Medienbrüche vermieden werden. Vgl. Baeumle-Courth, Peter; Nieland, Stefan; Schröder, Hinrich: Wirtschaftsinformatik, 2004, S. 237; Grob, Heinz Lothar; Reepmeyer, Jan-Armin; Bensberg, Frank: Einführung in die Wirtschaftsinformatik, 2004, S. 295 f..

Nicht selten ist bei der Geschäftsführung eines finanziell gut geführten Unternehmens die Meinung zu beobachten¹⁵⁴, dass gerade der finanzielle Erfolg von der pragmatischen Richtigkeit eines überwiegend auf Vertrauen basierten „Risikomanagements“¹⁵⁵ im Unternehmen zeugt. Solche Persönlichkeiten stehen demzufolge einer zeitgemäßen Erweiterung oder sogar dem Aufbau eines Risikomanagements skeptisch gegenüber. In einem umgekehrten Falle sind darüber hinaus solche Unternehmen anzutreffen, die gerade wegen einer bedrohlichen und negativen Geschäftsentwicklung dazu bereit sind, ein funktionierendes Risikomanagement auch dann aufbauen zu lassen, wenn dies nur unter höchster finanzieller Anstrengung des Unternehmens realisierbar ist.

Zusammenfassend skizziert die nachfolgende Tabelle beispielhaft einige Gefahren und Lösungen.

Tabelle 18 Typische Risiken der Auftragserfassung hinsichtlich der Kommunikation und ihrer Lösungen

Risiken bei Auftragserfassung	Versuch einer Lösung
Kompetenzprobleme zwischen einzelnen Abteilungen	Klare Zuordnung der Vertriebseinheiten bestimmten Produktgruppen, Absicherung durch EDV-Berechtigungen
Kompetenzprobleme zwischen einzelnen Mitarbeitern einer Abteilung	Vollmachtsregelungen im Innen- und Außenverhältnis, Absicherung durch EDV-Berechtigungen, EDV-Technisches Dokumentenworkflow mit elektronischer „Abzeichnungspflicht“
Sicherstellen der Weiterleitung von Auftragsinformationen	Überprüfung der Lageverfügbarkeit, klare Informationswege zu Produktionsplanung, Waren- und Transportdisposition, Rückmeldung aus der Lager- und

¹⁵³ Über Programmeinstellungen.

¹⁵⁴ Der Autor beruft sich hier auf eigene Berufserfahrungen.

¹⁵⁵ Was dann kaum noch als Risikomanagement bezeichnet werden dürfte. Es ist interessant, dass sich viele Autoren nicht zum Thema äußern: Horváth, Péter: Controlling, 2003; Gebhardt, Günther; Mansch, Helmut: Risikomanagement und Risikocontrolling in Industrie- und Handelsunternehmen, 2001; Graumann, Mathias: Controlling, 2003, S. 547 ff.. Einige interessante Aussagen zu diesem Themenfeld findet man bei Kramer: je höher das Risiko, desto höher die Gewinnaussichten; je höher das Risiko, desto mehr lohnt Risikomanagement. Vgl. Kramer, Jost W.: Vom Rechnungswesen zum Controlling, 2002, S. 157. Allgemein hängen Risikomanagement-Aktivitäten von folgenden Faktoren ab (Hypothesen): je dynamischer und komplexer die Umwelt, desto ausgeprägter; je größer das Unternehmen, desto notwendiger; je komplizierter und gefährlicher ein Produktionsprozess ist, desto ausgeprägter. Außerdem hängt das Risikomanagementsystem von der Kapitalstruktur ab. Organisatorisch wird das Risikomanagement in Großunternehmen eher eine eigene Organisationseinheit, in KMU eher von den einzelnen Akteuren der Linienorganisation integriert sein. Vgl. Macharzina, Klaus: Unternehmensführung, 2003, S. 605 f.. § 91 II AktG fordert implizit die Einrichtung eines Risikomanagementsystems für Aktiengesellschaften.

	Transportdisposition ggf. Produktionsplanung. Anschließend eine Auftragsbestätigung an Kunden.
--	--

3.3.2 Prozessorientiertes Beschaffungsmanagement

Die Inanspruchnahme von Dienstleistungen und Vorprodukten zum Zwecke der Wertschöpfung im Unternehmen wirkt sich direkt auf die steuerlich-erfolgsmäßige und finanzielle Situation (Cashflow) des Betriebes aus. Bei der Analyse des Beschaffungswesens sind deshalb zuerst die einzelnen Prozess-Schritte zu analysieren.

3.3.2.1 Bedarfsanforderung und Bestellung

Im Zuge der Überlegungen stellt sich in erster Linie die Frage nach den Organisationsstrukturen in einem Unternehmen. Wer darf überhaupt den Bedarf anmelden? Hier prallen wieder zwei entgegengesetzte Prinzipien aufeinander: Wie soll zum einen der Missbrauch von Bedarfsanforderungen vermieden und zugleich der Zugang der Mitarbeiter zu benötigten Materialien gewährleistet werden?

Auf der einen Seite besteht die Gefahr von ungeordneten und nicht koordinierbaren Abläufen, wenn der Kreis der Berechtigten für eine Bedarfsanforderung zu groß gewählt ist, d. h. wenn Mitarbeiter Dienstleistungen und Produkte anfordern, möglicherweise ohne den Überblick über die eigenen Lagerbestände oder über von anderen Mitarbeitern desselben Unternehmens bereits kürzlich ausgelösten Anforderungen. Auf der anderen Seite kann ein zu stark reglementiert aufgebautes Genehmigungs- und Prüfverfahren zu Behinderungen im Zugang zu benötigten Rohstoffen und Materialien führen.

Die möglichen Tangierungspunkte für das Risiko- und Rentabilitätsmanagement sind zahlreich.¹⁵⁶

- Beschaffung von nicht benötigten Materialien und Dienstleistungen

¹⁵⁶ Ein Aspekt dieser Frage besteht z. B. in der Organisationsstruktur der Beschaffung. Hartmann unterscheidet zwischen einer zentralen und einer dezentralen Beschaffungsorganisation. Bei ersterer werden die Beschaffungsvorgänge durch eine professionelle Abteilung innerhalb der Unternehmung gebündelt und zentral abgewickelt. Eine dezentrale Beschaffungsorganisation kommt ohne die Bündelung der Einkaufsaktivitäten durch eine Abteilung aus. Grundsätzlich sind die Risiken von Doppel- oder Fehlbeschaffungen in einer dezentralen Beschaffungsorganisation höher als in einer zentralen. Vgl. Hartmann, Horst: Materialwirtschaft, 2002, S. 117 ff..

- Beschaffung von Leistungen, die nicht die benötigten Qualitätsanforderungen erfüllen
- Nicht-Ausnutzung von Preisvorteilen durch einen gesplitterten Einkauf
- Anforderung/Beschaffung ohne ausreichende Berücksichtigung der Lagerbestände
- Anforderung/Beschaffung ohne Berücksichtigung des Vorhabens tangierender Planungen anderer Abteilungen
- Produktionsverzug bzw. –unterbrechungen
- Lieferschwierigkeiten gegenüber dem Kunden, wodurch ggf. eine Abwanderung des Kunden oder sogar eine von diesem verbreitete schlechte Reputation resultieren kann

Die Notwendigkeit eines ungestörten und kurzfristigen Zugangs der Mitarbeiter zu benötigten Materialien oder Dienstleistungen und zugleich die Notwendigkeit der organisationstechnischen, rechtlichen und finanziellen Absicherung der Beschaffungsvorgänge kann in der Praxis dadurch gelöst werden, dass jeder Arbeitnehmer im Unternehmen eine Bedarfsanforderung stellen kann, diese jedoch muss von dem Vorgesetzten sowie einem ausgewählten Personenkreis des Einkaufsbereiches genehmigt werden.¹⁵⁷ Aus Praktikabilitätsgründen wird i. d. R. der Vorgesetzte zuerst darüber entscheiden, ob die Bedarfsanforderung eines Mitarbeiters gerechtfertigt ist. Auf Grund der (arbeits-) rechtlichen Sicherheit im Betrieb ist an dieser Stelle zu empfehlen, dass die Erstellung einer Bedarfsanforderung sowie deren Genehmigung schriftlich (was nicht unbedingt bedeuten muss in Papierform) dokumentiert werden.¹⁵⁸

Dadurch, dass den einzelnen Bedarfs-Anforderern, gleichermaßen auch deren Vorgesetzten, der Blick auf den meist sehr großen Markt der Dienstleistungen und Produkte i. d. R. verwehrt ist, muss vor der eigentlichen Bestellung noch eine zweite

¹⁵⁷ Hierbei kommt es auch auf folgende Charakteristika der Beschaffungssituation an: 1. periodischer vs. aperiodischer Bedarf, 2. großer Bestellwert vs. geringer Bestellwert. Vor allem bei aperiodischem Bedarf mit großen Bestellwerten ist eine Genehmigungspflicht bzw. eine Anforderungsberechtigung durch einen Vorgesetzten sinnvoll. Dies kann – je nach Vertrauenslage und Aufbauorganisation – der Einkaufsleiter oder ein Mitglied der Geschäftsleitung sein. Bedarfsanforderungen sind von den Fachabteilungen möglichst präzise und neutral zu formulieren, damit die Einkaufsabteilung eine adäquate Lieferantenauswahl treffen kann. Vor allem für periodische (also immer wiederkehrende) Beschaffungen eignen sich standardisierte Anforderungsmasken der EDV, deren mitarbeiterspezifischen Zugang durch die EDV-Administration gesteuert werden kann. Vgl. Hartmann, Horst: Materialwirtschaft, 2002, S. 457 f..

¹⁵⁸ Grundsätzlich sind die Arbeitsabläufe und Dokumentationspflichten der Beschaffungsabteilung in einem Beschaffungshandbuch zu beschreiben. Moderne EDV-Systeme ermöglichen und erleichtern auch umfangreiche Dokumentationsanforderungen. Vgl. ebenda S. 139 ff.. Gründe für die Sinnhaftigkeit einer Beschaffungsdokumentationspflicht können sein: Ermöglichung eines Beschaffungscontrollings; Verhinderung bzw. leichtere Aufdeckung „nicht-rationaler“ Einkaufsstrategien wie Faulheit (z. B. unterlassene/unzureichende Beschaffungsmarktbeobachtung), Nepotismus, Korruption,

Kontrollinstanz implementiert werden, welche insbesondere über Marktinformationen verfügt und die Bedarfsanforderungen überprüft und abstimmt.¹⁵⁹ So fällt der Einkaufsabteilung die Aufgabe zu, eine dem zu bestellenden Produkt bzw. Dienstleistung angemessene Marktrecherche durchzuführen. Auf diesem Wege können wichtige Eigenschaften der Anbieter sowie die rechtlichen Bedingungen verglichen und mit dem Verantwortungsträger einer Bedarfsanforderung abgestimmt werden. In der Regel werden u. a. folgende Eigenschaften überprüft:

- Erfahrung auf dem Markt/Branchenkenntnisse/Referenzen des Lieferanten
- Qualitätssicherstellung
- Reklamationsquote und Reklamationsprozeduren
- Lieferqualität/Lieferfristen
- Preisbildung, Skonti, Rabatte, Boni
- Einhaltung von Tarifverträgen (insbesondere bei öffentlichen Nachfragern)
- Einhaltung gewisser Umwelt- und Sozialstandards (z. B. bei Beschaffungen in Schwellen- und Entwicklungsländern)

Die Marktrecherchen ergeben sehr häufig prozentual zweistellige Preisunterschiede. Der Umfang einer angemessenen Marktrecherche und damit der betriebene Aufwand sollte, von den Erfahrungen der Mitarbeiter im Beschaffungswesen ausgehend, aus dem Wert der Bedarfsanforderungen und den Kenntnissen des betroffenen Marktsegments bezüglich der Preisunterschiede heraus angestrebt werden. Insoweit ist das ein Beispiel von Maßnahmen des Risiko- und Rentabilitätsmanagements, die selbst zum Gegenstand einer risiko- und rentabilitätsorientierten Überlegung hinsichtlich des Umfangs und der Genauigkeit werden müssen. Damit wird eine Rückkopplung im Charakter des Rentabilitäts- und Risikomanagements überaus deutlich: Dieses ist nämlich nicht nur auf alle betriebliche Prozesse zu fokussieren, sondern im eigenen Rahmen ebenfalls den gleichen kritischen Fragen auszusetzen.¹⁶⁰

Die fachliche Abstimmung zwischen dem Beschaffungswesen und dem Anforderer

Selbstbereicherung etc.; Vereinfachung juristischer Ermittlungen strafbarer Handlungen durch das Beschaffungspersonal.

¹⁵⁹ Diese Vorgehensweise sollte selbstverständlich überwiegend nicht bei Kleinbestellungen umgesetzt werden.

¹⁶⁰ Beim Risikomanagement geht es nicht um eine „dogmatische“ Vermeidung aller Risiken, sondern um eine systematische, rentabilitäts- und unternehmenszielorientierte Identifikation, Bewertung und Bewältigung von Risiken. Der Aufwand des Risikomanagements muss in einem wirtschaftlichen Verhältnis zum Nutzen stehen und sollte daher nur relevante Risiken beachten. Vgl. Kreke, Henning: Finanzielles Risk Management bei grenzüberschreitenden Unternehmensakquisitionen, 1994, S. 128 f.. Effektivitätsanforderung an das Risikomanagement: Sicherung der Überschussgenerierung durch die Analyse von Risiken bei der Planung und Realisierung von Investitionen. Effizienz-anforderung an das Risikomanagement: Schaffung eines positiven Beitrags zum Unternehmensergebnis. Vgl. Burger, Anton; Buchhart, Anton: Risikocontrolling, 2002, S. 18 ff..

im Betrieb muss sich auf Unterscheidungsmerkmale zwischen den einzelnen Lieferanten konzentrieren, um eine hohe Qualität zu gewährleisten. Dieser Vergleich ist umso wichtiger, wenn eine Lieferung von Leistungen bestimmte Einschränkungen beinhaltet. Hierzu können z. B. Liefertermine, Verpackungen, Liefermengen, Betreuung, Reparaturservices, Verfügbarkeit von Ersatzteilen/Komponenten usw. zählen. Weitere Aspekte einer Entscheidung aus der Sicht des Bestellers können durch Mindestliefermenge, künftige Preisveränderungen, Kopplung mit weiteren Produkten oder Dienstleistungen (z. B. Wartungsverträge, Abnahme von technologischen Fortschritt in Folgeprodukten) oder Klauseln über Vertragsbindung und auch Veränderungen von Rechtsverhältnissen des Lieferanten (z. B. Eigentümerwechsel) skizziert werden. Die folgende Tabelle zeigt, ergänzend zur obigen Aufzählung, einige wichtige Kriterien der Lieferantenauswahl.

Tabelle 19 Lieferantenauswahl

<i>Kriterien der Lieferantenauswahl nach Thommen und Achleitner¹⁶¹</i>
1. Zuverlässigkeit: gleich bleibende Qualität, Termintreue, Einhaltung der Servicebesprechungen
2. Fertigungsmöglichkeiten: Produktionskapazität, Qualitätsniveau, Flexibilität
3. Konditionen: Güterpreise, Liefer-/Zahlungsbedingungen, Lieferfristen, Garantieleistungen
4. Produkt: Qualität, Sortimentsbreite und -tiefe, Kundendienst, Forschung und Entwicklung
5. Geografische Lage: Transportbedingungen, politische Lage im Beschaffungsland, Wechselkursstabilität
6. Allgemeine Situation und Merkmale: Marktstellung (v.a. Marktanteil), Lieferbeziehungen zur Konkurrenz, Zugehörigkeit zu einem Konzern, finanzielle Verhältnisse, Managementqualität (innovativ?)
<i>Kriterien der Lieferantenwahl nach Wöhe¹⁶²</i>
Finanzielle Kriterien: Einstandspreis, Transportkosten, Zahlungsbedingungen
Materialqualität: technische Standards, Umweltverträglichkeit
Lieferantenqualität: Termintreue, Flexibilität, Innovationsfähigkeit

Da die Materialwirtschaft (Bestellwesen) im Sinne einer Verbesserung der Rentabilität stets daran interessiert sein muss, die niedrigsten Preise zumindest bei gleichbleibender Qualität zu erreichen, empfiehlt es sich, an dieser Stelle die Möglichkeit der längerfristigen Vertragsbindung mit einem ausgesuchten Lieferanten in Abstimmung

¹⁶¹ Vgl. Thommen, Jean-Paul; Achleitner, Ann-Kristin: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 2003, S. 293.

¹⁶² Vgl. Wöhe, Günter: Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 2005, S. 399. Der Autor empfiehlt die Bewertung der Lieferanten mittels eines Punktbewertungssystems bzw. Scoringmodells, vgl. ebenda, S. 400.

mung mit dem Bedarfs-Anforderer abzuklären. Hierbei sollte jedoch die Entscheidung von übergeordneten Stellen (z. B. kaufmännische Leitung oder Geschäftsführung) – nach den Regeln über interne Vollmachten – mitgetragen werden. Wo die rechtliche oder finanzielle Schwelle innerbetrieblich zu setzen ist, bei deren Überschreitung eine Genehmigung von übergeordneten Organen erfolgen muss, kann nicht pauschal empfohlen werden, sondern hängt von den Verhältnissen und Größenordnungen des betroffenen Unternehmens ab.

Im Sinne eines ökonomisch durchdachten Rentabilitätsmanagements empfiehlt es sich, den aus der Marktrecherche entstehenden Aufwand der zu erwartenden Einsparung durch einen eventuellen günstigeren Einkauf gegenüberzustellen. Hier schließt sich jedoch der Kreis, da eine im Voraus gemachte Einschätzung des Marktes, die über eine Durchführung der Marktrecherchen beziehungsweise deren Umfang entscheidet, im Vorfeld getroffen werden muss. Herrscht bezüglich des Preisniveaus auf dem Markt eine Unklarheit, so könnte u. U. auf eine sinnvolle Marktrecherche verzichtet werden, in der Meinung, dass diese zu keinen Einsparungen führen wird. Vermutet man hingegen fast bei jedem Einkauf von „Kleinigkeiten“ größere Einsparpotenziale, so wird man sich in der Suche nach besseren/günstigeren Lieferanten verzetteln und betriebliche Ressourcen unnötig verschwenden.

In der Regel wird diese Problematik in der Praxis so gelöst, dass beim Einkauf von Materialien über einem bestimmten Wert drei Angebote auf dem Markt einzuholen sind. Der Grenzwert von solchen Entscheidungen kann selbst in größeren mittelständischen Betrieben bereits bei wenigen 100 € liegen. Für die Festlegung einer wertmäßigen Grenze sollte das Know-how des Marktes die Anpassung an die Größenordnungen des Betriebes in ein Konzept gebracht werden.

Liegen mehrere technisch identische, jedoch kaufmännisch voneinander abweichende Angebote vor, bereitet die Beurteilung der Details in der Regel häufig Schwierigkeiten. In solchen Situationen kommt es immer noch auf die wirtschaftliche/finanzielle Sensibilität des (technischen) Anforderers eines Produktes oder einer Dienstleistung an, um zu beurteilen, inwieweit für einen geringfügigen Zusatz-Nutzen unter Umständen deutlich mehr Geld ausgegeben werden muss oder andere Nachteile in Konditionen in Kauf zu nehmen sind. Größere Unternehmenseinheiten müssen an dieser Stelle Kontrollmechanismen einführen, die in der Lage sind – zumindest stichprobenartig – eine ökonomische Nachvollziehbarkeit solcher Entscheidungen zu überwachen. Hierzu zählen technische und kaufmännische Analysen die möglichst von einer unabhängigen Stelle durchgeführt werden.

Die technische Begutachtung der Wirtschaftlichkeit von Investitionsentscheidungen

(auch im Sinne von Reparaturen und Aufbesserung von technischen Anlagen) bei Bestellvorgängen führt häufig zu einer Disziplinierung der technischen Belegschaft hinsichtlich der Wirtschaftlichkeit der zu treffenden Entscheidungen.¹⁶³ Die Erfahrung aus der Praxis¹⁶⁴ zeigt, dass die technische Revision i. d. R. nicht nur als ein Kontrolleinstrumentarium betrachtet werden kann, was Aufwand verursacht, sondern über die eigenen Aufwendungen (Personal, Material, ggf. externe Berater) Einsparungen in Millionenhöhe bedeuten kann.

Insoweit wird die These, dass durch Revision und Kontrollen i. d. R. nur Kosten entstehen, gänzlich gekippt, da sich der erhöhte Kostenaufwand nicht nur selbst finanziert, sondern u. U. zu erheblichen Gewinnsteigerungen führen kann. Diese Effekte sind i. d. R. umso stärker, je seltener die technischen (auch die EDV-technischen) Bereiche in der Vergangenheit kontrolliert worden sind. Hierbei wird die Mitgestaltung des Bewusstseins bei Mitarbeitern durch Kontrollorgane deutlich, die durch regelmäßige Überwachung der Umsetzung von betrieblichen Richtlinien, die dem Rentabilitäts- und Risikomanagements entspringen und letztendlich dieses im Betrieb etablieren.¹⁶⁵

3.3.2.2 Wareneingang und Disposition auf Produktionsabschnitte

Im Bereich der „Materialwirtschaft“ gibt es weitere, das Risiko des Unternehmens und damit seine Rentabilität beeinflussende Größen. Hierzu gehören u. a. folgende Teilprozesse:

- Wareneingang wird beim Passieren des Werksgeländes in den sog. Qualitätssicherungsbestand¹⁶⁶ aufgenommen
- Kontrolle der Menge und der Qualität mit der Bestellung
- Aufnahme in den sog. verfügbaren¹⁶⁷ Bestand
- Bewertungsprozess und ein neuer Stückpreis¹⁶⁸ für Bewertungszwecke
- Abschluss des Bestellungsprozesses

¹⁶³ Es ist bezeichnend, dass diese These in einschlägigen betriebswirtschaftlichen Fachbüchern keine Erwähnung findet. So z. B. Kruschwitz, Lutz: Investitionsrechnung, 2003; Adam, Dietrich: Investitionscontrolling, 2000; Perridon, Louis; Steiner, Manfred: Finanzwirtschaft der Unternehmung, 2004.

¹⁶⁴ Hierbei beruft sich der Autor auf eigene Revisionserfahrungen.

¹⁶⁵ Eine systematische Kontrolle der Risikoposition einer Unternehmung ist eine der Kernaufgaben des Risikomanagements bzw. -controllings. Zur systematischen Implementierung eines Risikomanagementsystems trägt insbesondere eine gemeinsame „Risiko- und Kontrollkultur“ aller Mitarbeiter der Unternehmung positiv bei. Vgl. Burger, Anton; Buchhart, Anton: Risikocontrolling, 2002, S. 13 und 21.

¹⁶⁶ Dieser Warenbestand kann für Produktion aus dem Lager bis zu einer endgültigen Qualitätskontrolle nicht entnommen werden.

¹⁶⁷ Dieser Bestand kann für Produktion entnommen werden.

- Reservierung des Wareneingangs durch einen internen Fertigungsauftrag (i. d. R. der Auslöser/Anforderer einer Bestellung)
- Entnahme aus dem Lagerbestand und Reduzierung des Bestandes

Entlang des skizzierten Ablaufs kann es an einigen Stellen zu Risiken bezüglich der Nachvollziehbarkeit sowie des Bewertungsprozesses kommen. So kann es z. B. möglich sein, dass eine Eingangsbuchung zuerst außerhalb des EDV-Systems oder gar nicht vorgenommen wird, obwohl eine andere Stelle im Unternehmen die bestellten Materialien dringend benötigt und nicht darauf warten kann, bis diese im EDV-System verbucht sind. Damit ist eine starre Prozesskette auf diesem Gebiet sicherlich eine Absicherung gegen ein unnötiges Risiko, zugleich aber ein Hindernis bei besonderen Umständen im Unternehmen, die notwendige Flexibilität aufrechtzuerhalten. Diese Situationen sind nicht allzu selten, so dass die logische Kette in der Materialwirtschaft durchbrochen werden muss. Die berechtigte These eines Praktikers an dieser Stelle sollte lauten: durch besondere Umstände gerechtfertigte Ausnahmen bestätigen die Regeln. Ich vertrete die Auffassung, dass – abgesehen von begründeten Ausnahmen – die Prozesskette unbedingt eingehalten werden muss, da diese für weitere Teilprozesse von Bedeutung ist.

3.3.2.3 Probleme bei der Bewertung von Vorräten

Ein weiterer Risikoaspekt ist die richtige Bewertung der Vorräte, Betriebsstoffe sowie fertiger/unfertiger Erzeugnisse. Im Sinne der definierten Zielsetzung dieser Arbeit sollen hier die angesprochenen Thematiken nicht erschöpfend dargestellt, sondern auf die in der Praxis anzutreffenden Risiken lediglich hingewiesen werden.

Das Paradebeispiel für die Schwierigkeit der Gewährleistung von richtigen Bewertungsprozessen ist die Behandlung von Materialpositionen, die sowohl im Rahmen eines Reparaturauftrages als auch für die Herstellung eines fertigen oder unfertigen Erzeugnisses verwendet werden können. Während im ersten Fall eine Materialposition zum Nettowert in den Aufwand fließt, muss eine andere oder gar die gleiche Materialposition, implementiert in die Herstellung eines Wirtschaftsgutes, um die zulässigen Restbestandteile (wie Gemeinkosten der Produktion und/oder der Materialwirtschaft, Anteil der Verwaltung) korrigiert werden. Mit einer vollständigen Abbildung dieser „Dualität“ haben zahlreiche EDV-Programme Probleme. Denn hier lässt sich eine universell richtige Abwicklung ohne komplexere Unterscheidungsmerkmale kaum erzeugen, da die Entnahme aus dem Bestand immer zu dem jeweils gültigen

Bewertungspreis¹⁶⁹ stattfinden muss, jedoch die Materialverwendung darüber entscheidet, wie die Bewegung wertmäßig gebucht wird. Die Problemlösung liegt in der Einrichtung von unterschiedlichen Materialbewegungsarten, die alle an die Realität eines Betriebes angepasst werden müssen, um die Materialwirtschaft mit der Finanzbuchhaltung sowie dem betrieblichen Controlling zu synchronisieren. Die nachfolgende Tabelle stellt die typischen Bewegungsarten samt dazugehörigen Buchungen zusammen. Die umgekehrten Bewegungen (Stornos) lösen jeweils eine umgekehrte Operation in der Finanzbuchhaltung aus.

Tabelle 20 Buchung materialwirtschaftlicher Bewegungen

Materialbewegung	Behandlung in der Materialwirtschaft und Finanzbuchhaltung
Wareneingang	Erhöhung des Bestandes zum Einstandspreis (z. B. inklusive Transport- und Versicherungskosten). Anpassung des Preises für künftige Warenausgänge nach der gewählten Bewertungsmethode (LIFO, FIFO, GLD usw.)
Warenausgang (Reparatur, Verschrottung, Schwund)	Reduzierung des mengenmäßigen und wertmäßigen Bestandes. Buchung der Entnahme als Aufwand.
Warenausgang (Herstellkosten)	Reduzierung des mengenmäßigen und wertmäßigen Bestandes. Buchung der Entnahme – erhöht um die Einzel- oder Gemeinkosten der Produktion, Anteil der Verwaltung – als Zugang auf ein neues (fertiges oder unfertiges) Wirtschaftsgut.
Warenausgang (Ausleihe, Ware kommt zurück)	Reduzierung des mengenmäßigen, aber nicht des wertmäßigen Bestandes.
Warenausgang zwecks Veredelung durch einen Dritten (Lohnveredelung)	Reduzierung des mengenmäßigen, aber nicht des wertmäßigen Bestandes. Wenn das Material zurückkommt muss der Bestand – innerhalb derselben Artikelnummer - um den Wert der Dienstleistung erhöht werden.
Warenausgang zwecks Weiterverarbeitung durch einen Dritten (verlängerte Werkbank)	Reduzierung des mengenmäßigen und wertmäßigen Bestandes. Wenn das Material zurückkommt muss der Bestand – innerhalb einer anderen Artikelnummer – komplett um den Wert der Dienstleistung sowie den exakten Wert der eigenen Leistungen, der beim Warenausgang ausgebucht wurde, erhöht werden.

Noch schwieriger wird diese Problematik in der Praxis, wenn aus betriebspolitischen Gründen die Darstellung des Rechnungswesens zum einen nach handelsrechtlichen

¹⁶⁹ Z. B. bei Bewertung nach dem GLD-Prinzip.

und zum anderen nach steuerrechtlichen Vorschriften angestrebt wird. Auf Grund der Unterschiedlichkeit der zulässigen Kostenkomponenten, die in die Bewertung einfließen, muss der Vorgang einer Materialverwendung in ein aktivierungspflichtiges Wirtschaftsgut – auch innerhalb der betrieblichen EDV – dual betrachtet werden. In der derzeitigen Marktlage scheinen jedoch solche EDV-Funktionen wie die parallele Führung völlig unterschiedlicher Komponenten noch kaum angeboten zu werden. Insofern ist eine exakte und streng nach den Richtlinien des Gesetzes durchgeführte parallele Bewertung zwischen Steuer- und Handelsbilanz innerhalb eines EDV-Systems selten möglich.

Häufiger ist deshalb in der Praxis die Abbildung der steuerlichen und handelsrechtlichen Bewertungsprozesse nur noch manuell zu lösen, indem zahlreiche komplexe Buchungen erfasst werden müssen. Zu beachten ist dabei natürlich, dass den buchenden Mitarbeitern die Unterschiede bewusst sind und die betriebspolitischen Entscheidungen bezüglich etwaiger Wahlrechte bzw. unterschiedlicher Bewertungsansätze transparent und einfach dokumentiert werden. Eine pragmatische Einstellung zu diesem Thema äußert sich dadurch, dass die zulässigen Zusatzkomponenten der Bewertung nicht genau, sondern nach bestimmten Zuschlagsverfahren vorgenommen werden.¹⁷⁰

Hierbei ist aus der Perspektive des Risiko- und Rentabilitätsmanagements zu beachten, dass eine strikte Umsetzung der steuer- bzw. handelsrechtlichen Regeln unter Umständen zu Mehr-Aufwendungen führen kann.¹⁷¹ Damit wirkt sich die Erhöhung der Transparenz im Rahmen des Risikomanagements durch die Trennung zwischen Handels- und Steuerbilanzen direkt auf die Rentabilität des Unternehmens aus. Wird durch das Risikomanagement mehr Transparenz erreicht oder durch eine verbesserte Informationsversorgung so manches Risiko vermindert, führt das andererseits in der Regel zu einer Verschlechterung der Rentabilität. An der dargestellten Problematik macht sich die volle Breite der Abhängigkeit des Rentabilitäts- und Risikomanagements bemerkbar. Eine direkte und rigorose Verfolgung der gesetzlichen Vor-

¹⁷⁰ Ausführlichere Literatur zu Zuschlagsverfahren im Controlling bzw. der Kostenträgerrechnung bieten z. B. folgende Autoren: Eisele, Wolfgang: Technik des betrieblichen Rechnungswesens, 1998, S. 708 ff. (der Autor empfiehlt die Zuschlagskalkulation insbesondere bei Serien- und Einzelfertigung); Haberstock, Lothar: Kostenrechnung I, 2005, S. 147 ff.; Schweitzer, Marcell; Küpper, Hans-Ulrich: Systeme der Kosten- und Erlösrechnung, 1995, S. 175 ff..

¹⁷¹ Es ist allerdings zu beachten, dass die gesetzliche Ausgestaltung und praktische Anwendung beider Bilanzierungsregelsysteme oftmals nicht zu bedeutsam höheren Mehrkosten für die meisten Unternehmen führt. Wöhe begründet dies mit der Maßgeblichkeit der Handels- für die Steuerbilanz und ihrer sehr ähnlichen Anforderungen sowie durch die Möglichkeit der Erstellung einer Einheitsbilanz, die sowohl handels- als auch steuerrechtlichen Anforderungen genügt. Vgl. Wöhe, Günter: Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 2005, S. 850 f.. Darüber hinaus gibt es Schätzungen, denen zufolge lediglich weniger als 1 % aller Unternehmen überhaupt eine eigenständige Handelsbilanz aufstellen (müssen). Vgl. Brönner, Herbert; Bareis, Peter: Die Bilanz nach Handels- und Steuerrecht, 1991, S. 3.

schriften würde dann zum Teil vor allem für kleine und mittelständische Unternehmen zu finanziellen Nachteilen führen. Insoweit besteht das Risiko- und Rentabilitätsmanagement in der Praxis auch darin, die zulässigen und in der Fachbranche allgemein anerkannten Vereinfachungsregeln¹⁷² zu kennen, um die ökonomische Effizienz der Buchhaltung verbessern zu können.

3.3.3 Produktionsprozess und Fertigungsauftrag

Ein optimierter Produktionsprozess stellt einen wichtigen Baustein des Rentabilitäts- und Risikomanagements im Betrieb dar. Der geordnete Ablauf von aufeinander folgenden Schritten sollte jedoch im Vorfeld der Fertigung – eine entsprechende Komplexität der Verfahren vorausgesetzt – genauestens geplant werden.¹⁷³ Dies wird in der Praxis durch den sog. „Fertigungsauftrag“ an die Produktion gewährleistet.

3.3.3.1 Fertigungsplan- und Fertigungsauftrag

Ein Fertigungsauftrag beschreibt vollständig die einzelnen Arbeitsschritte samt aller Details, die die vorgeschriebene Quantität und Qualität definieren.¹⁷⁴ Ein schriftlich dokumentierter Fertigungsauftrag verhindert unkoordinierte Schritte und bietet zugleich eine Kontrollmöglichkeit, die einzelnen Teile des Produktionsprozesses nachträglich zu beurteilen. Dies ist selbstverständlich nur dann möglich, wenn ein Fertigungsauftrag nicht nur die vorgegebenen (geplanten) Daten der Fertigung beinhaltet (z. B. die Arbeitszeit für einzelne Prozessschritte), sondern gleichermaßen eine Erfassungsspalte für die tatsächlich verbrauchten Ressourcen (Ist-Zahlen).

Die folgende Abbildung 14 zeigt einen beispielhaften Fertigungsauftrag zur Bearbeitung von Stahlrohren. Um den enormen Aufwand der dort abgebildeten Struktur im Produktionsprozess zu implementieren, bedient man sich in der Praxis ausgereifter Softwarelösungen. Diese bieten die Möglichkeit, die vollständigen Arbeitsschritte und die verwendeten Materialien zu erfassen. Die gesamte Arbeitsabfolge eines Ferti-

¹⁷² Kalkulationsverfahren zur Berechnung der Kosten einzelner Produkte/Aufträge sind die folgenden: Zuschlagskalkulation, Divisionskalkulation, Kuppelkalkulation, Maschinensatzrechnung. Vgl. zur Vertiefung: Eisele, Wolfgang: Technik des betrieblichen Rechnungswesens, 1998, S. 699 ff.; Haberstock, Lothar: Kostenrechnung I, 2005, S. 143 ff. oder Schweitzer, Marcell; Küpper, Hans-Ulrich: Systeme der Kosten- und Erlösrechnung, 1995, S. 181 ff..

¹⁷³ Siehe zur Produktionsplanung z. B. folgende Literatur: Wöhe, Günter: Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 2002, S. 399 ff.; Nebl, Theodor: Produktionswirtschaft, 2001, S. 439 ff.; Zahn, Erich; Schmid, Uwe: Produktionswirtschaft I: Grundlagen und operatives Produktionsmanagement, 1996, S. 146.

gungsauftrages wird einem Kostenträger zugeordnet. Die Kosten der einzelnen Produktionsabschnitte werden zugleich über die Kostenstellenrechnung erfasst.¹⁷⁵

Abbildung 14 Beispiel eines Fertigungsauftrages (Stahlrohrbearbeitung)¹⁷⁶

Sachnummer 201 460 2302			Benennung Spannstück		Werkstoff G-Al-Si 7	Seite 1
Zeichnungsnummer 201 460 2302			Zeichnungsstand 17.02.1996		Modell/Gesenknr.:	Datum 30.05.1996
Arbeitsplaner Linner			Rohform- und Abmessungen Rundstahl Ø 50		Rohgewicht 7,5	Fertiggewicht 6,4
AVO	Masch.- gruppe	TR	LG	TE	Arbeitsvorgangbeschreibung	
010 020	PEPR AN04	5 00	05 05	5 0	Rohteil prüfen Austaaten und Anreißen zum Fräsen und Bohren	
030	FR05	210	07	30	Mittlere Ansicht: Flanschtrennfläche vor- und fertig fräsen; Justierbohrungen D12 H7bohren, ausdrehen und reiben	
040	NC25	710	09	150	1. Aufspannung: Vorrichtung VV0055VS01 (Paßlöcher D12) Mittlere Ansicht, untere Ansicht Schnitt H-H Stirnseite Lenkwellenbohrung mit 0,5 mm Zugabe planen; Kernlöcher für M12 x 1,5 bohren; 4 Gewinde M12 x 1,5 schneiden, fassen, Schnitt L-L;	

Ein Fertigungsauftrag bildet eine Grundlage für alle möglichen Analysen des Produktionsprozesses. Unter Berücksichtigung dessen ist die Genauigkeit der Abbildung eines Produktionsprozesses proportional zu der späteren Qualität der Kostenträgerrechnung. Dadurch wird ersichtlich, dass es zu den primären Aufgaben des Rentabilitäts- und Risikomanagements im Unternehmen gehört, die Qualität der Abbildung der Produktionsprozesse durch Fertigungsaufträge sicherzustellen. Dies kann in der

¹⁷⁴ "Der Fertigungsauftrag ist eine schriftliche Aufforderung an eine Kapazitätseinheit zur Realisierung einer Fertigungsaufgabe. er enthält Angaben zur Art, Menge, Qualität, Termin der Bearbeitung eines Einzelteiles oder eines Loses." Nebel, Theodor: Produktionswirtschaft, 2001, S. 491.

¹⁷⁵ Vgl. Thommen, Jean-Paul; Achleitner, Ann-Kristin: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 2003, S. 434.

¹⁷⁶ Entnommen aus:
http://www.iwb.tum.de/data/iwb_/studium/Lehrveranstaltungen/Vorlesugen/Auftragsabwicklung/Skript_Kapitel_14.pdf [Zugriff am 12.10.2007].

Praxis jedoch nur durch eine intensive Zusammenarbeit zwischen den kaufmännischen und technischen Bereichen eines Unternehmens erreicht werden.

Die oben dargestellte Struktur eines Fertigungsauftrages dürfte sehr realistisch für Industriezweige einer homogenen Massenproduktion oder für eine Großauftrag-Einzelfertigung erscheinen.¹⁷⁷ Die Praktikabilität eines möglichen Einsatzes von einfach strukturierten Fertigungsaufträgen ergibt sich bei der Massenproduktion aus der Tatsache, dass eine im Vorfeld genau definierte Palette an Produkten zumindest über einen gewissen Zeitraum hergestellt wird. Eine ebenfalls einfache Handhabung der Fertigungsaufträge ist bei einer Einzelfertigung mit einem erheblichen Finanzvolumen je Auftrag, so dass der gesamte Umsatz eines Jahres lediglich aus einigen wenigen Projekten besteht, in der Regel gegeben. Dies aufgrund der Tatsache, dass selten bzw. gar keine umständlichen und zeitraubenden Aktualisierungen vorgenommen werden müssen.

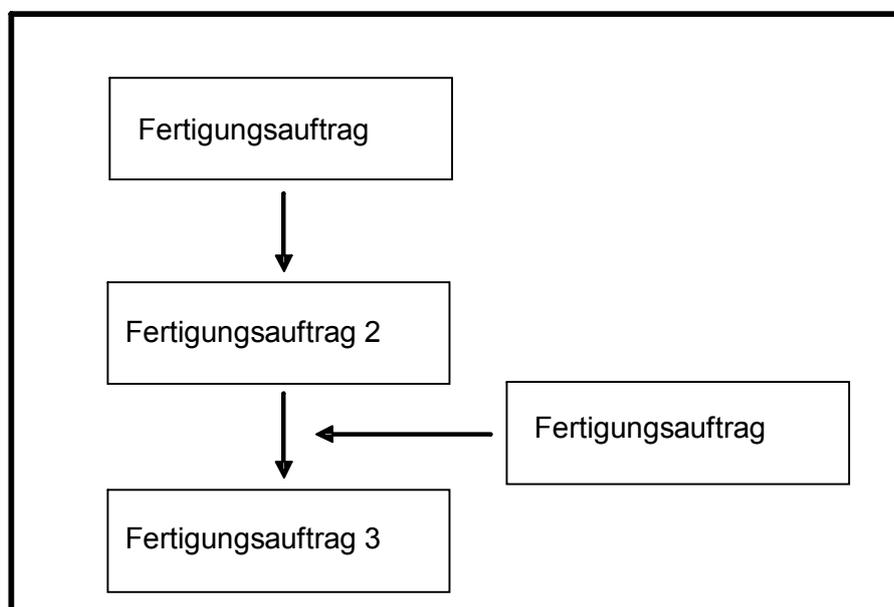
Bei einem großen Auftragsvolumen sind Erstellungs- sowie Verwaltungsaufwand für projektorientierte Fertigungsaufträge verhältnismäßig sehr gering. Problematisch dagegen ist die Organisation und Verwaltung von Fertigungsaufträgen bei Unternehmen, die sich auf der Skala zwischen großformatiger Einzelfertigung und Massenproduktion positioniert haben. Unternehmen, die eine kundenorientierte Anpassung eines Massenartikels anbieten, haben in der Praxis mit erheblichen Schwierigkeiten fertig zu werden, den Aufwand für die Pflege von Fertigungsaufträgen in angemessenen Grenzen zu halten. Eine strikte Verfolgung des an sich logischen Grundsatzes, dass jedes Produkt im Rahmen eines Fertigungsauftrages hergestellt wird, würde bedeuten, dass jede noch so kleine Anpassung am Produkt im Auftrag des Kunden einen separaten Fertigungsauftrag entstehen lassen würde. Dies würde auf der Seite des betrieblichen Controllings erneut die Aufwendungen für die Erstellung der gesamten Kette der Kostenzuordnungen (Produktionsschritte, Kostenstellen) auslösen.¹⁷⁸

¹⁷⁷ In dem Zusammenhang sind auch „Stücklisten“ zu nennen. Die – um das genau dargestellt zu haben – eine untergeordnete Struktur eines Fertigungsauftrags darstellen. Das sind Übersichten der Elemente herzustellender Produkte. Sie sind aus der Produktstruktur abgeleitet und sind quasi die Zutatenliste eines Produktes. Es wird unterschieden zwischen: Mengenstückliste: Alle Produktteile (Baugruppen) werden mit ihrer Menge aufgelistet, ohne die Produktstruktur weiter aufzugliedern; Strukturstückliste: Darstellung der Produktteile (Baugruppen) und ihrer Mengen; Baukastenstückliste: Ähnlich wie Strukturliste, jedoch übersichtlicher. Es werden nur die Unterebenen jeweiliger Produktteile (Baugruppen) angegeben. Vgl. Eversheim, Walter; Schuh, Günther: Produktion und Management, Teil 1, 1996, S. 7-46 f.. Damit sind Fertigungsaufträge sozusagen Anweisungen, eine gegebene Stückliste samt der benötigten Materialien und Arbeitsschritte im Produktionsprozess zu realisieren.

¹⁷⁸ Die Aufgaben dieses sog. „Produktionscontrollings“ "umfassen im einzelnen die Systemgestaltung, d.h. den Aufbau und die Anpassung des Produktionsplanungs-, Produktionssteuerungs- und

Solange die meisten Produktanpassungen an einen oder einigen wenigen Produktionsabschnitten vorgenommen werden, erhält man eine handelbare Lösung durch Verschachtelung von Fertigungsaufträgen untereinander, wie folgende Abbildung zeigt.

Abbildung 15 Verschachtelung von Fertigungsaufträgen

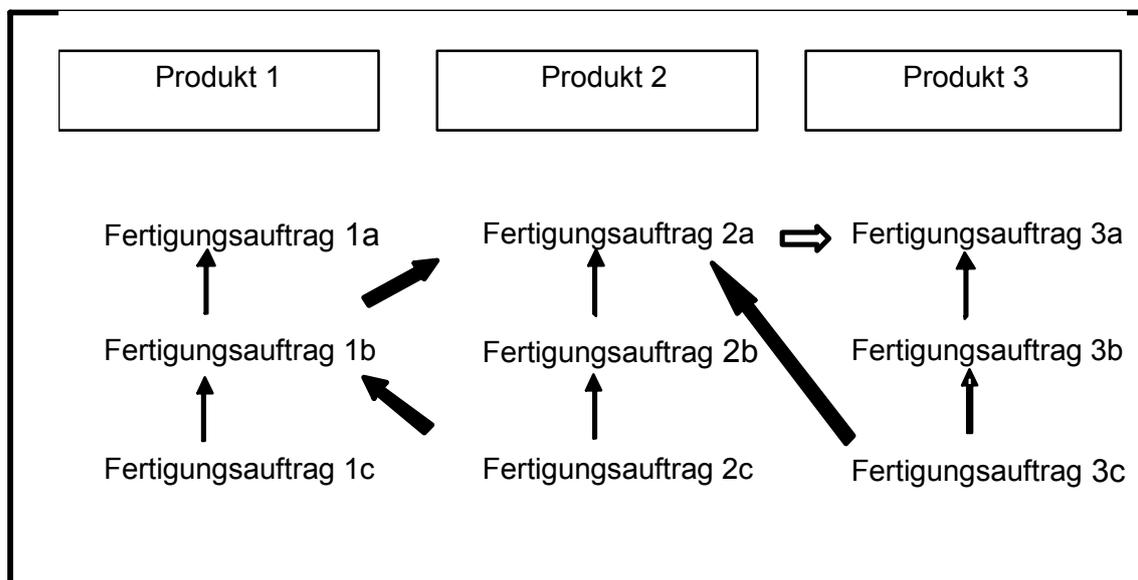


Die Implementierung der oben dargestellten Struktur führt zumindest zu einer geringfügigen Erhöhung des Verwaltungsaufwandes, da vor Beginn eines neuen Fertigungsauftrages (eines Produktionsschrittes) der vorangegangene Fertigungsauftrag im System „abgeschlossen“ werden muss. Dies ist mit der Entstehung eines Zwischenproduktes gleichzusetzen, dass zusätzlich noch in die Lagerverwaltung aufgenommen werden muss. Von dieser Seite her sind also noch zwei zusätzliche Buchungoperationen in der Materialwirtschaft notwendig: Wareneingang in einem Zwischenlager nach Abschluss des vorangegangenen Fertigungsauftrages und Warengang zu Beginn des darauf folgenden Produktionsschrittes (der nachfolgende

Fertigungsauftrag).¹⁷⁹ Die Nachteile eines solchen Produktionsmodells werden in der Praxis darin gesehen, dass die meisten handwerklich orientierten Mitarbeiter in der Produktion verhältnismäßig mühsam das Know-how sowie die Konsequenz in der Bedienung eines EDV-Systems zwischen den einzelnen Produktionsschritten zu entwickeln in der Lage sind.

Das präsentierte Modell einer statischen Verknüpfung der einzelnen Fertigungsaufträge scheidet jedoch endgültig dann, wenn ein Hersteller an jedem bzw. an relativ vielen Produktionsschritten eine kundenorientierte Anpassung der Produktion anbietet. Würde man konsequent alle Produktionsschritte samt der Veränderung des Produktionsablaufs sowie der Zwischenlager abbilden wollen, so wäre eine Vervielfachung der Anzahl der Produkte (durch Zwischenprodukte und Halbfabrikate), eine Vervielfachung der Materialbewegungen (Warenein- und -ausgänge zwischen den Fertigungsaufträgen) und letztendlich eine Vervielfachung der Anzahl der Fertigungsaufträge mit unüberschaubaren Verknüpfungen unvermeidbar.¹⁸⁰

Abbildung 16 Unübersichtliche Struktur der Fertigungsaufträge



Um dieser enormen Belastung zu entgehen, verzichten viele Unternehmen auf die genaue Abbildung der Produktionsprozesse bei sehr stark individualisierten Aufträ-

¹⁷⁹ Weitere Ausführungen zum Thema „Zwischenprodukte“ findet man bei: Dyckhoff, Harald; Spengler, Thomas: Produktionswirtschaft, 2005, S. 145. Weitere Ausführungen zum „Zwischenlager“ liefert: Nebl, Theodor: Produktionswirtschaft, 2001, S. 258.

