

BETRIEBSWIRTSCHAFTLICHE ENTSCHEIDUNGEN

1 UNTERNEHMENSFINANZIERUNG

1.1 Kennzahlen

Im Abschnitt Unternehmensfinanzierung geht es um Kennzahlen, die für die Planung und Steuerung der Finanzierung des Unternehmens nützlich sind. Jede Kapitalbeschaffung, ob nun für eine Existenzgründung oder ein betriebliches Vorhaben, aber auch die Steuerung der Einnahmen und Ausgaben im Unternehmen, gehört in diesen Bereich. Eine durchdachte Finanzierung ist neben dem angebotenen Produktsortiment und der erzielten Kundenbindung Voraussetzung dafür, dass das Unternehmen am Markt besteht.

	<p>Mit Kennzahlen wird nicht nur die finanzielle Leistung eines Unternehmens erfasst. Kennzahlen lassen sich auch in der Materialwirtschaft, der Fertigung, im Verkauf und im Personalbereich sinnvoll nutzen.</p> <p>Kennzahlen können sich unter anderem beziehen auf die</p> <ul style="list-style-type: none">✚ finanzielle Leistung (z.B. Liquidität, Wertschöpfung, Rendite)✚ betrieblichen Abläufe (z.B. Bearbeitungszeiten, Durchlaufzeiten, Rüstzeiten)✚ Qualität der Produkte und Dienstleistungen (z.B. Ausschussrate, Anzahl Reklamationen)✚ Lieferanten (z.B. Pünktlichkeit und Materialqualität der Lieferungen)✚ Mitarbeiter (z.B. Einsatzbereitschaft, Flexibilität, Krankenstand, Fluktuation)✚ Kunden (z.B. gewonnene Kunden, Wiederkäufe, Empfehlungsquote).
--	--

Die meisten betriebswirtschaftlichen Kennzahlen sind statisch. Sie bilden einen Zustand zu einem bestimmten Zeitpunkt (Anlagevermögen am Bilanzstichtag) oder ein Ergebnis in einem definierten Zeitraum (Rendite im Geschäftsjahr 2001) ab. Damit ist noch nicht viel gewonnen.

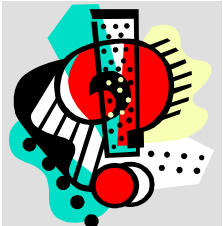
Kennzahlen lassen sich erst dann sinnvoll beurteilen, wenn Planwerte sowie Vergleichsdaten aus zurückliegenden Jahren herangezogen werden. Durch Vergleiche im zeitlichen Längsschnitt lassen sich



Entwicklungen aufzeigen, Trends und Tendenzen erkennen und damit Prognosen für die Zukunft des Unternehmens formulieren.

Darüber hinaus bietet ein Unternehmensvergleich (Abschnitt 4.4) Anhaltspunkte, wie leistungsfähig andere Unternehmen bei der Herstellung ihrer Produkte und dem Angebot ihrer Dienstleistungen sind.

Spekulativer, aber für die Zukunft des Unternehmens umso bedeutsamer, sind Kennzahlen, die sich einerseits auf die Potentiale im Unternehmen beziehen (z.B. Engagement und Kompetenz der Beschäftigten) und andererseits die Entwicklung der für das Unternehmen interessanten Märkte betreffen (z.B. politische Situation, Industrialisierungsgrad, Wettbewerb und Absatzchancen im europäischen Ausland).














Kennzahlen sollen über die Lage und Entwicklung des Unternehmens informieren, sollen zu Vergleichen und Entwicklungsmaßnahmen anregen. Dafür müssen sie die Verhältnisse im Unternehmen zuverlässig abbilden, alle wesentlichen Erfolgsfaktoren einschließen und den Beschäftigten die Möglichkeit bieten, mit guter Planung, Engagement und gewissenhafter Arbeit auf (den Unternehmenserfolg und folglich) die Kennzahlen Einfluss zu nehmen.

<p>WORAUF SIE BEI KENNZAHLEN ACHTEN MÜSSEN</p> 	<ul style="list-style-type: none">✚ Kennzahlen sollen aussagefähig, transparent, verständlich und ausgewogen sein.✚ Die Lage eines Unternehmens ist durch quantitative Messungen allein nicht zu erfassen. Sie sollten daher auch qualitative Maßstäbe setzen und durch Messungen überprüfen.✚ Neben Messdaten über den finanziellen Erfolg sollten Sie auch solche Größen berücksichtigen, die diesen Erfolg beeinflussen [Kundenzufriedenheit, Arbeitszufriedenheit]✚ Messungen regelmäßig durchführen! Zumindest die Ertragslage und die finanzielle Stabilität des Unternehmens sollten Sie permanent und in regelmäßigen Abständen überwachen.✚ Berücksichtigen Sie sowohl auf die Vergangenheit, die Gegenwart als auch auf die Zukunft gerichtete Kennzahlen.✚ Messen und auswerten kostet Zeit! Die Anzahl der Kennzahlen, die für das Gesamtunternehmen [und einzelne Bereiche] gelten, darf ein vernünftiges Maß daher nicht überschreiten.✚ Richten Sie sich bei der Auswahl der Kennzahlen nach den kritischen Erfolgsfaktoren des Unternehmens.
--	--

	<ul style="list-style-type: none">  Holen Sie Ihr Mitarbeiter ins Boot – verdeutlichen Sie ihnen den Zweck der Messungen und die Ziele hinter den verwendeten Zahlen.  Verwenden Sie Kennzahlen nicht nur für den innerbetrieblichen, sondern auch für den zwischenbetrieblichen Vergleich.¹
--	---

Finanzierungsentscheidungen beginnen mit der Abschätzung des wahrscheinlichen Kapitalbedarfs und der Entwicklung von Finanzierungsalternativen. Der Unternehmer klärt in einem ersten Schritt, für welche Investitionen und Ausgabenpositionen finanzielle Mittel gebraucht werden, und in einem zweiten Schritt, auf welche Weise die benötigten finanziellen Mittel aufzubringen sind. Er erstellt zuerst einen Kapitalbedarfsplan, dann einen Umsatzplan und abschließend einen Liquiditätsplan.

Um sich vor finanziellen Verlusten zu schützen, sollte er einige Finanzierungsregeln beherzigen:


<p>BEI DER FINANZ-PLANUNG IST DARAUFGU ACHTEN, DASS ...</p> 	<ul style="list-style-type: none">  auch wirklich alle Kosten berücksichtigt werden  unerwartete Kostenüberschreitungen auftreten können  Anlaufverluste mitfinanziert werden müssen  es zu unerwarteten Umsatzeinbrüchen kommen kann  Geld für unerwartete Ereignisse vorhanden ist  zinsgünstige Sonderkredite ausgeschöpft werden  alle steuerlichen Aspekte berücksichtigt werden  Lieferantenschulden nicht zu hoch werden  günstige Kredite nicht immer gute Kredite sind  Gebäude, Maschinen und Ausstattung mit Eigenmitteln und langfristigen Krediten finanziert werden  die Laufzeit eines Kredits zur Finanzierung einer Anlage nicht länger ist, als deren Nutzungsdauer  Lieferantenkredite ohne Skontoausnutzung zu den teuersten Krediten zählen.
---	---

1.2 Kapitalbedarfsplan

Der Kapitalbedarfsplan stellt den gesamten Kapitalbedarf dar,

¹ MANFRED WEBER (2001): KENNZAHLEN: UNTERNEHMEN MIT ERFOLG FÜHREN (2. AUFLAGE). PLANEGG: WRS-VERLAG.

gegliedert nach den einzelnen zeitlichen Perioden Ihrer Unternehmensgründung, -erweiterung bzw. -umstellung. Dabei ist es wichtig, tatsächlich alle Kosten zu erfassen. Um dies zu gewährleisten, ist es ratsam, die Kosten nach Abschnitten zu kalkulieren (z.B. Anlageinvestitionen, gründungsbedingte Aufwendungen, Personalaufwendungen, Reservebildung). Die einzelnen Punkte sollten je nach Bedarf weiter untergliedert werden. Eine solche Unterscheidung ist auch deshalb sinnvoll, da für die einzelnen Bereiche unterschiedliche Finanzierungsmittel zur Verfügung stehen.

<p>PLANEN SIE SICHERHEITZUSCHLÄGE & RESERVEN EIN</p> 	<p>Legen Sie für alle Größen im Kapitalbedarfsplan einen Sicherheitszuschlag (Zuschlag für Kosten, Abschlag für Erlöse) fest. Gängige Werte für einen pauschalen Sicherheitszuschlag liegen zwischen 10 und 20 Prozent.</p> <p>Sind Sie Unternehmensgründer, dann werden Sie Ihre Kosten mit den erzielten Umsätzen kaum decken können. Berücksichtigen Sie neben den Betriebskosten auch die Kosten für Ihre private Lebenshaltung. In der Praxis hat sich erwiesen, dass die fixen Kosten in der Anlaufzeit mit dem Wert eines Dreimonatsbedarfs und die Lebenshaltungskosten mit dem Wert eines Sechsmontatsbedarfs gedeckt sind. Darüber hinaus sollten Sie eine Reserve in Höhe eines Zwölftels der jährlichen Kosten ansetzen. Diese Reserve gibt Ihnen einen Handlungsspielraum bei Budgetüberschreitungen.</p>
---	--

Der Kapitalbedarfsplan wird am besten in Tabellenform erstellt, indem die Zahlen der einzelnen Planungsabschnitte zusammengeführt werden. Optimal ist eine monatliche Aufgliederung. Sie ist übersichtlich und hilft gleichzeitig bei der Liquiditätsplanung.

Kapitalbedarfsplan					
	Januar	Februar	März	April	...
Anlagevermögen					
Grundstück					
Gebäude					
Maschinen / Geräte					
Geschäftsausstattung					
Fahrzeuge					
Lizenzgebühren					
Reserve					
Zwischensumme					
Umlaufvermögen					
Roh- und Betriebsstoffe					
Unfertige Leistungen und Erzeugnisse					
Fertige Waren					
Reserve					





Zwischensumme					
Gründungs- / Erweiterungsaufwendungen					
Beratungen					
Anmeldungen & Genehmigungen					
Kautionen & Bürgschaften					
Markteinführungskosten					
Reserve					
Zwischensumme					
Personalkosten					
Löhne und Gehälter					
Aushilfslöhne					
Zwischensumme					
Sonstiges					
Einkommen- und Ertragssteuern					
Privatentnahmen					
Zinsen und Tilgung					
Zwischensumme					
Gesamtkapitalbedarf					

Nach der **goldenen Bilanzregel** ist das gesamte Anlagevermögen durch Eigenkapital bzw. langfristiges Fremdkapital zu finanzieren.

1.3 Umsatzplan

Der Nutzen der Umsatzplanung liegt nicht im exakten Eintreffen der Prognosen, sondern darin, dass die Entwicklungstendenzen erkannt und so Fehler rechtzeitig bemerkt werden. Die Planung dient der Einhaltung der Zahlungsfähigkeit sowie der Abstimmung von Kapitalbedarf und Finanzierungsmöglichkeiten. Der Unternehmer bemüht sich gerade bei der Umsatzplanung, realistische Wertansätze zu finden. Eine zu optimistische Planung hat Engpässe zur Folge, die zu einem (frühzeitigen) Scheitern des Unternehmens führen können.

In die Umsatzplanung sollten Kalkulationen einfließen

-  zur Bekanntheit Ihres Unternehmens bei relevanten Zielgruppen,
-  zur Nachfragestruktur,
-  zur Konkurrenzsituation,
-  zur Preisstruktur und

✚ zu den Kapazitäten Ihres Unternehmens (Produktionsmenge, Transportmenge, Arbeitsvolumen).















Erfahrungswerte und Richtwerte zu diesen Kalkulationspunkten können aus Schriften entsprechender Behörden und Verbände sowie von Kreditinstituten gezogen werden. Für Produktions- und Handelsunternehmen bieten sich unterschiedliche Kalkulationsmethoden an. Zwei Beispiele werden nachfolgend vorgestellt:

Umsatzkalkulation für Produktionsunternehmen	Umsatzkalkulation für Handelsunternehmen
Produktive Stunden x Stundensatz (€)	Zahl der Einwohner im Einzugsgebiet x durchschnittliche Pro-Kopf-Ausgaben der Branche (€) x Kaufkraftniveau des Einzugsgebiets + Nettozuflüsse aus anderen Gebieten (€)
= Lohnaufwand (€) + Materialeinsatz (€)	= Umsatzpotential des Unternehmens (€) – Umsatzschöpfung der Konkurrenz (€)
= Erreichbarer Umsatz des Unternehmens (€)	= Erreichbarer Umsatz des Unternehmens (€)

1.4 Liquiditätsplan

Nachdem die Voraussetzungen in Form des Kapitalbedarfs- und Umsatzplans geschaffen sind, geht es nun um die Liquiditätsplanung. Mit Hilfe der Liquiditätsplanung lassen sich die betrieblichen Geldströme so überwachen, dass die Zahlungsfähigkeit – im Rahmen der zur Verfügung stehenden Mittel – stets erhalten bleibt. Während bei der Kapitalbedarfsplanung vor allem die Höhe der Beträge von Bedeutung ist, ist bei der Liquiditätsplanung auch der Zeitpunkt entscheidend, zu dem die Zahlungen anfallen. Die Liquiditätssicherung hat große Bedeutung, weil Zahlungsstockungen nicht nur kostspielige Umfinanzierungen erfordern, sondern auch das Vertrauen der Lieferanten und Kreditgeber in das Unternehmen erheblich herabsetzen können. Ist die Zahlungsbereitschaft über einen längeren Zeitraum nicht gewährleistet, ist sogar die Existenz des Unternehmens bedroht: Zahlungsunfähigkeit wird in der letzten Konsequenz von der Rechtsordnung mit der Eröffnung des Konkursverfahrens geahndet. Die Liquiditätssicherung steht deshalb als gleichrangiges Ziel neben der

Gewinnerzielung.

