

MMag.<sup>a</sup> Ines Hofmann

# Risikomanagement und Controlling

11

## Wirtschaft – Recht – Mitbestimmung



# Risikomanagement und Controlling

MMag.<sup>a</sup> Ines Hofmann

# Risikomanagement und Controlling

**VOGB**



ÖSTERREICH

Dieses Skriptum ist für die Verwendung im Rahmen der Bildungsarbeit des Österreichischen Gewerkschaftsbundes, der Gewerkschaften und der Kammern für Arbeiter und Angestellte bestimmt.

## Zeichenerklärung



Hinweise



Beispiele



Zitate

Stand: November 2016

Impressum:

Layout/Grafik: Walter Schauer, Dietmar Kreuzberger

Layoutentwurf/Umschlaggestaltung: Kurt Schmidt

Medieninhaber: Verlag des ÖGB GmbH, Wien

© 2016 by Verlag des Österreichischen Gewerkschaftsbundes GmbH, Wien

Herstellung: Verlag des ÖGB GmbH, Wien

Verlags- und Herstellungsort: Wien

Printed in Austria

Risikomanagement	6
Controlling	22
SWOT-Analyse	26
Lebenszyklusanalyse	30
Portfolio-Konzept	34
ABC-Analyse	38
GAP-Analyse	40
Strategische Bilanz	42
Investitionscontrolling	44
Kostenrechnung	46
Kennzahlen	48
Benchmarking	50
Budgetierung	54
Value-based Management	58
Balanced Scorecard	62

# 1 Risikomanagement

Dynamische Umwelten und zunehmende Komplexität zwingen Unternehmen vermehrt, die damit einhergehenden Risiken zu managen und ihre Ziele laufend zu überprüfen und anzupassen. Durch **Frühwarnsysteme** sollen Risiken – aber auch Chancen – und ihre Auswirkungen auf das Unternehmen frühzeitig erkannt und dadurch Handlungsspielräume für strategische Maßnahmen gewonnen werden. Somit steigt das Erfordernis weiter an, ein entsprechend wirksames Risikomanagementsystem und zielgerichtetes Controlling im Unternehmen einzurichten. Gleichzeitig bedarf es für eine zukunftsorientierte Überwachung im Aufsichtsrat – neben dem entsprechenden Zeitbudget und dem Willen, sich auch mit negativen Entwicklungen und Szenarien im Aufsichtsrat ernsthaft auseinanderzusetzen – **dem Verständnis der entsprechenden Analyse-, Planungs- und Überwachungsinstrumente** (wie SWOT-Analyse, Portfolioanalyse, ABC-Analyse, Deckungsbeitragsrechnung, Balanced Scorecard usw.). Das vorliegende Skriptum soll eine Einführung dazu geben. Da den strategischen Controllinginstrumenten in der Praxis meist zu wenig Beachtung geschenkt wird – obwohl in „Zeiten wie diesen“ wichtiger denn je – werden diese im Folgenden bewusst ausführlicher dargestellt.



**Im Chinesischen sind die Schriftzeichen für Risiko und Chance identisch.**

## Die Welt des Risikos

Unternehmerisches Handeln ist mehr oder weniger immer mit gewissen Risiken verbunden. Der Begriff Risiko wird dabei mit unterschiedlichsten Bedeutungen assoziiert. Die Definitionen reichen von „Gefahr einer Fehlabweichung“ bis hin zur mathematischen Definition, dass „Risiko = Eintrittswahrscheinlichkeit x Schadensausmaß“ ist. Allerdings muss eine Fehlabweichung nicht zwangsläufig negativ sein, es kann auch besser laufen als geplant und somit zu einer positiven Abweichung (Chance) kommen.



Risiken sind somit Bestandteil der Geschäftstätigkeit jedes Unternehmers, mit denen er sich auch aktiv auseinandersetzen sollte. Eine wesentliche Voraussetzung hierfür ist die Kenntnis der Risiken. Dazu muss ein Risikoinventar erstellt werden, aus dem die Größe des Risikos und die grobe Einschätzung der Wahrscheinlichkeit des Schadenseintritts ersichtlich wird. Es genügt aber nicht, die unternehmerischen Risiken nur zu analysieren. In der Folge müssen geeignete Maßnahmen getroffen werden, die **Risikosituation** zu **optimieren**. Da auch Risiken ständigen Änderungen unterworfen sind, ist eine kontinuierliche Überwachung der wesentlichsten Risiken notwendig. Diese Prozessschritte bestehend aus Risikoidentifikation, -bewertung, -steuerung und -controlling sind Aufgabe des Risk-Managements.

# 1 Risikomanagement

## **Wer muss ein Risikomanagementsystem betreiben?**

Von Seiten der Gesetzgebung bestehen für Unternehmen in Österreich indirekte Verpflichtungen, ein angemessenes Risikomanagementsystem zu installieren und zu betreiben. Aus den § 347 UGB, § 25(1) GmbHG, § 70 (1) AktG wird für Unternehmen eine **allgemeine Behandlung von Risiken** vorgegeben. Daraus ergibt sich für die Unternehmensleitung die Verpflichtung zur Leitung des Unternehmens mit der Sorgfalt eines ordentlichen Unternehmers im Interesse der Eigentümer, der ArbeitnehmerInnen und der Öffentlichkeit. Für Kapitalgesellschaften wird in den §§ 22 (1) 1 GmbHG und 82 AktG explizit die Führung eines den Anforderungen des Unternehmens entsprechenden internen Kontrollsystems gefordert. Aufgrund der unmittelbaren Zusammengehörigkeit von internen Kontrollsystemen und dem Risikomanagement kann auch hieraus eine Verpflichtung für die Behandlung von Unternehmensrisiken und der Führung eines angemessenen Risikomanagements abgeleitet werden.

Die jüngste Bestimmung in Hinblick auf Risikomanagementsysteme findet sich im **Unternehmensrechtsänderungsgesetz 2008 (URÄG 2008)**. Seither wird den Aufsichtsorganen von Kapitalgesellschaften (insbesondere dem Prüfungsausschuss) ausdrücklich die Überwachung der Wirksamkeit des Risikomanagementsystems der Gesellschaft aufgetragen. In den erläuternden Bemerkungen zum URÄG 2008 wird auf die Prinzipien von COSO verwiesen. Diese stellen ein international anerkanntes Konzept zur Ausgestaltung von Risikomanagementsystemen dar. Darüber hinaus haben kapitalmarktorientierte Gesellschaften im Lagebericht die wichtigsten Merkmale des internen Kontroll- und Risikomanagementsystems im Hinblick auf den Rechnungslegungsprozess zu beschreiben.

Die gesetzlichen Bestimmungen hinsichtlich der Einrichtung eines Risikomanagementsystems beziehen sich zwar nur auf Kapitalgesellschaften, die Ausstrahlungswirkung macht auch vor mittelständischen Unternehmen nicht Halt. Besonders deshalb, weil Risiken und Risikomanagement auch **Bestandteil des Ratings bzw. der veränderten Kreditvergabepaxis von Banken** infolge der Basel-II-Bestimmungen sind. Weitere Bestimmungen zum Risikomanagement sind im österreichischen Corporate-Governance-Kodex verankert. Dieser enthält Leitlinien für verantwortungsvolle Unternehmensführung und -kontrolle



und richtet sich vorrangig an börsennotierte Unternehmen, soll aber auch als Empfehlung für nicht börsennotierte Aktiengesellschaften gelten. Die bedeutendsten Regeln zum Risikomanagement sind die Regel 9, die den Vorstand letztendlich zur Einrichtung eines Risikomanagements verpflichtet und die Regel 69, die eine Beschreibung der Risiken im Konzernlagebericht verlangt.

### Risiken identifizieren

Im Rahmen der Risikoidentifikation werden in der Regel alle relevanten – aktuellen und potenziellen – Risiken,

**Risiken, die man nicht kennt,  
kann man nicht steuern.**

die im Zusammenhang mit der Unternehmenstätigkeit stehen, erhoben und kategorisiert. Dieser Vorgang sollte mindestens einmal im Jahr durchgeführt werden. Abhängig von der Komplexität des Unternehmens kann der Prozess top-down, dh ausschließlich durch das Top-Management des Unternehmens oder bottom-up, dh unter Einbindung weiterer Hierarchieebenen erfolgen. Die **Identifizierung von Risiken** erfolgt vor allem **auf der Basis der vorhandenen Planungs- und Berichtssysteme** (zB Produktions- und Absatzpläne). Sie erfordert aber zusätzliche Instrumente wie Benchmarks, Risikochecklisten, MitarbeiterInnenbefragungen oder Risikoworkshops. Weiters werden Betriebsbegehungen durchgeführt und dokumentierte Geschäftsabläufe wie Vertragsbeziehungen zu Zulieferern und Kunden analysiert. Empfehlenswert ist, die Risikensammlung im Team zu machen, denn die Wahrnehmung der Gruppe ist immer breiter als die des Einzelnen. Die Informationsbeschaffung ist eine der schwierigsten Phasen im gesamten Risikomanagementprozess. Die eigentliche Schwierigkeit liegt weniger in der technischen Durchführung, sondern in der Bereitschaft, unangenehme Tatsachen in die Augen zu sehen und sich offen damit auseinanderzusetzen. Entscheidend ist das Unternehmensklima: Darf man, ohne seinem Ruf zu schaden, offen über Unsicherheiten, Risiken und Gefahren sprechen, oder herrscht eine Kultur des „positiven Denkens“ (sprich Selbstbetrugs) und realitätsabgelöster Wir-schaffen-das-Parolen?

### Risikoarten

Risiken können nach vielfältigen Kriterien systematisiert werden. So lassen sich strategische und operative Unternehmensrisiken unterscheiden. Operative Risi-

# 1 Risikomanagement

ken sind kurzfristiger Natur und kennzeichnen Verlustgefahren in Teilbereichen unternehmerischen Handelns. **Strategische Risiken** hingegen umfassen mögliche **Gefahren** für den Unternehmensbestand als Ganzes oder wesentlicher Unternehmensteile.

- » Das Marktrisiko enthält Gefahren, die sich aus der Geschäftstätigkeit des Unternehmens am Absatz-, Beschaffungs- oder Arbeitsmarkt ergeben. Das können z.B. Konjunkturschwankungen, Änderungen im Verbraucherverhalten, Preisverfall, Modeeinflüsse, Aktivitäten der Konkurrenz, Standortveränderungen oder Veränderungen der KäuferInnenströme sein.
- » Das Kreditrisiko oder Ausfallrisiko besteht darin, dass eigene Forderungen nicht mehr einbringlich sind, oder man mit langen Zahlungszielen der Kunden zu kämpfen hat. Dieses Risiko ist, abhängig von der Qualität der Kunden, häufig nicht zu unterschätzen. Vor allem im Bereich Zulieferer, wenn der Zahlrhythmus von Großkunden die eigene Liquidität bestimmt, oder im Handwerksbereich. Hier können Zahlungsausfälle oder unberechtigte Rechnungskürzungen existenzgefährdend sein.
- » Unternehmen, die im Ausland Geschäfte tätigen, Geld anlegen oder ausleihen, haben, wenn diese Geschäfte nicht in Euro erfolgen, ein Fremdwährungsrisiko. Das Fremdwährungsrisiko besteht darin, dass sich der Kurs der Fremdwährung gegenüber dem Euro verändert, und zwar zwischen Kauf und späterer Zahlung.
- » Zinsrisiken bestehen immer dann, wenn fixe oder variable Zinsen vereinbart werden. Diese Risiken bestehen sowohl bei Bankguthaben als auch bei Bankverbindlichkeiten. Insbesondere sind dies die variablen Zinsen, die im Zeitpunkt der Kreditaufnahme durchaus moderat sind, aber in der Folge enorm steigen können.
- » Das Rechtsrisiko wird dadurch umrissen, dass Geschäfte möglicherweise rechtlich nicht durchsetzbar oder vertraglich nicht korrekt sind. Vor allem die Gefahr der Änderung gesetzlicher Vorschriften und behördlicher Auflagen ist hier als besonderes unternehmerisches Risiko zu sehen, zum Beispiel Änderungen in der Produkthaftung, im Gewährleistungsrecht oder bei Ausfuhrbestimmungen.

- » Das Betriebsrisiko umfasst alle technischen, personellen und organisatorischen Gefahren innerhalb des eigenen Unternehmens. Welchen Einfluss hat z.B. ein Totalausfall der EDV für das Unternehmen zur Folge? Wie stark beeinträchtigt Diebstahl den Erfolg des Unternehmens? Oder was oft gravierend vor allem für mittelständische Unternehmen ist: was passiert mit dem Unternehmen, wenn der Chef oder eine Führungskraft für längere Zeit ausfällt?
- » Politische Risiken liegen vor, wenn durch politische Maßnahmen oder Entwicklungen Bestandsgefährdungen für das Unternehmen entstehen. Beispiele sind die Steuer- und Subventionspolitik eines Landes. Zu den politischen Risiken zählen auch die länderspezifischen Risiken, die für international agierende Unternehmen relevant sein könnten. Als Beispiele sind hier Bürgerkrieg, Handelsembargo oder Verbot von Kapitaltransfer zu nennen.
- » Das Liquiditätsrisiko ist das unternehmerische Risiko, aufgrund fehlender liquider Mittel seinen eigenen Zahlungsverpflichtungen nicht fristgerecht nachkommen zu können. Liegt Zahlungsunfähigkeit vor – und nicht nur eine vorübergehende Zahlungsstockung – ist der Unternehmer/die Unternehmerin verpflichtet, einen Konkursantrag zu stellen.

### **Risiken bewerten**

Die Risikobewertung basiert auf den Ergebnissen der Risikoidentifikation. Das Ergebnis der Bewertung der unternehmensindividuellen Risiken findet sich im **Risikoinventar** wieder. Die Risiken sind darin beschrieben und ihr Wirkungsmaß auf das Unternehmen bestimmt. Dabei wird die Tragweite der erkannten Risiken in Bezug auf Eintrittswahrscheinlichkeit eines Schadens und die zu erwartende Höhe des Schadens beurteilt.

Die Schadenshöhe gibt in der Regel an, in welchem Maß sich ein Risiko auf eine bestimmte Zielgröße (zB Gewinn, Liquidität) auswirkt. Die Ermittlung erfolgt mittels subjektiver Schätzungen und/oder mit Hilfe verfügbarer objektiver Informationen. Ebenso schätzt man die Eintrittswahrscheinlichkeit des Schadens ein. Durch die Multiplikation der Schadenshöhe mit der Eintrittswahrscheinlichkeit erhält man einen statistischen „Erwartungswert“, dh den durchschnittlich zu erwartenden Schaden.

# 1 Risikomanagement



*Beispiel: Möglicher Schaden 1.000 € x Eintrittswahrscheinlichkeit von 80% ergibt einen zu erwartenden Schaden von 800 €. Das ist gewissermaßen der „langjährige Mittelwert“ des Schadens, den dieses Risiko bei einer großen Zahl vergleichbarer Projekte anrichtet.*

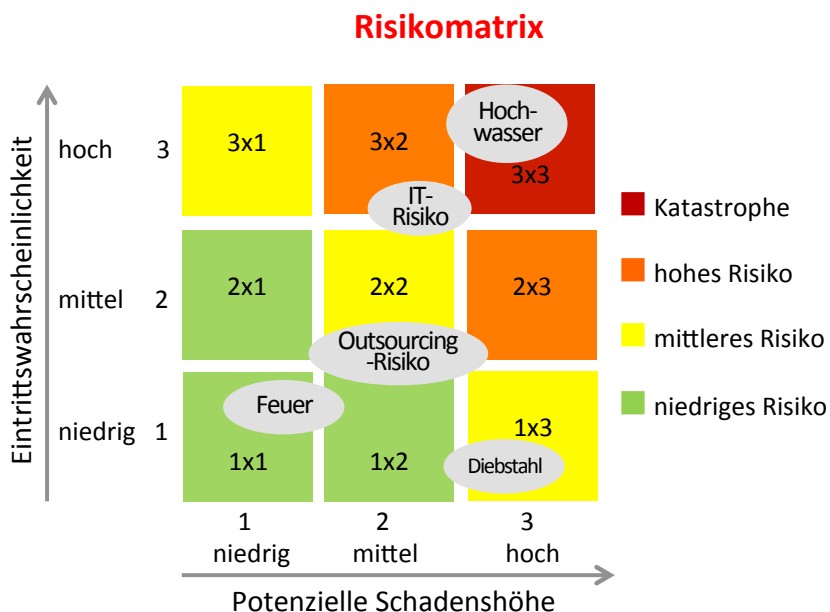
Einerseits eine sehr theoretische Größe, weil ein Risiko in der Praxis entweder eintritt oder nicht, andererseits doch eine recht nützliche Kennzahl, weil sie einen Vergleich unterschiedlichster Risiken ermöglicht. Das Problem ist nur, dass man in vielen Fällen weder die Eintrittswahrscheinlichkeit noch die zeitlichen und finanziellen Auswirkungen des Risikoeintritts so genau kennt. So sind im Hinblick auf das Schadensausmaß zwischen den Extremen „Totalverlust“ und „Schadensfreiheit“ eine Vielzahl von Zwischenstufen denkbar. In der Praxis ist nachzufragen, ob die Schadenshöhe den maximal zu erwarteten Schaden (worst case) oder einen Durchschnittswert vergangener, eingetretener Schäden darstellt.