¹⁸⁰ In diesem Zusammenhang ist auch darauf hinzuweisen, dass beim suboptimalen Aufbau des Produktionsprozesses sowie der Losgrößen (Umrüstungs-)Kosten entstehen. Vgl. ebenda S. 491 ff..

gen. In solchen Betrieben spricht man da gelegentlich von einer „menschen- und vertrauensorientierten“ Verwaltung der Produktion. Dieser auf den ersten Blick gut erscheinende Verwaltungsansatz der Produktion bedeutet jedoch in der Praxis, dass die Kommunikation zwischen den einzelnen Hierarchien im Unternehmen, d. h. Produktionsleitung, Leitung des jeweiligen Produktionsabschnittes und den ausführenden Mitarbeitern, enorm steigt. Die jeweiligen Ausgangsprodukte und deren Verarbeitung werden von der höchsten bis zur niedrigsten Hierarchieebene mündlich oder ggf. mit Hilfe anderer Dokumente (Notizzettel, Word- oder Exceldateien, einfache Mails) transportiert. Diese Form der Strukturierung des Produktionsbereiches mag in manchen Betrieben im Endergebnis erfolgreich sein. Dieser Eindruck, dem auch oft die Geschäftsführung verfallen ist, entsteht jedoch nicht selten dadurch, dass die Kosten der mündlichen und schriftlichen Erläuterungen kaum berücksichtigt werden. Eine sehr präzise Erfassung und Abgrenzung solcher Aufwendungen wäre auch aus meiner Sicht zugegeben sehr schwierig durchführbar. In der Praxis decken oft erst mehrere sehr penibel durchgeführte Interviews mit leitenden Angestellten der Produktion auf, dass deren Alltag beinahe ausschließlich aus Kommunikation zu untergeordneten Stellen besteht, denen die im Auftrag vereinbarten Produktionsbesonderheiten und letztendlich die vereinbarte Abnahmequalität des Produktes nicht selten mehrfach erläutert werden muss.

Eine geeignete Lösung der oben beschriebenen Problematik bietet eine interaktive Erstellung von Fertigungsaufträgen. Der gesamte Produktionsprozess eines Unternehmens wird sinnvoll in kleinstmögliche Abschnitte unterteilt. Bei Eingabe eines Produktionsauftrages (ggf. bereits bei der Auftragserfassung im kaufmännischen Sinne) sucht das System die zur Herstellung erforderlichen Materialpositionen und Tätigkeiten aus dem gesamten Produktionsprozess. Dies geschieht nach dem Bausteinprinzip, wobei die Elemente im Vorfeld genau definiert sein müssen.

Die Lösung solcher Dilemmata einer hochkomplexen und dazu noch mit dem Individualisierungsanspruch ausgestatteten Produktion wird in der Praxis oft über die so genannten Chargenmerkmale erreicht. Ein Produkt (EDV-technisch als eine Materialnummer innerhalb von Verkaufsartikeln) wird nicht mit allen Details fest definiert, sondern dort, wo Kundenwünsche durch entsprechende Anpassung in der Produktion berücksichtigt werden müssen, werden Toleranzbandbreiten vorgegeben. Die einfachste Anwendung dieser Methode wird in folgenden Abbildungen dargestellt.

Abbildung 17 Toleranzgruppen und Chargenausprägung

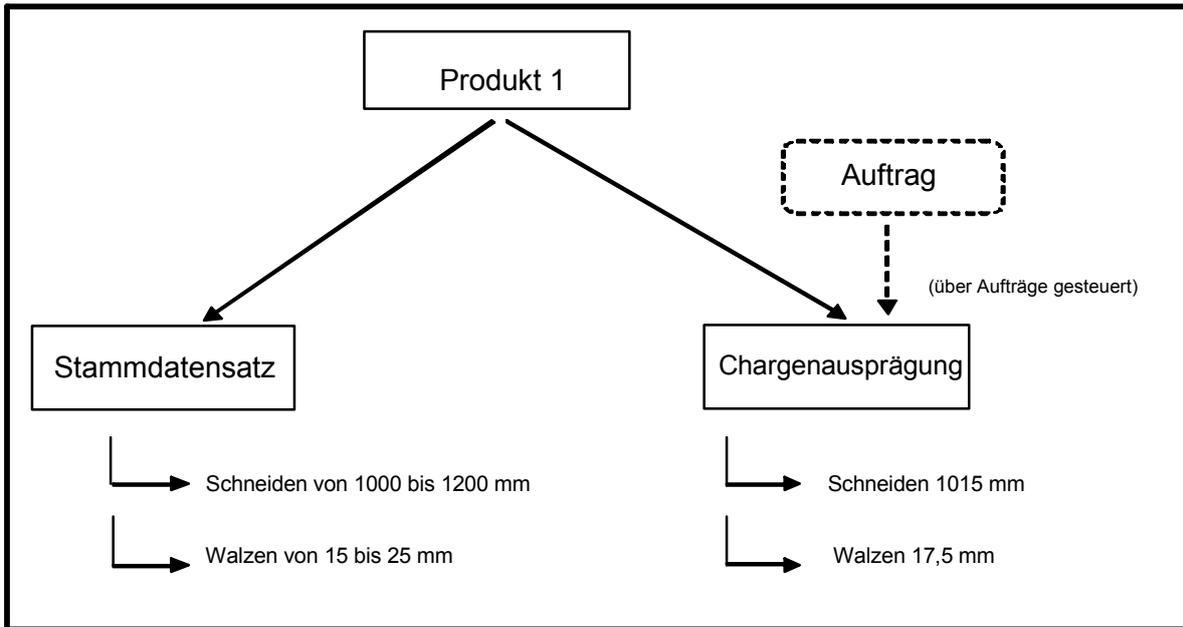
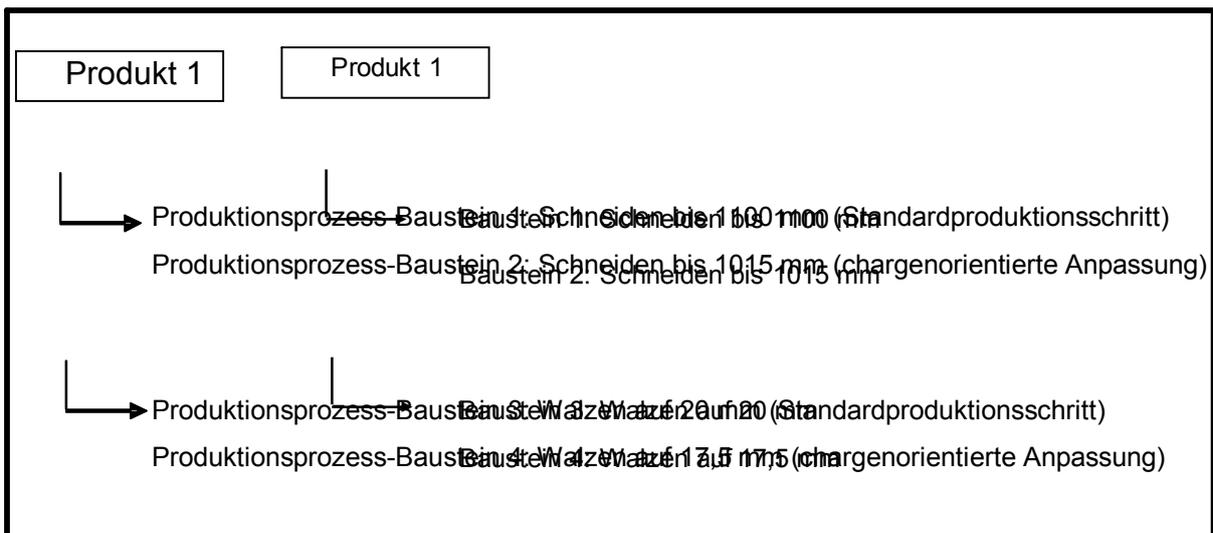


Abbildung 18 EDV-Systemseitige Umsetzung des Fertigungsauftrags



Die hier an diesem Beispiel etwas willkürlich gewählten Produktionsbausteine werden in der Praxis den technischen Möglichkeiten eines Produktionsvorganges entnommen. So wird die maschinelle Verarbeitung hinsichtlich der Aufmasse, Geschwindigkeiten, Qualitäten und aller anderen notwendigen Parameter, die im Einzelfalle heranzuziehen sind, EDV-technisch abgebildet.

Das Rentabilitäts- und Risikomanagement bedeutet dann gerade in einer gemischten Produktion zwischen großformatiger Einzelaufträge und Massenherstellung eine richtige Strategie in der Steuerung und Verwaltung von Fertigungsaufträgen und Stück-

listen. Dies ist ein entscheidender Faktor, um einen geordneten und nachvollziehbaren Ablauf der Fertigungsprozesse zu gewährleisten.

3.3.3.2 Produktionsfeinplanung und –steuerung

Ein Fertigungsplan betrachtet Produktionsprozesse aus der Sicht des Ergebnisses, das am Ende ein Produkt oder eine Dienstleistung (z. B. Veredelung) hervorbringen soll.¹⁸¹ Diese Sicht ist unerlässlich, um eine zielführende Reihenfolge der Arbeitsschritte zu definieren.

Produktionsfeinplanung und –steuerung (PPS) befasst sich hingegen mit der Koordination von mehreren nebeneinander oder hintereinander ablaufenden Produktionsprozessen.¹⁸² Hierbei werden u. a. folgende Probleme aufgegriffen¹⁸³:

- Optimale Ausnutzung von Produktionskapazitäten
- energie-, abnutzungs- und schadstoffsparende Produktion
- Reduzierung der Umrüstzeiten der Produktionsanlagen
- Einhaltung der Qualität
- Einhaltung der Liefertreue

Kleinere Betriebe versuchen diese Fragen meistens anhand von Erfahrungswerten zu lösen. Von einem Produktionsleiter wird erwartet, dass er in der Lage ist, anhand der Kundenaufträge und deren Liefertermine eine optimale Reihenfolge der Fertigungsaufträge und der Einhaltung der erforderlichen Sparsamkeit der Ressourcen vorzugeben.

Nach meinen Praxiserfahrungen wird diese Aufgabe von den Verantwortlichen häufig zufrieden stellend erfüllt, leider jedoch nicht mit dem absoluten, mathematisch nach-

¹⁸¹ Das Produktionsplanungssystem soll "gewährleisten, daß die von den Kunden ausgehende Nachfrage mit dem vorhandenen Bestand an Ressourcen befriedigt werden kann". Günther, Hans-Otto, Tempelmeier, Horst: Produktion und Logistik, 2000, S. 143 f..

¹⁸² "PPS-Systeme (...) folgen einem einheitlichen Sukzessivplanungskonzept." Günther, Hans-Otto, Tempelmeier, Horst: Produktion und Logistik, 2000, S. 315. "PPS bezeichnet [die] Planung, Steuerung und Überwachung der Produktionsabläufe von der Angebotsbearbeitung bis zum Versand unter Mengen-, Termin- und Kapazitätsaspekten." Thommen, Jean-Paul; Achleitner, Ann-Kristin: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 2003, S. 372.

¹⁸³ Aufgaben der PPS sind die Folgenden: Produktionsprogrammplanung (was soll hergestellt werden?), Mengenplanung (wie viel soll hergestellt werden?), Termin- und Kapazitätsplanung (was soll und kann bis wann hergestellt werden?), Auftragsveranlassung (Auftragsfreigabe & Einsteuerung in den Produktionsprozess), Auftragsüberwachung (Kontrolle, Soll-/Ist Analysen des Produktionsprozesses). Vgl. Nebl, Theodor: Produktionswirtschaft, 2001, S. 530 ff..

weisbaren Optimum.¹⁸⁴ Eine Untersuchung eines aufgenommenen Produktionsplanungsstatus mit den wissenschaftlichen Regeln über die Methode der „Linearen Optimierung“ zeigt nicht selten, dass bei der Produktionsfeinplanung Optimierungspotenziale zumindest z. T. unberücksichtigt geblieben sind.

Unter der Verwendung professioneller EDV-Werkzeuge ist eine Erstellung von Optimierungsmodellen verhältnismäßig einfach, allerdings nur dann, wenn man von einer momentanen Aufnahme der Aufträge und Produktionsbedingungen ausgeht.

Deutlich komplexer ist diese Problematik, wenn die mathematisch beste Lösung im laufenden Betrieb gefunden werden soll. Die Zeitkomponente erzwingt eine Betrachtung des Produktionsplanungsprozesses nach den Prinzipien einer rollierenden Optimierung. Eine zu einem bestimmten Zeitpunkt vorgenommene Produktionsfeinplanung erweist sich spätestens nach dem Eingang eines neuen Kundenauftrags als überprüfungswürdig.¹⁸⁵ Weitere mathematische Restriktionen können sich aus den Gegebenheiten der Lagerhaltung (Einkaufslager und Verkaufslager) bzw. Just-In-Time-Lieferungen sowie Kapazitätseingaben für den Transport und die Logistik ergeben. Alle mathematisch darstellbaren Bedienungen können zwar in einer professionellen Software abgebildet werden, diese verkomplizieren einen täglichen Einsatz der optimierten Lösung jedoch enorm.¹⁸⁶

Die Grenzen von Softwareprodukten dieses wissenschaftlich hoch anspruchsvollen Gebietes werden in der Regel erst in Konfliktsituationen sichtbar. Wird durch eine unvorhergesehene Situation eine mathematisch definierte Restriktion verletzt, so könnte vom Rechner eine mathematisch zwar richtige, aber dennoch wirtschaftlich unkalkulierbare Lösung vorgeschlagen werden. Im Falle einer verspäteten Abholung der Ware aus dem Verkaufslager, unter der Prämisse dass das Lager dadurch keine

¹⁸⁴ Daher „setzen sich PPS-Systeme in der Praxis immer mehr durch, da sich gezeigt hat, daß sie i. d. R. gegenüber "klassischen" Methoden zu einer deutlichen Verringerung der Durchlaufzeiten und der Lagerbestände führen.“ Kahle, Egbert: Produktion, 1996, S. 226.

¹⁸⁵ Vgl. Heinen, Edmund: Industriebetriebslehre, 1991, S. 582.

¹⁸⁶ Grundsätzlich liegen die Grenzen von PPS-Systemen - und somit auch der entsprechenden Software - in den Annahmen ihrer Programmierungsmodelle. So basieren bspw. Verfahren der linearen Optimierung auf deterministischen Annahmen, wie gegebene Nachfragemengen, keine Kapazitätsgrenzen, konstante Produktionszeiten etc. Werden komplexere Modelle verwendet, so wird eine komplexere Datenbasis benötigt, deren Erhebung, Eingabe und Pflege wiederum zu einem Risiko- und Kostenfaktor werden kann, insbesondere wenn diese unzulänglich sind. Vgl. Thonemann, Ulrich: Operations Management, 2005, S. 331. Um PPS-Systeme flexibel und benutzerfreundlich zu gestalten, sollte Folgendes beachtet werden: einheitliches Maskenformat aller Module, direkte Funktionswahl, einheitliche Tastenbelegung, Kurzhilffunktion, Matchcodes, Maskengenerator zur Bedürfnisanpassung. Vgl. Fandel, Günter; Francois, Peter; Gubitz, Klaus-Martin: PPS-Systeme, 1994, S. 461. Wöhe empfiehlt bei Problemen der flexiblen PPS-Anpassung die Verwendung grafischer Lösungsverfahren, wie GANTT-Diagrammen, da sie schnell und einfach zu handhaben sind und zumeist zu zufrieden stellenden Lösungen führen. Vgl. Wöhe, Günter: Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 2002, S. 435.

freien Kapazitäten ausweisen kann, könnte ein Vorschlag ergehen, die Produktion anzuhalten.¹⁸⁷ Bei einem vollautomatisierten Entscheidungsprozess – der bei einigen der modernsten Produktionsanlagen als Verknüpfung zwischen Produktion und Lagerwirtschaft bereits seit mehr als 10 Jahren auf dem Markt eingesetzt wird¹⁸⁸ – würde der Produktionsvorgang sogar automatisch unterbrochen werden. Unabhängig davon, dass eine Reihe von Ausgleichsmöglichkeiten als Nebenbedingungen definiert werden kann¹⁸⁹, verbleibt an dieser Stelle das zu lösende Problem der rentabilitäts- und risikoorientierten Handlungsalternativen.

Dieses Beispiel fortführend müsste also die Frage heißen, welche Entscheidungsalternative bevorzugt werden soll: Sollen etwa Sonderangebote unterbreitet werden, damit das Lager schnell entleert werden kann? Sollen teurere Lager-Alternativen schnellstmöglich extern gesucht werden? Ist vielleicht ein Produktionsstopp doch die wirtschaftlichste und damit eine angemessene Entscheidung? Sollen hierbei Mitarbeiter und Lieferanten des Betriebes informiert werden? Letztendlich wäre auch die Frage der rechtlichen Konsequenzen und Sanktionen gegenüber dem Verursacher zu überlegen. Wären aber aufgrund einer rechtlichen Auseinandersetzung infolgedessen Image-Schäden und Konsequenzen im Bereich des Kunden-Managements zu befürchten? Es sind nur einige der zahlreichen Verkettungen von messbaren und nicht messbaren Verknüpfungen anbei aufgeführt, die alle in der betrieblichen Realität berücksichtigt werden müssen. Um es einmal gerade auf das praktische Dilemma zu bringen, führen Überlegungen über die Erreichung/Aufrechterhaltung einer angemessenen Rentabilität nicht selten selbst zur Aufstellung von rentabilitätsbezogenen Fragen hinsichtlich der Untersuchungstiefe einer gegebenen Situation bezüglich der Rentabilitäts- und Risikoanalysen.¹⁹⁰ Diesen Effekt könnte man als „Rückkopplung“ bezeichnen.¹⁹¹

¹⁸⁷ Grundsätzlich gilt ein negativer Zusammenhang von Produktivität und Flexibilität. D. h. voll automatische Produktionsanlagen sind im Regelfall als produktivste Produktionsform anzusehen, die aber über eine geringere Flexibilität verfügen als teilautomatische oder manuelle Prozesse. Genauere Aussagen dazu können aber nur bei Betrachtung individueller Produktionsprozesse und -anlagen getroffen werden. Vgl. Eversheim, Walter; Schuh, Günther: Produktion und Management 3: Gestaltung von Produktionssystemen, 1999, S. 10-33. Blohm et al. behaupten allerdings, dass der Produktivitäts-Flexibilitätsgegensatz automatisierter Produktionsprozesse durch die so genannte "flexible Automatisierung", die auf der Computerisierung von Anlagen beruht, entschärft oder gänzlich aufgelöst werden kann. Vgl. Blohm, Hans; Beer, Thomas; Seidenberg, Ulrich; Silber, Herwig: Produktionswirtschaft, 1997, S. 240.

¹⁸⁸ Mit Ausnahme der Maschinensteuerung, Kontrolle und Überwachung sowie der Instandhaltung sind nach momentanem Technikstand alle Teilbereiche von Produktionsprozessen einer Automati-sation zugänglich. Vgl. Nebl, Theodor: Produktionswirtschaft, 2001, S. 59 f..

¹⁸⁹ Z. B. über weitere temporäre Lagerkapazitäten.

¹⁹⁰ Der Berechnungsaufwand der Risikoanalyse, und somit ihre Kosten, sind zumeist hoch. Vgl. Adam, Dietrich: Investitionscontrolling, 2000, S. 368.

¹⁹¹ Dieser Begriff wird interessanter Weise in der Betriebswirtschaftslehre kaum benutzt und kommt ei-gentlich aus den Ingenieurwissenschaften. Siehe zur "Rückkopplung" aus ingenieurwis-senschaftlicher Sicht z. B. Stiny, Leonhard: Grundwissen Elektrotechnik, 2003, S. 420 ff..

Abschließend bleibt also festzuhalten, dass sowohl zur Risikominderung als auch zur Renditesteigerung ein wohl durchdachtes, EDV-gestütztes und gut implementiertes Produktions- und Steuerungssystem kaum mehr wegzudenken ist. Auch wenn deren Anschaffung für kleinere Betriebe mitunter eine hohe Hürde darstellen kann, so ist bereits mittelfristig mit einem kostensenkenden Effekt zu rechnen. So fließen nicht nur die Informationsströme im Unternehmen zuverlässiger und schneller, sondern es können auch Kundenwünsche besser beachtet werden. In Unternehmen der Investitionsgüterindustrie gibt es Fälle, bei denen die Produktionssteuerungs-EDV eine Schnittstelle zu entsprechender Software der Kunden und Lieferanten aufweist. Dadurch können die Kunden, angefangen von Fertigungsaufträgen über die technische Einstellung der Maschinen bis hin zur zeitlich geplanten Auslieferung des Produkts, in die Prozesse des Betriebes – nach Genehmigung der entsprechenden Instanzen – eingreifen.

3.3.3.3 Darstellung der Produktionskosten

Die Steuerung der Produktion kann als ein Ergebnis der wirtschaftlichen Prioritätensetzung des Risiko- und Rentabilitätsmanagements im Unternehmen verstanden werden. Das Endergebnis der betrieblichen Produktionsfeinplanung wird sich auf lange oder bereits kurze Sicht in den Produktionskosten zum Ausdruck bringen.¹⁹²

Die Grundsatzfrage lautet an dieser Stelle: Welche Genauigkeit sollte bei Aussagen über Produktionskosten vom Management erwartet werden? Dieser Maßstab der Genauigkeit entscheidet zugleich darüber, wie die Systematik der Kostenaufteilung und die besondere Problematik ihrer Aktualisierung gelöst werden muss.

Die Darstellung der Produktionskosten richtet sich grundsätzlich nach den Anforderungen des Managements und berücksichtigt in der Regel auch die Gegebenheiten einer Branche. Die allgemein bekannten Controlling-Regeln in Form von Kostenstellen- und Kostenträgerrechnung bieten genügend Ansatzmöglichkeiten aus denen das bestgeeignete Controlling-Konzept kreiert werden kann.

3.3.3.3.1 Aufteilung und Zuordnung

Ohne auf die wissenschaftliche Grundregeln des Controllings näher eingehen zu wol-

¹⁹² "Die PPS (...) ermöglicht damit eine kostengünstige Produktion." Nebl, Theodor: Produktionswirtschaft, 2001, S. 534.

len um den Managementblick dieser Arbeit nicht verdecken, soll an dieser Stelle darauf hingewiesen werden, dass allein schon die Zuordnung der anfallenden Kosten nach dem Verursacherprinzip¹⁹³ in der Praxis oft zu erheblichen Problemen führt. Die hiermit angesprochene Abgrenzungsproblematik wird besonderes deutlich, wenn man sich ein Unternehmen mit sehr komplexen Arbeitsprozessen vorstellt. Die entscheidenden Schwierigkeitsfaktoren der Kostenstellenabgrenzung bestehen zunächst in der theoretischen Aufstellung von Aufteilungsregeln und anschließend in deren praktischer Umsetzung. Vor dem verhältnismäßig klaren Postulat einer verursachergerechten Kostenaufteilung sind bei einer näheren Betrachtung also zahlreiche Problemfelder erkennbar. Die hiermit angesprochene Problemstellung lässt sich nicht nur auf die allgemein bekannten Fragen des Controllings reduzieren:¹⁹⁴

- Wie sollten die Gemeinkosten der Verwaltung zugeordnet werden?
- Wie sind die Gemeinkosten der Fertigung zu behandeln?
- Wie genau müssen die Einzelkosten der Fertigung ermittelt werden?

Je tiefer betriebliche Prozesse analysiert werden, desto schwierigere Aufteilungs- und Erhebungsproblematiken kommen hinzu. Anbei einige Beispiele aus dem Bereich „Lagerwirtschaft“, die nicht gerade triviale Fragen „ob“ und dann „wie“ eine verursachergerechte Kostenzuordnung erfolgen sollte, nach ziehen müssen.¹⁹⁵

Tabelle 21 Kosten betrieblicher Prozesse und ihre Verrechnungsprobleme

Betriebliche Prozesse	Fragestellung
------------------------------	----------------------

¹⁹³ Das Verursachungsprinzip ist (neben dem Tragfähigkeits- und Durchschnittsprinzip) ein Prinzip der Kostenverrechnung, bei welchem "Die Bezugsgrößen mit genau den Kosten belastet [werden], die sie auch verursacht haben." Thommen, Jean-Paul, Achleitner, Ann-Kristin: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 2003, S. 444 f..

¹⁹⁴ Die Kostenrechnung ist ein Teilgebiet des -operativen- Controllings. Horváth nennt die "Zurechnung der Kosten und Leistungen auf bestimmte Bezugsgrößen" als eines der Hauptproblembereiche des Controllers bei der Gestaltung eines Systems der Kostenrechnung. Bezugsgrößen (also Objekte zu Verrechnungszwecken) können sein: Verantwortungsbereiche, Produkte, Perioden. Vgl. Horváth, Péter: Controlling, 2003, S. 479 ff.. Weber ordnet Fragen der Einzel- und Gemeinkosten den Systemen der Vollkostenrechnung zu und siedelt sie dort im Bereich der Kostenartenrechnung an. Als Ausgangspunkt der Kostenartenrechnung sieht er die Zurechnung der Kosten zu den Einzel- und Gemeinkosten und somit auch ihre Festlegung. Kritisch merkt er an, dass die Vollkostenrechnung im Controlling kaum über sinnvolle Einsatzfelder verfügt. Vgl. Weber, Jürgen: Einführung in das Controlling, 2004, S. 194 ff..

¹⁹⁵ Eine besondere Problematik der Kostenverrechnung ergibt sich beispielsweise für das Logistikcontrolling dadurch, dass die Logistik eine betriebliche Querschnittsfunktion ist, so dass diesem Prozess kaum Kostenstellen und Kostenplätze zuzuordnen sind. Dies liegt bspw. daran, dass innerbetriebliche Transportprozesse oftmals unterbrochen werden müssen (z.B. zwecks Qualitätssicherung, Kommissionierung usw.) und Wechselwirkungen zwischen den logistischen und den nicht logistischen Leistungen auftreten. Vgl. Lindner, Otto; Piringer, Heiko: Logistik-Controlling. Kritische Analyse, Zielsetzung und Strategiebeobachtungen, 1990, S. 213 f..

Trotz mehrerer Lager in einem Unternehmen werden Materialien – aus Praktikabilitätsgründen – an vielen Orten vorgehalten, um bei Bedarf sofort für Monteure und Handwerker greifbar zu sein. Für das Gesamtunternehmen erreicht dieser „schwarze“ Lagerbestand einen nicht unwesentlichen Umfang.	Ist die Reduzierung des Lagerbestandes und der zu erfassende Aufwand gerechtfertigt? Oder handelt es sich lediglich um ein „Zwischen-Lager“, das dem Vorratsvermögen zuzurechnen ist ohne jegliche Auswirkungen auf die Gewinn- und Verlustrechnung?
Auf einem großen Betriebsgelände wird die Versorgung mit Werkstoffen und Ersatzteilen von einem Zentral-Lager aus rund um die Uhr ausgeführt.	Welcher Kostenstelle sollten die Aufwendungen der Transportmitteln sowie des herumfahrenden Personals zugerechnet werden? Wie soll das Kriterium der Kostenaufteilung aussehen? Liegen die Daten der innerbetrieblichen Transporte einer entsprechenden Kostenaufteilung detailliert vor?
Ein modernes voll-automatisch gesteuertes Lager wird für die Aufbewahrung von Erzeugnissen mehrere Produktionslinien in Anspruch genommen.	Wie soll die Kostenaufteilung aussehen, wenn sich der Bestand von Produkten einzelner Gruppen stündlich verändert?

Zusammenfassend könnte die Faustregel aufgestellt werden, dass eine größere Flexibilität im Einsatz betrieblicher Ressourcen innerhalb der unterschiedlichen Bereiche im Unternehmen die Abgrenzung und Zuordnung der Kosten hinsichtlich der theoretischen Regeln und/oder deren praktischer Umsetzbarkeit erschwert. Im Umkehrschluss kann behauptet werden, dass eine verhältnismäßig unflexible Zuordnung der Arbeitsressourcen die Abgrenzung der Kostenstellen vereinfacht. Die Lösung dieses Problems in der Praxis liegt – erfahrungsgemäß – in der Suche eines „goldenen Mittelweges“: Der Aufwand der Kostenermittlung sollte mit dem Erkenntniszugewinn einer exakteren Kostenberechnung in einem ausgewogenen Verhältnis stehen.¹⁹⁶

Der Einsatz von Arbeitsressourcen in Betrieben wird i. d. R. durch einen sehr hohen Flexibilitätsanspruch geprägt. Um zeitlich beschränkte Änderungen in der Ressour-

¹⁹⁶ Grundsätzlich gilt natürlich die (triviale) Aussage, dass im Einzelfall zu entscheiden ist, wie fein die Kosten abgegrenzt und verursachungsgerecht erfasst bzw. verrechnet werden können. Die Schaffung und Feingliederung von Kostenstellen muss dem individuellen Kontrollbedürfnis der Unternehmen entsprechen. Dabei gilt: Je feiner die Gliederung, desto mehr Kostenkontrolle, aber auch desto mehr Aufwand (für Kontierung, Abrechnung usw.). Pro Kostenstelle sollte es nur einen Kostenverantwortlichen geben, um Kompetenzüberschneidungen zu vermeiden. Außerdem sollte der Zusammenhang zwischen Kosten der Kostenstelle und ihrer Beschäftigung möglichst proportional sein. Vgl. z. B. Heiner, Heinz-August: Praxishandbuch Kostenrechnung, 1990, S. 64, 97 f.. Haberstock nennt mit den Hilfs- und Betriebsstoffen Leim, Schrauben, Lacke usw. Beispiele für Kosten, die zwar direkt zurechenbar wären (=Einzelkosten), die aber aus Vereinfachungsgründen wie Gemeinkosten behandelt werden sollten (=unechte Gemeinkosten). Vgl. Haberstock, Lothar: Kostenrechnung I, 1998, S. 57. Bei Kuppelprodukten, die v.a. in der Rohstoffproduktion anfallen (Bsp. Erdöl: Benzin, Heizöl, Gase etc.) empfiehlt Eisele aufgrund der Nichtzurechenbarkeit der Kosten das Verursachungsprinzip durch das Durchschnittsprinzip zu ersetzen. Vgl. Eisele, Wolfgang: Technik des betrieblichen Rechnungswesens, 2002, S. 733 f..

cenverwendung abzubilden, gibt es die Möglichkeit einer internen Kostenstellenverrechnung, auch „innerbetriebliche Leistungsverrechnung“ genannt.¹⁹⁷

Am Rande dieses Themas sei hinzugefügt, dass Kostenstellenverrechnungen in der innerbetrieblichen Finanzbuchhaltung sowie im Controlling zu nicht unerheblichen Mehraufwendungen führen können.¹⁹⁸ So müssen evtl. voreingestellte Kontenzuordnungen (in der Finanzbuchhaltung und im Controlling) vorübergehend geändert werden. Eine zweite Alternative der Kostenstellenverrechnungen bieten interne Aufwand-Umbuchungen (z. B. mittels Pro-Forma-Rechnungen), die die Aufwendungen als Ist-Kosten oder zu einem vereinbarten Stundensatz (interner Kostenstellenverrechnungssatz) an die anderen Unternehmensbereiche verrechnen.¹⁹⁹

Gerade die Problematik der Verrechnungsweise stellt in der Praxis eine große Herausforderung für das Management dar. Häufig gilt es, zwei entgegengerichtete Anforderungen miteinander zu verknüpfen. Auf der einen Seite muss ein Dienstleistungsfluss zwischen den einzelnen Fachbereichen gefördert werden. Auf der anderen Seite jedoch muss vermieden werden, dass ineffiziente Fachbereiche unbemerkt nicht dauerhaft Ressourcen anderer Fachbereiche beanspruchen.

Die internen Verrechnungspreise können daher als ein Instrument des Risiko- und Rentabilitätsmanagements genutzt werden.²⁰⁰ Das heißt, die Verrechnungspreise

¹⁹⁷ Die innerbetriebliche Leistungsverrechnung ist notwendig, wenn in Unternehmen außer Marktleistungen auch solche Leistungen erbracht werden, die nicht direkt in das Endprodukt eingehen, sondern im Laufe des Leistungserstellungsprozesses verwendet werden. Alle Verrechnungstechniken benötigen eine differenzierte Gliederung des Unternehmens in Kostenstellen. Vgl. Eisele, Wolfgang: Technik des betrieblichen Rechnungswesens, 2002, S. 683 ff.. Typische Kostenstellen für die interne Weiterverrechnung sind (Bsp. nach Eisele, ebenda, S. 685): 1. Allgemeiner Bereich: Stromerzeugung, Reinigungsabteilung, Werkschutz, Werksfeuerwehr, Kantine, Rechenzentrum, soziale Einrichtungen (Werksarzt, Werkstheater etc.). 2. Hilfskostenstellen: technisches Büro, F&E, Fertigungskontrolle, Labor, Arbeitsvorbereitung. 3. Hauptkostenstellen mit verrechenbaren Leistungen: selbst erstellte Maschinen, Werkzeuge, Gebäude.

¹⁹⁸ Es ist interessant zu erwähnen, dass renommierte Autoren zu dem Problem schweigen. So findet man keine Äußerungen dazu bspw. bei: Haberstock, Lothar: Kostenrechnung I, 1998; Eisele, Wolfgang: Technik des betrieblichen Rechnungswesens, 2002; Wöhe, Günter: Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 2002; Heiner, Heinz-August: Praxishandbuch Kostenrechnung, 1990.

¹⁹⁹ Hinzuweisen ist allerdings auf das Problem, dass die Hilfskostenstellen selber auch untereinander Leistungen austauschen und ohne ein Rechnungssystem gar nicht wissen, wie sie von diesen liefernden Hilfskostenstellen belastet werden, da deren Gemeinkosten noch nicht ermittelbar sind. Selbst wenn sie keine Vorlieferanten hätten, könnten sie ihre Gemeinkosten doch erst am Ende der Abrechnungsperiode ermitteln und den einzelnen Empfängern aufbürden, so dass aus Sicht eines Vollkostenrechnungssystems (um das es ja in der Kostenstellenrechnung eigentlich geht), simples Verrechnen durch Rechnungschreiben nicht sinnvoll ist. Vgl. z. B. Haberstock, Lothar: Kostenrechnung I, 1998, S. 125 oder Eisele, Wolfgang: Technik des betrieblichen Rechnungswesens, 2002. S. 685.

²⁰⁰ „..ohne die Durchführung der ibL: sind die maßgebenden relevanten Kosten in vielen Fällen nicht feststellbar, ist keine aussagefähige Kostenkontrolle möglich, ist keine genaue Kalkulation möglich.“ Haberstock, Lothar: Kostenrechnung I, 1998, S. 125.

werden nicht nur mit den Ist-Kosten verknüpft, sondern um einen, eventuell geringfügigen, Zuschlag erhöht. Dadurch soll die Inanspruchnahme von betriebsinternen Ressourcen zwar nicht zu – meistens weit höheren – marktgerechten Preisen erfolgen, dennoch aber die betriebsinternen „Geschäftspartner“ zu einer effizienten Inanspruchnahme von Ressourcen bewegen.²⁰¹ In der Regel erfüllt das Instrumentarium der internen Kostenstellenverrechnung das vorgenommene Ziel einer „Disziplinierung“ der Einsätze von Ressourcen.

Abschließend sei bezüglich der Berechnung der Produkt-Stückkosten noch darauf verwiesen, dass die oben dargestellte Problematik hauptsächlich auf der Verwendung des Vollkosten-Ansatzes basiert. Damit ist die Berechnung der Stückkosten über direkt zurechenbare Einzelkosten (wie z. B. Akkordlöhne, direkt in das Produkt eingehende Vorprodukte oder Rohstoffe usw.) und indirekt über Gemeinkosten gemeint. An dieser Stelle wird deshalb noch in aller gebotenen Kürze – gerade auch mit Bezug zum Rentabilitätsmanagement – der Ansatz der sog. Teilkostenberechnung vorgestellt.²⁰² Hierunter versteht man die Stückkostenkalkulation mittels variabler und fixer Kosten. Erstere bezeichnen die direkt durch die Produktion einer Leistung verursachten Kosten, Letztere repräsentieren alle die Kosten, die auch ohne die Produktion der jeweiligen Leistung (zumindest) kurzfristig angefallen wären, wie (Verwaltungs-) Löhne, Mieten, Zinsen, Abschreibungen usw..

Der Vorteil bei dieser Betrachtung gegenüber der Vollkostenrechnung liegt nun insbesondere in der Preiskalkulation: Zusatzaufträge, für die noch Kapazitäten vorhanden wären, sind bereits „lohenswert“, wenn der Preis zumindest die variablen Kosten „+ X“ abdeckt. Der zweite Summand bezeichnet somit den Deckungsbeitrag, also der Teil der Umsätze, welcher auch der Deckung der – längerfristig determinierten – fixen Kosten dient. Auf diese Art und Weise können im geschilderten Fall die vorhandenen Kapazitäten effektiver genutzt und die Rentabilität, wenn auch in bescheidenerem Maße, erhöht werden. Langfristig müssen freilich „alle Kosten“, im Sinne der oben dargestellten Vollkosten-Kalkulation, getragen werden.

3.3.3.3.2 Aktualisierungsproblematik

Die Abbildung der Ist-Kosten, unabhängig davon, ob es sich hierbei um einen Produktionsbetrieb oder um ein Dienstleistungsgewerbe handelt, ist nicht selten mit erheblichen Schwierigkeiten verbunden, die mit der Genauigkeit der Ermittlung bzw.

²⁰¹ Man könnte eine derartige Controllingtechnik vielleicht als "verhaltensorientierte Leistungsverrechnung" bezeichnen.

²⁰² Siehe dazu ausführlich z. B. Haberstock, Lothar: Kostenrechnung I, 1998, S. 177 ff..

Erhebung zusammenhängen. Wenn man die exakten Kosten der Herstellung eines Produktes ermitteln würde, müsste man jede einzelne Handlung im Betrieb genauestens erfassen. Gerade im Bereich der Massenproduktion (Massengüter) erweist sich diese Anforderung als beinahe unmöglich. Der Grund hierfür sind meistens mangelnde Informationen, die die Erbringung von Leistungen betreffen. In der Praxis fehlt oft einfach die Zeit (gelegentlich aber auch die Motivation) der Mitarbeiter, eine derartig genaue Erfassung der erbrachten Arbeitsleistungen und der eingesetzten Materialien zu führen, die eine spätere exakte Auswertung ermöglichen würde.

Auch in solchen Unternehmen, die über modernste Technologien verfügen, in der die Maschinen die Arbeitsvorgänge, die durchgeführt werden, als Datensätze abspeichern, gibt es hinterher gelegentlich Probleme mit der Auswertbarkeit der Daten. Problematisch an dieser Stelle ist zum einen die Datenmenge, die – in der Regel – von modernen Produktlinien erfasst werden.²⁰³ Eine automatische Erstellung von Betriebsdaten protokolliert maschinell alle Vorgänge in einer Produktionsstraße. Die Informationen, die gespeichert werden, enthalten also i. d. R. den Beginn des Vorgangs, die Dauer der Durchführung, das Ende des Vorgangs, die Bezeichnung des Produktionsabschnittes und die Bezeichnung des Kostenträgers. Die eigentlichen Produktionskosten werden dadurch ermittelt, dass die Verbräuche mit einem vorher bestimmten Kostensatz multipliziert werden.

Wenn auch die Zuordnung der faktischen Kosten, wie z. B. der Energie- oder Materialverbrauch, verhältnismäßig genau möglich ist, sind bereits die Anteile der Gemeinkosten nur aufgrund einer bestimmten Schätzung zuzuordnen. Dies hat damit zu tun, dass solche „Verrechnungsstundensätze“ von einer bestimmten Produktionskapazität der Maschine oder einer Produktionsstraße ausgehen. Die angenommene Produktivität einer maschinellen Anlage beinhaltet, so weit es die Gemeinkostenanteile betrifft, eine Nutzungsschätzung der Kapazitäten, die die anfallenden Kosten erst teilbar macht. Die Anteile der Gemeinkosten an den Stückkosten der Fertigung (z. B. eine Stunde Arbeit einer Maschine) steigen, wenn weniger Produkte erarbeitet/hergestellt werden. Im Umkehrschluss fallen die Kosten, wenn eine maschinelle Anlage über die angenommene Produktivität hinaus genutzt wird.²⁰⁴

²⁰³ Weitere Ausführungen zum der "Betriebsdatenerfassung" liefern z. B.: Horváth, Péter; Reichmann, Thomas (Hrsg.): Vahlens Großes Controllinglexikon, 2003, S. 83 f.; Lebefromm, Uwe: Produktionsmanagement, 1997, S. 172 oder auch Hackstein, Rolf: Produktionsplanung und -steuerung (PPS), 1989, S. 232 ff..

²⁰⁴ An dieser Stelle sei angemerkt, dass die Unterscheidung von Gemein- und Einzelkosten auf dem Verursachungsprinzip beruht. Kapazitätsüberlegungen, insbesondere hinsichtlich der Kostenreagibilität bei Beschäftigungsschwankungen, bedingen ein Denken in fixen und variablen Kosten. Insofern sind hier die Fixkosten die Kosten, die bei gegebener Kapazität anfallen und zwar auch dann, wenn es keine Beschäftigung gibt (zumindest in kurzer Sicht). Gemeinkosten können fix oder variabel

Insoweit bleibt der Kostenansatz, mit dem einzelne Ressourcen verrechnet werden, nicht konstant, sondern unterliegt im Laufe der Zeit diversen kapazitätsbedingten Schwankungen. Diese sich kontinuierlich verändernden Abweichungen tangieren einige sehr wichtige Steuer- und Kontrollaspekte. So werden dadurch Plankosten²⁰⁵ (Kalkulationen) genauso wie das kalkulatorische Ergebnis eines bestimmten Arbeitsbereiches beeinflusst und unter bestimmten Bedingungen verfälscht. Auf der anderen Seite wird die Bewertungsproblematik (Ermittlung der Herstellkosten) für die im Lager verbleibenden Güter tangiert. Gerade aus diesem Grund schreibt das Steuerrecht vor, die Ermittlung der Herstellungskosten im Sinne einer Zuordnung der Gemeinkostenanteile nur nach dem Prinzip der Ist- und nicht Plan-Kostenrechnung vorzunehmen.²⁰⁶ Andernfalls würden Lagerbestände an fertigen und unfertigen Erzeugnissen verfälscht ausgewiesen werden.

Die Aktualisierungsproblematik ist in der betrieblichen Praxis sehr bekannt,²⁰⁷ da sie Grundsatzfragen aufwirft, die vom Management beantwortet werden müssen. An dieser Stelle kommt erschwerend hinzu, dass die Anforderungen an die Aktualisierung der Kostenerfassung im Controlling und in der betrieblichen Berichterstattung sowie in der Finanzbuchhaltung, die streng nach gesetzlichen Vorschriften gestaltet ist, völlig unterschiedliche Prinzipien verfolgen.

sein. Vgl. Wöhe, Günter: Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 2002, S. 1088 f. und Haberstock, Lothar: Kostenrechnung I, 1998, S. 58.

²⁰⁵ Plankosten (und zwar unabhängig ihrer Art) beruhen auf bestimmten Kosten- und Beschäftigungsannahmen. Sie werden im Rahmen einer Plankostenrechnung ex ante festgelegt. Eine folgende Istkostenrechnung ermöglicht ex post dann den Soll-/Istvergleich, was für eine Unternehmung einen Erkenntnisgewinn bedeuten kann.

²⁰⁶ Die bilanziellen Herstellungskosten entsprechen nicht dem betriebswirtschaftlichen wertmäßigen Kostenbegriff, da nicht-pagatorische Kosten (also Kosten, die nicht zu Auszahlungen führen, wie kalk. Abschreibungen, Zinsen usw.) nicht zur Bewertung herangezogen werden dürfen. Sie werden behandelt im Handelsrecht: § 255 HGB und im Steuerrecht: § 5 EstG, R 33 EstR. Vgl. Baetge, Jörg; Kirsch, Hans-Jürgen; Thiele, Stefan: Bilanzen, 2005, S. 200 ff.. Insofern basieren die Herstellungskosten -unter Beachtung des genannten Kostenbegriffes- auf der Istkostenrechnung, da nach dieser nur die tatsächlich angefallenen Kosten verrechnet werden. Vgl. Wöhe, Günter: Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 2002, S. 1086. Die Herstellungskosten werden wie folgt berechnet (Quelle: <http://de.wikipedia.org/wiki/Herstellungskosten>; Zugriff am 14.10.2007): FM (Fertigungsmaterial) + FL (Fertigungslöhne) + SEKF (Sondereinzelkosten der Fertigung) = handelsrechtl. Untergrenze nach § 255 II S.2 HGB + MGK (Materialgemeinkosten) + FGK (Fertigungsgemeinkosten) + SEKF (Sondereinzelkosten der Fertigung) + Abschreibung (verursachter Werteverzehr) [wenn nicht in MGK oder FGK enthalten, da sonst doppelte Erfassung] (Gemeinkosten sind jeweils anteilig in "angemessener Höhe" zu berücksichtigen) = steuerrechtliche Untergrenze + (anteilige) VwGK (Verwaltungsgemeinkosten) + (anteilige) freiwillige Sozialkosten [sofern sie denn nicht in GK drin sind] + (anteiliger) Aufwand für soziale Einrichtungen + (anteiliger) Aufwand für Altersversorgung = Handels- und steuerrechtliche Obergrenze. Bewertungsprinzipien: Herstellkosten sind nach dem Istkostenprinzip zu ermitteln (Ex Post).

²⁰⁷ Eine komplexe Umwelt bedingt die schnelle Aktualisierung der Informationen im Controlling. Empirische Studien ergaben, dass Entscheider eher an schnellen, evtl. spekulativen Informationen interessiert sind, als an richtigen. Vgl. Horváth, Péter: Controlling, 2003, S. 350.

Während die Planungssicherheit für spätere Kalkulationen von Aufträgen von den Plankosten ausgehen sollte, da schließlich künftige Aufträge zu einem profitablen Preis anzubieten sind, verfolgt die betriebliche Finanzbuchhaltung sowie der gesamte Bereich des Ex-Post-Controllings die Genauigkeit der Kostenansätze in der Vergangenheit.

In der Regel sind die Kostenansätze als Kontrollinstrumente in der Praxis aus den oben dargestellten Gründen nicht all zu genau, zumindest was die Gemeinkostenanteile angeht. Diesen Fehler versucht man jedoch in Bezug auf die Vergangenheit, d. h. unter anderem für die bilanziellen Bewertungszwecke, dadurch zu beseitigen, dass eine Abstimmung zwischen dem Controlling und der Finanzbuchhaltung bezüglich der Verrechnungssätze der Vergangenheit erfolgt.²⁰⁸

Hierbei gilt das Prinzip, dass die im Controlling ausgewiesenen Kosten unter keinen Umständen von den tatsächlich angefallenen Ist-Kosten abweichen dürfen. Im Detail bedeutet das, dass die Kostenansätze aus dem betrieblichen Controlling, die für Bewertungszwecke herangezogen worden sind, innerhalb der Finanzbuchhaltung mit den Ist-Kosten am Jahresende verglichen werden müssen.

Dieses Kontrollinstrumentarium führt sehr häufig zu Korrekturen der Bewertung, die sich auf die wertmäßigen Bestandspositionen auswirken. Nach der Korrektur innerhalb der Finanzbuchhaltung werden die Korrekturbuchungssätze an das betriebliche Controlling weitergeleitet. Hierdurch werden die Kalkulationen durch die so genannte Nachkalkulation entsprechend der Finanzbuchhaltung angepasst werden.²⁰⁹

Eine andere Methode, der Aktualisierungsproblematik zu entgehen, besteht darin, die Kostenansätze, die für die Darstellung der Produktionskosten herangezogen werden, nur und ausschließlich auf die Zuordnung direkter Einzel-Fertigungskosten zu

²⁰⁸ Die Finanzbuchhaltung ist ein Teilbereich des Rechnungswesens. Sie ist unternehmensextern ausgerichtet und dient der Dokumentation und Erfolgsermittlung. Ihre Arbeit ist v. a. handels- und steuerrechtlich determiniert. Der Controller muss Kenntnis über den Bilanz- und Bewertungsansatz haben, greift er auf diese Zahlen zurück. Allerdings bezieht sich das Controlling traditionell eher auf die Zahlen des internen Rechnungswesens und somit auf die Kosten- und Leistungsrechnung. Vgl. Horváth, Péter: Controlling, 2002, S. 436, 462 f.. Die Finanzbuchhaltung stellt dem Controlling Zahlen über bestimmte Sachverhalte zur Verfügung "und bildet insoweit hinsichtlich der controllingadäquaten Gestaltung eine 'black box'." Horváth, Péter; Reichmann, Thomas (Hrsg.): Vahlens Großes Controllinglexikon, S. 648. Sollte sich das Controlling der Zahlen der Finanzbuchhaltung bedienen, so ist darauf zu achten, dass die Erhebung dieser Zahlen auf einer völlig anderen Zielsetzung beruhen als es z. B. für kostenrechnerische Zwecke notwendig wäre. Vgl. Preißler, Peter: Controlling, 1996, S. 143.