Liquiditätsplanung: Einnahmen und Ausgaben	
Mittelzufluss (Einnahmen)	Mittelabfluss (Ausgaben)
 Barverkäufe	 Bareinkäufe
 Forderungseingänge	 Löhne und Gehälter
 Mieteinnahmen	 Mieten, Steuern und Zinsen
 Zinseinnahmen	 weitere Verbindlichkeiten
 Kapitaleinzahlungen	 Tilgung von Krediten
 Verkauf von Anlagegütern	 Kauf von Anlagegütern
 Vermögensumschichtungen	 Gewinnausschüttungen

Den Bezugspunkt für die Liquiditätsplanung bilden die nach Zahlungsterminen geordneten, zu erwartenden Geldströme. Zu prüfen ist, ob zu irgendeinem Zeitpunkt das Betriebsvermögen inklusive der gewährten Kredite nicht ausreicht, um den Zahlungsverpflichtungen des Unternehmens nachkommen zu können. Ist dies der Fall, muss die gesamte Planung geändert werden.

Die **goldene Finanzierungsregel** verlangt Fristenübereinstimmung. Das bedeutet, dass die Fristen der Kapitalverwendung (Investierung) mit den Fristen der Kapitalbeschaffung (Finanzierung) übereinstimmen müssen. Sowohl das Anlagevermögen als auch das dauernd gebundene Umlaufvermögen (eiserner Bestand) sind daher durch Eigenkapital und/oder langfristiges Fremdkapital zu finanzieren.

Neben den unbedingt erforderlichen Ausgaben gibt es immer auch Ausgaben, die in einer finanziell ungünstigen Situation unterlassen werden können. Es empfiehlt sich, diese Ausgaben zusammen mit den dadurch entstehenden Folgekosten getrennt zusammenzustellen, um sie gegebenenfalls aus der Betrachtung ausschließen zu können.

Unterteilen Sie die Einnahmen nach Einnahmearten oder nach Leistungsgruppen (Produkten). Beachten Sie dabei auch saisonale Nachfrageschwankungen und Einnahmeverchiebungen aufgrund je nach Budgetierung und Zahlungsmoral Ihrer Auftraggeber bzw. Kunden. Die Ausgaben entnehmen Sie komplett dem Kapitalbedarfsplan. Achten Sie dabei auf die Trennung von fixen und variablen Kosten. Der monatliche Überschuss (Überdeckung) oder Fehlbetrag (Unterdeckung) entsteht aus der Differenz der Einnahmen und Ausgaben. Bauen Sie hier wie bei den anderen Plänen eine Reserve, also einen Liquiditätsüberschuss ein.

Liquiditätsplan							
	Januar		Februar		März		...
	Soll	Ist	Soll	Ist	Soll	Ist	
Einnahmen							
Bestand an liquiden Mitteln (Kasse, Bank)							
Zahlungseingänge (Forderungen)							
Summe der Einnahmen							
Ausgaben							
Lohn und soziale Aufwendungen							
Zahlung von Lieferverbindlichkeiten							
Mieten							
Versicherungen							
Steuern							
Tilgung							
Zinsen							
Privatentnahmen							
...							
...							
Sonstiges							
Summe der Ausgaben							
Über- oder Unterdeckung							

Die eingeplanten Werte müssen regelmäßig mit den realen Werten abgeglichen werden, das heißt, dass jeder zusätzliche Auftrag in die Ist-Werte einzuarbeiten und jeder entgangene Auftrag aus den Ist-Werten herauszurechnen ist.

Aus den Daten des Kapitalbedarfs- und Liquiditätsplan können der Unternehmer und seine Mitarbeiter ablesen, wann sie über welche Mittel verfügen. Sie sind so auf Engpässe vorbereitet und können bei Neuaufträgen prüfen, ob sie mit den vorhandenen Mitteln finanzierbar sind.

Zwischen den verschiedenen Vermögenspositionen in der Bilanz bestehen Unterschiede, wie schnell sie verflüssigt werden können. Daraus ergeben sich unterschiedliche Liquiditätsgrade:

- ✚ Liquidität erster Ordnung ist die Barliquidität. Zu den liquiden Vermögenswerten, die unmittelbar verfügbar sind, zählen Kassenbestand, Postscheckguthaben, Giroeinlagen bei Banken,

Schecks und diskontfähige Kundenwechsel.

- ✚ Zu den liquiden Mitteln zweiter Ordnung (einzugsbedingte Liquidität) gehören Vermögenswerte, die zwar gut verflüssigt werden können, deren Verflüssigung jedoch Zeit kostet. Hier sind kurzfristige Forderungen aus Warenlieferungen und Leistungen, Aktien und Obligationen sowie leicht verkäufliche Warenvorräte einzuordnen.
- ✚ Die liquiden Mittel dritter Ordnung (umsatzbedingte Liquidität) enthalten die gesamten Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe sowie fertige und unfertige Erzeugnisse. Der eiserne Bestand an Materialien darf ebenso wie das Anlagevermögen nicht berücksichtigt werden. Der Betrieb soll ja weiter geführt werden können.

Liquidität 1. Ordnung: Kassenliquidität	Liquidität 2. Ordnung: Einzugsbedingte Liquidität	Liquidität 3. Ordnung: Liquidität des Umlaufvermögens
<ul style="list-style-type: none"> ✚ Kasse ✚ Postscheckguthaben ✚ Sicht- und Termineinlagen bei Banken ✚ Schecks ✚ diskontfähige Wechsel 	<ul style="list-style-type: none"> ✚ kurzfristige Forderungen aus Warenlieferungen ✚ Aktien ✚ Anleihen 	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe ✚ unfertige Erzeugnisse ✚ fertige Erzeugnisse

1.5 Finanzierungsformen

- Eigenfinanzierung -

Je mehr Eigenkapital dem Unternehmer zur Verfügung steht, desto größer ist sein Polster bei finanziellen Engpässen und desto stärker ist seine Position bei Kreditverhandlungen. Außerdem benötigt er Eigenkapital als Haftungskapital gegenüber Kapitalgebern oder für die Mindesteinlage bei einer Kapitalgesellschaft. Die Eigenkapitalhöhe sollte – als Daumenregel – mindestens 20 Prozent der Investitionskosten abdecken. Fehlendes Eigenkapital ist nach wie vor ein Hauptgrund für das Scheitern von Existenzgründungen. Die Deutsche Ausgleichsbank bietet jedoch ein mit günstigen Konditionen ausgestattetes Eigenkapitalhilfedarlehen an, das dem Existenzgründer hilft, seine Eigenkapitaldecke zu erhöhen. Je höher der Eigenkapitalanteil, desto sicherer wird das Unternehmen die Zukunft überstehen. Der Unternehmer spart Kosten für teure Kredite und hat eine höhere

Kreditwürdigkeit. Er sollte aber auf keinen Fall sein gesamtes Vermögen in die Firma stecken. Eine Reserve für unvorhergesehene finanzielle Belastungen im Privaten sollte immer vorhanden sein.

Bei der Eigenfinanzierung werden die finanziellen Mittel durch die Eigentümer zur Verfügung gestellt oder durch das Unternehmen selbst erwirtschaftet. Im ersten Fall können Anteilseigner ihre Kapitalanlage erhöhen oder auch neue Gesellschafter hinzukommen (Beteiligungsfinanzierung). Dieses Eigenkapital steht in der Regel unbefristet und ohne Auflagen zur Verfügung. Bei Aktiengesellschaften wird das Grundkapital durch die Ausgabe neuer Aktien erhöht, die den Altaktionären zu einem Vorzugspreis angeboten werden. In der Bilanz steht die Kapitalerhöhung auf der Passivseite und die zusätzlichen finanziellen Mittel auf der Aktivseite einander gegenüber. Nach der Erhöhung des Eigenkapitals stehen dem Unternehmen neue finanzielle Mittel für Investitionsvorhaben zur Verfügung.

Eine immer größere Bedeutung in der Finanzierung von Unternehmen bekommen die Beteiligungsgesellschaften. Dies sind private Gesellschaften, die dem Unternehmer bzw. Existenzgründer, vermehrt auch ohne Sicherheiten, Risikokapital zur Verfügung stellen. Aber auch staatliche Einrichtungen, wie zum Beispiel die Kreditanstalt für Wiederaufbau, geben Beteiligungskapital aus. Beteiligungsgesellschaften beteiligen sich in der Regel als stiller Gesellschafter am Eigenkapital des Unternehmens.

Eine Alternative zum Eigenkapital ist das Leasing. Unter Leasing versteht man die entgeltliche Vermietung oder Verpachtung von Anlagegütern. Leasing-Geber kann der Hersteller selbst sein oder eine Leasing-Gesellschaft. Leasing lohnt sich für alle, die nur geringe Eigenmittel besitzen und keine Kredite aufnehmen möchten oder können. Ein weiterer Vorteil besteht darin, dass Anlagegüter bei Leasing kürzer im Unternehmen verbleiben. Der Unternehmer kann immer mit modernen Maschinen und Anlagen arbeiten. Allerdings sind die Gesamtkosten des Leasings höher als bei Finanzierung.

- Fremdfinanzierung -

Fremdfinanzierung ist die Beschaffung von Kapital über Dritte. Sie kann über Banken, Lieferanten und sonstige Gläubiger erfolgen. Je nach Rückzahlungstermin kann das Fremdkapital kurz-, mittel- oder langfristig zur Verfügung stehen. Mit langfristigem Fremdkapital (Darlehen, Anleihen) kann das Unternehmen meistens viele Jahre arbeiten; es kann wie das Eigenkapital zur Finanzierung des Anlagevermögens herangezogen werden. Anders ist die Situation beim kurzfristigen Fremdkapital, das meist in einem Zeitraum von bis zu einem Jahr fällig ist. Die kurzfristige Fremdfinanzierung kann über Bankkredite oder Lieferantenkredite erfolgen. Es sollte nur zur

Finanzierung des Umlaufvermögens eingesetzt werden.

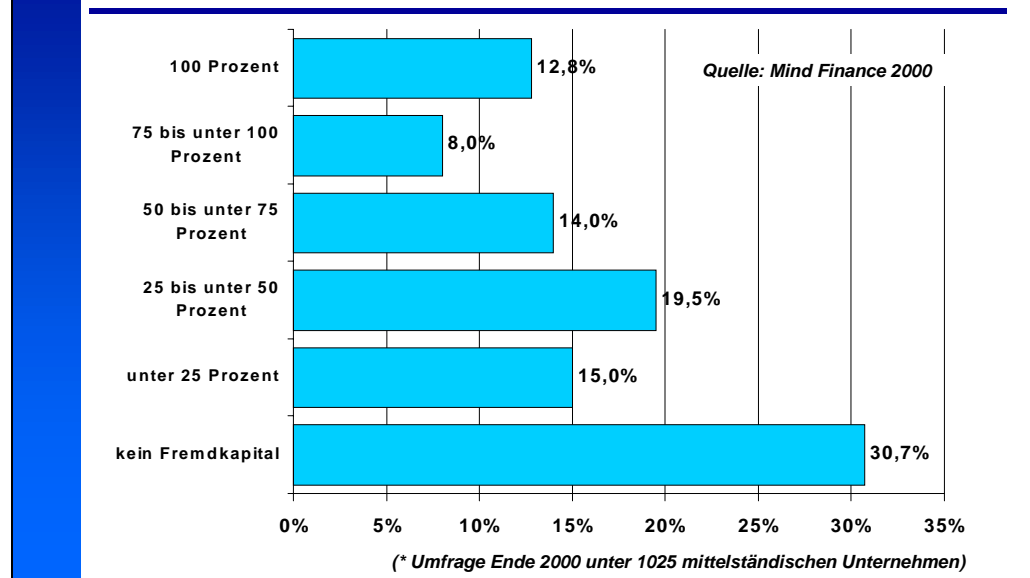
Kurz- und mittelfristige Bankkredite	Langfristige Bankkredite
<p>Kontokorrentkredit: Kunde kann je nach Bedarf den Kredit bis zum Kreditlimit beanspruchen.</p> <p>Diskontkredit: Bank kauft Wechsel des Kunden vor ihrer Fälligkeit unter Abzug des Diskonts an (bis zur eingeräumten Höhe).</p> <p>Akzeptkredit: Kunde kann Wechsel auf die Bank ziehen, wird aber nur erstklassigen Kunden erlaubt.</p> <p>Lombardkredit: Bank gewährt ein kurzfristiges Darlehen, das durch die Verpfändung von Wertpapieren abgesichert wird.</p> <p>Bürgschaftskredit: Hier haftet noch eine weitere Person außer dem Schuldner für die Rückzahlung des Kredits.</p> <p>Zessionskredit: Zur Absicherung des Kredits werden vom Kreditnehmer Forderungen an Dritte an die Bank abgetreten.</p>	<p>Grundschuldkredit: Die Grundschuld ist ein Realkredit, der durch ein Pfandrecht an einem Grundstück gesichert ist. Die Grundschuld wird ins Grundbuch eingetragen. Der Kreditnehmer haftet nicht persönlich.</p> <p>Hypothekarkredit: Zur Finanzierung von Wohnhäusern und Wirtschaftsgebäuden werden auch Hypothekarkredite gewährt. Bei der Hypothek dient einmal das Grundstück als Sicherheit, und der Schuldner haftet persönlich. Hypotheken werden wie Grundschulden ins Grundbuch eingetragen.</p> <p>Schuldscheindarlehen oder Schuldverschreibungen sind Darlehen, die durch Urkunden verbrieft sind. Die Wertpapiere können dann am Kapitalmarkt platziert werden. Dieser Kredit ist meist nur für Großunternehmen möglich.</p>

Fördermittelkredite sind langfristige und zinsgünstige staatliche Finanzhilfen in Form von Darlehen. Sie sind häufig in den ersten Jahren tilgungsfrei, das heißt, der Unternehmer zahlt nur die Zinsen. Dadurch wird der Finanzbedarf in den Anfangsjahren verringert. Liquide Mittel können darum anderweitig verwendet werden. Informationen über aktuelle Darlehensprogramme und deren Konditionen sind erhältlich bei den Banken und beim Bundesministerium für Wirtschaft (www.bmwi.de).