## Risikomatrix

Für den Anfang genügt es meistens, wenn man sowohl die Eintrittswahrscheinlichkeit als auch das Schadensausmaß grob drei- oder fünfstufig klassifiziert: „niedrig – mittel – hoch“ bzw. „sehr niedrig – niedrig – mittel – hoch – sehr hoch“. Schon bei einer so groben Klassifizierung sondert sich rasch die Spreu vom Weizen. Wenn man die beiden Dimensionen in einer Risikomatrix (auch **risk map** genannt) visualisiert, werden die Risiken sichtbar, die entweder von ihren Auswirkungen oder von ihrer Eintrittswahrscheinlichkeit her (oder von beidem) besonderer Aufmerksamkeit bedürfen.



*Beispiel: In einer 3x3-Matrix wird die Schadenshöhe auf der x-Achse auf einer Skala „niedrig – mittel – hoch“ übertragen; ebenso erfolgt die Einstufung der Eintrittswahrscheinlichkeit anhand dieser dreiteiligen Skala auf der Y-Achse. Wird zB das Hochwasserrisiko als hoch eingestuft und dieser Ausprägung der Zahlenwert 3 zugeordnet und die Schadenshöhe würde hoch ausfallen (ebenso Zahlenwert von 3), so würde man zu einer Risikobewertung von  $3 \times 3 = 9$  kommen.*



Diese Abbildung des Risikorankings – verdeutlicht auch durch die Verwendung der Ampelfarben – hilft die Relevanz der einzelnen Risiken für das Unternehmen darzustellen und ermöglicht somit eine Sortierung der Risiken entsprechend ihres Gefährdungspotenzials für das Unternehmen. Durch diese Priorisierung kann man sich auf die wichtigsten relevantesten Risiken konzentrieren. Je weiter ein Einzelrisiko in der Matrix in der rechten oberen Ecke angesiedelt ist, desto dringender ist dessen Überwachung und Steuerung.

### Risikoinventar

Während die Risikomatrix einen Überblick über die Eintrittswahrscheinlichkeit und die potenzielle Schadenshöhe der Risiken gibt, sind im Risikoinventar detailliertere Informationen hinterlegt. Hier können nähere Risikobeschreibungen, die Eintrittsindikatoren, die Risikokosten, die Prioritäten für Gegenmaßnahmen, die Gegenmaßnahmen selber und die Risikoverantwortlichen (auch **risk owner** genannt) festgehalten werden. Da sich die Risikolage jederzeit ändern kann, muss das Risikoinventar regelmäßig aktualisiert werden.

# 1 Risikomanagement



## Beispiel:

Titel	Risikobeschreibung, mögliche Folgen	potenzielle Schadenshöhe	Eintrittswahrscheinlichkeit	Risikobewertung	Eintrittsindikatoren	Gegenmaßnahmen	Verantwortlicher
Stromausfall im Rechenzentrum	Für die Dauer des Stromausfalls wäre ein Zugriff auf die Daten nicht möglich. Alle Abteilungen wären betroffen.	3	2	6	Stromausfall lässt sich nicht vorab erkennen	Notstromaggregat für mind. 2 Tage	Hr. Strom, Leiter RZ
Outsourcing Komponente X	Unzureichende Qualität, Produktionsstopp von mehreren Tagen	2	1	2	Mindestens ein grober Qualitätsmangel	Eisener Lagerbestand für 1 Woche	Fr. Zich, Leiterin Produktion X
Hochwasser im Lager	Aufgrund der Standortlage ist das Lager durch Hochwasser gefährdet. Ein Großteil der Bestände wäre vernichtet.	3	3	9	Unwetterwarnung	Versicherung	Hr. Wasser, Leiter Lager

## Gesamtrisiko

Aus dem Risikoinventar kann nur abgeleitet werden, welche Risiken für sich alleine den Bestand eines Unternehmens gefährden. Um zu beurteilen, wie groß der Gesamtrisikoumfang ist und damit der Grad an Bestandsgefährdung durch die Menge aller Risiken, ist eine Risikoaggregation erforderlich. Die Zusammenfassung aller Risiken erfolgt jedoch nicht durch deren einfache Addition. Es werden die **Wirkungen von Einzelrisiken** auf die entsprechenden Posten der Gewinn- und Verlustrechnung (GuV) und/oder der Bilanz bewertet und die Wechselwirkungen zwischen den einzelnen Risikokategorien berücksichtigt. Mit Hilfe von Risikosimulationsverfahren kann dann eine repräsentativ große Anzahl möglicher Szenarien berechnet werden. Damit sind Rückschlüsse auf den

Gesamtrisikoumfang und eine realistische Bandbreite zB des Unternehmensergebnisses möglich. Die wichtigste Methode zur Risikoaggregation ist die Monte Carlo-Simulation. In unabhängigen Simulationsläufen wird zur Bestimmung des Risikos ein Geschäftsjahr mehrere Tausend Mal simuliert und die Wirkung einer zufällig eingetretenen Kombination der potenziellen Risiken auf die GuV und/oder die Bilanz bestimmt.

### **Risikoverhalten des Unternehmers**

Jedes Unternehmen hat das Ausmaß und den Umfang des Risikos zu bestimmen, welches es einzugehen bereit ist. Die Festsetzung dieses Risikoappetits (**akzeptiertes Restrisiko**) ist Aufgabe der Unternehmensleitung, der Aufsichtsorgane und der Eigentümervertreter.

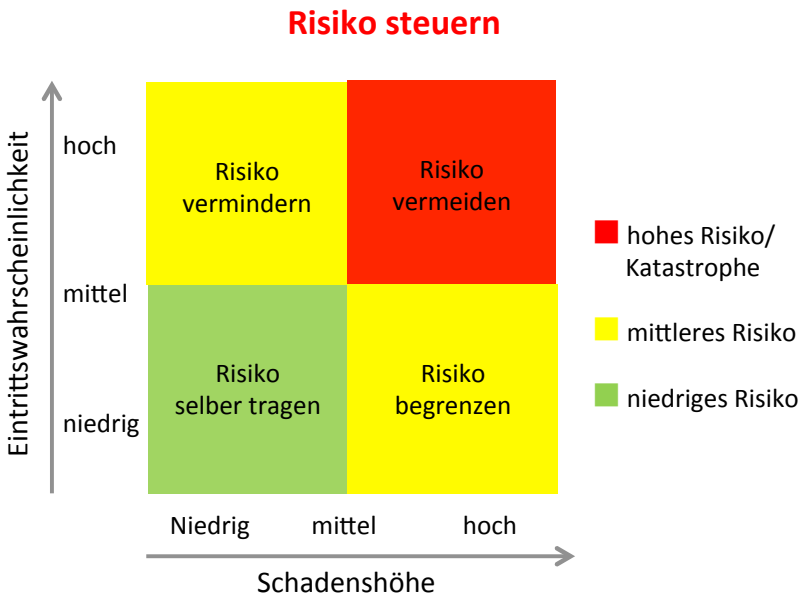
Ist ein Unternehmen risikoscheu eingestellt, so wird es bei der Wahl zwischen mehreren Alternativen stets die Alternative bevorzugen, bei der der geringstmögliche Verlust zu befürchten ist. Risikoaverse EntscheiderInnen bevorzugen also einen möglichst sicheren Gewinn, auch wenn dieser dadurch meistens kleiner ausfällt.

Ein risikofreudiges Unternehmen wird jene Möglichkeit wählen, bei der die höchstmögliche Gewinnchance zu erwarten ist. Es präferiert also einen möglichst hohen Gewinn, auch wenn dieser dadurch unsicher wird. Ist der/die Entscheidende risikoneutral, so wird er/sie möglichen Verlust und möglichen Gewinn gegeneinander abwägen und die im Durchschnitt beste Variante wählen. Die Obergrenze des Risikoappetits stellt aus Sicht des Unternehmens jedenfalls die Tatsache der Bestandsgefährdung dar.

# 1 Risikomanagement

## Risiko steuern

Auf Basis der Risikoanalyse und des Risikoverhaltens erfolgt die Risikosteuerung (auch Risikobewältigung genannt). Abhängig von der Schadensauswirkung und der Eintrittswahrscheinlichkeit stehen grundsätzlich vier Basisstrategien für das Risikohandling zur Verfügung: Risiken vermeiden, Risiken vermindern, Risiken begrenzen oder das Risiko selber tragen. Eine hohe Bedeutung hat dabei der Risikotransfer auf Dritte, insbesondere auf Versicherungen.



## Risiko vermeiden

Diese Art der Risikosteuerung ist dann sinnvoll, wenn eine hohe Eintrittswahrscheinlichkeit und eine große Schadensauswirkung vorliegen und das Risiko nicht auf ein akzeptables Ausmaß reduziert werden kann. Hier geht es darum, extrem hohe Risiken überhaupt nicht einzugehen bzw. zu beenden. Dazu gehört etwa, dass man sehr vorsichtig ist beim Eintritt in völlig neue, fremde Geschäftsfelder, von denen man (zu) wenig weiß oder die man nicht beherrscht, zB die Annahme von Aufträgen außerhalb der Kernkompetenzen.



Und kann bis hin zum Rückzug aus sehr risikobehafteten Geschäften oder Teilmärkten gehen. Oder wenn das Unternehmen, trotz völliger Ahnungslosigkeit, den Server selber reparieren möchte und das ganze System über Stunden zum Absturz bringt.

### **Risiko vermindern**

Maßnahmen der Risikominderung zielen darauf, die Eintrittswahrscheinlichkeit von Risiken zu reduzieren, zB durch Einsatz von Anti-Virensoftware und laufender Aktualisierung, durch definierte Qualitätsstandards in der Produktion, um Reklamationen mit Klagen und Schadenersatz weitestgehend auszuschließen, durch die Zusammenarbeit mit zuverlässigen Lieferanten, um die termingerechte Belieferung sicherzustellen etc. **Risikoreduzierung** besteht auch darin, Organisation, Aufgabenzuweisung und Stellvertretung so zu regeln, dass der Geschäftsbetrieb normal weiterläuft, auch wenn einzelne Akteure temporär (Urlaub, Krankheit) oder ganz (Kündigung, Tod) ausfallen. Wichtig dabei ist, das Verhältnis zwischen Aufwand und Nutzen der Maßnahme im Blick zu behalten.

### **Risiko begrenzen**

Im Gegensatz zur Risikoverminderung zielt die Risikobegrenzung darauf, die Höhe des Schadens zu verringern, der im Falle des Risikoeintritts entstehen würde. Das Paradebeispiel für eine Risikobegrenzung ist der Abschluss einer Versicherung. Diese kommt grundsätzlich bei versicherbaren Risiken in Betracht. Versichert werden sollten vor allem Risiken, die eine geringe Eintrittswahrscheinlichkeit bei einem hohen zu erwartenden Schaden aufweisen. Risiken mit einer hohen Eintrittswahrscheinlichkeit sind in der Regel mit hohen Prämien verbunden. In diesem Fall erscheinen auch Maßnahmen zur Minderung der Eintrittswahrscheinlichkeit sinnvoll, da sich damit häufig die Versicherungsprämien und -konditionen beeinflussen lassen. So werden die Prämien für eine Feuerversicherung in der Regel niedriger, wenn feuerfeste Türen installiert werden.

Da Versicherungen mittlerweile (zu) teuer geworden sind, bemühen sich Unternehmen vermehrt um Alternativen, meist durch Nutzung von Derivaten wie Terminkontrakte oder Swaps. Derivate können dabei so eingesetzt werden,

# 1 Risikomanagement

dass sie bei Eintritt des Ernstfalls einen genau gegenläufigen Effekt zum Risiko haben und damit im Idealfall den Schaden aufheben. So werden Wechselkursrisiken mit Devisentermingeschäften, Zinsrisiken mit Zinsswaps und Rohstoffpreisrisiken mit Rohstoffkaufoptionen abgesichert. Allerdings sollte nicht übersehen werden, dass der unbedachte Einsatz von derivativen Finanzinstrumenten selbst Risiken erzeugen kann. Immerhin ist es auch möglich, mit Derivaten Spekulation zu treiben, die auch zum Verlust des gesamten eingesetzten Kapitals führen kann.

## **Risiko selber tragen**

Nach Risikovermeidung, -minderung und -begrenzung bleiben immer noch genügend unternehmerische Restrisiken übrig, die vom Unternehmen allein getragen werden müssen. Das sollten idealerweise diejenigen sein, die „klein“ sind und vom Unternehmen ohne bedrohliche Beeinträchtigung getragen werden können. Voraussetzung ist, dass ein angemessenes Risikodeckungspotential vorhanden ist, zumindest mittelfristig geschaffen wird. Dies geschieht am besten in Form von Eigenkapital, Rücklagen und Liquiditätsreserven.

Es ist also für jedes Risiko zu entscheiden, welche der vier **Alternativen zur Risikosteuerung** angewendet werden soll. Dabei werden in der Regel nicht jeweils alle Möglichkeiten in Betracht kommen, in einigen Fällen dagegen auch mehrere Aktivitäten parallel eingesetzt werden. Die Entscheidung über den Umgang mit einzelnen Risiken wird letztlich vom Risikoverhalten des Unternehmens bestimmt. Ausgehend von den strategischen Zielen des Unternehmens entscheidet sich, in welchem Umfang das Unternehmen Risiken akzeptiert. Ein Unternehmen, das auf ein starkes Wachstum gerichtet ist, wird bereit sein müssen, ein höheres Risiko zu tragen als ein auf Bestandssicherung ausgerichtetes Unternehmen.

## **Risikohandbuch**

Eine vollständige Dokumentation des Risikomanagementsystems ist notwendig zur Unterstützung des Prozesses selbst, aber auch zur Messung und Sicherung der Zielerreichung. Als Basis der Dokumentation dient das Risikoinventar, welches ergänzt durch zusätzliche Informationen wie etwa Controlling-Maßnahmen das Risikohandbuch darstellt. Die Erstellung und Pflege fällt üblicher-

weise in den Aufgabenbereich des Controllings. Fehlt eine Dokumentation oder ist sie unvollständig, muss eine dauerhafte Funktionsfähigkeit des Risikomanagementsystems angezweifelt werden.

### **Risikoreporting**

Kernstück der prozessabhängigen Risikokontrolle bildet das Risikoberichtssystem. Im Rahmen des Risikoreportings wird über die Risiken, Maßnahmen zur Risikobewältigung und wesentliche Veränderungen der Risikolandschaft berichtet. Interne Risikoberichte sind frei gestaltbar und richten sich primär an Vorstand, Aufsichtsrat und Bereichsleitung. Die externe **Risikoberichterstattung** ist adressiert an Shareholder, Analysten, WirtschaftsprüferInnen und die interessierte Öffentlichkeit. Wesentliches Instrument der externen Berichterstattung ist der veröffentlichte Jahresabschluss. Für österreichische Unternehmen besteht die explizite Pflicht zur Risikoberichterstattung im Lagebericht. Ebenso enthält der **Corporate-Governance-Bericht**, der für börsennotierte Unternehmen relevant ist, Regeln zur Berichterstattung im Konzernlagebericht über Risiken und die eingesetzten Risikomanagementinstrumente. Zusätzlich ist bei diesen Unternehmen bei kursrelevanten Informationen eine Ad-hoc-Meldung vorzunehmen.