²⁰⁹ Haberstock setzt die Begriffe "Nachkalkulation" und "Istkostenrechnung" gleich. Ihr Prinzip ist eine ex post Kostenkontrolle. Allerdings stellt er die These auf, dass es eine "reine Istkostenrechnung" nicht gäbe, da immer Kostenrechnungen existieren, die mit Durchschnitts- oder Planzahlen arbeiten (wie kalkulatorische Kosten, Rechnungsabgrenzungsposten etc.). Vgl. Haberstock, Lothar: Kostenrechnung I, 1998, S. 173 f. Bezugsobjekte der Nachkalkulation sind die Kostenträger, um eine Kostenträgerstückrechnung auf Vollkostenbasis zu ermitteln. Vgl. Eisele, Wolfgang: Technik des betrieblichen Rechnungswesens, 2002, S. 718.

beschränken, so dass die Kostenansätze keine Anteile der Gemeinkosten enthalten. In dem Fall ist sichergestellt, dass die Ermittlung der Herstellkosten am Jahresende zu niedrig ausgefallen ist. Da am Jahresende eine absolute Sicherheit bezüglich der Gemeinkosten sowie der Anzahl der hergestellten Produkte besteht, kann die Aufteilung der Gemeinkosten vorgenommen werden. Der Nachteil dieses Verfahrens ist jedoch darin zu sehen, dass die Kostenansätze (z. B. für geleistete Arbeitszeit) ohne Gemeinkostenanteile für Kalkulationszwecke (gerichtet auf die Zukunft) nicht geeignet sind. Bei Nichtbeachtung dieser Tatsache können vor allem in größeren betrieblichen Organisationen andere Bereiche, wie z. B. Marketing oder der Vertrieb, diese Tatsache leicht übersehen und Produkte zu nicht rentablen Preisen anbieten. Die ganze Schärfe der Aktualisierungsproblematik kommt vor allem in den Betrieben zum Tragen, die auf Grund der Marktlage auf eine sehr exakte Kalkulation der Aufträge und Angebote im Voraus angewiesen sind.²¹⁰ Die erforderliche Kalkulationssicherheit kann nur dadurch erreicht werden, dass die rollierende Planung in dem Bedarf angepassten, kurzen Zeitabständen vorgenommen wird, um die richtige Leistungskapazität zu ermitteln. Diese wird, wie oben dargestellt, dazu verwendet, um die Gemeinkostenanteile präziser anzugeben.²¹¹

3.3.4 Fakturierungsprozess und Kundenkreditmanagement

3.3.4.1 Fakturierung

Die Betrachtung der Fakturierung in durchschnittlichen Unternehmen aus dem Blickwinkel des Rentabilitäts- und Risikomanagements weist einige Besonderheiten auf. Die Grundvoraussetzung zur schnellen und erfolgreichen Abwicklung einer Fakturierung sind gepflegte Datenstrukturen im Hintergrund des Prozesses. So sind Aufträge mit der erforderlichen Genauigkeit den Kunden zuzuordnen. Des Weiteren müssen die Aufträge auch eindeutig mit den zu erbringenden Leistungen verknüpft sein.

Eine richtige Struktur der betrieblichen Daten ermöglicht an dieser Stelle die Auswahl

²¹⁰ Beispiele für „chronisch“ rendite- bzw. margenschwache Branchen sind: Reisebüros (s. <http://www.finanznachrichten.de/nachrichten-2005-01/artikel-1834700.asp>), die Fahrradindustrie (s. <http://www.welt.de/data/2006/09/11/1031430.html>), Expeditionen (s. http://www.dihk.de/inhalt/download/Dienstleistungsreport_02_2002.pdf), Banken (s. <http://www.servicebarometer.de/kundenmonitor2003/bestpractice/postbank.php>), der Handel (s. http://www.monitor.co.at/pdf/mon4_2006.pdf) [Zugriff am 12.10.2007].

²¹¹ Zur konkreten Kostenberechnung können dann Stichtage (wöchentlich, monatlich etc.) gewählt werden. Vgl. Hummel, Siegfried; Männel, Wolfgang: Kostenrechnung, 1986, S. 31.

Die Aktualisierung und Nutzung der Kostendaten als Informationsgrundlage, z. B. für die Preiskalkulation, ist heutzutage durch moderne Betriebssoftware (Datenbanken, Informationssysteme) ohne großen Aufwand möglich. Vgl. Schweitzer, Marcell; Küpper, Hans-Ulrich: Systeme der Kosten- und Erlösrechnung, 2003, S. 74.

nur solcher Dienstleistungen und Produkte, die sich auch im Angebots-Portfolio befinden. Die Lösung dieser Verknüpfung erreicht man verhältnismäßig einfach, indem die Materialpositionen²¹² i. d. R. direkt im (EDV-gestützten) Auftragswesen auswählbar sind. Mit einem Auftrag muss auch die Überprüfung der Verfügbarkeit und eine eventuelle Bestellung bei Lieferanten, des Weiteren die richtige Stückelung (eventuell Verpackung) des Verkaufsmaterials einhergehen.²¹³

An dieser Stelle verdeutlichen sich bereits unterschiedliche Branchenaspekte. Während ein Auftrag im Handelsgewerbe i. d. R. auf vordefinierte Materialpositionen, Verpackungseinheiten und Preise zurückgreift sowie anschließend im Auftragswesen jede Position, ebenfalls kundenabhängig, mit einem vorbelegten Fakturierungspreis verknüpft wird, so ist eine Prozessstandardisierung bei Einzelfertigung um ein vielfaches komplizierter.

Eine nach Aufwand zu fakturierende Leistung muss hier mit den tatsächlich erbrachten Preiseinzelkomponenten verknüpft werden. Eine durchgeführte Reparatur muss ebenfalls mit dem Auftragswert der verbrauchten (eingesetzten, ausgetauschten) Materialien sowie der geleisteten Mitarbeiterstunden angesetzt werden.

Solange dieser Prozess im Betrieb manuell abgewickelt wird, muss gewährleistet werden, dass Informationen der betriebsinternen Leistungserbringer rechtzeitig, vollständig und nachvollziehbar an die Fakturierungsstelle übermittelt werden. Hierfür sind nicht selten komplexere und mehrsichtige Erfassungsarbeiten sowie diverse manuelle Kontrollen erforderlich, um Risiken einer Nicht-Fakturierung von Leistungen auszuschließen. Man bedient sich zum einen der so genannten „arbeitszeitrelevanten Abrechnung“, die z. B. wie folgt zu erheben ist:²¹⁴

- Plausibilitätsprüfungen der i. d. R. manuellen Stundenaufzeichnungen mit den Lohn-Abrechnungen einzelner Mitarbeiter (Summen-/Saldenverprobung)
- Manuelle Erfassung/Gruppierung der Stundenaufzeichnungen auf einzelne, separat abrechenbare Projekte
- Multiplizierung der geleisteten Stunden mit unterschiedlichen, vom Leistungs-niveau abhängigen, Stundensätzen.

²¹² Im Sinne von Verkaufsartikeln.

²¹³ So bietet sich z. B. die Einführung eines EDV-gestützten unternehmensübergreifenden Kommunikations- und Kennzahlenstandards an, das darüber hinaus eine unternehmensübergreifende Betrachtung der Kapazität und der Prozesskosten ermöglicht. Vgl. Weber, Jürgen: Logistic und Supply Chain Controlling, Stuttgart, 2002, S.181ff..

²¹⁴ Diese Überlegungen sind identisch mit dem Problem der Kostenträgerrechnung. Siehe z. B. Kloock, Josef; Sieben, Günter; Schildbach, Thomas, Homburg; Carsten: Kosten- und Leistungsrechnung, 2005, S.203f.; Stelling, Johannes N.: Kostenmanagement und Controlling, 2005, S. 40 ff..

- Kontrolle der Ergebnisse mit den Zahlen der Vollkostenrechnung (um abzusichern, dass keine Gemeinkostenanteile unberücksichtigt blieben)
- Überprüfung der tatsächlich in Rechnung gestellten Stundenpreise mit dem ursprünglichen Angebot
- Übernahme der Arbeitszeiten (zu den Verkaufskonditionen) in die Fakturen

Zum anderen besteht auch die Möglichkeit der „materialrelevanten Abrechnung“:

- Plausibilitätsprüfungen der i. d. R. manuellen Materialaufzeichnungen mit den Stücklisten (geplante Mengen je Auftrag) sowie den Materialbeständen der betroffenen Position vor und nach der Entnahme (Summen-/Saldenverrechnung)
- Manuelle Erfassung/Gruppierung der Materialaufzeichnungen auf einzelne, separat abrechenbare Projekte
- Multiplizierung der entnommenen/verbrauchten Materialpositionen mit den Einstandspreisen mit oder ohne Zuschlag.
- Kontrolle der Ergebnisse mit den Zahlen der Vollkostenrechnung (um abzusichern, dass keine Gemeinkostenanteile unberücksichtigt bleiben)
- Überprüfung der tatsächlich in Rechnung gestellten Materialpositionen mit dem ursprünglichen Angebot
- Übernahme der Materialpositionen (mit oder ohne Aufschläge) in die Fakturen

Immer häufiger werden jedoch in der Praxis an dieser Stelle EDV-Systeme genutzt, die automatisch die tatsächlich erbrachten Leistungen, d. h. die eingesetzten Materialien und die geleisteten Stunden, für Fakturierungszwecke ermitteln. Die wichtigste Voraussetzung für die Benutzung solcher Systeme besteht jedoch darin, dass die Form und der Umfang der Leistungserbringung EDV-technisch festgehalten werden muss. Die durchführende Arbeitskraft muss die geleistete Arbeitszeit sowie das eingesetzte Material erfassen und anschließend – was häufig in Vergessenheit geraten kann – einen eben abgeschlossenen Arbeitsauftrag als vollbracht melden. Nach jedem fertig gestellten Auftrag (oder Teilabschnitt) müssen entsprechende verwalterische Tätigkeiten am PC durchgeführt werden.

Dies ist in der Praxis das größte Hindernis, solche Abwicklungen vollautomatisch stattfinden zu lassen. Die gewerblichen Mitarbeiter haben sehr häufig keine ausreichenden EDV-Kenntnisse, um diese Verfahrensweise zu verinnerlichen und häufig zu wenig Zeit, um diese Vorgehensweise in der Praxis lückenlos anzuwenden.

Die Kritik solcher automatischen Vorgänge sieht deshalb häufig zu viel Aufwand mit solchen Verfahren verbunden, weil sie das Erstellen einer Stückliste (Stammes-

Stückliste oder Auftrags-Stückliste²¹⁵) und eines internen Auftrages mit fest definierten Arbeitsschritten sowie dessen Abschluss als eine notwendige Bedingung ansehen werden muss. Dies ist jedoch m. E. weder aus kaufmännischer noch aus EDV-technischer Sicht im Ergebnis zu erwarten. Eine lückenlose EDV-Abbildung der erbrachten Leistungen setzt nicht zwingend voraus, dass eine Produktionsprozessgestaltung starr und unflexibel vorgegeben sein muss.

Eine Auswahl der eingesetzten Materialien sowie die Art und Menge der geleisteten Arbeitszeit ist gerade in einfacheren Betriebsstrukturen, genauer gesagt in den Betrieben, wo die Anzahl der Materialpositionen und der Lohnarten nicht zu erheblich ist, sicherlich praktikabel zu verwalten. Aus meiner Sicht ist es nicht nachvollziehbar, dass diese verhältnismäßig einfache Erkenntnis in der Praxis noch so selten verbreitet ist, gerade wenn man sich die existierenden EDV-Komplettsysteme anschaut. Eine detaillierte und lückenlose Abbildung der erbrachten Leistungen, die in der Praxis häufig deshalb nicht empfohlen wird, da man den unverhältnismäßig hohen Aufwand im Bereich der Stückliste, Auftrags-Stückliste sowie des Auftrags fürchtet, wäre auch ohne solch ein „Soll-Korsett“ möglich, wenn die sich in der Nutzung befindliche Software eine strukturierte Erfassung von betrieblich genauen Ist-Daten (Verbräuchen) ermöglichen würde. Auf diesem Wege ist eine hohe Genauigkeit mit einem relativ niedrigen Aufwand zu erreichen. Dies hat zugleich einen erheblichen Einfluss auf die Perfektion der Leistungsmessung (Effizienz in der Produktion)²¹⁶ und nicht zuletzt für die Einhaltung buchhalterischer Bewertungsvorschriften²¹⁷.

Eine separate, aber dennoch sehr wichtige, Problematik auf diesem Gebiet stellt die Preisprüfung dar. Ein ausgeklügeltes Risikomanagement im Unternehmen muss an dieser Stelle die Frage nach den möglichen bewussten oder unbewussten Manipulationen innerhalb der Fakturierung beantworten. Die Problematik der Preisabsicherung, die bezüglich des Risikomanagements zu gestalten ist, steht direkt im Widerspruch zum Postulat der Praktikabilität der täglichen Abwicklung der Fakturierung durch Mitarbeiter. Eine Zubilligung von Preisnachlässen und Rabatten erfordert gelegentlich eine Anpassung des Preises. Wie soll jedoch diese sinnvolle und gelegentlich notwendige Maßnahme von möglichen Manipulationen²¹⁸ unterschieden werden?

²¹⁵ Abgeänderte Stamm-Stückliste.

²¹⁶ Das Vorhandensein der genaueren Ist-Daten spielt eine Rolle für die Erfüllung von Controlling-Aufgaben.

²¹⁷ Z. B. im Sinne von der Bewertung fertiger und unfertiger Erzeugnisse.

²¹⁸ Beispiele für solche Manipulationen könnten z. B. sein: „Vetterwirtschaft“: Der Kunde ist ein Freund/Verwandter eines Mitarbeiters und bekommt ungerechtfertigte Sonderkonditionen; „Selbstbe-

Es ist erforderlich dass an dieser Stelle das Vier-Augen-Prinzip zum Einsatz kommt, d. h. eine zweite Person, am besten in einer leitenden Position, die eine dokumentierte und nachvollziehbare Genehmigung einer Preisänderung erteilt.

Auf diesem Wege der Abwicklung sind ebenfalls unterstützende EDV-technische Prozeduren möglich. So kann in einem Work-Flow-Prozess eingerichtet werden, dass erst ab einer bestimmten, prozentual ausgedrückten Preisänderung eine zweite Person oder leitende Stelle heranzuziehen ist. Weitere Hierarchien können ebenfalls nach dem Ausmaß der Preisänderung stufenweise einbezogen werden.

Das, was ohne die EDV durch eine lückenlose Papierablage erreichbar ist, kann auf dem Wege der EDV-technischen Realisierung automatisch eingerichtet werden. Die mögliche Prozessgestaltung könnte zum Beispiel alle Positionen, wo ein Preis manuell verändert worden ist, aus dem Fakturierungslauf²¹⁹ herausnehmen und, je nach Größenordnung der Preisänderung, eine interne Information an die zuständige Genehmigungsstelle weiterleiten. Ebenso, wenn Sonder-Rabatte oder Skonti über das definierte Maß hinaus vergeben worden sein sollten, kann eine Verarbeitung bis zur elektronischen Genehmigung durch einen Vorgesetzten blockiert werden.²²⁰ Der Sachbearbeiter erhält dann eine Information, dass der Vorgang genehmigt oder zur genaueren Aufklärung angehalten worden ist. Da die erteilte Genehmigung in einer Datenbankform gespeichert ist, bleibt eine Nachvollziehbarkeit von Vorgängen lückenlos gewährleistet.

3.3.4.2 Kundenkreditmanagement

Wenn die Fakturierungsprozedur erfolgreich verlaufen ist, wird in einem weiteren Prozess die Rechnungswesenabteilung (i. d. R. Debitorenbuchhaltung) die Verantwortung für den notwendigen Geldfluss übernehmen. Bei den Betrieben, in denen üblicherweise auf eine Kundenüberweisung gewartet wird, wird die Überwachung der Zahlungsmoral i. d. R. innerhalb der Finanzbuchhaltung wahrgenommen.

Jede erfasste Rechnung wird laut Kontokorrent-Buchführungsregeln über Personenkonten (Debitoren/Kreditoren) gebucht. Den Personenkonten ist wiederum ein frei definierbares Mahnverfahren zugeordnet. Solange keine Zahlung geleistet worden ist, sollte die Finanzbuchhaltungssoftware rechtzeitig eine Mahnung erstellen und zu-

dienung“: Ein Mitarbeiter verbucht einen skontierten Preis, obwohl der Kunde den „Vollpreis“ bezahlt hat und streicht selbst die Differenz ein; Rabattgewährung aufgrund unklarer Regeln.

²¹⁹ Automatische Erstellung von Fakturadokumenten.

gleich die Information über den Zahlungsverzug an das Vertriebsmodul weiterleiten. Eine solche Verkettung der Informationsflüsse soll eine Absicherung gegen weitere Verkäufe an zahlungsunfähige/-unwillige Kunden herbeiführen. Das Fehlen einer Informationsverknüpfung kann zur Tötigung von uneinbringlichen Umsätzen führen und dadurch die Finanzlage des Unternehmens – je nach Volumengröße der Aufträge – ernsthaft gefährden.

An ein Mahnverfahren können darüber hinaus weitere Maßnahmen im Rahmen des Kundenkreditmanagements gebunden sein. So kann z. B. entschieden werden, ab dem wievielten Tage des Zahlungsverzuges eine erneute Mahnung erstellt wird oder ob und wann dem Kunden Zinsen und Bearbeitungsgebühren in Rechnung gestellt werden sollen. Diese „erzieherischen Maßnahmen“ sind jedoch – wie jede andere Leistung – zu fakturieren und in der Finanzbuchhaltung zu verbuchen.²²¹

In Betrieben, wo es angebracht erscheint, können an dieser Stelle Lastschriftverfahren eingesetzt werden. Diese vereinfachen die gesamte Abwicklung und sorgen zusätzlich für mehr Sicherheit, da die häufigen Ursachen des Verzuges bei Kundenzahlungen dadurch ausgeschlossen werden. Die Vorteile dieses Verfahrens werden nach meiner Beobachtung auch immer stärker in Industriebeziehungen eingesetzt, um ein Gefährdungspotenzial durch schlechte Zahlungsmoral auszuschließen.²²²

Grundsätzlich besteht die große Herausforderung einer optimalen Kommunikation zwischen der fakturierenden Stelle und der Finanzbuchhaltung bei den Lastschriftverfahren. Erneut kommt es entscheidend darauf an, ob der Lastschriftauftrag eingelöst werden konnte. Der Einsatz einer modernen EDV-Technik dürfte aber an dieser Stelle wieder für die entsprechende Verknüpfung sorgen. Dort, wo Software-Produkte eingesetzt werden, die solche Funktionen nicht vorweisen, müssen manuelle Abgleiche implementiert werden.

Die oben bereits angesprochene Maßnahme bzgl. der Verhinderung von weiteren

²²⁰ Hierbei ist allerdings zu beachten, dass eine derartige Prozessblockade nicht durch urlaubs- oder krankheitsbedingte Abwesenheit des Vorgesetzten für einen längeren Zeitraum ungeprüft bleibt.

²²¹ Ist das Mahnwesen an eine Spezialagentur outgesourct worden, so ist eine EDV-technische Verbindung zu dieser zu gewährleisten, damit in diesem Falle Risiken mangels Kommunikation nicht auftreten können.

²²² Besonders im Handwerk und im Mittelstand stellen Liquiditätsprobleme aufgrund mangelnder Zahlungsmoral, seitens der privaten und öffentlichen Kunden, ein erhebliches Existenzrisiko dar. Auch wenn sich dies in der nun besseren konjunkturellen Situation zum positiven ändert, so muss man immer noch davon ausgehen, dass, statistisch gesehen, jede dritte Rechnung nicht pünktlich beglichen wird. Auch in den Medien wird diese Thematik immer wieder aufgegriffen. Siehe z. B.: www.handwerk.de/servlet/ContentServer?pagename=portal/RenderPage&pageid=1019830909422&doid=1032359586325, www.daserste.de/plusminus/beitrag_dyn~uid,aqj9bfccpinxqec4~cm.asp, www.

Verkäufen an säumige Kunden kann direkt in der EDV verankert sein, so dass weitere Kundenaufträge solange nicht abgewickelt werden (Verhinderung des Anlagenvorgangs), wie ein Mahnverfahren gegen einen Kunden läuft. Diese aus der Sicht des Risikomanagements zu rechtfertigende Verhinderung der Entgegennahme weiterer Aufträge eines solchen Kunden wird jedoch häufig durch die verhältnismäßig umständliche Handhabung sowie zahlreiche politische Bedenken innerbetrieblich angegriffen.

Die Rücksichtnahme auf die besonderen Umstände eines Kunden ist im Prinzip nicht zu kritisieren, da gerade bei sehr langfristigen Geschäftsbeziehungen eine vorübergehende Finanzschwäche des Kunden nicht unbedingt zum endgültigen Abbruch der Geschäftsbeziehung führen muss. Insoweit muss ein EDV-Mechanismus in der Lage sein, eine Ausschaltung dieser Verkaufs- bzw. Liefersperre vorzunehmen.

Gerade, wenn es um einen bestimmten Kunden finanziell nicht besonders gut bestellt ist, kommt es häufig zu Absprachen zwischen dem Betriebsmanagement und diesem Kunden, die nicht an alle Sachbearbeiter der Vertriebs- sowie Finanzbuchhaltungseinheit weiter geleitet werden. Hierbei ist eine weitere Gefahr zu sehen, dass unzuverlässige Kunden weiter beliefert werden, auch wenn die Aussicht auf Zahlungen kaum gegeben ist. Eine gute Kommunikation stellt also eine der wichtigsten Voraussetzungen dar, um Risiken abzuwehren.

Dem Lieferanten stehen letztendlich alle Rechtsmittel zur Verfügung, um weitere Verluste des Geldeingangs zu verhindern, wenn ein dauerhafter Zahlungsverzug seitens des Kunden besteht. Es ist häufig in der Praxis jedoch so, dass das Management des Lieferanten über die Ernsthaftigkeit der Finanzlage eines Auftraggebers nicht im Detail informiert ist. Ob der Kunde nur eine vorübergehende Geschäftskrise durchlebt oder ob dessen Finanzprobleme dauerhafter Natur sind, ist für Außenstehende nur schwer zu erfahren und vor allem zu verifizieren. Insofern kann es auch bei Erfüllung aller Sorgfaltspflichten durchaus passieren, dass der Wille des Managements, einem dauerhaften Kunden auf Grund vorübergehender Schwierigkeiten noch entgegenzukommen, in einem finanziellen Desaster endet, falls der Kunde schlussendlich doch endgültig zahlungsunfähig wird.²²³

Ein durchaus akzeptables Rentabilitäts- und Risikomanagement kann in einer ausgeklügelten Beteiligungspolitik bestehen. Ist absehbar, dass die Zahlung von Forde-

presseportal.de/pm/54848/889078/d_b_deutschland_gmbh,http://www.presseportal.de/pm/54848/929952/d_b_deutschland_gmbh. [Zugriff am 24.07.07].

²²³ Z. B. Konkurs oder Insolvenz.

rungen unwahrscheinlich erscheint (und erfolgswirksam ausgebucht werden müssen), kann das Management – vorausgesetzt die Erfolgsaussichten auf Rettung des maroden Unternehmens sind begründet – die Forderungen gegen eine, i. d. R. überproportionale, Beteiligung am Unternehmens des Schuldners „umtauschen“. Bilanzpolitisch vollzieht sich so ein Geschäft für den Forderungsinhaber als Aktivtausch. Rechtlich werden auf diesem Wege die uneinbringlichen Forderungen gegenüber dem Kunden gegen eine zu aktivierende Beteiligung auf der Aktivseite der Bilanz umgetauscht. Hieraus kann sogar durchaus ein positiver Betrag entstehen, wenn die aktivierte Beteiligung in ihrem buchhalterisch unaufgedeckten Wert überproportional zu den Forderungen entstanden ist. Dann handelt es sich aber um stille Reserven, die nach geltendem Recht nicht aktiviert werden dürfen.²²⁴

Der Gläubiger übernimmt bei solchen Geschäften ein enormes Risiko, indem er auf die Einklagbarkeit der Forderungen gänzlich verzichtet, da diese gegen die Beteiligung umgetauscht werden. Wird das Vorhaben der Sanierung des Schuldners misslingen, so ist der Anteilseigner u. U. aber in einer schlechteren rechtlichen Stellung als zuvor. Denn die Einklagbarkeit der Forderungen kann unwiderruflich nicht mehr beansprucht werden und – je nach Satzung der Gesellschafter – können weitere rechtswirksame Finanzverpflichtungen begründet werden (sog. Nachschusspflichten²²⁵). Der Umtausch von Forderungen gegen Beteiligungen gehört somit zu den risikoreichsten Geschäften.

Ein weiteres Instrument des Risikomanagements im Bereich des Geldverkehrs stellt das Factoring dar, vor allem dann, wenn die eigenen Forderungen seitens des Schuldners nicht einbringlich zu sein scheinen.²²⁶ Mit diesem Begriff bezeichnet man den Kauf von Geldforderungen aus Warenlieferungen oder geleisteten Dienstleistungen durch Dritte (Factoringinstitute). Dabei schließt das Unternehmen mit einem Factoringinstitut, dem Factor, einen Forderungskaufvertrag, der den Verkauf und die Abtretung aller künftigen Forderungen des Unternehmens an den Factor regelt. Dem Vertragsschluss geht eine Bonitätsprüfung des Debitorenbestandes voran, aus der die durch den Factor auszuzahlende Forderungssumme (selten weniger als 50 %, aber auch kaum mehr als ca. 80 % der Forderung) hervorgeht und die sofort ausge-

²²⁴ Siehe § 253 I HGB.

²²⁵ Z. B. zivilrechtlich vereinbarte Nachschusspflichten.

²²⁶ Neben dem Factoring existiert in der Praxis auch die sogenannte Forfaitierung. Sie bezeichnet den regresslosen Ankauf von, meist langfristigen, Einzelforderungen. Dabei wird das Ausfallrisiko vollständig auf den Käufer der Forderung übertragen und verschwindet damit aus der Bilanz des Unternehmens, womit Kreditlinien, Eigenkapitaldeckung und ein eventuelles Rating des Unternehmens verbessert werden. Demgegenüber wird beim Factoring meist ein komplettes Bündel kurzfristiger Forderungen angekauft und, je nach der Art der Geschäftsbeziehung zwischen dem Käufer und Verkäufer der Forderungen, ein breites Spektrum an zusätzlichen Dienstleistungen übernommen. Vgl.

zahlt wird, wenn die Rechnung vorliegt. Der restliche Forderungsprozentsatz dient als Sicherheit für mögliche Skontoabzüge oder zur Regulierung von Reklamationen. Sobald der Debitor an den Factor gezahlt hat, wird die restliche Summe an das Unternehmen/Factorkunden überwiesen, abzüglich der Zinsen und des fälligen Factoringentgeltes.

Die Vorteile des Factorings liegen im Wesentlichen im Liquiditätsgewinn, der Risikoabsicherung und einer eventuellen Arbeitsentlastung. Die zusätzliche Liquidität ergibt sich durch die sofortige Übernahme der Außenstände des Unternehmens durch den Factor, da nicht mehr bis zum Eintritt der Zahlungsziele gewartet werden muss. Dies erweitert die finanziellen Spielräume beträchtlich. Und da auf diese Weise sehr schnell Liquidität hergestellt wird, auch wenn der Debitor noch nicht gezahlt hat, kann das Unternehmen in stärkerem Maße als vorher Barzahlerrabatte ausnutzen. Weiterer Wettbewerbsvorteil: Den Abnehmern/Debitoren können längere Zahlungsziele eingeräumt werden.

Der damit verbundene Vorteil der Risikoabsicherung ist nicht ganz unbedeutend, da der Factor auch bei Zahlungsunfähigkeit bzw. Insolvenz des Abnehmers/Debitors den Forderungsbetrag in vereinbarter Höhe übernimmt. Das Ausfallrisiko kann alternativ auch über eine Warenkreditversicherung abgesichert werden. Damit steht allerdings die benötigte Liquidität nicht sofort zur Verfügung, da der Ausgleich der Versicherung im Regelfall deutlich länger dauert. Auch die Finanzierung durch Banken könnte Liquiditätsengpässe überbrücken.

Des Weiteren bieten Factoringinstitute regelmäßig die umfassende Verwaltung des Forderungsbestandes, also Debitorenmanagement/Mahnwesen und damit gleichzeitig eine Arbeitsentlastung für das Rechnungswesen an, was gerade für mittelständische Unternehmen eine interessante, weil Kosten sparende Alternative sein dürfte.

Als Nachteile des Factorings sind wohl vor allem die Factoringkosten und die Beschränkung auf bestimmte Branchen zu nennen. Für seine Dienste verlangt der Factor ein umsatzabhängiges Entgelt, das i. d. R. im unteren zweistelligen Prozentbereich vom angekauften Forderungsbestand liegt und vom geschätzten Risiko und Arbeitsaufwand abhängt. Hinzu kommt in den meisten Fällen eine Pauschale für eine eventuelle Debitoren-Bonitätsprüfung. Außerdem fallen für die bereitgestellte Liquidität Zinsen an, ähnlich viel wie bei einem Bankdarlehen. Kreditinstitute verlangen an

dieser Stelle allerdings zusätzliche Sicherheiten. Es fallen teilweise auch Vertragsausfertigungsgebühren und jährliche Außenprüfungskosten an.

Abschließend ist zu konstatieren, dass die Bereiche Fakturierung und Kundenkreditmanagement für das Rentabilitäts- und Risikomanagement ein sensibles und wichtiges Instrument darstellen, das nicht selten gar als *conditio sine qua non* des unternehmerischen Handelns fungieren kann. Finanzielle Transaktionen, also Geldströme, die – unabhängig vom Produkt – immer den Güterströmen gegenüber gestellt werden müssen, gewährleisten zum einen die Liquidität und zum anderen den unternehmerischen Cash Flow – letzten Endes also auch den Gewinn.

Für diese Zwecke stehen unterschiedliche interne und externe Möglichkeiten dem Rentabilitäts- und Risikomanagement zur Verfügung: Die Kreditwürdigkeitsbeurteilung der (potenziellen) Kunden vor Vertragsabschluss, das Mahnwesen zur Sicherstellung des Zahlungsmiteingangs nach Lieferung bzw. Leistung, die Überprüfung von Beteiligungsmöglichkeiten oder zivilrechtlicher Sicherheiten sowie – durch Integration Dritter – das Factoring und die Bankfinanzierung.

3.3.5 Die Beeinflussung des betrieblichen Umfelds: Marketing, Verbraucherverhalten und Wirtschaftspolitik

3.3.5.1 Marketing und Marktstrategie

Der Bereich der Absatzmarktbearbeitung gehört ebenfalls zu den primären Bereichen des unternehmerischen Rentabilitäts- und Risikomanagements. Abgesehen von nicht nachvollziehbaren Entscheidungen – z. B. aufgrund fehlender und/oder unzuverlässiger Controlling-Auswertungen – auf der Produktionsebene oder bei der Erbringung von Dienstleistungen, können in den Bereichen Vertrieb und Marketing unmittelbar falsche Strategie-Entscheidungen getroffen werden.

Zu den wichtigsten strategischen Maßnahmen einer Marktstrategie gehören:²²⁷

- Bedarfs- und Wettbewerbsanalysen auf dem relevanten Markt
- Auswahl von Zielgruppen und Erarbeitung von Strategien zur Marktbearbeitung

²²⁷ Zur Vertiefung vgl. z. B. Kotler, Philip; Bliemel, Friedhelm: Marketing Management, Stuttgart, 2001, S. 55 ff., S.415ff; Meffert, Heribert: Marketing – Management, Wiesbaden, 1994, S.204ff.; Porter, Michael E.: Wettbewerbsstrategien, Frankfurt a. M., 1999, S. 71 f..

- Überzeugung der Interessenten und Vertragsabschluss
- Preispolitik (inkl. Rabatte, Skonti, Boni)
- Optimale und kundengerechte Produktauslieferung/Dienstleistungserbringung
- Kundenbindung
- Reklamationsmanagement

Es gibt einige Gründe, Sonderpreisnachlässe (Skonti, Boni, Sonderrabatte), sofern diese noch bei einem positiven Deckungsbeitrag geschehen, zu rechtfertigen. Einer der Wichtigsten ist die Festigung einer dauerhaften Kundenbindung, indem man einem Kunden zumindest nach außen hin das Gefühl vermittelt, dass seine Wünsche, geschweige denn seine besonderen Finanzierungsprobleme, beim Lieferanten Gehör finden und in der Geschäftsabwicklung berücksichtigt werden.²²⁸

Nach meinen Beobachtungen und Prüfungen im Bereich „Marketing und Vertrieb“ passieren jedoch solche Maßnahmen nicht selten unkoordiniert und sind aus der Sicht des Rentabilitätsmanagements nicht zu rechtfertigen. Eine Ursachenforschung auf diesem Gebiet enthüllt häufig eine fehlende Informationsverknüpfung zwischen dem Controlling und den Bereichen Marketing/Vertrieb. Fehlende Informationen bezüglich des Deckungsbeitrags lassen das Risiko entstehen, dass zu viele ungerechtfertigte Übervorteilungen von Kunden eingesetzt werden. Viel schwieriger sind auf diesem Gebiet jedoch solche Situationen aufzudecken, wo die Vertriebsleitung gar nicht ernsthaft gewillt ist, diese Maßnahmen einer Abhängigkeit vom Deckungsbeitrag in den Entscheidungsprozess einzubeziehen.²²⁹

Diese Überlegungen sind vor allem dann relevant, wenn eine langfristige Geschäftsbeziehung eingegangen werden soll. Analog zu den Überlegungen zur Auslastung der Produktionskapazität (Kapitel 3.3.3) kann es durchaus ökonomisch rational sein, wenn einzelne Geschäfte unter Aspekten der Vollkostenrechnung keine Gewinne abwerfen, sondern über die variablen Kosten hinaus wenigstens einen Teil der damit verbundenen Fixkosten zu decken vermögen. Das allgemeine Ziel der Deckungsbeitrags- und somit Gewinnmaximierung hängt in seiner Erreichbarkeit und praktischen Ausgestaltung also stets von der (zeitlichen) Art der Geschäftsbeziehung ab. Langfristig müssen freilich alle fixen Kosten gedeckt und ein die Eigentümer zufrieden

²²⁸ Die Rabattpolitik ist natürlich nur ein Instrument der Kundenbindung – neben vielen anderen. Da die Bindung von Kunden im Regelfall bedeutend kostengünstiger ist als die Neukundenakquisition, stellt eine Kundenbindungsstrategie ein nicht zu unterschätzendes Instrument des Rentabilitätsmanagements dar. Vgl. zur Kundenbindung z. B. Bruhn, Manfred; Homburg, Christian: Begriff und Grundlagen des Kundenbindungsmanagement, in: Bruhn, Manfred; Homburg, Christian (Hrsg.): Handbuch Kundenbindungsmanagement, Wiesbaden, 2003, S.3 ff.; Kotler, Philip; Bliemel, Friedhelm: Marketing Management, Stuttgart, 2001, S. 55-99.

²²⁹ Vgl. Schulte, Christof (Hrsg.): Lexikon des Controlling, München, 1996, S. 230 f..

stellender Gewinn erwirtschaftet werden.

An solchen Tatsachen wird eine weitere innerbetriebliche Diskrepanz in der Verfolgung von Unternehmenszielen sichtbar, die sehr häufig durch entgegengesetzte Beurteilungsmaßstäbe offensichtlich wird. Manager und Mitarbeiter der Bereiche Marketing und Vertrieb werden oft in Abhängigkeit der Umsätze und nicht der Erreichung bestimmter Deckungsbeiträge beurteilt und bezahlt (Provision, Tantiemen etc.). Aus diesem Faktum kann ein Paradoxon entstehen, dass Vertriebsmitarbeiter, die gerade die unternehmerischen Erfolge durch einen rentablen Verkauf vollenden sollten, gelegentlich sogar die Rentabilität gefährden, indem Verluste am Ende der Wertschöpfungskette realisiert werden, da die absolute Höhe der erzielten Umsätze – im Gegensatz zu den Deckungsbeiträgen – in keiner direkten Beziehung zur Rentabilität steht.

Um diese Gefahr auszuschließen, greifen einige Unternehmen vorsichtshalber zu Regelungen und Richtlinien, die Akquisition sowie Verkauf unterhalb definierter Preise den Vertriebsmitarbeitern schlicht untersagen.

Im Übrigen erstreckt sich gelegentlich die Kreativität der Vertriebsmitarbeiter sogar auf die Kopplung von Umsatzgeschäften mit kostenlosen Investitionen bei den Abnehmern. Sind offensichtliche Vertriebsschwierigkeiten bei einem Abnehmer feststellbar, so könnte die Versuchung nahe liegen, den potenziellen Interessenten über anderweitige Vorteile zum Kauf anzuregen. Hierzu gehören durchaus auch Investitionen, die i. d. R. mit dem Bezug von Produkten zusammenhängen. Dabei besteht ebenfalls die Gefahr, dass diese Finanzlasten – geschweige denn andere Risiko-Aspekte – durch Haftung und Verantwortung über außerhalb des Anbieterportfolios liegenden Leistungen nicht in die gesamte Kalkulation des Vertriebs-Controllings mit einbezogen werden.

Eine weitere Vertriebspolitik der Kundenbindung liegt in einer bewusst angestrebten Logik, die Abnehmer gelegentlich in den Genuss von Exklusivität kommen zu lassen. Hierbei können primär dienstliche Gründe im Vordergrund eines Meetings oder Kongresses stehen, jedoch das Niveau des Veranstaltungsortes sowie weitere Vorteile (z. B. Beköstigung, Besichtigung) eine private Vorteilnahme – vorsichtig formuliert – nicht ausschließen lassen.

Bei einer offensichtlichen Vermischung der dienstlichen Aspekte und einer privaten Nutzung können nach derzeitiger Rechtslage sowohl Anbieter als auch Teilnehmer solcher Veranstaltungen steuerlich – durch die Nichtabzugsfähigkeit der betreffenden Ausgaben – bestraft werden. Der Veranstaltungsanbieter geht insoweit das Risiko

ein, dass die Aufwendungen, die im Zusammenhang mit den Veranstaltungen und sonstigen angezweifelten Aktionen stehen, nicht als betriebliche Aufwendungen gelten können.²³⁰ Eine Betriebsprüfung seitens des Finanzamtes dürfte i. d. R. die Abzugsfähigkeit dieser Aufwendungen dann anzweifeln, wenn die private Nutzung für die Teilnehmer offensichtlich im Vordergrund steht. Die erfolgreiche Lösung besteht also in einer steuerlich wohlüberlegten, d. h. ungefährlichen „Beimischung“ diverser aufwertender Faktoren einer dienstlichen Angelegenheit. Auch durch solche Maßnahmen kann die Gefahr von Kundenverlusten reduziert werden.

3.3.5.2 Verbraucherverhalten

Im Rahmen des Rentabilitäts- und Risikomanagement bleibt noch zu untersuchen, in wie fern die allgemeinen verbraucherbezogenen Markttrends vom Management eines Unternehmens überhaupt steuerbar sind. Die bestmögliche Lösung der Absatzmarktsteuerung liegt in der aktiven Entwicklung und Durchsetzung relevanter Trends auf dem Markt – als so genannter „Trendsetter“. Aus kaufmännischer Sicht erfordert jedoch die Marktstellung eines Trendsetters einen enormen Einsatz von Kapital, Wissen und hervorragenden Personalressourcen. Ein Trendsetter muss unter anderem in der Lage sein, kreative und innovative Leistungen zu erbringen, die noch keiner auf den Markt gebracht hat. Darüber hinaus muss ein Trendsetter das neu Geschaffene durch eine aktive, auf die Beeinflussung aller (potenziellen) Akteure entlang der Wertschöpfungskette ausgerichtete, Kommunikationspolitik auf dem Markt etablieren und den industriellen oder privaten Kunden schmackhaft machen. Ein Trendsetting erfordert insofern einen hervorragenden Marktüberblick bezüglich der bereits existierenden Produkte und Dienstleistungen, die eigene Idee, die einmalig sein muss, sowie die Kraft der Umsetzung der Testphase und der Markteinführung erfolgreich zu bestehen. Darüber hinaus ist eine wenigstens mittelfristige Sicherstellung der Rentabilität einer Innovation durch die rechtliche Absicherung (Patentschutz!) zu gewährleisten. Insbesondere in der Pharmaindustrie gibt es Beispiele für eine innovationsbedingte hohe Rentabilität.²³¹

Insofern ist Trendsetting in der Regel vor allem durch Großunternehmen oder kleinere Nischenanbieter möglich. Die weltweite Mehrheit der Unternehmen begnügt sich mit einem Nachbau, mit „Me-Too-Produkten“, soweit deren Produktion und Absatz nach der geltenden Rechtsordnung zulässig ist.²³² Dieser Weg kann bei einem recht-

²³⁰ Siehe § 7 EStG.

²³¹ Siehe z. B. :
www.faz.net/s/RubD16E1F55D21144C4AE3F9DDF52B6E1D9/Doc~E1F5655A141CB4D8ABAAB3D509EE734DB~ATpl~Ecommon~Scontent.html. [Zugriff am 11.10.2007].

²³² Siehe z. B. UWG und UrhG.

zeitigen Einstieg in ein bestimmtes Geschäftssegment ebenfalls sehr lukrativ sein, birgt zugleich deutlich geringere Risiken. Diese Risiken können sich auf die Akzeptanz der Produkte und Dienstleistungen auf dem Markt, das Auftreten von „Kinderkrankheiten, unerwartete Änderungen des Kundenverhaltens sowie die technische Abwicklung erstrecken.

Diese – auf Imitation ausgerichtete – Unternehmenspolitik erfordert eine aufmerksame Marktbeobachtung ebenso wie die systematische Analyse der innovativen Pionierunternehmen, um dann ggf. nach Möglichkeit sehr schnell in den betreffenden Markt einzusteigen oder mit einem „Me-Too-Produkt“ andere Marktsegmente als die bisherigen Anbieter anzusprechen. Diese Strategie stellt eine ausgewogene Form der Steuerung von Rentabilität und Risiko dar.

3.3.5.3 Management von wirtschaftspolitischen Aspekten

Bei der Überlegung bzgl. des Risiko- und Rentabilitätsmanagement müssen auch die Einflussgrößen berücksichtigt werden, die von der Volkswirtschaft her auf die Entwicklung eines Unternehmens einwirken können. Eine Relevanz für die Überlegungen dieser Arbeit sollten jedoch nur die Faktoren haben, auf die überhaupt reagiert werden kann. Als die wichtigsten volkswirtschaftlichen Rahmendaten können unter anderem folgende aufgezählt werden:

- Politische Stabilität
- Gewerbeordnung
- Arbeitskosten
- Zinsen
- Verfügbarkeit von menschlichen Ressourcen
- Staatliche Förderungen und landesspezifische Begünstigungen von Unternehmen
- Bauvorschriften
- Umweltschutz
- Nachfragepotenzial

Die volkswirtschaftlichen Rahmendaten, die durchaus auch je nach Region oder Stadt variieren können, sind insbesondere für die betriebliche Standortwahl sowie Absatz- und Beschaffungsmarktfragen wichtige Faktoren. Die Ressourcenverfügbarkeit sowie das Zins- und Lohnniveau sind i. d. R. nicht flexibel und vom standortsuchenden Unternehmen nicht zu beeinflussen. Das räumliche Entscheidungsfeld bezieht sich also vornehmlich auf eine passive Hinnahme des wirtschaftsstrukturellen

Umfelds und eine aktive Anpassung an dieses. Eine interessante Reaktionsmöglichkeit, für die im Regelfall eine aktive Unternehmenspolitik ohne räumliche Veränderungsnotwendigkeit besteht, stellen die Zinsen dar. Auf diesem Gebiet bestehen – nicht zuletzt durch die globale Deregulierung und Integration der Finanzmärkte – verstärkt auftretende Möglichkeiten, sich mit Kapital auf ausländischen Kapitalmärkten zu versorgen, wobei Währungsschwankungen ggf. zu beachten sind.

Diese Möglichkeit wird immer häufiger genutzt, da es im Rahmen der EU Anpassung immer mehr Chancen dafür gibt, z. B. ein Darlehen für ein Unternehmen in einem EU-Land aufzunehmen. Die Frage des Zugangs zu einer Kapitalbörse ist hingegen nach wie vor deutlich schwieriger. Die Emissionen von Aktien und Anleihen sind in der Regel mit der Bedingung verknüpft, dass der Emittent in dem gegebenen Land ansässig sein muss. Insofern ist eine Neuemission in einem anderen Land, wo das betroffene Unternehmen rechtlich keine Niederlassung und/oder Repräsentanz betreibt, so gut wie nicht möglich. Ist hingegen innerhalb von Konzernstrukturen der Kapitalbedarf bei einer Tochtergesellschaft im Ausland entstanden, so hat der Konzern die Möglichkeit, über den dort lokalen Kapitalmarkt Mittel aufzunehmen.

Zur Minderung von Risiken bzw. zur Sicherstellung der Rentabilität können insbesondere große Unternehmen auch direkt wirtschaftspolitische Forderungen an den jeweiligen Staat stellen. Dazu gehören bspw. Forderungen im Bereich Steuervergünstigungen oder infrastrukturelle Vorleistungen bei Standortentscheidungen oder die Nutzung von Hermesbürgschaften bei Geschäften in instabilen Staaten. Unabhängig von der Unternehmensgröße kann eine politische Beteiligung bzw. Beeinflussung auch durch die aktive Mitgliedschaft in Verbänden oder Handelskammern stattfinden. Auch durch die Betreibung systematischen Lobbyings und – in Ausnahmefällen – die Beeinflussung der Regierung bei der Ausarbeitung von Staatsverträgen können interessante und renditestarke Investitionen vorangetrieben werden.

3.4 Finanzwirtschaftliche Managementinstrumente der Rentabilität und des Risikos im Unternehmen

3.4.1 Kosten/Erlös-Controlling

3.4.1.1 Ist-Kosten-Aufstellung. Abstimmung zwischen Finanzbuchhaltung und Controlling

Die Darstellung der finanzwirtschaftlichen Managementinstrumente der Rentabilität und des Risikos stellt insoweit eine Besonderheit dar, dass die Controlling-Instru-

mente gerade die Frühwarnrolle erfüllen sollen und zugleich jedoch selbst als Gegenstand des Risikos betrachtet werden dürfen.²³³ Dies ist der Fall, wenn Controlling-Instrumente nicht richtig bzw. nicht rechtzeitig genutzt werden. Es ist mit einem Thermometer zu vergleichen: Dieses sollte die Außentemperatur messen, um vor widrigen Wetterverhältnissen zu warnen. Das Thermometer selbst kann jedoch in seiner Funktion auch nicht zuverlässig arbeiten und stellt damit selbst ein Risikopotential dar. Die Auseinandersetzung dieses Kapitels soll sich nicht mit dem Controlling als Informationsgeber befassen, sondern die viel schwierigere Aufgabe erfüllen, ein falsches Controlling selbst als Fehlerquelle zu identifizieren. In der Praxis gibt es zahlreiche Konstellationen, warum das Controlling falsche Zahlen liefern kann. So können betriebliche Abläufe, wie z. B. der Zahlungseingang für verkaufte Produkte, falsch oder gar nicht erfasst oder einfach nur nicht bzw. unvollständig an die Controlling-Abteilung weitergeleitet worden sein. Auch kann es vorkommen, dass das Controlling rechnerisch korrekte Daten liefert, diese aber keine Aussagekraft besitzen. So wäre z. B. eine Kostenrechnung (bspw. eine Produktkostenrechnung), die nur auf Vollkosten (= Einzel- und Gemeinkosten) abzielt, fatal, da moderne Teilkostenrechnungssysteme (= Rechnen mit fixen und variablen Kosten) zumeist weitaus brauchbarere Informationen liefern.

Das wichtigste Instrumentarium zur Gewährleistung der Korrektheit von Controlling-Auswertungen ist sicherlich in diversen Plausibilitätsprüfungen des ursprünglichen Datenmaterials zu sehen. Während die Felder der einzelnen Datensätze durch relativ einfache Abfragen herauszufinden sind, lassen sich die Prüfungen hinsichtlich der Anzahl der ursprünglichen Daten aus der Finanzbuchhaltung nur sehr schwierig durchführen. Wenn die betriebliche Buchhaltung kumulierte Zahlen von diversen Kostenstellen liefert, so ist die Überprüfbarkeit des ursprünglichen Zahlenmaterials, da die Zusammenfassung bereits in der Finanzbuchhaltung stattgefunden hat, so gut wie unmöglich. Helfen können an dieser Stelle nur ausgewählte Stichproben, in denen durch die Buchhaltung errechnete Gesamtbeträge auf bestimmte Kostenstellen in mühsamer Arbeit einzeln überprüft werden. Bei sehr umfangreichen Kostenstellen, d. h. solchen, die häufig bebucht werden, kann die entsprechende Überprüfung EDV-maschinell durchgeführt werden.