- Außenfinanzierung -

Bei der Außenfinanzierung erfolgt die Beschaffung des Kapitals von außerhalb der Unternehmung. Sie führt zu einem Zufluss an Vermögen, begründet aber auch unmittelbare Rechtsansprüche zugunsten der Kapitalgeber. Außenfinanzierung kann sowohl Eigenfinanzierung (über Einlagen, Beteiligungen) als auch Fremdfinanzierung (über Kreditgeber) sein.

Wieviel Prozent des Fremdkapitals stammt von Kreditinstituten?*



- Innenfinanzierung -

Innenfinanzierung nennt man die Finanzierungsformen, bei denen das Unternehmen die benötigten Mittel aus eigener Kraft, also durch seine Betriebstätigkeit, aufbringt. Erzielt das Unternehmen Überschüsse (Erlöse größer als Kosten), kann es Kapital aus diesem Gewinn bilden. Man spricht dann auch von Selbstfinanzierung. Die offene Selbstfinanzierung führt zu einem Zuwachs des Eigenkapitals (bzw. der Rücklagen bei der AG und GmbH). Verdeckte Selbstfinanzierung liegt vor, wenn Vermögenswerte unterbewertet und Schulden überbewertet werden.

Eine weitere Form der Innenfinanzierung ist die Finanzierung aus Abschreibungen. Hier fließen die Gegenwerte aus den Abschreibungen über die Erlöse wieder ins Unternehmen zurück und stehen für Ersatzinvestitionen zur Verfügung. Die Finanzierung aus Rückstellungen ist nur möglich, wenn zuvor Rückstellungen für „ungewisse Verbindlichkeiten“ gebildet werden. Zwischen ihrer Bildung und Auflösung stehen sie dem Unternehmen als Fremdkapital zur Verfügung. Sonderformen der Innenfinanzierung sind Vermögens- und Kapitalumschichtungen (Eigenfinanzierung).

Die nachfolgende Tabelle stellt die wichtigsten Finanzierungsarten noch einmal im Überblick dar:

	Außenfinanzierung		Innenfinanzierung		
Möglichkeiten	Kredite	Einlagen und Beteiligungen	Gewinne	Abschreibungen	Rückstellungen
Quelle	Gläubiger	Eigentümer	Unternehmen	Unternehmen	Unternehmen
Bezeichnung	Kreditfinanzierung	Einlagen oder Beteiligungsfinanzierung	Selbstfinanzierung	Freisetzungsfiananzierung	-
Form	Fremdfinanzierung	Eigenfinanzierung	Eigenfinanzierung	Eigenfinanzierung	Fremdfinanzierung

- Kosten des Kredits -

Um die verschiedenen Kreditangebote des Staates, der Banken und der Beteiligungsgesellschaften sinnvoll vergleichen zu können, ist zu prüfen, was der gesamte Kredit kosten wird. Die Kosten setzen sich aus verschiedenen Größen zusammen und ergeben so den Preis des Kredits:

<p>Der Preis für einen Kredit setzt sich zusammen aus:</p> 	 Kredithöhe: <hr/>
	 Auszahlungsbetrag: <hr/>
	 effektivem Zinssatz: <hr/>
	 Ratenzahl: <hr/>
	 Laufzeit: <hr/>
	 tilgungsfreier Zeit: <hr/>
	 Tilgungsbetrag: <hr/>
	 Provisionen: <hr/>

Diese Konditionen sind Ansatzpunkte für die Kreditverhandlungen. Bei niedrigen Marktzinsen sollte der Unternehmer auf eine langfristige Zinssatzbindung bestehen. Die Festschreibung des Zinssatzes auf eine lange Laufzeit schützt vor weiteren Kosten bei einem Anstieg der

Zinsen in der Zukunft. Darüber hinaus sollte die Möglichkeit einer Sondertilgung ausgehandelt werden.

1.6 Das Kreditgespräch mit der Bank

Die Auswahl des Kreditinstituts ist eine wichtige Entscheidung, da der Unternehmer mit dieser Wahl in der Regel eine langfristige Verbindung eingeht. In die Auswahl sollten darum nicht nur eigene Erfahrungen, sondern auch Erfahrungen aus dem Freundes- und Bekanntenkreis eingehen. Vor allem drei Auswahlkriterien sollten zum Tragen kommen:

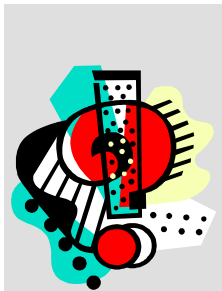
- ✚ die räumliche Nähe zur Bank
- ✚ eine gute fachliche Beratung
- ✚ ein guter persönlicher Kontakt zum jeweiligen Firmenkundenbetreuer.

Hat der Unternehmer die richtige Bank gefunden, geht es darum, den für die Kreditvergabe verantwortlichen Mitarbeiter vom Existenzgründungs- bzw. Erweiterungsvorhaben zu überzeugen:

Verhalten beim Kreditgespräch	<ul style="list-style-type: none">✚ Das Gespräch sachlich und selbstbewusst führen✚ Zeigen, dass der Kreditwunsch sorgfältig durchdacht wurde✚ Sich selbst und das Vorhaben objektiv, mit selbstkritischer Distanz, darstellen✚ einen nüchternen Überblick über Erfolgsperspektiven und mögliche Hindernisse geben✚ mögliche Hindernisse nicht herunterspielen, sondern ein „Notfallprogramm“ für auftretende Hindernisse zurechtlegen✚ Aussagen untermauern mit Zahlen aus dem Unternehmensplan.
--------------------------------------	--

Eine Kreditvergabe beruht auf einem gegenseitigen Vertrauensverhältnis. Der Unternehmer baut Vertrauen auf Seiten der Bank auf, wenn er alle Fragen der Bank wahrheitsgemäß beantwortet und der Bank die Gewissheit gibt, dass der Kredit pünktlich und in voller Höhe zurückgezahlt wird.

Zu welchen Fragen sollte der Unternehmer seiner Bank Auskunft geben können



- Welches Geschäftsziel wollen Sie erreichen?

- Wo könnten Probleme auftauchen?

- Mit welchen Umsätzen rechnen Sie?

- Wie hoch werden die Kosten sein?

- Welche Gewinn erwarten Sie?

- Wie viel Geld benötigen Sie zur Umsetzung Ihrer Pläne?

- Wie viel eigene Mittel können Sie aufbringen?

- Wie hoch schätzen Sie folglich den Kreditbedarf ein?

- Wie viel Geld können Sie im Monat zur Tilgung der Kreditsumme und der Zinsen aufbringen?

- Besitzen Sie Sicherheiten?

- Haben Sie finanzielle Reserven?

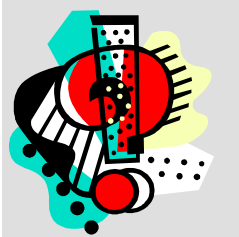
- Haben Sie weitere Einkünfte?

- Benötigen Sie eventuell weitere Kredite?

- Welche Neuanschaffungen bzw. Ersatzanschaffungen stehen in den nächsten Jahren an?

Vor einer Kreditvergabe prüft die Bank die persönliche und wirtschaftliche Kreditwürdigkeit des Unternehmers bzw. Unternehmens. Das Thema hat im letzten Jahr an Brisanz gewonnen durch Basel II, eine Initiative des Basler Ausschusses für Bankenaufsicht. Dahinter

steckt ein Gremium von Bankenaufsichtsbehörden mit Sitz in Kassel. Die Unterlegung von Krediten mit haftendem Eigenkapital der Bank soll sich künftig viel stärker an der Bonität der Kunden orientieren. Damit wird in Zukunft die wirtschaftliche Situation des Kunden über die Eigenkapitalbelastung der Bank stärker in die Kreditkonditionen einfließen. Als Prüfsiegel gilt dabei ein Rating – eine Art Klassifizierung für das Ausfallrisiko bei der Bank. Interne Bankratings bei Kreditanträgen gibt es schon lange, nur werden sie jetzt durch den Vorstoß des Baseler Ausschusses aufsichtsrechtlich relevant. Je schlechter ein Bonitäts-Rating ausfällt, desto mehr Eigenkapital der Bank wird dafür gebunden – und desto teurer wird der Kredit. Kredite an Unternehmen in guter wirtschaftlicher Verfassung dagegen binden künftig weniger Eigenkapital der Bank – der Kreditnehmer profitiert von besseren Konditionen. Unternehmen, die sauber wirtschaften, mit der Hausbank kooperieren und Einblick in alle wichtigen Zahlen geben, werden von der neuen Regelung belohnt.²

<p>Unterlegung von Krediten mit haftendem Eigenkapital der Bank</p> 	<p>✚ Bislang wurden Kredite mit 8 Prozent haftendem Eigenkapital der Bank unterlegt – Kredite an Unternehmen wurden dabei unabhängig von der Bonität des Unternehmens mit 100 Prozent angesetzt</p> <p>✚ Mit Basel II werden Kredite künftig in Abhängigkeit von der Bonität des Unternehmens mit haftendem Eigenkapital unterlegt:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ mit 1,6 Prozent für Kredite an Unternehmen mit einem Rating zwischen AAA und AA- ○ mit 8 Prozent für Kredite an Unternehmen mit einem Rating zwischen A+ und B- ○ mit 12 Prozent für Kredite an Unternehmen mit einem Rating von schlechter als B- ○ mit 8 Prozent für nicht geratete Unternehmen.
--	---

Unabhängig vom Ergebnis stellt ein Ratingsverfahren eine echte Dienstleistung dar. Denn ein schlechtes Rating zeigt bereits frühzeitig essenzielle Schwächen des betroffenen Unternehmens auf und ermöglicht so ein schnelleres Gegensteuern der Geschäftsführung als bisher. Auch zahlt es sich für ein Unternehmen aus, sich mit Hilfe eines „Bonitäts-Coachings“ innerhalb eines Jahres in eine wesentlich

² IM HERBST 2001 SOLLEN DIE VORSCHLÄGE VERABSCHIEDET UND IM JAHR 2004 BEI ALLEN KREDITINSTITUTEN EINGEFÜHRT WERDEN.

günstigere Rating-Kategorie zu entwickeln.

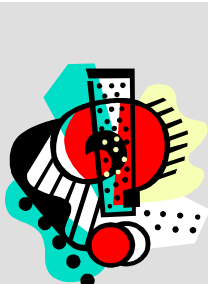
<p>Das prüft die WGZ-Bank bereits vor Basel II beim Rating</p>  <p>(Stand: April 2001)</p>	<ul style="list-style-type: none"> 1. Management <ul style="list-style-type: none"> + Qualität der Geschäftsführung/des Managements + Qualität des Rechnungswesens/Controllings 2. Markt/Branche <ul style="list-style-type: none"> + Branchen-/Marktentwicklung + Abnehmer-/Lieferantenstreuung + Export-/Importrisiken + Konkurrenzintensität + Produkt/Sortiment + Leistungsstandard 3. Kundenbeziehung <ul style="list-style-type: none"> + Kontoführung + Kundentransparenz/Informationsverhalten 4. Wirtschaftliche Verhältnisse <ul style="list-style-type: none"> + Beurteilung des Jahresabschlusses + Gesamte Vermögensverhältnisse 5. Weitere Unternehmensentwicklung <ul style="list-style-type: none"> + Unternehmensentwicklung seit letztem Jahresabschluss + Unternehmensplanung + Ertragsplanung und künftige Kapitaldiensttätigkeit + Besondere Unternehmensrisiken [z.B.: Besteht eine Unternehmensnachfolgereglung?]
--	---

Entscheidenden Anteil an einer guten Rating-Note haben die Bilanzkennziffern – allen voran die Eigenkapitalquote, die Umsatzrendite und die Kapitalrendite. Unternehmen können und sollten im eigenen Interesse mit ihrem gesamten wirtschaftlichen Handeln diese Positionen positiv beeinflussen.

<p>Wie der Unternehmer zu einem guten Rating beiträgt</p>	<p>+ Bücher offen legen</p> <p>Das Rechnungswesen arbeitet in den meisten Unternehmen vorbildlich. Doch nicht alle Firmen gewähren ihrer Bank auch den vollen Einblick ins Zahlenwerk. Das Mauern kann teuer kommen: Wer seine Bücher nicht offen legt, bekommt kaum ein gutes Rating. [Die Aussage „nicht bekannt“ ist ein Negativmerkmal.] Eine offene Informationspolitik über die finanzielle Lage des Produktsortiment die</p>
--	--

 <p>(Quelle: WGZ-Bank)</p>	<p>Kundenbeziehungen oder geplante Expansionen lohnt sich dagegen. [Darüber hinaus hat die Schuldendienstfähigkeit einen hohen Stellenwert.]</p> <p>Klares Zukunftsprogramm präsentieren</p> <p>Was war, interessiert Kreditgeber verständlicherweise weniger als das, was wird. Wohin fließen die Investitionen? Wie entwickelt sich das Unternehmen? Wie stark wächst der Markt? Nur Firmen, die auf diese wichtigen Fragen zufrieden stellende Antworten liefern können, bekommen Kredite zu geringstmöglichen Konditionen. Ein überzeugender, aber nicht überzogener Plan mit Umsatz- und Ertragsprognosen für die kommenden zwei Jahre sowie eine Liquiditätsplanung für die nächsten zwölf Monate sollten beim Kreditgespräch mit der Hausbank nicht fehlen.</p> <p>Eigenkapitaldecke aufstocken</p> <p>Die meisten Mittelständler verfügen über vergleichsweise wenig Eigenkapital. Auch wenn der Börsengang für kleine und mittelständische Unternehmen eher selten in Frage kommt, können Firmen an vielen Stellen an der Stellschraube Eigenkapitalquote drehen – und so die Aussichten auf günstige Kapitalkonditionen verbessern.</p>
---	---


Ein Kreditantrag ist mit einer Reihe von Formalitäten verbunden. Folgende Unterlagen muss der Unternehmer der Hausbank im Regelfall für einen Kreditantrag vorlegen:

<p>Unterlagen für einen Kreditantrag</p> 	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Einen Lebenslauf, aus dem auch der berufliche Werdegang des Unternehmers zu entnehmen ist [für einen Gründungskredit] ✚ Arbeits- und Prüfungszeugnisse [für einen Gründungskredit] ✚ eine Beschreibung der Geschäftsidee ✚ eine Marktanalyse ✚ eine Umsatz- und Ertragsvorschau ✚ Kalkulationen ✚ eine Kostenplanung ✚ einen Investitionsplan ✚ einen Finanzierungsplan ✚ Wirtschaftlichkeitsberechnungen ✚ eventuell Gesellschaftsverträge ✚ wenn schon vorhanden Handelsregistereintrag ✚ Grundbuchauszüge
---	--

	<ul style="list-style-type: none"> ✚ eine Übersicht bereits vorhandener Schulden ✚ eine Aufstellung möglicher Kreditsicherheiten ✚ eine Liste mit möglichen Bürgen.
--	--

1.7 Entscheidungsfindung

Finanzierungsentscheidungen müssen in einem Umfeld gegensätzlicher Interessenlagen getroffen werden. Während der Eigentümer des Unternehmens Interesse an einer soliden Finanzierung und einer guten Rendite des eingesetzten Kapitals hat, möchten Mitarbeiter und Lieferanten pünktlich bezahlt werden. Kunden wollen dagegen ein möglichst langfristiges Zahlungsziel eingeräumt bekommen.