Ein Blick in die externe Berichtspraxis zeigt allerdings, dass die Unternehmen vor allem Einzelrisiken verbal beschreiben, während so bedeutende Themen wie zahlenmäßige Bewertung von Risiken, die Gesamtrisikoposition des Unternehmens und vor allem auch die Integration in die Frühwarnsysteme zu kurz kommen. Möglicherweise verfügen Unternehmen, die nicht fundiert über ihre Risiken berichten, auch nicht über gut ausgebaute Risikomanagementsysteme.

### **Wer überwacht das Risikomanagement?**

Um eine Risikoüberwachung zu ermöglichen, müssen die entsprechenden Organisationsstrukturen geschaffen werden. Die **Geschäftsführung** trägt die **Gesamtverantwortung** für das Risikomanagementsystem. Das zentrale Risikocontrolling koordiniert die Risikomanagement-Aktivitäten, übernimmt die Überwachung aller Risikoarten und berichtet an das Management. Ferner unterstützt der Risikocontroller mit Analysen und Berichten die Risikoverant-

# 1 Risikomanagement

## Organisation Risk-Management



wortlichen (risk owner) bei der Steuerung ihrer Risiken. Die interne Revision (eine vom operativen Geschäft unabhängige Kontrollinstanz im Unternehmen) überprüft die Risikoverantwortlichen, den Risikomanagementprozess und das Risikocontrolling hinsichtlich Zielerreichung sowie Wirksamkeit und Effizienz der Risikosteuerungsmaßnahmen.

Weiters haben der Aufsichtsrat bzw der Prüfungsausschuss die Wirksamkeit des Risikomanagements zu überwachen. Zur Wahrnehmung ihrer Aufgabe sollten sich die ArbeitnehmervertreterInnen im Aufsichtsrat in regelmäßigen Abständen von der Geschäftsführung berichten lassen.

Der Wirtschaftsprüfer berücksichtigt das im Unternehmen eingesetzte Risikomanagement im Zusammenhang mit der Jahresabschlussprüfung. Bei börsennotierten Unternehmen hat der Abschlussprüfer/die Abschlussprüferin die Funktionsfähigkeit des Risikomanagements zu beurteilen und dem Vorstand darüber zu berichten. Die Prüfung ist demzufolge vorerst nur eine Systemprüfung und keine inhaltliche Prüfung der Geschäftsführung.

### **Mögliche Fragen des Betriebsrats an die Geschäftsführung:**

- » Ist ein Risikomanagementsystem eingerichtet?
- » Existiert ein Risikoinventar?
- » Werden die Ursachen der Risiken erforscht?
- » Sind die Risiken mit Geldeinheiten bewertet und wurde eine Eintrittswahrscheinlichkeit ermittelt?
- » Wie erfolgt eine regelmäßige und systematische Neubeurteilung der wesentlichen Geschäftsrisiken, verbunden mit einer stufengerechten Information über die eingeleiteten Maßnahmen?
- » Hat die Unternehmensleitung die Ergebnisse der internen Revision und des Abschlussprüfers/der Abschlussprüferin mit diesen diskutiert und eventuell festgestellte Schwächen im Risikomanagement und diesbezügliche Verbesserungsvorschläge in ihrem Maßnahmenkatalog berücksichtigt?
- » Wie wird über das System im Aufsichtsrat berichtet?
- » Wie wird der Aufsichtsrat über riskante Geschäfte informiert? Gibt es einen Katalog zustimmungspflichtiger Geschäfte, nach dem besonders riskante Geschäfte der Zustimmung des Aufsichtsrats bedürfen?
- » Werden die Kosten der Kontrollmaßnahmen – unter Berücksichtigung eines nachhaltigen Nutzens – im Verhältnis zum Risiko beurteilt?
- » Wie erfolgt die Dokumentation des Überwachungssystems? Sind die Anforderungen (Methode, Umfang, Detaillierungsgrad) an die Dokumentation der Prozesse und Kontrollen klar definiert? Gibt es ein Risikohandbuch?

## 2 Controlling

Unter dem **Begriff Controlling** wird üblicherweise ein System der Führungsunterstützung verstanden, bei welchem der Controller das Management beim Finden, Verfolgen und Verwirklichen von Zielen unterstützt. Der Controllingbegriff wird oft mit „Kontrolle“ gleichgesetzt. Das ist falsch. „To control“ heißt eher „lenken, leiten“ und weniger „kontrollieren“. Controlling geht weit über Kontrolle hinaus. Im Prozess der Zielfindung, Zielbeschreibung und Zielkontrolle übernimmt Controlling wichtige Planungs-, Steuerungs-, Kontroll- und Informationsaufgaben.

Oder mit anderen Worten:

Ein Unternehmen ist wie ein Schiff, das sicher im „Hafen des Gewinns“ ankommen will. Der Kapitän (Geschäftsführer) braucht

**Der Controller  
als Lotse im Unternehmen**

dabei einen Lotsen zur Unterstützung, der die Gewässer kennt und die Klippen und Untiefen umsteuern kann. Der Lotse sagt dem Kapitän, wo es langgeht. Befehle aber gibt der Kapitän. Der Controller ist der ökonomische Lotse im Unternehmen, der dem Kapitän und der Mannschaft hilft, das Unternehmensschiff auf Kurs zu halten. In Kleinunternehmen ist Controlling „Chefsache“.

### **Strategisches und operatives Controlling**

Das Management steht grundsätzlich vor einer zweifachen Führungsaufgabe. Einerseits sind die Voraussetzungen zu schaffen, dass ein Unternehmen erfolgreich agieren kann, dh es sind die Erfolgspotentiale zu schaffen und zu erhalten (= strategische Unternehmensführung). Wichtige Potentiale sind ausgebildete MitarbeiterInnen, kostengünstige Produktion, gute Einkaufsqualität, entscheidungskräftiges Management, Zugang zu Finanzmittel, Image, Patente, Kontakte zu Behörden, Technologie und konkurrenzfähige Preise. Diese sind in der Regel schwer in Geldeinheiten zu bewerten. Andererseits sind diese Potentiale durch ständige rentabilitätsmäßige Durchleuchtung des Unternehmens, durch Offenlegung von Schwachstellen und Verbesserung der Effizienz bestmöglich zu nutzen (= operative Unternehmensführung). Diese **zweifache Führungsaufgabe** bedeutet für das Controlling ebenfalls eine zweifache Aufgabe, was zur Bildung von zwei großen Controllingbereichen mit unterschiedlichen Aufgaben führte: strategisches Controlling und operatives Controlling.

Strategisches Controlling ist überlebensorientiert und stellt sich die Frage, ob man die richtigen Dinge tut. Zu den wichtigsten strategischen Instrumenten gehören die SWOT-Analyse, die Lebenszyklusanalyse, die Portfolioanalyse, die GAP-Analyse und die strategische Bilanz. Eine häufige Darstellungsform ist das Portfolio.

**Strategisches Controlling:  
Die richtigen Dinge tun!**

Das operative Controlling ist gewinnorientiert und beschäftigt sich damit, die Dinge richtig zu tun. Es hantiert mit kurzfristigen Rechenverfahren und quantifiziert. Es ist dem Rechnungswesen nahe.

Zu den operativen Instrumenten zählen insbesondere die bekannten Instrumente wie Kostenrechnung, Abweichungsanalysen, Kennzahlensysteme und Budgetierung.

**Operatives Controlling:  
Die Dinge richtig tun!**

Die Grenzen zwischen strategischem und operativem Controlling sind fließend. Wesentlich ist, dass der Controller beide Aspekte berücksichtigt und die Umsetzung von Strategien in konkrete Maßnahmen funktioniert.

Übersicht	strategisches Controlling	operatives Controlling
Ziele	Erfolgsfaktoren zur langfristigen Existenzsicherung (zB Know-how, Innovationsfähigkeit) Verbale Zielsetzung mit wenigen konkreten Festlegungen	Monetäre Ziele (Gewinn, Liquidität), Zielsetzung mit konkreten Zahlen und konkreten Festlegungen
Zeithorizont	3 – 5 Jahre oder darüber	begrenzt (meist 1 Jahr)

# 2 Controlling

Übersicht	strategisches Controlling	operatives Controlling
Instrumente	Lebenszyklusanalyse Erfahrungskurven-Konzept Portfolioanalyse GAP-Analyse Strategische Bilanz Potenzialanalyse SWOT-Analyse Benchmarking ABC-Analysen Abweichungsanalysen	Kostenrechnung Investitionsrechnung Budgetierung Kennzahlensysteme Abweichungsanalysen

## Einordnung des Controlling in die Unternehmensorganisation

Controlling kann innerhalb des Unternehmens zentral, dezentral oder als Mischform (Matrixorganisation) eingebettet sein. Eine zentrale Controllingorganisation ordnet den Controller der obersten Führungsspitze zu und ist damit gleichsam „Strategie“ des Unternehmens. Er ist damit von Detailproblemen unabhängig und kann Visionen umsetzen. Durch die hierarchisch hohe Stellung wird dem Zentralcontroller normalerweise schnell Akzeptanz entgegengebracht und die Koordinationsaufgabe ist leichter auszuüben. Zentrales Controlling ist zumeist in eher autoritär geführten Unternehmen anzutreffen. In einer dezentralen Controllingorganisation ist das Controlling in den Abteilungen selbst oder in Stäben zu finden und damit nicht auf eine Einzelperson konzentriert. Diese Art des Controllings betont die operative Planung und macht die Controller in den Abteilungen zu Assistenten. Dezentrales Controlling ist in eher wenig autoritär geführten Unternehmen häufig.

Ein **Controlling** einzurichten und zu nutzen ist zwar grundsätzlich **Aufgabe der Geschäftsführung**, der Aufsichtsrat sollte allerdings auch das Controlling auf seine Zweckmäßigkeit prüfen und sich insbesondere davon überzeugen, dass die eingesetzten Controllinginstrumente der Komplexität des Unternehmens ange-



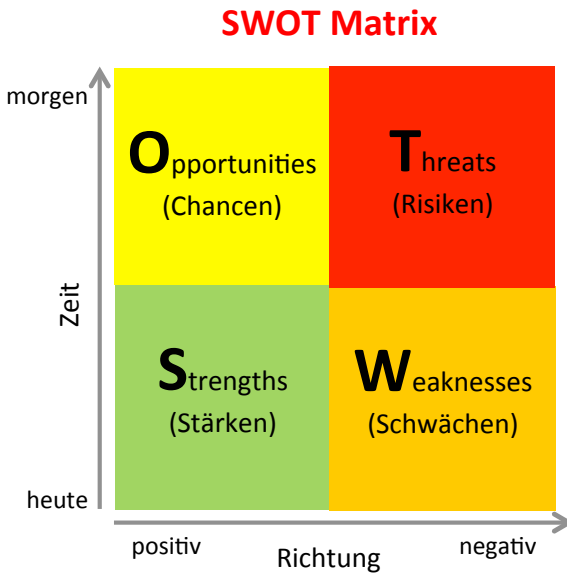
messen und zweckdienlich sind. Hier hilft ein – von unabhängiger Seite – durchgeführtes Controlling-Audit, Defizite (die es in jedem Unternehmen gibt) zu erkennen und Vorschläge für eine bessere Abdeckung der Controllinganfordernisse zu erarbeiten.

### Abgrenzung des Controlling zu verwandten Bereichen

<b>Internes Kontrollsystem (IKS)</b>	<p>Gesamtheit aller innerbetrieblichen Richtlinien und Maßnahmen, die dazu dienen, das Vermögen zu sichern, die Genauigkeit und Zuverlässigkeit der Abrechnungsdaten zu gewährleisten und die Einhaltung der vorgeschriebenen Geschäftspolitik zu unterstützen. Gemäß § 82 AktG hat der Vorstand dafür zu sorgen, dass ein IKS geführt wird. Der Aufsichtsrat hat die Einhaltung dieser Pflicht zu überwachen.</p>
<b>Interne Revision (IR)</b>	<p>Die IR ist eine direkt der Geschäftsleitung unterstellte, prozessunabhängig agierende Stabstelle. Sie prüft ua, ob das Interne Kontrollsystem und das Risikomanagementsystem funktionieren. Daher sollte die IR jedenfalls von den zu überprüfenden Bereichen organisatorisch getrennt sein.</p>
<b>Treasurying</b>	<p>„Treasurer“ bedeutet „Schatzmeister“. Er übernimmt das Finanzmanagement und ist zuständig für die Gewährleistung einer ständigen Liquidität und Anlage von Liquiditätsüberschüssen (Cash-Management)</p>

# 3 SWOT-Analyse

Die SWOT-Analyse ist das **Herzstück des strategischen Planungsprozesses** und dient zur Situationsanalyse und zur Strategieentwicklung von Unternehmen. Die Abkürzung steht für Strengths (Stärken), Weaknesses (Schwächen), Opportunities (Chancen) und Threats (Risiken). Im Rahmen einer Unternehmensanalyse werden



die Stärken und die Schwächen des Unternehmens bewusst gemacht. Stärken und Schwächen beziehen sich also auf das Unternehmen selbst. Stärken sind jene Fähigkeiten und Ressourcen, die ein Unternehmen im Vergleich zu seinem bzw. zu seinen stärksten Mitbewerber(n) auszeichnet. Typische Stärken wären beispielsweise Patente, starke

Markennamen, Kostenvorteile, Standortvorteile, Zugang zu Ressourcen oder der Zugang zum Markt. Als Schwächen wären zB unklare strategische Ausrichtung, fehlende Spezialkenntnisse, aufwändige Abläufe oder hohe Kosten zu nennen. Der zweite Teil der SWOT-Analyse deckt im Rahmen der **Umweltanalyse** die Chancen und Bedrohungen für das Unternehmen auf. Die hier wirkenden Kräfte kommen von außen und ergeben sich aus Veränderungen am Markt, in der technologischen, sozialen oder ökologischen Umwelt. Chancen sind Umweltzustände, die in einen unternehmerischen Erfolg umgesetzt werden können, wie beispielsweise durch die Erschließung neuer Märkte, Nutzung neuer Technologien, Aufhebung oder Lockerung administrativer oder ökologischer Restriktionen, Aufhebung von Handelsbarrieren. Bedrohungen bzw. Risiken können durch die Änderung von Kundenbedürfnissen, die das Unternehmen nicht erfüllen

kann, durch Wegbrechen bestehender Märkte, durch Einführung bzw Verschärfung bestehender administrativer oder ökologischer Restriktionen entstehen.

Folgende Frageliste kann beim Herausfinden der vier Perspektiven helfen.

<p><b>Chancen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>» Worin könnten Zukunftschancen liegen?</li> <li>» Was können wir ausbauen?</li> <li>» Welche Verbesserungsmöglichkeiten haben wir?</li> <li>» Welche Trends der Branche können wir nutzen?</li> <li>» Was wird in Zukunft von unserem Unternehmen (aus Kundensicht) erwartet?</li> </ul>	<p><b>Risiken</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>» In welchen Bereichen könnten Gefahren auf uns zukommen?</li> <li>» Welche Risiken könnten unsere Branche beeinflussen?</li> <li>» Welche Gefahren könnten durch unsere Konkurrenten auftreten?</li> </ul>
<p><b>Stärken</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>» Was lief bisher gut?</li> <li>» Worauf sind wir stolz?</li> <li>» Was können wir besser als andere Unternehmen/Mitbewerber?</li> <li>» Was schätzen unsere Kunden besonders an uns?</li> </ul>	<p><b>Schwächen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>» Welche Barrieren mussten wir überwinden?</li> <li>» Was machen andere Unternehmen/Mitbewerber besser?</li> <li>» In welchen Bereichen gab es häufiger Schwierigkeiten?</li> </ul>

## SWOT-Strategien

Sind Stärken und Schwächen, Chancen und Risiken identifiziert, wird nun versucht, den Nutzen aus Stärken und Chancen zu maximieren und die Verluste aus Schwächen und Risiken zu minimieren. Hierzu wird gezielt nach folgenden Kombinationen gesucht:

- » Welche Stärken passen zu welchen Chancen? (SO-Strategie bzw. Matchingstrategie)
- » Welche Stärken können genutzt werden, um Risiken abzuwehren? (ST-Strategie bzw. Neutralisierungsstrategie)
- » Wo können aus Schwächen Chancen entstehen? (WO-Strategie bzw. Umwandlungsstrategie)

# 3 SWOT-Analyse

» Wie kann man sich gegen Risiken und interne Schwächen absichern?  
(WT-Strategie bzw. Verteidigungsstrategie)


Aufgrund dieser Kombinationen müssen dann passende Strategien entwickelt und aufeinander abgestimmt werden. Hierbei handelt es sich um den anspruchsvollsten Teil des Vorgehens.


