

Veröffentlicht in  
CF - Controlling & Finance Newsletter  
Heft 10/2004

“Investitionsrechnung und Performance-Management  
- Risiken gezielt erfassen“

Seiten 2-4

Mit freundlicher Genehmigung der  
CF-Redaktion, Verlag für ControllingWissen, Offenburg  
([www.controllingwissen.de](http://www.controllingwissen.de))

# Controlling & Finance

Der aktuelle News-Report  
für Controller, Finanzmanager und Unternehmer

10/2004 - Oktober

E 54913

10

**Herausgeber: CA Controller Akademie AG, Gauting  
Internationaler Controller Verein eV**

## Themen-Überblick

	Seite
<b>Top-Themen:</b>	
<b>Collaborative Controlling – Supply Chain Aktivitäten erfolgreich steuern</b>	<b>1</b>
<b>Investitionsrechnung und Performance-Management – Risiken gezielt erfassen</b>	<b>2</b>
<b>Wissenscontrolling als strategische Ressource – Was kann das Controlling beitragen?</b>	<b>4</b>
<b>Intellectual Capital Statement und Balanced Scorecard</b>	<b>5</b>
<b>Law &amp; Taxes</b> Rechnungslegung mittelgroßer Unternehmen	<b>6</b>
<b>Persönliche Performance</b> Excel oder nicht – das ist keine Frage	<b>7</b>
<b>Marktplatz</b> Deutschland: Verschlaufpause vor neuem Schwung	<b>8</b>



*Sehr geehrte Leserin, sehr geehrter Leser,*

*spielen Sie Schach? Ja? Ich auch, das heißt, ich weiß, wie ein Schachbrett eingeteilt ist, dass es 16 weiße und schwarze Figuren gibt, und dass derjenige gewinnt, der den Gegner schachmatt setzt. Aber spielen, na ja, gegen meine 9-jährige Enkelin habe ich keine Chance mehr. Dabei habe ich ihr das Schachspiel vor etwa einem Jahr beigebracht, bin dann aber aus Zeitgründen kaum mehr zum Spielen gekommen.*

*Das ist vergleichbar mit dem Berufsleben. Wir lernen etwas, legen es auf die Seite, weil anderes wichtiger scheint, und vergessen, was wir gelernt haben. Dann kommt ein anderer und weist uns dort in die Schranken, wo wir doch eigentlich besser sein sollten – weil wir es gelernt haben. Das kann weh tun, insbesondere dann, wenn damit eine berufliche Entscheidung zusammenhängt. Gewinnen oder verlieren, es zählen nur diese beiden Alternativen. Wenn wir uns immer wieder vor Augen führen, wo unsere Stärken liegen, daran arbeiten, Neues dazu lernen, besteht eine große Chance Gewinner zu sein. So lange und so intensiv wie wir es selber wollen. Zeit dazu haben wir mehr als alle anderen, wir sollten sie nur richtig nutzen – damit wir unser Wissen dort einsetzen können, wo es erforderlich ist.*

*Ich wünsche Ihnen, dass Sie Gewinner bleiben oder werden, und mir, dass ich gegen meine Enkelin eines Tages vielleicht doch wieder einmal gewinne.*

Herzliche Grüße

Hermann Jenny, Vorstand Internationaler Controller Verein

## ■ Collaborative Controlling – Supply Chain Aktivitäten erfolgreich steuern

### Optimieren von Geschäftsprozessen als Erfolgsfaktor

Unternehmen reduzieren ihre Wertschöpfungstiefe in einem bislang nicht gekannten Ausmaß, um sich ganz auf ihre Kernkompetenzen zu konzentrieren [1]. Die unternehmensübergreifende Zusammenarbeit wird damit zusehends Unternehmensgröße und Leistungstiefe ersetzen und den Wettbewerb von Einzelunternehmen zum Wettbewerb konkurrierender Wertschöpfungsnetze verlagern.

Supply Chain Management (SCM), d.h. das unternehmensübergreifende Optimieren von Geschäftsprozessen wird somit zu einem entscheidenden Erfolgsfaktor, wenngleich es in der Praxis primär dazu verwendet wird, eigene Probleme wie z.B. überhöhte Bestände komfortabel an Lieferanten auszulagern, anstatt diese in der Supply Chain partnerschaftlich zu lösen.

Fortsetzung Seite 2

### Termine

**IAS/IFRS im Controlling**  
24. November 2004,  
Frankfurt am Main  
[www.managementcircle.de](http://www.managementcircle.de)

**Balanced Scorecard**  
6. bis 8. Dezember 2004,  
D-Bernried  
[www.controllerakademie.de](http://www.controllerakademie.de)

**Advanced Controlling**  
13. bis 14. Dezember 2004,  
CH-Regensdorf-Zürich  
[www.zfu.ch](http://www.zfu.ch)

## ■ Collaborative Controlling – Supply Chain Aktivitäten erfolgreich steuern

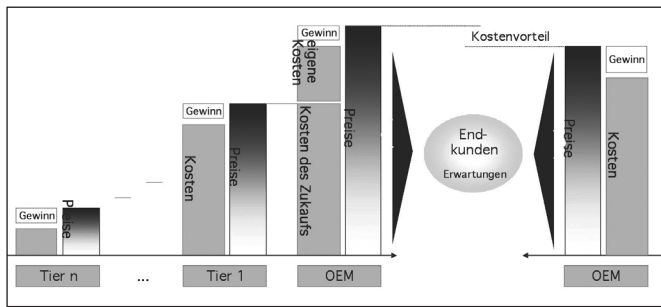


Abb.1 Kostenverlagerung vs. realer Kostensenkung in der Supply Chain

Es fehlt vor allem an betriebswirtschaftlicher Transparenz. Nur dann, wenn augenscheinlich gezeigt werden kann, dass die gemeinsame Optimierung jedem einzelnen Unternehmen höheren wirtschaftlichen Nutzen bringt als die Verschiebung der Probleme von einer Wertschöpfungsstufe zur nächsten, können bislang unantastbare Rationalisierungspotenziale in der Supply Chain erschlossen werden.