<p>Was macht Entscheiden schwierig?</p> 	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Widersprüchliche Ziele: So lässt sich zum Beispiel die Renditeausschüttung im Unternehmen „Softlab“ nicht mit Mehrinvestitionen in die Entwicklung des neuen Produktes vereinbaren. ✚ Informationsflut: Stellen Sie sich vor, Sie müssten 10 Kreditangebote hinsichtlich ihrer 10 Leistungsmerkmale untereinander vergleichen, um die für Sie beste Finanzierungsvariante herauszufiltern: Können Sie die zu berücksichtigenden 100 Daten gleichzeitig im Gedächtnis behalten? ✚ Unsicherheit: Viele Entscheidungen sind davon abhängig, ob nicht genau vorhersagbare Ereignisse eintreten. So kann der nicht vorhersagbare Betriebsmittel- und Reparaturaufwand für eine neue Maschine die Kosten und somit den Finanzmittelbedarf in die Höhe schrauben. ✚ Umgang mit Wahrscheinlichkeiten: Um Unsicherheiten zu analysieren und in einem Modell abbilden zu können, müssen wir mit Wahrscheinlichkeiten rechnen. Dies verlangt eine gewisse Übung.
--	--

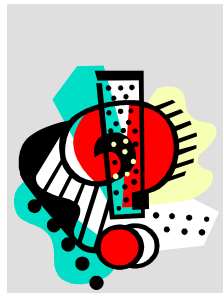
Mitunter erscheinen komplexe Entscheidungssituationen unüberschaubar und kaum in den Griff zu bekommen. Die Entscheidungsanalyse stellt für ihre einzelnen Schritte Werkzeuge zur Verfügung, die ein systematisches Zerlegen des Problems in seine Bestandteile ermöglichen. Hauptschwierigkeiten sind dabei die

- ✚ Strukturierung des Problems,
- ✚ Verknüpfung unterschiedlicher Ziele

-
- ✚ Abschätzung des Risikos des Eintretens bestimmter Konsequenzen.

Dabei lassen sich die Problembestandteile, Zielvorstellungen und Wahrscheinlichkeitsannahmen des Entscheiders mit Hilfe von Diagrammen und Tabellen durchaus ordnen und schrittweise klären. Im folgenden wird der Ablauf einer Entscheidungsanalyse anhand der sieben Schritte des **Prozessmodells** von Hammond, Keeney und Raiffa vorgestellt. Diesem Modell lassen sich wiederum einzelne Werkzeuge der Problemklärung, Lösungssuche und Lösungsbewertung zuordnen.

Prozessmodell zur Entwicklung einer Entscheidung



- ✚ **Das Problem klären:** Der wichtigste Schritt zu einer Entscheidung ist, sich klar zu machen, worin eigentlich das Problem besteht. Eine noch so vernünftig getroffene Entscheidung kann nicht zum Erfolg führen, wenn sie an der eigentlichen Ursache des Problems vorbeigeht. Werkzeuge zur Problemklärung: ABC-Analyse, Mind-Mapping, Ursache-Wirkungs-Analyse (Ishikawa), Kraftfeldanalyse (Lewin).

- ✚ **Die Ziele definieren:** Ohne Ziele, die am Ende zu erreichen sind, kann der Unternehmer nicht handeln, geschweige denn entscheiden. Ziele leiten den Entscheidungsprozess, sind wichtig für die Auswahl und Bewertung der Handlungsalternativen, und helfen, die Entscheidung vor anderen zu begründen. Werkzeuge zur Zielfindung: Problemlösungsbaum. Allgemeine Ziel-Kandidaten: Leistungen, Termine/Fristen, Kosten, Akzeptanz der Lösungen.

- ✚ **Die Alternativen suchen bzw. entwickeln:** Sich nicht nur mit den vorhandenen Alternativen zufrieden zu geben, sondern aktiv nach neuen zu suchen, die seine Ziele noch besser erfüllen, gibt dem Entscheider Kontrolle über die Problemsituation und eröffnet neue Perspektiven für die Lösung des Entscheidungsproblems. Werkzeuge zur Alternativensuche: Brainstorming, Methode 635, Morphologischer Kasten, Synektik, SIL-Methode

- ✚ **Die Konsequenzen ermitteln:** Jede mögliche Alternative hat, falls sie gewählt wird, Konsequenzen für den Entscheider. Um die Alternativen bewerten zu können, muss sich der Entscheider dieser Konsequenzen bewusst sein, sie kennen oder zumindest abschätzen können. Ohne Untersuchung der Konsequenzen könnte man eine Entscheidung auch auswürfeln. Werkzeuge zur Ermittlung von Konsequenzen: Szenario-Technik.


- ✚ **Die Trade-offs ermitteln:** Gewöhnlich stehen die Ziele des Entscheiders miteinander in Konflikt und er muss sich

	<p>darüber klar werden, wie viel des einen er für etwas des anderen opfern würde. Das macht Entscheiden schwierig. Deshalb wurden für diesen Schritt mehrere Methoden entwickelt, die grob diesem Schema folgen:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Vergabe von relativen Gewichtungsfaktoren für die festgelegten entscheidungsrelevanten Zielkriterien. Nicht jedes Zielkriterium ist für den Entscheider von gleicher Bedeutung. ➤ Bewertung der ermittelten Konsequenzen. Der Entscheider bewertet alle möglichen Konsequenzen der Alternativen danach, wie gut oder schlecht sie seine Ziele erfüllen, und belegt die Wahrscheinlichkeiten ihres Eintreffens mit jeweils einem Zahlwert. ➤ Gewichtungen und Bewertungen werden zu einem Gesamtwert für jede einzelne Alternative integriert. <p>✚ Die Entscheidung treffen: Die Alternative, der bei der Trade-off-Analyse der höchste subjektiv erwartete Nutzen zugeordnet wird, sollte gewählt werden. Sie stellt die beste Alternative dar, weil sie die Zielkriterien des Entscheiders am besten erfüllt.</p> <p>✚ Die Sensitivitätsanalyse: Vor der Umsetzung der Entscheidung kann in einem letzten Schritt geprüft werden, welchen Einfluss veränderte Bewertungen, Gewichtungen und Wahrscheinlichkeitsannahmen auf das Ergebnis der Analyse haben. Ziel ist es, die Robustheit der Entscheidung zu prüfen oder auch die Kosten abzuschätzen, die zur Erlangung zusätzlicher Informationen (Testphase) sinnvoll zu investieren wären.</p>
--	--

2 DARSTELLUNG DES FINANZIELLEN UNTERNEHMENSERFOLGS

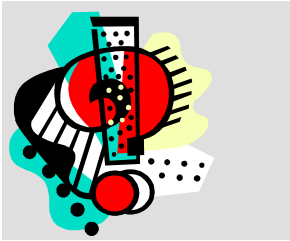
Die **Bilanz** ist eine Gegenüberstellung von Vermögen und Kapital. Das Vermögen ist die Summe der Güter und Rechte, die der Unternehmung zugerechnet werden. Das Vermögen findet sich wieder auf der Aktivseite der Bilanz. Das Kapital ist die Summe der an das Vermögen (an die Unternehmung) gestellte Ansprüche der Eigenkapitalgeber und Fremdkapitalgeber. In der Bilanz sind die Vermögensgegenstände und die Ansprüche an das Vermögen nach ihrer Gleichartigkeit in Bilanzpositionen zusammengefasst. Dabei besteht kein unmittelbarer Zusammenhang zwischen einzelnen Vermögens- und Kapitalpositionen. Die Bilanz ist aus der Buchführung abgeleitet und entsteht aus dem Abschluss der Bestandskonten. Sie wird als Periodenabschlussrechnung durch die **Gewinn- und Verlustrechnung (G+V)** ergänzt. Die G+V zeigt die Wertentstehung und den Wertverzehr der Periode als Faktoren des Periodenergebnisses. Die G+V entsteht

aus dem Abschluss der Erfolgskonten.

<p>Informationsanforderungen an die Bilanz</p> 	<p>Aussagen über das Vermögen</p> <ul style="list-style-type: none">+ Höhe des Vermögens+ Zusammenstellung des Vermögens+ Veränderungen des Vermögens <p>Aussagen über das Kapital</p> <ul style="list-style-type: none">+ Höhe des Kapitals+ Zusammensetzung des Kapitals+ Veränderungen des Kapitals <p>Aussagen über die Ertragslage</p> <ul style="list-style-type: none">+ Höhe des Ergebnisses+ Komponenten des Ergebnisses unter Verwendung der Gewinn- und Verlustrechnung (G+V) <p>Aussagen über die Liquiditätslage</p> <ul style="list-style-type: none">+ Verhältnis der nach der Fristigkeit strukturierten Zahlungsverpflichtungen und der zum Ausgleich der Zahlungsverpflichtungen verfügbaren Vermögensgegenstände+ Veränderungen des Verhältnisses von Zahlungsverpflichtungen und Zahlungsmitteln
---	--

Für Einzelkaufleute und Personengesellschaften besteht der Jahresabschluss aus Bilanz und G+V. Der Jahresabschluss ist nach den Grundsätzen ordnungsgemäßer Buchführung aufzustellen. Er muss klar und übersichtlich sein (§ 243 Abs. 1 u. 2 HGB). Für Kapitalgesellschaften besteht der Jahresabschluss zusätzlich aus dem Anhang zu Bilanz und G+V sowie dem Lagebericht für die verschiedenen Interessensgruppen (stakeholder) des Unternehmens.

<p>Grundsätze ordnungsgemäßer Bilanzierung</p>	<p>Grundsatz der Bilanzwahrheit</p> <ul style="list-style-type: none">+ Getreue und gewissenhafte Rechnungslegung im Rahmen der Rechnungslegungsvorschriften+ insoweit materielle Richtigkeit, insbesondere Vollständigkeit <p>Grundsatz der Bilanzklarheit</p> <ul style="list-style-type: none">+ ein hinreichend qualifizierter Bilanzleser soll in der Lage sein, sich ein Bild von der Situation der Unternehmung zu machen
---	---



- ✚ insoweit formelle Richtigkeit

Realisationsprinzip

- ✚ nur realisierte Erträge und realisierte Aufwendungen dürfen im Jahresabschluss ihren Niederschlag finden

Imparitätsprinzip

- ✚ noch nicht realisierte, aber bereits verursachte Verluste müssen bereits erfasst werden
- ✚ noch nicht realisierte, aber bereits verursachte Gewinne dürfen bis zur Realisation des Ertrags noch nicht erfasst werden

Prinzip der Zuordnung

- ✚ periodenübergreifende, zeitraumbezogene Ausgaben und Einnahmen sind zeitanteilig zu verrechnen
- ✚ leistungsneutrale Ausgaben und Einnahmen sind in der Periode zu verrechnen, in der sie bekannt werden bzw. auf die sie sich beziehen

Grundsatz der Bilanzverknüpfung

- ✚ Bilanzidentität: vollkommene Übereinstimmung zwischen der Schlussbilanz einer Periode und der Anfangsbilanz der folgenden Periode
- ✚ Bilanzkontinuität: Verknüpfung von jeweils zwei aufeinanderfolgenden Schlussbilanzen in formeller und materieller Hinsicht

Grundsatz der Vorsicht

- ✚ Bilanzierungsgrundsatz, der den subjektiven Schätzungsspielraum begrenzt
- ✚ eine allgemeingültige Auslegung des Vorsichtsgrundsatzes in dem Sinne, dass der Vorsicht Vorrang vor der Richtigkeit gebührt, ist nicht vertretbar

2.1 Die Bilanz

- Aktiva -

Beim Anlagevermögen sind nur die Gegenstände auszuweisen, die bestimmt sind, dauernd dem Geschäftsbetrieb zu dienen. Konzessionen sind durch behördliche Genehmigung verliehene Rechte (z.B. Konzessionen im Güterfernverkehr). Zu den gewerblichen Schutzrechten zählen Patente, Gebrauchsmuster, Geschmacksmuster

und Warenzeichen. Unter der sonstigen Rechten und Werten sind z.B. Wohn- und Belegungsrechte oder Verlagsrechte zu fassen. Lizenzen an Rechten sind Nutzungserlaubnisse. Sonstige immaterielle Anlagewerte sind z.B. Rezepte, Erfindungen Know-how und entwickelte Programme.

