

wirtschaft

Das **IHK** Magazin für München und Oberbayern

■ **MARKEN**

Frisches Image
für Ihre Produkte

■ **GMBH-GESCHÄFTSFÜHRER**

Harte Haftungskriterien

■ **UNTERNEHMENS- NACHFOLGE**

Vorbildhafte Lösung
bei HAWE-GmbH

■ **CONTROLLING**

WIE SIE IHR UNTERNEHMEN AUF KURS HALTEN

STEUERREFORM: Was kommt auf Kapitalgesellschaften zu?

Gesundes Wachstum durch innovative Steuerungssysteme

Controlling. Moderne Unternehmer müssen heute bestrebt sein, den Firmenerfolg möglichst exakt zu planen und zu messen. Das steigert die Wachstumschancen und hilft, Fehlentwicklungen zu vermeiden.

Nur wer sein Unternehmen genau kennt, kann es erfolgreich weiterentwickeln! Ein modernes Controlling, also die systematische Planung und Kontrolle, sollte deshalb heute auch bei Mittelständlern eine Selbstverständlichkeit sein. Wer auf der Basis der eigenen Rentabilität wachsen will oder Geldgeber von den Stärken des eigenen Unternehmens überzeugen will, muss in der innerbetrieblichen Abrechnung Kosten und Leistungen möglichst exakt herausfiltern und zuordnen. Die Erkenntnisse daraus ermöglichen, in Relation zum Markt- und Wettbewerbsumfeld gesetzt, die schnelle Korrektur von Fehlentwicklungen und unterstützen die über den Tag hinausreichende zukunftsorientierte Steuerung des Unternehmens.

Mit den rasanten wirtschaftlichen Veränderungen der vergangenen Jahre haben sich allerdings auch die Anforderungen an ein modernes, zeitgemäßes Controlling-

System geändert. Die aus der Finanzbuchhaltung resultierende Gewinn- und Verlustrechnung reicht dazu ohnehin nicht aus, doch auch mit den klassischen und oft recht vereinfachten Kostenrechnungen ist es mittlerweile nicht mehr getan. Gefragt sind Analyseinstrumente, die tiefere, umfassendere Einblicke gewähren. „Wer im Unternehmen etwas verändern will, muss auch die Art und Weise der Erfolgsmessung verändern“, fordert der Münchner Unternehmensberater Dr. Helmut Weinzierl.



Art und Weise der Erfolgsmessung verändern: Helmut Weinzierl

Konkret geht es im Controlling von heute seiner Einschätzung nach vor allem darum, möglichst alle Mitarbeiter in die Lage zu versetzen, für sich selbst eine Controlling-Perspektive einzunehmen und in dieser Hinsicht eine eigene Kompetenz zu entwickeln. „Das Controlling-Wissen“, so Weinzierl, „nützt wenig, wenn es im Elfenbeinturm der Fachabteilung isoliert wird. Vielmehr muss es dort verfügbar sein, wo es am

meisten bewirkt – nämlich in den Köpfen der betroffenen Mitarbeiter“. Die konsequente Umsetzung dieses Gedankens führt laut Weinzierl zu einer effektiveren Organisation des Unternehmens, womit gleichzeitig auch die Verantwortung und Motivation der Mitarbeiter gestärkt werden kann.

Ein Beispiel dafür, wie das in der Praxis aussehen kann, zeigt das von Weinzierl für die Münchner Hotelkette Derag gemeinsam entwickelte „Integrierte Wertmanagement“. Innovation gehört bei der Derag sowohl gegenüber dem Kunden, aber auch hinsichtlich der Unternehmensführung zur Firmenphilosophie. Bereits 1982 hat die Derag das amerikanische Konzept des „Boardinghouse“ als „Wohnen auf Zeit“ speziell auf die europäischen Ansprüche zugeschnitten und 1982 im ersten Derag-Hotel „Max Emanuel“ in München realisiert. Heute gehört die Kette mit insgesamt über 2200 Zimmern zu den 25 größten Hotelgesellschaften in Deutschland. Sie ist Marktführer im Boarding-Bereich und strikt auf weiteres Wachstum programmiert. Doch auch intern hat Dr. Max Schlereth, Mitglied der Geschäftsleitung, ständige Verbesserungen und als Voraussetzung