### Collaborative Controlling ist noch lange nicht etabliert

Die Controller bleiben bislang vieles schuldig und sind aufgefordert, sich der wirtschaftlichen Entwicklung nicht zu verschließen.

Während es im Bereich der Auftragsabwicklung und Planung zahlreiche Beispiele des Collaborative Planning gibt, steckt Collaborative Controlling, d.h. die unternehmensübergreifende Zusammenarbeit von Controllern nach wie vor in den Kinderschuhen.

Laut Göpfert und Neher [2] befinden sich nahezu die Hälfte der Unternehmen in den ersten Anfängen des Supply Chain Controlling und kein einziges Unternehmen stuft sich als weit fortgeschritten ein.

Trotz zahlreicher theoretischer Konzepte wie Results-Determinants-Matrix, Performance Pyramid, Supply Chain BSC oder Performance-Indikator-SCORcard [3,4,5,6] fehlen praxisgerechte Controllinginstru-

mente, die es erlauben, den wirtschaftlichen Nutzen verschiedener Optimierungskonzepte sowohl für die einzelnen Wertschöpfungsstufen als auch für die gesamte Supply Chain sauber zu quantifizieren.

### ☛ **Fazit: Gefragt ist unternehmensübergreifende Zusammenarbeit im Controlling**

Darüber hinaus gilt es aber vor allem, die besonderen Problemstellungen der unternehmensübergreifenden Zusammenarbeit im Controlling zu überwinden:

- Bereitschaft zum gegenseitigen Informationsaustausch
- Unternehmensübergreifende Organisationsform des Controllerdienstes
- Inhaltliche Kompatibilität der Controllingssysteme
- Synchronität der Planungs- und Berichtszyklen
- Offenheit im Abwägen zwischen eigenen Vorteilen und Vorteilen für die gesamte Supply Chain („Lopez-Syndrom“)

Quellen:

- [1] Mercer Management Consulting, Fraunhofer-Gesellschaft: Studie über die neue Arbeitsteilung in der Automobilindustrie. 2003. Online unter <http://www.presseportal.de>
- [2] Göpfert, I, Neher, A.: Supply Chain Controlling – Wissenschaftliche Konzeptionen und praktische Umsetzungen. In: Logistik Management Ausgabe 3 (2002), S. 34-44.
- [3] Fitzgerald et. al: Performance Measurement in Service Business. London 1991.
- [4] Wettstein, T.: Gesamtheitliches Performance Measurement – Vorgehensmodell und informationstechnische Ausgestaltung. Wirtschafts- und sozialwissenschaftliche Fakultät der Universität Freiburg in der Schweiz 2002. Online unter: <http://ethesis.unifr.ch/theses/2002/WettsteinT/>
- [5] Hieber, R.: Supply Chain Management. A collaborative management approach. Zürich 2002.
- [6] Weber, J., Bacher, A., Groll, M.: Steuerung der Supply Chain – aber mit welchen Instrumenten?. In: Reihe Advanced Controlling 6. Jahrgang Band 32, WHU Otto-Beisheim-Hochschule 2003.

Prof. Dr. Heimo Losbichler

[heimo.Losbichler@fh-steyr.at](mailto:heimo.Losbichler@fh-steyr.at)

## ■ Investitionsrechnung und Performance-Management – Risiken gezielt erfassen

### Wertorientierung: Erträge und Risiken verbinden

Der Barwert einer Investition (Kapitalwert) ergibt sich aus der risikoadäquat diskontierten Summe der zukünftig erwarteten Cash-Flows. Für die Beurteilung der ökonomischen Sinnhaftigkeit (des Wertbeitrags) einer Investition ist damit neben dem Erwartungswert der zukünftigen Cash-Flows (oder Free Cash-Flows) sowie der zeitlichen Struktur auch deren Sicherheit maßgeblich.

Das Abwägen von erwarteten Cash-Flows und den mit ihnen verbundenen Risiken, also des Umfangs möglicher Abweichungen vom Plan- bzw. Erwar-

tungswert, ist damit ein zentraler Grundgedanke der dynamischen Investitionsrechnung.

Die gleiche Grundidee liegt auch allen Ansätzen einer wertorientierten Unternehmensführung und des – eng verwandten – Performance-Management zugrunde.

Eine erfolgsorientierte und erfolgreiche Unternehmensführung muss in Anbetracht der Unvorhersehbarkeit der Zukunft die Risiken explizit im Kalkül berücksichtigen. Mit dem Unternehmenswert als Erfolgsmaßstab (Performance-Maß) ist methodisch eine Verbindung erwarteter Erträge (Cash-Flows) und Risiken in einer Kennzahl möglich. Wertschaffende Investitionen oder Strategien sind genau diejenigen,

deren erwartete Rendite über den risikoabhängigen Kapitalkosten (als Mindestrendite-Anforderung) liegen.

So überzeugend wie diese grundsätzliche Idee eines Abwägens erwarteter Erträge und Risiken bei der Unternehmensbewertung und der Investitionsrechnungen ist, so gravierend sind doch die Defizite in der praktischen Umsetzung. Drei der wichtigsten Aspekte werden nun kurz skizziert:

### 1. Grenzen in der Anwendung von Diskontierungszinsen mit Risikoprämien:

Der risikoabhängige Diskontierungszins in der Investitionsrechnung, der auf Grund des Opportunitätskostenkalküls den Kapitalkosten vergleichbaren Investitionsalternativen entspricht, wird meist als einzige Möglichkeit der Erfassung von Risiken berücksichtigt. Der Umfang der Risiken wird hierbei durch eine „Risikoprämie“ ( $r_p$ ) auf einen risikolosen Zins erfasst.