Als Geschäfts- oder Firmenwert darf der Unterschiedsbetrag angesetzt werden, um den die für die Übernahme eines Unternehmens bewirkte Gegenleistung den Wert der einzelnen Vermögensgegenstände des Unternehmens abzüglich der Schulden zum Zeitpunkt der Übernahme übersteigt (§ 255 Abs. 4 Satz 1 HGB). Als sehr groben Richtwert des Geschäfts- oder Firmenwertes eines finanziell und organisatorisch gesunden Unternehmens kann ein Jahresumsatz dieses Unternehmens herangezogen werden (eine Vertiefung des Themas Unternehmensbewertung ist im vorliegenden Handbuch nicht vorgesehen). Geleistete Anzahlungen sind Auszahlungen zum Erwerb immaterieller Vermögensgegenstände.

Beim Ausweis der Sachanlagen ist zu beachten, dass die gesamten Immobilien des Anlagevermögens einschließlich der Grundstücke auszuweisen sind. Es erfolgt keine Trennung nach Grundstücksarten, kein Sonderausweis der grundstücksgleichen Rechte (z.B. Erbbaurecht, Wohnungsbelegungsrecht, Wegerecht) und kein Sonderausweis der Bauten auf fremden Grundstücken (trotz der Trennung der rechtlichen und wirtschaftlichen Zugehörigkeit).

Beteiligungen sind Anteile an anderen Unternehmen, die bestimmt sind, dem eigenen Geschäftsbetrieb durch Herstellung einer dauernden Verbindung zu jenen Unternehmen zu dienen (§ 271 Abs. 1 Satz 1 HGB). Als Beteiligung gelten im Zweifel Anteile an einer Kapitalgesellschaft, deren Nennbeträge insgesamt 1/5 des Nennkapitals dieser Gesellschaft überschreiten. Die Mitgliedschaft in einer eingetragenen Genossenschaft gilt dagegen nicht als Beteiligung (§ 271 Abs. 1 Satz 5 HGB).

Eine „dauernde Verbindung“ ist anzunehmen, wenn objektive Merkmale gegeben sind, das Unternehmen beispielsweise eine Abstimmung des Produktprogramms, des Vertriebssystems usw. mit dem Beteiligungsunternehmen vornimmt. Eine „dauernde Verbindung“ ist ebenfalls anzunehmen, wenn objektive Merkmale zwar fehlen, aber aufgrund der Zweckbestimmung von einer „dauernden Verbindung“ ausgegangen werden muss. Zum Beispiel erwirbt ein Unternehmen Anteile, um langfristig eine Mehrheitsposition aufzubauen.

- Passiva -

Der Gesamtbetrag der über Fremdfinanzierung aufgenommenen finanziellen Mittel wird in der Bilanz als Fremdkapital ausgewiesen. Das

Fremdkapital erscheint auf der Passivseite der Bilanz und setzt sich aus den Hauptpositionen Verbindlichkeiten, Rückstellungen und Passive Rechnungsabgrenzungsposten zusammen. Verbindlichkeiten sind Verpflichtungen gegenüber Dritten, deren Bestehen, Höhe und Fälligkeit am Bilanzstichtag feststeht. Rückstellungen werden für Verpflichtungen gebildet, deren Höhe und Zeitpunkt der Fälligkeit noch unbestimmt sind. Rechnungsabgrenzungsposten sind Verbindlichkeiten in Verbindung mit dem Jahresabschluss.

Verbindlichkeiten und Rückstellungen werden in weitere Positionen untergliedert. Während große und mittelgroße Kapitalgesellschaften sämtliche Positionen ausweisen müssen, genügt bei kleinen Kapitalgesellschaften und Personengesellschaften ein verkürzte Bilanz; Verbindlichkeiten, Rückstellungen und Rechnungsabgrenzungsposten werden dann jeweils in einer Summe ausgewiesen. Personengesellschaften, die wegen ihrer Größe unter das Publizitätsgesetz fallen, müssen wie die großen und mittelgroße Kapitalgesellschaften sämtliche Positionen des ausführlichen Bilanzgliederungsschemas ausweisen.

Langfristige Verbindlichkeiten haben eine Laufzeit von mindestens vier Jahren. Dazu gehören insbesondere Hypotheken, Grundschulden, Anleihen, auch Wandelschuldverschreibungen, Bankdarlehen mit festen monatlichen bzw. vierteljährlichen Zins- und Tilgungsraten, Schuldscheindarlehen, Hypotheken- und Rentenschulden gegenüber Versicherungen und Pensionsrückstellungen.

Kurzfristiges Fremdkapital (fällig innerhalb eines Jahres) entsteht beim Bezug von Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffen, Waren und Dienstleistungen und beim Kauf von Anlagegütern. Nach § 266 HGB sind Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen, Schuldwechsel (Tratten, Akzente, Solawechsel), Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten mit einer Laufzeit bis zu vier Jahren, erhaltene Anzahlungen von Kunden und sonstige Verbindlichkeiten (gegenüber Mitarbeitern, Finanzamt und anderen Gläubigern) kurzfristig.

Die Bankverbindlichkeiten, auch die Verbindlichkeiten gegenüber Bausparkassen, sind in der Bilanz unter „Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten“ auszuweisen. Das HGB verlangt keine Trennung von langfristigen und von Kontokorrentkrediten. Nach § 268 Abs.5 Satz 1 HGB sind aber die Beträge gesondert anzugeben, die eine Restlaufzeit von nur noch einem Jahr haben. Darlehen und Anleihen mit kurzer Restlaufzeit sind damit dem kurzfristigen Fremdkapital zuzuordnen, auch wenn sie ursprünglich langfristige Finanzierungsmittel waren.

Die Bilanzposition „Sonstige Verbindlichkeiten“ bezeichnet eine Sammelposten für verschiedene Buchungsfälle, z.B. Gehälter und Löhne, die noch nicht ausbezahlt sind, fällige Provisionen, Arbeitnehmer- und Arbeitgeberanteil zur Sozialversicherung, Steuerschulden des Unternehmens, einbehaltene und abzuführende

Steuern (Lohnsteuer, Kirchensteuer, Kapitalertragssteuer) und der auszuschüttende Gewinn.

Rückstellungen werden für ungewisse Verbindlichkeiten und für drohende Verluste gebildet (z.B. fällige Steuern, Prozessaufwendungen, Garantieverpflichtungen). Sie schmälern ebenso wie Abschreibungen den Gewinn. Überhöhte Rückstellungen sind deshalb eine Möglichkeit, Steuern einzusparen und für die Finanzierung von Investitionsprojekten einzusetzen.

Aktivseite	Passivseite
<p>A. Anlagevermögen</p> <p>I. Immaterielle Vermögensgegenstände</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Konzessionen, gewerbliche Schutzrechte und ähnliche Rechte und Werte sowie Lizenzen an solchen Rechten und Werten 2. Geschäfts- oder Firmenwert 3. geleistete Anzahlungen <p>II. Sachanlagen</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Grundstücke, grundstücksgleiche Rechte und Bauten einschließlich der Bauten auf fremden Grundstücken 2. technische Anlagen und Maschinen 3. andere Anlagen, Betriebs- und Geschäftsausstattung 4. geleistete Anzahlungen und Anlagen im Bau <p>III. Finanzanlagen</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Anteile an verbundenen Unternehmen 2. Ausleihungen an verbundene Unternehmen 3. Beteiligungen 4. Ausleihungen an Unternehmen, mit denen ein Beteiligungsverhältnis besteht 5. Wertpapiere des Anlagevermögens 6. sonstige Ausleihungen <p>B. Umlaufvermögen</p> <p>I. Vorräte</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe 2. unfertige Erzeugnisse, unfertige Leistungen 3. fertige Erzeugnisse und Waren 4. geleistete Anzahlungen <p>II. Forderungen und sonstige Vermögensgegenstände</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Forderungen aus Lieferungen und Leistungen 2. Forderungen gegen verbundene Unternehmen 3. Forderungen gegen Unternehmen, mit denen ein Beteiligungsverhältnis besteht 4. sonstige Vermögensgegenstände <p>III. Wertpapiere</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Anteile an verbundenen Unternehmen 2. eigene Anteile 3. sonstige Wertpapiere <p>IV. Scheck, Kasse, Bank</p> <p>C. Rechnungsabgrenzungsposten</p>	<p>A. Eigenkapital</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Gezeichnetes Kapital 2. Kapitalrücklage 3. Gewinnrücklagen <ol style="list-style-type: none"> 1. gesetzliche Rücklage 2. Rücklage für eigene Anteile 3. satzungsmäßige Rücklagen 4. andere Gewinnrücklagen 4. Gewinnvortrag / Verlustvortrag 5. Jahresüberschuss / Jahresfehlbetrag <p>B. Rückstellungen [Fremdkapital]</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Rückstellungen für Pensionen und ähnliche Verpflichtungen 2. Steuerrückstellungen 3. Sonstige Rückstellungen <p>C. Verbindlichkeiten [Fremdkapital]</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Anleihen, davon konvertibel 2. Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten 3. Erhaltene Anzahlungen und Bestellungen 4. Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen 5. Verbindlichkeiten aus der Annahme gezogener Wechsel und eigener Wechsel 6. Verbindlichkeiten gegenüber verbundenen Unternehmen 7. Verbindlichkeiten gegenüber Unternehmen, mit denen ein Beteiligungsverhältnis besteht 8. Sonstige Verbindlichkeiten, davon aus Steuern, davon im Rahmen der sozialen Sicherheit <p>D. Rechnungsabgrenzungsposten</p>

Kleine Kapitalgesellschaften brauchen lediglich eine verkürzte Bilanz

aufzustellen, in die nur die in § 266 Abs. 2 und 3 HGB mit Buchstaben und römischen Zahlen bezeichneten Posten aufgenommen werden. Die mit arabischen Zahlen versehenen Posten der Bilanz und der G+V können zusammengefasst ausgewiesen werden, wenn nicht besondere Formblätter vorgeschrieben sind, wenn sie einen Betrag erhalten, der für die Vermittlung eines den tatsächlichen Verhältnissen entsprechenden Bildes nicht erheblich ist, oder wenn dadurch die Klarheit der Darstellung vergrößert wird (jedoch gesonderter Ausweis im Anhang).

2.2 Die Gewinn- und Verlustrechnung

Nachfolgend ist eine Struktur der Gewinn- und Verlustrechnung nach § 275 Abs. 2 HGB abgebildet. Die Gewinn- und Verlustrechnung (G+V) zeigt die Wertentstehung und den Wertverzehr der jeweiligen Geschäftsperiode. Die G+V entsteht aus dem Abschluss der Erfolgskonten der Buchhaltung.

Sowohl Einzelbestandteile (z.B. Personalaufwand) als auch das Ergebnis der G+V erlauben die Kalkulation von Kennzahlen, die zur Beurteilung der Geschäftstätigkeit von Bedeutung sind. Einige der wichtigsten Kennzahlen werden nachfolgend vorgestellt.

Gliederung der G + V – Gesamtkostenverfahren

1. Umsatzerlöse
2. Erhöhung oder Verminderung des Bestands an fertigen und unfertigen Erzeugnissen
3. andere, aktivierte Eigenleistungen
4. sonstige betriebliche Erträge
5. Materialaufwand
 - a) Aufwendungen für Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe und für bezogene Waren
 - b) Aufwendungen für bezogene Leistungen
6. Personalaufwand
 - a) Löhne und Gehälter
 - b) soziale Abgaben und Aufwendungen für Altersversorgung und für Unterstützung, davon für Altersversorgung
7. Abschreibungen
 - a) auf immaterielle Vermögensgegenstände des Anlagevermögens und Sachanlagen sowie auf aktivierte Aufwendungen für die Inangasetzung und Erweiterung des Geschäftsbetriebs
 - b) auf Vermögensgegenstände des Umlaufvermögens, soweit diese die in der Kapitalgesellschaft üblichen Abschreibungen überschreiten
8. sonstige betriebliche Aufwendungen
9. Erträge aus Beteiligungen, davon aus verbundenen Unternehmen
10. Erträge aus anderen Wertpapieren und Ausleihungen des Finanzanlagevermögens, davon aus verbundenen Unternehmen
11. sonstige Zinsen und ähnliche Erträge, davon aus verbundenen Unternehmen
12. Abschreibungen auf Finanzanlagen und auf Wertpapiere des Umlaufvermögens
13. Zinsen und ähnliche Aufwendungen, davon an verbundene Unternehmen

14. Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit

15. außerordentliche Erträge

16. außerordentliche Aufwendungen

17. außerordentliches Ergebnis

18. Steuern vom Einkommen und vom Ertrag

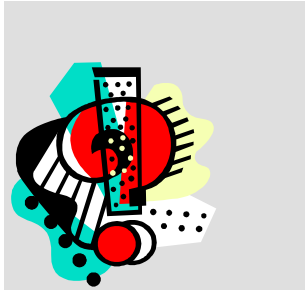
19. sonstige Steuern

20. Jahresüberschuss / Jahresfehlbetrag

Jedes Unternehmen strebt nach Gewinn und versucht, mit hohem Ertrag bzw. rentabel zu wirtschaften. Wie rentabel, darüber geben die Rentabilitätskennzahlen Auskunft. Dabei geht es um das Verhältnis Gewinn zu Kapitaleinsatz bzw. Umsatz. Bei der Kapitalrentabilität können das Eigenkapital, das betriebsnotwendige Kapital und das Gesamtkapital Bezugsgrößen sein, wobei immer das im Geschäftsjahr durchschnittliche eingesetzte Kapital in Beziehung zum Reingewinn gesetzt wird. Die Umsatzrentabilität ergibt sich aus dem Verhältnis von Gewinn zum Umsatz.

