

Kennzahlengestütztes Ergebniscontrolling mittelständischer Unternehmen

Prof. Dr. Volkmar Botta

Friedrich-Schiller-Universität Jena

Kurzfassung des gleichlautenden Vortrags anlässlich der Fachtagung
Kosten- und Ergebniscontrolling mittelständischer Unternehmen am 16./17. Juni 1999 in Nürnberg

1. Einführung in die Thematik

Um zügig ein gemeinsames Verständnis herbeizuführen, werden zunächst kurz die Begriffe, der Bezugsrahmen sowie die Aufgabenstellung dargelegt.

Die Bezeichnung mittelständisch ist bedeutsam vor allem im Hinblick auf Mittelstandsförderung. In Deutschland sind etwas anders als in der EU Unternehmen mittelständisch, sofern sie weniger als 500 Beschäftigte oder einen Umsatz von weniger als 100 Mio. DM pro Jahr haben. Das sind ca. 99% der Unternehmen insgesamt mit einem Beschäftigtenanteil von ca. 65%. Die Betriebsgrößenklassifikation der Betriebsprüfungsstellen nimmt nicht hierauf sondern - differenziert nach Betriebsarten - entweder auf den Umsatz oder den steuerlichen Gewinn Bezug.

Garant erfolgreicher Geschäftsführung ist das Management. Es muß dem Unternehmen Ziele vorgeben und ihre Verwirklichung betreiben. Dabei sind weitsichtige und operative Aufgaben zu bewältigen. Die dafür erforderlichen Strategien und Maßnahmen sind zu planen, zu koordinieren, zu initiieren, zu steuern, zu überwachen und die dafür erforderlichen Informationen sind zu beschaffen und in geeigneter Form als Berichte aufzubereiten. Die Funktionen der Planung, Steuerung, Koordination, Überwachung und Informationsversorgung werden unter dem Begriff des Controlling zusammengeführt.

Ziele und zu erreichende Ausprägungen sind so zu beschreiben, daß sich der Erfolg als tatsächlich erreichtes Ergebnis mit dem geplanten Ergebnis vergleichend beurteilen läßt.

Das Controlling hat daher die Mitarbeiter zu wirtschaftlichem und auf die Unternehmensziele abgestimmtem Verhalten zu befähigen. Das verlangt nach integrativer Koordination von Zielen von der Vision über die strategischen und operativen Ziele bis hin zu den Maßnahmen und Mitarbeitern sowie über die involvierten Geschäftseinheiten.

Diese zielführende Wahrnehmung der Controllingaufgaben ist jedoch keinesfalls mit der operativen Verantwortung für das Geschäft zu verwechseln. Deshalb ist stets das Management, keinesfalls nur das Controlling für die Zielerreichung verantwortlich.

2. Übersetzung branchenspezifischer Unternehmensziele in Kennzahlensysteme

Ansätze zur Zielbildung sind konkret aus dem jeweiligen Unternehmen heraus zu bestimmen. Die strategischen Zielsetzungen sind in ein System operativer Zielsetzungen zu überführen, daß die für die operative, interne Steuerung relevanten Kennzahlen daraus widerspruchsfrei abgeleitet werden können. Dabei ist auch darauf zu achten, daß auch zur Steuerung organisatorischer Teileinheiten geeignete Kennzahlen erarbeitet werden können, die den Anforderungen der Zielbezogenheit, der Meßbarkeit und der Beeinflußbarkeit genügen. Dies gilt gleichermaßen für die Steuerung des Erfolgs und Überwachung

der Ergebnisbeiträge aus betrieblicher Tätigkeit, aus Beteiligungen und Bankgeschäften als Elementen ordentlicher Geschäftstätigkeit.

Branchenspezifisch sollten bei übergeordneten finanziellen Kennzahlen lediglich die Ausprägungen sein. So dürfte beispielsweise ein mittelständisches Unternehmen des Maschinenbaus wahrscheinlich eine andere Vermögensstruktur und andere Abschreibungen bedingen als ein mittelständisches Beratungsunternehmen. Mit zunehmender Detaillierung gewinnen dagegen Branchenspezifika an Bedeutung. Aus meiner Sicht erfordert die Berücksichtigung dieser Gegebenheiten jedoch weniger den Aufbau spezifischer Kennzahlenstrukturen, sondern allenfalls eine branchenspezifische Beurteilung der jeweiligen Kennzahlenwerte.

In jedem Fall sollten Kennzahlen aus Wirtschaftlichkeitsgründen möglichst einfach berechenbar und unbedingt mit dem Gesamtsystem verzahnt sein. Und es macht wenig Sinn, Kennzahlen auf der Grundlage von Planwerten zu bilden, denen keine vergleichbaren Ist-Werte gegenübergestellt werden.