Auch der Betriebsrat kann sich zur eigenen Standortbestimmung und Strategiefindung die SWOT-Analyse zu Nutze machen. Gerade in Zeiten der schnellen Veränderungen ist es für den Betriebsrat sehr wichtig, Chancen und Bedrohungen zu erkennen.


<b>SWOT Strategien</b>	<b>O</b> pportunities (Chancen)	<b>T</b> hreats (Risiken)
<b>S</b> trengths (Stärken)	SO-Strategien: Verfolgen von Chancen, die gut zu den Stärken passen. (Matching-Strategie)	ST-Strategien: Stärken nutzen, um Risiken abzuwehren. (Neutralisierungs-Strategie)
<b>W</b> eaknesses (Schwächen)	WO-Strategien: Schwächen überwinden, um in Chancen umzuwandeln. (Umwandlungs-Strategie)	WT-Strategien: sich gegen Risiken und internen Schwächen absichern. (Verteidigungs-Strategie)

# SKRIPTEN ÜBERSICHT



SOZIALRECHT		
<b>SR-1</b>	Grundbegriffe des Sozialrechts	
<b>SR-2</b>	Sozialpolitik im internationalen Vergleich	
<b>SR-3</b>	Sozialversicherung – Beitragsrecht	
<b>SR-4</b>	Pensionsversicherung I: Allgemeiner Teil	
<b>SR-5</b>	Pensionsversicherung II: Leistungsrecht	
<b>SR-6</b>	Pensionsversicherung III: Pensionshöhe	
<b>SR-7</b>	Krankenversicherung I: Allgemeiner Teil	
<b>SR-8</b>	Krankenversicherung II: Leistungsrecht	
<b>SR-9</b>	Unfallversicherung	
<b>SR-10</b>	Arbeitslosenversicherung I: Allgemeiner Teil	
<b>SR-11</b>	Arbeitslosenversicherung II: Leistungsrecht	
<b>SR-12</b>	Insolvenz-Entgeltssicherung	
<b>SR-13</b>	Finanzierung des Sozialstaates	
<b>SR-14</b>	Pflege und Betreuung	
<b>SR-15</b>	Bedarfsorientierte Mindestsicherung	
Die einzelnen Skripten werden laufend aktualisiert.		

ARBEITSRECHT		
<b>AR-1</b>	Kollektive Rechtsgestaltung	
<b>AR-2A</b>	Betriebliche Interessenvertretung	
<b>AR-2B</b>	Mitbestimmungsrechte des Betriebsrates	
<b>AR-2C</b>	Rechtstellung des Betriebsrates	
<b>AR-3</b>	Arbeitsvertrag	
<b>AR-4</b>	Arbeitszeit	
<b>AR-5</b>	Urlaubsrecht	
<b>AR-6</b>	Entgeltfortzahlung im Krankheitsfall	
<b>AR-7</b>	Gleichbehandlung im Arbeitsrecht	
<b>AR-8A</b>	ArbeitnehmerInnenschutz I: Überbetrieblicher ArbeitnehmerInnenschutz	
<b>AR-8B</b>	ArbeitnehmerInnenschutz II: Innerbetrieblicher ArbeitnehmerInnenschutz	
<b>AR-9</b>	Beendigung des Arbeitsverhältnisses	
<b>AR-10</b>	Arbeitskräfteüberlassung	
<b>AR-11</b>	Betriebsvereinbarung	
<b>AR-12</b>	Lohn(Gehalts)exekution	
<b>AR-13</b>	Berufsausbildung	
<b>AR-14</b>	Wichtiges aus dem Angestelltenrecht	
<b>AR-15</b>	Betriebspensionsrecht I	
<b>AR-16</b>	Betriebspensionsrecht II	
<b>AR-18</b>	Abfertigung neu	
<b>AR-19</b>	Betriebsrat – Personalvertretung Rechte und Pflichten	
<b>AR-21</b>	Atypische Beschäftigung	
<b>AR-22</b>	Die Behindertenvertrauenspersonen	

GEWERKSCHAFTSKUNDE		
<b>GK-1</b>	Was sind Gewerkschaften? Struktur und Aufbau der österreichischen Gewerkschaftsbewegung	<b>GK-4</b> Statuten und Geschäftsordnung des ÖGB
<b>GK-2</b>	Geschichte der österreichischen Gewerkschaftsbewegung von den Anfängen bis 1945	<b>GK-5</b> Vom 1. bis zum 18. Bundeskongress
<b>GK-3</b>	Die Geschichte der österreichischen Gewerkschaftsbewegung von 1945 bis heute	<b>GK-7</b> Die Kammern für Arbeiter und Angestellte
		<b>GK-8</b> Die sozialpolitischen Errungenschaften des ÖGB

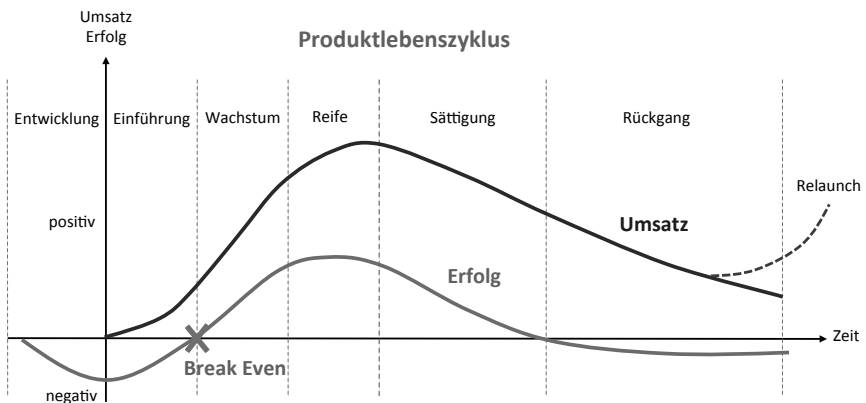
Die VÖGB-Skripten online lesen oder als Gewerkschaftsmitglied gratis bestellen:  
[www.voegb.at/skripten](http://www.voegb.at/skripten)

# 4 Lebenszyklusanalyse

Kein Produkt lebt ewig. Und in welcher Lebensphase das Produkt sich befindet, wird anhand der Lebenszyklusanalyse ausfindig gemacht. Der Analyse können einzelne Produkte, Produktgruppen, Dienstleistungen, Märkte oder Technologien unterzogen werden. Auf der Basis der identifizierten Lebenszyklen ist es möglich, die Position des betrachteten Bezugsobjekts zu bestimmen und strategische Maßnahmen abzuleiten.

**... bis das der Tod uns scheidet.**

Die „Lebensdauer“ eines Produktes kann in mehrere Phasen unterteilt werden: Entwicklung, Einführung, Wachstum, Reife, Sättigung und Rückgang.



## Einführung

Mit Einführung des Produktes auf dem Markt hat das Unternehmen bereits durch Werbung auf das neue Produkt aufmerksam gemacht. Somit steigen die Umsätze allmählich an.

In dieser Phase werden aufgrund der vorangegangenen Kosten für die Produktentwicklung und der anhaltenden Werbeausgaben jedoch noch keine Gewinne erzielt. In dieser Phase entscheidet sich, ob der Markt das Produkt überhaupt annimmt oder ob es insgesamt ein Flop wird. Die Einführungsphase ist beendet, wenn der Break-Even-Point erreicht ist, die Erlöse also die Kosten ausgleichen.

Manchmal wird eine Phase zeitlich vor dem Produktlebenszyklus angehängt, in der die Produktentwicklung stattfindet, sprich die Entwicklungsphase. Man kann die Kurven dahingehend verlängern, dass noch kein Absatz vorhanden ist, aber schon Entwicklungskosten entstehen.

### **Wachstum**

Diese Phase ist erreicht, wenn das Produkt grundsätzlich am Markt eingeführt wurde und anfängt, ohne Unterstützung durch Marktkommunikation zu wachsen. Die Werbung kann nun jedoch das Wachstum beschleunigen. Mit Beginn der **Wachstumsphase** werden erstmals Gewinne erzielt, obwohl die Werbeausgaben anhaltend hoch sind. Auch die Konkurrenten werden auf das Produkt aufmerksam und versuchen ähnliche oder gleiche Produkte auf den Markt zu bringen und damit von den Einführungsanstrengungen des Erstanbieters kostengünstig zu profitieren (free-rider-Problem).

### **Reife**

Reife liegt vor, wenn das Produkt sich soweit am Markt verbreitet hat, dass das Wachstum stagniert. Es ist keine „Neuigkeit“, kein „Trend“ mehr, aber vielleicht ein „must-have“. Die **Reifephase** ist meist die längste Marktphase. Sie ist die profitabelste, da die Gewinnkurve hier am höchsten ist. Aufgrund der zunehmenden Konkurrenz sinken zum Ende der Phase die Gewinne. Die Wachstumsraten sind rückläufig, trotzdem haben die Unternehmen immer noch einen hohen Marktanteil. Diesen können sie durch ein geeignetes Erhaltungsmarketing und durch Produktvariationen sichern bzw. weiter ausbauen.

### **Sättigung**

Es sind keine zusätzlichen MarktteilnehmerInnen mehr zu erschließen. Die Nachfrage ist nahezu befriedigt und hängt im Wesentlichen nur noch von Größen wie der technischen Lebensdauer des Produktes und dem Wandel von Moden und Geschmack ab. Das Produkt hat kein Marktwachstum mehr – Umsätze und Gewinne gehen zurück. Verschiedene Produktmodifikationen und erste Preissenkungen sind für diese Phase charakteristische Strategien. Die **Sättigungsphase** endet, wenn keine Gewinne mehr erzielt werden können.

# 4 Lebenszyklusanalyse

## Rückgang

Der Markt schrumpft und der Umsatzrückgang kann auch durch gezielte Marketingmaßnahmen nicht abgefangen werden. Das Produkt verliert Marktanteile, hat ein negatives Wachstum und die Gewinne sinken. Das Portfolio sollte bereinigt werden, es sei denn, es bestehen Verbundbeziehungen mit anderen Produkten (Economies of Scope). Wenn hier nicht richtig und schnell gehandelt wird, entstehen unnötige Kosten für ein Produkt, das kaum noch Umsätze einfährt. Zeichnet sich die Rückgangsphase ab, kann auch der Relaunch eines Produktes erwogen werden. Dabei wird das Produkt erheblich modifiziert und neu positioniert. Zielsetzung dieser Maßnahme ist, dass das Produkt einen weiteren Lebenszyklus durchläuft. Wird kein Relaunch gestartet, ist die Rückgangsphase mit dem Sinken des Umsatzes auf Null beendet – die Produktion wird eingestellt. Damit hat das Produkt seinen Lebenszyklus durchlaufen – es ist gewissermaßen gestorben.

## Nachlauf

Die Nachlaufphase umfasst alle nach Einstellung der Serienproduktion anfallenden Aktivitäten im Zusammenhang mit dem Produkt, wie Garantieleistungen, Ersatzteilversorgung, Rücknahme und Entsorgung von Altprodukten sowie die Desinvestition von Betriebsmitteln. Meist übersteigen dann die Auszahlungen die Einzahlungen, so dass der Gesamterfolg des Produktes sinkt.

Übersicht	Einführung	Wachstum	Reife/ Sättigung	Rückgang
Umsätze	niedrig	schnell steigend	Spitzenabsatz	rückläufig
Gewinne	eher Verlust	wachsend	hoch	fallend
Cashflow	negativ	hohes Niveau	abfallend	niedrig
Konkurrenten	wenige	zunehmend viele	gleichbleibend	Nachzügler; Anzahl eher abnehmend
Produkt	Grundausführung	verbessert	am stärksten differenziert	kostengünstige Änderungen
Preis	hoch	niedriger	am tiefsten	ansteigend



Die Phasenlänge ist nicht exakt abgrenzbar, von Produkt zu Produkt unterschiedlich und durch absatzpolitische Instrumente beeinflussbar. So gibt es Güter mit einem sehr kurzen Lebenszyklus (modische Gebrauchsgüter wie z. B. Accessoires) und andere mit einem sehr langen, beispielsweise Brot. Eine Bestimmung der Dauer der Phasen ist nur im Nachhinein möglich. Die Dauer eines kompletten Produktlebenszyklus ist von verschiedenen Faktoren abhängig: Qualität, Service und Innovationsfähigkeit des Anbieters, Preisgestaltung, Kommunikation am Markt, Grad der Produktneuheit, den Substitutionsmöglichkeiten, wirtschaftliche Rahmenbedingungen, Marktfolge durch Wettbewerber, Investitions- und Konsumklima, Gesetze und Auflagen für die Produkte.

Für die operative und strategische Planung eines Produktes ist es sinnvoll, den **Lebenszyklus** der eigenen Produkte, des Marktes und der Produkte der Konkurrenz zu **kennen**. Da für das Entwickeln einer neuen Produktidee und deren Umsetzung viel Geld benötigt wird, ist es sinnvoll, mit der Produktion anzufangen, während einige Produkte gerade am Ende ihrer Wachstumsphase stehen. Den **Produktlebenszyklus** der **Konkurrenz** zu **kennen**, ermöglicht dem Unternehmen neue Produkte rechtzeitig auf den Markt zu bringen. So kann das Unternehmen, den Vorteil nutzen, dass das Produkt zum eigenen Preis und ohne Konkurrenz einen Markt finden kann. Der Konkurrent hingegen muss, um sein Produkt an den Kunden zu bringen, mit demselben oder einem günstigeren Preis auf den Markt gehen und hat damit mehr Schwierigkeiten, den gewünschten Gewinn zu erreichen.

Seit einigen Jahren kann festgestellt werden, dass der Produktlebenszyklus für Konsumgüter sich immer weiter verkürzt. Die Unternehmen haben dadurch weniger Zeit, ihre Produkte zum gewünschten Gewinn zu verkaufen. Je mehr sich die Einführung des Produkts z.B. durch Herstellungsverzögerungen verschiebt, desto höher wird das Risiko für das Unternehmen, die Kosten nicht decken zu können. Das gilt insbesondere für die Computerbranche. In der Investitionsgüterindustrie werden die Phasen ebenfalls kürzer, allerdings sind sie länger als die Phasen der Konsumgüter. Das Verlustrisiko fällt damit etwas geringer aus als bei Konsumgütern.

Das Portfolio-Konzept wurde ursprünglich im Finanz- und Investitionsbereich entwickelt, um die optimale Zusammensetzung eines Wertpapier-Portfolios

# 5 Portfolio-Konzept

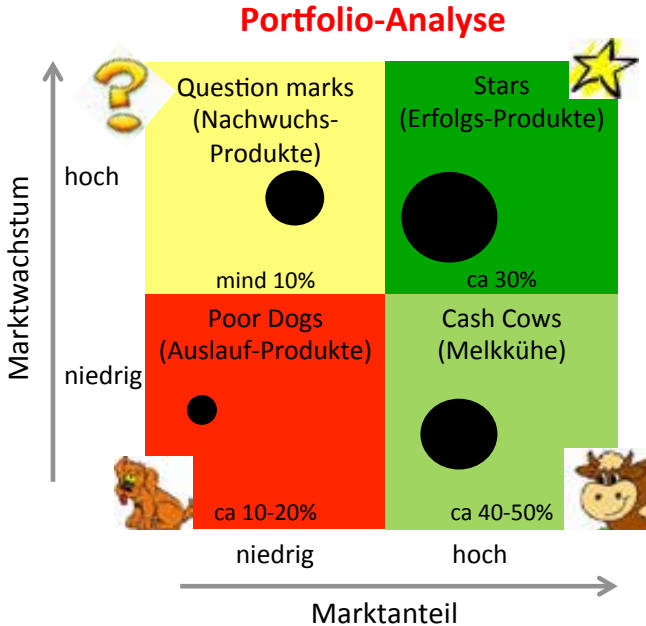
anhand der Rendite und dem Risiko zu beurteilen. Analog dazu wird das Unternehmen als Gesamtheit von Anlagemöglichkeiten mit bestimmten Ertragsaussichten, Chancen und Risiken betrachtet. Unternehmen, strategische Geschäftsfelder (SGF) oder Produktgruppen bzw. einzelne Produkte werden im Hinblick auf ihre strategische Positionierung beurteilt. Der Grundgedanke dabei ist, dass Geschäfte in unterschiedlichen Wettbewerbssituationen bzw. Märkten strategisch jeweils anders gesteuert werden müssen.