Tatsächlich gibt es mit der Sicherheitsäquivalent-Methode und durch die Replikation eines Zahlungsstroms ( $Z$ ) durch am Markt gehandelte Alternativanlagen (z.B. ein Aktienportfolio) auch andere Wege der Bewertung. Bei der Sicherheitsäquivalent-Methode wird nicht der Erwartungswert der Cash-Flows ( $E(Z)$ ), sondern ein Sicherheitsäquivalent ( $SÄ$ ) diskontiert, wobei hier der risikolose Zins ( $r_0$ ) angewendet wird.

Damit besteht folgender Zusammenhang zwischen Sicherheitsäquivalenten und Risikoprämie im Diskontierungszinssatz ( $r_p$ )

$$\frac{SÄ(Z)}{1+r_0} = \frac{E(Z)}{1+r_0+r_p}$$

Grundsätzlich sind beide Ansätze also ineinander umwandelbar. Es lässt sich jedoch zeigen, dass bei gemessen am Erwartungswert der Cash-Flows sehr hohen Risiken (Standardabweichung der Cash-Flows) oder negativen Erwartungswerten von Zahlungen ein sinnvoller Einsatz der traditionellen Diskontierungszinssätze auf Basis der Risikoprämien-Methode nicht mehr möglich ist.

Dies ist intuitiv leicht verständlich: Das Sicherheitsäquivalent eines Cash-Flows von (z.B.) minus 10 TEURO ist bei einem risikoaversen Investor offensichtlich kleiner als der Erwartungswert (z.B. minus 11 TEURO), weil damit noch höherer Verlust ausgeschlossen wird.

Bei der Diskontierung (z.B. mit 10%) ergibt sich dagegen ein höherer Wert (z.B. minus 9)

#### ■ **Der Controller-Tipp:**

**Resultat:** Bei Investitionen mit sehr hohen Risiken oder (zeitweise) negativen erwarteten Cash-Flows ist eine unkritische Anwendung der Investitionsrechnung mit konstanten Diskontierungszinssätzen mit Risikoprämien nicht sinnvoll.

### 2. Die Ableitung risikoadäquater Kapitalkosten:

Immer wenn die Risikoprämien-Methode grundsätzlich anwendbar ist, bleibt die Frage nach der richtigen Risikoprämie zu beantworten. Neben der wenig

transparenten subjektiven Schätzung von Risikoprämien werden hier insbesondere Kapitalmarktmodelle, wie das Capital-Asset-Pricing-Modell (CAP-Modell), angewendet.

Die Risikoprämie wird dabei in Abhängigkeiten des so genannten „b-Faktors“ berechnet, der das (systematische) Risiko ausdrückt und aus Kapitalmarktdaten (historischen Kursbewegungen) abgeleitet wird.

Aus heutiger Sicht der Wissenschaft ist dieser Weg äußerst problematisch. Neben der Verletzung grundlegender Annahmen des CAP-Modells (z.B. die Nicht-Existenz von Konkurskosten, perfekt diversifizierter Portfolios und vollkommener Rationalität aller Entscheider) sticht ein Problem bei der Beurteilung der praktischen Anwendbarkeit heraus:

Alle Kapitalmarktmodelle unterstellen, dass der Kapitalmarkt (die Aktionäre) über die Risikosituation eines Unternehmens – und der geplanten Investitionen – mindestens ebenso gut informiert ist wie die Unternehmensführung selbst.

Lehnt man diese Annahme (sinnvoller Weise) ab, kommt man zur Schlussfolgerung, dass die richtigen Risikoprämien aus den besseren internen Informationen über die Risikosituation eines Unternehmens oder einer Investition abgeleitet werden müssten.

Möglich wird dies durch die Ableitung von Kapitalkosten in Abhängigkeit des Bedarfs an (teurem) Eigenkapital zur Abdeckung der möglichen risikobedingten Verluste. Mehr Risiko führt zu höherem Eigenkapitalbedarf und somit zu höheren Kapitalkosten.

Die Berechnung des Eigenkapitalbedarfs wird dabei mit Hilfe der Aggregation von Risiken (im Kontext der Planung) möglich, wobei eine große repräsentative Anzahl möglicher Zukunftsszenarien der betrachteten Investition in Abhängigkeit des (simultanen) Eintretens von verschiedenen Risiken analysiert wird.

In Abhängigkeit des risikobedingten Eigenkapitalbedarfs kann man (unter der realistischen Annahme unvollkommener Kapitalmärkte) folgende modifizierte Funktion für die Bestimmung des Kapitalkostensatzes (WACC) angeben:

Kapitalkostensatz =

$$k_{EK} \times \frac{\text{Eigenkapitalbedarf}}{\text{Gesamtkapital}} + k_{FK} \times \frac{\text{Gesamtkapital} - \text{Eigenkapitalbed.}}{\text{Gesamtkapital}}$$

#### ■ **Der Controller-Tipp:**

**Resultat:** Kapitalkostensätze sind unter Nutzung unternehmensinterner Risikoinformationen mittels Risikoaggregation zu berechnen.

### 3. Integration der Risikoinformationen in Performance-Maße und Entscheidungsgrundlagen:

Bei der Beurteilung einzelner Investitionen und des Erfolgs des Unternehmens (oder von Unternehmensbereichen) wird häufig von einheitlichen, zeitlich selten variierten Kapitalkostensätzen ausgegangen. Dieses Vorgehen widerspricht gerade der Grundidee einer wertorientierten Unternehmensführung, näm-



lich dem Abwägen erwarteter Erträge und Risiken. Es ist offensichtlich nicht angemessen, einen unternehmenseinheitlichen Kapitalkostensatz (Diskontierungszinssatz) für alle Unternehmensbereiche und geplanten Investitionen heranzuziehen.