Eine weitere Methode, Fehler zu vermeiden, besteht in der Rohdatenübernahme aus der Finanzbuchhaltung, die erst innerhalb der Controlling-Software aufsummiert werden. Die Rohdatenübernahme aus der Finanzbuchhaltung bietet damit ein zusätzli-

²³³ Das Controlling stellt selbst nur einen Teil des gesamten Risikomanagements dar und muss selbst in die bestehenden organisatorischen Sicherungsmaßnahmen der internen Revision eingebunden werden und auch für externe Prüfstellen zugänglich sein. Vgl. Küpper, Hans-Ulrich: Controlling, 4. Auflage, Stuttgart, 2005, S. 516.

ches Instrumentarium, um die Richtigkeit und Plausibilität der Daten, die für Controllingzwecke herangezogen werden, zu bestätigen. Die Endkontrolle kann dann durch Aufsummierung von Kostenstellen mit der Finanzbuchhaltungssoftware sowie mit einem separaten Controlling-Auswertungsprogramm (oder einer Datenbank) erfolgen.

Die Aufbereitung von Kostenstellen besteht darin, dass die Kostenträgerarten nach einer entsprechenden prozentualen Zuordnung auf die Kostenstellen umgelegt werden. Dieses Verfahren wird ebenfalls häufig sowohl von der Finanzbuchhaltungs- als auch Controlling-Software durchgeführt. Um Controlling-Daten hinsichtlich der Richtigkeit zu überprüfen, empfiehlt sich regelmäßig ein Vergleich mit den Ergebnissen aus der Finanzbuchhaltung. Eine richtige Datenaufarbeitung müsste im Endergebnis in beiden Systemen die gleichen Resultate hinsichtlich der steuerlichen sowie der kalkulatorischen GuV liefern. Die möglichen Differenzen geben darüber Aufschluss, ob die Controlling-Zahlen zuverlässig genug sind, um daraus Entscheidungen ableiten zu können.

Der Vergleich und die Abstimmung zwischen dem Controlling und der Finanzbuchhaltung sind selbstverständlich nur dann empfehlenswert, wenn die Grundsätze des Controlling-Aufbaus die gleichen Prinzipien befolgen, die auch in der Finanzbuchhaltung einzuhalten sind. Sofern im Controlling Zahlen mit einem anderen Hintergrund erstellt werden, die die finanzbuchhalterischen Prinzipien verletzen würden, ist die Abstimmung nicht zweckmäßig. So ist es z. B. im Falle von Abschreibungen. Sollten die Controlling-Zahlen eine andere Abschreibungsregel verfolgen (um z. B. mehr oder andere Informationen zu liefern), so wird die Abstimmung nie identische Ergebnisse in der Finanzbuchhaltung und dem Controlling aufzeigen. Um jedoch die vom Controlling gelieferten Zahlen als ein zuverlässiges Instrument und Basis für kaufmännische Entscheidungen zu akzeptieren, ist es m. E. wichtig, dass die Differenz (auch wenn diese bewusst ist) sehr genau nachvollzogen werden sollte.

Ein wichtiges Argument für die Erstellung anderer Daten durch das jeweilige System liegt darin begründet, dass das Controlling stets als internes Rechnungswesen zu verstehen und somit – im Gegensatz zur Finanzbuchhaltung, die v. a. auch dem externen Rechnungswesen dient – keinerlei handels- oder steuerrechtlichen Restriktionen unterliegt und deshalb betriebswirtschaftlich „sinnvollere“ Zahlen liefern kann. Sollte eine Differenz zwischen den Zahlen der Finanzbuchhaltung und des Controllings jedoch nicht nachvollziehbar sein, so besteht eine große Gefahr, dass diese nicht plausibel sind und keine geeignete Grundlage für kaufmännische Entscheidungen darstellen. Anzumerken ist bei allen Überprüfungen, dass die Ursachen möglicher Fehler in der Praxis viel versteckter sein können, als ein „gesund denkender und vorsichtiger Kaufmann“ sich hätte vorstellen können. So gibt es Finanzbuchhal-

tungs-programme, die definitiv falsche Gruppierungen von Kostenträgerarten liefern, wenn die Buchungsperioden nicht abgeschlossen sind.²³⁴ So sind z. B. nachträgliche Löschungen von Kostenträgerarten, sofern diese durch eine entsprechende Fehlermeldung nicht aufgedeckt werden, einer der häufigsten Ursachen für Datenunstimmigkeiten.

3.4.1.2 Plankostencontrolling

Die Notwendigkeit einer Früherkennung von ungünstigen Entwicklungen im Unternehmen erfordert eine kontinuierliche (rollierende) Planung. Diese kann sich konsequent dem Aufbau des Controllings auf Kostenstellen und Kostenträger erstrecken. Damit muss die Planung exakt den späteren Auswertungsprinzipien des Controllings entsprechen. Dies bezieht sich auf die Struktur, die Aufteilung und die Grundprinzipien des Controlling-Aufbaus. Es gibt unterschiedliche Ansätze im beruflichen Alltag, Planzahlen zu erstellen. Die Beobachtung der unternehmerischen Entwicklung lässt Verantwortungsträger verhältnismäßig schnell erkennen, ob sich die Umsätze in bestimmten Bereichen gleich dem vergangenen Jahr herauskristallisieren werden oder Abweichungen nach oben und/oder unten zu erwarten sind.

Die überwachende Funktion der Controlling-Zahlen muss in der Lage sein, die künftige betriebliche Entwicklung einzuschätzen und entsprechende Entscheidungen zu rechtfertigen. Eine der besten Methoden, dieses Ziel zu erreichen, besteht in der rollierenden Planung.²³⁵ Hierbei ist der angewählte Zeitraum als Grundlage für die Prognose von entscheidender Bedeutung. Die rollierende Planung – soweit diese automatisch unterstützt werden kann – sollte sich deshalb auf die vorangegangenen Monate der Geschäftsentwicklung fokussieren und die aktuellen Erkenntnisse bezüglich der Geschäftsabwicklung mit einbeziehen.²³⁶

Die gelegentlich in der Praxis vorzufindende Budgetierung kann unterdessen als eine unflexible Kostenüberwachung beurteilt werden, da die – i. d. R. für ein Jahr – festgelegten Budgets nicht mehr angepasst werden, sondern einer Beurteilung der Geschäftsentwicklung dienen. Diese Methode ist zu statisch, um auf die Herausforderung eines jeden Tages eine richtige Antwort zu liefern. Die Schnelllebigkeit der Geschäfte, kurzfristige Rückschläge und Chancen, können nur und ausschließlich auf

²³⁴ Es geht hier um einen EDV-technischen Abschluss einer bestimmten Periode (Monat, Quartal oder Jahr).

²³⁵ Unter rollierender Planung versteht man die laufende Aktualisierung der Planung mittels Fortschreibung, Konkretisierung und Aktualisierung. Dabei wird ein längerfristiger Planungszyklus (z. B. 5 Jahre) nach einer gewissen Zeit (z. B. nach 1 Jahr) überprüft und für wieder für die nächsten 5 Jahre angesetzt. Vgl. Schulte, Christof (Hrsg.): Lexikon des Controlling, München, 1996, S.669.

²³⁶ Z. B. aktuelle Umsatz-, Gewinn-, Kosten- und Deckungsbeitragsentwicklung.

dem Wege einer rollierenden Planung in eine zuverlässige Prognose eingebunden werden.²³⁷ Die rollierende Planung beinhaltet jedoch die Gefahr, dass Aufsichtsorgane, die in der Regel keinen täglichen Zugang zu den Unternehmenszahlen haben, eine Trendwende, sei es nach unten oder oben, nicht rechtzeitig entdecken, da sie ständig neue Zahlen liefert und der alte Plan nicht immer als Vergleichsbasis dargestellt wird. Insofern sollte man auf diesem Gebiet einer Mischung zwischen Budgetierung und rollierender Planung zuneigen. Damit den wichtigsten Kontrollorganen, wie dem Aufsichtsrat, auch nach wie vor transparente Zahlen vorliegen, ist eine Darstellung in Form eines Budgets zu wählen, die aber gleichzeitig um den aktuellen Stand aus der rollierenden Planung zu ergänzen ist. Nur dadurch gewinnt das gesamte unternehmerische Zahlenwerk an Aussagekraft und kann mittel- bis langfristige Tendenzen deutlich anzeigen.²³⁸

Es müssen im Unternehmen darüber hinaus auch weitere Details bezüglich der Ausprägung geklärt werden. So ist die Frühwarnung, die eine Budgetierung oder eine Planung auslösen soll, an bestimmte Kriterien zu koppeln. Letztendlich geht es darum, die Warnung, die vom Controlling ausgegeben wird, an nachvollziehbare Werte und Kriterien zu binden und den organisatorischen Weg dieser Warnung im Unternehmen festzulegen. Ein effizientes Controlling, ohne diese beiden Voraussetzungen, erfüllt in keinsten Weise die Anforderung eines „Temperaturmessers“ im Unternehmen.²³⁹

Die Ausprägung des Controllings kann kaum pauschal, d. h. für alle Unternehmen gleichmäßig geschehen. Es muss selbstverständlich an die Gegebenheiten der Branche und des einzelnen Betriebes angepasst sein, sonst könnte es zu Fehlinterpretationen kommen. Insofern stellen nicht nur die nackten Controlling-Zahlen das Instrumentarium dar, sondern die dazugehörige Beschriftung und Erläuterung von Abweichungen oder scheinbar unplausiblen Daten. Auf diesem Wege einer detaillierten Anpassung des Frühwarnsystems müssen etliche Fragen geklärt werden: So sind unter Umständen die saisonale Entwicklung des Geschäftes, außerordentliche Entwicklungen – z. B. durch Unterzeichnung eines Großvertrages – oder außerordentliche Gewinne und Aufwendungen (z. B. Sanierungsfälle, sozialverträglicher Stellenabbau usw.) zu berücksichtigen.

²³⁷ Z. B., wenn ad hoc (unerwartete und somit ungeplante) Aufträge durch einen Kunden erteilt werden oder sich plötzlich Ressourcenpreise ändern sollten.

²³⁸ Weitere, komplexere statistische Methoden können hier nur von Vorteil sein, um die künftigen Trends aufzuzeigen (z. B. durch lineare oder polynomische Regressionsgraden).

²³⁹ So sind z. B. Grenzwerte der Liquidität (Überschuss oder Unterdeckung) festzulegen, ab der die Geschäftsleitung zu informieren ist.

Ein aussagefähiges Controlling System besteht darin, nicht nur die Geschäftsentwicklung zahlenmäßig zu erfassen und wiederzugeben, sondern Fragen und Missverständnissen vorzubeugen. Ein gutes Controlling, im Sinne des Rentabilitäts- und Risikomanagements, wird aber nicht schon mit der Erfüllung der Informationspflicht beendet, sondern erst dann, wenn daraus den negativen Entwicklungen entgegenwirkende Maßnahmen beschlossen und ergriffen werden. Dieser Bereich beinhaltet eine Fülle von komplexen Prozessen, die erst aufgrund der aufbereiteten Controlling-Zahlen möglich sind. So müssen negative Entwicklungen wie Umsatzrückgänge oder Aufwandssteigerungen gesehen und kritisch analysiert werden. Letztendlich gibt erst die Entscheidungskraft und die Entscheidungskompetenz dem Controlling die Vollendung, zur Steuerung des Unternehmens einen Beitrag geleistet zu haben. Im Gegensatz dazu ist natürlich eine Controlling-Aufstellung kaum etwas wert, wenn daraus keine Erkenntnisse oder keine richtigen Erkenntnisse und Maßnahmen abgeleitet werden.

So stellt die Erkenntnis einer fehlerhaften Entwicklung des Betriebes anhand des Controllings erst den ersten Schritt zur Verbesserung und Optimierung dar. Damit wachsen an dieser Stelle menschliche Potenziale, die solche Anzeichen wahrnehmen, interpretieren und korrigieren. Je nach dem, auf welcher Hierarchie-Ebene die Warnung bzgl. einer negativen Geschäftsentwicklung stattfindet, müssen die Entscheidungsträger der betroffenen Ebene klare Umgangsregeln zur Einleitung von Gegenmaßnahmen besitzen.²⁴⁰ In diesem Zusammenhang spricht man von Vollmachten, die sich nicht nur auf die Außenwelt beziehen dürfen (Handlungsvollmachten), sondern sehr wohl auch das innerbetriebliche Leben regeln müssen. An dieser Stelle herrscht bzgl. der weiteren Vorgehensweise in der Praxis häufig eine große Verunsicherung der Entscheidungsträger, die als erstes eine entsprechende Information aufgreifen/erkennen. Bis zu welcher Grenze, bis zu welchem Ausmaß einer negativen Entwicklung müssen die Ereignisse nach „oben“ weiter geleitet werden? Welche Rolle sollen bei der Beurteilung des Frühwarnsystems die rechtlichen und die finanziellen Aspekte spielen? Diese und viele andere Fragen stellen sich in diesem Zusammenhang und verursachen eine faktische Handlungsverunsicherung dort, wo eine schnelle Reaktion unter Umständen nötig wäre. Während positive Überraschungen (Abweichungen von Plan oder Budgetierung) „nach oben“ in der Regel mit

²⁴⁰ Die Organisation des Controllings im Unternehmen, richtet sich stark nach der Branche, Größe, der Rechtsform und der Unternehmensphilosophie, wobei man generell sagen kann, dass in Kleinunternehmen meist eine Identität zwischen der Geschäftsführung und dem Controlling besteht, bei Mittelbetrieben eine Stabsstelle eingerichtet wird und Großunternehmen das Controlling als selbstständige Institution organisieren, die auf Werks-, Abteilungs-, oder Funktionsbasis aufgebaut ist. Ein Konzern hat demgegenüber die Wahl das Controlling zentral in einer Management-Holding oder dezentral in den einzelnen Konzernteilen zu organisieren. Vgl. Reichmann, Thomas: Controlling, München, 2006, S.15 f.; vgl. Weber, Jürgen: Logistic und Supply Chain Controlling, Stuttgart, 2002, S. 7 ff..

oder ohne eine offizielle Berechtigung transportiert, häufig laut und deutlich kommuniziert werden, verursachen die negativen Feststellungen nicht selten ein Chaos, in dem Hierarchiekonflikte in Erscheinung treten. Daran lässt sich die Klarheit und Sinnhaftigkeit von organisationalen Verhaltensregeln aller Hierarchieebenen erkennen.²⁴¹

Welche Kompetenzen besitzen ein Abteilungsleiter, ein Bereichsleiter und ein Vorstand in einem Konzern? Welche Informationen müssen unter geordneten Regeln, unter Angabe von Zeit, Adressat, Inhalt und Beurteilung im Unternehmen verteilt werden. Die Beantwortung dieser Fragen ist jedoch von erheblicher Bedeutung, wenn es um die Funktionsfähigkeit des Controllings geht. Es gibt gelegentlich Beispiele, wo Unternehmen in Schwierigkeiten geraten sind, nicht weil eine Information oder eine Erkenntnis nicht vorhanden war, sondern weil diese nicht rechtzeitig und nicht in der entsprechenden Form innerhalb einer Abteilung oder eines Bereiches weiterkommuniziert wurde.²⁴²

Abschließend sei auch auf das Plankostencontrolling hingewiesen. Bei der Planung und Abschätzung der Kosten und Umsätze der unternehmerischen Tätigkeit für in der Zukunft liegende (Plan-) Perioden, ist die Antizipation möglicher Risiken ein wichtiger Bestandteil des Rentabilitäts- und Risikomanagements.

Die Führungskräfte im Unternehmen bzw. einzelnen Abteilungen müssen in der Lage sein, die eigenen Kosten richtig einzuschätzen. Dazu gehört auch die stetige Beobachtung der Gesetzgebung bzw. Rechtsprechung. So können Änderungen im Arbeits- und Sozialrecht (z. B. Veränderungen des Arbeitslosengeldbeitrags) direkte Auswirkungen auf die Personalkosten haben. Wichtig ist aber auch die Schaffung einer risikobewussten Planungskultur aller Mitarbeiter, so dass neue Informationen möglichst schnell weitergeleitet werden.

Wichtige Kosten- und Umsatzerwartungen sind in Form verschiedener Risiko- und Rentabilitätsszenarien, z. B. „worst case“, „middle case“ und „best case“, abzuschätzen und zu dokumentieren. Durch farbliche Kennzeichnungen sind positive wie negative Entwicklungsmöglichkeiten eindeutig zu markieren und Handlungsstrategien zu erarbeiten, um im Falle des Eintritts eines bestimmten Szenarios schnell und gezielt handeln zu können. Folgende Positionen sind in der Planung zu beachten – und natürlich ggf. durch weitere zu ergänzen:

- Rohstoffpreiserwartungen

²⁴¹ Hierbei beruft sich der Autor auf eigene internationale Praxiserfahrungen.

- Zinsänderungen
- Kapitalbedarf für geplante Investitionen
- Devisenkurse (insbesondere US Dollar)
- Inflationsrate
- Entwicklung der Aktienindizes

Darüber hinaus sind aber auch besondere Einflüsse in die Planung mit einzubeziehen. Dazu gehören z. B. einmalige Steuereffekte, die Beachtung von Verlustvorträgen, Einnahmen aus dem Abgang von Anlagen oder Operationen am Kapitalmarkt.

3.4.1.3 Investitionscontrolling

Wenn man sich an Investitionsrechnungen in der Praxis heranwagt, wird man häufig feststellen müssen, dass eine misslungene Investition nicht dadurch verursacht wurde, dass die Anwendung der Rechenregeln (der Rechenformeln) nicht korrekt erfolgt ist, sondern dass die Basisdaten nicht vorsichtig genug einkalkuliert worden sind.²⁴³

Wenn man also von einer praktischen Umsetzung des Rentabilitäts- und Risikomanagements spricht, kommt man sehr schnell von einer theoretischen Vermutung eines mathematischen Fehlers schlicht und ergreifend in die falsche/fehlerhafte Ermittlung der Ausgangsdaten hinein. Nicht selten werden diese Daten eher das rechtfertigen wollen, was bereits vom Vorstand beschlossen wurde.

Ohne es pauschal unterstellen zu wollen, ist es häufig zu beobachten, dass Investitionsrechnungen weniger nach rein wirtschaftlich ermittelten Zahlen, als vielmehr nach politischem Druck erstellt werden. Eine besondere Aufmerksamkeit gilt also der Nachweisbarkeit der zugrunde gelegten Daten. Das Fehlen einer korrekten Gesamt-Rentabilität kann man verhältnismäßig leicht durch die Dokumentation der gewählten (marktgerechten) Alternativverzinsung, zu der der Barwert von künftigen Zahlungen²⁴⁴ verzinst wird, korrigieren. Darüber hinaus gibt es detaillierte Angaben von Herstellern zu diversen Nutzungskosten von Maschinen und Anlagen bzw. Informationen von Verbänden und sonstigen Organisationen, die in ihren Leistungen objektive Berechnungsgrundlagen anbieten.

²⁴² Siehe auch Kapitel 2.

²⁴³ Z. B. unrealistische, erwartete Einzahlungen aus dem Verkauf von Produkten oder die Nichtbeachtung evtl. Währungsschwankungen bei der Abwicklung internationaler Geschäfte.

²⁴⁴ Der Barwert beschreibt den Wert einer oder mehrerer zukünftig anfallender Zahlungen im Bezugs- bzw. Kalkulationszeitpunkt, wobei der Abzinsungs- bzw. Diskontierungsfaktor als $(1 + i)^{-n}$ beschrieben wird. Der Barwert ergibt sich damit als das Produkt der anfallenden Zahlung und des oben genannten Faktors. Vgl. Schulte, Christof (Hrsg.): Lexikon des Controlling, München, 1996, S. 20, S. 61.

Der erste Schritt des Risikomanagements bei Investitionsrechnungen besteht sicherlich darin, die wissenschaftliche Richtigkeit der Berechnungsmethode festzustellen, geht aber anschließend auf die Thematik der Nachvollziehbarkeit/Nachprüfbarkeit der Ausgangsdaten über. Da bei diesen diverse politische sowie persönliche Gründe durchaus als Motivation im Hintergrund stehen können, ist bei entsprechender Feststellung diesbezüglicher Mängel ebenfalls häufig mit einem Widerstand derjenigen, die diese Rechnung erstmalig aufgestellt haben, zu rechnen. Besonders delikater stellt sich diese Problematik dar, wenn das „Frisieren“ der Ausgangsdaten von der Geschäftsleitung gewollt ist. In diesem Fall liefert das Controlling – sehenden Auges für die Mitarbeiter der Fachabteilung – unsolide Daten. In einem solchen Umfeld ist ein sinnvolles Rentabilitäts- und Risikomanagement kaum mehr möglich.

Weitere Aspekte des Investitionscontrollings sind im Projektmanagement zu identifizieren. So können die eingeplanten Kosten in vielfältiger Weise überschritten werden. Diese Überschreitungen können zwar durchaus aufgrund objektiver Tatsachen zustande kommen (z. B. unerwartete Probleme in der technischen Umsetzung), andererseits können sie aber auch Ergebnis von (grober) Fahrlässigkeit sein. Vor dem Hintergrund, dass mit Investitionsmaßnahmen, solange diese im Fertigungsbereich erfolgen und keine Finanzinstrumente betreffen, überwiegend Personal mit einem technischen Hintergrund vertraut ist, kann eine Beweisführung dahingehend, dass eine negative Entwicklung bei der Umsetzung einer Investition hätte vermieden werden können (und müssen!), für einen Kaufmann nahezu unmöglich sein. Über diese beruflichen Grenzen habe ich bereits am Anfang dieser Arbeit einige Anmerkungen gebracht, die an dieser Stelle an Bedeutung gewinnen²⁴⁵. Sobald die Kaufleute über das Rentabilitäts- und Risikomanagement aus der finanziellen und ökonomischen Sicht heraustreten und Ingenieure eine eigene Definition des Risikomanagements und der daraufhin gewählten technischen Lösungen vertreten, kann eine Konsensbildung sehr schwer fallen oder gar unmöglich sein. Selbst eine Weiterleitung eines möglichen Konfliktes über die ökonomische Rechtfertigung bestimmter Investitionsmaßnahmen an höhere Organe im Unternehmen muss nicht unbedingt zu einer erfolgreichen Beendigung dieses Missverständnisses führen. Nicht selten werden höhere Organe eines Betriebes weniger über wissenschaftliche Details sprechen wollen, als vielmehr über die politischen Gründe von Entscheidungen, die die Beurteilung eines Sachverhalts erlauben. Insofern erweist sich gerade beim Investitionscontrolling die Besetzung von Kontroll- und Revisionsorganen mit kaufmännischen Angestellten mit einem fundierten technischen Hintergrund als ein großer Erfolg, da solche Mitarbeiter die fachliche Standhaftigkeit mit sich bringen, die wissenschaftlichen

²⁴⁵ Siehe Kapitel 3.2.3.

Meinungen in der Objektivität sowie in der ganzen technischen Konsequenz zu tragen.²⁴⁶

Auch beim Investitionscontrolling ist darauf zu achten, dass die damit beauftragten Mitarbeiter eine ausreichende kaufmännische Genauigkeit bei der Prognose künftiger Einnahmen und Ausgaben verwenden. Dieses Wissen bezieht sich speziell auf die Kenntnis des Marktes: Absatzpotenziale, Konkurrenzprodukte, Beschaffungspreise und Zahlungsbereitschaften der (möglichen) Abnehmer. Ein besonderes Augenmerk sollte dabei auf die Absatzpreise gelegt werden. Insbesondere im Falle der Kapazitätsausweitung zur Absatzerhöhung sind diese ins Investitionskalkül zu integrieren. Dabei gilt, dass die Preise – eine ausreichende Nachfrage vorausgesetzt – umso höher kalkuliert werden können, je geringer die Gefahr der Substitution durch Wettbewerber ist.²⁴⁷

Analog zum Plankostencontrolling ist auch bei der Investitionsplanung die Aufstellung möglicher Alternativszenarien (worst case, middle case, best case) sinnvoll, um schon im Vorfeld über die Rentabilitäts- bzw. Cashflow-bezogenen Konsequenzen der Investitionsprojekte informiert zu sein und Handlungsstrategien entwickeln zu können. Außerdem sind auch im Falle bereits getätigter Investitionen diese im Nachhinein zu kontrollieren und mit der Planung zu vergleichen. Nach meinen Beobachtungen investieren viele Unternehmen in Maschinen oder auch andere Unternehmen, ohne nachher dazu in der Lage zu sein, diese Investitionen zu überprüfen. Dadurch sind weder Wirtschaftlichkeitskontrollen noch Lerneffekte für künftige Investitionen möglich.

Insofern sollte das Rentabilitäts- und Risikomanagement schon in der ersten Phase eines Investitionsprojekts – der Informationsgewinnung – beginnen, um dessen ökonomische Berechtigung von Beginn an zu überprüfen und zu begleiten. Fehlt es an dieser Fähigkeit, d. h. werden im Unternehmen Investitionen ohne Kontrollen bzw. kritische Überprüfungen durchgeführt, so besteht das Risiko, dass die vorausgesetzten ökonomischen Ergebnisse nie erreicht werden.

²⁴⁶ Z. B. durch Einstellung von Wirtschafts-Ingenieuren oder durch Weiterbildung des vorhandenen kaufmännischen Personals.

²⁴⁷ Siehe dazu und zur Preispolitik generell: Backhaus, Klaus: Industriegütermarketing, München, 1999, S. 508 ff..

3.4.2 Cash-Flow-Management²⁴⁸

3.4.2.1 Liquiditätsmanagement

Das Management und die Planung der Liquidität²⁴⁹ ist eines der wichtigsten Aspekte des Rentabilitäts- und Risikomanagements im Unternehmen. Es dient der Überwachung der Liquiditätsströme. Dem Liquiditätsmanagement kommt insoweit eine erhöhte Bedeutung zu, als durch die Abkoppelung des steuerlichen Ergebnisses von der tatsächlichen Liquiditätsplanung die Gefahr besteht, dass der Liquiditätsbestand nicht richtig und nicht rechtzeitig festgestellt werden kann. Grundsätzlich kann festgehalten werden, dass zwischen der Entwicklung des Ergebnisses nach Steuern und der Liquiditätsentwicklung ein proportionales Verhältnis zu beobachten ist. Ein verbessertes nachsteuerliches Ergebnis führt somit grundsätzlich zu einer Erhöhung, ein negatives in der Regel zur Verminderung der Liquidität.

Von diesem Grundsatz gibt es jedoch Ausnahmen. Zu den Ereignissen, die in ihrer Auswirkung grundsätzlich auch das steuerliche Ergebnis beeinträchtigen, zählen unter anderem:

- Abschreibung für Abnutzung (AfA)
- Außerordentliche Abschreibung für Forderungen und/oder Verbindlichkeiten
- Bildung von Rückstellungen
- Bildung von Rechnungsabgrenzungsposten

Zu den Ereignissen, die in der Cashflow Betrachtung zu berücksichtigen sind, jedoch keine steuerliche Relevanz besitzen zählen unter anderem:

- Investitionsausgaben, soweit die Investitionssumme die jährlich zulässige Abschreibung übersteigt

²⁴⁸ Der Cash-Flow beschreibt den liquiditätswirksamen Jahresüberschuss und dient als Kennzahl zur Beurteilung der Finanzlage eines Unternehmens sowie als Indikator für den Innenfinanzierungsspielraum. Als wichtigste, vom Cash-Flow abgeleitete, Kennzahlen gelten: Cash-Flow zur Betriebsleistung (Quotient aus Cash-Flow und Umsatz), sowie der Kapitalrückfluss (Quotient aus Cash-Flow und Bilanzsumme). Vgl. Schulte, Christof (Hrsg.): Lexikon des Controlling, München, 1996, S. 114.

²⁴⁹ Liquidität ist die Eigenschaft einer Unternehmung, ständig über ausreichende Zahlungsmittelbestände zu verfügen, um den Ausgleich der Ein- und Auszahlungsströme bewirken zu können. Dabei wird zwischen der Liquidität ersten Grades, welche das Verhältnis der Zahlungsmittel zu den kurzfristigen Verbindlichkeiten beschreibt und der Liquidität zweiten Grades, welche die Zahlungsmittel zusätzlich der kurzfristigen Forderungen zu den kurzfristigen Verbindlichkeiten in Beziehung stellt, unterschieden. Eine sorgfältige Betrachtung dieser Größen erfolgt im Zuge der Liquiditätsplanung, welche das Ziel haben soll, dem Unternehmen die Aufstellung einer Sicherheitsreserve für zukünftige Entwicklungen zu ermöglichen. Vgl. Süchting, Joachim: Finanzmanagement, Wiesbaden, 1995, S. 12, S. 208, S. 563 f..

- Tilgung von Darlehen
- Nicht abzuziehende Betriebsausgaben

Bei der Vorbereitung einer Liquiditätsplanung ist es in soweit wichtig, auch diese Differenzen zu beachten und deren Einflüsse, gerade vor dem Hintergrund, dass die Zeitpunkte der Einwirkung unterschiedlich sein können, zu berücksichtigen.

Unter einer differenzierten Berücksichtigung der oben angesprochenen Komponenten, die völlig unterschiedliche Einflüsse auf die steuerliche Relevanz und die Liquiditätsplanung haben können, kann dies in der Praxis durchaus bezüglich des steuerlichen Ergebnisses und des Cashflowbestands bei mittelständischen Unternehmen zu mehreren hunderttausend Euro Unterschied führen. Dieser muss beim Planungsprozess der Liquidität mit berücksichtigt werden

Ein weiterer wichtiger Bereich des Liquiditätsmanagements ist die Aufnahme liquider Mittel, die sich nach dem konkreten Bedarf und der finanziellen Planung des Betriebes richtet. Der aus der Finanzplanung ermittelte Liquiditätsbedarf muss hierzu auf einer Zeitachse dargestellt werden, um den optimalen Zeitpunkt zur Aufnahme von Kapital – wohlgemerkt unter Berücksichtigung von vorbereitenden Maßnahmen hinsichtlich der Kapitalquelle und der rechtlichen Abwicklung – möglichst genau zu bestimmen. Je nach dem für welchen Weg der Mittelaufnahme sich das Unternehmen entschieden hat, kann die Bearbeitungszeit dieses Vorgangs sehr stark variieren. Allein unter Berücksichtigung der Unterschiede zwischen z. B. der Platzierung einer Anleihe auf dem Kapitalmarkt, der Erhöhung des Eigenkapitals oder der Aufnahme eines „gewöhnlichen“ Darlehens bei einer Bank, können unter Umständen die Vorbereitungs- und Abwicklungszeiten sowie -kosten sehr unterschiedlich ausfallen.

Das wichtigste Entscheidungskriterium auf diesem Gebiet wurde bereits genannt: Zuerst muss sich das Unternehmen mit einer künftigen rechtlichen Rolle des Kapitalgebers auseinandersetzen. Die Aufnahme von Eigenkapital, die auf eine Beteiligung hinausläuft, bedeutet zwar in der einfachsten Auslegung eine Teilung eines künftigen Gewinns²⁵⁰, sie stellt zugleich aber für das Unternehmen selbst die risikoärmste Alternative dar, weil keine Rückzahlungspflicht gegenüber Dritten besteht. Zu empfehlen ist diese Alternative zur Finanzierung größerer und sehr risikoreicher Investitionen, die evtl. wertvernichtend sein können und – unter Umständen – nicht genügend Mittel zur Kreditrückzahlung erwirtschaften würden. Ein gewöhnliches Darlehen oder eine Anleihe ist daher dann empfehlenswert, wenn ein temporärer Mittelbedarf dem Unternehmen mit einer hohen Wahrscheinlichkeit durch die künftige Ertragslage so

²⁵⁰ Besonders evident ist diese Frage im Falle der Aufnahme neuer Gesellschafter einer GmbH. Bei Aktiengesellschaften erhalten die Alt-Aktionäre zu Zwecken der Eigenkapitalerhöhung ein Vorkaufsrecht für neu emittierte Aktien.

verbessert werden kann, dass die aufgenommenen Mittel ohne größeres Risiko zurückgezahlt werden können²⁵¹. Am Ende eines Darlehens, d. h. nach der Rückzahlung der vollständigen Summe, steht das Unternehmen ohne „zusätzliche mitbeteiligte“ Partner und ohne weitere Mitunternehmer, die unter Umständen gar nicht willkommen sind, dar.

Über die oben genannten Mittelaufnahme-Formen gibt es noch weitere Möglichkeiten unter Ausnutzung von Rechtsmitteln, den Kapitalbedarf des Unternehmens zu decken. Darunter sind z. B. so genannte „Sell and Lease-Back“-Geschäfte erwähnenswert. Hierbei veräußert ein Unternehmen Vermögensgegenstände an ein Kreditinstitut bzw. ein Leasingunternehmen und least sie anschließend von diesem zurück.²⁵² In so einem Fall bringt die Veräußerung einen größeren Vorschub an Mitteln, die nur in Form von Leasingraten an den neuen Käufer kontinuierlich, d. h. Jahr für Jahr, zurückfließen. Ein solches Modell kann, bei entsprechender rechtlicher Ausrichtung, zu nicht unerheblichen Vorteilen für das veräußernde Unternehmen führen. Insbesondere dann, wenn der Verkauf zu keinem Veräußerungsgewinn geführt hat, evtl. buchhalterisch sogar als Verlust erfasst werden muss, und die Leasingzahlungen zusätzlich den laufenden Aufwand erhöhen. Dies kann vor allem steuerlich Vorteile bedeuten. Aus Sicht der Liquiditätsplanung ist aber zu beachten, dass es – geringe Veräußerungsgewinne vorausgesetzt – durch die zu zahlenden Leasingraten zu Liquiditätsengpässen kommen kann, die im Sinne des Risikomanagements früh genug im Rahmen der rollierenden Planung antizipiert werden müssen.

Über die erwähnten Möglichkeiten hinaus gibt es noch weitere Potentiale, die Liquiditätslage eines Unternehmens zu verbessern. Dazu zählen unter anderem vertriebs-technische Optimierungen hinsichtlich des Verkaufes durch Sonderrabatte bzw. Nachlässe, um spezielle Konditionen zu fördern und dadurch den Zufluss liquider Mittel zu steigern. Abgesehen davon gibt es natürlich auch für Lieferanten gewisse Steuermechanismen, um Zahlungsfristen und geschuldete Beträge später zurückzahlen. Dazu gehört bspw. die Stundung von Verbindlichkeiten, ggf. nach Aushandlung eines zusätzlich zu entrichtenden Zinses. Eine weitere Möglichkeit der Liquiditätsverbesserung stellt darüber hinaus das bereits oben im Zusammenhang des Forderungsmanagements erwähnte Factoring dar.²⁵³

²⁵¹ In dem Zusammenhang ist der „Leverage-Effekt“ zu beachten. Dieser beschreibt die Abhängigkeit der Rentabilität des Eigenkapitals vom Anteil der Fremdfinanzierung, wobei die Fremdkapitalgeber aus den jeweiligen Periodenüberschüssen bedient werden. Damit erhöht sich die Eigenkapitalrendite mit steigender Verschuldung so lange, wie die Gesamtkapitalrendite größer ist als die Belastung durch den Fremdkapitalzinssatz. Vgl. Perridon, Luis; Steiner, Manfred: Finanzwirtschaft der Unternehmung, 2007, S. 482 f..

²⁵² Wirtschaftlich ist das Unternehmen also nach wie vor im Besitz der Aktiva (z. B. Maschinen), aber nicht mehr der rechtliche Eigentümer.

²⁵³ Siehe Kapitel 3.3.4.2.

Einen liquiditätsverbessernden Effekt können auch Verkäufe von nicht benötigten Vermögensgegenständen und -anlagen sowie Beteiligungen haben. Häufig wird diese Vorgehensweise übersehen, man verharrt in der gängigen Praxis häufig in der Haltung, dass Vermögenseigentum allein in sich ökonomisch richtig wäre, was nur unter gewissen Voraussetzungen stimmt. In diesem Sinne müssen natürlich die kurz- oder mittelfristigen Schwierigkeiten in der Beschaffung von liquiden Mitteln in langfristigen strategischen Überlegungen korrespondierend aufgegriffen werden. Letztendlich sollte an dieser Stelle das Prinzip einer kurzfristigen Bewältigung des Risikos durch nicht genügende Ausstattung mit Finanzmitteln Vorrang haben und in so einer Situation die strategische Vermögensplanung/Anlagenstrategie zurücktreten. Veräußerungswürdige Aktiva gilt es zu katalogisieren und – möglichst in regelmäßigen Abständen – anhand zu recherchierender Marktpreise zu bewerten, um diese bei günstigen Nachfragebedingungen zu veräußern.

Trotz eines sehr genau vorbereiteten Liquiditätsplanes kann es in der Praxis dazu kommen, dass sich aufgrund der anders als erwartet verlaufenden Geschäftslage der Bedarf an Finanzmitteln mittelfristig ändert. Ist die Veränderung eindeutig, so bleibt es nicht aus, dass man noch innerhalb eines laufenden Darlehens neue Verhandlungen über eine mögliche vorzeitige Zurückzahlung oder eine Vergrößerung des Bedarfes mit den Gläubigern führen muss. Damit wird eine m. E. sehr wichtige unternehmerische Eigenschaft angesprochen, die gelegentlich zu kurz kommt: Die Bereitschaft und die Fähigkeit, einmal getroffene Entscheidungen veränderten Marktkonstellationen anzupassen, um die Entwicklung des betroffenen Betriebes nachhaltig zu optimieren. Eine sture Durchführung von alten, unter Umständen mehrere Jahre alten Entscheidungen, kostet Einbußen im Bereich der Rentabilität.²⁵⁴

3.4.2.2 Hedging

Im Zusammenhang mit der Absicherung der Liquidität darf die Problematik und die Möglichkeit von Hedging Geschäften²⁵⁵ nicht vernachlässigt werden. Insbesondere bei internationalen Geschäften kann die Liquidität eines Unternehmens durch Währungs-, Preis- und Zinsschwankungen (z. B. bei Rohmaterialien) gefährdet sein. In

²⁵⁴ Diese Erkenntnis zeigt einmal mehr die Wichtigkeit der bereits oben dargestellten „rollierenden Planung“ auf!

²⁵⁵ Zu den häufigsten Hedging-Verfahren zählen das Stichtagsverfahren, bei dem alle Bilanzpositionen zum aktuellen Kurs umgerechnet werden, das Fristigkeitsverfahren, bei dem das Anlagevermögen und die langfristigen Verbindlichkeiten zu historischen Wechselkursen und die kurzfristigen Verbindlichkeiten und das Umlaufvermögen zum Stichtagswechselkurs umgerechnet werden, sowie das Sachwertverfahren, bei dem alle Positionen mit Geldcharakter (z. B. Verbindlichkeiten) zum aktuellen Kurs und alle Positionen ohne Geldcharakter (z. B. Sachanlagen) zum historischen Kurs umgerechnet werden. Neben diesen Verfahren sind grundsätzlich aber viele weitere denkbar. Vgl. Breuer, Wolfgang: Unternehmerisches Währungsmanagement, Wiesbaden, 2000, S. 120 f..

diesen Fällen ist es heutzutage gängige Praxis, eine Absicherung durch diverse Finanzinstrumente, wie Optionen, Terminkontrakte usw. zu erreichen.²⁵⁶

Besonders wichtig ist in diesem Zusammenhang die Berücksichtigung versicherungstechnischer Aspekte der Absicherung von Währungsschwankungen. Jede Absicherung hat ihren Preis, verursacht aber auch Transaktions- und Verwaltungskosten und kann sich bei einer entgegen den Erwartungen eingetretenen Entwicklung als überflüssig erweisen. So wie bei jeder Versicherung tritt der „Schutz“ erst ein, wenn die tatsächlich „erlittenen“ Währungskursschwankungen eine zuvor vertraglich festgelegte Schwelle über- bzw. unterschreiten.

Eine starke Einschränkung des Einsatzes von Termin- und Optionsgeschäften kann zusätzlich noch darin gesehen werden, dass diese nicht zu jeder Währung der Welt abgeschlossen werden können, sondern in der Regel auf ausgewählte Währungen beschränkt sind. Insofern wird auch diese Absicherungsmöglichkeit nicht für jedes Unternehmen geeignet sein, höchstens für die, die entweder direkte Geschäfte mit einem Land, dessen Währung auf den Terminbörsen gehandelt wird, Handelsbeziehungen aufrecht erhalten oder in einem Land Geschäftsbeziehungen haben, dessen Währung an eine wichtige Leitwährung (wie z. B. US-Dollar oder Euro) gekoppelt ist.

Strittig ist unterdessen, in wieweit Hedging Geschäfte in der Lage sind, die steuerlichen Auswirkungen langfristiger Kursschwankungen auszuschalten. Die typischen Beispiele, die in zahlreichen Literaturbeiträgen diskutiert werden²⁵⁷, sprechen häufig von der Absicherung einer ausstehenden Zahlung. Das häufigste Beispiel bezieht sich also auf ein Unternehmen, was heute Ware geliefert oder bezogen hat und in einer fest definierbaren Zukunft eine Zahlung hinsichtlich der Währungseffekte zu erwarten oder zu leisten hat. Die Risiken, die mit derartigen Situationen verknüpft sind, bewegen sich jedoch in der Regel in einem begrenzten Rahmen. Zumindest in etablierten und verhältnismäßig stabilen Währungsräumen, wie der Eurozone, den Vereinigten Staaten usw., sind kurzfristige Schwankungen, verhältnismäßig begrenzt. Je nach Verkaufsvolumen sind dennoch auch solche kleinen Differenzen ernsthaft abzusichern. Problematischer wird die Situation jedoch bei Geschäften mit Ländern, deren Währungen dauerhafte und eindeutig negative Kursentwicklungstendenzen

²⁵⁶ Zur Absicherung von Wechselkursrisiken stehen den Unternehmen verschiedene Möglichkeiten zur Verfügung. Bsp: zwei Konzerne gewähren der jeweiligen Tochter des anderen im eigenen Land einen Kredit in der Landeswährung und umgehen damit die Wechselkursproblematik völlig; bei einer „Back-to-Back Finanzierung“ tätigt die Muttergesellschaft eine Einlage bei einer Bank im Gastland und anschließend gewährt die Bank der Tochter einen Kredit in der Landeswährung; möglich ist auch die Wahl einer Drittwährung in der das Geschäft günstiger abgeschlossen werden kann. Vgl. Dülfer, Eberhard: Internationales Management, München, 2001, S. 197 f..

²⁵⁷ Siehe z. B. Bruer, Wolfgang: Unternehmerisches Währungsmanagement, 2000, S. 134 ff..

aufweisen, von denen enorme Auswirkungen auf das betriebliche Jahresergebnis durch die Währungsschwankungen zu erwarten sind.²⁵⁸

Des Weiteren muss bei der Inanspruchnahme von Hedging Geschäften die taktische Auslegung von Geschäftskontrakten im internationalen Umfeld berücksichtigt werden. So ist nicht zu vernachlässigen, dass Verträge – insbesondere im internationalen Güterverkehr – verhältnismäßig langfristig vereinbart werden und gegebenenfalls bereits entsprechende Währungsschwankungsklauseln beinhalten (können).²⁵⁹ Auf diesem Wege gibt es die Möglichkeit, dass die Vertragspartner ein Währungsrisiko untereinander aufteilen, in dem der Lieferant nur unter bestimmten Voraussetzungen die Währungsschwankungen an den Käufer im Zielmarkt weitergeben darf und wiederum der Käufer im bestimmten Umfang damit rechnen muss, dass sich aufgrund der Währungsschwankungen die Einkaufspreise erhöhen, ohne dass der Vertrag selbst dadurch aufgelöst werden kann. Solche Verträge sind vor allem bei renommierten Unternehmen üblich und bieten eine weitgehende Absicherung und ggf. Teilung des Risikos. Nicht zuletzt muss auch die Frist dieser Vereinbarung angesprochen werden. Häufig werden Verträge von mehreren Monaten oder gar Jahren vereinbart, die letztendlich beiden Partnern eine Kontinuität in dem Warenverkauf bzw. Wareneinkauf bieten. Und nur so ist es zu erklären, dass die – in Jahren betrachtet – zu beobachtenden Währungskursschwankungen z. B. zum US-Dollar, die bis zu 30 - 40 % des Wertes innerhalb von 5 - 7 Jahren betragen können, nicht zu einem nennenswerten Einbruch in der Exportwirtschaft des Verkäuferlandes niederschlagen.²⁶⁰ Daneben kommt es natürlich auch auf die Preisreagibilität der Nachfrage an, die v. a. bei qualitativ hochwertigen Gütern, wie sie insbesondere von der deutschen Exportindustrie geliefert werden, niedrig ist und die Bedeutung von Wechselkursen relativiert.

Die Grenzen des Hedging sind unter praktischer Betrachtung dieses Themas dort anzusehen, wo ein Unternehmen seine Produkte auf dem heimischen Markt herstellt und deren Verkauf im Ausland mit einer – im Vergleich zur Heimatwährung – stetig schwächer werdenden Währung konfrontiert ist. In diesem Fall muss das Unterneh-

²⁵⁸ Ablesbar sind solche zu erwartenden starken Währungs- bzw. Konjunkturschwankungen auch häufig an der politisch-rechtlichen Situation im betreffenden Land.

²⁵⁹ Langfristige Verträge, z. B. auf dem Rohölmarkt, werden i. d. R. direkt zwischen zwei Vertragspartnern abgeschlossen und beinhalten oft Preisfestlegungen oder werden über Termin- und Optionsgeschäfte abgewickelt. Auch ist es üblich, direkt mit Terminkontrakten zu handeln, was besonders dadurch sichtbar wird, dass nur 1 – 3 % der Kontrakte vom ursprünglichen Erwerber bis zur Fälligkeit gehalten werden. [Siehe www.mwv.de/cms/upload/pdf/fag/preisbildung.pdf](http://www.mwv.de/cms/upload/pdf/fag/preisbildung.pdf) [Zugriff am 11.09.07].

²⁶⁰ Ein Vergleich der Wirtschaftsleistung des EU Raumes mit den jeweils herrschenden Wechselkursen lässt den Schluss zu, dass die Gesamtwirtschaft von den Wechselkursen nicht direkt beeinflusst wird. Siehe <http://userpage.fu-berlin.de/~tmuehle/europa/euro/eurochart.htm#eurix> [Zugriff am: 20. 08.07].

men bei gleichen Kosten und Exportmengen mit geringeren Erlösen rechnen. Sollte eine Währung eines Zielmarktes eine klare für den Verkäufer negative Tendenz über einen längeren Zeitraum deutlich zeigen, so ist die Absicherung zumindest mit den Währungsterminkontrakten kaum möglich, da diese eine beschränkte Dauer aufweisen. Fällt der Währungskurs dann wieder, so kann ein Unternehmen zwar durch immer wieder abschließbare Währungsterminkontrakte die jeweils aktuellen Kurse absichern, die grundsätzliche Problematik aber, dass die Produktionskosten immer mehr die Gewinnmarge aufzehren und letztendlich an einem negativen Fall zu einem Gesamtverlust führen, sind kurzfristig kaum zu beseitigen.²⁶¹

Eine weitere, spekulative, Absicherungsmöglichkeit von Währungskursrisiken stellen Optionsscheine dar²⁶². Die praktische Durchführung dieser Absicherung scheitert jedoch häufig am hohen Zeitwert, der in einem Optionsschein als „Preis der Hoffnung“ bezeichnet werden könnte. Eine reelle Absicherung des heutigen Wechselkurses – angenommen, dass die negative Tendenz des Zielmarktes sich fortsetzt – wird nur sehr teuer möglich sein und die ökonomische Auswertung wird kaum zu dem Ziel führen, die Existenz und die Gewinnspanne des Verkäufers abzusichern.

Eine dauerhafte Absicherung des Risikos von Wechselkursen kann letztendlich nur in einer Erweiterung der Produktionsstandorte gesehen werden, in dem die Produkte dort hergestellt werden, wo die größte Abhängigkeit von Währungsschwankungen besteht. Dadurch, dass die dort anfallenden Kosten ebenfalls in der Landeswährung des Risikolandes getragen werden, wird das Währungskursrisiko praktisch ausgeschaltet. Unterstellt man, dass ein Betrieb noch nicht die Größenordnung erreicht hat, bei welcher über eine internationale Standortwahl entschieden werden kann, so kommt man nicht umhin, die Verkaufspreise in dem betroffenen Zielmarkt entsprechend der Kursentwicklung anzupassen.²⁶³

Zusätzlich dazu besteht eine Methode, den sinkenden Währungskursen des Zielmarktes entgegenzuwirken, die auch für heimatgebundene, kleine und mittlere Unternehmen besteht, aus dem Warenbezug aus den Ländern, deren Währungen kontinuierlich an Wert verlieren. Dadurch dass die Lieferungen aus solchen Ländern

²⁶¹ Der Preis von Währungsterminkontrakten wird immer durch deren Kurs zum Zeitpunkt der Schließung bestimmt. Vgl. Sawyer, Charles W., Sprinkle, Richard L.: International Economics, 2006, S. 284.