**... von Sternen, Melkkühen und armen Hunden**

Ein gebräuchliches Portfoliomodell ist das **Marktwachstum/Marktanteils-Portfolio**. Danach werden Produkte nach ihrem Marktanteil und Marktwachstum beurteilt. Der Marktanteil repräsentiert die unternehmensinterne Komponente und wird relativ zum (größten/bedeutendsten) Wettbewerber gemessen. Berechnung:  $\text{Relativer Marktanteil} = \frac{\text{eigener Umsatz}}{\text{Umsatz des stärksten Konkurrenten}}$ . Der relative Marktanteil soll dem Gedanken Rechnung tragen, dass ein Unternehmen, welches im Vergleich zur Konkurrenz einen höheren Umsatz aufweist, an Erfahrung gewinnt und das Potential zu niedrigen Kosten und damit zur Kostenführerschaft in einem Markt trägt. Das Marktwachstum stellt die vom Unternehmen nicht beeinflussbare Umwelt-/Marktkomponente dar und baut auf dem Konzept der Lebenszykluskurve auf. Nach dem Lebenszykluskonzept sind Märkte in jeder Phase des Produktlebenszyklus durch ein unterschiedliches Wachstum geprägt. Die Möglichkeiten zur Gewinnung von Marktanteilen in wachsenden Märkten und in stagnierenden Märkten unterscheiden sich deutlich voneinander.

Die Bestimmung beider Dimensionen erfolgt getrennt für jedes Produkt bzw. strategisches Geschäftsfeld. Um Produkte mit ähnlichen Charakteristika und Strategieerfordernissen zusammenzufassen, wird das Portfolio durch Unterteilung der beiden Achsen Marktanteile und Marktwachstum in hoch und niedrig in vier Felder geteilt. Diesen Feldern sind spezielle Namen zugeordnet (Nachwuchs-Produkte, Star-Produkte, Melkkühe und Auslauf-Produkte). Die strategischen Geschäftsfelder des Unternehmens werden nun als Kreise in die Matrix eingetragen. Umsatzvolumen, Deckungsbeitragsvolumen, gebundenes Kapital oder Cashflow der einzelnen Geschäftsfelder werden über die Größe

des jeweiligen Kreises berücksichtigt. Sodann lassen sich für diese vier Felder Normstrategien formulieren.



Je nachdem, wo es nun positioniert ist, kann das Produkt bzw. strategische Geschäftsfeld folgendes sein:

### Question Marks

oder Nachwuchs-Produkte. Zunächst hat das Produkt einen geringen Marktanteil, befindet sich aber auf einem Wachstumsmarkt. Das Produkt hat Chancen, trägt aber auch Risiken. Sie dienen der strategischen Überlebenssicherung des Unternehmens. In der Regel sind das Produkte in der Einführungsphase, welche einen hohen Finanzmittelbedarf haben, denen nur geringe Einnahmen gegenüberstehen. Diese Produkte können sich kaum durch eigenen Cashflow finanzieren. Mögliche Strategien können eine verstärkte Wachstumsstrategie zum Ausbau der Marktposition oder aber die Entscheidung für einen Rückzug sein, wenn die Erfolgchancen nicht hoch eingeschätzt werden. Geschäftsfel-

# 5 Portfolio-Konzept

der in diesem Bereich sind die strategisch am schwierigsten zu beurteilenden Geschäfte.

## **Stars**

oder Erfolgsprodukte. Gekennzeichnet durch einen hohen relativen Marktanteil und hohes Marktwachstum; in der Regel Produkte in der Wachstumsphase. Sie benötigen noch finanzielle Mittel, werfen aber kaum Finanzmittelüberschüsse ab. Diese Geschäftsfelder bzw Produkte sind zu fördern. Hier ist zu investieren, damit der relative Marktanteil verbessert oder gehalten werden kann.

## **Cashcows**

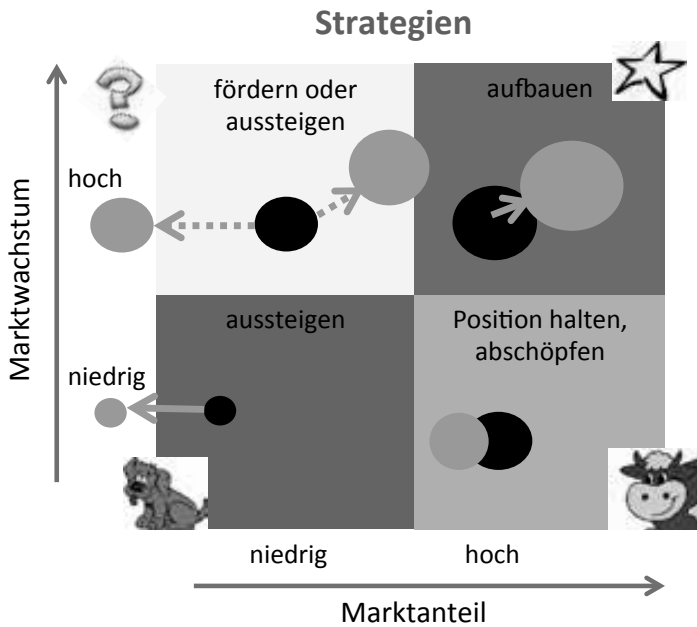
oder Melkkühe. Charakterisiert durch einen hohen relativen Marktanteil, aber ein nur geringes Marktwachstum, in der Regel Produkte in der Reifephase. Cashcows sind die Hauptquelle von Gewinn und Cashflow im Unternehmen. In Abhängigkeit von der zu erwartenden weiteren Entwicklung des Marktes ist eine Abschöpfungsstrategie oder eine Rückzugsstrategie zu empfehlen.

## **Poor dogs**

oder Auslauf-Produkte. Kennzeichen: niedriger relativer Marktanteil, niedriges Marktwachstum, in der Regel Produkte in schrumpfenden bzw. stagnierenden Märkten. Sie erwirtschaften keinen Cashflow mehr. Da der Markt keine Wachstumsperspektiven bietet und die Stellung gegenüber den Mitbewerbern schlecht ist, sollte als Normstrategie der Rückzug aus diesem Geschäft verfolgt werden.

Idealerweise sollte ein Unternehmen ein ausgeglichenes Portfolio besitzen. Dies ist gegeben, wenn Cashflow-Überschüsse aus Cash-Produkten in eine ausreichende Anzahl von Nachwuchs- und Starprodukten investiert werden. Das Ist-Portfolio stellt die gegenwärtige Situation des Unternehmens dar. Für jedes SGF kann eine neue Position im Zielfortfolio angestrebt werden, wobei sowohl die Lage als auch die relative Bedeutung des SGF im Unternehmen geändert werden kann.

Der Portfolioansatz als Instrument zur Analyse der Wettbewerbssituation ist weit verbreitet. Ausgehend vom ursprünglichen Konzept haben sich für ver-



schiedene Fragestellungen unterschiedliche Portfoliomodelle herausgebildet. Als wichtigste Typen können das Marktattraktivitäts-/Wettbewerbsstärken-Portfolio und das Technologie-Portfolio angeführt werden.

# 6 ABC-Analyse

Die ABC-Analyse ist wohl die einfachste und am weitesten verbreitete Methode, wenn Produkte, Kunden, Lieferanten oder Kosten nach bestimmten Kriterien

## Das Wesentliche vom Unwesentlichen trennen

klassifiziert werden sollen. Mit diesem Instrument ist es möglich, das „Wesentliche“ vom „Unwesentlichen“ bzw. das „Rentable“ vom „Unrentablen“ zu trennen, Schwerpunkte zu setzen und damit die Wirtschaftlichkeit zu steigern. Sie basiert auf der „80-zu-20-Regel“, die besagt, dass 80% der Ergebnisse in 20% der Gesamtzeit eines Projekts erreicht werden. Die verbleibenden 20% der Ergebnisse benötigen 80% der Gesamtzeit und verursachen somit die meiste Arbeit.

Die Ergebnisse der **ABC-Analyse** werden für die Strategiebildung des Unternehmens herangezogen. Anhand der Analyse kann leichter festgemacht werden, welche Produkte zukünftig forciert und welche tendenziell aufgelassen werden sollten. So werden Produkte nach ihren Verkaufszahlen (ABC-Produkte), das Warenlager nach seinem Warenwert (ABC-Güter), Kunden nach ihrem anteiligen Umsatz (ABC-Kunden) und Lieferanten nach ihrem Einkaufsvolumen (ABC-Lieferanten) klassifiziert. Seit einigen Jahren wird die ABC-Analyse auch im Personalmanagement angewandt. Hierbei werden MitarbeiterInnen nach ihrer Leistung



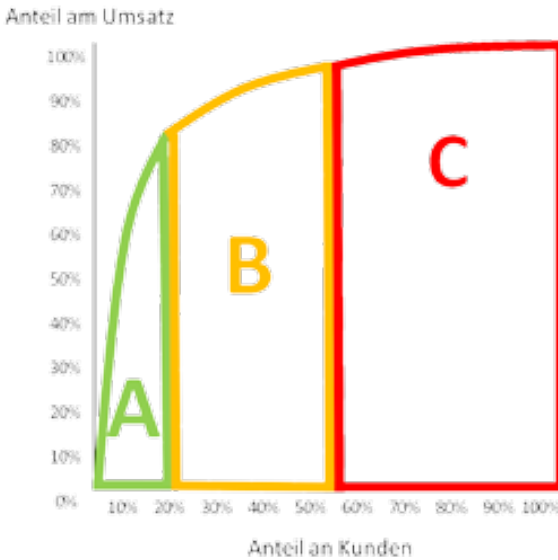
### Beispiel:

*Ein Unternehmen möchte seine Marketingressourcen bestmöglich nutzen und die wichtigsten Kunden mit besonderer Sorgfalt bedienen. Als Kriterium für die Wichtigkeit wird der Umsatz herangezogen.*

	Anteil am Gesamtumsatz	Anteil an der Gesamtkundenanzahl	Bewertung
Klasse A	80%	15%	sehr wichtig
Klasse B	15%	35%	mittel wichtig
Klasse C	5%	50%	weniger wichtig

Die ABC-Analyse ergibt, dass mit einer relativ kleinen Kundenanzahl (15%) ein vergleichsweise hoher Umsatzanteil (80%) gemacht wird. 50% der Kunden bringen hingegen nur 5% des Umsatzes. Die Marketingaktivitäten sollen in Hinkunft auf diese Gruppe konzentriert werden. Die Betreuung der Kunden im C-Segment soll neu überdacht werden und weniger intensiv erfolgen.

### ABC Analyse



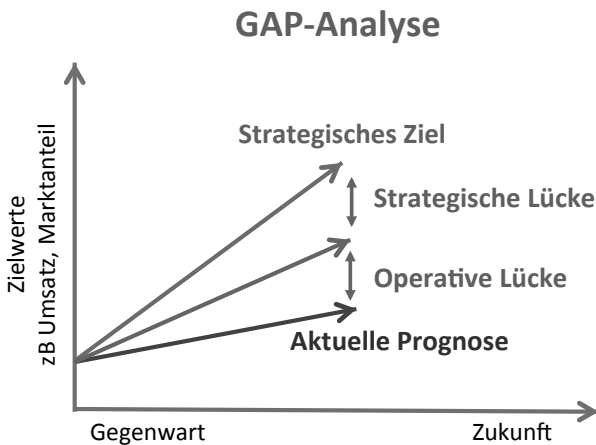
und Motivation bewertet und unterschieden (ABC-Mitarbeiter). Die übliche Aufteilung sieht eine Bildung jeweils einer A-, B- und C-Klasse vor, woher auch der Name für diese Methode kommt. Es können auch mehr Klassen gebildet werden. Für den Betriebsrat kann die Kenntnis einer ABC-Analyse wichtige Informationen über künftige Unternehmensstrategien bzw. bevorstehende Veränderungsprozesse bringen. Abteilungen oder Bereiche, die viele C-Produkte bearbeiten, müssen damit rechnen, dass Rationalisierungsprozesse oder Veränderungsaktivitäten ins Haus stehen.

# 7 GAP-Analyse

Mit Hilfe der GAP-Analyse soll in anschaulicher und einfacher Form gezeigt werden, inwieweit die Ziele unter Beibehaltung der gegenwärtigen Strategie erreichbar sind. Sie gibt globale Antworten auf die Fragen: Was muss geschehen um die Ziele zu erreichen? Was passiert, wenn nichts geschieht?

## Wie findet man Lücken?

Quantifizierbare strategische Zielgrößen (zB Marktanteil, shareholder value) und operative Ziele (zB Umsatz, Deckungsbeitrag, Gewinn) werden in einer Zielkurve festgehalten (=Strategische Zielkurve). Unabhängig davon wird eine Prognosekurve unter der Annahme entwickelt, dass keine strategischen Änderungen und operativen Maßnahmen in der bisherigen Geschäftspolitik vorgenommen werden (=aktuelle Prognosekurve). Der Abstand zwischen strategischer Zielkurve und aktueller Prognosekurve wird als Lücke (englisch: GAP) bezeichnet, die weiter in strategische und operative Lücke geteilt werden kann.



Um die Lücke zu schließen, sind strategische bzw. operative Maßnahmen erforderlich. Zur Schließung der strategischen Lücke bedarf es strategischer Maßnahmen. Dazu können gehören zB die Erschließung neuer Lokal- und Exportmärkte, Abnehmerschichten oder Distributionskanäle, die Weiterentwicklung bestehender Produkte bzw. Dienstleistungen auf alten Märkten (Differen-



zierung), die Entwicklung neuer Produkte auf neuen Märken (Diversifikation), die Suche nach Kooperationspartnern, die Suche nach neuen bzw. zusätzlichen Finanzierungsquellen, der Patent- bzw. Lizenzerwerb, Outsourcingaktivitäten, Akquisitionen, oder der Zukauf statt Selbsterstellung (und umgekehrt). Bei der Schließung der operativen Lücke bedarf es operativer Maßnahmen. Das sind Aktivitäten, die weder die Potenziale noch die Abhängigkeitsbilanz des Unternehmens verändern. Beispiele dafür sind die Beschaffung in Höhe der optimalen Bestellmenge, die Umgestaltung der Routenplanung im Außendienst, die Verbesserung der Lagerorganisation, die Forcierung des Mahnwesens oder ein effizienterer Materialeinsatz. Wenn trotz aller Maßnahmen das Ziel nicht erreicht werden kann, sind Zielrevisionen unumgänglich, weil nur erreichbare Ziele motivieren können.



### Beispiel

*Ein Getränkehersteller plant eine Umsatzerhöhung in der Sparte Bio Fruchtsäfte innerhalb der nächsten fünf Jahre von 25%. Die aktuellen Prognosen zeigen, dass die ursprünglich geplanten Umsatzerwartungen vermutlich nicht eintreffen werden. Nun können verschiedene Marketingmaßnahmen überlegt werden, mit deren Hilfe man vielleicht doch noch die ursprünglichen Planwerte erreichen kann. Es kann beispielsweise eine zusätzliche Inseratenkampagne geschaltet werden. Oder man versucht, neue Vertriebswege zu erschließen, um dadurch doch den gewünschten Umsatz zu erzielen. Kommt man dabei allerdings zu dem Schluss, dass das strategische Ziel selbst mit größten Anstrengungen unerreichbar bleibt, muss man die Planzahlen zB auf 15% nach unten hin korrigieren.*

# 8 Strategische Bilanz

Bei Betriebswirten ist der Terminus „Bilanz“ für den kaufmännischen Jahresabschluss besetzt. Die strategische Bilanz hat nur sehr marginal mit dem eng gefassten Bilanzbegriff zu tun. Sie gehört zum Komplex der Stärken-Schwächen-Analysen und wurde entwickelt, um den

## Wo befindet sich der „Flaschenhals“ im Unternehmen?

„Flaschenhals“ eines Unternehmens, also den wichtigsten Engpass, ausfindig machen zu können. Bei den strategischen Erfolgsfaktoren (=Bilanzpositionen), die so etwas wie strategische

Eckpunkte für die langfristige Unternehmensexistenz darstellen, handelt es sich im Einzelnen um Kapital, Material, Personal, Absatz und Know-how.