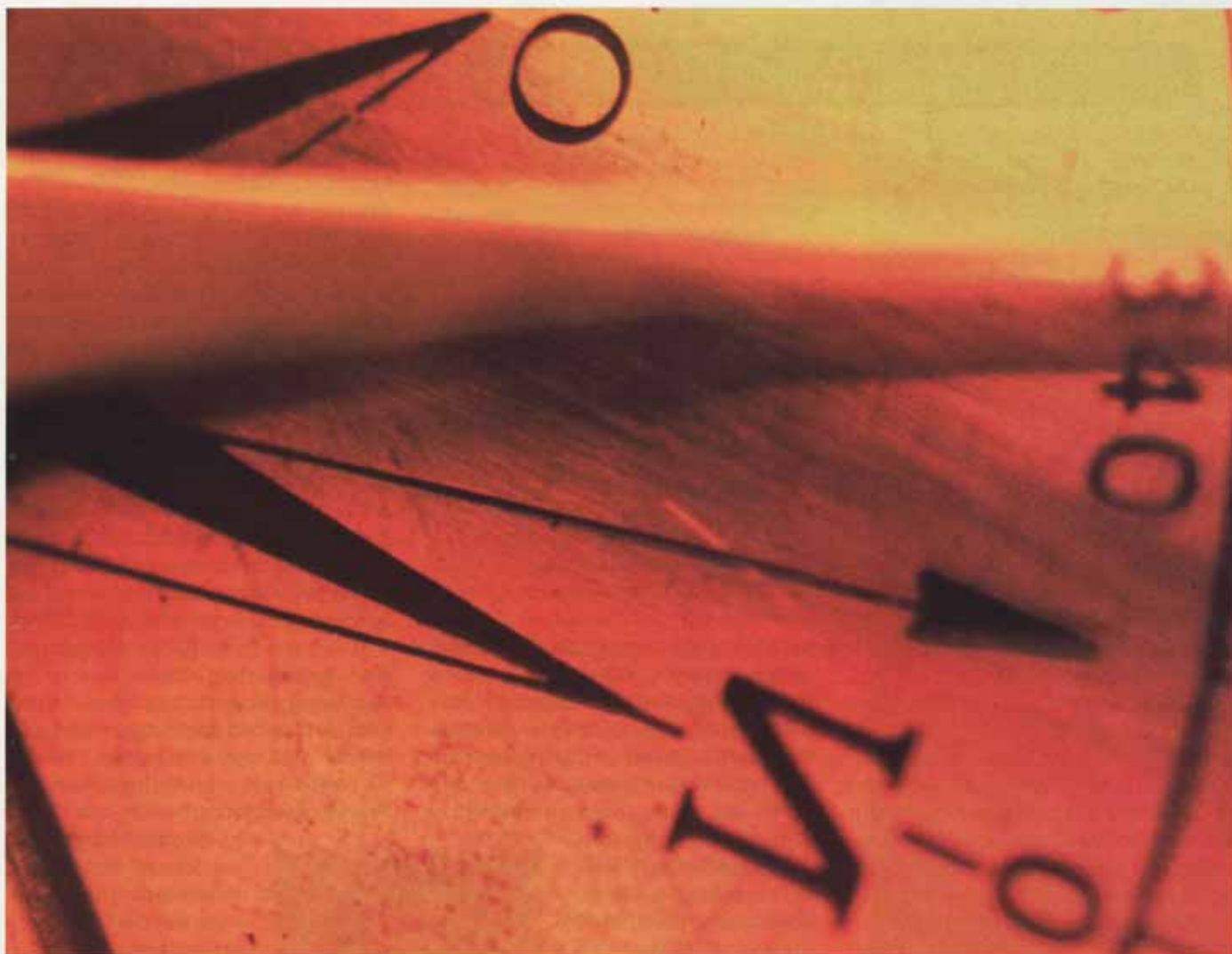


Foto: GoodShoot

dafür eine möglichst hohe Eigenverantwortlichkeit seiner Mitarbeiter im Visier. Das hat sich bislang ausgezahlt. Seitdem der Sohn des Hauptaktionärs vor drei Jahren das Management übernommen hat, ist der Umsatz um 42 Prozent gestiegen. Mit dem Erfolgsgeheimnis hält der Chef nicht hinter dem Berg. „Wir verfügen über eines der modernsten Controlling- und Steuerungssysteme der gesamten Branche, das auf den Mehrwert des Unternehmens abstellt“, sagt Schlereth.