Stattdessen ist es erforderlich, den jeweils unterschiedlichen Risiken gerecht zu werden und diese in den Kapitalkostensätzen zu berücksichtigen (vgl. zur Methodik 2.). Gerade bei der Beurteilung von Maßnahmen, die eine Veränderung der Risikosituation des Unternehmens zur Folge haben, sind sonst gravierende Fehlentscheidungen zu erwarten.

So führt die Berechnung des Wertbeitrags einer Versicherungslösung mit dem EVA-Ansatz (Economic Value Added) unter der Annahme konstanter Kapitalkostensätze immer zu einer (oft falschen) negativen Beurteilung auf Grund des negativen Wertbeitrags. Auf Grund der Versicherungsprämien, die höher als die erwarteten Schäden sind, wäre das EVA bei konstanten Kapitalkosten immer negativ.

Für eine sinnvolle Entscheidung müssen die Konsequenzen der erwarteten Veränderungen der Risiken und des Eigenkapitalbedarfs auf die Kapitalkostensätze berücksichtigt werden.

#### ■ **Der Controller-Tipp:**

**Resultat:** Die Kapitalkosten sind spezifisch für jede Investition zu berechnen und nötigenfalls auch kurzfristig anzupassen.

### 5. Konsequenzen für die unternehmerische Praxis

Die dynamische Investitionsrechnung und die auf diesem Fundament basierenden wertorientierten Unternehmensführungsansätze und das Performance-Management von Unternehmen sind der adäquate Weg, um sowohl die Fristigkeitsstruktur als auch den

Risikoumfang von Investitionen oder Strategien zu beurteilen.

Die heute in der Praxis üblichen Systeme müssen jedoch an einigen Stellen weiterentwickelt werden, um unter Umständen gravierende Fehlentscheidungen zu vermeiden. Für Investitionen, die sehr hohe Risiken aufweisen, sind die Alternativen zur traditionellen Diskontierung mit Risikoprämien in Betracht zu ziehen.

Die Diskontierungszinssätze sollten nicht über Kapitalmarktmodelle bestimmt werden, sondern durch die Nutzung der umfangreicheren Informationen über Risiken aus dem Unternehmen abgeleitet werden. Um diese Erkenntnisse sinnvoll in unternehmerischen Entscheidungen zu verarbeiten, müssen die Kapitalkostensätze für jede Entscheidung individuell berechnet und angepasst werden. Ansonsten würde es nicht gelingen, mit Hilfe der dynamischen Investitionsrechnung den Kerngedanken einer wertorientierten Unternehmensführung zu unterstützen, nämlich ein Instrumentarium für das Abwägen zukünftig erwarteter Erträge und der damit verbundenen Risiken bereit zu stellen.

#### 🔴 **Fazit:**

*Das wertorientierte strategische Management (einschließlich der Balanced Scorecard) und das (operative) Controlling müssen in ihren Fähigkeiten im Umgang mit Risiken weiterentwickelt werden.*

Literatur-Tipp:

Gleißner, Werner, FutureValue – 12 Module für eine strategische wertorientierte Unternehmensführung, Gabler, 2004

Dr. Werner Gleißner,  
Geschäftsführer RMCE RiskCon GmbH & Co. KG und  
Vorstand FutureValue Group AG,  
Leinfelden-Echterdingen

[w.gleissner@rmce.de](mailto:w.gleissner@rmce.de)

## ■ Wissenscontrolling als strategische Ressource – Was kann das Controlling beitragen?

### Wissensmanagement wird immer wichtiger

Nicht erst in den letzten Jahren ist das Management von Wissen für viele Unternehmen zu einer zentralen Herausforderung geworden. Neu ist, dass sich zunehmend auch das Controlling mit Fragen des Wissens, z.B. dem Erwerb, der Entwicklung oder der Teilung von Wissen beschäftigen muss. Gründe dafür sind:

- **Explosionsartige Vermehrung des Wissens:** Nach Erfindung der Druckerpresse dauerte es mehr als 300 Jahre, bis sich das weltweite Volumen der verfügbaren Informationsmedien zum ersten Mal verdoppelte. Inzwischen erfolgt eine solche Verdoppelung nahezu alle fünf Jahre (Probst, G./ Raub, S./ Romhardt, K. „Wissen managen: Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen“, Frankfurt am Main 1997).
- **Weitgehende Fragmentierung des Wissens:** Mit der Vermehrung des Wissens geht zwangsläufig eine Spezialisierung einher. Konnte ein Experte des Rechnungswesens z.B. vor zehn oder zwanzig Jahren noch einen Gesamtüberblick über den wissenschaftlichen Stand sowohl der externen als auch der internen Unternehmensrechnung gewinnen, so ist dies heute kaum mehr möglich. Folge der Fragmentierung sind z.T. erhebliche Verständigungsschwierigkeiten zwischen den Mitgliedern verschiedener Teildisziplinen.
- **Zunehmende Globalisierung des Wissens:** Die fortschreitende Globalisierung der Wirtschaft hat auch zu einer Globalisierung des Wissens geführt. Dazu trägt nicht zuletzt die Entwicklung moderner Informationstechnologien wie das Internet bei, die Raum- und Zeitdifferenzen bei der Generierung und Verbreitung von Wissen immer unbedeutender werden lassen.

Die beschriebenen Trends bringen Chancen und Gefahren mit sich. Auf der einen Seite entstehen neue Märkte und intelligentere Produkte, weil die Wissensintensität erhöht werden kann. Andererseits droht die schnelle Veralterung eigenen Wissens und die Intensivierung des Wettbewerbs durch besser informierte Kunden und schlauere Konkurrenten.