²⁶² Optionsscheine bieten, neben einem festen Zinsertrag, das zusätzliche Recht innerhalb eines bestimmten Bezugszeitraumes Aktien der emittierenden Gesellschaft zu einem festgelegten Bezugsverhältnis und zu einem festgelegten Kurs zu erwerben. Dabei ist es unerheblich, ob der Käufer von diesem Recht gebrauch macht oder dieses verfallen lässt. Vgl. Süchting, Joachim: Finanzmanagement, Wiesbaden, 1995, S. 137.

²⁶³ Als weitere Handlungsoption steht einem solchen Unternehmen einerseits die Forfaitierung und, wo dies nicht möglich oder uneffizient ist, eine vertragliche Festlegung der Wechselkurse zur Verfügung. Vgl. Zentes, Joachim; Swoboda, Bernhard; Schramm-Klein, Hanna: Internationales Marketing, München, 2006, S. 387 f..

ebenfalls vergünstigt sind, kann die Marge der verkauften Produkte relativ stabil gehalten werden. Dieser Weg bleibt jedoch nur den Unternehmen vorbehalten, die komplexere Produkte verkaufen, wobei der Bezug von Komponenten in den entsprechenden Ländern technisch und von der Marktlage her möglich ist, und es dort auch ein qualitativ und quantitativ ansprechendes Angebot gibt. Zu beachten ist deshalb unbedingt, dass eine mögliche mangelnde Qualität der zugekauften Teile ein Risiko an sich darstellen kann, dass es in jedem Fall mit den Einkaufspreis-Ersparnissen abzuwägen gilt. Ferner sind Logistikkosten in das Rentabilitäts- und Risikokzept einzubeziehen.

In der Praxis wird es wieder eine ausgewogene Mischung aus den oben genannten Elementen sein, die für eine Optimierung des Risiko-Rentabilitätsverhältnisses zuständig ist. Mittelfristig müssen jedoch, von kurzfristigen Hedging-Aktionen unabhängige, strategische Überlegungen dazu angestellt werden, wie die Lieferantenbeziehungen aus dem Land mit einer stark verfallenden Währung erheblich zu vergrößern sind.

Die Auswirkungen der umgekehrten Situation, also das kontinuierliche Sinken des Wechselkurses der heimischen Währung gegenüber der Währung eines wichtigen Bezugslandes, sind analog zu den obigen Ausführungen genau umgekehrt einzuschätzen. So sollte ggf. mit der Suche nach einheimischen Lieferanten oder solchen in Ländern mit stabilem bzw. fallendem Wechselkurs begonnen werden. Kurzfristig werden Absicherungsgeschäfte gegen eine steigende Währung des Herkunftslandes von Produkten, die bezogen werden, ebenfalls eine Unterstützung bieten. Am preiswertesten erscheinen jedoch klare und faire Vertragsgestaltungen, die den beiden Parteien Anpassungsmöglichkeiten bieten.

Zur Absicherung von Zinsrisiken (z. B. von Finanzanlagen) oder Rohstoffpreisrisiken (wie Metalle oder fossile Brennstoffe) stellt das Hedging also – im Gegensatz zu Optionsscheinen – eine mögliche Strategie zur Risikoreduktion dar. Die beste Strategie ist aber nach wie vor die Sicherstellung einer entsprechenden Flexibilität in der Vertragsgestaltung

3.5 Management der steuerrechtlichen Aspekte

Eins der wichtigsten Aspekte des Rentabilitäts- und Risikomanagements besteht im Management der steuerlichen Faktoren. Das Steuerrecht²⁶⁴ bildet einen festen

²⁶⁴ Siehe insbesondere das EstG, KStG und UstG.

Rahmen des unternehmerischen Handelns. Nichts desto trotz gibt es genügend Wahlrechte und Spielräume, die im Sinne einer Verbesserung der Rentabilität ausgenutzt werden können.²⁶⁵ Wenn alle steuerlichen Vorschriften weitestgehend erfüllt sind, sind damit lediglich die Risikoaspekte einer Bestrafung im Falle von falschen Steuergrundlagen ausgeschaltet. Damit wird deutlich, dass das Thema des Managements der steuerlichen Aspekte überwiegend ein Thema der Rentabilität ist. Die Aufgabe des Managements bezieht sich an dieser Stelle auf die Optimierung des Reingewinns, d. h. des Gewinns, der nach der Erhebung der Steuern im Unternehmen verbleibt und verwendet werden kann. Hierbei ist allerdings die Fristigkeit zu beachten. So kann das Unternehmen zwar in einem Jahr die Steuerlast minimieren, dafür ist sie im darauf folgenden Jahr – als Ergebnis der Nutzung bestimmter Wahlrechte – höher²⁶⁶. Mit anderen Worten: Die Gewinnoptimierung unter steuerrechtlichen Gesichtspunkten funktioniert über die Beachtung mehrjähriger Effekte.

Das Management der steuerlichen Aspekte beginnt sicherlich mit der Beurteilung der Ausgangslage eines Unternehmens. Ein Unternehmen zeichnet sich aus durch die aktuelle Rechtsform, welche die Aktivitäten des Unternehmens im Rahmen der Gesetzesordnung determiniert und die Erwirtschaftung eines Gewinns bzw. Verlusts ermöglicht. Die Rechtsform, die – wie später noch dargestellt wird – selbst als Steuerungsinstrument angesehen werden kann, wird in der Regel nicht als eine kurzfristige Form der Optimierung der Besteuerung betrachtet werden können. Es gilt also diese grundsätzlichen Fakten zu beurteilen und daraus – im Rahmen der zulässigen Vorschriften – ein Konzept für die Optimierung unter bestehenden Gegebenheiten zu erstellen.

Dieser Abschnitt der Arbeit wird sich also nicht mit der Darstellung der vollständigen Besteuerungsgrundlagen für ein Unternehmen befassen²⁶⁷, sondern sich gezielt mit den Wahlrechten und Steuerungsmechanismen auseinandersetzen. Sowie bereits zu Beginn dieser Arbeit erläutert, setzt dies ein Fachgrundwissen des Steuerrechts voraus. Ausgehend von dieser Basis werden einige Möglichkeiten dargestellt, die vom Management eines Unternehmens überlegt eingesetzt werden können.

²⁶⁵ Siehe dazu z. B. § 6 II EstG: Steuerliche Sonderabschreibungen und Bewertungsfreiheiten.

²⁶⁶ Diese Steuerverschiebung wird vor allem deutlich, wenn man die Abschreibungen betrachtet, deren Gesamtsumme durch die Anschaffungs- bzw. Herstellungskosten bestimmt wird und demnach um die im Jahr der Verschiebung in Anspruch genommene Sonderabschreibung verringert werden muss. Die Restnutzungsdauer verringert sich und mit ihr die Möglichkeit zur Abschreibung. Vgl. § 6 II EstG; vgl. Wöhe, Günter: Bilanzierung und Bilanzpolitik, 1997, S. 425.

²⁶⁷ Siehe zur Besteuerung z. B. Wöhe, Günter: Bilanzierung und Bilanzpolitik, München, 1997; Kußmaul, Heinz Betriebswirtschaftliche Steuerlehre, München, 2006.

3.5.1 Besteuerungsformen

Obwohl dies seit Jahren von Vertretern der Wirtschaft laut gefordert wird, gibt es in der Versteuerung des Gewinns, nach wie vor zahlreiche Unterschiede in der Bildung des Ergebnisses nach Steuern, abhängig davon, innerhalb welcher Rechtsform dieses Ergebnis erwirtschaftet worden ist.

Nach den zahlreichen Steuersenkungen der letzten Jahre beträgt der Steuersatz für Kapitalgesellschaften nach dem Körperschaftsteuergesetz 25 %²⁶⁸. Geht man von einer klaren Gewinnsituation aus, so entsteht dadurch gegenüber einer Einzelunternehmung bzw. den Personengesellschaften, wo Gewinn nach den persönlichen Steuersätzen der Gesellschafter bzw. des Einzelunternehmens versteuert wird (bis zu 45%), ein nicht unerheblicher Vorteil. Wenn also gerade primär in der Phase des Aufbaugeschäftes von einer klaren Gewinnsituation ausgegangen werden kann und die Gesellschafter nicht den größten Wert auf den Konsumverbrauch des erwirtschafteten Gewinns legen, d. h. die erwirtschafteten Gelder im Unternehmen verbleiben und weiter im Unternehmen investiert werden sollen, so ist die Form einer Kapitalgesellschaft²⁶⁹ am günstigsten. Planen die Gesellschafter jedoch, das erwirtschaftete Geld auszuschütten und somit dem privaten Bereich zukommen zu lassen, so entsteht durch die Herstellung der Ausschüttungsbelastung eine Gleichheit mit dem persönlichen Steuersatz des Einzelunternehmens²⁷⁰. So relativiert sich der Vorteil des Unterschiedes zwischen der Besteuerung einer Kapitalgesellschaft und der Besteuerung von Einzelunternehmen und Personengesellschaften.

Geht man von einer Verlustsituation aus, so ist die Frage zu klären, inwieweit den Gesellschaftern der in einer Kapitalgesellschaft entstandene Verlust von anderen Einkunftsarten abgezogen werden könnte. Haben Gesellschafter anderwärtige Einkommensquellen, so wäre die Rechtsform einer Kapitalgesellschaft ein Hinderungsgrund der Verrechnung der entstandenen Verluste bei der privaten Veranlagung der Gesellschafter. Eine GmbH hat kein Recht darauf, den entstandenen Verlust auszuschütten.

Eine weitere Differenzierung der Instrumente der steuerlichen Optimierung kann in der gewerblichen und freiberuflichen Tätigkeit gesehen werden. Ökonomisch ebenfalls schwer nachvollziehbar, verbleibt diese Differenzierung im deutschen Steuer-

²⁶⁸ § 23 I KStG.

²⁶⁹ Kapitalgesellschaften werden in den Rechtsformen AG, GmbH oder KGaA geführt.

²⁷⁰ Nach § 36 I 2 Nr.2 EStG ist die von der Kapitalgesellschaft bei einer Ausschüttung einbehaltene Kapitalertragsteuer von 20 % in voller Höhe auf die persönliche Einkommensteuerschuld an-

recht fest verankert. Hiernach sind freiberuflich erwirtschaftete Ergebnisse von der Gewerbesteuer befreit. Hingegen sind Gewinne aus einem Gewerbebetrieb zusätzlich noch gewerbesteuerpflichtig. Nach meiner Überzeugung ist eine derartige Differenzierung mit erheblichen steuerlichen Konsequenzen nicht gerecht und ökonomisch nicht nachvollziehbar.²⁷¹ Gerade wenn es um „Grenzberufe“ geht, d. h. berufliche Tätigkeiten, wo die Schwelle der Trennung einer gewerblichen sowie freiberuflichen Tätigkeit nur schwer feststellbar ist, können von der jeweiligen Zuordnung zum Kreis der Gewerblichen mitunter erhebliche finanzielle Nachteile einhergehen.²⁷²

Abschließend sei angemerkt, dass in den Fällen, wo es zur Steueroptimierung von der Gewerbeordnung her erlaubt und zulässig ist, zwischen Personen- und Kapitalgesellschaften durchaus unterschieden werden kann.

3.5.2 Zeitpunkt der Gewinn- und Verlustrealisierung

Eine weitere Möglichkeit der Steueroptimierung liegt in der Anpassung von Zeitpunkten, in denen Gewinne und Verluste realisiert werden. Je nach der steuerlichen Lage eines Unternehmens in einem Wirtschaftsjahr (Gewinn oder Verlust) bleiben dem Unternehmen gewisse Möglichkeiten, Gewinne in das folgende Jahr hinaus zu schieben bzw. Verluste in dem betroffenen Jahr zu realisieren. Auf umgekehrtem Wege sind Verlustverschiebungen durch eine vertragliche Anpassung in das Folgejahr möglich.

Die steuerlichen Grundlagen solcher Aktivitäten können aus vertraglichen Unterlagen der Geschäftsbeziehungen abgeleitet werden. Da grundsätzlich Fakturierungen nach der Erbringung der Leistung gestattet sind, damit nur realisierte Gewinne ausgewiesen werden, können – wenn eine vorherige Gewinnrealisierung beabsichtigt ist – größere Projekte in Teilprojekte aufgeteilt werden. Hiernach handelt es sich also um keine Abschlagszahlungen, sondern um einen verbindlichen Abschluss von vereinbarten Tätigkeiten, die erst in ihrer Gesamtheit das ganze vereinbarte Werk darstel-

rechnbar. Vgl. Kußmaul, Heinz: Betriebswirtschaftliche Steuerlehre, 2006, S. 356. Dadurch gleicht sich die Steuerbelastung durch Kapitalgesellschaften der durch Personengesellschaften an.

²⁷¹ Eines der Probleme, auf die hierbei hingewiesen wird, ist die Standortabhängigkeit der Gewerbesteuer, da diese von den einzelnen Gemeinden in Beziehung zu ihrer Situation festgelegt wird. Vgl. Kußmaul, Heinz: Betriebswirtschaftliche Steuerlehre, 2006, S. 624.

²⁷² § 18 I Nr. 1 EStG nennt z. B. folgende freien Berufe: Ärzte, Anwälte, Wirtschaftsprüfer, Architekten, Berater, Journalisten, Dolmetscher. Siehe auch die Anlage zu den §§ 69 und 70 der UStDV, die seltsamer Weise keinen völlig deckungsgleichen Katalog von Freiberuflern nennt. Insofern stehen sich nach diesem ungerechten Steuersystem erhebliche finanzielle Auswirkungen ohne triftigen Grund gegenüber. Die Regierenden müssen endlich die Forderung aus der Wirtschaft umsetzen und alle Einkunftsarten hinsichtlich der Besteuerung gleich stellen, so dass die Branche, der Markt oder die bestimmte Tätigkeit nicht darüber entscheidet, wie groß die Steuerlast ausfallen wird.

len. Die Aufteilung der Projekte muss natürlich dem physikalischen Wesen des Gegenstandes des Vertrages angepasst sein, so dass die Gewinnrealisierung in der Tat überhaupt teilbare Leistungen voraussetzt. Die gleiche – nur umgekehrt geltende – Möglichkeit besitzt der Auftraggeber von größeren Projekten, wobei durch eine Aufteilung des Gesamtwerkes Ausgaben für die entsprechenden Projekte in das entsprechende Folge-Wirtschaftsjahr hineinfließen können.

Das gleiche steuerliche Instrumentarium betrifft ebenso andere sporadische Geschäftsabwicklungen im Unternehmen. Hierzu gehören An- und Verkäufe von Anlagevermögen, Veräußerungen vom Umlauf- und Anlagevermögen, wenn dabei Verluste oder Gewinn realisiert werden.

Wenn erkennbar wird, dass die rechtlichen Vereinbarungen nur steuerlichen Zwecken gedient haben, so kann vom Finanzamt im Falle einer Betriebsprüfung ein Gestaltungsmissbrauch festgestellt werden.²⁷³ Die Konsequenz davon kann sehr weitgehend sein, in dem die Geschäftsabwicklung dieses konkreten Vorfalles außerhalb des zivilrechtlichen Vertrages durch Finanzbehörden anders ausgelegt wird. Insoweit kann es Fälle geben, wo sich die Finanzverwaltung nicht an die sonst gültigen zivilrechtlichen Vereinbarungen zwischen den Geschäftspartnern hält, sondern eine eigene Sichtweise des Geschäftsvorfalles zur Geltung bringt. Insofern bleibt die Bedeutung des Zeitpunktes einer Realisierung von Geschäften von enormer Kraft, die Besteuerung eines Unternehmens im betroffenen Wirtschaftsjahr zu beeinflussen. Diese Aussage gilt allgemein für alle Geschäftsabwicklungen, die jeweils Auswirkungen auf das steuerliche Ergebnis haben können, unabhängig vom Umfang und vom Volumen der Geschäfte. Die Fakturierung von kleinen, nicht bilanzpflichtigen Dienstleistungen zum entsprechenden für das Unternehmen günstigeren Zeitpunkt kann also genauso steuernd im Rahmen des zulässigen Rechts – zur Vermeidung des Gestaltungsmissbrauchs – hinsichtlich des Zeitpunktes beeinflusst werden.

3.5.3 Bilanzwahlrechte und –pflichten

Dieses Kapitel soll sich mit allgemein bekannten Wahlrechten und diversen handels²⁷⁴- und steuerrechtlichen Behandlungsmöglichkeiten befassen. Dazu gehört

²⁷³ Siehe § 42 AO.

²⁷⁴ Siehe dazu das 3. Buch des HGB, das im ersten Teil die Vorschriften für alle Kaufleute und im zweiten Teil die Vorschriften für Kapitalgesellschaften, Konzerne und Genossenschaften enthält. Siehe insbesondere bezüglich IFRS auch: Baetge, Jörg et al. (Hrsg.): Rechnungslegung nach IFRS, Stuttgart, 2003; Petersen, Karl; Bansbach, Florian; Dornbach, Eike (Hrsg.): IFRS Praxishandbuch, München, 2006.

selbstverständlich nicht die Erörterung von Fragen, die Rechtsbeugung oder gar Rechtsbruch zur Konsequenz haben können.

3.5.3.1 Abschreibungen

Die gesetzlich einzig zugelassene Abschreibungsmöglichkeit der linearen AfA stellt kein Potenzial an Steuerungsmechanismen bereit. Obwohl in der Regel für alle Wirtschaftsgüter der Wertverlust – gemessen am Veräußerungspreis – degressiv verläuft, kann dieser Sachverhalt nicht mehr durch eine bilanzpolitische Anwendung der früher zulässigen degressiven Abschreibung realisiert werden. Wenn man jedoch weitere Abschreibungsvorschriften berücksichtigt, die bestimmte Sonderfälle der Abschreibung zulassen²⁷⁵, stellt man fest, dass unter bestimmten Bedingungen die Beeinflussung des steuerlichen Gewinns größer sein kann als vermutet. Dies geschieht z. B. durch die zulässigen Sonderabschreibungen für Umbauten bei denkmalgeschützten Gebäuden oder durch Sonderabschreibungen für dem Umweltschutz dienende Anlagen.²⁷⁶

Im Falle von Unternehmenskäufen, die in der Bilanz des Mutterunternehmens abgebildet werden sollen, können die Vorschriften bzgl. der Abschreibung des Firmenwertes – falls dieser vorhanden war – durch die nach HGB mögliche Abschreibung – in 4 Jahren versteuert sein.²⁷⁷

3.5.3.2 Bewertungsmethoden des Vorratsvermögens

Hinsichtlich der Bewertungsmethoden ergeben sich aufgrund der steuerlichen Vorschriften letztendlich nur zwei Verfahrensweisen, die innerhalb der deutschen Gesetzgebung zulässig sind.²⁷⁸ Dies sind das LIFO-Verfahren sowie die einfache Berechnung des wertmäßigen Durchschnitts der Vorräte. Die weiteren Methoden der Bewertung von Vorratsvermögen, wie z. B. die Methoden des LOFO, HIFO und FIFO, können zwar nach den Vorschriften des HGB in die Handelsbilanz aufgenommen werden, steuerrechtlich zulässig sind jedoch nur die beiden oben genannten Verfahren.²⁷⁹ Das FIFO-Verfahren kann – trotz eines grundsätzlichen steuerrechtlichen Verbots – auch in der Steuerbilanz verwendet werden, aber nur dann, wenn die Ver-

²⁷⁵ Siehe § 253 II 3 sowie III und IV HGB.

²⁷⁶ Siehe § 6 II 2 EStG und § 7 I EStG. AfA-Tabellen findet man z. B. unter: www.urbs.de/afa/ [Zugriff am 20.10.2007].

²⁷⁷ Siehe § 255 IV HGB sowie für die Steuerbilanz § 7 I 3 EStG.

²⁷⁸ Siehe § 256 HGB.

²⁷⁹ Siehe § 6 I 2a EStG.

brauchsfolge den realen Gegebenheiten entspricht, was z. B. bei der Silolagerung von Getreide der Fall wäre. Da die künstliche Trennung zwischen der Handels- und der Steuerbilanz häufig in der Praxis nicht gemacht wird, sondern lediglich eine Bilanz nach Maßgabe des Steuerrechts erstellt wird, bleiben letztendlich mit den Auswirkungen auf das steuerliche Ergebnis nur die beiden o. g. Methoden zu berücksichtigen. Entscheidend ist noch an dieser Stelle zu erwähnen, dass die Bewertungsmethoden nur einmalig in eine Bilanz gewählt werden können.²⁸⁰

Die bilanzielle Bewertung des Vorratsvermögens ist insofern kaum als ein Instrument des Risiko- und Rentabilitätsmanagements zu begreifen. Aus (steuer-) bilanzpolitischer Sicht ist es zur kurzfristigen Renditeoptimierung allerdings möglich, die sich evtl. durch die Verwendung der einen oder anderen zulässigen Methode ergebenden unterschiedlichen Wertansätze zu vergleichen und dann – je nach Wunsch – die jeweils höhere bzw. niedrigere zu wählen, wobei realistischer Weise nicht davon auszugehen ist, dass die Verfahren signifikant andere Ergebnisse liefern.

Bei der Bewertung unfertiger Erzeugnisse, die in die Produktion eingehen, kann, wie in Kapitel 3.3.3.3 bereits angesprochen, bei der Berechnung der Herstellungskosten ein gewisser Spielraum genutzt werden. Dies bezieht sich insbesondere auf die Erhebung der Gemeinkosten für Material, Fertigung und Verwaltung. Da das Finanzamt nur sehr eingeschränkt die Plausibilität der Kostenerhebung überprüfen kann, liegt es in gewissem Rahmen im Ermessen der bilanzierenden Unternehmung, die „angemessenen“ Gemeinkosten zu erheben und zu aktivieren. Auch kann eine betriebswirtschaftlich ineffiziente (weil z. B. personell überbesetzte) Verwaltungsabteilung aus steuerrechtlichen Gründen durchaus einen steuersenkenden Effekt haben, da durch einen höheren Ansatz der Verwaltungsgemeinkosten in der Steuerbilanz das zu versteuernde Einkommen geringer wird.

Bezüglich des Umlaufvermögens, man denke hier z. B. an Materialien wie Metalle oder organische Stoffe (Korn, Früchte etc.) ist eine regelmäßige Überprüfung der Qualität dieser gelagerten Vorräte sinnvoll. Auf diese Weise können nicht nur minderwertig gewordene Stücke (z. B. durch Verfaulung oder Rost) entdeckt und entfernt, sondern durch eine Sonderabschreibung bzw. das Bilden von Rückstellungen kann man hier auch eine Steuerminderung herbeiführen.

²⁸⁰ Siehe § 252 I Nr. 6 HGB sowie Beate, Jörg; Kirsch, Hans-Jürgen; Thiele, Stefan: Bilanzrecht – Kommentar, 2002.

3.5.4 Beteiligungen an verlustbringenden Unternehmen

Eine effektive Beseitigung bzw. Reduzierung der Steuerlast kann gerade in einer Gewinnsituation in einer Beteiligung bzw. einer vollständigen Übernahme eines verlustbringenden Unternehmens gesehen werden.

Eine Möglichkeit der Verlustverrechnung mit entstandenen Gewinnen eines Wirtschaftsjahres ist jedoch an zahlreiche Bedingungen geknüpft. Der „Mantelkauf“ – wie im Falle einer Übernahme einer verlustbringenden GmbH der Vorgang umgangssprachlich genannt wird – kann dann steuerwirksam erfolgen und anerkannt werden, wenn die Eingliederung der gekauften GmbH in die bestehende Unternehmensstruktur einer Kapitalgesellschaft aufgrund einer vorhandenen Gewinnerzielungsabsicht geschehen ist.²⁸¹ Wichtig hierzu ist vor allem eine vollständige Integration der erworbenen GmbH.

Die an vielen Stellen hoch gelobte Übernahme von Unternehmen, die „rote Zahlen“ schreiben, ist gerade aus der Sicht des Risiko- und Rentabilitätsmanagements mit größter Vorsicht zu bedenken. Der Verlust des gekauften Betriebes kommt in der Regel nicht durch Zufälle, sondern durch Vermarktungs- bzw. Absatzprobleme, die nicht selten Ergebnis eines unzureichenden oder gar fehlerhaften Managements sind, zu Stande. Insofern muss ein Kauf eines verlustbringenden Unternehmens in einem sehr detaillierten Untersuchungsprozess hinsichtlich der Chancen auf dessen bessere Entwicklung überprüft werden. Die Übernahme eines verlustbringenden Unternehmens und die damit einhergehende Senkung der Steuerlast kann in den folgenden Jahren – falls die positive Entwicklung des gekauften Betriebes nicht erreicht werden kann – eher als ein klarer Nachteil und somit als Risiko für die ökonomische Entwicklung des Gesamtunternehmens angesehen werden.

Insofern kann eine Übernahme nur unter bestimmten wirtschaftlichen Bedingungen zum Erfolg für das kaufende Unternehmen beitragen. Nämlich dann, wenn der Verlust des gekauften Betriebes nur auf klar nachvollziehbare Ursachen zurückzuführen ist, die lediglich temporär das Ergebnis belastet haben und in der Zukunft aller Wahrscheinlichkeit nach nicht mehr auftreten werden. Insoweit muss überprüft werden, dass die Verluste durch einen möglichen Wechsel des Managements und durch sonstige Unterstützung sehr schnell in Gewinne umgewandelt werden können. Dies wird in der Regel bei unvorhersehbaren Katastrophen (Sturmschäden, Überflutung),

²⁸¹ § 8 IV KStG verlangt, dass neben einer rechtlichen auch eine wirtschaftliche Identität gegeben sein muss, womit ein Mantelkauf, welcher normalerweise diese Eigenschaften nicht aufweist, um diese erweitert werden muss, um die vorhandenen Verlustvorträge steuerwirksam auszunutzen. Vgl. Kußmaul, Heinz: Betriebswirtschaftliche Steuerlehre, München, 2006, S. 496.

einmaligen Managemententscheidungen mit fatalen Auswirkungen oder einer unvorhersehbaren Abwanderung von Know-how-Trägern der Fall sein.

Wenn aber die Verluste aufgrund von langfristigen, negativen und trotz mehrfacher Versuche vom Management des gekauften Unternehmens nicht gestoppten Entwicklungen auf dem Markt entstanden sind, kann eben das beschriebene Risiko eines „Dauer-Verlustbringers“ nicht ausgeschlossen werden.

Bilanziell lässt sich die Wende in der geschäftlichen Perspektive recht gut anhand des einfachen Vergleiches zwischen dem Jahres- und dem Bilanzergebnis feststellen. Wurde die Trendwende erreicht, so wird neben einem hohen Bilanzverlust doch ein positives Jahresergebnis des aktuellen Jahres feststellbar sein. Im umgekehrten Falle muss natürlich die Auswirkung eines positiven Bilanzergebnisses im Verhältnis zu einem negativen Jahresergebnis hinsichtlich der kurz- und langfristigen Ursachen analysiert werden.²⁸²

Die umgekehrte Situation, bei welcher beim gekauften Unternehmen ein Bilanzgewinn und ein negatives Jahresergebnis festgestellt werden, ist für Steuersenkungszwecke ebenfalls zu verwenden, denn der Gewinn wird aufgrund des vorhandenen Bilanzverlustes quasi steuerfrei betrachtet werden können. Zwecks einer endgültigen Beurteilung eines solchen Falles ist jedoch die Bilanzgewinnsituation des kaufenden Unternehmens zu berücksichtigen. Wird die Summe aus dem Ergebnis des gekauften Unternehmens positiv ausfallen und die Summe aus Bilanzgewinnen bzw. -verlusten des gekauften Unternehmens ebenfalls positiv bleiben, so sind ungewollte Einflüsse auf die Besteuerung zu erwarten. Dies kommt dadurch zustande, dass das positive Ergebnis des gekauften Unternehmens letztendlich in der Konzernbilanz dargestellt und versteuert werden muss.²⁸³

Bei der Übernahme eines verlustbringenden Unternehmens ist auch der Übernahmezeitpunkt von entscheidender Bedeutung. Der zivilrechtlich stattfindende Kauf ist natürlich zu jedem Zeitpunkt des Jahres möglich. Da aber die Entwicklung am Anfang des Wirtschaftsjahres nur schwer abgeschätzt werden kann, wird in der Regel die Übernahme in die bilanzielle Struktur des übernehmenden Unternehmens bei einer voraussichtlichen Sicherheit über das Ergebnis des gekauften Unternehmens am Jahresende vollzogen werden können. In der Regel werden also diese Entscheidungen kurzfristig im letzten Quartal des Jahres getroffen, wenn man bereits das Ergebnis des zu kaufenden Unternehmens relativ sicher abschätzen kann. In solchen Ver-

²⁸² Siehe dazu auch § 20 EStG.

²⁸³ Siehe für Vorschriften für Kapitalgesellschaften und Konzerne: 3. Buch HGB §§ 264-335. Siehe auch Wöhe, Günter: Bilanzierung und Bilanzpolitik, München, 1997; Petersen, Karl; Bansbach, Florian; Dornbach, Eike (Hrsg.): IFRS Praxishandbuch, München, 2006, S. 364 ff..

handlungen wird also häufig der Zeitpunkt der Übernahme auf den letzten Tag des Jahres (oder auf einen der letzten Tage des Jahres) festgelegt und damit noch gewährleistet, dass die steuerlichen Ergebnisse des gekauften Unternehmens in die übernehmende Struktur beeinflussend übernommen werden können.

Im Falle von Übernahmen von Kapitalgesellschaften muss noch die Höhe der Beteiligung analysiert werden. Hierbei handelt es sich also um die Entscheidung bezüglich einer bilanzierungspflichtigen Beteiligung. Dies ist nach den steuerlichen Vorschriften bei einer Beteiligung ab 25 % möglich. Überschreitet die Beteiligung an einer verlustbringenden Gesellschaft nicht die angegebene Grenze, so bleibt der Verlust der Kapitalgesellschaft, an der die Beteiligung stattgefunden hat, nicht verwertbar für den neuen Gesellschafter.²⁸⁴ Sofern die neue Beteiligung nicht zu einer Bilanzierungspflicht innerhalb des kaufenden Unternehmens führt, bleibt der Verlust unberücksichtigt. Diese oben dargelegten steuerlichen Aspekte müssen also im Sinne eines Risiko- und Rentabilitätsmanagements zu der allgemein ökonomischen Betrachtung des zu kaufenden Unternehmens herangezogen werden.

Die Thematik der Übernahme verlustbringender Betriebe bei anderen Unternehmensformen ist hingegen deutlich unsicherer. Dies resultiert aus der Tatsache, wie die Verluste bilanziert und bei persönlichen Steuererklärungen der Gesellschafter oder eines Einzelunternehmens berücksichtigt werden. Die Möglichkeiten einer Verlustübernahme bestehen nur für den anteilig anfallenden Verlust seit dem Beitritt in eine Personengesellschaft, bzw. seit der Übernahme eines Einzelunternehmens.²⁸⁵

3.5.5 Steuerungsmechanismen der Umsatzsteuer

Nach den allgemein verbreiteten Meinungen und immer wieder behaupteten Stellungnahmen seitens des Gesetzgebers dürfte die Umsatzsteuer gar keinen Spielraum für Überlegungen bezüglich des Rentabilitäts- und Risikomanagements bieten, da diese stets zu einer erfolgsneutralen Steuer erklärt wird.²⁸⁶ Die Vereinheitlichung der Umsatzsteuer-Regelungen innerhalb der EU hat keinesfalls zu einer Vereinheitlichung der Umsatzsteuer beigetragen, sondern lediglich die Abrechnungssystematik

²⁸⁴ Siehe § 15a I 2 und 3 EstG und Kußmaul, Heinz: Betriebswirtschaftliche Steuerlehre, 2006, S. 438. Nach meiner Überzeugung ist das eine weitere und nicht einmalige Inkonsequenz des Steuerrechts, in dem die steuerlichen Grenzen einen erheblichen Einfluss auf die Behandlung der Sachverhalte ausstrahlen.

²⁸⁵ Siehe § 17 EstG und Beisel, Wilhelm; Klumpp, Hans-Hermann: Der Unternehmenskauf, 2006; Hölters, Wolfgang: Handbuch des Unternehmens- und Beteiligungskaufs, 2005.

²⁸⁶ Für Deutschland regelt das Umsatzsteuergesetz (UstG) diesen Sachverhalt. Der Gesetzgeber spricht in diesem Zusammenhang auch von einer „Steuerüberwälzung“ von den Produzenten bzw. dem Handel auf die Verbraucher, vgl. Woll, Arthur: Wirtschaftslexikon, 1996, S. 686.

vereinheitlicht und klarer und plausibler herausgestellt. Die Prägungen der einzelnen Volkswirtschaften durch die jeweils gültigen Umsatzsteuer-Sätze sind jedoch nicht weg zu diskutieren. Insofern sind die Preisschöpfungsmöglichkeiten in Unternehmen klar und eindeutig durch die Höhe der Umsatzsteuer in dem Land, in dem der Umsatz getätigt wird, beschränkt. Die breit bekannten Beispiele aus der Wirtschaft (z. B. Automobilindustrie) belegen die These, dass Unternehmen die eigenen Exportchancen in einem erheblichen Ausmaße von der Abhängigkeit der Kaufkraft des Ziellandes (auch durch die Umsatzsteuer) beeinflussen lassen müssen. So ist der preispolitische Spielraum auf wettbewerbsintensiven Märkten mit hohen Umsatz- und ggf. „Luxussteuern“ für Automobile, wie z. B. Skandinavien oder Niederlande, sicherlich kleiner als auf Märkten mit geringeren Verbrauchssteuern, wie den USA.

Die Umsatzsteuer stellt also eine der Komponenten für das Preisgefüge einer Volkswirtschaft dar, die von entscheidender Bedeutung ist. Insbesondere bei B-to-C-Geschäften ist also die Umsatzsteuer letztendlich eine preisbildende Komponente, die bei einer Beurteilung des Absatzes von Anbietern mit berücksichtigt werden muss. Der Endkunde, der in einer Volkswirtschaft Produkte und Dienstleistungen bezieht, und dem eine Erstattung der Vorsteuer nicht möglich ist, betrachtet letztendlich die Umsatzsteuer als einen Preis erhöhenden Faktor.²⁸⁷ Nach den Regeln der Preiselastizität der Nachfrage wird eine Erhöhung der Umsatzsteuer zur Konsum-Zurückhaltung hingegen eine Senkung zur Konsum-Erhöhung führen.²⁸⁸

Die Preissteuerung diverser Weltkonzerne, die in verschiedenen Ländern mit verschiedenen Umsatzsteuer-Sätzen Produkte und Dienstleistungen anbieten, zeigt deutlich, dass die angebotenen Preise – wohl inklusive Umsatzsteuer – für einen gewünschten Absatz berücksichtigt werden müssen. Um in einem fremden, z. B. von einer erhöhten Umsatzsteuer belasteten, Absatzmarkt nicht benachteiligt zu sein, entscheiden sich viele internationale Unternehmen zu einer drastischen Senkung der Gewinnmargen, um in das Preisgefüge des Zielmarktes hineinzupassen. Einige Fälle aus der Vergangenheit der letzten Jahre zeigen, dass dieser Preiskampf bis hin zur Subventionierung des Verkaufes, d. h. bis zum Verkauf unter den Einstandskosten, geführt werden kann.

²⁸⁷ Zu beachten sind darüber hinaus – je nach Produktart – weitere Verbrauchssteuern, wie bspw. die Biersteuer, die Schaumweinsteuer, die Kaffeesteuer etc..

²⁸⁸ Die Preiselastizität der Nachfrage ist als die relative Änderung der Nachfrage im Verhältnis zur ebenfalls prozentualen Änderung des Preises einer Ware definiert. Eine durch den Anstieg der Umsatzsteuer verursachte Preiserhöhung bedeutet in dieser Gleichung eine gleichzeitige Verminderung des Realeinkommens, da dieses sinkt, wenn der einzelne Haushalt mehr für die nun teureren Güter und Dienstleistungen bezahlen muss. Vgl. Feess, Eberhard: Mikroökonomie, München, 2004, S. 15 f..

Die derzeitige Regelung der Umsatzsteuer kann faktisch nur dann als erfolgsneutral verstanden werden, wenn wir diese aus dem Blickwinkel eines Geschäftsfeldes betrachten, das nur zwischen gewerblichen Geschäftspartnern, die zum Abzug der Vorsteuer berechtigt sind, stattfindet. Das Problem der Umsatzsteuer verschärft sich bei einer plötzlichen Erhöhung des Steuersatzes. Auf diesem Wege kann bei einer mangelnden Durchsetzbarkeit des gestiegenen Preises die Auswirkung durchaus mehrere Stufen und mehrere Glieder in der Produktionskette beeinträchtigen.²⁸⁹

Diese sehr wichtige politische Umsatzsteuerthematik wird verhältnismäßig schwach behandelt und analysiert, sei es in der Politik oder in der Wirtschaft, die letztendlich mit den Auswirkungen einer Änderung der Umsatzsteuer leben muss. Eine Erhöhung der Umsatzsteuer senkt entsprechend das verfügbare Einkommen der Haushalte und führt zu zwangsläufigen Einsparungen in unterschiedlichen Sektoren der privaten Ausgaben. Die Marktverzerrungen sind zwar nur schwer abzuschätzen, können im Einzelfall jedoch eklatant sein. Der Kreis derer, wo die Auswirkungen einer Steuererhöhung ausbleiben, lässt sich abgesehen von den B-to-B-Geschäften auch auf stark exportierende Unternehmen ausweiten. Diejenigen Unternehmen, die den größten Teil ihrer Dienstleistungen/Produkte ins Ausland verkaufen, sind von der Umsatzsteuererhöhung an dieser Stelle weit weniger betroffen.

Die Regelungen der Umsatzbesteuerung lassen für Unternehmen kaum Spielraum und beinhalten kaum Wahlrechte, insofern ist eine Steuerungsmöglichkeit durch das Rentabilitäts- und Risikomanagement kaum gegeben. Es bleibt höchstens die unternehmerische Präsenz in den Märkten, in denen durch die sehr hohe Umsatzsteuer die Preise für die Margen verhältnismäßig schwach sind, kritisch zu überdenken. Das Engagement eines Unternehmens könnte dann eventuell auf das aus Prestigegründen notwendige Minimum reduziert werden.

²⁸⁹ Als Beispiel kann eine dreistufige Produktkette angeführt werden, welche vom Rohstofflieferanten, über den Produzenten bis zum Einzelhändler reicht, der die Ware schließlich an den Kunden liefert. Der Rohstofflieferant liefert seine Ware für 10.000 Euro zuzüglich 19 % Mehrwertsteuer was eine Rechnung von 11.900 Euro ergibt. Die eingenommene Mehrwertsteuer muss der Rohstofflieferant mit seiner Umsatzsteuervoranmeldung an das Finanzamt abführen. Der Produzent stellt aus diesen Rohstoffen Waren im Wert von 50.000 Euro her, die er, zuzüglich der Mehrwertsteuer, für 59.500 Euro weiterverkauft. In seiner Umsatzsteuervoranmeldung kann der Produzent nun seine Steuer mit der bereits gezahlten Vorsteuer aus der Rechnung des Rohstofflieferanten saldieren und zahlt 7.600 Euro an das Finanzamt. Der Einzelhändler wiederum verkauft die Produkte für 150.000 Euro zuzüglich Mehrwertsteuer, womit er einen Preis von 178.500 Euro erzielt. Auch hier kann der Einzelhändler die Vorsteuer abziehen und wird dem Finanzamt eine Summe von 19.000 Euro (28.500 Euro – 9.500 Euro) überweisen. Das Finanzamt erhält damit eine Summe von 28.500 Euro, was der Summe entspricht, welche die Konsumenten als Mehrwertsteuer für das Produkt bezahlt haben und die sich aus den Summen zusammensetzt, welche von den einzelnen Unternehmen abgeführt wurden (19.000 + 7.600 + 1.900 = 28.500). Vgl. Graf, Gerhard: Grundlagen der Finanzwirtschaft, 2005, S. 282 f..

Die einzige, jedoch nur von wenigen B-to-C-Geschäfte betreibenden Unternehmen realisierbare, Gestaltungsmöglichkeit, ist es innerhalb der EU Waren an private Haushalte zu verkaufen, die als Ort der Lieferungen und Leistungen das Sitzland des liefernden Unternehmens deklarieren, falls das Zielland der Märkte eine höhere Umsatzsteuer aufweist.²⁹⁰

Sehr kleinen Unternehmen bleibt durch eine Umsatzgenerierung von weniger als 17.500 EUR im Vorjahr und 50.000 Euro im laufenden Geschäftsjahr die dadurch mögliche Umsatzsteuerfreiheit vorbehalten.²⁹¹

4 Abschlussbemerkungen und Fazit. Modellversuch des Rentabilitäts- und Risikomanagements

Im Kern dieser Arbeit wurde versucht, einige der wichtigsten Rentabilitäts- und Risikoaspekte und deren Steuerungsmechanismen aufzuzeigen. Selbst wenn der Anspruch an diese Ausführungen hinsichtlich der Vollständigkeit von Anfang an nicht geplant wurde (siehe Anfang der Arbeit) ist leicht festzustellen, dass das Management von Risiko und Rentabilität in einem Unternehmen nur und ausschließlich unter der ganzheitlichen Betrachtung des Betriebes gelingen kann. Hierbei ist die technische Ausstattung mit Produktionsanlagen bzw. Werkzeugen, die für die Güterherstellung bzw. Dienstleistungserbringung notwendig sein sollten, EDV-technische Ausstattung sowie das Personal gemeinsam optimal einzusetzen, um die maximale Rentabilität bei minimalem Risiko zu erreichen.

Zugleich ist als Fazit festzuhalten, dass das Rentabilitäts- und Risikomanagement von den bzw. der leitenden Person(en) im Unternehmen geschaffen wird. Diese Aussage gilt meines Erachtens – trotz der gesetzlichen Bemühungen das Wort „Risiko“ und die existenzielle Kraft eines Unternehmens (Fortbestehen eines Unternehmens) durch gesetzliche Regelungen zu kontrollieren. Die gesetzlichen Versuche, das Fortbestehen von Unternehmen zu sichern, sind in der Regel zu allgemein und nicht an die bestehenden Bedürfnisse der Unternehmen angepasst. Des Weiteren gibt es kaum Kontrollmechanismen und wenn doch, dann werden sie zumindest staatlicherseits nicht genau genug gefördert. Was nicht kontrolliert wird, wird jedoch nach der gängigen Beobachtung in der Praxis nur unzureichend ernst genommen. Würde man

²⁹⁰

Siehe

www.bielefeld.ihk.de/fileadmin/redakteure/recht/Steuern/Umsatzsteuer/LieferungenPrivatpersonenEU_01.pdf [Zugriff am 20.08.07].

das Rentabilitäts- und Risikomanagement nach KonTraG so ernst nehmen wie die steuerlichen Vorschriften, würde dadurch eine erhöhte Aufmerksamkeit gegenüber dem Begriff „Risiko“ überhaupt entstehen. Die Restriktionen und rechtlichen Sanktionen des Staates sind also recht unklar definiert, was den Vollzug in der Praxis zusätzlich erschwert. Es möge sich also für all diejenigen, die auf gesetzliche Lösungen hoffen, enttäuschend anhören, aber nach meiner festen Überzeugung können die gesetzlichen Regelungen lediglich als ein Zeichen des guten Willens der staatlichen Organe verstanden werden. Das Ausführen der entsprechenden Begriffe mit konkreten Maßnahmen bleibt jedoch weitestgehend im Ermessen der Geschäftsführung.²⁹²

Insofern muss praktisch davon ausgegangen werden, dass das Risikomanagement in der Eigenverantwortung des Managements liegt und der Begriff bezüglich des Inhaltes, des Umfangs, der Qualität und der Kontrollmöglichkeit beinahe einzig und alleine von der Geschäftsführung mitgeprägt wird. In der Praxis ist oft zu beobachten, dass viele Geschäftsführerverträge Klauseln über dieses und ähnliches enthalten. Da aber die Mitglieder der Kontrollinstanzen – wie z. B. Aufsichts- bzw. Beiräte – nur selten über ein ausreichendes fachliches Know How im Bereich des Risikomanagements verfügen dürften, ist kaum mit einer effektiven Kontrolle zu rechnen. Insofern spielen weiche Faktoren wie Vertrauen in und Reputation der Geschäftsführung eine nicht unerhebliche Rolle.

Unabhängig davon, ob es sich um manuelle oder automatische Kontrollmechanismen handelt, müssen diese letztendlich vom Management bzw. von den dazu beauftragten externen und/oder internen Kräften gestaltet werden. Insofern ist die wichtigste Erkenntnis dieser Arbeit darin zu sehen, dass das Rentabilitäts- und Risikomanagement keine fest definierbare Größe ist, kein Pauschalgut, sondern von Menschen kreativ gestaltet und umgesetzt wird. Demzufolge ist der größte Risikofaktor auf dem Wege zur Erreichung von besten Rentabilitätszahlen bei minimalem Risiko in den Menschen selbst zu sehen, nämlich wenn diese bei der Konzeption und/oder Umsetzung des Rentabilitäts- und Risikomanagements Fehler machen.

Angesichts des oben Gesagten stellt sich insgesamt die Frage, ob es allgemein gültige Grundsätze des Rentabilitäts- und Risikomanagements überhaupt gibt. Nach meinen langjährigen Erfahrungen gibt es sie. Diese müssen jedoch nicht nur bran-

²⁹¹ Siehe § 19 I UstG.

²⁹² Beispielsweise wird in der Begründung des KonTraG zu § 91 Abs. 2 AktG zwar die Verpflichtung des Vorstandes benannt, gleichermaßen für ein angemessenes Risikomanagement wie für eine funktionierende interne Revision zu sorgen, aber es wird nicht weiter ausgeführt, wie dies zu geschehen ist und wie die Beziehungen zwischen diesen beiden Größen aussehen sollen. Vgl. Reichmann, Thomas: Controlling, 2006, S. 647.

chen-, sondern auch betriebsbezogen noch verfeinert werden, um die optimale Wirkung zu erzielen.

4.1 Grundprinzipien der Transparenz

Eins der wichtigsten Prinzipien, mit dem Rentabilitäts- und Risikomanagement in einem Unternehmen betreiben kann, ist eine größtmögliche Transparenz der Geschäftstätigkeit gegenüber den übergeordneten Kontrollorganen (Beirat einer GmbH, Aufsichtsrat einer AG). Die in der Praxis bestmöglich funktionierende Transparenz beginnt jedoch von „oben nach unten“. Die Geschäftsführung kommuniziert den Mitarbeitern die wichtigsten Unternehmensziele. Die scheinbar selbstverständliche Formalität wird jedoch häufig vernachlässigt. Hierdurch können sich Unternehmenskulturen bilden, die regelrecht über die Ziele nicht Bescheid wissen und eigene Subkulturen formen, die nicht unbedingt mit den Vorstellungen der Geschäftsführung übereinstimmen. Deshalb ist m. E. eine klare Kommunikation bezüglich der Unternehmensziele, egal ob diese mehr die ökonomischen und/oder die immateriellen Ziele betreffen sollten, für eine richtige Entwicklung der Unternehmenskultur unabdingbar.

Nach meinen Beobachtungen sind viele Mitarbeiter, auch leitende, gerade über deren Beziehung zu sozialen Aspekten unternehmerischen Handelns deutlich verunsichert. Bis wohin sollten menschliche Fehler im Betrieb – unter Hinnahme des Verfehlens einer „Renditemaximierung – toleriert werden? Diese Beziehung zwischen ökonomischen und sozialen Überlegungen scheint insbesondere in Deutschland eine Dauer-Herausforderung für viele leitende Angestellte zu sein. Auf diesem Gebiet findet man auch die meisten Unterschiede – sogar innerhalb der einzelnen Unternehmen. So sind manche Abteilungen/Bereiche/Tochterunternehmen bei der Auslegung der einen und derselben Begriffe sehr unterschiedlich geprägt und von unterschiedlichen Verfahren gekennzeichnet. Um im Unternehmen klar zu kommunizieren, was die höchste Priorität hat, inwieweit die Kulanz gegenüber von Schwächen und gar Vergehen einzelner Mitarbeiter einsichtig gelebt werden soll, wo die Grenzen der Geduld der Geschäftsführung zu suchen sind, sollten allen Mitarbeitern unabhängig von der Stellung in einem Unternehmen klar und deutlich kommuniziert werden. Auch wenn sich das Management hierdurch mit Sicherheit keinen Spielraum für Einzelentscheidungen entwenden lassen muss, sind klare Zielvorgaben der Anfang einer transparenten und wohl definierten Unternehmenskultur.