Wichtig ist ihm dabei vor allem die Steigerung der dezentralen Verantwortung in den einzelnen Hotels vor Ort. Als Basisinstrument dient die Deckungsbeitrags-Rechnung, mittels derer die Hoteldirektoren ihre Geschäftsergebnisse gezielt analysieren und als Konsequenz daraus auch steuern können. Der Deckungsbeitrag gibt den

Überschuss des Umsatzes über die durch den Hotelbetrieb verursachten variablen Kosten an. Innerhalb dieser Rechnung wird deshalb auf die strikte Zuordnung auf die einzelnen Kostenträger wie etwa Frühstück, Barbetrieb oder Restaurant geachtet. So lässt sich erkennen, welchen Deckungsbeitrag die einzelnen Betriebsteile zu den Fixkosten leisten und welche Veränderungen eventuell notwendig sind. Da die Entscheidungsbefugnis über die Veränderungen bei dem jeweiligen Hoteldirektor liegt, wird dieser so vom Betriebsleiter zum Unternehmer, der rentabilitätsorientiert urteilt. Und davon wiederum profitiert das Unternehmen als Ganzes. Um die Idee des eigenverantwortlichen Profit-Centers weiter mit Leben zu füllen, wurden freilich ganz gezielt zusätzliche Anreize für die Direktoren geschaffen, die sich nicht auf

den jeweils erwirtschafteten Deckungsbeitrag erschöpfen, sondern den übergeordneten langfristigen Erfolg in den Vordergrund stellen. „Vernünftiges unternehmerisches Handeln, und das gilt auch für Investitionsvorhaben, wird bei Derag mit einem zweistufigem Bonus-system belohnt, das ebenfalls wieder auf einem effektiven Controlling basiert“, sagt Schlereth. Als Bezugsgröße für die Sondervergütungen dient nicht der Gewinn oder Umsatz, sondern der Cash Flow (siehe Kasten S. 11). Diese Kennzahl berücksichtigt nämlich – im Gegensatz zum Deckungsbeitrag bzw. Gewinn – die in einer Periode tatsächlich geflossenen Geldmittel und somit auch das reale Potenzial der Innenfinanzierung für das weitere Wachstum des Unternehmens als Ganzes. Das operative Betriebsergebnis muss bei der Cash Flow-Rechnung deshalb bei-

SO KÖNNEN EXAKT PLANENDE UNTERNEHMER DIE LIQUIDITÄT OPTIMIEREN

Ein effektives Controlling stellt unter anderem auf eine Verbesserung der Liquidität ab. Im Bereich „Forderungen und Umsätze“ bieten sich dafür die folgenden Maßnahmen an:

- Vermeidung gerechtfertigter Rechnungskürzungen durch vollständige und qualitativ einwandfreie Erbringung vereinbarter Leistungen.
- Vermeidung ungerechtfertigter Rechnungskürzungen durch Dokumentation und schriftliche Bestätigung des vereinbarten Leistungsumfanges einschließlich der Zahlungsbedingungen.
- Rechnungsstellung sofort nach Erbringung der vereinbarten Leistung.
- Vermeidung von hohen Erlösschmälerungen durch Boni, Skonti, Rabatte.

- Vereinbarung von Kundenanzahlungen (z. B. bei Auftragsbestätigung oder Teillieferung).
- Vermeidung von Forderungsausfällen durch Bonitätsprüfung oder Forderungsausfallversicherung.
- Forderungsverkauf/Factoring.
- Überprüfung der Skontofristen.
- Systematischer Abgleich von gewähltem und tatsächlich in Anspruch genommenem Zahlungsziel, ggf. unverzügliche Mahnung/Zahlungserinnerung bei Überschreiten des Zahlungsziels.
- Forderungseinzug durch Lastschriftverfahren.

Quelle: Klett/Amen/Klein/Pivernetz: Controlling in kleinen und mittleren Unternehmen

spielsweise um die Forderungsbestände, also die Debitoren, gekürzt werden, da diese Geldmittel beim Unternehmen ja noch nicht eingegangen sind. Je größer der vom Betriebsergebnis abzuziehende Debitorenbestand ist, desto geringer wird der Cash Flow und damit auch der Bonus für die Direktoren ausfallen, der sich nach einem bestimmten Prozentsatz des Cash Flow bemisst. Konsequenz: Die Leiter der einzelnen Hotels sind selbst an einer Verbesserung des Zahlungsverhaltens ihrer Kunden interessiert (siehe Kasten zu den möglichen Maßnahmen), da dies ja ihren Bonus erhöht. Das Gleiche gilt für die Optimierung der Lagerbestände. Geringere Lager binden weniger Kapital und schmälern dementsprechend weniger stärker den Cash Flow. Der zweite Bonus, den die Derag ihren Direktoren gewährt, berücksichtigt darü-