### Welchen Beitrag können Controller leisten?

Wollen Unternehmen in diesem Wissenswettbewerb bestehen, müssen sie Wissen zunehmend managen. Hierzu kann das Controlling, insbesondere auf den folgenden Feldern, einen wichtigen Beitrag leisten:

- **Wissensidentifikation:** Transparenz über vorhandenes Wissen schaffen und die Mitarbeiter bei ihren Suchaktivitäten unterstützen.
- **Wissenserwerb:** Unterstützung bei der Akquisition von Know-how, das intern nicht vorliegt und entwickelt werden kann.
- **Wissensentwicklung:** Hilfestellung bei der Entwicklung neuer Fähigkeiten, Produkte oder Prozesse, z.B. indem auch der Kontakt zu „think tanks“, Fachhochschulen und Universitäten intensiviert wird.
- **Wissens(ver)teilung:** Erleichterung von Prozessen der Wissens(ver)teilung, so dass bereits vorhandenes Wissen nicht mehrfach neu geschaffen wird.
- **Wissensnutzung:** Förderung des produktiven Einsatzes von Wissen.
- **Wissensbewahrung:** Vermeidung von Entwicklungen, wonach bewahrungswürdiges Wissen z.B. auf Grund von ständiger Reorganisation verloren geht.

### Fazit:

*Wer Wissensmanagement und -controlling ernst meint, sollte dafür ausreichende Ressourcen bereitstellen. Dies muss nicht gleich die Einstellung eines hauptamtlichen „Chief Knowledge Officer“ bedeuten. Wichtig ist aber: Wer Wissen generieren will, braucht Freiräume zum Nachdenken. Dies sollte bedacht werden, wenn im Controlleralltag ausschließlich die passive, reagierende Rolle zum Tragen kommt!*

Prof. Dr. Dieter Pfaff, Institut für Rechnungswesen und Controlling, Universität Zürich

[pfaff@irc.unizh.ch](mailto:pfaff@irc.unizh.ch)

## Impressum **CF Controlling Finance**

ISSN: 1617-6405 — Bestell-Nr. 5001 — Postvertrieb: E 54913

 Erscheint monatl. im Verlag für ControllingWissen AG, Marleener Str. 2, 77656 Offenburg

Telefon: 0781 / 60 53 030, Telefax: 0781 / 5 98 25

[info@controllingwissen.de](mailto:info@controllingwissen.de) — [www.controllingwissen.de](http://www.controllingwissen.de)

Eingetragen im Handelsregister Offenburg HRB 1840

**Vorstand:** Prof. Dr. Manfred Jahrmarkt, Dr. Albrecht Deyhle, Dipl.-Bw. Günter Walter



**Herausgeber:** CA Controller Akademie AG, Gauting  
[www.controllerakademie.de](http://www.controllerakademie.de)



Internationaler Controller Verein eV,  
[www.controllerverein.com](http://www.controllerverein.com)

**Redaktion:** Claudia Bürkle M.A.

**Layout:** Deyhle Design, Gauting

**Abonnement-Service:** Janderstr. 10, 68199 Mannheim,

Tel.: 0621/86 26 276, Fax: 0621/86 26 269

Kopien und sonstige Reproduktion nur mit Genehmigung des Verlags.

Alle Medienrechte liegen uneingeschränkt beim Verlag.

Für Richtigkeit und Vollständigkeit keine Haftung.

## Intellectual Capital Statement und Balanced Scorecard

### Immaterielle und materielle Werte im Rechnungswesen gleichbehandeln?

Die stärkere Berücksichtigung immaterieller Werte durch das Rechnungswesen wird seit etwa 10 Jahren verstärkt in der internationalen Wirtschaftswelt diskutiert. Das ist nicht verwunderlich, haben doch die Zukunfts-Ausgaben für Forschung und Entwicklung, Marketing, Mitarbeiter-Kompetenz und Partner-Netzwerke enorm zugenommen, ohne dass sie als Investitionen verbucht werden konnten.

Dadurch ist ein wachsender Widerspruch entstanden zwischen dem positiven Einfluss dieser Ausgaben auf das Wachstum des Unternehmenswertes und ihrer kontraproduktiven Widerspiegelung als Kostenbelastung im Buchwerk.

Um dem entgegenzutreten, gibt es eine Vielfalt internationaler Initiativen vom „Skandia-Navigator“ in Schweden, der „Strategischen Potenzialanalyse“ von Prof. B. Dönni über die „Wissensbilanz“ in Österreich bis hin zur inzwischen weltweit verbreiteten „Balanced Scorecard“.

Ein besonders konsequentes und weit reichendes Konzept wurde in Dänemark realisiert, das bereits 2001 ein Intellectual Capital Statement als Orientierung für den Jahresabschluss aller großen Unternehmen empfohlen hat. Im vergangenen Jahr wurde vom dänischen Ministerium für Wissenschaft, Technologie und Innovation eine neue Richtlinie für die Erstellung des Intellectual Capital Statements herausgegeben, das nun verbindlich eingeführt ist.

### Thematisierung des Intellectual Capitals auch im IAS-Einführungsprozess

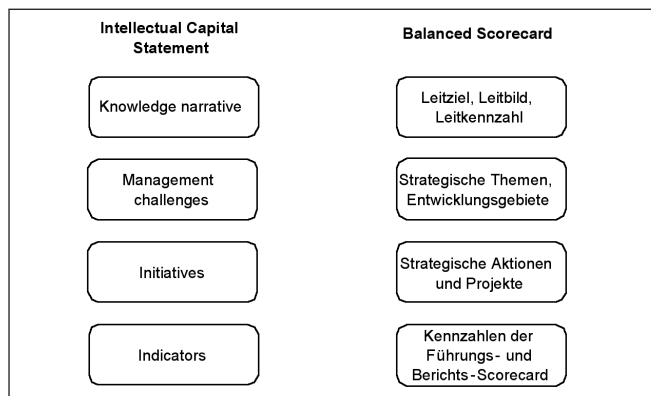
Gleichzeitig hat das International Accounting Standard Board dieses Thema als eine seiner wichtigsten Aufgaben auf die Agenda gesetzt und wird demnächst einen Standard-Entwurf zur Diskussion vorlegen, der sich voraussichtlich eng an der dänischen Richtlinie anlehnen wird.