Diesem Anspruch muss die Schaffung organisatorischer Arbeitsanweisungen und -vorschriften folgen. Hierbei sind, soweit möglich und sinnvoll, Verhaltensregeln zu normieren und für alle Beteiligten verbindlich festzulegen. Diverse Verhaltensnor-

men, die die negative Beeinträchtigung der allgemeinen Ziele der Risikominimierung und Rentabilitätsmaximierung und der Grad der Hinnahme bestimmter „Versäumnisse“, Fehler und menschlicher Unzulänglichkeiten behandeln, sind verhältnismäßig präzise darzustellen²⁹³. Des Weiteren können Verfahren definiert werden, wie z. B.

- Genehmigungspflichten diverser Vorgänge, z. B. Anschaffungen, Investitionen, Personalentwicklungsmaßnahmen (Schulungen, Trainings) in Abhängigkeit von deren Größenordnung
- Stellenbeschreibungen
- Doppelte Unterschriften (Vier-Augen-Prinzip)
- Eskalationsprozeduren und Öffentlichkeitsarbeit (z. B. bei meldepflichtigen Unfällen mit Personen- und Umweltschäden)

Allein durch die Form, Art und Betonung der Unternehmensziele, die in diversen betrieblichen Medien den Mitarbeitern mitgeteilt werden können, kann die Wichtigkeit ihrer Einhaltung unterschwellig zum Ausdruck gebracht und Transparenz geschaffen werden. Dazu sollten auch die Geschäftsberichte regelmäßig zumindest den leitenden Mitarbeitern zugänglich gemacht und geplante organisationale Umstrukturierungen frühzeitig mitgeteilt werden.

Sicherlich gibt es zahlreiche Gegner einer schriftlichen Dokumentation der Unternehmensziele sowie einer schriftlichen Erstellung von Mitarbeiterhandbüchern (Arbeitsanweisungen). Die Gegner begründen ihre Meinungen mit einem enormen Aufwand, diese Dokumente zum einen zu erstellen und zum anderen zu pflegen. In der Tat scheitern auch nach meinen Beobachtungen in der Praxis viele Unternehmen, die sich sogar entschieden haben, eine solche Dokumentation zu erstellen, an der Aktualisierungsproblematik. Irgendwann fehlten interne und/oder externe Ressourcen, um solche Werke an die aktuelle Entwicklung des Unternehmens anzupassen. Die Entscheidung hinsichtlich der Erstellung solcher Werke darf jedoch nicht nur und ausschließlich durch die aktuelle Belastung (und Belastbarkeit) der vorhandenen Ressourcen beantwortet werden. Die Frage, ob man diese Instrumentarien als einen Weg des Rentabilitäts- und Risikomanagements betrachtet, muss vor dem Hintergrund der rechtlichen Auslegung vorgenommen werden.²⁹⁴

²⁹³ Hierbei ist zu bedenken, dass der Fall einer (auch wenn nur gelegentlichen) Hinnahme von Regelverstößen, z. B. Unpünktlichkeit, Verstoß gegen die Unternehmensgrundsätze usw., zur „normativen Kraft des Faktischen“ mutieren kann. In diesem Fall wären selbst gerichtliche Auseinandersetzungen um Regelverstöße (z. B. häufige Unpünktlichkeit eines Arbeitnehmers als Kündigungsgrund) kaum mehr erfolgreich, denn sie sind ja durch das Management - wider besseren Wissens um die Existenz eines klaren Regelsystems - geduldet worden.

²⁹⁴ Die Existenz derartiger Handbücher bzw. Arbeitsanweisungen kann aber insbesondere beim Auftreten bestimmter krisenhafter Situationen, wie z. B. Unfälle mit Sach-, Personen- und Umweltschäden, eine wichtige Quelle für eine mögliche Exkulpierung der führenden Organe sein. Da es nach derartigen Ereignissen sicherlich zu Nachforschungen – auch von staatlicher bzw. juristischer Seite –

Die Erfahrung mit rechtlichen Auseinandersetzungen auf diesem Gebiet zeigt sehr offensichtlich, dass solche Mitarbeiter, die nach der gängigen Vorstellung über die Durchführung von diversen Tätigkeiten bewusst oder unbewusst gehandelt haben, dennoch einen rechtlichen Weg suchen, den eigenen Arbeitgeber bezüglich der mangelnden Aufgabendefinition zu züchtigen. Versucht bspw. ein Mitarbeiter sich gegen eine Kündigung aufgrund seines fehlerhaften Verhaltens arbeitsrechtlich zur Wehr zu setzen, so sind seine gerichtlichen Erfolgchancen vor allem dann als besonders groß einzuschätzen, wenn sein Arbeitgeber keine dokumentierten und für alle Mitarbeiter transparenten Unternehmensleitsätze zur Verfügung hat.

Eine klare Kommunikation der Unternehmensziele bedeutet also nicht nur die Schaffung einer offeneren und transparenteren Unternehmenskultur, sondern bedingt zugleich eine rechtliche Sicherheit, dass mögliche Konflikte mit den eigenen Mitarbeitern auf Basis der einzelnen Arbeitsanweisungen viel einfacher und schneller gelöst werden können.

4.1.1 Personalmanagement

4.1.1.1 Stellenbeschreibungen

Ein wichtiges Instrumentarium auf diesem Weg des Ausschlusses von Risiken und Gefahren ist auch eine Stellenbeschreibung. Eine stichwortartige, aber dennoch vollständige und genaue Skizze der Arbeitsaufgaben für den Mitarbeiter dürfte nach den oben genannten Prinzipien der Transparenz eine Selbstverständlichkeit darstellen. Hierdurch schafft man Transparenz auch innerhalb der einzelnen Bereiche/Abteilungen/Gruppen.

Dadurch kann auch ein weiteres Potential für Missverständnisse bezüglich der Vorgehensweise, der Zuständigkeiten und der Befugnisse ausgeräumt werden. Seltener wird in vielen Fällen vom Aufstellen von Stellenbeschreibungen für ganze Teams bzw. Arbeitsgruppen gebrauch gemacht. So wären Überschneidungen in den Aufgaben auffällig und es können Vertretungsprobleme gesehen werden, in dem einzelne wichtige Aufgaben im Unternehmen nicht nur von einem – wie häufig in der Praxis vorzufinden – sondern von mehreren Mitarbeitern gleichzeitig beherrscht werden. Abgerundet wird der Vorteil von Stellen- und Gruppendifinitionen durch die Erkenntnis bzgl. deren Aufgaben und Kompetenzen und das Wissen über das, was man den einzelnen Mitarbeitern abverlangen kann – oder auch nicht.

kommen dürfte, kann ein klares Regelsystem und seine Dokumentation zumindest aufzeigen, dass

Analog zu dem im vorigen Kapitel Gesagten über fehlende Unternehmensleitsätze können auch nicht vorhandene oder lückenhafte Stellenbeschreibungen im gesetzlichen Streitfall mit Arbeitnehmern eine deutliche Risikoquelle darstellen.

4.1.1.2 Zielvereinbarungen

Eine weitere Möglichkeit, die Überwachung der Zielerreichung zu gewährleisten, besteht in Zielvereinbarungen und der Aufstellung von Bewertungskriterien der Mitarbeiterleistung. Dies ist in der Regel ein beim Betriebsrat umstrittenes Thema, es führt aber in der Regel dazu, dass Leistungen messbar, überprüfbar und kontrollierbar werden, was die Motivation der Mitarbeiter deutlich steigern kann. Derartige Vorhaben können allgemein auf betrieblicher Ebene mit dem Betriebsrat erarbeitet und im Anschluss konkret zwischen einem Mitarbeiter und den Vorgesetzten bzw. der Geschäftsführung abgeschlossen werden.

Methodisch kann zur Bewertung der Mitarbeiterleistung bzw. Zielerreichung die Form der Balanced Score Card genutzt werden. Dabei sind alle wichtigen Eckdaten der Leistungen objektiv zu erfassen und auszuwerten. Das wichtigste Kriterium eines Einsatzes der Balanced Score Card besteht in der Messbarkeit der Leistung, die im einfachsten Falle anhand monetärer Größen vorgenommen werden kann. Dies kann sich unter Umständen auf folgende Merkmale beziehen:

- Umsatz
- Gewinnung von neuen Kundenbeziehungen
- Einsparpotentiale beim Einkauf
- Reduzierung der offenen Posten in der Finanzbuchhaltung

Aber auch bezüglich eher qualitativer bzw. weicher Ziele und Leistungskriterien kann die Balanced Score Card zum Einsatz kommen, wenn diese so formuliert werden, dass eine Auswertung des Grades der Zielerreichung möglich wird. Hierbei handelt es sich um Ziele, die nur mit allgemein gebräuchlichen Begriffen definierbar, aber dennoch für den täglichen Betrieb notwendig sind. Die Erwähnung solcher Begriffe wie

- Teamgeist
- Zielorientierung
- Kreativität

- Belastbarkeit
- Durchhaltevermögen

sind zwar sehr leicht in die persönlichen Zielvereinbarungen aufzunehmen, deren Auswertung bereitet jedoch unter Umständen viele Schwierigkeiten. Diese Schwierigkeiten resultieren aus diversen Interpretationsdifferenzen zwischen dem Mitarbeiter und dem Vorgesetzten. Nach Erfahrungen in der gängigen Praxis bin ich jedoch davon überzeugt, dass man auch bei den weichen Zielen einen Weg suchen muss, eine präzise Definition zu erarbeiten. Dies kann unter Umständen bedeuten, z. B. den Begriff der Belastbarkeit in entsprechenden Angaben bzgl. der Arbeitsgeschwindigkeit, der erwarteten Qualität der erforderlichen Überstunden usw. zu definieren. So lassen sich auch weitere Begriffe wie „Teamgeist“ mit präzisen Worten so umschreiben, dass daraus eine exakte Definition der Aufgabe für beide Parteien möglich sein wird. Die unten abgebildete Tabelle beinhaltet einige Beispiele, wie die präzise Wortdarstellung und Umschreibung von einigen weichen Zielen geschehen kann. Hierdurch gewinnt eine Balanced Score Card an Praktikabilität und dadurch an der Umsetzbarkeit. Die folgende Tabelle zeigt einige Beispiele zur Messung qualitativer Bewertungskriterien.

Tabelle 22 Weiche Zielvereinbarungen

Teamgeist	regelmäßiger Austausch, Berichtserstattung an den Vorgesetzten/Projektleiter
Belastbarkeit	bestimmter Stundenumfang bzw. Mehrarbeit erforderlich, Beschreibung der aktuellen Herausforderungen (z.B. Aufholung der derzeitigen Rückstände)
Kreativität	regelmäßige, d. h. quartalsmäßige Anpassung der Reports, regelmäßige Befragung der Projektbeteiligten zu ergänzenden fortführenden Gedanken, Vergleiche mit dem Markt/mit der Konkurrenz auf dem Markt

Ein weiterer Aspekt einer sinnvollen Nutzung der Balanced Score Card und ähnlichen Messkriterien besteht in ihrer konsequenten Einhaltung und Belohnung bei Erreichung der Ziele. Es gibt kaum eine schlechtere Erfahrung für Mitarbeiter an einer Messbarkeit der eigenen Leistungen mitzuwirken, um später zu erfahren, dass die Messlatten nicht gerecht oder nicht gleichmäßig im Betrieb angewendet werden. Dies führt zur Verdrossenheit gegenüber der Leitung im Betrieb und demotiviert zugleich die Mitarbeiter, an weiteren derartigen Projekten mitzuwirken. Dies stellt somit

den Risikoaspekt dieser Thematik dar, der dem Rentabilitätsaspekt – mehr Leistung und Mitarbeiterzufriedenheit durch Anreize – gegenüber steht.

4.1.1.3 Vier-Augen-Prinzipien

Eine weitere sehr bedeutsame Maßnahme, Transparenz im Unternehmen zu gewährleisten, ist die Regel des Vier-Augen-Prinzips. Hiernach sollten besonders sensible Bereiche im Unternehmen nicht nur von einem einzigen Mitarbeiter betreut werden, sondern in Verantwortung zumindest eines weiteren Mitarbeiters gelegt werden. Die „Beteiligung“ des anderen Mitarbeiters an der Abwicklung eines geschäftlichen Vorgangs muss selbstverständlich dokumentiert werden, in dem die entsprechenden Unterlagen oder EDV-gesteuerten Vorgänge in Papierform unterzeichnet oder in elektronischer Form bestätigt werden. Die besten Einsatzmöglichkeiten für die Vier-Augen-Prinzipien sind vor allem dort anzuwenden, wo Rentabilität und/oder Risiko im Unternehmen tangiert sind. Dies ist in der Regel vor allem in folgenden Fachbereichen der Fall:

- Einkauf und Betreuung von Lieferanten
- EDV-Administrationen
- Betreuung von Kundenbeziehungen und Abschluss von Verträgen
- Änderung der Einkaufs- und/oder Verkaufspreise
- Forschung & Entwicklung
- Personaleinstellung
- Personalbewertung

Eine praktikable Realisierung der Geschäftsprozessabläufe nach den Prinzipien der „Vier-Augen“ kann von Fall zu Fall in der Praxis aufwändig sein, denn entsprechende Geschäftsvorgänge müssen von zwei Mitarbeitern verstanden und durchgeführt sowie dokumentiert werden. Die EDV-technische Realisierung sollte anhand von Workflows darstellbar sein. Die Rentabilität einer EDV-technischen Automatisierung des Vier-Augen-Prinzips ist primär ausgehend von der eingesetzten Software zu bewältigen. Es gibt auf dem Markt Produkte, die Workflows als eine Standardmöglichkeit anbieten, wobei lediglich eine entsprechende Ausprägung des Ablaufs eingegeben werden muss. Es gibt ebenso betriebliche Softwareprodukte, denen derartige Automatisierungsmechanismen noch gänzlich unbekannt sind. Eine zu aufwändige Programmierung solcher Workflows kann dann unter Umständen nach dem Prinzip der kaufmännischen Angemessenheit nicht mehr lohnenswert sein. In solchen Situationen sind andere Absicherungsmechanismen notwendig, die durch Organisation, Vollmachts- und Unterschriftenregelungen zu verankern sind.

4.1.1.4 Personalentwicklung

Ein weiterer Aspekt der Risikominimierung im Unternehmen besteht in einer angemessenen Personalentwicklung. Die Mitarbeiter eines Unternehmens müssen vor allem in kritischen Bereichen ständig mit dem aktuellen Stand der Wissenschaft konfrontiert werden. Diese Notwendigkeit der Wissenszuführung bezieht sich auf alle betrieblichen Ebenen. So wie ein Ingenieur über die neuesten technischen Entwicklungen informiert sein sollte, so sind solche Funktionen, wie Rechtsabteilung, Steuer- und Finanzbuchhaltung, wie auch Marketing/Vertrieb mit den jeweils neuesten Entwicklungen der Märkte, der Technik sowie der Gesetzgebung auf dem laufenden zu halten. Während diese Anforderung in größeren Unternehmen eine höhere Beachtung findet, gerät das Thema Personalentwicklung vor allem im mittelständischen Sektor in Vergessenheit.

Dies hat aber wiederum nach meinen Beobachtungen mit den damit einhergehenden, für einen mittelständischen Betrieb unverhältnismäßig hohen, Schulungskosten zu tun. Häufig sind Anbieter von Seminaren und Weiter-/Fortbildungsmaßnahmen nicht flexibel genug, um auch mittelständischen Unternehmen eine angemessene und günstige Schulungsplattform anzubieten. Vielmehr werden verhältnismäßig umfangreiche und zumindest eher auf den gehobenen Mittelstand abgestimmte Schulungsmaßnahmen angeboten. Ein mittelständisches Unternehmen ist insoweit häufig kaum in der Lage, Schulungsmaßnahmen anstatt in mehreren Tagen nur in mehreren Stunden und statt zum Preise von mehreren tausend Euro nur zum Preise von wenigen hundert Euro zu erhalten, um die Mitarbeiter schulen zu lassen.

Wenn auf dem Markt entsprechende klein zugeschnittene Schulungsmaßnahmen nicht angeboten werden, so hängt das m. E. auch damit zusammen, dass die Notwendigkeit der Schulungen im Mittelstand noch nicht richtig gewürdigt sind und deshalb das Interesse an solchen Schulungen sehr gering bleibt. Damit erkennen wir auf dem Markt einen tückischen Teufelskreis, bei dem das Angebot den interessierten Unternehmen eher zu abgehoben oder zu teuer erscheint und zugleich von kleinen oder mittelständischen Unternehmen kaum ein konkreter Bedarf geäußert wird. Es soll nicht an dieser Stelle darüber befunden werden, woran das liegt. Scheinbar spielen hierbei die patriarchalischen Strukturen vieler kleiner und mittelständischer Betriebe eine entscheidende Rolle. Doch auch in diesen Unternehmen stellt die Unterlassung der Weiterbildung und Wissensaktualisierung ein nicht zu unterschätzendes Risiko für den geschäftlichen Erfolg dar.

Die Personalentwicklung soll und darf sich auch keinesfalls darauf beschränken, Mitarbeiter in Fortbildungs- und Weiterbildungsprogramme „hineinzupressen“. Eine wichtige Methode, das neu gewonnene Wissen der Mitarbeiter im Betrieb zu verwerten, besteht darin, eine kurze Umfrage nach einer Fortbildungsmaßnahme an die Mitarbeiter zu richten. Das Hauptinteresse sollte dabei der Frage gelten, welche Erkenntnisse in der internen und/oder externen Veranstaltung für die betriebliche Tätigkeit gewonnen werden konnten. Eine direkte Frage nach möglicherweise neu erkannten Optimierungs- und Verbesserungspotentialen ist hierbei entscheidend. Mit einer solchen Umfrage nach einer Schulungsmaßnahme kann man gleichzeitig zwei Aspekte abgreifen. So wird erstens die Qualität der Schulungsmaßnahme hinterfragt. Sind die Art und die Form der Schulung geeignet, den Mitarbeitern das Wissen zu vermitteln und das Interesse an der Sachmaterie zu wecken? Zweitens aber wird zugleich die Frage nach der Rentabilität und dem Risiko in dem Unternehmen eine wichtige Bedeutung haben, quasi Neuerkenntnisse in die betrieblichen Abläufe zu integrieren bzw. diese zumindest kritisch zu analysieren.

Nach meinen Beobachtungen wird eine nachträgliche Abfrage im Unternehmen jedoch verhältnismäßig selten als Steuermechanismus für Rentabilitäts- und Risikomanagement im Unternehmen ausgenutzt. Statt die Aspekte einer „kostenlosen Beratung“ auszunutzen, werden ex-post Umfragen nach einer Personalentwicklungsmaßnahme höchstens auf das Wohlergehen der Teilnehmer in einer bestimmten Schulungsmaßnahme eingeschränkt. Die häufigsten Fragen, die in solchen Umfragen vorzufinden sind, konzentrieren sich auf die Zufriedenheit mit dem Dozenten, dem Standort und dem Veranstaltungsraum usw.. Nach meiner festen Überzeugung verschenken hiermit Unternehmen die Potentiale den Mitarbeitern aufzuzeigen, dass Schulungsmaßnahmen keinen „Sonderurlaub“ darstellen und stattdessen zur Gewinnung eines konkret verwertbaren Wissens einen Beitrag leisten sollen. Zugleich wird die Chance verschenkt, solchen Mitarbeitern, die sehr wohl motiviert in solche Schulungsmaßnahmen hineingehen, den Eindruck zu vermitteln, dass der Betrieb an der Kreativität und den Fähigkeiten des eigenen Personals interessiert ist.

4.1.2 Informationsgewinnung

Ein weiteres Grundprinzip der Transparenz liegt in der Gewinnung, Zusammenstellung und Erklärung von Informationen. In der Praxis wird diese Funktion als Drill-Down-Prinzip bezeichnet. D. h. jede (noch so abstrakte) Information bzw. Informationszusammenstellung muss über alle Zwischeninstanzen hindurch auf Belege zurückführbar sein. In einem konkreten Beispiel würde das bedeuten, dass ein zusammengefasster Umsatz sich auf weitere Ebenen aufschlüsseln lässt: zum Beispiel

Umsatz nach Land, innerhalb der Länder Umsatz nach Region, Umsatz nach Kunde, Umsatz nach Arten von Produkten und Dienstleistungen.²⁹⁵ Darüber hinaus sollte es noch weitere Ansichten geben, die eine genaue Analyse einer entsprechenden wirtschaftlichen Größe ermöglichen. An unserem Beispiel wäre das die Sicht auf einen bestimmten Zeitraum. Die oben genannten Informationen würden dann hinsichtlich des Zeitraumes aufgeschlüsselt werden. Zum Beispiel Umsatzerlöse der letzten zwei Jahre oder der letzten zwei Monate.

Die wichtigste Voraussetzung für die Realisierung einer progressiven Informationsgewinnung besteht selbstverständlich zuerst in der Datenerfassung. Im obigen Beispiel würde das heißen, dass natürlich keine Struktur Informationen nach Region darstellen kann, wenn diese Informationen in den Verkaufsbelegen nicht erfasst worden sind. Insofern muss die gewünschte oder notwendige Informationsbreite und -tiefe immer vorweg definiert sein, um später Enttäuschungen bezüglich der Informationen, die sich nicht ableiten lassen, zu vermeiden.

Ein weiteres Instrumentarium, im Falle von ursprünglich falschen oder zumindest nicht ausreichenden Datendefinitionen, sind nachträgliche Aktualisierungsabfragen. So ist es möglich, unter einer nachträglichen Einfügung bestimmter Datenbankfelder, Informationen an die bestehenden Datensätze anzufügen bzw. zu aktualisieren/zukorrigieren.

Dies bedeutet, dass man zum Beispiel anhand der Postleitzahlstruktur durchaus nachträglich eine Regionszuordnung herstellen kann. Eine weitere Möglichkeit besteht zum Beispiel in einer Gruppierung der Kunden oder Lieferanten ebenfalls anhand der Postleitzahl. Des Weiteren gibt es die Möglichkeit, diverse Gruppierungen, zum Beispiel die Leistungen anhand eines Teils des Artikelnamens oder des Namens einer Dienstleistung, nachträglich vorzunehmen.²⁹⁶

Es gibt also in der Praxis etliche Möglichkeiten, den Informationsgrad eines Unternehmens auch nachträglich zu verbessern. Auf diesem Wege können Aufgaben, auch wenn sie in der Vergangenheit versäumt wurden, wieder korrigiert werden. Dieses Kenntnis über die Möglichkeiten gehört auch zu den Instrumenten des Rentabilitäts- und Risikomanagements.

²⁹⁵ Sogenannte „retrograde Informationsgewinnung“.

²⁹⁶ Sogenannte „generische Aktualisierungsabfrage“, die sich nur auf bestimmte Teile eines Namens oder eines Begriffes beziehen kann.

4.2 Management-Informationssysteme

Bei einem Managementinformationssystem geht es um zwei grundlegende Vereinbarungen im Betrieb:

1. Das Managementinformationssystem muss Informationen generieren
2. Ein Managementinformationssystem muss die Informationen entsprechend im Unternehmen verbreiten/kommunizieren.

Wenn man die üblichen Positionen einer Gewinn- und Verlustrechnung betrachtet, so stellt sich die Frage, welche Informationen eine ökonomisch sinnvolle Darstellung der Gewinn- und Verlustrechnung beinhalten soll. Am Rande darf erwähnt werden, dass es hierbei nicht um die handels- bzw. steuerrechtlich maßgebende Gewinn- und Verlustrechnung geht, die steuerkonform, aber nicht unbedingt den Vorstellungen des Managements entsprechend, aufgebaut wird. An dieser Stelle geht es um eine meistens im Rahmen eines betrieblichen Controllings aufzubauende Darstellungsform, die dem Management entsprechende entscheidungsrelevante Informationen liefert. Hierbei ist zunächst zwischen horizontalen und vertikalen Informationsstrukturen zu unterscheiden. Eine der zahlreichen Möglichkeiten besteht darin, in der horizontalen Ebene Kostenträger darzustellen. In der vertikalen Ebene können Kostenstellen abgebildet werden. Die Darstellung der Kostenstellen kann noch nach beliebigem Bedarf gruppiert werden, so dass zum Beispiel Umsätze, Personalkosten, Kosten des Warenbezuges, unter Umständen Fremdarbeiten und alle Positionen, die für ein Unternehmen von Bedeutung sind, zusätzlich noch gruppiert werden.

Eine weitere unbedingt erforderliche Information für das Management besteht in der rechtzeitigen Erkennung von Entwicklungen. Hier geht es also darum, dass das Management rechtzeitig über die negativen sowie positiven Trends informiert wird. Es ist also erforderlich, Komponenten einzubauen, die eine Entwicklung erkennen lassen. An dieser Stelle greifen viele Unternehmen zur Darstellung der Zahlen des Vorjahres.

Hierbei ist jedoch in der Praxis die Periodengleichheit zu beachten, da sonst bei unterschiedlichen Zeiträumen Fehlinterpretationen leicht entstehen können. Die Periodenvergleiche sind insbesondere bei saisonalen Geschäften erforderlich. An dieser Stelle ist jedoch die Frage zu erheben, inwieweit ein Vergleich der Zahlen des Vorjahres bereits eine umfangreiche und vollständige Berichterstattung darstellen könnte? Diese Frage stellt sich gleichermaßen, wenn zu den Zahlen des Vorjahres eine absolute bzw. eine prozentuale Veränderung der Ist-Zahlen mit angegeben wird.

Es stellt sich berechtigterweise ebenso die Frage, inwieweit die Darstellung der Erlöse und Kosten ausreicht, um dem Management reaktionsfähige Grundlagen zu liefern. Es kann dabei beobachtet werden, dass ein Vergleich der Ist-Zahlen des laufenden Wirtschaftsjahres zu der entsprechenden Periode des vergangenen Jahres nur unter den Prämissen eines stetigen Geschäftes akzeptabel ist. Denn wenn wir beispielsweise acht oder zehn Monate miteinander vergleichen und der Geschäftseinbruch erst in den letzten zwei Monaten stattgefunden hat, so wird möglicherweise eine deutlich negative Entwicklung durch die restlichen vergleichbar gut verlaufenden Monate verfälscht. Das Ergebnis könnte sein, dass die negative Trendentwicklung nicht rechtzeitig erkannt wird.

Um dem vorzubeugen empfiehlt sich darüber hinaus die Darstellung z. B. eines gleitenden Durchschnitts, sei es in der grafischen Darstellung oder durch eine einfache Spalte mit dem Durchschnitt der letzten 30, 90 und 120 Tage. Die grafische Darstellung – etwa verglichen mit dem gleitenden Durchschnitt der Aktienmärkte – ist unterdessen anschaulicher, um die Trends darzustellen. Nur hierdurch können Entwicklungen und kurzfristige Trends dargestellt werden. Entscheidet man sich für diesen Weg einer dynamischen Information (wie oben dargestellt), so ist hinzuzufügen, dass eine Darstellung der Controllingzahlen hierdurch überproportional verkompliziert wird. So ist zumindest das allgemeine Empfinden in der Praxis, dass Matrixinformationen für die Darstellung der Gewinn- und Verlustrechnung, ergänzt um weitere Spalten des Durchschnitts der letzten 30, 90 und 120 Tage, insgesamt die Darstellung „unnötig“ aufblähen. Die eindeutige Tendenz, die in der Wirtschaft zu beobachten ist, besteht jedoch in einer schlicht und ergreifend unmöglichen Erreichung von zweierlei Zielen. Zum einen wird angestrebt, vollständige Informationen und aussagefähige Grundlagen für Entscheidungen dem Management vorzulegen. Zum anderen wird jedoch erwartet, dass Informationen übersichtlich und einfach zu lesen sind. Diese beiden Postulate, die man häufig von den Managern hört, sind kaum realisierbar.

Eine weitere vereinfachte Methode kann darin gesehen werden, dass statt komplexer Auswertungen der Kosten und Erlöse, die Einsatzplanung der Funktionsanlagen im produzierenden oder verarbeiteten Gewerbe und/oder Personaleinsatzplanung im Dienstleistungsgewerbe sehr detailliert wöchentlich betrachtet werden. Dies kann sicherlich auch zur Aufdeckung von negativen Entwicklungen hinsichtlich der Auslastung genutzt werden. Ein Unternehmen, bei welchem sich die Auftragslage dramatisch ändert, erkennt über die Einsatzplanung den Abfall der Kapazitätsauslastung. Da diese Kapazitätsauslastung ohnehin aufgrund der Abwicklung von Aufträgen sehr häufig, mindestens wöchentlich, stattfindet und für die Einsatzplanung des Personals und/oder der maschinellen Anlagen genutzt wird, kann man sozusagen mit einer Tätigkeit nicht nur den Einsatzplan der Ressourcen, sondern zugleich auf diesem Wege

die Auftragslage überwachen. Nach einer genaueren Betrachtung dieses Weges stellt man jedoch fest, dass durch die Überwachung des Einsatzes von Ressourcen lediglich ein deutlich sichtbarer, d. h. häufig dramatischer, Auftragsrückgang offenbar werden würde. Was nicht erkennbar wird, ist eine deutliche Verbesserung der Auftragslage, da die Einsatzzeiten der maschinellen und personellen Ressourcen gut ausgelastet sind und die Produktions- bzw. Einsatzverantwortlichen nicht unbedingt direkt aus der Vertriebsabteilung die Möglichkeiten von weiteren Aufträgen mitkriegen. Dadurch bleiben unter Umständen Potenziale von weiteren Umsätzen – und damit in der Regel – von Verbesserung der Rentabilität unerkannt. Des Weiteren ist die Einsatzplanung der Ressourcen in keiner Weise geeignet, über die Rentabilität eine Auskunft zu geben. Der Einsatzplan besagt nichts darüber, wie sich die Verkaufs- und Einkaufspreise für Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe entwickelt haben. Insofern halte ich die in der Wirtschaft gelegentlich gelobte vereinfachte Überwachung der Umsatz- und Erlössituation über den Ressourcen-/Dienstplan für völlig unzureichend.

Die oben erwähnten Darstellungen der Kosten und Erlöse mit einem gleitenden Durchschnitt, also in grafischer Form, scheint dafür am besten geeignet, da es heutzutage mit den einfachsten EDV-Anwendungen sehr leicht realisierbar ist, über eine bestimmte Zahlenreihe automatisch die Kurve eines gleitenden Durchschnitts zu ermitteln. Der Vergleich entsprechender Perioden des Wirtschaftsjahres zu den Perioden des vergangenen Jahres, ergänzt um die Darstellung des gleitenden Durchschnitts, bilden damit in der Regel eine ausreichende Grundlage der Überwachung von Kosten und Erlösen.

Ein weiterer Aspekt betrifft an dieser Stelle die Entwicklung der Renditen. Da wir jedoch oben von einer Matrixdarstellung der Kostenträger und Kostenstellen im Verhältnis zueinander gesprochen haben, wird die Rentabilitätsentwicklung in den jeweiligen Produktions-/Dienstleistungssparten damit überwacht werden können. Die Frage der Beurteilung und Entwicklung der Margen im klassischen Sinne, d. h. die Verhältnismäßigkeit der Umsätze zu den direkten Vertriebskosten (inklusive der Produktionskosten), ist von der Aussagefähigkeit her i. d. R. sehr begrenzt. Denn die Nicht-Berücksichtigung von Gemeinkosten, die Nicht-Berücksichtigung von bilanziellen Korrekturen (z. B. Forderungsabschreibung und sonstige Abschreibungskomponenten) könnte unter Umständen den Eindruck vermitteln, dass die Sparten sehr erfolgreich arbeiten, während das gesamte Unternehmen deutlich schlechtere Renditen oder gar Verluste erwirtschaftet. Insofern bleibt die Margenüberwachung in der Regel ein typisches Instrument für das innerbetriebliche Marketing zwecks Vergleiche mit den anderen Produktions-/Dienstleistungssparten. Von daher bleibt das Instrumentarium der Margenentwicklung sehr wohl ein marktstrategisches Ziel, das jedoch für die

Steuerung des Gesamtunternehmens, worauf sich diese Arbeit konzentriert, nicht geeignet ist.

4.2.1 Bilanzierungsansätze und deren Rollen für das Risiko- und Rentabilitätsmanagement

Ein Managementinformationssystem muss sich ebenfalls mit den wichtigsten Bilanzvorgängen befassen. Insoweit sind bspw. Informationen zum Thema Bestandsbewertung, wie die Bewertung von fertigen und unfertigen Erzeugnissen, zu erstellen. Je nach Geschäftslage und Geschäftsausrichtung eines Unternehmens kann allein schon die Bewertungsmethode zur kleineren Verschiebung von Gewinnen beitragen²⁹⁷. Dies kann unter Umständen zu positiven Auswirkungen auf die Besteuerung des Unternehmens führen. Aus der praktischen Erfahrung kann jedoch gesagt werden, dass vor allem in größeren Unternehmen, wo die Materialwirtschaft innerhalb eines sehr komplexen Softwaresystems verwaltet wird, Risiken und Gefahren von nicht einheitlichen Bewertungsmethoden innerhalb der einheitlichen Bewertungsgruppen entstehen können. So geschieht es, wenn z. B. bei eingegebenen Artikeln in deren Stammdatensatz die Bewertungsmethode willkürlich oder aus Versehen verändert wird. Insofern wäre es entscheidend wichtig, um später keine Probleme mit der Bestätigung des Jahresabschlusses zu erhalten, betriebsintern, gegenüber der Geschäftsführung in einer entsprechenden Kurzprüfung, die Vollständigkeit und einheitliche Bewertung der entsprechenden Artikel seitens der internen Organe zu garantieren/erklären.

Des Weiteren sind Sondervorgänge in der Bilanzierung ebenfalls genauestens zu überprüfen und gegenüber der Geschäftsführung zu erläutern. Hierzu gehört z. B. die Abschreibung der Forderungen. Diese Abschreibung resultiert entweder aus einzelnen Erkenntnissen über die Forderungen gegenüber einem bestimmten Kunden bzw. einer Kundengruppe (Pauschalwert-Berichtigung), sie kann sich aber auch durch eine fehlgeschlagene Umsatzverprobung ergeben. Die im Rahmen einer Wirtschaftsprüfung durchgeführte Umsatzverprobung soll anhand des Einsatzes der betrieblichen Ressourcen (Personal und Maschinen) den zu erwartenden Umsatz, der verbucht gewesen sein muss, ergeben. Ist der Umsatz wesentlich höher und wird hierfür

²⁹⁷ Unter Umständen kann das Hifo Verfahren zu einer systematischen Unterbewertung von Vorratsbeständen führen, was durchaus gewissen Vorsichtsprinzipien dienlich sein kann. Dem gegenüber bewirkt das Lifo Verfahren das Gegenteil und führt zu einer Überbewertung der Vorratsbestände. Vgl. Kußmaul, Heinz: Betriebswirtschaftliche Steuerlehre, S. 67. Dies gilt jedoch nur für handelsbilanzielle bzw. kalkulatorische Zwecke ein Unterschied, denn für steuerliche Zwecke ist lediglich das LIFO-Verfahren bzw. die Berechnung des Durchschnittswertes zulässig (s. Kapitel 3.5.3.2).

keine plausible Erklärung durch Sonderfälle²⁹⁸ geliefert, so müssen nach der gewöhnlichen Praxis Forderungen abgeschrieben werden. Gerade wenn es in einem größeren Umfang passiert, muss betriebsintern sehr genau geprüft werden, nach welchen Methoden die Umsatzverprobung durchgeführt worden ist. Nicht selten wird nach einer betrieblichen Analyse festgestellt, dass nicht vollständige und plausible Daten erhalten oder selbst im Rahmen der Umsatzverprobung methodische Fehler etwaige Differenzen erklären können. Da die Forderungsabschreibung eine enorme und direkte Auswirkung auf die Erlössituation eines Unternehmens hat, empfiehlt sich an dieser Stelle, die größte Achtung diesem Thema zu widmen.²⁹⁹

Weitere bilanzrechtliche Vorgänge, die einen erheblichen Einfluss auf die Erfolgssituation haben, sind in den Abschreibungen von Firmen- und Geschäftswerten zu sehen, da diese bis zu einem Viertel (25 %) pro Jahr als Abschreibung angesetzt werden können.

Auch Aufwandsrückstellungen können – durch ihre Eigenschaft der Bilanzierung künftiger Verluste – als wichtiges Instrument des Rentabilitäts- und Risikomanagements angesehen werden. Die richtige Höhe und damit eine vollständige Antizipation der künftigen Aufwendungen, gerade wenn diese Maßnahme den steuerlichen Gewinn des laufenden Wirtschaftsjahres mindern würde, gehört zu den wichtigsten Einflussmöglichkeiten der Rentabilitätsoptimierung.

4.2.2 Investitionsplanung

In unserem betrieblichen Modell einer Rentabilitäts- und Risikomanagementkontrolle spielt die Planung und die Überwachung der Investitionsvorhaben eine wichtige Rolle. Die wichtigsten Investitionen, die vor allem vom Volumen her für ein Unternehmen eine entscheidende Belastung darstellen, müssen hinsichtlich der Wirtschaftlichkeit, vor allem also mit Blick auf die Zuverlässigkeit der angenommenen Zahlen (Umsätze, Nebenkosten, Wartungskosten usw.), betrachtet werden.

Bei der Investitionsplanung sind also vor allem die Basisdaten gründlich und am besten nach Vier-Augen-Prinzipien darzustellen. Die Zahlen, die physikalisch ermittelt werden, sollten zusätzlich nach dem Prinzip des vorsichtigen Kaufmanns noch um einen Risikoabschlag in einer angemessenen Höhe, in drei Varianten der Risikostufen – worst, middle und best case – eingestuft werden. Dies soll einer eventuellen

²⁹⁸ Z. B. Nachfakturierung von Leistungen aus vergangenen Perioden.

²⁹⁹ Vgl. Bechtel, Wilfried; Brink, Alfred: Einführung in die moderne Finanzbuchführung, München, 2005, S. 124 ff..

Marktverschlechterung sowie nicht vorausgesehenen Wartungskosten Rechnung tragen.

Ganz wichtig auf diesem Wege ist auch ein Investitionscontrolling. Hierbei sollten die laufenden Investitionen hinsichtlich der Einhaltung der zeitlichen und finanziellen Ziele laufend kontrolliert werden. An dieser Stelle stellt sich die Frage bezüglich der Größenordnung, ab der die Geschäftsführung informiert werden soll. Wie aber im Verlauf dieser Arbeit erläutert, bin ich der Meinung, dass die Geschäftsführung selbst diese Grenzen definieren muss, ab wann Informationen „nach oben“ eskaliert werden müssen. Die Breite der informativen Eskalation ist ebenfalls von der Geschäftsführung zu bestimmen. Für Investitionen sollten im besonderen Maße die ohnehin sinnvollen Regeln der Rentabilitätserhöhung gelten, wonach z. B. Skonti bei Lieferanten ausgenutzt werden.

4.2.3 Aufträge und Auftragsplanung

Eine sehr wichtige Komponente des Rentabilitäts- und Risikomanagements ist die Überwachung der künftigen Auftragslage. Hierbei sind nicht nur die bereits eingegangenen Aufträge aufzulisten, sondern auch die wichtigsten Zielkunden bzw. Zielaufträge bei bestehenden Kunden zu spezifizieren. Eine Überwachung dieses Bereiches soll die Auslastung der Produktion bzw. der Dienstleistungserstellung sichern. Es ist eine Aufgabe, an der in der Regel mehrere interne Ressourcen eines Betriebes beteiligt sind. So sind je nach Organisation insbesondere das Marketing und der Vertrieb an der Auftragsplanung beteiligt. Nicht selten werden zusätzlich noch leitende Kräfte der Fachbereiche, die später die entsprechenden Leistungen erbringen, in die Kundenabsatzplanung mit einbezogen. Insofern ist die Überarbeitung und Überwachung der Umsatzfortschritte auf dem Markt ein komplexer Prozess, bestehend aus den kreativen Gedanken des Marketings, um das Kundeninteresse zu wecken, sowie den geschickten Vertragsverhandlungen des Vertriebes, der zugleich die Konditionen festlegt und einer von Kompetenz geprägten Vorstellung der den bestimmten Auftrag ausführenden Kräfte.

Insofern bleibt der Kundengewinnungsprozess einer der wichtigsten Prozesse überhaupt in einem Unternehmen, der dessen künftige Existenz sichern kann. Nur durch Kundengewinnung kann Wachstum und Mehrwert erreicht und durch die darauf folgende Kundenbindung gesichert werden. Dies erfordert eine professionell koordinierte und sehr detailliert abgestimmte Zusammenarbeit zwischen den einzelnen Fachbereichen im Betrieb. Liefert eine der beteiligten Stellen unprofessionelle und unangemessene Leistungen, in der Form, dass der Bedarf des Kunden nicht gedeckt wird

oder seine kaufmännischen Vorstellungen über den Auftrag nicht getroffen werden, so werden betriebliche Ressourcen verbraucht und beansprucht, ohne ein sichtliches Resultat zu liefern. Insofern ist eine ex-post Betrachtung, auch der nicht gewonnenen Aufträge, eine wichtige Komponente der Betrachtung der betrieblichen Rentabilität. Hierdurch können weitere Erfahrungen bezüglich des Realisierungsgrades der Bedürfnisse eines Kunden sowie über die kaufmännische Zufriedenheit gewonnen bzw. weiter erforscht werden.

Bei bestehenden Kunden gilt es, die Kundenzufriedenheit und die Kundenbindung aufrecht zu erhalten oder zu verstärken. Auf diesem Wege sollte das Management Richtlinien erarbeiten, bei welchen Kunden, bei welchem Volumen, welche Informationen zum Management weitergeleitet werden müssen. Ein Überblick über die Beibehaltung der Geschäftsbeziehung, die durch einen konkreten Umsatz nachvollziehbar ist, gehört ebenfalls zu einem der wichtigsten Instrumente der Rentabilitätsüberwachung. Häufige Kundenwechsel würden unter Umständen bedeuten, dass man nicht in der Lage ist, Kundenbeziehungen aufrecht zu erhalten und damit eine dauerhafte Zufriedenheit des Kunden herzustellen. Dies betrifft natürlich nur die Geschäftsbereiche, wo eine dauerhafte Kundenbeziehung besonders wichtig ist, z. B. im Systemgeschäft (Maschinenliefer- und Wartungsverträge, Softwareliefer- und Wartungsverträge usw.). Viel schwieriger sind Kundenakquisen/-beziehungen bei einem Einzelfertiger, wo nach einem Auftrag der Kunde das Produkt längere Zeit, unter Umständen mehrere Jahre, nutzt. Aber auch hier kann über die Wartung des Produktes oder dessen Erweiterung und Zukauf von möglichen Komponenten/Zusatzleistungen eine erfolbringende Kundenbeziehung durchaus angestrebt werden. Hinzu kommt, dass ein zufriedener Kunde nach wie vor die beste Werbung für ein Unternehmen ist. Hierbei muss jedoch darauf hingewiesen werden, dass die Kundenzufriedenheit und die Kundenbindung relativ schwer messbar sind.³⁰⁰ Insofern ist eine „Feinfühligkeit“, die natürlich weitestgehend sachlich untermauert werden muss, ein wichtiges Kriterium für die Verfolgung der Kundenzufriedenheit. Häufig ist es so, dass die wahren Gründe einer Ablehnung eines Angebotes durch einen Interessenten nicht dargestellt werden. Insofern besteht auch dann ein interner Diskussionsbedarf, in dem die an dem Angebot beteiligten Stellen nach möglichen Ursachen des „Schweigens“ forschen.

³⁰⁰ Siehe z. B. Bruhn, Manfred, Homburg, Christian (Hrsg.): Handbuch Kundenbindungsmanagement, 2003, S. 556 ff.; Stahl, Heinz. K, Hinterhuber, Hans H., Friedrich von den Eichen, Stephan, Matzler, Kurt: Kundenzufriedenheit und Kundenwert, in: Hinterhuber, Hans H., Matzler, Kurt (Hrsg.): Kundenorientierte Unternehmensführung, 2006, S. 221 ff.; Matzler, Kurt, Bailom, Franz: Messung von Kundenzufriedenheit, in: Hinterhuber, Hans H., Matzler, Kurt (Hrsg.): Kundenorientierte Unternehmensführung, 2006, S. 241 ff..

4.2.4 Einkauf und Bestellwesen

Die Kosten für Materialverbrauch und sonstige Zusatzdienstleistungen und Zusatzstoffe werden in der Regel als Aufwand erfasst worden sein. Eine Spezifikation des Einkaufs und des Bestellwesens muss jedoch darin bestehen, größere Einkäufe hinsichtlich einer ordentlichen Ausschreibung und des Auswahlverfahrens zu dokumentieren. In Zusammenhang mit der Investitionsplanung ist also hier zu empfehlen, auch die Angebote von anderen Anbietern, zumindest zusammengefasst, zu präsentieren und noch mal die ausschlaggebenden Kriterien für die Auswahl eines bestimmten Lieferanten/Dienstleisters zu betonen. Die Darstellung der wichtigsten Entscheidungskriterien kann also etwa ähnlich wie im Investitionsverfahren erfolgen. Eine Entscheidung muss stets nachvollziehbar sein.

Wichtig für die Informationsversorgung im Einkaufsbereich ist sicherlich – neben der Nutzung des Internets und Lieferantenbroschüren etc. – auch der Besuch von Messen, Kongressen oder Symposien. Vor dem Hintergrund der Integration der dort gewonnenen Informationen in ein Management-Informationssystem ist jedoch zu beachten, dass sich sehr viele – insbesondere qualitative – Informationen kaum in ein solches einpflegen lassen werden. Dieser Einwand zeigt deutlich, dass sich Führungskräfte nicht nur auf das dokumentierte, sondern auch das mit Kollegen und Fachkräften gesprochene Wort zur Entscheidungsfindung berufen sollten.

4.2.5 Projekt-Management

Zu einem Managementinformationssystem gehört eindeutig auch das Projektmanagement. Aus der Sicht der Geschäftsführung geht es hier darum, die wichtigsten Projekte und Aufgaben des Unternehmens möglichst konstruktiv zusammenzutragen, um diese besser zu überwachen. An dieser Stelle sollte auf den Unterschied zwischen dem Projektmanagement und der Investitionsplanung hingewiesen werden, und zwar diesbezüglich, dass das Projektmanagement auch die größeren Herausforderungen im Unternehmen beinhaltet, die keine Investition im klassischen Sinne dieses Wortes darstellen. So sind Umstrukturierungsmaßnahmen, die möglicherweise mit keinen Investitionsbeträgen – höchstens mit externen Beratungskosten – verbunden sind, eine sehr wohl wichtige Tatsache über deren Fortschritt die Geschäftsführung informiert werden muss. Das Projektmanagement beinhaltet die Schaffung einer größtmöglichen Transparenz an Maßnahmen, an denen aktuell sowie in absehbarer Zukunft gearbeitet wird. Zum Projektmanagement gehört ebenfalls eine Definition der Ziele des folgenden Schrittes. Nicht zuletzt sind auch die internen

Kosten, die häufig vernachlässigt werden, nachzuhalten und an die Geschäftsführung zu kommunizieren.

Nach meinen Erfahrungen kann es im Extremfall dazu kommen, dass die internen Projektkosten, die sich aus der Addition der zugehörigen Personal- und maschinellen Anlagekosten ergeben, die gesamte Rentabilität eines Projektes beinahe komplett aufzehren. In diesem Zusammenhang dürften die aus einem Projekt resultierenden Vorteile mit deren Auswirkung auf die GuV nicht unkritisch hingenommen werden, sondern es müssen über die Projekteinzelnkosten hinaus alle durch das Projekt verursachten Kosten betrachtet werden.

Das Projektmanagement muss also ebenfalls – samt der Gesamtkosten sowie der zu erwartenden Resultate – transparent sein. Die gelegentlich vorzufindende Arbeitsweise, nach der die wichtigsten Projektbeteiligten einen im betrieblichen Intranet offenen Terminkalender pflegen, ist ohne Zweifel ein Beitrag dazu, für viele im Unternehmen den Verlauf des gegebenen Projektes transparent zu halten. Eine knappe, aber aussagefähige Information über den Fortschritt, über die nächste Planung, kann vielen Mitarbeitern im Unternehmen das Gefühl vermitteln, an den wichtigsten Veränderungen beteiligt zu sein und korrekt und rechtzeitig informiert zu werden. Dies stärkt die Identifikation, dies erhöht die Kraft der Mitarbeiter, sich für das Unternehmen noch mehr einzusetzen. Auch im Rahmen des Projektmanagements kann die EDV in erheblichem Maße Unterstützung leisten. So sind die Möglichkeiten gegeben, an gemeinsamen Dokumenten gleichzeitig in einem Netz zu arbeiten, Meetings und Konferenzen automatisch mit der Erfassung einer Aufgabe per Mail an die Beteiligten verschicken zu lassen.