ber hinaus die Rentabilität von Investitionsvorhaben gemessen an ihren Finanzierungskosten. Entscheidende Größe ist hier der Cash Flow nach Abzug der Tilgungen und Darlehenszinsen. Will heißen: Je mehr die Investition in den Folgejahren zu einer über Zins und Tilgung hinausgehenden Ergebnisverbesserung beiträgt, desto mehr profitieren die Hotelmanager von ihrer zweiten Zusatzvergütung. Weinzierl bringt dies auf den Punkt: „Gewissermaßen werden die leitenden Mitarbeiter genauso behandelt, als wären sie eigenverantwortliche Unternehmer – mit allen Licht- und Schattenseiten.“

Das Unternehmen als Ganzes gerät bei diesem Mehrwert-System dennoch nicht aus dem Blickfeld. Bei aller individuellen Entscheidungsbefugnis sind die Direktoren gehalten, in der Logik der ganzen Hotelkette zu denken und so die strategische Grundausrichtung des Unternehmens zu stützen. Derag bietet zu diesem Zweck laufend Schulungen an, die allerdings auf freiwilliger Basis und nur gegen Bezahlung abgerufen werden. Das Denken in Kosten-

und Nutzenkategorien steht nämlich auch hier im Vordergrund. „In unserer Zentrale hat der Markt Einzug gehalten“, sagt Schlereth. Dem entsprechend wurden auch organisatorische Veränderungen vorgenommen. Firmeneinheiten wie Werbung und Verkaufsförderung, das Marketing oder die Aus- und Weiterbildung treten heute in Form profitorientierter „Zentral-Shops“ gegenüber den einzelnen Hotels als Unternehmer auf, die ihre Leistungen bei Bedarf gegen Zahlung anbieten. Das weckt einerseits das Kostenbewusstsein bei den einzelnen Mitgliedern der Kette und ermöglicht die klare Zuordnung der Gemeinkosten. Andererseits aber wird auch in den Zentral-Shops die Verantwortung und das eigenständige Handeln gefördert. Mit anderen Worten: Der in das Unternehmen eingebrachte Marktautomatismus fördert quasi per se ein optimales Controlling.

Die Basis dafür bilden die genannten detaillierten Cash Flow- und Deckungsbeitragsrechnungen, die laufend auf Planabweichungen überprüft werden und in der Folge dann wieder zu Verbesserungen führen. „Dieses System funktioniert nicht nur innerhalb einer Hotelkette, sondern ist ähnlich und individuell angepasst auch auf die Organisation anderer mittelständischer Unternehmen zu übertragen“, sagt Berater Weinzierl. Die Orientierung an einem optimierten Cash Flow ist dabei ebenso wichtig wie die Einbeziehung aller verantwortlichen Mitarbeiter. Diese sollten über alle wichtigen, die einzelnen Firmen-



Cash Flow als Basis für Sondervergütungen:
Max Schlereth

bereiche übergreifenden Informationen verfügen und sich so über die Konsequenzen ihres Handelns im Klaren sein. Im Erfolgsfall verstärken Bonus-systeme wie bei Derag den positiven Trend, aber auch ganz einfach ein ausgesprochenes Lob kann letztlich fördernd für das Wachstum wirken. Der Instinkt des Unternehmers ist dabei allemal weiterhin gefragt. Nur dass er sich eben anhand eines tief in die einzelnen Firmenbereiche greifenden



Hochwertige Kunststoffkisten

- gleiche Grundabmessung 60 x 40 cm.
- Die Kisten sind stapelbar.
- Es sind durchbrochene (Gitter) und geschlossene Kisten lieferbar.

Höhenmaße	
42 cm	10,75 DM
32 cm	9,80 DM
27 cm	9,30 DM
22 cm	9,15 DM
17 cm	8,45 DM
12 cm	7,90 DM
7,5 cm	7,40 DM



Tel. 0 80 53/30 78-0
Fax. 0 80 53/30 78-28
www.Auerdirect.de

MOTIVATION DER MITARBEITER FÖRdert UNTERNEHMERISCHES HANDELN

Das Bonus-System von Derag basiert auf dem Cash Flow und berücksichtigt damit die Wirtschaftlichkeit von Investitionen ebenso wie ein effektives Cash-Management.