Für jeden dieser Faktoren sind anhand von drei bis fünf Kriterien auf der Seite der Aktiva die Stärken bzw Abhängigkeiten des Umfeldes vom Unternehmen (**positive Abhängigkeiten**) und auf der Seite der Passiva die Schwächen bzw Abhängigkeiten des Unternehmens vom Umfeld (**negative Abhängigkeiten**) anzugeben.

Der Wert der Abhängigkeit wird von 0 bis 100% erfasst. 100% auf der Aktivseite stellen eine hohe Attraktivität, 100% auf der Passivseite eine vollkommene Abhängigkeit der Unternehmung dar. Nach der Bewertung können für jeden Posten der Bilanz die Abstände zwischen dem aktiven und passiven Zahlenwert ermittelt werden. Die Bilanzposition mit dem geringsten Abstand stellt den strategischen Engpass dar.

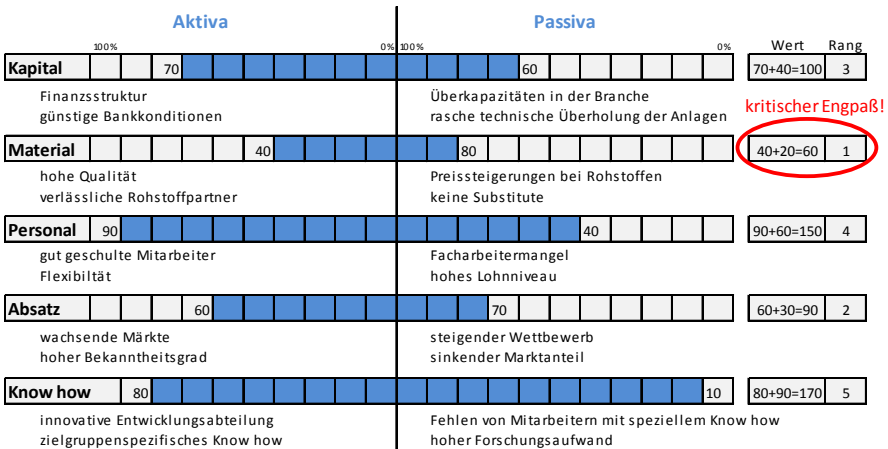
Für diesen Bereich sind Maßnahmen zur Beseitigung bzw. Reduzierung des Engpasses zu ergreifen. Aufgrund des erstellten Maßnahmenplans wird anschließend eine strategische Planbilanz erstellt, die nach Ablauf der Planperiode mit der strategischen Ist-Bilanz überprüft werden kann.



**Beispiel:**

Im folgenden Beispiel ist das Material der größte strategische Engpass. Auf der Aktivseite wurden die Stärken beim Material nur mit einem Wert von 40% bewertet. Die Passivseite weist ihrerseits einen hohen Abhängigkeitswert des Unternehmens im Materialbereich von 80% auf. Zählt man den positiven Aktivwert von 40% und den positiven Restwert auf der Passiva von 20% (100%-80%) zusammen, ergibt dies einen Gesamtwert für den Materialfaktor von 60%. Dies ist im Vergleich zu den anderen Bilanzpositionen der schlechteste Wert und stellt somit den kritischen Engpass dar. Zur Überwindung des Engpasses sollten Maßnahmen entwickelt werden, die das „Aktiva“ stärken und die eigene Abhängigkeit reduzieren.

**Strategische Bilanz**



# 9 Investitionscontrolling

Investitionen stellen Anschaffungen von Anlagevermögen (=langfristiges Vermögen) dar. Die Entscheidung über Investitionen stellt für alle Unternehmen die zentrale Grundlage für die Schaffung bzw. Erhaltung künftiger Erfolgspotenziale dar. Die für Investitionen eingesetzten finanziellen Mittel sind mittel- bis langfristig gebunden und meist schwer wieder freizusetzen und beeinflussen somit nachhaltig dessen Liquiditätssituation. Außerdem wird mit Investitionsentscheidungen der Rahmen für künftige Umsätze und/oder Kosten über viele Jahre festgelegt.

## Notwendigkeit von Investitionen

Um Substanzverlust des Unternehmens zu vermeiden, sollten Investitionen mindestens in der Höhe der vorgenommen Abschreibungen getätigt werden. Abschreibung bedeutet Wertverlust, Alterung der Anlagen, zB der Maschinen. Da Investitionen nicht kontinuierlich jedes Jahr erfolgen, sondern in Schüben, sollte das Verhältnis von Abschreibungen zu Investitionen, zumindest über einen Investitionszyklus betrachtet, ausgeglichen sein.

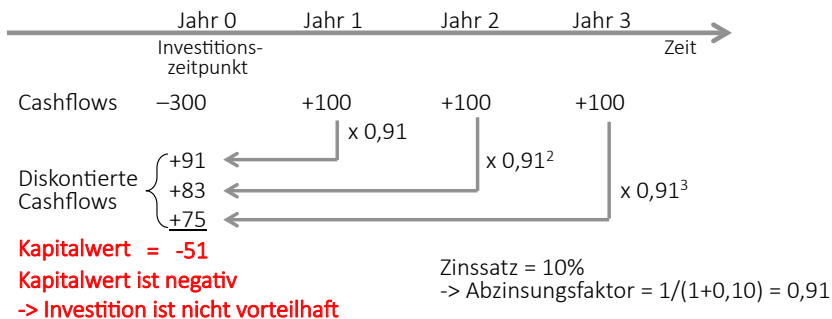
## Entscheidungskriterien

Hat man sich grundsätzlich entschieden zu investieren, stehen einem eine Reihe von Entscheidungskriterien und Rechenmethoden zur Verfügung.



Für kleine Investitionsvolumen werden eher einfache Rechenmethoden, wie die statischen Investitionsrechnungen, verwendet. In diese fließen im Wesentlichen die Anschaffungskosten, die laufenden Folgekosten und die mit der Investition realisierten Umsätze ein. Der Nachteil von statischen Berechnungen ist, dass sie den Zins und Zinseszins über die Laufzeit der Investition nicht berücksichtigen. Oder anders ausgedrückt: Sie vernachlässigen, was spätere Einnahmen und Ausgaben aus der Investition zum Investitionszeitpunkt – nämlich heute – wert sind. Dieser Nachteil wird bei den dynamischen Rechenmodellen vermieden. Daher sind diese auch aufwendiger und komplizierter und zahlen sich eher für große Investitionen aus. Den dynamischen Modellen liegt das Grundprinzip der discounted Cashflows zugrunde: Sämtliche Einnahmen und Ausgaben, also Zahlungsströme (eng. cashflows) werden auf den heutigen Investitionszeitpunkt abgezinst (eng. discounting). Je höher die Summe der abgezinsten Cashflows (auch Kapitalwert genannt), umso rentabler die Investition.

## Discounted Cashflow-Methode



### Tipp für den Betriebsrat

Die Investitionsberechnungen sollten auf Plausibilität geprüft werden.

- » Da die Einnahmen und Ausgaben meist auf Schätzungen beruhen, sollten die dahinterliegenden Annahmen hinterfragt werden.
- » Da die Höhe des Zinssatzes das Ergebnis wesentlich beeinflusst, sollte diese ebenfalls begründet werden.

# 10 Kostenrechnung

Das betriebliche Rechnungswesen stellt das Basiswerkzeug unter den Controllinginstrumenten dar. Es bildet alle Geschäftsvorfälle im Unternehmen ab, dh die physischen Vorgänge werden durch das Rechnungswesen in Geld ausgedrückt.

## **Das Basiswerkzeug des Controllers**

Man unterscheidet das externe (nach außen gerichtete) und das interne Rechnungswesen, wobei für den Controller das interne viel wichtiger ist. Im Gegensatz zum externen ist das interne gesetzlich nicht geregelt und völlig frei in der Gestaltung. Das interne Rechnungswesen hat seinen Ausgangspunkt in der Buchhaltung und wird im Rahmen der Kostenrechnung controllingtauglich gemacht. Die zentralen Fragen in der Kostenrechnung lauten: Welche Kosten sind wo und warum entstanden? Was kosten unsere Produkte bzw Dienstleistungen? Antworten auf diese Fragen liefern die Kostenarten-, Kostenstellen- und Kostenträgerrechnung. Diese Instrumente gehören zum Standard-Repertoire, auch wenn sie nicht immer als „Controlling“ bezeichnet werden.

## **Von der Buchhaltung über die Kostenrechnung zum Controlling**

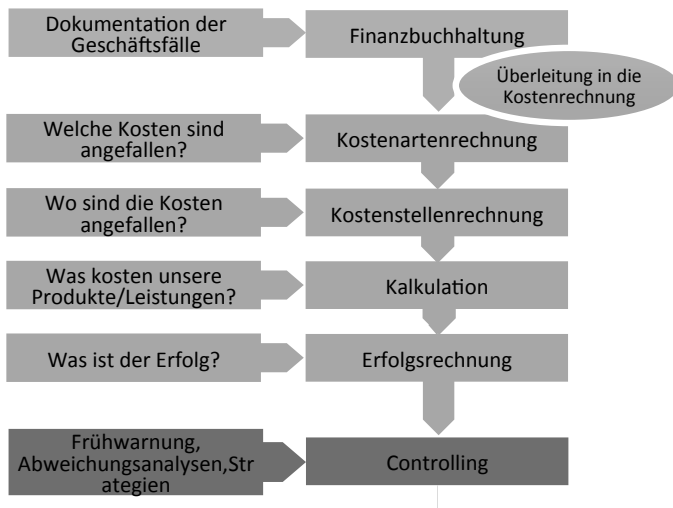
Im ersten Schritt werden sämtliche Aufwendungen, wie zB für Personal, Material, Energie, Mieten, Instandhaltung, Versicherung, Abschreibungen etc aus der Buchhaltung in die Kostenrechnung übernommen. Da den Controller nur das operative Kerngeschäft interessiert, also wo die betriebliche Produktion bzw Dienstleistung passiert, werden betriebsfremde Aufwendungen und Erträge, wie zB jene aus dem Finanzgeschäft, herausgerechnet. Die Überleitung der Aufwendungen in Kosten ist im Betriebsüberleitungsbogen enthalten.

Danach erfolgt eine Zuordnung der Kosten auf Kostenstellen. Das sind jene Orte, welche die Kosten verursachen, wie zB die Fertigungsstellen, das Lager, der Fuhrpark, die Verwaltungs- und Vertriebsstellen. Die Kostenstellenrechnung ermöglicht eine höhere Transparenz hinsichtlich der Kostenentstehung und hilft somit Unwirtschaftlichkeiten in den Abteilungen aufzudecken. Problematisch sind jedoch jene Kosten, die nicht verursachungsgerecht zugeordnet werden können, sondern mittels Verteilungsschlüssel aufgeteilt werden. Die Wahl des Verteilungsschlüssels kann dann das Ergebnis in den Abteilungen (stark) verzerren. Weiters ist es sinnvoll, neben den Istwerten gleichzeitig die Planzahlen auszu-

weisen. Abweichungen zwischen Plan und Ist können dann im Rahmen einer Abweichungsanalyse zwischen dem Kostenstellenverantwortlichen und dem Controller diskutiert werden.

Will man wissen, ob sich die Produktion eines Produktes überhaupt lohnt bzw. welchen Preis man verlangen soll, ist eine Kostenträgerrechnung bzw. Kalkulation durchzuführen. Die Standardmethode dazu ist die Zuschlagskalkulation. Diese geht davon aus, dass man die Material- und Lohnkosten verursachungsgerecht feststellen kann (auch Einzelkosten genannt) und dem Produkt daher direkt zurechnen kann. Die restlichen Kosten, die nicht unmittelbar zugeordnet werden können (auch Gemeinkosten genannt), wie zB Mieten, Abschreibungen, werden nach diversen Schlüsselungen zugeschlagen. Auch hier besteht die Gefahr einer wenig verursachungsgerechten Kostenverteilung.

## Von der Buchhaltung zum Controlling



Ausführliche Informationen zu diesen Kostenrechnungssystemen und weiteren Methoden wie die Deckungsbeitragsrechnung, die Break-Even-Analyse, die Lebenszykluskostenrechnung, die Prozesskostenrechnung oder das Target Costing finden sich im VÖGB-Skriptum „Kostenrechnung light“.

# 11 Kennzahlen

Kennzahlen liefern eine verdichtete Information aus der Fülle der in einem Unternehmen vorhandenen Zahlen des Rechnungswesen. Controller arbeiten sehr gern mit Kennzahlen, da man mit ihnen schnell wesentliche Zusammenhänge erkennen kann. Außerdem sind sie für die Bewältigung der Zukunft brauchbare Navigationshilfen, weil sich mit ihnen Planungen und die voraussichtlich zu erwartenden Ergebnisse darstellen lassen und Alternativen durchgespielt werden können.

Was ist nun unter einer Kennzahl zu verstehen? Ein Unternehmen hat in diesem Jahr einen Gewinn von € 10.000,- erzielt. Ist das nun viel oder wenig? Die ergänzende Information dazu: Um diesen Gewinn zu erwirtschaften, musste der Unternehmer ein Kapital von 1 Mio € einsetzen. Nun lässt sich aus diesen beiden Informationen schon besser eine Bewertung vornehmen. Man setzt den Gewinn in Beziehung zum eingesetzten Kapital: € 10.000,- sind 1% von 1 Mio €. Diese Verhältniskennzahl erhält die Bezeichnung „Kapitalrentabilität“. Um die Höhe einer Kapitalrentabilität von 1% beurteilen zu können, ist es weiter notwendig, Vergleiche anzustellen. Es kann ein Branchenvergleich durchgeführt werden, indem der eigene Kennzahlenwert dem Durchschnittswert der Branche oder dem der „besten“ der Branche gegenüber gestellt wird. Man spricht auch vom „benchmarking“ (siehe dazu auch Seite 50). Oder man stellt einen Zeitvergleich an: Wie hoch war die Kapitalrentabilität der letzten drei Jahre? Wenn diese bei 10% lag, dann wird der Controller den Ursachen dieser starken Verschlechterung auf den Grund gehen. Soll-Ist-Vergleiche bringen Abweichungen des erreichten Wertes (Istwert) vom geplanten Wert (Sollwert) zu Tage und sind ebenso Ausgangspunkt für eine Ursachenanalyse. Wichtig bei jedem Vergleich ist, dass die Zahlen, die verglichen werden, auch tatsächlich vergleichbar sind.

## Die TOP Kennzahlen

In der Praxis wird oft mit (zu) vielen Kennzahlen gearbeitet. Der Erkenntniswert von Kennzahlen hängt dabei nicht von der Menge der Kennzahlen ab, sondern von der Auswahl der für den zu untersuchenden Bereich relevanten Messgrößen. Als externer Bilanzleser ist man auf die Daten aus dem Jahresabschluss, insbesondere Bilanz- und GuV-Rechnung beschränkt. Die wichtigsten Kennzahlen, die aufgrund dieser Datenbasis berechnet werden können, sind: Eigenkapi-



tal-Quote, Liquidität, Schuldentilgungsdauer, EBIT-Quote, Cashflow-Quote und Eigenkapitalrentabilität. Ausführliche Informationen zu den Kennzahlen finden sich im VÖGB-Skriptum „Bilanzanalyse“.