Es ist in der Praxis häufig die Frage nach dem richtigen Maß der Beteiligung Dritter in Projekten zu stellen. Sicherlich muss in jedem Falle das Interesse des Unternehmens gewahrt bleiben, wenn es um vertrauliche Informationen, Preise oder bevorstehende Reorganisationsmaßnahmen im Unternehmen geht. Eine ganz wichtige Aufgabe des Projektmanagements liegt darin, die Ziele, die durch finanzielle, technische, sowie zeitliche Vorgaben definiert werden, so aufzustellen, dass deren Erreichung bei den vorhandenen internen und externen Ressourcen realistisch ist. Projekte, deren Zieldefinitionen entweder zu kulant/tolerant definiert werden, so dass deren Erreichung keine Motivation und keine Anstrengung darstellen wird, genauso wie Ziele, deren Definitionen aller Voraussicht nach unerreichbar sind, auch wenn die Anstrengung der Mitarbeiter ungeahnte Ausmaße erreichen würde, sind nicht optimal und nehmen den Mitarbeitern eine gesunde Anspannung weg, an ihrem Arbeitsplatz zur Zielerreichung einen wichtigen Beitrag zu leisten. Die richtige Steuerung in einem Projektmanagement ist also wieder als eine Kombination aus der fachlichen Vorbe-

reitung und einer realistischen Einschätzung der zur Verfügung stehenden Ressourcen zu sehen. Nach meinen Beobachtungen werden häufig in der Praxis Projekte nicht optimal geführt, wenn den Mitarbeitern ein unrealistisch großes oder wieder nicht motivierend kleines Werk im Rahmen eines Projektes abverlangt wird.

Noch ein wichtiger Punkt, an dem viele Projekte in der Praxis zu scheitern drohen bzw. Verzögerungen der zeitlichen Vorgaben und Qualitätseinbußen bzw. Überschreitung der finanziellen Limits mit sich bringen, bezieht sich auf die mangelnde Flexibilität der Projektbeteiligten. Insbesondere die Projektleitung muss in der Lage sein, die Erreichung der Ziele, deren Qualität, die terminlichen und finanziellen Vorgaben kontinuierlich und dauernd zu überwachen. Sind Abweichungen möglich oder zu befürchten, so muss steuernd eingegriffen werden. Mangelnde kontinuierliche Anpassung oder ein gänzlicher Verzicht darauf führen in der Projektpraxis häufig zu Konflikten zwischen der Projektleitung und der Auftrag gebenden Geschäftsführung. Die Motivation und die Zufriedenheit der Mitarbeiter leiden ebenfalls darunter, wenn auf akute Störfaktoren, seltener auch unerwartete Erleichterungen, mit entsprechenden Anpassungen nicht reagiert wird.

4.3 Kontrollmechanismen und interne Revision

Einen wichtigen Kernbereich des Rentabilitäts- und Risikomanagements stellt die interne Revision dar. Sie ist Bestandteil des Internen Kontroll-Systems (IKS) und als modernes Controlling-Instrument aus keinem größeren Unternehmen mehr wegzudenken. In der Praxis ist die interne Revision auch als ein Instrument zur Erfüllung der Vorgaben zur Einrichtung eines Risikomanagementsystems gemäß KonTraG zu sehen. Auch das Aktiengesetz³⁰¹ gibt für börsennotierte Gesellschaften und das Kreditwesengesetz³⁰² für Kreditinstitute die regelmäßige Durchführung einer internen Revision vor. Die neuen Eigenkapitalvorschriften gemäß Basel II sehen ebenfalls ihre verpflichtende Einrichtung vor.³⁰³ Diese Regelungen geben insbesondere auch Banken zahlreiche Revisionsmöglichkeiten gegenüber ihren Kunden.³⁰⁴

³⁰¹ Siehe 92 II AktG.

³⁰² Siehe § 25a I Nr. 2 KWG.

³⁰³ Essenziell ist in diesem Zusammenhang die Kenntnis über die sogenannten „Mindestanforderungen an das Risikomanagement“, die das Bundesamt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin) herausgegeben hat. Siehe www.bafin.de/rundschreiben/89_2005/051220.htm. [Zugriff am 01. 10.2007].

³⁰⁴ Siehe dazu z. B. das Dossier der Credit Suisse unter www.kmu.admin.ch/themen/00304/00393/00394/00407/index.html?lang=de&download=M3wBPgDB/8ull6Du36WenojQ1NTTjaXZnqWfVpzLhmfhnapmmc7Zi6rZnqCkklN0f358bKbXrZ6lhuDZz8mMps2gpKfo. [Zugriff am 02.10.2007].

Gerade für mittelständische Unternehmen ist die gesetzliche Forderung der internen Revision m. E. sehr sinnvoll. Es kann beobachtet werden, dass viele Risiken und somit auch hohe Kosten leicht vermeidbar gewesen wären, hätte es in der jeweiligen Unternehmung eine regelmäßige interne Revision gegeben.

Die interne Revision dient insbesondere der Aufdeckung von Ineffizienzen und Unregelmäßigkeiten und hat dadurch auch einen direkten Bezug zum Auffinden und zur Beseitigung von Risiken. Die wichtigsten Funktionen der internen Revision sind die Folgenden³⁰⁵:

- Vertrauensfunktion: läuft alles nach Plan?
- Informationsfunktion: Transparenz, Unterstützung der Entscheidungsfindung
- Präventivfunktion: Abschreckung gegen irreguläre Handlungen der Mitarbeiter und des Managements (inkl. Korruption, vorsätzliche Regelverstöße etc.)

Damit die Revision überhaupt durchgeführt werden kann, ist es unerlässlich, dass das Management oder damit beauftragte Unternehmensfunktionen – sehr gut eignen sich dafür Stabsabteilungen – im Vorfeld klare Sollvorgaben für die betrieblichen Strukturen und Prozesse erarbeiten und an alle Mitarbeiter kommunizieren. Denn nur Regeln, die man kennt, kann man einhalten. Und nur solche Regeln können auch überwacht werden. In der Praxis handelt es sich also um die Gestaltung und Verabschiedung von Handbüchern, Richt- oder Leitlinienpapieren, Arbeitsanweisungen, Stellenplänen, Wartungsplänen für Maschinen usw..

Die wichtigsten Fragen zur Einrichtung einer internen Revision sind stets die Gleichen: Wer soll was wann überprüfen? Dieser Satz klingt banal, er führt aber – wie immer wieder zu erleben ist – nicht selten zu Streitigkeiten und langwierigen Abstimmungsprozessen in den Unternehmen. Der Grund dafür liegt auf der Hand: Nicht jeder Manager bzw. Bereichsleiter hat ein Interesse daran, kontrolliert zu werden. Außerdem handelt es sich um eine strategische Entscheidung, deren langfristigen Effekt man nicht unterschätzen sollte.

Wegen der häufig mangelnden Objektivität und/oder fehlenden Revisionserfahrung ist es weniger empfehlenswert, die Durchführung einer internen Revision durch eigene Mitarbeiter durchführen zu lassen. Insbesondere ist es hier zu vermeiden, dass Personen ihre eigenen Arbeitsbereiche überprüfen. In vielen Großunternehmen ist eine gesonderte Revisionsabteilung bereits Bestandteil der Organisation. In kleineren

³⁰⁵ Vgl. Reichmann, Thomas: Controlling, 2006, S. 647f.; Horváth, Péter: Controlling, 2006, S. 752 f..

und mittelgroßen Firmen bestehen aber oftmals verstärkt netzwerkartige Strukturen, persönliche Präferenzen usw., die keine umfassende Integrität und Unabhängigkeit der internen Revisoren garantieren können. In diesem Fall stellen m. E. unternehmensexterne Personen die besten Garanten für eine unabhängige und effektive Revision dar. Eine (wenigstens) externe Revision sollte in diesen Unternehmen, zumindest episodisch – z. B. einmal jährlich für einige Tage oder wenige Wochen – durchgeführt werden, da nur auf diese Art und Weise systematisch Risiken aufgedeckt und Fehlentwicklungen dokumentiert und analysiert werden können. Generell sollte auf bis zu ca. 1.200 bis 1.800 Mitarbeiter (je) ein Revisor zum Einsatz kommen. Aufgrund der risikobezogenen Besonderheiten von Banken und Versicherungen sollte in dieser Branche für maximal ca. 200 Mitarbeiter je ein Revisor eingesetzt werden.

Es haben sich viele größere aber auch kleine Beratungsunternehmen auf die Durchführung der internen Revision spezialisiert und sind demzufolge nicht nur unabhängig, sondern in der Regel auch professionell und auf dem neuesten Stand der Revisionspraxis. Bei der Auswahl interner Revisoren sollten die Empfehlungen des Deutschen Instituts für Interne Revision (IIR)³⁰⁶ beachtet werden. Mittlerweile gibt es auch eine internationale Zertifizierung für interne Revisoren, den „Certified Internal Auditor“, die das Berufsbild genau festlegt.³⁰⁷

Wie oben bereits angedeutet, kann eine Revision permanent (insbesondere die interne Revision) als auch episodisch in bestimmten Zeiträumen (externe Revision) – z. B. gegen Ende des Geschäftsjahres – erfolgen. Wichtiger als die Permanenz ist jedoch die regelmäßige Überprüfung aller relevanten Geschäftsbereiche zu gewährleisten. Dies bedeutet beispielsweise nicht nur, eine Revision im inländischen Firmensitz, sondern auch bei Tochtergesellschaften im In- und Ausland, also an allen Standorten, durchzuführen. Auch wenn in Großunternehmen nicht immer die gesamte Organisation überprüft werden kann, so darf es zumindest mittelfristig keine unkontrollierten Bereiche geben. Auch ist im Sinne des Benchmarking-Gedankens sicherzustellen, dass die thematische Breite und fachliche Tiefe der Revision innerhalb der gesamten Unternehmensorganisation möglichst identisch zu sein hat.

Da sich die Revision aus der Planung bzw. strategischen Konzeption des Rentabilitäts- und Risikomanagements ableitet, ist in Letzterem ein kritischer Bereich zu sehen. Ist dieses fachlich wenig versiert bzw. lückenhaft konzipiert, so führt dies dann zwangsläufig zu einer unvollständigen Revision. Zur Problemvermeidung sollte – insbesondere auch durch Zuhilfenahme externer Experten – das Rentabilitäts- und Risikomanagement kritisch überprüft und optimiert werden.

³⁰⁶ Siehe www.iir-ev.de/deutsch/fachwissen/veroeffentlichungen/standards.asp. [Zugriff am 23.09. 2007].

³⁰⁷ Siehe www.iir-ev.de/deutsch/ciaexamen/default.asp. [Zugriff am 23.09. 2007].

Neben der Überprüfung des Risiko- und Rentabilitätssystems auf der Metaebene sind die wichtigsten Gegenstandsbereiche der Revision die Folgenden.

Tabelle 23 Gegenstandsbereiche der internen Revision³⁰⁸

Gegenstandsbereich	Bedeutung
Financial Audit	Prüfung des Finanz- und Rechnungswesens, insbesondere der Rechnungslegung auf Fehler bzw. Gesetzesverstöße.
Operational Audit	Prüfung der unternehmerischen Aufbau- und Ablauforganisation auf Zweckmäßigkeit und Wirtschaftlichkeit, Prozessoptimierung.
Management Audit	Prüfung der Zweckmäßigkeit der Entscheidungen der Führungskräfte v. a. bezüglich der Vornahme risikobehafteter Geschäfte, des Rentabilitäts- und Risikomanagements und der Errichtung von Frühwarnsystemen.

Der Ablauf der internen Revision ist ebenfalls von Fachverbänden für die jeweiligen Branchen festgelegt worden und wird als „International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing“ bezeichnet.³⁰⁹ Diese Verfahrensempfehlungen sind zwar durchdacht und praktisch erprobt und können durchaus als Leitlinien für die Revisionspraxis verwendet werden. Sie können jedoch weder als Blaupause für die jeweils aktuelle und individuelle Situation der Unternehmenden dienen noch den erfahrenen Blick professioneller Revisoren ersetzen. Insofern ist eine „blauäugige“ und ausschließliche Anwendung dieser Standards nicht empfehlenswert, ggf. sogar gefährlich, da wichtige Rentabilitätschancen und Risiken nicht aufgedeckt werden (können). Besonders wichtig ist in diesem Zusammenhang auch die Dokumentation der Revision, damit die Ergebnisse auch von anderen Personen nachvollzogen und im Nachhinein kritisch überprüft werden können.

Schließlich muss noch erwähnt werden, dass jede Organisation Sanktionen oder Handlungsanweisungen für die Fälle – manchmal sogar sehr schnell – entwickeln muss, wenn die interne Revision Missstände aufdeckt. Diese reichen von bloßer Korrektur bis hin zu juristischen Folgen für die Betroffenen.

³⁰⁸ Vgl. Horváth, Péter: Controlling, München. 1996, S. 751.

³⁰⁹ Siehe www.theiia.org/guidance/standards-and-practices/professional-practices-framework/standards/.

4.4 Abschließender Bewertungsversuch

Abschließend möchte ich zum Fazit kommen, dass das Rentabilitäts- und Risikomanagement lediglich in Grundzügen eine allgemein definierbare Aufgabe des Managements ist und in der Regel in erheblichem Maße an die Bedürfnisse einer bestimmten Branche und das Geschäftsmodell eines konkreten Unternehmens angepasst werden muss.

Das Rentabilitäts- und Risikomanagement muss in der Praxis sehr viele Faktoren berücksichtigen und muss sich letztendlich auch mit der häufig entgegengesetzten Proportionalität zwischen der Rentabilität und dem Risiko auseinandersetzen. Insoweit ist auch die Schwierigkeit eines angemessenen Rentabilitäts- und Risikomanagements erkennbar, inwieweit weniger Risiko mehr Sicherheit, aber fast immer auch weniger Rendite bedeutet. Letztendlich wird es also in der Praxis darauf angekommen, einen angemessenen Weg zu finden, der die Definitionen der beiden Begriffe vor allem durch die Inhaber eines Unternehmens, durch die Gesellschafter, ausfüllt. Das Rentabilitäts- und Risikomanagement ist also eine subjektive Größe, die nur und ausschließlich aus einem bestimmten Blickwinkel, sei es der Miteigentümer, sei es der Geschäftsführung, definiert werden kann. In der Regel wird man jedoch annehmen können, dass die Ziele der Unternehmenseigentümer so klar und deutlich kommuniziert worden sind, dass diese mit denen der Geschäftsführung übereinstimmen werden. Insofern bleibt es zu hoffen, dass das Management die Ziele des Unternehmens, Begriffe wie Risiko und Rentabilität, einheitlich für das Unternehmen klar definieren kann und ebenso bis zu den untersten Mitarbeitererebenen zu kommunizieren in der Lage ist. Konkret wird das in den diversen Arbeitsanweisungen, Regelungen und Richtlinien, nach denen gearbeitet, investiert und gewirtschaftet wird, Ausdruck finden.

Betriebe, in denen die Geschäftsführung keine oder keine einheitliche Definition für die Begriffe Rentabilität und Risiko gefunden hat, leben diese Begriffe in unterschiedlichen Bereichen und/oder Abteilungen uneinheitlich aus. Die Mitarbeiter, die eine solche Situation beobachten, werden spätestens dann mittelfristig demotiviert werden, wenn sie sich widersprechenden Rentabilitäts- und Risikomaßstäben gegenüber sehen. Es ist nicht zielführend, Mitarbeiter eines besseren belehren zu lassen, wenn diese sehen, dass in diversen Abteilungen eine und die gleiche Ausgabenhöhe oder dieselben Verhaltensmuster völlig unterschiedlich bewertet werden. Ebenso sind Mitarbeiter nicht zu begeistern, wenn erkennbar wird, dass in einer Teilstruktur des Betriebes das Hinterfragen von einmal getroffenen Entscheidungen als Kreativität

tät und Engagement, vielleicht in einer anderen Teilstruktur des gleichen Betriebes als Störfaktor und Unfriede verstanden wird. Es ist ebenso nicht förderlich, innerhalb einer Unternehmensstruktur unterschiedliche Sicherheiten und Sicherheitsvorkehrungen aufzubauen. Während auf der einen Seite vertrauliche bzw. schwerwiegende Vorgänge ohne größere organisatorische Vorkehrungen bearbeitet werden, so sind möglicherweise in einem anderen Unternehmensteil etliche Absicherungen, sei es in der EDV-technischen, sei es in der organisatorischen Hinsicht, sichtbar und erkennbar. Dies kann unter Umständen ebenfalls einen demotivierenden Einfluss auf die Mitarbeiter haben, wenn erkannt wird, dass die Maßstäbe völlig voneinander abweichen und somit auf der einen Seite, z. B. beim Zahlungsverkehr „weitgehende persönliche Freiheiten“ eines Mitarbeiters möglich sind, währenddessen auf der anderen Seite zahlreiche Genehmigungs- und Unterschriftenverfahren praktiziert werden, die einer Kraft kaum die Chance bieten, eigenständig zu arbeiten.

Neben den menschlichen Aspekten ist beim Rentabilitäts- und Risikomanagement eindeutig das Know How, vor allem der leitenden Mitarbeiter, anzusprechen. Unabhängig von der fachlichen Ebene auf der man das Rentabilitäts- und Risikomanagement analysiert, gibt es ein breites Spektrum an Fachwissen, was für ein erfolgreiches Management unabdingbar ist. Zahlreiche Vorschriften, technische Neuerungen und Sicherheiten sowie deren gegenseitige Verknüpfungen machen das Rentabilitäts- und Risikomanagement nicht zu einem transparenten Feld, auf dem jeder den gleichen Wissensstand hat, sondern zu einer stark individualisierten operativen Tätigkeit, die wiederum von der Wissensneugier, von der Auffassungsgabe und von der Umsetzungskonsequenz jedes einzelnen, gerade wenn dieser eine leitende Funktion ausübt, abhängt.

Unterdessen ist zu einem blinden Vertrauen auf die zahlreich vorhandenen und stark zusammenfassten Ausarbeitungen zum Thema Rentabilitäts- und Risikomanagement auf dem Markt noch zu sagen, dass diese Werke lediglich den Anfang eines richtigen Managements darstellen können und keineswegs als vollendet und allgemein gültig verstanden werden dürfen.

Insofern ist der Mensch die Ursache und zugleich die Wirkung, das schöpferische und neu geschaffene Subjekt, wie auch zugleich das Beobachtungsobjekt. Der Mensch ist zugleich der Schöpfer des Rentabilitäts- und Risikomanagements zugleich aber auch die größte Gefahr, dass das Rentabilitäts- und Risikomanagement nicht richtig und nicht konsequent gelebt und eingesetzt wird. Die EDV-technischen Anlagen und Möglichkeiten sind am Ende einer Betrachtung lediglich, wenn auch hoch komplizierte, Werkzeuge. Diese werden von Menschen kreiert und inspirieren jene zugleich noch intelligentere Einsatzmethoden zu schaffen und einzusetzen.

Wenn man die Rentabilität als einen Genuss der Früchte der Arbeit betrachtet, ist der Mensch der Empfänger und Gefahrenpotential, um sich der eigenen Früchte der Arbeit zu berauben. Unter dieser Betrachtung stellt sich die Begriffsdefinition der Rentabilität unter einem ganz anderen Licht dar. Wie viel Risiko ist der Mensch bereit einzugehen, um die möglichst höchste Rentabilität zu erzielen? Was ist dem Menschen die höchste Rentabilität wert? Was genügt, was genügt nicht? Wie viel Einsatz ist angemessen, wie viel Einsatz ist nicht angemessen? Mögen auch die Antworten, die jeder für sich selbst erarbeiten soll, das Wort Risiko genauer beleuchten und zu den Früchten der Arbeit eine Parallele herzustellen. Wie viel Risiko ist man bereit zu tragen, um die Ernte zu erhöhen? Wo ist die Grenze des Risikos? Dies war bereits vor der Arbeit, während der Arbeit und bleibt auch nach dieser Arbeit immer wieder eine individuelle Frage, die von jedem von uns souverän und subjektiv beantwortet werden muss. In Unternehmen gestaltet sich diese Frage aber noch weitaus komplizierter als auf der individuellen Ebene: Betriebe sind komplexe soziale Systeme, die zwar einheitliche Rentabilitäts- und Risikoziele und –strategien haben bzw. erarbeiten können. Darüber hinaus hat aber jeder Mitarbeiter seine eigenen Ziele, Motivationen und Willens- sowie Handlungsgrenzen, die beachtet werden müssen

5 Rentabilitäts- und risikoorientierte Kennzahlen wichtiger Prozesse

Obwohl das Thema dieses Buches, das unternehmerische Rentabilitäts- und Risikomanagement, sehr komplex und die hier vertretene Sichtweise darauf sehr umfangreich ist, soll in diesem letzten Kapitel der Versuch unternommen werden, wichtige unternehmerische Kennzahlen und relevante – auch qualitative – Hinweise übersichtlich darzustellen. Kennzahlen dienen vor allem als Controlling-Instrumente: Sie informieren über den aktuellen Stand bzw. die Entwicklung eines Sachverhalts und bilden die Grundlage für die Planung und die Erfolgskontrolle. Die Vorgehensweise wird sich dabei anhand typischer unternehmerischer Haupt- und Unterstützungsprozesse orientieren. Auswahlkriterium dieser Kennzahlen ist ihre Relevanz für das Risiko- und Rentabilitätsmanagement. Im Folgenden werden diese Kennzahlen anhand einer Tabelle formelhaft dargestellt und kurz erläutert. Ebenso wird – je nach Prozess – auf weitere beachtenswerte Sachverhalte hingewiesen. Die Betrachtungen schließen jeweils mit der Aufzählung von Empfehlungen für das Rentabilitäts- und Risikomanagement bezüglich der betroffenen Themenbereiche.

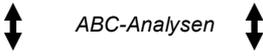
Die „formelhafte“ Darstellung erfolgt dabei – wenn möglich – auf eine möglichst verbale Art und versucht, Abkürzungen, mathematische Symbole etc. zu vermeiden, um die Übersichtlichkeit zu wahren. Auch ist zu beachten, dass in der Fachliteratur teil-

weise andere Berechnungsarten oder Bezeichnungen, aufgrund mangelnder Standards, existieren können. Auch wurde bei der Darstellung der Kennzahlen auf die Erweiterung „x 100“ zur Andeutung einer Prozentzahl verzichtet, um diese nicht unnötig aufzublähen. Die Berechnung kann – je nach Kennzahl – für Zeitpunkte oder Zeiträume (Wochen, Monate, Jahre etc.) erfolgen. Auch ist es wichtig, die Kennzahlen nicht nur für Querschnitt-, sondern auch für Längsschnittbetrachtungen einzusetzen. Auf diese Weise kann die Entwicklung einer Kennzahl sehr informativ sein und Handlungsbedarf anzeigen. Die Interpretation bzw. Bewertung einer Kennzahl ergibt auch oftmals nur in Relation zu anderen Zeitpunkten, Unternehmensbereichen oder Unternehmen einen Sinn: So wird es bspw. Branchen geben, in denen der Ausschuss – bestimmt durch die Produktionstechnologie – recht hoch ist und in Prozenten angegeben wird. In anderen Branchen mag die Angabe in Promille (oder gar „parts per million“) ausreichen.

Die Liste der Empfehlungen erhebt – ebenso wie die Anzahl der Kennzahlen und Hinweise – keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Es sind viel mehr typische, allgemeine Hinweise, die – je nach Branche und Geschäftsmodell – noch ausgeweitet werden können. Auch kann die Kennzahlensammlung keine Blaupause für die Gestaltung einer kompletten Rentabilitäts- und Risikomanagementkonzepts sein. Sie ist vielmehr als eine erste Orientierung gedacht, auf der eine Unternehmung aufbauen und sie durch eine fachmännische Beratung und Gestaltung weiter entwickeln kann.

5.1 Ausgewählte Kennzahlen der Beschaffung

Kennzahl	Erläuterung der Kennzahl
<p>Lieferantenbeurteilung</p> <ul style="list-style-type: none"> • Wareneingangskontrolle <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin: 5px 0;"> $\frac{\text{Anzahl fehlerhafter Waren}}{\text{Warenlieferung}}$ </div> <ul style="list-style-type: none"> • Reklamationsquote <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin: 5px 0;"> $\frac{\text{Anzahl Reklamationen}}{\text{Verwendbare Waren}}$ </div>	<p>Die Wareneingangskontrolle überprüft die Qualität einzelner bzw. aller Lieferungen eines Lieferanten einer Periode. Sie zeigt den Anteil der nicht verwendbaren, von einem Lieferanten gelieferten Rohstoffe, Vorprodukte oder Fertigteile an. Die Kennzahl ist – unter Beachtung des technisch möglichen und ökonomisch sinnvollen – zu minimieren.</p> <p>Die Reklamationsquote zeigt den Anteil der gelieferten Waren an, die zuvor die Wareneingangskontrolle erfolgreich passiert haben und somit grundsätzlich als verwendbar klassifiziert wurden, sich aber im Nachhinein, z. B. während der Lagerung, Weiterverarbeitung oder Nutzung als fehlerbehaftet erweisen und vom Lieferanten als Garantiefälle, notfalls „als Kulanz“, behan-</p>

<ul style="list-style-type: none"> • Lieferquote $\frac{\text{Pünktliche Lieferungen}}{\text{Alle Lieferungen}}$	<p>delt werden sollen.</p> <p>Die Lieferquote sollte je Lieferant bei 100 % liegen, ansonsten sind Preisnachlässe oder – als letzte Konsequenz – der Abbruch der Geschäftsbeziehungen durchzusetzen.</p>
<p>Beschaffungskostenanalysen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Lieferantenanteil $\frac{\text{Bestellwert eines Lieferanten}}{\text{Wert aller Lieferungen}}$ <p style="text-align: center;">  </p> <ul style="list-style-type: none"> • Warengruppenanteil $\frac{\text{Bestellwert einer Warengruppe}}{\text{Bestellwert alle Waren}}$ <ul style="list-style-type: none"> • Beschaffungskostenanteil $\frac{\text{Beschaffungskosten}}{\text{Gesamtkosten}}$ <ul style="list-style-type: none"> • Beschaffungsstückkosten $\frac{\text{Beschaffungskosten}}{\text{produzierte Einheit(en)}}$ $\frac{\text{Beschaffungsgemeinkosten}}{\text{produzierte Einheit(en)}}$	<p>Diese Kennzahlen zeigen den Anteil eines Lieferanten bzw. einer Warengruppe an allen beschafften Leistungen an. Sie können auch für einzelne Bereiche (z. B. EDV, Maschinen, Büromaterialien etc.) Anwendung finden und geben Anlass zu weiteren Vergleichen, z. B. zwischen den einzelnen Lieferanten. So kann ein Preisbenchmarking durchgeführt werden, das die Lieferanten durch das Berechnen optimaler Liefermengen und Lieferpreise vergleicht.</p> <p>ABC-Analysen sind durchführbar, die z. B. der Frage nachgehen, welcher Lieferant welchen Anteil an der Liefermenge und den zu zahlenden Lieferpreisen trägt.</p> <p>Diese Kennzahl zeigt den Anteil der Kosten für die Beschaffung von Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffen an allen Kosten eines Unternehmens je Periode. Aus ihr lässt sich damit also zum einen die Materialintensität, als auch im Umkehrschluss die Personalintensität ermitteln. Darüber hinaus kann sie für Kostenprognosen herangezogen werden, indem der Beschaffungskostenanteil um die zu erwartende Preissteigerungsrate korrigiert wird. Neben den Gesamtkosten kann man sie auch auf einzelne Produkte beziehen</p> <p>Diese beiden Kennzahlen setzen entweder die gesamten Beschaffungskosten oder nur die durch die Beschaffungsprozesse hervorgerufenen Gemeinkosten in Bezug zu einer produzierten Einheit bzw. einer bestimmten Warengruppe. Sie dienen - ebenso wie die oberen Kennzahlen – zur Aufdeckung von Kosteneinsparpotenzialen.</p>

Hinweise	
<ul style="list-style-type: none"> • Art der Geschäftsbeziehung <p>Es ist noch vor Beginn der Lieferantenauswahl die Art der Geschäftsbeziehung zu beachten. So sollten folgende Punkte bei der Lieferantenbewertung und –auswahl unbedingt bedacht werden:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Anzahl der Beschaffungsvorgänge</i> (einmal, mehrmals) ➤ <i>Wareneigenschaften</i> (standardisierte „Commodities“ oder individualisierte „Systemgüter“, wie Softwareplattformen), die den Grad der Abhängigkeit von Lieferanten beeinträchtigen <i>Service- und Erklärungsnotwendigkeit</i> der Waren (hoch, niedrig) <ul style="list-style-type: none"> • Beschaffungsstrategien <p>Aus Sicht des Rentabilitäts- und Risikomanagements ist ebenfalls die Wahl der Beschaffungsstrategie zu beachten, so lassen sich bspw. unterscheiden:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Global vs. Single Sourcing</i>: weltweite Beschaffung bei verschiedenen Lieferanten oder Aufbau langfristiger Beziehung zu einem bzw. wenigen Lieferanten ➤ <i>Modular Sourcing vs. „Parts Sourcing“</i>: Beschaffung von ganzen Teilegruppen bzw. Modulen oder einzelnen Teilen bei Lieferanten 	
Empfehlungen für das Rentabilitäts- und Risikomanagement	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Kritische Besichtigung der Produktionsstätten der (potenziellen) Lieferanten ➤ Kritische Analyse der Produktions- und Logistikprozesse der Lieferanten ➤ Messebesuche, Nutzung „informeller“ Netzwerke mit Einkäufern anderer Unternehmen ➤ Erstellung eines TQM-Handbuchs mit klaren technischen Spezifikationen ➤ Beschaffung nur bei zertifizierten Lieferanten (z. B. ISO 9001 und andere) ➤ Test des Services und der Reaktionsschnelligkeit des Lieferanten ➤ Erstellung eines Scoring-Modells zur (möglichst) objektiven Lieferantenauswahl ➤ Vertragsnachverhandlungen bei Lieferproblemen ➤ Risikodiversifikation: Kauf ähnlicher/gleicher Produkte bei verschiedenen Lieferanten ➤ Analyse der Inputverhältnisse und Substitutionsmöglichkeiten zwischen verschiedenen Inputgütern, aber auch zwischen „Arbeit und Kapital“ für den Produktionsprozess ➤ Preisreduktion durch Auswahl eines Lieferanten unter Ausnutzung von Mengenrabatten (economies of scale) ➤ Preisreduktion durch Auswahl eines Lieferanten für verschiedene Warengruppen (economies of scope) ➤ Erkennen größerer Preis- und Qualitätsdifferenzen ➤ Aufdecken korrupter Netzwerke (z. B. zwischen Mitgliedern der eigenen Einkaufsabteilung und dem Lieferanten) bei auffällig hohen Anteilen bestimmter Lieferanten ➤ Ausschreibungen / Lieferantenwettbewerbe ➤ Make-or-Buy-Entscheidung bzw. Überprüfung Fertigungstiefe (vertikale Wertschöpfungskette) ➤ Stückkostenprognosen bei unterschiedlichen Materialeinsätzen ➤ Antizipation von Preisschwankungen auf den Beschaffungsmärkten (momentan z. B. akut bei fossilen Rohstoffen) ➤ Strategische Einkaufskooperationen mit anderen Unternehmen oder Verbänden zur Erzielung von Rabatten ➤ Optimierung der Beschaffungsprozesse ➤ Reduzierung der Teilekomplexität ➤ Wechsel in der Einkaufspolitik vom Teilekauf zum Modulkauf (Bsp.: Plattformenstrategie in der 	

Automobilindustrie), wenn möglich

- Aufbau von vertrauensvollen Lieferbeziehungen
- Nutzung von Internetauktionen bei Rohstoff- bzw. „Commodity“-Beschaffung
- Beachten und Verhandeln von Liefermodalitäten, wie Mindestbestellwerte, Lieferfristen, Zahlungs- und Liefermodalitäten, Verpackungsgrößen, Transportbedingungen usw.

5.2 Ausgewählte Kennzahlen der Produktion

Kennzahl	Erläuterung der Kennzahl
<p>Produktionsanalysen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Produktionsausschuss <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin: 5px 0;"> $\frac{\text{Ausschuss}}{\text{Produktionsmenge}}$ </div> <ul style="list-style-type: none"> • Rohstoffverbrauch <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin: 5px 0;"> $\frac{\text{Rohstoffverbrauch}}{\text{Stück}}$ </div> <ul style="list-style-type: none"> • Anlagenproduktivität <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin: 5px 0;"> $\frac{\text{Output}}{\text{Maschinenstunden}}$ </div> <ul style="list-style-type: none"> • Wartungsintensität <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin: 5px 0;"> $\frac{\text{Anzahl Wartungen je Anlage}}{\text{Anlage}}$ </div> <ul style="list-style-type: none"> • Kapazitätsauslastung <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin: 5px 0;"> $\frac{\text{Gemessener Output}}{\text{Maximal möglicher Output}}$ </div>	<p>Der Ausschuss kann bezogen auf alle produzierten Leistungen oder nur auf bestimmte Produktgruppen berechnet werden. Seine Dimension ist natürlich sehr stark von der Beschaffenheit der Produkte bzw. der Produktionstechnologie abhängig und dementsprechend zu interpretieren.</p> <p>Die Kennzahlen Rohstoffverbrauch, Anlagenproduktivität und Wartungsintensität geben Auskunft über die Effizienz des Produktionsprozesses bzw. die Qualität der Anlagen und können je Maschine bzw. Maschinengruppe ebenso berechnet werden wie für die gesamte Produktion oder einzelne Produktgruppen. Diese Kennzahlen sind auch wichtig beim Vergleich verschiedener Produktionstechnologien bzw. Anlagenalternativen, z. B. im Falle von Investitionsentscheidungen.</p> <p>Beim „maximal möglichen Output“ geht es nicht unbedingt um den technologisch höchsten Output einer Anlage bzw. des Gesamtbetriebs innerhalb einer Periode, sondern um eine realistische maximal Outputgröße, die bspw. bereits um Produktionsausfälle aufgrund arbeitsfreier Tage bzw. Betriebsferien und dringender Wartungszeiten korrigiert wurde.</p>

<ul style="list-style-type: none"> • Arbeitsproduktivität <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;"> Output <hr style="width: 80%; margin: 0 auto;"/> Mitarbeiter </div>	<p>Diese Kennzahl zeigt die quantitative Arbeitsproduktivität. Man kann den Output – gemessen in produzierten Stücken, Kilogramm, Liter o. ä. - der Produktionsprozesse einer Periode auf alle Mitarbeiter des Unternehmens oder nur auf die in eines Produktionsbereichs beziehen.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Beschäftigtenstruktur <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;"> Mitarbeiter in der Produktion <hr style="width: 80%; margin: 0 auto;"/> alle Mitarbeiter </div>	<p>Die so zu erhebende Beschäftigtenstruktur zeigt insbesondere den Anteil der – bezogen auf die zu vermarktenden Produkte – „produktiven“ Mitarbeiter an. Durch Vergleiche mit anderen Unternehmen oder Branchen kann der Anteil der Verwaltungs- und Vertriebsmitarbeiter bewertet werden.</p>
Produktionskostenanalysen	
<ul style="list-style-type: none"> • Stückkosten <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;"> Kosten <hr style="width: 80%; margin: 0 auto;"/> Output </div>	<p>Die Kosten können hier unterschiedliche Kostenarten darstellen: sowohl Gesamtkosten als auch Einzelkosten der Fertigung oder Gemeinkosten oder – im Rahmen der Teilkostenrechnung – variable bzw. fixe Kosten. Aufschlussreich kann auch die Betrachtung von Kostenarten wie Energiekosten, Emissionskosten (z. B. für zugekaufte Emissionsrechte) oder Kosten von Kuppelprodukten sein. Der Unterschied zum Deckungsbeitrag liegt bei diesen Kennzahlen in der Nicht-Beachtung von Preisen bzw. Umsätzen.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Anlagen-/Personalquote <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;"> Maschinenabschreibungen <hr style="width: 80%; margin: 0 auto;"/> Produktionslöhne </div>	<p>Diese Kennzahl zeigt das Verhältnis von Kapital- und Personaleinsatz im Produktionsprozess an und kann Hinweise auf Automatisierungspotenziale geben.</p>
Hinweise	
<ul style="list-style-type: none"> • Fix- und Gemeinkostenanalysen <p>Ein großes Verbesserungspotenzial ist durch die regelmäßige Dokumentation und Analyse der Fix- bzw. Gemeinkosten zu erwarten. Dabei ist allerdings zu beachten, dass in manchen Fällen kurzfristige „Ineffizienzen“ zu akzeptieren sind, wenn wenigstens mittelfristig auch die allgemeinen Bereiche der Unternehmung (Verwaltung, Vertrieb etc.) gut ausgelastet sind.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kostenfaktor Zeit <p>„Time is money“ gilt auch im Produktionsbereich. Die Geschwindigkeit von Produktionsprozessen kann eine kritische Determinante der Effektivität und Effizienz im Bereich der Leistungserstellung sein und ist im Rahmen des Rentabilitäts- und Risikomanagement ebenso zu beachten wie der allgemeine Hinweis, dass es manchmal einen Trade-Off zwischen Produktionsgeschwindigkeit und Produktions Sorgfalt geben kann, v. a. in der personalintensiven (Einzel-) Fertigung.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Arbeit oder Kapital? 	

Je nach Marktumfeld ist zu beachten, dass nicht immer eine hochtechnologisch-automatisierte Produktion die besten Renditen abwirft. V. a. bei Investitionen in Entwicklungsländern sollten dieser stets der (Teil-) Einsatz menschlicher Arbeit gegenübergestellt werden, um die Produktionskosten zu optimieren.

Empfehlungen für das Rentabilitäts- und Risikomanagement

- Prozessoptimierungen
- Prozessinnovationen
- Sensibilisierung der Mitarbeiter für Produktqualität
- Einsatz neuer Produktionstechnologien
- Ausschuss Wiederverwertung
- Ausschuss-Verkauf als „B-Ware“
- Einführung eines Total Quality Systems (TQM)
- Regelmäßige Qualitätskontrollen, nicht nur beim Endprodukt, sondern auch im Verlauf des Produktionsprozesses
- Rationalisierung, Personalfreisetzung, Maschinenaussonderung bzw. -neukauf
- Make-or-Buy-Entscheidung: Zukauf von Teilen, bei denen die Produktivität der eigenen Fertigungsprozesse gering ist oder die sehr kostenintensiv sind
- Weiterbildung der Mitarbeiter zur Erhöhung der Produktivität
- Analysen der Produktivitätsentwicklung bei neuen Produkten
- Bei permanenten Überkapazitäten: Kapazitätsabbau oder Akquise von Zusatzaufträgen
- Ggf. Aufbau einer Lagerhaltung zur Vermeidung von Kapazitätsengpässen in Konjunkturhochs
- Beachtung der Kosten einer zusätzlichen Einheit der Verbesserung der Kapazitätsauslastung
- Entwicklung von Szenarien bei Unterkapazitäten in Boomphasen: Auch Make-or-Buy-Entscheidungen
- Rationalisierungen im Verwaltungsbereich
- Abschätzung der Gemeinkosten bei der Stückkostenkalkulation
- Aufdecken von Verschleiss bzw. der qualitativen Verschlechterung von Anlagen
- Ermitteln von Sonderabschreibungen
- Vermeidung von Produktionsrisiken durch frühzeitiges Handeln, z. B. im Sinne von Ersatzbeschaffungen oder Umrüstungen
- Feinjustierung einzelner Kostenbereiche
- Aufbau und Pflege eines aussagekräftigen Produktionscontrollings
- Kostensensibilisierung der Mitarbeiter
- Regelmäßiges (Stück-) Kostenbenchmarking innerhalb der eigenen Unternehmung, aber auch innerhalb der Branche bzw. mit branchenfremden Betrieben

5.3 Ausgewählte Kennzahlen der Logistik

Kennzahl	Erläuterung der Kennzahl
<ul style="list-style-type: none"> • Gebundenes Kapital <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin: 5px 0; text-align: center;"> $\frac{\text{Lagerwert}}{\text{Gesamtkapital}}$ </div>	<p>Diese Kennzahl, die den Buchwert aller gelagerten Waren im Verhältnis des Gesamtkapitals zu einem bestimmten Stichtag oder als Durchschnitt innerhalb einer Periode betrachtet, zeigt auf, welcher Anteil des Kapitals durch Lagerhaltung gebunden wird.</p>

<ul style="list-style-type: none"> • Umschlagshäufigkeit <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin: 5px 0;"> $\frac{\text{Lagerabgänge}}{\text{Durchschnittslagerbestand}}$ </div> <ul style="list-style-type: none"> • Transportkosten <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin: 5px 0;"> $\frac{\text{Kilometer-Transportpreise}}{\text{zu transportierende Einheit}}$ </div>	<p>Die Kennzahl zeigt die so genannte Lagerumschlagshäufigkeit einer Periode an: Wie oft wurden gelagerte Produkte komplett aus einem Lager entnommen? Dabei ist es unerheblich, ob es sich um Wareneingangs- (= Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe) oder um ein Warenausgangslager handelt. Man kann sie sowohl mengen- (= Stück, Kilogramm, Liter etc.), als auch wertmäßig (in €) berechnen. Eine hohe Lagerumschlagshäufigkeit bedeutet einen kurzen Verbleib der Objekte im Lager und somit eine geringere Kapitalbindung.</p> <p>Diese Kennzahl zeigt an, welche Transportkosten pro KM für eine Einheit eines Gutes (oder auch einer Person) aufzuwenden sind. Insbesondere bei alternativen Transportmöglichkeiten, wie Bahn, Schiff oder LKW kann sie sehr aufschlussreich sein. In diesem Rahmen sollte auch der jeweils optimale Transportweg berechnet werden. Obwohl es von vielen in der Praxis gescheut wird, ist eine Minimierung der Transportwege („Traveling Salesman Problem“) durch die Methoden der linearen Optimierung meistens sehr gut möglich.</p>
Hinweise	
<ul style="list-style-type: none"> • Wertverlust <p>Durch natürliche Prozesse, wie Feuchtigkeitseinfluss, Korrosion, oder Fäulung, aber auch durch Diebstahl, Unfälle oder andere unvorhergesehene Ereignisse können die Lagerbestände an Wert verlieren. Zumindest die beeinflussbaren Faktoren können als Gegenstand des Rentabilitäts- und Risikomanagements verstanden und vermindert ggf. sogar verhindert werden, z. B. durch Reklamationen, Optimierung (Verkürzung) der Lagerdauer, neue Lagerungstechnologien, verbesserter Diebstahlschutz, Abschluss von Versicherungen usw.. Des Weiteren sind die gelagerten Objekte regelmäßig auf den Bedarf von Sonderabschreibungen zu überprüfen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Inventur <p>Die Inventur ist die Grundlage der Informationen zu den Lagerdaten und sollte regelmäßig auf ihre sachliche und methodische Vollständigkeit und Zuverlässigkeit hin überprüft werden.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Problematik der „Lagerhüter“ <p>Stellt sich heraus, dass einige Gegenstände besonders lange im Lager verweilen, so ist deren Gebrauch bzw. Lagernotwendigkeit zu überprüfen. Ein sinnvolles Instrument kann die Einführung von Zeitlimits je Warengruppe sein, ab der automatisch über deren langen Lagerverbleib informiert wird.</p>	
Empfehlungen für das Rentabilitäts- und Risikomanagement	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Minimierung des im Lager gebundenen Kapitals unter Beachtung der Risiken und Kosten, die sich z. B. durch Just-in-Time-Lieferung ergeben ➤ Analyse der Potenziale zur Auslagerung von Lagerkapazitäten an Lieferanten (ggf. auch auf dem eigenen Betriebsgelände) ➤ Marktbeobachtung zur Einführung alternativer Logistiksysteme, welche die Lagerkapitalbindung reduzieren können, wie Just-in-Time oder Kanban. ➤ Tätigen von Sonderabschreibungen zur Reduktion der Lager-Buchwerte ➤ Verbesserung der Lagerhaltungstechnik (Kühlung, Wärmung, Korrosionsschutz etc.) 	