Die Eigenkapitalrendite (**Gewinn x 100 / Eigenkapital**) gibt Auskunft über die Verzinsung des Eigenkapitals, daher ist sie die von den Eigentümern, aber auch von den Aktionären am meisten beachtete Kennzahl. Die Eigentümer eines Unternehmens sind nicht nur an der absoluten Höhe des Gewinns interessiert, sondern noch mehr daran, wie rentabel ihr Kapitaleinsatz war. Der in dem betreffenden Jahr entstandenen Gewinn darf dem Eigenkapital nicht zugerechnet werden, da die Kennziffer ja gerade das Verhältnis zu diesem zeigen soll.

**Was bei der
Eigenkapitalrendite
zu beachten ist**



- ✚ Die Eigenkapitalrendite informiert den Unternehmer über die Verzinsung des im Unternehmen investierten Kapitals.
- ✚ Bei jeder Kapitalanlage sind Rendite, Sicherheit und Liquidität zu beachten. Ein weiteres Anlageziel ist die Flexibilität, das heißt die Möglichkeit, sich an veränderte Marktverhältnisse rasch anpassen zu können. Sie ist für den Anleger in Zeiten steigender Zinsen und Zinserwartungen wichtig.
- ✚ Die Rendite steht oft in direkter Beziehung zum Risiko. Eine überdurchschnittliche Rendite ist meistens mit hohem Risiko verbunden.
- ✚ Langfristige Kapitalanlagen haben in der Regel eine höhere Rendite als kurzfristige.

Betriebswirtschaftlich informativer als die Rendite des Eigenkapitals ist die Gesamtkapitalrendite: **$(\text{Gewinn} + \text{Fremdkapitalzinsen}) \times 100 / \text{Gesamtkapital}$** . Diese Renditezahl verweist, weil Unterschiede in der Finanzierung unberücksichtigt bleiben, deutlicher auf die Leistungsfähigkeit des Unternehmens. Der Unternehmenserfolg geht ja nicht nur auf den Einsatz des Eigen-, sondern auch auf den des Fremdkapitals zurück. Diese Kennzahl ist interessant bei zwischenbetrieblichen Vergleichen.

Bei der Interpretation beider Renditekennzahlen ist zu berücksichtigen, dass die Ertragskraft des Unternehmens durch den Ausweis von außerordentlichen Aufwendungen und Erträgen in der Gewinn- und Verlustrechnung sowie durch die Bildung stiller Reserven im abgelaufenen Geschäftsjahr verzerrt werden kann.

Die Umsatzrendite **$(\text{Gewinn} \times 100 / \text{Umsatz})$** zeigt, in welchem Verhältnis der Gewinn zum Geschäftsvolumen steht. Eine hohe Umsatzrendite bedeutet somit, dass das Unternehmen im Hinblick auf die Größe seines Geschäftsvolumens einen hohen Gewinn erzielt.

Wenn die Gesamtkapitalrendite des Unternehmens höher als der zu zahlende Zinssatz für das Fremdkapital ist, dann wird durch eine weitere Verschuldung, also durch Aufnahme von zusätzlichem Fremdkapital, eine Steigerung der Eigenkapitalrendite erreicht. Man bezeichnet diesen Vorgang als Hebelwirkung (Leverage-Effekt). Die Stärke der Hebelwirkung hängt von der Ertragskraft des Unternehmens und der Höhe des Zinses für Fremdkapital ab.

**Was beim
Leverage-
Effekt zu
beachten ist**



- ✚ Die Frage, ob der zusätzliche Kapitalbedarf eines Investitionsprojektes mit Eigen- oder Fremdkapital finanziert werden soll, hängt meistens von den Bilanzstrukturdaten, den vorhandenen Sicherheiten und den Rentabilitätsüberlegungen ab.
- ✚ Der Eigentümer, auch der Aktionär, wird zur Fremdfinanzierung neigen, wenn sich durch sie der Gewinn und damit die Eigenkapitalrendite erhöht.
- ✚ Der Leverage-Effekt kann auch negativ wirken, und zwar dann, wenn die Gesamtkapitalrendite unter den Fremdkapitalzins fällt. Die Eigenkapitalrendite sinkt dann mit der Zunahme des Fremdkapitals am Investitionsprojekt.
- ✚ Der Leverage-Effekt vermindert nicht das Risiko. Denn immer noch ist das Eigenkapital eines Unternehmens und nicht das Fremdkapital haftend. Steigt der Anteil des Fremdkapitals, dann erhöht sich das Investitionsrisiko und das Kapitalrisiko für alle Beteiligten. Mit steigendem Verschuldungsgrad wachsen Risiko und Abhängigkeit von den Gläubigern.

Eine besonders aussagekräftige Kennzahl ist der **Return on Investment (ROI)**. Die Formel zeigt sowohl die Umsatzrendite als auch die Umschlagshäufigkeit des Kapitals an:

Return on Investment (ROI)			
Umsatzrendite	x	Umschlagshäufigkeit des Kapitals	
Erfolg / Umsatz	x	Umsatz / Gesamtvermögen	

Der ROI entspricht zwar rein rechnerisch der Gesamtkapitalrendite (Gewinn x 100 / Kapital), zeigt aber bereits die Ursachen für eine Verbesserung oder Verschlechterung der Rendite an. Das folgende Beispiel zeigt diesen Zusammenhang auf:

Jahr	Gewinn	Kapital	Umsatz
2001	160.000	2.000.000	4.000.000
2002	240.000	2.000.000	4.000.000
2003	360.000	2.500.000	6.000.000

Jahr	Umsatzrendite	x Kapitalumschlag =	Return on Investment
2001	4	2	8
2002	6	2	12
2003	6	2,4	14,4

Der ROI ist im Jahr 2002 höher als im Jahr 2001. Die Zunahme ist auf den Anstieg der Umsatzrendite auf 6 Prozent zurückzuführen. Im Jahr 2003 bleibt die Umsatzrendite zwar unverändert, aber die Kapitalumschlagshäufigkeit hat sich auf den Wert 2,4 erhöht.

Die Kapitalrendite wird meist für das gesamte Unternehmen ermittelt. Diese Kennzahl lässt sich aber auch für einzelne Geschäftsbereiche, Produktgruppen oder Kundengruppen errechnen.

Der ROI wird nach der erweiterten Formel vom Gewinn, dem Umsatz und dem Kapital bestimmt. Wenn der ROI gesteigert werden soll, kann der Unternehmer an jedem der drei Hebel ansetzen:

- ✚ Der Gewinn ergibt sich aus den Umsatzerlösen minus Aufwand (Herstellungs-, Vertriebs- und Verwaltungsaufwendungen). Als Gewinn kommt der Gewinn vor Ertragssteuern oder der Gewinn nach Ertragssteuern in Betracht. Für die Ermittlung der Kapitalrendite ist aber der Nettogewinn, der Gewinn nach Abzug der Ertragssteuern sinnvoller.
- ✚ Der Umsatz ergibt sich aus der Menge und dem Preis je Einheit. Hier ist es angebracht, von den Bruttoumsatzerlösen die Erlösschmälerungen (Nachlässe, Frachtkosten, Rücksendungen) herauszurechnen. Damit sind die Nettoumsatzerlöse die Bezugsbasis für ihre Berechnungen.
- ✚ Das Kapital umfasst die Finanzierungsmittel des Unternehmens, das auf der Passivseite der Bilanz ausgewiesene Eigen- und Fremdkapital. Das investierte Kapital wird im Anlage- und Umlaufvermögen eingesetzt.

Eine höhere Kapitalrendite kann sowohl über eine gestiegene Umsatzrendite als auch über einen höheren Kapitalumschlag angestrebt werden. Wenn bei unveränderten Kosten eine Preiserhöhung am Markt durchgesetzt werden kann, dann führt das über einen höheren Umsatz zu einem größeren Gewinn und so zu einer höheren Umsatzrendite. Eine Verbesserung kann auch durch Erhöhung der Absatzmenge erreicht werden, wenn der damit verbundene Umsatzanstieg größer als der Kostenanstieg ist. Die Umsatzrendite kann auch gesteigert werden, wenn bei unverändertem Umsatz die Kosten vermindert werden, zum Beispiel durch einen preiswerteren Wareneinkauf oder rationellere Fertigungsverfahren.

Was kann getan werden, um die Kapitalumschlagshäufigkeit zu verbessern? Die Umsatzerhöhung ist eine bereits gezeigte Alternative, diese Kennzahl zu verbessern. Eine andere ist die Reduzierung des gebundenen Kapitals. Hier kann der Unternehmer beim Anlage- und beim Umlaufvermögen ansetzen. Eine Reduzierung beim

Anlagevermögen ist seltener möglich, denkbar wäre etwa, unrentable Fertigungsanlagen zu schließen oder nicht benötigte Anlagegüter zu verkaufen.

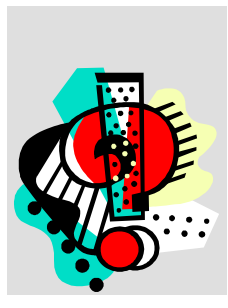
Mehr Möglichkeiten gibt es meistens beim Umlaufvermögen. So können durch ein verbessertes Mahnwesen und die Gewährung von Skonto die Außenstände verkleinert werden. Weniger Kapitalbindung wird auch erreicht, wenn die Bestände an Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffen sowie unfertigen und fertigen Erzeugnissen gesenkt werden. Hier kann der Einsatz von Lagerkennzahlen zu deutlichen Fortschritten führen.

2.3 Der Cashflow

Der Cashflow (Geldzufluss) ist ein wichtiger Maßstab zur Beurteilung des Finanz- und Ertragskraft eines Unternehmens. Er ist ein finanzielle Stromgröße und zeigt die aus dem Betriebsprozess erwirtschafteten, erfolgswirksamen Überschüsse auf. Bei der Berechnung des Cashflow spielen Abschreibungen und Rückstellungen eine große Rolle. Die Kennzahl informiert darüber, in welcher Höhe dem Unternehmen Mittel aus seiner Geschäftstätigkeit zur Verfügung stehen. Diese Mittel braucht das Unternehmen für verschieden Zwecke, etwa um:

- ✚ liquide Mittel aufzustocken
- ✚ Schulden zu tilgen
- ✚ Investitionen zu finanzieren (z.B. höhere Warenbestände, Bau-maßnahmen)
- ✚ Gewinne auszuschütten oder
- ✚ Rückstellungen abzubauen.

Ein Unternehmen kann also mit dem Cashflow Ersatz- und Erweiterungsinvestitionen finanzieren, ohne Eigen- oder Fremdkapital aufnehmen zu müssen. Mit steigenden Cashflow nimmt damit mittelfristig auch das Ertragspotential des Unternehmens zu.

<p>Der Cashflow</p> 	<p>Der Cashflow ist ein Maßstab für den Erfolg und die Selbstfinanzierungskraft eines Unternehmens.</p> <p>Mit dieser Kennzahl lässt sich der Spielraum der Innenfinanzierung abschätzen. Analytikern zeigt er, ob das Unternehmen auch in Zukunft mit Überschüssen rechnen kann.</p> <p>Daher setzt man ihn nicht nur für Finanzanalysen, z.B. die Jahresabschlussanalyse ein, sondern auch zur Prüfung der Kreditwürdigkeit.</p>
--	---

Um den Cashflow zu berechnen, werden hier zwei Möglichkeiten vorgestellt. Für die direkte Methode werden die Daten aus der Kapitalflussrechnung benötigt. In der Kapitalflussrechnung werden die Finanzbewegungen in Einnahmen (Kapitalherkunft) und Ausgaben (Kapitalverwendung) unterteilt. Diese Berechnung unterrichtet über die liquiditätswirksamen Vorgänge in der Geschäftsperiode und zeigt die Ursachen von Liquiditätsveränderungen auf.

Der Cashflow errechnet sich nun aus der Differenz zwischen den liquiditätswirksamen Erträgen und den liquiditätswirksamen Aufwendungen. Das bedeutet, dass vom Umsatz (der die „liquiditätswirksamen Einnahmen“ erfasst) Materialausgaben, Personalausgaben, Zinsen und andere Ausgaben abgezogen werden (auch diese Positionen sind „liquiditätswirksam“). Der Saldo ist damit ein Nettokassenzufluss:

Direkte Ermittlung:

$$\begin{aligned} & \text{liquiditätswirksame Erträge [€]} \\ & \underline{- \text{liquiditätswirksame Aufwendungen [€]}} \\ & = \text{Cashflow [€]} \end{aligned}$$

Die indirekte Methode leitet den Cashflow über den Gewinn her. Zu diesem werden die liquiditätsunwirksamen Aufwendungen addiert und die liquiditätsunwirksamen Erträge abgezogen:

Indirekte Ermittlung:

$$\begin{aligned} & \text{Gewinn / Verlust [€]} \\ & + \text{liquiditätsunwirksame Aufwendungen [€]} \\ & \underline{- \text{liquiditätsunwirksame Erträge [€]}} \\ & = \text{Cashflow [€]} \end{aligned}$$

Der Cashflow wird in der Praxis in der Regel nach der indirekten Methode über den Nettogewinn und die Abschreibungen ermittelt. Die direkte Methode hat den Nachteil, dass man Daten aus der Erfolgsrechnung heranziehen und die Kennzahl über die Kapitalflussrechnung berechnen muss. Andererseits erscheint die direkte Methode für manchen Anwender anschaulicher.

Der Cashflow und Kennzahlen, die auf ihm basieren, informieren umfassender als die Kapital- und Umsatzrendite. Der Cashflow in seiner einfachen Form liefert bereits wichtige Hinweise zur Finanz- und Ertragskraft des Unternehmens:

Vereinfachte Form:

$$\begin{aligned} & \text{Jahresüberschuss} \\ & + \text{Abschreibungen [€]} \\ & + \text{Zuführungen zu den langfristigen Rückstellungen [€]} \\ & = \text{Cashflow [€]} \end{aligned}$$

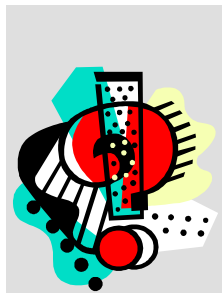
Die Position „Abschreibungen“ umfasst

- ✚ Abschreibungen auf immaterielle Vermögensgegenstände
- ✚ Abschreibungen auf Sachanlagen
- ✚ Abschreibungen auf Finanzanlagen und Wertpapiere des Umlaufvermögens
- ✚ außerplanmäßige Abschreibungen bei einer voraussichtlich dauerhaften Wertminderung von Vermögensgegenständen des Anlagevermögens.