## TOP Kennzahlen

<b>Eigenkapital-Quote</b> $\frac{\text{Eigenkapital} \times 100}{\text{Gesamtkapital}}$	Wie viele Reserven hat man?
<b>Liquidität</b> $\frac{\text{kurzfristiges Fremdkapital}}{\text{kurzfristiges Umlaufvermögen}}$	Ist man zahlungsfähig?
<b>Schuldentilgungsdauer</b> $\frac{\text{Nettoverschuldung}}{\text{Cashflow}}$	Wann ist man schuldenfrei?
<b>Ebit-Quote</b> $\frac{\text{Betriebserfolg (Ebit)} \times 100}{\text{Umsatz}}$	Wie viel operativer Gewinn bleibt vom Umsatz übrig?
<b>Cashflow-Quote</b> $\frac{\text{Cashflow} \times 100}{\text{Umsatz}}$	Was kommt in die Kasse?
<b>Eigenkapitalrentabilität</b> $\frac{\text{Jahresüberschuss} \times 100}{\text{Eigenkapital}}$	Wie verzinst sich das vom Eigentümer eingesetzte Kapital?

### Tipp für den Betriebsrat

Die Ergebnisse von Kennzahlenberechnungen sind stets zu hinterfragen.

- » Wie wurden die Kennzahlen berechnet?
- » Welche Werte sind bei der Berechnung eingeflossen?

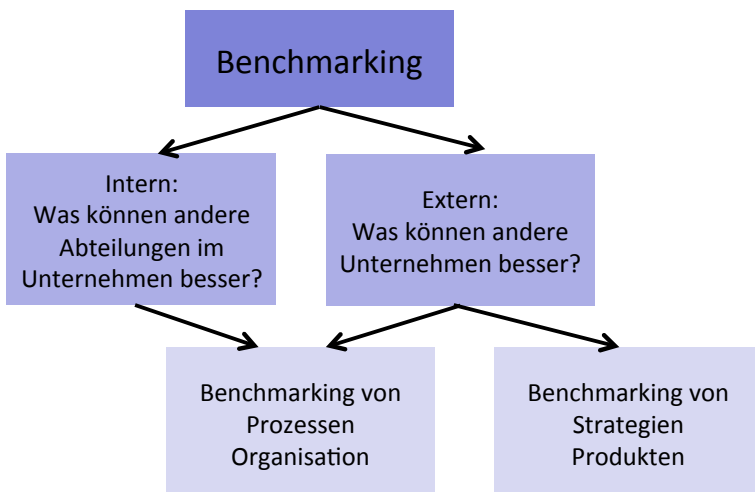
# 12 Benchmarking

Entdeckt ein Unternehmen Defizite bei sich, stellt sich die Frage, wie diese Defizite bewertet und näher analysiert werden können. Ein wichtiger Maßstab bei dieser Analyse sind andere, vergleichbare Unternehmen. Was machen diese

**Wie machen es andere?  
Lerne von den Besten!?**

anders, was besser? Was können wir daraus lernen? Entscheidend ist, dass das Vergleichsunternehmen dort, wo es unter die Lupe genommen wird, tatsächlich exzellente Leistungen bringt. Deshalb hört man im Zusammenhang mit Benchmarking gelegentlich auch den verwandten Begriff „Best Practice“.

Als **Erfinder der Methode** gilt der amerikanische **Konzern Xerox**. Er hatte zeitweise massive Probleme mit seiner Ersatzteillogistik. Und da Selbsterkenntnis bekanntlich der erste Schritt zur Besserung ist, griff er zur „vergleichenden Firmenanalyse“. Anhand von Kennzahlen – „Benchmarks“ – werden die Leistungen der Vorbilder ermittelt und als Zielvorgabe ins eigene Unternehmen übertragen. „Benchmarken“ lässt sich so ziemlich alles: von Produkten, Dienstleistungen, Fertigungs- und Dienstleistungsprozessen, Aufbaustrukturen im Unternehmen bis hin zu Kernkompetenzen und Strategien.



Schwierig gestaltet sich dabei in der Regel die Suche nach den Vergleichszahlen der Besten, die natürlich nicht so einfach herausgerückt werden. Aber vieles kann trotzdem ausfindig gemacht werden: Auswertung der Medien, Befragung von Kunden und Lieferanten, Plausch mit wichtigen Mitarbeitern – da kommt genug Material zusammen. Eine wichtige Drehscheibe beim Datensammeln sind mittlerweile die Unternehmensberatungen. Die größten wie Mc Kinsey, A.T. Kearney, Boston Consulting etc sind weltweit tätig und verfügen daher über einen enormen Datenbestand, der sich hervorragend zum Benchmarken eignet. Es darf aber nicht übersehen werden, dass die Beraterfirmen mit diesen Daten viel Geld verdienen und damit enorme Kosten in den Bilanzen verursachen.

Benchmarks sind zwar für die Geschäftsleitung sehr hilfreich, weil dadurch Anhaltspunkte gewonnen werden, welche Verbesserungspotenziale in der Firma möglicherweise schlummern. **Problematisch** ist aber meistens, dass die **Benchmarks relativ unreflektiert in die Zielvorstellungen des Unternehmens eingebaut** werden und auf die unterschiedlichen Rahmenbedingungen nicht Rücksicht genommen wird. Soll beispielsweise die Personaltangente um 10% gesenkt werden, weil sie bei der Konkurrenz niedriger ist, könnte dies unangenehme Folgen für die Qualität der Produkte und die Liefertreue etc haben. Das Benchmark wird dann zwar erreicht, der Preis dafür könnte aber sehr hoch sein.

Besonders problematisch beim Benchmarken ist das Finden eines geeigneten Vergleichsunternehmens oder -prozesses. Nicht selten werden Äpfel mit Birnen verglichen und nicht selten dient das Benchmark nur als Vorwand für die Geschäftsleitung, ein ohnedies immer schon angestrebtes Ziel nun auch gut argumentieren zu können. Für den Betriebsrat ist dabei meistens der Umstand problematisch, dass die verwendeten Benchmarks nicht näher überprüft werden können. So bleibt dem Betriebsrat in den meisten Fällen nur, sie zu akzeptieren oder eben nicht.

# 12 Benchmarking

## Tipps für den Betriebsrat

- » Nähere Informationen über die Benchmarks verlangen (zB welche Firmen, welche Prozesse, wie wurde gemessen etc).
- » Betriebsräte vergleichbarer Unternehmen kontaktieren und über Benchmarks befragen.
- » Eine genaue Berechnung des Benchmarks urgieren.
- » Überprüfen, ob die Vergleichsunternehmen tatsächlich vergleichbar sind.
- » Überprüfen, ob die Rahmenbedingungen vergleichbar sind (Länder, Gesetze, Produkte, Fertigungsstufen etc).
- » Einen Diskurs darüber aufnehmen, welche Auswirkungen ein ins Auge gefasstes Ziel haben könnte (zB niedrigere Kopffzahlen beim Personal, dafür mehr Fremdpersonal und in der Folge vielleicht schlechtere Qualität).

## AK Benchmarks

Die Arbeiterkammer Wien analysiert regelmäßig die wirtschaftliche Lage der wichtigsten Branchen anhand von veröffentlichten Jahresabschlüssen. Die Auswertungen stehen auf die AK Homepage zur Verfügung. Nachfolgend ein Auszug einiger Branchen und Kennzahlen.

Kennzahlen	Industrie	Handel	Metall- industrie	Pharma- industrie	Nahrungs- industrie	IT
<b>Ertragslage</b>						
EBIT-Quote (Betriebserfolg in % Betriebsleistung)	6,1	1,9	6,4	6,6	5,8	1,7
Jahresüberschuss in % Betriebsleistung	7,2	2,1	6,2	4,2	4,6	3,0
<b>Investitionen</b>						
Sachinvestitionen in % Betriebsleistung	3,4	1,6	3,4	5,9	4,9	3,5
Investitionsneigung in %	125	125	110	153	159	130
<b>Finanzielle Stabilität</b>						
Eigenkapitalquote in %	39,2	31,2	39,9	50,5	45,2	59,4
Cash Flow-Quote (Cash Flow in % Betriebsleistung)	7,8	2,9	8,2	9,7	8,2	5,9
Fiktive Verschuldungsdauer in Jahren	3,5	5,6	3,2	4,3	4,4	7,5
<b>Personal und Wertschöpfung</b>						
Personalaufwand* in % Betriebsleistung	17,6	12,3	16,8	19,2	14,5	33,4
Personalaufwand pro Beschäftigten	68.356	37.871	68.312	72.949	53.660	84.903
Wertschöpfung pro Beschäftigten	107.361	51.177	110.460	121.700	92.696	108.753
Umsatz/Betriebsleistung pro Beschäftigten	389.273	307.732	406.428	379.326	369.464	254.322

Quelle: AK Bilanzdatenbank, Datenbasis: veröffentlichte Jahresabschlüsse 2014, 2015

\* ohne Abfertigung und Pension

# 13 Budgetierung

Alljährlich wiederholt sich in den Unternehmen das oft ungeliebte „Budgetierungsritual“. Dabei ist das Budget das wichtigste Koordinationsinstrument im Unternehmen. Unter einem Budget versteht man allgemein einen verbindlichen Plan, der einer Organisationseinheit (zB ganzes Unternehmen, Abteilung) den wirtschaftlichen Rahmen von Erträgen und Aufwendungen für eine bestimmte Zeit (meist ein Jahr) vorgibt.

... alle Jahre wieder

In der traditionellen Budgetierung umfasst der Budgetzeitraum meist das jeweils bevorstehende Geschäftsjahr. Die Zahlen des Budgets stellen Vorgaben (Vereinbarungen) dar, die von den Bereichs-, Abteilungs- und Kostenstellenverantwortlichen zu erreichen sind. Ein Budget wird umso eher erfüllt, je mehr die Verantwortlichen bei der Aufstellung mitarbeiten und sich mit dem Budget identifizieren.

Außerdem ist zu beachten, dass die Ziele herausfordernd und realistisch sind. Weiters muss das Ziel im Sinne der Unternehmensführung quantifiziert und terminisiert sein. Zum Beispiel: Im nächsten Geschäftsjahr soll die Umsatzrendite 2,8% betragen oder die Eigenkapitalrendite 8%. Oder: Das Unternehmen soll im nächsten Jahr einen Gewinn vor Steuern von x Millionen erzielen. Die Einzelbudgets (Absatzbudget, Produktionsbudget, Investitionsbudget, Personalbudget, ...) fließen in das Gesamtbudget des Unternehmens ein. Die Ist-Werte sind regelmäßig mit den Planwerten zu kontrollieren und etwaige Abweichungen zu untersuchen.

Als wesentliche **Kritikpunkte an der traditionellen Budgetierung** gelten die mangelnde Verknüpfung mit strategischen Zielen, die umständlichen und langwierigen Abstimmungsprozesse und die geringe „Halbwertszeit“ der Planung, da kurz nach der Verabschiedung die Planung schon wieder veraltet ist. Schädliche Verhaltensweisen sind auch wahrscheinlich, wenn die Bewilligung neuer Mittel vom Verbrauch früherer Budgets abhängt. In diesem Fall werden bestehende Budgets um jeden Preis ausgeschöpft und damit Budgetmittel verschwendet (budget wasting).

Der Kampf um die Zuteilung knapper Budgetmittel auf die verschiedenen Unternehmensbereiche kann das Ressortdenken fördern, bei dem das Gesamtunternehmensziel aus dem Blickwinkel verschwindet und einzelne Be-

reichsinteressen optimiert werden. Schließlich führen die mitunter geschaffenen „Zahlenfriedhöfe“ dazu, dass die Budgetberichte gar nicht mehr gelesen werden.

### Better Budgeting, Beyond Budgeting

An diesen Schwachstellen setzen neuere Budgetierungskonzepte an, wie das Better Budgeting oder das Beyond Budgeting. Bei diesen modernen Methoden wird die Detailtiefe verringert und anstatt starrer Budgetziele benchmarkorientierte Zielvorgaben eingesetzt. Die in der Praxis häufig anzutreffende Fortschreibungsbudgetierung wird durch eine analytische Neuplanung (Zero Base Budgeting, siehe nächster Absatz) ersetzt. Durch eine kontinuierliche Planung (monats- oder quartalsweise) eines gleichbleibenden Zeithorizonts (üblicherweise 12 bis 18 Monate) lassen sich aktuelle Entwicklungen leichter berücksichtigen (rolling forecasts). Schließlich wird zur Verknüpfung der Budgetierung mit der strategischen Planung das Instrument der Balanced Scorecard eingesetzt (siehe Seite 62).

### Zero Base Budgeting

Die Vorgehensweise beim traditionellen Budgetieren ist meist jene, dass auf den letzten Istwert ein bestimmter Prozentsatz aufgeschlagen wird und vielleicht noch ein wenig Reserve einkalkuliert wird. Und fertig ist das neue Budget. Das Zero Base Budgeting (ZBB) setzt hier an. Frei übersetzt heißt es: **Planen von Null her**. Man geht bei der Kostenplanung so vor, als würde man das Unternehmen oder Teile davon „auf der grünen Wiese“ neu errichten. Das heißt, man geht nicht von vorhandenen Budgets aus, sondern überprüft jede einzelne Aufgabe auf ihre Sinnhaftigkeit und Zweckmäßigkeit. Alles wird neu hinterfragt.

Das ZBB will nicht nur unnötige Tätigkeiten erkennen und eliminieren und damit Kosten senken, sondern auch Mittelumverteilungen vornehmen. Da der Budgetierungsprozess beim ZBB aufwendiger ist als bei der traditionellen Form, wird diese Methode nur etwa alle drei Jahre eingesetzt. Für die dazwischenliegenden Jahre wird meist traditionell budgetiert.



**Zurück  
auf die grüne Wiese**

Das ZBB will nicht nur unnötige Tätigkeiten erkennen und eliminieren und damit Kosten senken, sondern auch Mittelumverteilungen vornehmen. Da der Budgetierungsprozess beim ZBB aufwendiger ist als bei der traditionellen Form, wird diese Methode nur etwa alle drei Jahre eingesetzt. Für die dazwischenliegenden Jahre wird meist traditionell budgetiert.

# 13 Budgetierung

## **Global Budgeting**

Eine Art der Budgetierung, die vor allem im Zuge der zahlreichen Ausgliederungen aus dem öffentlichen Bereich an Bedeutung gewonnen hat, ist das „Global Budgeting“. Den ausgegliederten Unternehmen werden „Globalbudgets“ vorgegeben, die lediglich den Ausgabenrahmen abstecken. Man überlässt damit den Unternehmen eine gewisse Freiheit bei der konkreten Umsetzung. Der Preis der vermeintlich gewonnenen Autonomie liegt jedoch sehr oft in einem stark gekürzten verfügbaren Ausgabenvolumen.

Welches dieser Planungs- bzw. Budgetsysteme letztlich für ein Unternehmen das „Richtige“ ist, ist vor allem in Abhängigkeit von der Dynamik des Unternehmensumfeldes und der Unternehmensgröße und -komplexität zu sehen. Beispielsweise muss etwa ein Planungssystem für ein Unternehmen in einer Branche mit kurzen Produktzyklen (z.B. Computerindustrie) viel flexibler auf die schnellen Veränderungen der Geschäftsbedingungen anpassbar sein, als dies für Unternehmen in Branchen mit langen Entwicklungszeiten (z.B. Pharmaindustrie) oder höherer Kontinuität (z.B. Energieversorger) der Fall ist. Jedenfalls sollten die bestehende Unternehmenskultur und das spezielle Unternehmensumfeld als bestimmende Faktoren in die Budgetierung Eingang finden.



# VÖGB/AK-SKRIPTEN

Die Skripten sind eine Alternative und Ergänzung zum VÖGB/AK-Bildungsangebot und werden von ExpertInnen verfasst, didaktisch aufbereitet und laufend aktualisiert.

## UNSERE SKRIPTEN UMFASSEN FOLGENDE THEMEN:

- › Arbeitsrecht
- › Sozialrecht
- › Gewerkschaftskunde
- › Praktische Gewerkschaftsarbeit
- › Internationale Gewerkschaftsbewegung
- › Wirtschaft
- › Wirtschaft – Recht – Mitbestimmung
- › Politik und Zeitgeschehen
- › Soziale Kompetenz
- › Humanisierung – Technologie – Umwelt
- › Öffentlichkeitsarbeit

## SIE SIND GEEIGNET FÜR:

- › Seminare
- › ReferentInnen
- › Alle, die an gewerkschaftlichen Themen interessiert sind.