Damit wird dieser Ansatz für all jene Unternehmen interessant, die ihre Rechnungslegung auf Basis der International Financial Reporting Standards (IFRS) durchführen bzw. demnächst darauf umstellen werden.

## Die 4 Elemente des dänischen Intellectual Capital Statements

- 1. Knowledge narrative** – das erste Element soll Zweck und Ziel der Entwicklung des Intellektuellen Kapitals aufzeigen und damit die Bemühungen der Unternehmen zur Entwicklung ihrer Potenziale – ihrer Möglichkeiten und Fähigkeiten, in der Zukunft erfolgreich zu sein. Er soll die Ambitionen zum Ausdruck bringen, die dem Wertangebot an die Kunden zugrunde liegen.
- 2. Management challenges** – das zweite Element beschreibt die wesentlichen Aufgaben, die ein Unternehmen bewältigen muss, wenn es seinen Ambitionen gerecht werden will. Welche existierenden Potenziale müssen verstärkt werden? Wo werden neue Möglichkeiten und Fähigkeiten benötigt?
- 3. Initiatives** – das dritte Element zielt auf die erforderlichen Aktionen und Projekte zur Lösung der mit den Management challenges gestellten Aufgaben. Hier soll ganz konkret gezeigt werden, was vom Unternehmen gemeinsam mit seinen Partnern unternommen wird, um den strategischen Herausforderungen gerecht zu werden.
- 4. Indicators** – das vierte Element schließlich soll eine ausreichende Transparenz ermöglichen, ob die eingeleiteten Initiativen konsequent durchgeführt und inwieweit die mit den Management challenges formulierten Ziele auch erreicht werden.

**Fazit:** Die dänischen Richtlinien entsprechen weitgehend dem Balanced-Scorecard-Modell, das Friedtag / Schmidt auf der Grundlage des Ansatzes von Kaplan / Norton seit 1998 entwickelt haben, um strategische Konzepte konsequent in den konkreten Alltag umzusetzen (vgl. Statement „Balanced Scorecard“ des Internationalen Controller Vereins vom Dezember 2003; [www.controllerverein.de](http://www.controllerverein.de)). – Damit ist eine gute Grundlage gegeben, ein Intellectual Capital Statement auch im deutschsprachigen Raum einzuführen.



Literatur-Tipp: Info-Adresse: Danish Ministry of Science, Technology and Innovation, Intellectual Capital Statements - The New Guideline, in: [www.videnskabsministeriet.dk/fsk/publ/2003/guideline\\_uk/html/toc.htm](http://www.videnskabsministeriet.dk/fsk/publ/2003/guideline_uk/html/toc.htm), 2003.

Dr. W. Schmidt, Angewandte Strategie u. Kommunikation; Mitglied des Vorstands und Leiter des Arbeitskreises Berlin-Brandenburg im Intern. Controller Verein eV [walter@ask-schmidt.de](mailto:walter@ask-schmidt.de)

## Law and Taxes

## Rechnungslegung mittelgroßer Unternehmen

### Erarbeitung einer Accounting Standards for Small and Medium-Sized Entities

Alle Welt spricht von „IFRS“ (International Financial Reporting Standards), seit

- der Weltverband der Börsenaufsichten bekräftigt hat, dass weltweit für grenzüberschreitende Kapitalaufnahmen eine Rechnungslegung gemäß IFRS (vormals IAS) genügen soll (IOSCO-Endorsement),
- die EU entschieden hat, kapitalmarktorientierten Unternehmen für Geschäftsjahre ab dem 1. Januar 2005 IFRS vorzuschreiben (Verordnung EG 1606/2002), und
- seit „Enron“ die Thematik der Corporate Governance auf die Frontseiten der Medien katapultiert hat.

Nachdem sich IFRS für börsennotierte Unternehmen durchgesetzt haben und die zitierte Verordnung den EU- und EWR-Staaten gestattet, IFRS auch für andere Unternehmen – sowie auch im Einzelabschluss (Handelsbilanz) statt nur im konsolidierten Abschluss – vorzusehen, stellt sich die Frage, wie größere Unternehmen ohne Börsennotierung auf den Trend reagieren.

### Der Controller-Tipp:

*Dabei ist zu beachten, dass der IASB (Herausgeber der IFRS) mit Rückendeckung nationaler Regelgeber beschlossen hat, eigene Accounting Standards for Small and Medium-Sized Entities zu erarbeiten. Für welchen Kreis von Unternehmen dieses Regelwerk gelten und wie sehr es von IFRS abweichen wird, bleibt abzuwarten. Der offizielle Entwurf soll Mitte 2005 herauskommen.*

### Wie reagieren die Schweizer Unternehmen?

In der Schweiz, die nicht dem EWR angehört, hat die Börse (SWX Swiss Exchange) beschlossen, für Geschäftsjahre ab dem 1. Januar 2005 am Hauptsegment nur noch eine IFRS- oder US GAAP-Rechnungslegung zuzulassen.

Das Wirtschaftsprüfungsunternehmen BDO Visura hat nun zusammen mit dem Institut für Rechnungswesen und Controlling der Universität Zürich 328 Schweizer Unternehmen nach dem Stand ihrer Rechnungslegung, ihren diesbezüglichen Plänen und insbesondere ihrer Einschätzung des IFRS-Trends sowie etwaiger SME-Standards befragt (vgl. auch NZZ Nr. 203 vom 1. September 2004).