Werden langfristige Rückstellungen aufgelöst, wird der Cashflow vermindert. Zuschreibungen auf Vermögensgegenstände des Anlagevermögens und des Umlaufvermögens führen ebenfalls zu einer Verminderung.

Der Cashflow sollte insbesondere dann angewendet werden, wenn bei mittleren Unternehmen Jahre mit starken Schwankungen in der Investitionstätigkeit miteinander verglichen werden. Die Beurteilung der Ertragslage einzelner Jahre erfolgt durch den Cashflow objektiver als durch den Gewinn, da er auch die Abschreibungen umfasst.

Was die Cashflow- Analyse nicht sagt



- ✚ Es erfolgt keine Trennung nach finanzwirksamen und nicht-finanzwirksamen Aufwendungen und Erträgen.
- ✚ Der Cashflow erfasst nicht alle Finanzvorgänge. So führt eine Aufstockung der Vorräte, die in der betreffenden Periode bezahlt werden, zwar zu einem Geldmittelabgang, nicht aber zu einer Veränderung des Cashflow.
- ✚ Er zeigt auch die Ertragskraft nur eingeschränkt. Die Bildung stiller Reserven im Anlagevermögen wird nicht erkannt, z.B. die Anschaffung geringwertiger Wirtschaftsgüter und ihre Verrechnung als Aufwand.
- ✚ Er erfasst ebenfalls nicht die Entstehung und Auflösung kurzfristiger Rückstellungen.
- ✚ Der Cashflow lässt, wenn ein Unternehmen durch Außenstehende untersucht wird, keine Aufschlüsse über die verfolgte Bewertungspolitik und ihre Auswirkungen auf das

	Umlaufvermögen zu.
--	--------------------

Die Aussagekraft der absoluten Höhe des Cashflow ist beim Unternehmensvergleich begrenzter als beim innerbetrieblichen Vergleich. Jedes Unternehmen hat seine eigene Bilanzpolitik und bildet in unterschiedlichem Umfang stille Reserve. Kennziffern, die auf dem Cashflow basieren, eignen sich für den Vergleich mit anderen Unternehmen daher besser als der absolute Cashflow.

Das Verhältnis von Cashflow zu Eigenkapital oder Gesamtkapital unterrichtet, wie viel Prozent des Eigen- oder Gesamtkapitals in einer bestimmten Geschäftsperiode als Finanzierungsmittel zugeflossen sind:

Cashflow-Eigenkapitalrendite: $\frac{\text{Cashflow} \times 100}{\text{Eigenkapital}}$	Cashflow-Gesamtkapitalrendite: $\frac{\text{Cashflow} \times 100}{\text{Eigenkapital}}$
---	--

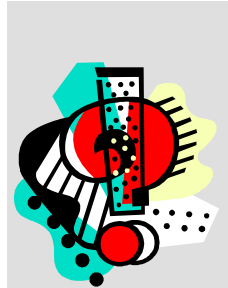
2.4 Die Wertschöpfung

Die betriebliche Wertschöpfung ist ein wichtiger Maßstab für die Bedeutung und Leistungsfähigkeit des Unternehmens. Sie entsteht durch die im betrieblichen Prozess geschaffenen Mehrwerte, steht also für die wirtschaftliche Leistung, die das Unternehmen selbst erbracht hat. Im Rahmen der Jahresabschlussanalyse kann sie aus der Gewinn- und Verlustrechnung hergeleitet werden. Sie errechnet sich aus der Differenz zwischen der Gesamtleistung des Unternehmens und den Vorleistungen von Lieferanten sowie der Abschreibungen.

Die Wertschöpfungsrechnung kann aber auch von der Verteilungsseite ausgehen: Dann entspricht die betriebliche Wertschöpfung der Summe aller Einkommen der am Produktionsprozess Beteiligten zuzüglich Steuern und Kreditzinsen.

Die Wertschöpfungsrechnung zeigt damit deutlich, welche materiellen Leistungen ein Unternehmen jeweils für seine Mitarbeiter, Staat und Gesellschaft, Kapitalgeber und Eigentümer erbringt.

**Einsatz-
möglichkeiten
der Kennzahl**



Die **Wertschöpfung** kann als Kennzahl für die Produktivität eines Unternehmens herangezogen werden, wenn keine eindeutige Aussage über die mengenmäßige Gesamtleistung möglich ist, zum Beispiel aufgrund einer sehr differenzierten Produktpalette. Der Vorteil der Wertschöpfung liegt auch darin, dass sie für verschiedene Wirtschaftszweige angewandt werden kann und die Ergebnisse trotzdem miteinander vergleichbar sind.

Die Wertschöpfung ergibt sich folgendermaßen:

Gesamtleistung
- Lieferungen
- Dienstleistungen
- sonstige Aufwendungen
- Abschreibungen
= Wertschöpfung

Zur Berechnung der Gesamtleistung werden die Umsatzerlöse und die Bestandsveränderungen herangezogen. Wenn alle sonstige Erträge hinzugerechnet werden, erhält man die Unternehmensleistung. Davon werden die von anderen Unternehmen bezogenen Vorleistungen abgezogen. Es handelt sich dabei vor allem um die Aufwendungen für Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe sowie für Fertigteile, die von anderen Unternehmen bezogen wurden. Auch Dienstleistungen von Dritten sind bei den Vorleistungen zu berücksichtigen. Von der so ermittelten Bruttowertschöpfung müssen dann die Abschreibungen auf Sachanlagen abgezogen werden, um die Nettowertschöpfung zu erhalten. Die Nettowertschöpfung gibt den genauen Betrag über den geschaffenen Mehrwert (zu Marktpreisen) wieder.

Umsatzerlöse
 + Erhöhung des Bestands an fertigen und unfertigen Erzeugnissen
 - Verminderung des dieses Bestands
+ selbsterstellte Anlagen
= Gesamtleistung
+ alle anderen Erträge
= Unternehmensleistung
 - Aufwendungen für Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe
 - fremde Aggregate
- Dienstleistungen
= Bruttowertschöpfung
- Abschreibungen
= Nettowertschöpfung

Der Jahreswert der Wertschöpfungsrechnung besitzt für sich bereits Aussagekraft. Diese wird noch weiter erhöht, wenn die einzelnen Werte mit früheren Jahren verglichen werden. Wenn die Wertschöpfung über mehrere Jahre gemessen wird, zum Beispiel Anstieg in Prozent gegenüber dem Vorjahr, dann müssen aus den in Geldeinheiten festgestellten Produktionsergebnissen die Preisschwankungen herausgerechnet werden.

2.5 Die Deckungsbeitragsrechnung




Die kurzfristige Erfolgsrechnung zeigt in übersichtlicher und aussagefähiger Form das kurzfristige Betriebsergebnis. In der Regel wird sie monatlich oder quartalsweise erstellt. Damit hat der Unternehmer ein wichtiges Instrument zur Steuerung und Planung im Unternehmen an der Hand, mit dem er aktueller informiert wird als durch die Bilanz oder die Gewinn- und Verlustrechnung. Voraussetzung für eine realitätsnahe kurzfristige Erfolgsrechnung ist eine Kostenrechnung, möglichst in Form einer Teilkostenrechnung. Nur mit Hilfe einer Kostenstellen-, Kostenarten- und Kostenträgerrechnung kann die kurzfristige Erfolgsrechnung die zur Unternehmensführung notwendigen Informationen liefern.

Die Kosten- und Leistungsrechnung gliedert den Gesamterfolg in das eigentliche Betriebsergebnis und das neutrale Ergebnis. Denn für die

Beurteilung des eigentlichen Betriebszwecks ist es notwendig, die außerordentlichen, periodenfremden und betriebsfremden Aufwendungen und Erträge abzugrenzen. Der Betriebserfolg ist rein betriebsbezogen und übernimmt aus der Finanzbuchhaltung nur die entsprechenden Aufwendungen und Erträge.

In der Kostenträgerrechnung werden die einzelnen Kosten den Produkten zugerechnet. Sie gliedert sich in die Kostenstückrechnung (Kalkulation) und die Kostenträgerzeitrechnung (Erfolgsrechnung). In der Kalkulation wird ermittelt, wie hoch die Kosten einzelner Waren oder ganzer Warengruppen sind. Je nachdem, ob auch die Gemeinkosten auf die Kostenträger zugerechnet werden, liegt eine Vollkostenrechnung oder Teilkostenrechnung vor.

Kosten- und Leistungsrechnung

-  Kostenartenrechnung: WELCHE Kosten sind angefallen?
-  Kostenstellenrechnung: WO sind die Kosten entstanden?
-  Kostenträgerrechnung: WOFÜR sind die Kosten angefallen?
 - Kostenträgerstückrechnung (Kalkulation)
 - Kostenträgerzeitrechnung (Erfolgsrechnung)

Während die Kalkulation die Kosten für einzelne Produkte ermittelt, berechnet die kurzfristige Erfolgsrechnung die Gesamtperiodenkosten nach Kostenträgern gegliedert und stellt ihnen die Gesamtperiodenleistung gegenüber. In der kurzfristige Erfolgsrechnung ist eine Aufgliederung nach Produktgruppen, Verkaufsgebieten und Kundengruppen möglich.

- Gesamtkostenverfahren -

Die kurzfristige Erfolgsrechnung auf Vollkostenbasis nach dem Gesamtkostenverfahren geht nach den gleichen Kriterien wie die Gewinn- und Verlustrechnung vor. Bezugsbasis ist in beiden Fällen die Gesamtleistung des Unternehmens. Nachteilig bei diesem Verfahren ist, dass sich die Umsatzerlöse auf die verkauften Mengen beziehen, die Kosten dagegen auf die hergestellte Menge. Deshalb sind die Bestandsveränderungen an fertigen und unfertigen Erzeugnissen zu berücksichtigen.

Vollkostenrechnung	Deckungsbeitragsrechnung
Umsatzerlöse der Periode + Bestandsveränderungen an fertigen <u>und unfertigen Erzeugnissen</u> = Gesamtleistung der Periode - <u>Kosten der Periode</u> = Betriebsergebnis der Periode	Umsatzerlöse der Periode + Bestandsveränderungen an fertigen <u>und unfertigen Erzeugnissen</u> = Gesamtleistung der Periode - <u>variable Kosten der Periode</u> = Deckungsbeitrag der Periode - <u>fixe Kosten der Periode</u> = Betriebsergebnis der Periode

Die Vollkostenrechnung wird für die Bestandsbewertung in der Bilanz und die Ermittlung des Betriebserfolgs benötigt. Die Deckungsbeitragsrechnung eignet sich dagegen besser für die Wirtschaftlichkeitskontrolle und fundierte unternehmerische Entscheidungen.

Die Vollkostenrechnung geht von Vollbeschäftigung aus und strebt zumindest Kostendeckung bei den einzelnen Produkten an. Da bei Vollbeschäftigung alle Fixkosten zugleich Nutzkosten sind, liefert die Vollkostenrechnung hier brauchbare Ergebnisse. Die Vollkostenrechnung nimmt aber keine Trennung in fixe und variable Kosten vor. Dies bedeutet, dass die fixen Gemeinkosten auch aus den Erlösen der Kostenträger gedeckt werden müssen, wenn der Absatz stark rückläufig ist. Bei rückläufiger Nachfrage müssten bei der Vollkostenrechnung eigentlich die Verkaufserlöse erhöht werden, da die vorhandenen fixen Kosten jetzt auf weniger Produkte verteilt werden. Dies lässt aber die Marktlage gerade in schwierigen Zeiten nicht zu.

Die Vollkostenrechnung eignet sich auch bei Unterbeschäftigung des Unternehmens nicht als Grundlage für betriebswirtschaftliche Entscheidungen. Dann belastet sie nämlich die einzelnen Erzeugnisse ebenfalls mit anteiligen Gemeinkosten, was die Produkte unsachgemäß verteuert. Die Folge können Fehlentscheidungen sein. Produkte mit Verlust werden aus dem Fertigungsprogramm gestrichen oder Zusatzaufträge, die unter den Selbstkosten liegen, nicht herein genommen. Mit der Vollkostenrechnung lässt sich nicht erkennen, ob die Produkte noch positive Deckungsbeiträge erwirtschaften.

- Umsatzkostenverfahren -

Das Umsatzkostenverfahren geht von der abgesetzten Leistung der Periode aus und rechnet ihr die entstandenen Kosten zu (verkaufte Produkte und entsprechende Kosten). Dies ermöglicht einen Einblick in die Ertragskraft der einzelnen Produkte. Das Umsatzkostenverfahren eignet sich daher besser zur Steuerung des Unternehmens.

Eine detaillierte Darstellung des Umsatzkostenverfahrens in Verbindung mit der Deckungsbeitragsrechnung geht von den Bruttoumsatzerlösen der Periode aus. Wenn die Erlösschmälerungen Skonti, Boni und Rücksendungen abgezogen sind, dann erhält man die Nettoumsatzerlöse. Werden auch die variablen Kosten (Fertigungsmaterial, Fertigungslöhne, Fremdleistungen, Verpackung) abgezogen, dann erhält man den Deckungsbeitrag I.

Wenn vom Deckungsbeitrag I die den verschiedenen Produkten direkt zurechenbaren fixen Kosten (Materialwirtschaft, Fertigung, Verkauf) abgezogen werden, dann erhält der Unternehmer den Deckungsbeitrag II. Nach Abzug der unternehmensfixen Kosten wird das Betriebsergebnis ermittelt. Betriebsergebnis plus neutrales Ergebnis ergibt das Unternehmensergebnis, das in der Gewinn- und Verlustrechnung ausgewiesen wird.