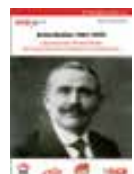
Nähere Infos und  
kostenlose Bestellung:  
[www.voegb.at/skripten](http://www.voegb.at/skripten)  
E-Mail: [skripten@voegb.at](mailto:skripten@voegb.at)  
Adresse:  
Johann-Böhm-Platz 1,  
1020 Wien  
Tel.: 01/534 44-39244

Die Skripten gibt es hier zum Download:



[www.voegb.at/skripten](http://www.voegb.at/skripten)

Leseempfehlung:  
Reihe Zeitgeschichte und Politik



# 14 Value-based Management

„Value-based Management“ und die damit verbundenen „neuen“ wertorientierten Kennzahlen haben sich in den letzten Jahren erfolgreich als neue Managervokabeln herausgeputzt. Bei näherer Betrachtung jedoch stellt sich heraus, dass

## Shareholder als Maß aller Dinge

es sich hierbei nur um „alten Wein in neuen Schläuchen“ handelt. Statt der negativ behafteten **Maxime der Gewinnmaximierung** wird nun das neue, aber inhaltlich

unveränderte Dogma „Werte schaffen“ in den Vordergrund gestellt. „Werte werden erst dann geschaffen, wenn der Gewinn die durchschnittlichen Kapitalkosten abdeckt.“ – so der neue Leitspruch.

Um diese wertorientierte Unternehmensführung auch messen zu können, wurde eine Vielzahl von „neuen“ Kennzahlen entwickelt, die auf altbekannten und teils weiterentwickelten Rentabilitäts- und Cashflow-Konzepten basieren. An Konzepten (Beraterprodukten) werden zB der SHV (Shareholder Value), der ROCE (Return on Capital Employed), der EVA (Economic Value Added) und der CFROI (Cashflow-Return-on-Investment) angeboten. Keiner der Begriffe hat jedoch so viel Aufsehen erregt und eine derartige Berühmtheit erlangt wie der Begriff „Shareholder Value“. Er wird daher stellvertretend für die verschiedenen Ansätze näher dargestellt.

### Shareholder Value

Wörtlich übersetzt bedeutet Shareholder Value nichts anderes als **„Aktionärswert“**. Das dahinter stehende Konzept – als dessen Urvater der amerikanische Professor Alfred Rappaport gilt – besagt, dass die Unternehmensleitung im Sinne der Anteilseigner (Shareholder) zu handeln hat. Im Mittelpunkt steht die Maximierung der aus dem Aktienbesitz resultierenden finanziellen Erträge (Kursgewinne, Dividenden, Bezugsrechte). Die gesamte Strategie des Unternehmens ist also auf den Gewinn der Anteilseigner auszurichten.

**Berechnung:**

**Barwert freier zukünftiger Cashflows (= Free Cashflows)**

+ Restwert des Unternehmens am Ende der Planungsperiode

- Fremdkapital (zB Bankkredite)

---

= Shareholder Value

Es werden also die zukünftigen Geldflüsse (sogenannte Free Cashflows) abgeschätzt, die voraussichtlich zur Befriedigung der Aktionäre zur Verfügung stehen werden. Anschließend wird der heutige Wert (Barwert) dieser zukünftigen Geldflüsse ermittelt. Als Zinssatz wird die Marktverzinsung des Kapitals mit vergleichbarem Risiko verwendet.

Im Rahmen einer SHV-orientierten Unternehmensführung werden nun alle Geschäftsbereiche (zB Produkte, Dienstleistungen, Abteilungen, ... ) auf ihren Beitrag zur Wertsteigerung untersucht. Geschäftsbereiche, die einen Wertzuwachs bringen, sollen weiterhin behalten bzw ausgebaut werden. Ertragschwache Unternehmensbereiche hingegen werden auf Steigerungsmöglichkeiten bzw Kostensenkungspotenzialen untersucht und gegebenenfalls abgestoßen bzw ausgegliedert.

**Gefördert** wurden bzw **werden** das neue Denken und die **Beziehungen zu den Aktionären** durch offensive Kommunikationsstrategien (zB Hochglanzgeschäftsberichte für die Aktionäre) und der Gründung einer eigenen Abteilung für die Investoren (**Investors Relations-Abteilung**). Parallel dazu wurde die neue Wertphilosophie in den Köpfen der Führungskräfte durch ein am SHV orientiertes Anreiz- und Vergütungssystem verankert. So wurden ihnen Beteiligungen am eigenen Unternehmen (Aktioptionen bzw **Stock Options**) und eine Verknüpfung ihrer Entlohnung entsprechend der Entwicklung des Shareholder Value gewährt. Je stärker der Aktienkurs steigt, desto höher sind die ManagerInneneinkommen. Wie die Praxis immer wieder zeigt, führen insbesondere kurzfristige Maßnahmen wie Auslagerungen, Unternehmenszerschlagungen sowie Rationalisierungsprojekte zu einer Steigerung des SHV. Überdimensionale zusätzliche ManagerInneneinkommen werden dann auf dem Rücken der Belegschaft und damit auch auf Kosten der Allgemeinheit erzielt.

# 14 Value-based Management

Die Hauptkritik am Shareholder Value-Ansatz betrifft die eindimensionale Ausrichtung sämtlicher unternehmerischer Aktivitäten an den Aktionärsinteressen. Um jedoch eine nachhaltige Unternehmenswertsteigerung realisieren zu können, müssen auch andere Personengruppen (Stakeholder) integriert werden. Außerdem bergen die Rechenmethoden eine Reihe von Unsicherheiten in sich. So beruhen die Free Cashflows, der Restwert und der Zinssatz auf Schätzungen und haben somit enorme Auswirkungen auf den errechneten Wert.

Die Kritik an der einseitigen Ausrichtung an den Aktionärsinteressen hat im Gegenzug zu einer alternativen Sichtweise – dem Stakeholder Value Ansatz – geführt. Dieses Konzept zeigt auf, dass neben den Eigentümern weitere Interessengruppen (Kunden/Kundinnen, MitarbeiterInnen, LieferantInnen, KreditgeberInnen, KonkurrentInnen etc) für den Unternehmenserfolg von Bedeutung sind. Die Unternehmensleitung ist daher gut beraten, diese Stakeholder ebenfalls in ihren Entscheidungen zu berücksichtigen. Ein neuerer Trend der ganzheitlichen Einbeziehung aller Interessengruppen über das gesetzliche Ausmaß hinaus wird unter dem Schlagwort „CSR – Corporate Social Responsibility“ vermarktet.

## Tipps für den Betriebsrat

- » Es gibt keine genormten Berechnungsformeln für die diversen wertorientierten Steuerungskennzahlen (SHV, ROCE, EVA, ... ). Der Betriebsrat sollte daher auf die unternehmensinterne Definition und Berechnung achten.
- » Weiters soll kritisch hinterfragt und diskutiert werden, ob die aus den Steuerungskennzahlen gezogenen Schlüsse, Zielvorstellungen und abgeleiteten Maßnahmen auf eine langfristige nachhaltige Unternehmenspolitik abzielen.

# SKRIPTEN ÜBERSICHT



WIRTSCHAFT	
<b>WI-1</b>	Einführung in die Volkswirtschaftslehre und Wirtschaftswissenschaften
<b>WI-2</b>	Konjunktur
<b>WI-3</b>	Wachstum
<b>WI-4</b>	Einführung in die Betriebswirtschaftslehre
<b>WI-5</b>	Beschäftigung und Arbeitsmarkt
<b>WI-6</b>	Lohnpolitik und Einkommensverteilung
<b>WI-7</b>	Der öffentliche Sektor (Teil 1) – in Vorbereitung
<b>WI-8</b>	Der öffentliche Sektor (Teil 2) – in Vorbereitung
<b>WI-9</b>	Investition
<b>WI-10</b>	Internationaler Handel und Handelspolitik
<b>WI-12</b>	Steuerpolitik
<b>WI-13</b>	Bilanzanalyse
<b>WI-14</b>	Der Jahresabschluss
<b>WI-16</b>	Standort-, Technologie- und Industriepolitik

Die einzelnen Skripten werden laufend aktualisiert.

POLITIK UND ZEITGESCHICHTE	
<b>PZG-1A</b>	Sozialdemokratie und andere politische Strömungen der ArbeiterInnenbewegung bis 1945
<b>PZG-1B</b>	Sozialdemokratie seit 1945 (in Vorbereitung)
<b>PZG-2</b>	Christliche Soziallehre
<b>PZG-3</b>	Die Unabhängigen im ÖGB
<b>PZG-4</b>	Liberalismus/Neoliberalismus
<b>PZG-6</b>	Rechtsextremismus
<b>PZG-7</b>	Faschismus
<b>PZG-8</b>	Staat und Verfassung
<b>PZG-10</b>	Politik, Ökonomie, Recht und Gewerkschaften
<b>PZG-11</b>	Gesellschaft, Staat und Verfassung im neuzeitlichen Europa, insbesondere am Beispiel Englands

SOZIALE KOMPETENZ			
<b>SK-1</b>	Sprechen – frei sprechen	<b>SK-5</b>	Moderation
<b>SK-2</b>	Teamarbeit	<b>SK-6</b>	Kommunizieren und Werben mit System
<b>SK-3</b>	NLP	<b>SK-8</b>	Führen im Betriebsrat
<b>SK-4</b>	Konfliktmanagement		

Die VÖGB-Skripten online lesen oder als Gewerkschaftsmitglied gratis bestellen:  
[www.voegb.at/skripten](http://www.voegb.at/skripten)

# 15 Balanced Scorecard

Eine der wichtigsten Fragen, die sich jede/r ManagerIn permanent stellen muss, ist: nach welchen Kennzahlen soll er/sie das Unternehmen steuern? Auf Grund des großen Einflusses der Eigentümer standen in den letzten Jahrzehnten vor allem die Finanzkennzahlen – allen voran die Rentabilität – im Vordergrund. Alle Entscheidungen wurden so ausgerichtet, dass sie einen Beitrag zur Steigerung der Rentabilität des Unternehmens liefern.

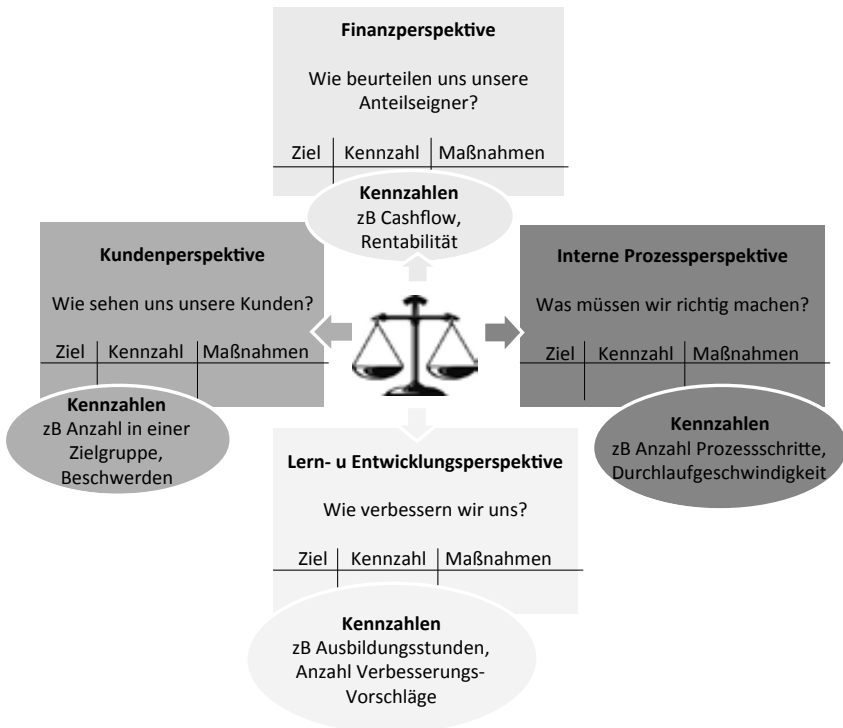
**Unternehmensführung  
anhand von „soft facts“**

In den letzten Jahren scheint sich der Blickwinkel etwas verändert zu haben. Es hat sich immer mehr die Einsicht durchgesetzt, dass positive Finanzkennzahlen davon abhängig sind, wie gut die Prozesse im Unternehmen laufen, was auf der Entwicklungsebene vorangetrieben wird und ob die Qualität für die KundInnen stimmt etc. Diese „ganzheitliche“ Sichtweise eines Unternehmens bedeutet auch, dass neue Kennzahlen(systeme) entwickelt werden müssen, die auch die anderen Erfolgsfaktoren adäquat abbilden. Mit der **Balanced Scorecard (BSC)** haben die beiden Erfinder Kaplan und Norton Mitte der 1990er-Jahre ein derartiges ausbalanciertes Kennzahlensystem gefunden.

Die BSC ist ein **Konzept zur Umsetzung einer Unternehmenstrategie**. Das Leitbild des Unternehmens wird in Ziele und Kennzahlen übersetzt. Dabei sollen nicht nur finanzielle, harte Kennzahlen im Vordergrund stehen, sondern auch ausgewogene („balanced“), weiche Größen wie Kundenzufriedenheit, Stammkundentreue und Mitarbeiterzufriedenheit. Das Unternehmen wird aus vier Perspektiven bewertet: Finanzperspektive (Rentabilität etc), Kundenperspektive (Qualität), Interne Geschäftsperspektive (Prozesse, Abläufe) und Potentialperspektive (Entwicklung, Lernen, MitarbeiterInnen).

Für die Erstellung einer BSC sollte man sich genügend Zeit nehmen. Die Ziele sollten auf den jeweiligen Ebenen so lange erarbeitet werden, bis alle Beteiligten zu einem gemeinsam vertretbaren Ergebnis kommen. Die BSC ist zwar eine Top-Down-Methode, aber sie sollte nicht nur zwischen Geschäftsführung und Vorstand kommuniziert werden, sondern auf allen Ebenen bis hinunter zu den „einfachen“ MitarbeiterInnen. Die Geschäftsführung sollte jedoch darauf achten, dass die MitarbeiterInnen wirklich motiviert werden und nicht nur Ziele verordnet bekommen. Wenn sie das Gefühl haben, dass sie dazu gezwungen

werden, werden diese Ziele nicht mit Überzeugung und Initiative verfolgt. Daher ist die MitarbeiterInnenzufriedenheit eine wichtige Kennzahl der BSC. Zufriedene MitarbeiterInnen sind motivierter und versuchen auch, anfallende Kosten in einem Unternehmen gering zu halten.



Die Balanced Scorecard bietet für den Betriebsrat die große Chance, dass neben den üblichen Finanzziele auch Qualität und Entwicklung in das Zielsystem des Unternehmens Einzug halten. Im Gegensatz zu rein finanztechnisch orientierten Zielen hat der Betriebsrat bei der Balanced Scorecard auch die Interessen der MitarbeiterInnen hineinzureklamieren (zB Personalentwicklungsmaßnahmen).

# 15 Balanced Scorecard

## Tipps für den Betriebsrat

- » Laufend darauf achten, welche Ziele formuliert sind und wie die Ziele jedes Jahr weiterentwickelt werden.
- » Darauf achten, ob und wie die Ziele erreicht werden können. Sind die Ziele erreichbar? Sind sie realistisch? Wurden sie im Vorjahr erreicht? Wenn nein, warum nicht?
- » Darauf achten, dass die Betroffenen aktiv in den Zielbildungsprozess eingebunden werden.
- » Die Interessen der Belegschaft vor allem in der Dimension „Entwicklung“ aktiv einbringen.
- » Die Maßnahmen, die für die Zielerreichung ausgearbeitet werden, laufend beobachten und überlegen, welche Auswirkungen auf die Beschäftigten damit verbunden sind.
- » Darauf achten, dass die Ziele für alle MitarbeiterInnen transparent sind und sich nicht widersprechen.
- » Darauf achten, wie die Ziele im Einklang mit Arbeitnehmerrechten (zB Zeitvereinbarungen, Kollektivvertrag etc) stehen.