Es handelt sich um Unternehmen, die einen jährlichen Nettoumsatz von mindestens 75 Mio. CHF (ca. 50 Mio. EUR) erzielen, nicht börsennotiert sind, weder von anderen Unternehmen noch vom Staat beherrscht werden und weder der Finanzdienstleistungs- noch der Beratungsbranche angehören. Die Rücklaufquote von 36% (118 Unternehmen) steht für eine hohe Repräsentativität der Ergebnisse. Zur Rechnungslegung nicht publizitätspflichtiger Unternehmen lagen in der Schweiz bisher keine empirischen Befunde vor.

46% der befragten Unternehmen erstellen ihren Jahresabschluss – den Konzernabschluss – immer noch nach den Minimalvorschriften des Obligationenrechts (OR), das weitgehend denen des deutschen AktG 1965 entsprechen. 23% befolgen IFRS, während 30% Swiss GAAP FER anwenden, ein auf Schweizer KMU ausgerichtetes, privates Regelwerk.

Mit zunehmender Unternehmensgröße werden IFRS vermehrt angewendet, desgleichen bei größerem Anteil des im Ausland erzielten Umsatzes. Der Abschluss dient im Wesentlichen zur Rechenschaft gegenüber den Aktionären bzw. Gesellschaftern, zur Information der Banken sowie als Führungsinstrument.

### Umstellung auf IFRS wird kritisch betrachtet

Als eines der wichtigsten Argumente für eine Umstellung auf IFRS wird die verbesserte Vergleichbarkeit des eigenen Unternehmens mit der Konkurrenz genannt. Ganz oben auf der Liste der Vorteile steht die erleichterte Kommunikation mit Investoren und Kreditgebern. Der daraus erzielte Nutzen übertrifft oft die Erwartungen; jedoch zeigt sich oft erst nach einer Umstellung, dass die Unternehmensführung mit IFRS verbessert und die Finanzierung verbilligt werden kann.

Mit Bezug auf die Wettbewerbsposition werden IFRS weder Vor- noch Nachteile attestiert. Hingegen erachten es viele Unternehmen als nachteilig, dass eine bewusste Gestaltung des Abschlusses unter IFRS kaum mehr möglich ist; bemängelt wird vor allem, dass keine stillen Reserven für Krisenzeiten gebildet werden können.

Die Mehrheit der befragten Unternehmen ist der Ansicht, dass IFRS für ihre Rechnungslegung ungeeignet seien, da in erster Linie für kapitalmarktorientierte Unternehmen konzipiert.

Eine IFRS-Umstellung verursacht einmalige Kosten von 100 000 bis 500 000 CHF. Diese hängen von der Unternehmensgröße und vom Anteil des im Ausland erzielten Umsatzes ab.

#### **Fazit:**

*Der größte Kostenblock entsteht mit der Erarbeitung eines Accounting Manuals und der Weiterbildung Mitarbeitender; er übersteigt in der Regel den zu Beginn budgetierten Betrag. Hohe, indes weitgehend budgetierbare Kosten entstehen auch durch notwendige Bilanzierungs- und Bewertungsmaßnahmen sowie Anpassungen bei der Informatik und beim Berichtswesen. Rund die Hälfte der Befragten steht der Idee eines weltweit anerkannten, zugleich auf KMU zugeschnittenen Regelwerks positiv gegenüber, zumal wenn dieses eine Migration zu IFRS erleichtert.*

Dr. Stephan Glanz, BDO Visura, Zürich  
Dr. Philipp Schill, Lehrbeauftragter Universität Zürich

[Stephan.Glanz@bdo.ch](mailto:Stephan.Glanz@bdo.ch)

[pschill@irc.unizh.com](mailto:pschill@irc.unizh.com)

## Persönliche Performance Excel oder nicht – das ist keine Frage

### Wo sind die Grenzen?

Traditionellerweise arbeiten die meisten Controller ausgiebig mit Excel – ja, sie sind oft zu richtigen Excel-Spezialisten geworden.

Dieses Tool bietet viele **Vorteile**: Einfache Bedienbarkeit, hohe Flexibilität, großer Funktionsumfang für die Transformation von Finanzzahlen.

Allerdings zeigt der hohe Excel-Einsatz im Controlling (und in anderen Bereichen) auch große **Nachteile**: hoher Aufwand für das Transferieren der Daten aus Vorkontrollsystemen in Excel, hoher Aufwand für den Abgleich von Daten aus verschiedenen Quellsystemen, unterschiedliche Ergebnisse aus verschiedenen Excel-Sheets, hoher Aufwand für die Pflege verknüpfter Excel-Sheets, etc.

Alternativ dazu können spezialisierte Systeme verwendet werden, die das Finanzreporting auf einer eigenen Plattform anbieten. Sie bieten Extraktionsmöglichkeiten von Daten aus Vorkontrollsystemen und eine einheitliche Sicht der Daten, verlangen aber auch eine längere Ein-

arbeitungszeit, sind nicht sehr flexibel und schaffen oft eine – vom Controlling nicht unbedingt erwünschte – Abhängigkeit von der IT.

### Vorteile der Integration von Excel

Der Ausweg aus diesem Dilemma ist ein System, das die Flexibilität von Excel mit der Leistungsfähigkeit eines spezialisierten Finanzplanungs-, -konsolidierungs- und -reportingsystems verbindet. Diverse Softwareanbieter verfügen heute über solche Systeme, z.B. auch SAS.

Planungsprozesse werden zentral administriert, für die Erfassung der Planwerte kommt dann aber Excel zum Einsatz, welches direkt auf die Daten in einer Datenbank zugreift. Damit arbeiten alle Benutzer auf derselben Datenbasis – Inkonsistenzen gehören der Vergangenheit an.