- Überprüfung der Bestellmengen (ggf. Reduktion, unter Beachtung der dadurch entstehenden Einkaufspreisveränderungen)
- Einführen automatischer Lagererfassungssysteme (wie RFID, Barcodes usw.)
- Stichproben der Tätigkeit der Inventurmitarbeiter
- Optimierung der Logistikkosten unter Beachtung der jeweiligen Lagerhaltungsbedingungen (so kann eine LKW-Lieferung je Tonne zwar teurer sein, dafür aber aufgrund der erhöhten Flexibilität zu geringeren Lagerhaltungskosten führen)
- Beachtung „externer Schocks“ durch Naturkatastrophen, Streiks etc., welche je Transportmittel unterschiedlich einzuschätzen sind
- Diversifikation der genutzten Transportmittel kann der Risikoreduktion dienen

5.4 Ausgewählte Kennzahlen des Absatz- und Marketingbereichs

<i>Kennzahl</i>	<i>Erläuterung der Kennzahl</i>
------------------------	--

<p>Kundenorientierung</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reklamationsquote $\frac{\text{Kundenreklamationen}}{\text{Produktgruppe}}$	<p>Bei der Erhebung der Kundenreklamationen sollten „unberechtigte“ Reklamationen herausgefiltert werden, um die Aussagekraft dieser Kennzahl zu erhöhen. Darunter sind bspw. solche Reklamationen zu verstehen, die sich auf Verwendungsfehler seitens des Kunden zurückführen und direkt klären lassen.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Widerkaufsquote $\frac{\text{Anzahl der Widerkäufe}}{\text{je Produkt und Kunde}}$	<p>Diese Kennzahl ist insbesondere im Zeitvergleich interessant, denn ein zufriedener Kunde kauft nicht nur evtl. auch künftig beim selben Anbieter, sondern empfiehlt diesen vielleicht auch anderen potenziellen Kunden.</p>
<p>Kundenwert</p> $\frac{\text{Umsatz des Kunden}}{\text{./. variable Kosten des Kunden}} = \text{Kundendeckungsbeitrag}$	<p>Der Kundendeckungsbeitrag zeigt den Deckungsbeitrag, der durch eine Beziehung zu einem Kunden innerhalb einer bestimmten Periode erzielt worden ist. Die variablen Kosten, die je Kunden entstanden sind, beziehen sich nicht nur auf die Kosten der verkauften Produkte, sondern z. B. auch auf die durch die Kundenbeziehung direkt verursachten Servicekosten.</p> <p><u>Hinweis:</u> Die Thematik des Kundenwerts ist sehr komplex und erfreut sich mittlerweile einer großen Beliebtheit in Wissenschaft und – zunehmend – der Praxis. Neben dem Kundendeckungsbeitrag können als Kundenwert-Kennzahlen auch mehrstufige Deckungsbeiträge, ein Kunden-Rol und andere berechnet werden. Siehe dazu bspw. Günter, B.; Helm, S.: Kundenwert, 2006.</p>
<p>Kennzahlen der Marktbearbeitung</p> <ul style="list-style-type: none"> • Marktanteil $\frac{\text{eigenes Absatzvolumen}}{\text{Marktvolumen}}$ <ul style="list-style-type: none"> • Werbeelastizität $\frac{\text{Umsatzänderung von } t_0 \text{ zu } t_1}{\text{Werbeaufwandsänderung von } t_0 \text{ zu } t_1}$	<p>Der Marktanteil zeigt den Anteil des Absatzes des eigenen Unternehmens an dem des Gesamtmarkts, also alle Verkäufe ähnlicher Produkte innerhalb eines bestimmten, sachlich, zeitlich und räumlich definierten Marktes an. Die Berechnung kann sowohl mengenmäßig (Stückzahlen) als auch wertmäßig (Umsätze in €) erfolgen. Anstatt des gesamten Marktes kann auch der so genannte „relative Marktanteil“ berechnet werden, der den Anteil des eigenen Absatzes mit des größten Wettbewerbers (i. d. R. Marktführers) misst.</p> <p>Die Werbeelastizität misst den Erfolg von Werbemaßnahmen unter der Prämisse, dass verstärkte Werbeaufwendungen zu erhöhten Umsätzen führen. Sie sollte für einzelne Produkte be-</p>

<p>• Verkaufserfolgsquote</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;"> <p>Käufer</p> <hr style="width: 80%; margin: 0 auto;"/> <p>Interessenten</p> </div> <p>• Auftragslage</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;"> <p>Neue Aufträge</p> <hr style="width: 80%; margin: 0 auto;"/> <p>Auftragsbestand</p> </div>	<p>rechnet und mit der nötigen kritischen Distanz interpretiert werden.</p> <p>Diese Kennzahl der Verkaufserfolgsquote gibt Auskunft darüber, welcher Anteil der Interessenten dann zu Käufern geworden ist. Die Anzahl der Interessenten kann bspw. anhand der Messegespräche oder telefonischen Anfragen etc. erhoben werden.</p> <p>Diese Kennzahl, die sich durch den Eingang neuer Aufträge innerhalb einer bestimmten Periode im Verhältnis zum Auftragsbestand an einem Stichtag errechnet, dient insbesondere in der Längsschnittbetrachtung zur Früherkennung von Absatzschwierigkeiten.</p>
Hinweis	
<p>Marktstimulierung</p> <p>Ohne im Detail auf die diversen Marktstrategien eingehen zu können, so sei aus Sicht des Rentabilitäts- und Risikomanagements hinzugefügt, dass sich selbstverständlich alle Überlegungen der von Kunden wahrnehmbaren Unternehmenspolitik an der verfolgten Strategie der Marktstimulierung, also des Wettbewerbsvorteils (Preisvorteil, Qualitätsvorteil, Zeitvorteil, Zuverlässigkeitsvorteil), zu orientieren haben, um diesen nicht zu verwässern.</p>	
Empfehlungen für das Rentabilitäts- und Risikomanagement	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Einführen eines systematischen Beschwerdemanagements mit klaren Sollvorgaben, z. B. kurze Responsezeit, „Kümmerer“ als Ansprechpartner usw. ➤ Reklamationsanalysen ➤ Überprüfung der Produktionsprozesse aus Kundensicht ➤ Zusammenarbeit mit etwaigen Zwischenhändlern ➤ Gespräche mit den Kunden, aktive Ansprache der Kunden und Durchführung systematischer (qualitativer und/oder quantitativer) Marktforschung ➤ Einführung systematischer Kundenbindungsprogramme, Kundenclubs usw. ➤ Überprüfung der Preis-, Rabatt- und Konditionenpolitik auf Markt- und Kundenorientierung ➤ Nutzung eines kundenorientierten Kostenmanagements (Conjoint-Analysen und Target Costing) ➤ Sensibilisieren der Mitarbeiter für Kundenbelange ➤ Erstellung von Kundenrankings bzw. Kundenportfolios und Ableitung von Marketingstrategien ➤ Priorisierung besonders profitabler Kunden ➤ Senkung kundenvariabler Kosten ➤ Beurteilung des Nutzens einzelner Leistungskomponenten (auch Service etc.) und Gegenüberstellung zu deren Kosten ➤ Früherkennung von Strategieänderungen und -wirkungen der Wettbewerber ➤ Früherkennung von Markttrends und Marktchancen ➤ Markteintritte auf unterversorgte Märkte (z. B. Schwellen- und Entwicklungsländer) ➤ Aufkauf von oder strategische Zusammenarbeit mit Konkurrenten ➤ Wichtiger als Marktanteile sind die dort erzielten Renditen(!) ➤ Optimierung der Werbemedienselektion ➤ Durchführen von Pretests bei kleinen Testgruppen zur Eruierung der Werbewirkung vor Veröffentlichung 	

lichung, um unerwünschte Werbeeefekte zu vermeiden

- Aufbau eines systematischen Kundenbeziehungsmanagements, das auch Interessenten umfasst
- Verbesserung der Interessentenansprache

5.5 Ausgewählte Kennzahlen des Personalbereichs

Kennzahl / Hinweis	Erläuterung der Kennzahl
Personalanalyse	
<ul style="list-style-type: none"> • Externe Fluktuation <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin: 5px 0;"> $\frac{\text{Abgänge von Mitarbeitern}}{\text{Ø Mitarbeiterzahl}}$ </div>	<p>Diese Kennzahl gibt die externe Fluktuation an und zeigt auf, welcher Anteil der Mitarbeiter in der jeweiligen Periode die Unternehmung verlassen hat.</p> <p>Diese interne Fluktuation zeigt den Anteil der Versetzungen an. Dabei kann es sich sowohl um vertikale (= i. d. R. Beförderungen) als auch horizontale (z. B. Versetzung in eine andere Abteilung auf gleicher hierarchischer Ebene) bzw. Mischformen dieser handeln.</p> <p>Der Unfallkoeffizient zeigt den Anteil der Unfälle je Mitarbeiter an. Zur Präzisierung dieser Kennzahl können die Unfälle weiter differenziert werden, z. B. in Unfälle mit leichten oder schweren Verletzungsfolgen.</p> <p>Der Krankenstand zeigt den Anteil krankheitsbedingt ausgefallener Arbeitsstunden an. Analog zu den Unfällen können die Krankheiten bei Bedarf aufgefächert werden, z. B. in psychische oder physische Krankheiten.</p> <p>Der Beschäftigungsgrad informiert über den Anteil der besetzten Planstellen und ist im Normalfall gleich 1. Die Beschäftigung kann hier z. B. durch die sog. „Mannstunden“ erhoben werden.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Interne Fluktuation <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin: 5px 0;"> $\frac{\text{intern versetzte Mitarbeiter}}{\text{Ø Mitarbeiterzahl}}$ </div>	
<ul style="list-style-type: none"> • Unfallkoeffizient <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin: 5px 0;"> $\frac{\text{Anzahl der Unfälle}}{\text{Anzahl der Mitarbeiter}}$ </div>	
<ul style="list-style-type: none"> • Krankenstand <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin: 5px 0;"> $\frac{\text{Fehlstunden wegen Krankheit}}{\text{Sollarbeitsstunden}}$ </div>	
<ul style="list-style-type: none"> • Personal-Beschäftigungsgrad <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin: 5px 0;"> $\frac{\text{Ist-Beschäftigung}}{\text{Soll-Beschäftigung}}$ </div>	
Personalkostenanalyse	
<ul style="list-style-type: none"> • Mitarbeiterumsatz <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin: 5px 0;"> $\frac{\text{Umsatz}}{\text{Mitarbeiterzahl}}$ </div>	<p>Der Mitarbeiterumsatz gibt an, wie viel Umsatz pro Mitarbeiter</p>

<p>• Lohnquote</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin: 10px 0;"> $\frac{\text{Personalkosten}}{\text{Gesamtkosten}}$ </div>	<p>bzw. „Mannstunde“ geleistet worden ist. Alternativ kann sie auch pro Produktgruppe oder Fertigungsbetrieb berechnet werden.</p> <p>Die Lohnquote zeigt an, wie viel der entstandenen Kosten auf das Personal entfällt. Er ist im personalintensiven Dienstleistungsbereich in der Regel höher als in der Industrie.</p>
Hinweis	
Personalrekrutierung	
<p>Es sei kurz auf die Strategien der Personalrekrutierung verwiesen, die – je nach Zweck und Branche – ebenfalls Relevanz für das Rentabilitäts- und Risikomanagement haben können:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ interne vs. externe Rekrutierung ➤ befristete vs. unbefristete Rekrutierung 	
Empfehlungen für das Rentabilitäts- und Risikomanagement	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Einführung eines systematischen Personalbindungsmanagements ➤ Personalinterviews bzw. empirische Personalforschung zur Erhebung der Wünsche der Mitarbeiter ➤ Systematische Karriereplanung der Mitarbeiter ermöglichen (z. B. durch Mitarbeiter-Ziel-Gespräche) ➤ Job-Enrichment und Job-Enlargement zur Motivationssteigerung einführen ➤ Überprüfung der Arbeitsprozesse auf Produktivität, Motivation und Arbeitssicherheit ➤ Weiterbildung zur Unfallverhütung ➤ Einsatz neuer, sicherer Produktionstechnologien ➤ Benennung von Arbeitssicherheits-Beauftragten ➤ Gesundheits-Vorsorge-Schulungen ➤ Überprüfung des Arbeitsklimas ➤ Sensibilisierung der Vorgesetzten für das seelische und körperliche Befinden der Mitarbeiter ➤ Überprüfung der Soll-Beschäftigungsplanung auf Effektivität und Effizienz ➤ Anpassung der Soll- und Istbeschäftigung an die Marktlage ➤ Möglichst frühe Antizipation von konjunkturellen Beschäftigungs- und Marktschwankungen ➤ Nutzung flexibler Arbeitsformen, wie freiberufliche Mitarbeiter, Home-Offices, Zeitarbeit usw. ➤ Verbesserung der „Work-Life-Balance“ der Mitarbeiter bzw. Angebot flexibler Freizeitformen durch Zeitkonten oder Sabbaticals ➤ Vergleich zwischen einzelnen Unternehmenssparten oder Wettbewerbern ➤ Optimierung der Arbeitsabläufe ➤ Rationalisierungsmaßnahmen mit Outplacement verbinden ➤ Automatisierung bzw. Optimierung des Verhältnisses zwischen Maschinen- und Personaleinsatz ➤ Unternehmens- und branchenweite Benchmarks zeigen Verbesserungspotenzial auf 	

5.6 Ausgewählte Kennzahlen der EDV

Kennzahl / Hinweis	Erläuterung der Kennzahl
<ul style="list-style-type: none"> • EDV-Kostenanteil <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin: 5px 0;"> $\frac{\text{EDV-Kosten}}{\text{Umsatz}}$ </div>	<p>Der Anteil der EDV-Kosten, üblicherweise gemessen (analog zu Beschaffungs- und Personalkosten auch an Gesamtkosten bemessen) am Umsatz ist insbesondere in Unternehmen der Finanzdienstleistungs- und Gesundheitsbranche besonders hoch. Im Allgemeinen gilt meinen Beobachtungen gemäß Folgendes:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ < 1 %: sehr gut ▪ 1 – 2 %: gut ▪ 2 – 4 %: akzeptabel ▪ > 4 %: inakzeptabel
<ul style="list-style-type: none"> • User-Betreuungskosten <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin: 5px 0;"> $\frac{\text{Nutzungs-/Betreuungskosten}}{\text{named user}}$ </div>	<p>Die Betreuung von EDV-Arbeitsplätzen, v. a. im Falle des Outsourcings, verursacht periodisierbare Nutzungs- bzw. Betreuungskosten der Soft- und/oder Hardware pro lizenzierten Nutzer (named user). Mir ist nach meinen Beobachtungen bei größeren ERP-Softwarelösungen ein Durchschnitt von etwa 28 € bekannt. Zu beachten ist, dass die einmalig anfallenden Implementierungskosten ca. 1.200 bis 1.800 EUR betragen. Hinzu kommen ggf. Wartungskosten, die z. B. im Falle von ERP-Software bei 14 – 28 je named user liegen dürften.</p>
Empfehlungen für das Rentabilitäts- und Risikomanagement	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Kostenoptimale Software-Auswahl unter Beachtung der frei verfügbaren Software (Open Source) ➤ Optimierung des Lizenzzukaufs für concurrent bzw. named user (bspw. benötigt nicht jeder Arbeitsplatz alle Lizenzen, hier gilt es, sinnvoll zu planen) ➤ Ggf. langzeitige Nutzung vorhandener Software, trotz neuer Versionen (sofern möglich) ➤ Make-or-Buy-Entscheidung: Kostenoptimalität des In- oder Outsourcing regelmäßig überprüfen ➤ Keine Nutzung überdimensionierter Hardware 	

5.7 Ausgewählte Kennzahlen des Finanzbereichs

Kennzahl / Hinweis	Erläuterung der Kennzahl
---------------------------	---------------------------------

Erfolgskennzahlen

- **Cash Flow**

Jahresüberschuss + (./.) Ab(Zu-)schreibungen + (./.) Zu(Ab-)nahme der langfristigen Rückstellungen = <i>Brutto Cash Flow</i> ./. Steuern ./. Privatentnahmen + (./.) Rücklagenzuführung (-auflösung) = <i>Netto Cash Flow</i> ./. Investitionen + Desinvestitionen = <i>Free Cash Flow</i>

- **Eigenkapitalrentabilität**

Gewinn <hr style="width: 50%; margin: auto;"/> Eigenkapital
--

- **Gesamtkapitalrentabilität**

Gewinn + Fremdkapitalzinsen <hr style="width: 50%; margin: auto;"/> Gesamtkapital
--

- **Return on Investment**

Gewinn <hr style="width: 50%; margin: auto;"/> Ø Gesamtkapital

- **Umsatzrentabilität**

Gewinn <hr style="width: 50%; margin: auto;"/> Umsatz
--

- **Kurs-Gewinn-Verhältnis**

Kurs einer Aktie <hr style="width: 50%; margin: auto;"/> Gewinn je Aktie

Der Cash Flow ist eine der wichtigsten finanzmathematischen Kennzahlen eines Unternehmens. Im Prinzip zeigt er die Differenz der Ein- und Auszahlungen einer Periode. Er zeigt somit die Erwirtschaftung eines Überschusses (Verlusts) liquider Mittel an. Somit ist er eine Erfolgsgröße, die insbesondere über Innenfinanzierungspotenzial informiert. Im Vergleich zum bilanziellen Gewinn hat der Cash Flow den Vorteil, dass er weniger von bilanzpolitischen bzw. -rechtlichen Dispositionen und Regelungen abhängt.

Die Rentabilitätskennzahlen (siehe auch Kapitel 1) sowie der Rol zeigen den Periodengewinn in Bezug auf eine Kapitalgröße bzw. den Umsatz an und geben somit Aufschluss über den Erfolg der unternehmerischen Tätigkeit. Da der Gewinn jedoch aus der Bilanz entnommen wird, sind diese Kennzahlen den bilanzpolitischen Entscheidungen unterworfen und dementsprechend zu interpretieren. Auch geben sie noch keine Auskunft über die Gewinnverwendung wieder (z. B. Thesaurierung zwecks Investitionen oder Ausschüttung).

Das KGV ist eine Kennzahl zur Beurteilung von Aktien, die häufig von Analysten herangezogen wird und die somit für die Kenntnis über die eigene Situation auf dem Kapitalmarkt uner-

	<p>lässlich ist. Es wird i. d. R. der Jahresschlusskurs in Bezug zum Jahresgewinn gesetzt. Möglich ist anstatt des Gewinns auch die Verwendung des Cash Flows. Das umgekehrte KGV wird oft als „Verzinsung“ der Aktie interpretiert, faktisch ist diese jedoch nur für jeden einzelnen Anleger berechenbar, da jeder Aktienkauf i. d. R. zu einem anderen Aktienkurs durchgeführt wird. Der Gewinn je Aktie ist außerdem nicht identisch mit der Dividende.</p>																		
<p>Kennzahlen zur Liquidität und zur Absicherung von Risiken</p> <ul style="list-style-type: none"> • Liquidität 1. Grades <table border="1" data-bbox="177 696 614 842"> <tr> <td style="text-align: center;">Zahlungsmittel</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;"> <hr style="width: 50%; margin: auto;"/> </td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">kurzfristige Verbindlichkeiten</td> </tr> </table> <ul style="list-style-type: none"> • Liquidität 2. Grades <table border="1" data-bbox="177 958 614 1126"> <tr> <td style="text-align: center;">Zahlungsmittel + kurzfristige Forderungen</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;"> <hr style="width: 50%; margin: auto;"/> </td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">kurzfristige Verbindlichkeiten</td> </tr> </table> <ul style="list-style-type: none"> • Liquidität 3. Grades <table border="1" data-bbox="177 1223 614 1391"> <tr> <td style="text-align: center;">Zahlungsmittel + kurzfristige Forderungen + Vorräte</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;"> <hr style="width: 50%; margin: auto;"/> </td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">kurzfristige Verbindlichkeiten</td> </tr> </table> <ul style="list-style-type: none"> • Deckungsgrad A <table border="1" data-bbox="177 1487 614 1632"> <tr> <td style="text-align: center;">Eigenkapital</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;"> <hr style="width: 50%; margin: auto;"/> </td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Anlagevermögen</td> </tr> </table> <ul style="list-style-type: none"> • Deckungsgrad B <table border="1" data-bbox="177 1706 614 1874"> <tr> <td style="text-align: center;">Eigenkapital + langfristiges Fremdkapital</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;"> <hr style="width: 50%; margin: auto;"/> </td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Anlagevermögen</td> </tr> </table> <ul style="list-style-type: none"> • Verschuldungsgrad <table border="1" data-bbox="177 2016 614 2141"> <tr> <td style="text-align: center;">Fremdkapital</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;"> <hr style="width: 50%; margin: auto;"/> </td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Eigenkapital</td> </tr> </table>	Zahlungsmittel	<hr style="width: 50%; margin: auto;"/>	kurzfristige Verbindlichkeiten	Zahlungsmittel + kurzfristige Forderungen	<hr style="width: 50%; margin: auto;"/>	kurzfristige Verbindlichkeiten	Zahlungsmittel + kurzfristige Forderungen + Vorräte	<hr style="width: 50%; margin: auto;"/>	kurzfristige Verbindlichkeiten	Eigenkapital	<hr style="width: 50%; margin: auto;"/>	Anlagevermögen	Eigenkapital + langfristiges Fremdkapital	<hr style="width: 50%; margin: auto;"/>	Anlagevermögen	Fremdkapital	<hr style="width: 50%; margin: auto;"/>	Eigenkapital	<p>Die Liquidität gibt die Fähigkeit einer Unternehmung, ihren Zahlungsverpflichtungen jederzeit nachzukommen, an. Mit steigendem Grad beziehen die Kennzahlen jene Aktiva ein, die sofort (1. Grad) bis hin zu einer näher zu bestimmenden Wartezeit (3. Grad) zur Deckung der kurzfristigen Verbindlichkeiten in liquide Mittel umgewandelt werden können.</p> <p>Der Deckungsgrad zeigt die längerfristige Liquidität an, die zum Erhalt des Unternehmens benötigt wird, wobei der Deckungsgrad B eine längerfristige Betrachtung einnimmt als der Deckungsgrad A. Im Vordergrund steht die Deckung des (langfristigen) Anlagevermögens durch das unwiederbringliche Eigenkapital bzw. das langfristig gewährte Fremdkapital. Niedrige Deckungsgrade bedeuten dem zu folge eine Ausstattung des Unternehmens mit Gebäuden, Grundstücken und Anlagen über welche dieses nicht sicher verfügen kann, da sie im Falle von Liquiditätsengpässen dem Schuldendienst „geopfert“ werden müssten.</p> <p>Der Verschuldungsgrad zeigt die Kapitalstruktur an. Theoretisch kann das Fremdkapital solange erhöht werden, wie die Gesamtkapitalrentabilität den Fremdkapitalzins übersteigt (Leverage-</p>
Zahlungsmittel																			
<hr style="width: 50%; margin: auto;"/>																			
kurzfristige Verbindlichkeiten																			
Zahlungsmittel + kurzfristige Forderungen																			
<hr style="width: 50%; margin: auto;"/>																			
kurzfristige Verbindlichkeiten																			
Zahlungsmittel + kurzfristige Forderungen + Vorräte																			
<hr style="width: 50%; margin: auto;"/>																			
kurzfristige Verbindlichkeiten																			
Eigenkapital																			
<hr style="width: 50%; margin: auto;"/>																			
Anlagevermögen																			
Eigenkapital + langfristiges Fremdkapital																			
<hr style="width: 50%; margin: auto;"/>																			
Anlagevermögen																			
Fremdkapital																			
<hr style="width: 50%; margin: auto;"/>																			
Eigenkapital																			

<ul style="list-style-type: none"> • Geschäftsabsicherung <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin: 5px 0;"> <p style="text-align: center;">abgesicherte Geschäfte</p> <hr style="width: 50%; margin: 0 auto;"/> <p style="text-align: center;">alle Geschäfte</p> </div>	<p>Effekt). Praktisch steigt mit zunehmendem Verschuldungsgrad aber das Risiko, weil im Überschuldungsfall zur Schuldentilgung zunächst das Eigenkapital herangezogen wird. Darüber hinaus sinkt auch die Bonität der Unternehmung, so dass immer weniger Spielraum für die Aufnahme günstiger Kredite bleibt.</p> <p>Diese – recht allgemeine – Kennzahl zeigt den Anteil der Geschäfte innerhalb eines Betrachtungszeitraums an, deren Preis- bzw. Währungskonditionen abgesichert, also möglichst risikoarm sind. So kann sich ein Unternehmen zur Absicherung von Exportgeschäften bezüglich starker Währungs- (i. d. R. Dollar-) Schwankungen – selbst auf mittlere Frist - durch Zertifikate bzw. Optionsscheine absichern, so dass bspw. zukünftig steigende Euro-Kurse für das Geschäft weitgehend irrelevant sind. Man beachte aber das hohe Risiko bei Absicherung gegen steigende Euro-Kurse, falls der Kurs sinkt. Bei Rohstoffen kann eine Absicherung durch langfristige Lieferverträge oder auch, in selteneren Fällen, durch eine längere Lagerhaltung erreicht werden.</p>
Hinweise	
<ul style="list-style-type: none"> • Moderne Kennzahlen der Unternehmensbewertung <p>Hinweis: Mittlerweile gibt es eine kaum übersichtliche Zahl von diversen Kennzahlen zur Bewertung des Unternehmenserfolgs. Es scheint, als hätte beinahe jede größere Investment- oder Beratungsgesellschaft ihre eigenen Bewertungsmethoden erschaffen. Man denke an Konzepte wie WACC, ROCE, NOPAT oder RONA usw.. Diese Kennzahlen sind teilweise recht komplex und ihre Aufzählung würde den Rahmen des Handbuchs sprengen. Der Leser sei verwiesen auf die einschlägige Literatur zum Thema, z. B.: Seppelfricke, Peter: Handbuch Aktien- und Unternehmensbewertung, 2007.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Quantitative Risikokennzahlen <p>Zur Berechnung finanzieller Risiken sind von Seiten der Investitionstheorie, unter Rückgriff auf die Stochastik, einige Kennzahlen, wie der „Value at Risk“ oder der „Cash Flow at Risk“ modelliert worden, die jeweils die monetären Verlustrisiken unter bestimmten Prämissen angeben. Diese können hier aufgrund ihrer Komplexität und umfassenden Erklärungsbedürftigkeit nicht dargestellt werden. Es sei jedoch darauf verwiesen, diese Kennzahlen im Finanzbereich zu beachten. Informationen zu diesem Thema bieten bspw. Burger, Anton; Buchhart, Anton: Risikocontrolling, 2002, S. 101 ff..</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ratings <p>Ratings sind Bonitätsbewertungen für Unternehmen (und andere Institutionen bzw. Staaten), die finanzielle (Liquidität!), absatzmarktgerichtete sowie unternehmensinterne (Management, Organisation) Risiken bewerten und in einer (Buchstaben-) Kennzahl zusammenfassen. Dabei hat jeder Herausgeber eines Ratings (Rating-Agenturen, Banken etc.) eigene Standards. Bekannt ist etwa das Ratingmodell von Standard & Poors, das von AAA (ausgezeichnete Bonität) bis D (zahlungsunfähig) reicht. Im Rahmen der Basel II Regeln erstellen Banken auch vermehrt kundenindividuelle Ratings. Je besser das Rating eines (potenziellen) Schuldners ist, desto geringere Rücklagen müssen die Fremdkapitalgeber bilden und umso geringere Zinsen werden sie fordern. Ratings bilden somit Kreditvergaberisiken ab.</p>	

- **Risikomanagementsystem**

Im Hinblick auf die systematische Erfassung, Bewertung und Behandlung von Risiken sollten – auch kleinere Unternehmen – ein Risikomanagementsystem aufbauen. Dazu gehört nicht nur die Darstellung der quantitativen Risikokennzahlen, sondern auch die Aufzählung schlecht oder nicht zu quantifizierender Risiken, wie Nachfragetrends, Imageschwund usw.. Eher qualitative Risiken können bspw. anhand von Risiko-Portfolios klassifiziert werden (Dimensionen könnten z. B. sein: Risikoeinschätzung: hoch, niedrig; Risikobeeinflussbarkeit: möglich, unmöglich). Auch können Scoring-Modelle zur Risikobewertung herangezogen werden. Ist der Prozess der systematischen Erfassung und Bewertung möglicher Risiken abgeschlossen gilt es, Handlungsstrategien für einzelne Risiken bzw. Risikoklassen zu entwerfen und umzusetzen. Eine regelmäßige Kontrolle der Effektivität und Effizienz schließt das Risikomanagementsystem ab.

Empfehlungen für das Rentabilitäts- und Risikomanagement

- Der Cash Flow sollte als Kennzahl gegenüber bilanziellen Kennzahlen bevorzugt betrachtet werden
- Die Generierung eines hohen Free Cash Flows führt zu einer hohen Rendite und somit Ausschüttungspotenzial
- Je höher der Cash Flow, desto robuster ist die Unternehmung gegenüber finanziellen Risiken gewappnet
- Regelmäßiges Rentabilitätsbenchmarking der einzelnen Unternehmensteile, aber auch mit anderen Unternehmen der Branche bzw. des Kapitalmarkts
- Beobachten besonders renditeschwacher Unternehmensbereiche
- Beobachten von Unternehmensbereichen mit stark schwankenden Erfolgskennzahlen
- Aufbau eines „Shareholder-Marketings“
- Proaktive Presse- und Öffentlichkeitsarbeit, v. a. bei (absehbarer) Verschlechterung der Erfolgskennzahlen
- Auswahl der unternehmerischen Ziel-Erfolgsgröße nach Zweckmäßigkeit – und nicht „Modetrend“
- Einführen einer systematischen Preispolitik zum Erhöhen der Anreize des Forderungsausgleichs
- Nutzung von Factoring und anderen Instrumenten eines Forderungsmanagements
- Zeitige Kommunikation mit den Gläubigern im Falle absehbarer Liquiditätsengpässe
- Einhalten einer strikt liquiditätsorientierten Unternehmens- bzw. Wachstumspolitik
- Liquiditätsorientiertes Kapitalmanagement: Optimierung der Kapitalstruktur mit einem Mindestmaß an Eigenkapital
- Aufnahme größerer Fremdkapitalmengen nur bei überschaubarem Investitionsrisiko
- Bei risikobehafteten Investitionsvorhaben sollte die Erhöhung der Eigenkapitalbasis überprüft werden
- Absicherung von Währungskursen
- Eingehen langfristiger und vertrauensvoller Lieferantenbeziehungen
- Bei starken Währungsrisiken sollte auch eine Betriebsverlagerung bzw. ein Standortaufbau auf den entsprechenden Exportmärkten erwogen werden
- Offenlegung des unternehmenseigenen Risikomanagements und der Liquiditätspolitik, um möglichst gute Ratings zu erreichen

Literaturverzeichnis

Adam, Dietrich: Investitionscontrolling, 3. Auflage, München, Wien: Oldenbourg, 2000.

Alpar, Paul; Grob, Heinz Lothar; Weimann, Peter; Winter, Robert: Anwendungsorientierte Wirtschaftsinformatik, 3. Auflage, Braunschweig, Wiesbaden: Vieweg, 2002.

Backhaus, Klaus: Industriegütermarketing, 6. Auflage, München: Vahlen, 1999.

Baetge, Jörg; Wollmert, Peter; Kirsch, Hans-Jürgen; Osar, Peter; Bischof, Stefan (Hrsg.): Rechnungslegung nach IFRS, 2. Auflage, Schäffer-Poeschel, Stuttgart, 2003.

Baetge, Jörg; Kirsch, Hans-Jürgen; Thiele, Stefan: Bilanzen, 8. Auflage, Düsseldorf: IDW, 2005.

Bähr, Peter: Grundzüge des Bürgerlichen Rechts, 9. Auflage, München: Vahlen, 1995.

Baeumle-Courth, Peter; Nieland, Stefan; Schröder, Hinrich: Wirtschaftsinformatik, München, Wien: Oldenbourg, 2004.

Baum, Heinz-Georg; Coenenberg, Adolf G.; Günther, Thomas: Strategisches Controlling, 2. Auflage, Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 1999.

Bea, Franz Xaver; Friedl, Birgit; Schweitzer, Marcell (Hrsg.): Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Band 1: Grundfragen, 9. Auflage, Stuttgart: Lucius & Lucius, 2004.

Bea, Franz Xaver; Göbel, Elisabeth: Organisation, Stuttgart: Lucius & Lucius, 1999.

Bea, Franz Xaver; Haas, Jürgen: Strategisches Management, 3. Auflage, Stuttgart: Lucius&Lucius, 2001.

Beate, Jörg; Kirsch, Hans-Jürgen; Thiele, Stefan: Bilanzrecht – Kommentar, Stollfuß, Bonn, 2002.

Bechtel, Wilfried; Brink, Alfred: Einführung in die moderne Finanzbuchführung, 8. Auflage, München, Oldenbuorg, 2005.

Becker, Jochen: Marketing-Konzeption – Grundlagen des zielstrategischen und operativen Marketing-Managements, 7. Auflage, München: Vahlen, 2001.

Beisel, Wilhelm; Klumpp, Hans-Hermann: Der Unternehmenskauf, 4. Auflage, München: C.H. Beck, 2003.

Bernzen, Christian; Diedrich, Frank: Grundlagen des Privatrechts, München, Wien: Oldenbourg, 1996.

Berthel, Jürgen: Personal-Management. Grundzüge für Konzeptionen betrieblicher Personalarbeit, 6. Auflage, Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 2000.

Biethahn, Jörg: Einführung in die EDV für Wirtschaftswissenschaftler, 10. Auflage, München, Wien: Oldenbourg, 2002.

Blohm, Hans; Beer, Thomas; Seidenberg, Ulrich; Silber, Herwig: Produktionswirtschaft, 3. Auflage, Herne, Berlin: NWB, 1997.

Breuer, Wolfgang: Unternehmerisches Währungsmanagement, 2. Auflage, Gabler, Wiesbaden, 2000.

Breuer, Wolfgang; Schweizer, Thilo (Hrsg.): Gabler Lexikon Corporate Finance, Wiesbaden: Gabler 2003.

Bruer, Wolfgang: Unternehmerisches Währungsmanagement, 2. Auflage, Wiesbaden: Gabler, 2000.

Bruhn, Manfred; Homburg, Christian (Hrsg.): Gabler Lexikon Marketing, 2. Auflage, Wiesbaden: Gabler, 2004.

Burger, Anton; Buchhart, Anton: Risikocontrolling, München, Wien: Oldenbourg, 2002

Burkert, Manfred: Die GmbH: Recht, Steuer, Betriebswirtschaft, Bielefeld: Erich Schmidt Verlag, 1981.

Coenenberg, Adolf G.; Wysocki, Klaus von (Hrsg.): Handwörterbuch der Revision, 2. Auflage, Stuttgart: Poeschel, 1992.

Corsten, Hans: Produktionswirtschaft, 10. Auflage, München, Wien: Oldenbourg, 2004.

Corsten, Hans; May, Constantin: Besonderheiten der Produktion in der Verfahrensindustrie und ihre Auswirkungen auf PPS-Systeme, in: Corsten, Hans (Hrsg.): Handbuch Produktionsmanagement, 1994, S. 871-889.

Corsten, Hans; Reiß, Michael (Hrsg.): Betriebswirtschaftslehre, 3. Auflage, München, Wien: Oldenbourg, 1999.

DATech (Deutsche Akkreditierungsstelle Technik e.V.); BSI (Bundesamt für Sicherheit in der Informationstechnik) (Hrsg.): Prüfbaustein "Internet-Sicherheit", Version 1.0, o.O., 2004.

Domschke, Wolfgang; Scholl, Armin: Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre. Eine Einführung aus entscheidungstheoretischer Sicht, 2. Auflage, Berlin, Heidelberg, New York: Springer, 2003.

Drukarczyk, Jochen: Theorie und Politik der Finanzierung, 2. Auflage, München: Vahlen, 1993.

Dülfer, Eberhard: Internationales Management, 6. Auflage, Oldenbourg, München, 2001.

Dyckhoff, Harald; Spengler, Thomas: Produktionswirtschaft, Berlin, Heidelberg: Springer, 2005.

Eisele, Wolfgang: Technik des betrieblichen Rechnungswesens, 7. Auflage, München: Vahlen, 2002.

Eller, Roland; Gruber, Walter; Reif, Markus (Hrsg.): Handbuch des Risikomanagements, 2. Auflage, Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 2002.

Elmasri, Ramez; Navathe, Shamkant B.: Grundlagen von Datenbanksystemen, 3. Auflage, München: Pearson Education, 2002.

Eversheim, Walter; Schuh, Günther: Produktion und Management, Teil 1, Berlin, Heidelberg: Springer, 1996.

Eversheim, Walter; Schuh, Günther: Produktion und Management 3: Gestaltung von Produktionssystemen, Berlin, Heidelberg: Springer, 1999.

Fandel, Günter; Francois, Peter; Gubitz, Klaus-Martin: PPS-Systeme, Berlin, Heidelberg: Springer, 1994.

Feess, Eberhard: Mikroökonomie, 3. Auflage, Vahlen, München, 2004.

Freese, Peter: Informationsverarbeitung für Wirtschaftswissenschaftler und Kaufleute, Paderborn: Schöningh, 2003.

Frenkel, Michael; Hommel, Ulrich; Rudolf, Markus (Eds.): Risk Management, 2nd ed., Berlin, Heidelberg: Springer, 2005.

Fries, Hans-Peter: Wirtschaftsprivatrecht, 2. Auflage, München, Wien: Oldenbourg, 1998

Gebhardt, Günther; Mansch, Helmut (Hrsg): Risikomanagement und Risikocontrolling in Industrie- und Handelsunternehmen, in: zfbf Sonderheft 47/01, Düsseldorf, Frankfurt: Handelsblatt, 2001.

Gierhake, Olaf: Integriertes Geschäftsprozessmanagement, 3. Auflage, Braunschweig, Wiesbaden: Vieweg, 2000.

Gleich, Roland: Prozessorientiertes Performance Measurement. In: Franz, Klaus-Peter; Kajüter, Peter (Hrsg.): Kostenmanagement. Wertsteigerung durch systematische Kostensteuerung, 2. Auflage, Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 2002, S. 311-326.

Goik, Martin: Datenbanksysteme 1, Version 1.2, o.O., 2005, veröffentlicht im Internet unter: http://fb1.hdm-stuttgart.de/skripte/Datenbanksysteme_1/vorlesung/index.pdf

Gora, Walter; Scheid, Eva Maria: Organisation auf dem Weg zur Virtualität, in: Gora, Walter; Bauer, Harald (Hrsg.): Virtuelle Organisation im Zeitalter von E-Business und E-Gouvernement, Springer, Berlin, 2002.

Graf, Gerhard: Grundlagen der Finanzwirtschaft, 2. Auflage, Physica, Heidelberg, 2005.

Graumann, Mathias: Controlling, Düsseldorf: IDW, 2003.

Grob, Heinz Lothar; Reepmeyer, Jan-Armin; Bensberg, Frank: Einführung in die Wirtschaftsinformatik, 5. Auflage, München: Vahlen, 2004.

Gronau, Norbert: Management von Produktion und Logistik mit SAP R/3, München: Oldenbourg, 1996.

Grün, Oscar: Industrielle Materialwirtschaft, in: Schweitzer, Marcell (Hrsg.): Industriebetriebslehre, 2. Auflage, München: Vahlen, 1994, S. 447-568.

Günter, Bernd; Helm, Sabrina (Hrsg.): Kundenwert: Grundlagen – Innovative Konzepte – Praktische Umsetzungen, 3. Auflage, Wiesbaden: Gabler.

Günther, Hans-Otto, Tempelmeier, Horst: Produktion und Logistik, 4. Auflage, Berlin, Heidelberg, New York: Springer, 2000.

Häberle, Siegfried Georg: Handbuch der Akkreditive, Inkassi, Exportdokumente und Bankgarantien, München, Wien: Oldenbourg, 2000.

Häberle, Siegfried: Handbuch der Außenhandelsfinanzierung, 3. Auflage, München, Wien: Oldenbourg, 2002.

Haberstock, Lothar: Kostenrechnung I, 10. Auflage, Berlin: Erich Schmidt, 1998.
Hackstein, Rolf: Produktionsplanung und -steuerung (PPS), 2. Auflage, Düsseldorf: VDI, 1989.

Hahn, Dietger; Laßmann, Gerd: Produktionswirtschaft - Controlling industrieller Produktion, Band 1 & Band 2, 3. Auflage, Heidelberg: Physica, 1999.

Heiner, Heinz-August: Praxishandbuch Kostenrechnung, Köln: TÜV Rheinland, 1990.

Hofmann, Klaus: Der Prokurist – Seine Rechtsstellung und seine Rechtsbeziehungen, 7. Auflage, Heidelberg: Verlag Recht und Wirtschaft, 1996

Hölters, Wolfgang: Handbuch des Unternehmens- und Beteiligungskaufs, 6. Auflage, Köln: BVS, 2005.

Holzapfel, Hans-Joachim; Pöllath, Reinhard: Unternehmenskauf in Recht und Praxis, 11. Auflage, Köln: RWS, 2003.

Horváth, Péter: Controlling, 6. Auflage, München: Vahlen, 1996.

Horváth, Péter: Controlling, 9. Auflage, München: Vahlen, 2003.

Horváth, Peter; Reichmann, Thomas (Hrsg.): Vahlens Großes Controlling Lexikon, 2. Auflage, München: Vahlen, 2003.

Hromadka, Wolfgang: Arbeitsrecht. Handbuch für Führungskräfte, 2. Auflage, Heidelberg: Recht und Wirtschaft, 2004.

Institut der Deutschen Wirtschaft (Hrsg.): Deutschland in Zahlen – Ausgabe 2004, Köln: Deutscher Instituts-Verlag, 2004.

Kajüter, Peter: Prozesskostenmanagement, in: Franz, Klaus-Peter; Kajüter, Peter (Hrsg.): Kostenmanagement, 2. Auflage, Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 2002, S. 249-278.

Kargl, Herbert: DV-Prozesse zur Auftragsführung, München, Wien: Oldenbourg, 1996.

Keller, Gerhard; Teufel, Thomas: SAP R/3 prozeßorientiert anwenden, 2. Auflage, Bonn, Reading (Mass.): Addison-Wesley, 1998.

Kirchgeorg, Manfred; Dornscheidt, Werner M.; Giese, Wilhelm: Handbuch Messemanagement, Wiesbaden: Gabler, 2003.

Klimecki, R.G.; Probst, G.J.B.: Entstehung und Entwicklung der Unternehmungskultur, in: Lattmann, Charles (Hrsg.): Die Unternehmenskultur – ihre Grundlagen und ihre Bedeutung für die Führung der Unternehmung, Heidelberg: Physica, 1990, S. 41-66.

Kloock, Josef; Sieben, Günter; Schildbach, Thomas; Homburg, Carsten: Kosten- und Leistungsrechnung, 9. Auflage, Stuttgart: Lucius & Lucius, 2005.

Klunzinger, Eugen: Einführung in das Bürgerliche Recht, 12. Auflage, München: Vahlen, 2004.

Kotler, Philip; Bliemel, Friedhelm: Marketing Management, 10. Auflage, Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 2001.

Kramer, Jost W.: Vom Rechnungswesen zum Risikomanagement, München und Mering: Rainer Hampp, 2002.

Kroeber-Riel, Werner; Weinberg, Peter: Konsumentenverhalten, 8. Auflage, München: Vahlen, 2003.

Kruschwitz, Lutz: Investitionsrechnung, 9. Auflage, München, Wien: Oldenbourg, 2003.

Küpper, Hans-Ulrich: Controlling, 3. Auflage, Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 2001.

Kußmaul, Heinz: Betriebswirtschaftliche Steuerlehre, 3. Auflage, München/Wien: Oldenbourg, 2003.

Kußmaul, Heinz: Betriebswirtschaftliche Steuerlehre, 4. Auflage, Oldenbourg, München, 2006.

Kußmaul, Heinz: Betriebswirtschaftslehre für Existenzgründer, 4. Auflage, München/Wien: Oldenbourg, 2003.

Lebefromm, Uwe: Produktionsmanagement, 3. Auflage, München, Wien: Oldenbourg, 1997.

Lindner, Otto; Piringer, Heiko: Logistik-Controlling. Kritische Analyse, Zielsetzung und Strategiebeobachtungen, in: Mayer, Elmar; Weber, Jürgen (Hrsg.): Handbuch Controlling, Stuttgart: C.E. Poeschel, 1990, S. 211-238.

Lipinski, Klaus (Hrsg.): Lexikon der Datenkommunikation, Bonn: mitp, 2002.

Lusti, Markus: Dateien und Datenbanken, 4. Auflage, Berlin, Heidelberg, New York: Springer, 2003

Macharzina, Klaus: Unternehmensführung, 4. Auflage, Wiesbaden: Gabler, 2003.

Maier, Gunther; Tödting, Franz: Regional- und Stadtökonomik 1: Standorttheorie und Raumstruktur, 3. Auflage, Wien, New York: Springer, 2001.

Männel, Wolfgang (Hrsg.): Handbuch Kostenrechnung, Wiesbaden: Gabler, 1992.

Matzler, Kurt; Bailom, Franz: Messung von Kundenzufriedenheit, in: Hinterhuber, Hans H.; Matzler, Kurt (Hrsg.): Kundenorientierte Unternehmensführung, 5. Auflage, Wiesbaden, Gabler, 2006, S.241-270.

Meffert, Heribert: Marketing – Management, Gabler, Wiesbaden: Gabler, 1994.

Mikl-Horke, Gertraude: Industrie- und Arbeitssoziologie, 4. Auflage, München/Wien: Oldenbourg, 1997.

Nebf, Theodor: Produktionswirtschaft, 4. Auflage, München, Wien: Oldenbourg, 2001.

Nieschlag, Robert; Dichtl, Erwin; Hörschgen, Hans: Marketing, 19. Auflage, Berlin: Duncker & Humboldt, 2002.

Nolte, Heike: Organisation - Ressourcenorientierte Unternehmensgestaltung, München, Wien: Oldenbourg, 1999.

Pepels, Werner: Marketing, 3. Auflage, München, Wien: Oldenbourg, 2000.

Perridon, Louis; Steiner, Manfred: Finanzwirtschaft der Unternehmung, 9. Auflage, München: Verlag Franz Vahlen, 1997

Perridon, Louis; Steiner, Manfred: Finanzwirtschaft der Unternehmung, 11. Auflage, München: Verlag Franz Vahlen, 2002.

Perridon, Louis; Steiner, Manfred: Finanzwirtschaft der Unternehmung, 13. Auflage, München: Vahlen, 2004.

Petersen, Karl; Bansbach, Florian; Dornbach, Eike (Hrsg.): IFRS Praxishandbuch, 2. Auflage, Vahlen, München, 2006.

Porter, Michael E.: Wettbewerbsvorteile. Spitzenleistungen erreichen und behaupten, 5. Auflage, Frankfurt am Main: Campus, 1999.

Preißler, Peter R.: Controlling, 8. Auflage, München, Wien: Oldenbourg, 1996.

Raiser, Thomas: Recht der Kapitalgesellschaften, 3. Auflage, München: Vahlen, 2001.

Reichmann, Thomas: Controlling, 7. Auflage, Vahlen, München, 2006.

Reiss, Michael; Koser, Martin: Von der Mass Customization zur Mass Personalization, in: *io new management*, Jg. 72, H. 7/8, 2003, S. 27-34.

Richter, Manfred: Personalführung: Grundlagen und betriebliche Praxis, 4. Auflage, Stuttgart: Schäffer-Pöschel, 1999.

Richter, Manfred: Personalführung, 4. Auflage, Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 1999.

Röper, Henning: Handbuch Theater-Management, Köln/Weimar: Böhlau, 2001.

Roth, Günther H.: Handels- und Gesellschaftsrecht. Das Recht des kaufmännischen Unternehmens, 5. Auflage, München: Vahlen, 1998

Sawyer, Charles W.; Sprinkle, Richard L.: International Economics, 2. Auflage, Upper Saddle River, NJ, Pearson: 2006.

Schanz, Günther: Personalwirtschaftslehre. Lebendige Arbeit in verhaltenswissenschaftlicher Perspektive, 2. Auflage, München: Vahlen, 1993.

Schaub, Günter: Arbeitsrechts-Handbuch, 10. Auflage, München: C.H. Beck, 2002.

Scheer, August-Wilhelm: Wirtschaftsinformatik – Referenzmodelle für industrielle Geschäftsprozesse, 4. Auflage, Berlin et al.: Springer, 1994.

Schierenbeck, Henner: Grundzüge der Betriebswirtschaftslehre, 16. Auflage, München, Wien: Oldenbourg, 2003.

Schmeisser, Wilhelm; Bretz, Michael; Keßler, Jürgen; Krimphove, Dieter: Handbuch Krisen- und Insolvenzmanagement, Stuttgart: Schaeffer-Poeschel, 2004.

Schmelzer, Hermann J.; Sesselmann, Wolfgang: Geschäftsprozessmanagement in der Praxis, 3. Auflage, München, Wien: Hanser, 2003.

Schmidt, Karsten: Gesellschaftsrecht, 3. Auflage, Köln et al: Carl Heymanns, 1997.

Schulte, Christof (Hrsg.): Lexikon des Controlling, Oldenbourg, München, 1996.

Schünemann, Wolfgang B.: Wirtschaftsprivatrecht: juristisches Basiswissen für Wirtschaftswissenschaftler, Stuttgart: Fischer, 1991.

Seicht, Gerhard: Investition und Finanzierung, 10. Auflage, Wien: Linde, 2001.

Semler, Franz-Jörg: Der Unternehmens- und Beteiligungskaufvertrag, in: Hölter, Wolfgang (Hrsg.): Handbuch des Unternehmens- und Beteiligungskaufs, 5. Auflage, Köln: Dr. Otto Schmidt, 2002, S. 515-634.

Seppelfricke, Peter: Handbuch Aktien- und Unternehmensbewertung: Bewertungsverfahren, Unternehmensanalyse, Erfolgsprognose, 3. Auflage, Wiesbaden: Schäffer-Poeschel: Wiesbaden, 2007.

Spremann, Klaus: Investition und Finanzierung, 4. Auflage, München: Oldenbourg, 1991.

Stahl, Heinz. K; Hinterhuber, Hans H.,Friedrich; von den Eichen, Stephan; Matzler, Kurt: Kundenzufriedenheit und Kundenwert, in: Hinterhuber, Hans H.; Matzler, Kurt (Hrsg.): Kundenorientierte Unternehmensführung, 5. Auflage, Wiesbaden, Gabler: 2006, S.221-240.

Staehe, Wolfgang H.: Management. Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive, München: Verlag Franz Vahlen, 1999.

Stahlknecht, Peter; Hasenkamp, Ulrich: Einführung in die Wirtschaftsinformatik, 11. Auflage, Berlin, Heidelberg, New York: Springer, 2005.

Steinle, Claus; Bruch, Heike: Controlling. Kompendium für Controller/innen und ihre Ausbildung, Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 1998.

Stelling, Johannes N.: Kostenmanagement und Controlling, 2. Auflage, München: Oldenbourg, 2005.

Stiny, Leonhard: Grundwissen Elektrotechnik, 2. Auflage, Poing: Franzis, 2003.

Teufel, Thomas; Röhrich, Jürgen; Willems, Peter: SAP-Prozesse: Planung, Beschaffung und Produktion, München: Addison-Wesley, 2000.

Stocker, Klaus: Management internationaler Finanz- und Währungsrisiken, 2. Auflage, Wiesbaden: Gabler, 2006.

Süchting, Joachim: Finanzmanagement, 6. Auflage, Gabler, Wiesbaden, 1995.

Thommen, Jean-Paul; Achleitner, Ann-Kristin: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 4. Auflage, Wiesbaden: Gabler, 2003.

Thonemann, Ulrich: Operations Management, München: Pearson, 2005.

Vahs, Dietmar: Organisation, 5. Auflage, Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 2005.

Vormbaum, Herbert: Finanzierung der Betriebe, 9. Auflage, Wiesbaden: Gabler, 1995.

Vossen, Gottfried: Datenmodelle, Datenbanksprachen und Datenbankmanagementsysteme, 4. Auflage, München, Wien: Oldenbourg, 2000.

Weber, Helmut Kurt: Rentabilität, Produktivität und Liquidität – Größen zur Beurteilung und Steuerung von Unternehmen, 2. Auflage, Wiesbaden: Gabler, 1998.

Weber, Jürgen: Einführung in das Controlling, 10. Auflage, Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 2004.

Wenzel, Paul (Hrsg.): Betriebswirtschaftliche Anwendungen des integrierten Systems SAP R/3, 2. Auflage, Braunschweig, Wiesbaden: Vieweg, 1996.

Werres, Thomas: Walter Bau Unter Wasser, in: Manager Magazin, 21.01.2005, Nr. 2, Seite 4

Wilhelm, Rudolf: Prozessorganisation, München, Wien: Oldenbourg, 2003.

Wöhe, Günter: Bilanzierung und Bilanzpolitik, 9. Auflage, Vahlen, München, 1997.

Wöhe, Günter: Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 21. Auflage, München: Verlag Franz Vahlen, 2002.

Woll, Arthur (Hrsg.): Wirtschaftslexikon, 8. Auflage, München/Wien: Oldenbourg, 1996.

Wohlgemuth, Hans H.: Datenschutzrecht, 2. Auflage, Neuwied, Kriftel, Berlin: Luchterhand, 1993.

Zahn, Erich; Schmid, Uwe: Produktionswirtschaft I: Grundlagen und operatives Produktionsmanagement, Stuttgart: Lucius & Lucius, 1996.

Zentes, Joachim; Swoboda, Bermhard; Schramm-Klein, Hanna: Internationales Marketing, Vahlen, München, 2006.

Ziegenbein, Klaus: Controlling, 7. Auflage, Ludwigshafen (Rhein): Kiehl, 2002.