Beispiel für die Cash Flow- und Bonusberechnung:

Operatives Betriebsergebnis

± Veränderung Debitoren

± Veränderung Lager

± Veränderung Kreditoren

= Cash Flow I

- Mindestabführung (Kapitalkosten)

= Cash Flow II

ein bestimmter %-Satz davon

= Bonus I für Mitarbeiter

- Erhaltungsinvestitionen

- Aufwertungsinvestitionen

- Erweiterungsinvestitionen

= Cash Flow III

+ Darlehensaufnahme

- Tilgung

- Darlehenszinsen

= Cash Flow IV

ein bestimmter %-Satz davon =

Bonus II für Mitarbeiter

Quelle: Derag/ Weinzierl

Controllings auf informativeres Datenmaterial stützen kann. Eine detaillierte Kosten- und Leistungsrechnung jedenfalls lohnt sich unterm Strich allemal. Denn sie

- dient angesichts der künftig mehr und mehr an Ratings gebundenen Kreditvergaben der Banken als Nachweis für die Leistungsstärke des Unternehmens;
- stärkt das Kostenbewusstsein und gleichzeitig die Motivation der Mitarbeiter;
- zeigt Schwachstellen im Unternehmen auf und verdeutlicht die Ansatzpunkte zu Verbesserungen;
- ermöglicht eine optimale Preiskalkulation und
- schafft die Basis für die Steuerung des weiteren Wachstums.

Nur allzu häufig vernachlässigt wird gerade bei mittelständischen Unternehmen heute noch die langfristige, auf mehrere Jahre ausgerichtete Planung. „Im Rahmen eines solchen strategischen Controllings muss die unternehmerische Vision und deren Umsetzung laufend neu durchdacht und den sich ändernden Bedingungen angepasst werden“, sagt Hans Hinterhuber, Professor am Institut für Unternehmensführung in Innsbruck. Bei der langfristigen Planung geht es – anders als beim operativen Controlling – weniger um die Erstellung und Analyse von Ergebnisrechnungen, sondern vielmehr um die inhaltliche Festlegung von Strategien. Im Mittelpunkt muss dabei nach Hinterhubers Überzeugung die Kun-

denentwicklung stehen, denn ohne Kunden gibt es kein Unternehmen und keinen Unternehmenserfolg. Die Mitarbeiter lassen sich auch hier durch gezielte Fragestellungen in ein funktionierendes Controlling-System einbinden. So muss stets aufs Neue exakt definiert werden

- durch welche Merkmale die Kunden und Kundengruppen der Firma definiert sind;
- welche Kunden und Gruppen für den größten Teil des gesamten Deckungsbeitrags stehen und
- welchen „Mehrwert“ das Unternehmen seiner Klientel bietet.

Darauf basierend wiederum wird festgelegt, mit welchen „Inhalten“ der Strategie die gewünschte Gesamtkapitalrendite erreicht werden soll.

Der Erfolg kann dann laufend durch das kurzfristige operative Controlling überprüft werden. „Im Endeffekt resultiert daraus dauerhafter Fortschritt und ein wesentlicher Beitrag zur Erfolgssteuerung eines mittelständischen Unternehmens“, ermutigt Wissenschaftler Hinterhuber. Norbert Hofmann

IHK-INFO

Projekt-Controlling

Erfolg und Transparenz im Dienstleistungs- und Projektgeschäft

Termin:

Dienstag 18. September 2001

Nähere Informationen:

Thomas Kölbl Telefon: 0 80 63-91-251

E-Mail: koelbl@muenchen.ik.de

Die größte Konsumgütermesse
im Herbst. Tendence.



Tendence

Internationale Frankfurter Messe, 24. – 28.8.2001

Das größte Angebot im Herbst gibt es auf der Tendence. In den Bereichen Domus & Gallery, Tavola & Cucina und Präsent & Carat finden Händler die entscheidenden Produkte, Trends und Geschäftspartner für ihren Erfolg. Mehr zur Tendence unter Tel. (0 69) 75 75-0, Fax (0 69) 75 75-67 55 tendence@messefrankfurt.com www.tendence.messefrankfurt.com Für Fachbesucher.