3. Einbindung von strategischen Geschäftseinheiten, von Funktionsbereichen und Prozessen in die integrierte Steuerung mit Kennzahlen

Ausgehend von übergeordneten, höchstverdichteten Kennzahlen wie der liquiditätsorientierten Cash-Rendite und der erfolgsorientierten Vermögens- beziehungsweise Kapitalrendite wird die Überführung in Kennzahlen für strategische Geschäftseinheiten, für betriebliche Funktionsbereiche, Kostenstellen, Mitarbeiter aber auch für betriebliche Prozesse dargelegt. Um Kontraproduktivitäten vorzubeugen sollte es auf jeder Zielstrukturebene stets nur ein Hauptziel geben für das, wenn es gleichzeitig auch Nebenziele zu erreichen gilt, stets eine Mindestausprägung festgelegt werden sollte, die beim Anstreben von Unterzielen prioritär zu beachten ist. Die Nebenziele oder Unterziele dagegen sind andererseits als Nebenbedingungen zu definieren. Weiterhin ist zu bedenken, daß in der selben Zielhierarchiestruktur Nebenziele einer Stufe auf höheren Stufen nicht als Hauptziele verwendet können.

4. Kennzahlengestütztes Führungsberichtswesen

Kennzahlen sind hochverdichtete Informationen. Kennzahlensysteme stellen sie in einen wechselseitigen Zusammenhang, der auf Sachlogik basiert. Kennzahlengestützte Führungsberichtswesen bieten damit eine hervorragende Möglichkeit, die Entscheidungsträger vor der gefährlichen Überfrachtung mit Detailinformationen zu bewahren, welche den Blick auf das wirklich Wesentliche beeinträchtigen könnte. Sie sollten daher konsistent und durchgängig nicht über alles im Detail aber über alles zusammenfassend aus ganzheitlicher Sicht mit relativ wenigen Kennzahlen treffend berichten können, um die Situation des Unternehmens und seiner organisatorisch abgegrenzten Teileinheiten im Vergleich zur Planung schnell, konzentriert, empfänger- und problemorientiert nach allen relevanten Gesichtspunkten darlegen können. Sie müssen die Transparenz verbessern, um entscheidungsrelevanter zu informieren. Neben jederzeit verfügbaren Standardberichten sollten sie graphische Auswertungsmöglichkeiten bieten und auch die Erstellung individuell gestaltbarer Berichte ad hoc-Berichte zulassen, die von den Fachabteilungen oder sogar von Berichtsempfängern ohne umfangreiche EDV-Kenntnisse erstellt werden können. Und um für Sonderauswertungen möglichst vielseitige und detaillierte Auswertungsmöglichkeiten zu erschließen, sollten sie auf Data Warehouse-Technologie basieren.

5. Zur Einführung eines Kennzahlensystems

Im Hinblick auf die Einführung von Kennzahlensystemen in ein Unternehmen sind zahlreiche und sehr heterogene Überlegungen anzustellen und zu beachten. Unter anderem erscheint es mir jedoch sehr wichtig, nicht nur die unmittelbar betroffen zu sein scheinenden Mitarbeiter sondern möglichst wirklich alle von der Notwendigkeit der beabsichtigten Einführung eines solchen, die gesamte Organisation erfassenden Kennzahlensystems zu überzeugen. Die Mitarbeiter müssen überzeugt sein, daß dieses nicht nur der Geschäftsleitung dient, sondern auch und in besonderem Maße Ihnen selbst. Zum einen wird es sie in die Lage versetzen, die Auswirkungen ihres Tuns und Unterlassens selbst besser einschätzen zu können und zum anderen sollte damit durchschaubarer werden, wie ihre Performance beurteilt wird. Sicherlich ist es auch angebracht, sie anschließend an der Realisierung des Kennzahlensystems zu beteiligen. Insbesondere sind mit Ihnen Kennzahleninhalte und Interpretation sowie Termine, Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten für die Ablieferung der erforderlichen Basisinformationen abzustimmen.

Vor den sich augenscheinlich immer schneller wandelnden Rahmenbedingungen der Märkte werden Transparenz, Aktualität, Zuverlässigkeit und Entscheidungsrelevanz von Information zu einem immer wichtigeren Erfolgsfaktor im Wettbewerb. Die Implementierung von Systemen zur entsprechenden Unterstützung des Ergebniscontrolling, davon bin ich überzeugt, wird damit besonders für den Mittelstand mit gegebenenfalls nur sehr begrenzt verfügbaren Know-How-Trägern, strategisch besonders wichtig.