Außerdem werden Real-Time Konsolidierungen und Simulationen möglich: Bei der Veränderung eines Werts in einem Excel-Planungsformular werden die entsprechenden Knotensummen mittels eines Konsolidie-



rungslaufs in Sekundenfrist berechnet – dabei werden auch alle Intercompany Eliminationen und sonstige Spezialberechnungen berücksichtigt.

Alle Budgetverantwortlichen können in Excel wichtige Nebenrechnungen durchführen und diese direkt mit dem Planungsformular verknüpfen. So kann auf einfachste Art und Weise z. B. die Auswirkung einer Erhöhung des Werbebudgets auf das konsolidierte Ergebnis simuliert werden.

Auch für das Reporting kommt Excel zum Einsatz, was die Einarbeitungszeit verkürzt und die Hemmschwelle für die Benutzer herabsetzt. Berichte können schließlich über ein Portal benutzerspezifisch zugänglich gemacht werden.

### **Fazit:**

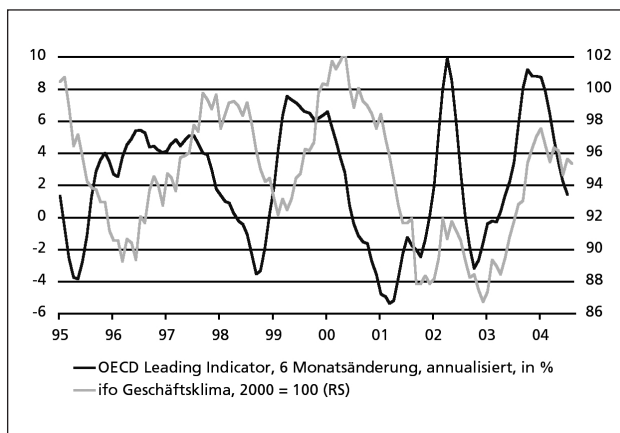
Ein solches System bietet das Beste aus beiden Welten: Einerseits stehen dieselben Daten allen Benutzern konsistent für Planungs- und Reportingbedürfnisse zur Verfügung und der Planungsprozess kann gezielt gesteuert werden. Andererseits erlaubt der Zugang über Excel, den Einführungsaufwand gering zu halten, das vorhandene Know-how zu nutzen und von der Flexibilität dieses Tools zu profitieren. Und das oberste Management kann über das Intranet auf die Reports zugreifen – wodurch Sie als Controller wieder mehr Zeit auf Ihre eigentlichen Aufgaben verwenden können.

Patric Imark

info@sas.com

## Marktplatz **Deutschland: Verschlaufpause vor neuem Schwung**

Ist der Aufschwung vorbei, bevor wir ihn wahrgenommen haben? Immerhin weisen Stimmungsindekatoren, die der wirtschaftlichen Entwicklung vorauslaufen, seit geraumer Zeit wieder nach unten. So signalisieren die seit Dezember nachgebende Erwartungskomponente des ifo Geschäftsklimas ebenso eine Abkühlung der konjunkturellen Dynamik wie der weniger beachtete und dennoch aussagekräftige Vorlaufindikator der OECD.



Vorlaufindikatoren weisen bereits wieder nach unten (saisonbereinigt)

### **Woher stammen die Molltöne im Stimmungsbild?**

Hintergrund ist vor allem, dass der bisherige Motor der wirtschaftlichen Erholung – die Exporte – an Kraft zu verlieren droht. Das Wachstum der US-Wirtschaft geht seit einem Jahr von Quartal zu Quartal kontinuierlich zurück und in China versucht die Regierung die stürmische Wirtschaftsentwicklung zu dämpfen. So rechnet die HVB damit, dass sich das weltweite Wachstum von rund 4% in diesem Jahr auf 3% in 2005 abschwächen wird.

Die Binnennachfrage wird vorerst kaum in der Lage sein, diese Lücke zu schließen. Noch ist nämlich die Stimmung unter den deutschen Verbrauchern zu pessimistisch. Die Reformen der Agenda

2010 bedeuten für viele merkliche Kürzungen von Sozialtransfers. Weil sich gleichzeitig die Lage am Arbeitsmarkt seit 7 Monaten eintrübt, reduziert die Mehrheit der deutschen Haushalte ihre Konsumausgaben.

### **Ruhe vor dem Sturm oder Stabilisierungsprozess?**

Allerdings dürfte 2005 nur ein Jahr des Übergangs sein, gleich der Metamorphose einer Raupe zum Schmetterling. Deutschland hat sich in den Jahren 03/04 einem der umfangreichsten Reformprogramme seiner Geschichte unterworfen. Anfangs überwiegen die Belastungen: Es braucht Zeit, bis Haushalte und Unternehmen sich auf die neuen Regeln einstellen.

### **Erst mit Verzögerung reagiert die Wirtschaft auf die grundsätzlich richtige Weichenstellung**

Dies war die Erfahrung in Großbritannien und den USA in den 80er Jahren. Mittelfristig aber werden sinkende Sozialversicherungsbeiträge und steigende Anreize zur Beschäftigungsaufnahme zu einer deutlichen Besserung der Lage am Arbeitsmarkt führen. Steigende verfügbare Einkommen sowie allmählich anziehende Investitionen werden die Wirtschaft sukzessive wieder auf Touren bringen.

### **Fazit:**

*Die Bäume werden nicht in den Himmel wachsen, doch die deutsche Wirtschaft wird ihre starke Abhängigkeit von der Weltwirtschaft verringern können und das Wachstum dürfte sich von dem enttäuschenden Niveau seit Mitte der 90er Jahre wieder Richtung 2% bewegen. Die sich abzeichnende Wachstumsverlangsamung stufen wir daher nur als Delle ein. In 2006 dürfte die deutsche Wirtschaft daher mit 1,7% wieder merklich schneller zulegen als in 2005 (+1,2%).*

Dr. Thomas Hueck, HVB

www.hypovereinsbank.de