Kurzfristige Erfolgsrechnung nach dem Umsatzkostenverfahren mit Deckungsbeitrag I und Deckungsbeitrag II	Summe €	Produktgruppen		
		A	B	C
Bruttoumsatzerlöse				
Erlösschmälerungen				
Nettoumsatzerlöse (Pos. 1 – Pos. 2)				
Fertigungsmaterial				
Fertigungslöhne				
Hilfsstoffe				
Fremdleistungen				
Verpackungen				
Bestandsveränderungen				
Variable Kosten insgesamt (Pos. 4 bis 9)				
Deckungsbeitrag I (Pos. 3 – Pos. 10)				
Materialwirtschaft				
Fertigung				
Verkauf und Marketing				
Spezielle Fixkosten (Pos. 12 bis 14)				
Deckungsbeitrag II (Pos. 11 – Pos. 15)				
Unternehmensleitung				
Allgemeine Verwaltung				
Finanz- und Rechnungswesen				
Allgemeine Fixkosten (Pos. 17 bis 19)				
Betriebsergebnis (Pos. 16 – Pos. 20)				
Neutrale Erträge				
Neutrale Aufwendungen				
Neutrales Ergebnis (Pos. 22 – Pos. 23)				
Unternehmensergebnis (Pos. 21 + Pos. 24)				

3 DIE BALANCED SCORECARD ZUR AUSGEWOGENEN DARSTELLUNG DER UNTERNEHMENSLEISTUNG

Die Grundidee der von Robert S. Kaplan und David P. Norton an der Harvard Business School entwickelte Balanced Scorecard ist es, Kennzahlen des klassischen Rechnungswesens (Rendite, Liquidität) mit Kennzahlen zu Erfolgsfaktoren zusammenzuführen, die Hinweise geben auf zukünftige Leistungen des Unternehmens.

Kaplan und Norton gehen davon aus, dass finanzielle Kennzahlen zu kurz greifen, weil sie lediglich darüber informieren, ob ein Unternehmen in der Vergangenheit erfolgreich gewirtschaftet hat. Potentiale, die in die Zukunft hinein wirken, werden durch Finanzkennzahlen dagegen nicht erfasst. Sie geben keine Hinweise, welche Maßnahmen notwendig sind, um in Zukunft eine hohe Wertschöpfung zu erzielen. Aus diesem Grund werden in der Balanced Scorecard finanzielle und nicht-finanzielle Leistungsmessungen zusammengeführt.

Die Bezeichnung „ausgewogen“ steht für ein Gleichgewicht zwischen den verschiedenen Leistungsperspektiven eines Unternehmens. Ein Unternehmen soll nicht nur dauerhaft liquide sein und eine gute Rendite erzielen. Es muss gleichzeitig auf die Kundenbeziehungen achten (Kundenperspektive), neue und nützliche Produkte und Dienstleistungen für die Zielkunden hervorbringen (Prozessperspektive) sowie Engagement und Kompetenz seiner Mitarbeiter (Lern- und Entwicklungsperspektive) fördern. Keiner dieser Bereiche sollte dabei zugunsten eines anderen vernachlässigt werden.

In der Balanced Scorecard werden all jene Erfolgsfaktoren berücksichtigt, die in einer klaren Ursache-Wirkungs-Beziehung zum finanziellen Ergebnis stehen. Ohne Zweifel hängt der Erfolg oder Misserfolg eines Unternehmens davon ab, ob es ihm gelingt, sich auf spezielle Bedürfnisse seiner Kunden einzustellen und diese in hohem Maße zufrieden zu stellen. Denn nur dann kann es die Kunden auch langfristig an sich binden. Wenn also die Kundenzufriedenheit Auswirkungen auf die Rentabilität hat, dann ist auch zu fragen, wovon diese wiederum abhängt. So etwa von der Qualität. Galt für sie früher in der Regel die Zahl der Reklamationen als einziger Maßstab, zählen heute eine Vielzahl unternehmensinterner Anforderungen (Flexibilität, Schnelligkeit, fehlerfreie Fertigung / Vorgangsbearbeitung, Einhaltung von Produktspezifikationen, Liefergeschwindigkeit, Lieferzuverlässigkeit, Preis-Leistungs-Verhältnis usw.), die der Kundenzufriedenheit vorgelagert sind und auf diese Einfluss nehmen.

Kennzahlen einer Balanced Scorecard (Auswahl)			
Kundenperspektive		Finanzperspektive	
Erfolgsfaktor	Kennzahl	Ziel	Kennzahl
Kundenbindung, Kundenbegeisterung	Wiederkauftrate, Häufigkeit aktiver Empfehlungen, Kundenbefragung	Liquidität sichern	Cashflow
Neue Kunden gewinnen	Anteil neuer Kunden am Gesamtumsatz	Kosten reduzieren	Kosten pro Produktionseinheit
Neue Produkte vermarkten	Anteil neuer Produkte am Gesamtumsatz	Rentabilität (einzelner Produkte und Kunden) verbessern	Eigenkapitalrendite
Bestehende Märkte stärker bedienen	Marktanteil je Region	Anteilseigner zufrieden stellen	Gewinnausschüttung pro Aktie / Eigner
Produktattraktivität	Image-Rating in der Presse	Kapitalumschlag erhöhen	Lagerverweildauer, Lagerbestand in €
Lern- und Entwicklungsperspektive		Interne Prozessperspektive	
Erfolgsfaktor	Kennzahl	Erfolgsfaktor	Kennzahl
Innovationskraft stärken	Produktlebensdauer, Anzahl Patente	Produktivität erhöhen	Produktionszeit / Rüstzeit + Reinigungszeit
Arbeitsproduktivität erhöhen	Bearbeitungszeit, Fehlerquote	Reaktionsgeschwindigkeit erhöhen	Durchlaufzeit pro Angebot
Flexibilität erhöhen	Einsetzbarkeit der Mitarbeiter an wie vielen Maschinen	Entwicklungszeiten reduzieren	Zeit bis Markteinführung
Engagement der Mitarbeiter stärken	Beteiligungsrates bei Projektarbeit	Amortisationszeit verkürzen	Break-Even-Time
Klare Kompetenzen und Verantwortlichkeiten schaffen	Anteil Mitarbeiter mit Zielvereinbarungen	Kundendienst effizient gestalten	Leistungen / Kosten
Lernen fördern	Führungskräftebeurteilung	Sorgfältige Auftragsbearbeitung	Anteil Reklamationen bzw. Nacharbeiten / Anzahl der Aufträge

Die Lern- und Entwicklungsperspektive befasst sich mit dem langfristigen Wachstum des Unternehmens. Es schafft die Voraussetzungen, um die Ziele der Kunden- und Prozessperspektive zu erreichen. Dabei wird gefragt: Welche Technologien und welche Kompetenzen sind für das Erreichen der langfristigen Ziele erforderlich? Damit haben das Engagement der Beschäftigten, besondere technologische Kompetenzen, die Wettbewerbsvorsprünge ermöglichen, Marktkenntnisse, Verhandlungsgeschick bei Lieferanten und Kunden, die Toleranz von Ungewissheit und der Mut, neue Dinge zu wagen, große Bedeutung. Die Lern- und Entwicklungsperspektive enthält auch das Lernen der Unternehmensleitung. Eine Unternehmensleitung, die Ziele und Wege aufzeigt, wie sie ihr Unternehmen voranbringen will, bewirkt einen Lernprozess bei den Beteiligten. Über ein gut kommuniziertes Zielsystem mit Kennzahlen können die Beschäftigten eines Unternehmen mobilisiert werden.

- Die Finanzperspektive -

Sie misst einerseits die finanziellen Ergebnisse, die das Unternehmen mit den vereinbarten Strategien erreichen will. Andererseits verkörpert sie gleichzeitig die finanziellen Wirkungen der Maßnahmen, die im Bereich der drei übrigen Perspektiven umgesetzt werden.

Um über die finanziellen Kennzahlen nicht nur vergangene Leistungen zu erfassen, empfiehlt es sich, auch solche Messgrößen auszuwählen, die gewünschte zukünftige Ereignisse abbilden. Die Ziele der restlichen Scorecard-Perspektiven müssen dann so gewählt werden, dass sie das Erreichen der Ziele der Finanzperspektive unterstützen.

- Die Kundenperspektive -

Die Kernfrage dieser Perspektive lautet: Welchen Nutzen erwarten bestehende und neue Kunden von uns?

Diese Frage enthält zwei Aspekte:

✚ Was wünschen sich die heutigen und mögliche künftige Kunden im Zusammenhang mit unseren Produkten und Dienstleistungen?

Unternehmen, denen es gelingt, die Wünsche ihrer Kunden schnell und exakt zu definieren, können sich frühzeitig auf die veränderte Situation einstellen und so als erste ein neues beziehungsweise neuartiges Programm mit besseren Eigenschaften auf den Markt bringen. Hier sind in erster Linie Erfolgsfaktoren wie Reaktionszeit, Qualität und Preis zu nennen.

✚ Welches sind die Wertangebote, die Kunden schätzen und

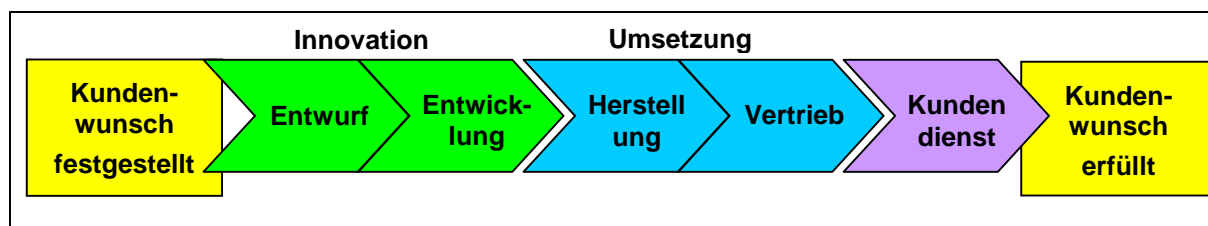
bezahlen würden?

Die erfolgreiche Vermarktung eines Produktes setzt voraus, dass den Kunden ein besonderer zusätzlicher Nutzen eröffnet wird. Der Nutzen kann beispielsweise darin bestehen, dass den Kunden Tätigkeiten abgenommen werden, dass Prozesse im Produktionsablauf des Kunden schneller, sicherer oder fehlerfreier ablaufen können oder das Produkt des Kunden in seiner Qualität bzw. seinen Funktionseigenschaften verbessert wird. Ein Produkt wird dann besonders erfolgreich sein, wenn die Kunden mit dieser Produktinnovation selbst mehr Geld verdienen können.

Bei der Auswahl der Kennzahlen für die Kundenperspektive ist darauf zu achten, dass nicht einfach eine Erhöhung der einzelnen Werte angestrebt wird. Es ist immer auch zu prüfen, ob beispielsweise die Erhöhung des Marktanteils oder die Verbesserung der Qualität zu einer Steigerung der Rentabilität führen wird. Wenn zusätzlich noch der Nachweis gelingt, dass damit auch Renditesteigerungen beim Kunden entstehen, dann ist das Unternehmen seinem Ziel, die Kunden langfristig an sich zu binden, sehr nahe.

- Interne Prozessperspektive -

Hier gilt es, diejenigen Prozesse herauszuarbeiten, die für die Erfüllung der Ziele der Kundenperspektive und der Finanzperspektive erfolgskritisch sind und in denen Verbesserungsschwerpunkte gesetzt werden müssen. Dabei geht es nicht nur darum, Verbesserungen bei den bestehenden Prozessen zu erreichen, sondern es ist die gesamte Wertschöpfungskette von der Identifikation eines Kundenwunsches über den Produktentwicklungsprozess, die Betriebsprozesse und den anschließenden Kundendienstprozess bis zur vollständigen Befriedigung des Kundenwunsches zu analysieren.



Die Analyse der internen Prozesse setzt schon sehr früh an, nämlich bei der Entstehung von neuen Produkten. Der Innovationsprozess enthält zunächst die Feststellung aktueller und zukünftiger Kunden- und Marktbedürfnisse sowie die Entwicklung neuer Lösungen. Die Herausforderung besteht darin, Kunden nicht nur einfach zufrieden zu stellen, sondern sie zu überraschen. Dabei stehen zwei Fragen im Vordergrund, auf die das Unternehmen Antworten finden sollte:

-
- ✚ Welche Vorteile werden Kunden aus den Produkten von morgen gewinnen?
 - ✚ Wie kann durch Innovation ein Vorsprung am Markt gegenüber dem Wettbewerb erzielt werden?

Der Innovationsprozess kann sich über mehrere Jahre erstrecken. Je länger er ist, umso schwieriger wird es, ihn über geeignete Kennzahlen zu beschreiben und zu steuern. Kennzahlen, die den Zusammenhang zwischen Input und Output für einzelne Prozesse beziehungsweise Projekte innerhalb des Innovationsprozesses aufzeigen sollen, sind schwerer zu finden, da gesicherte Erkenntnisse über damit verbundene finanzielle Erfolgsgrößen in der Regel erst mit zeitlicher Verzögerung vorliegen. Gerade diese komplexeren Kausalzusammenhänge müssen über Ursache-Wirkungshypothesen transparent und überprüfbar gemacht werden. Auf diese Weise kann das Unternehmen seine Mitarbeiter hinsichtlich der Bedeutung effektiver und effizienter Innovationsprozesse sensibilisieren.

- ✚ Geeignete Zielsetzungen zur Steigerung der Innovationsfähigkeit könnten sein:
- ✚ Erhöhung der Zahl der von Mitarbeitern initiierten Entwicklungsprozesse
- ✚ Verringerung der Zeitspanne zur Entwicklung einer neuen Produktgeneration
- ✚ Steigerung der Prozentzahl des Umsatzes mit neuen Produkten
- ✚ Verkürzung der Reaktionszeit von der Produktidee bzw. Produkthanfrage bis zum Angebot des Produktes am Markt

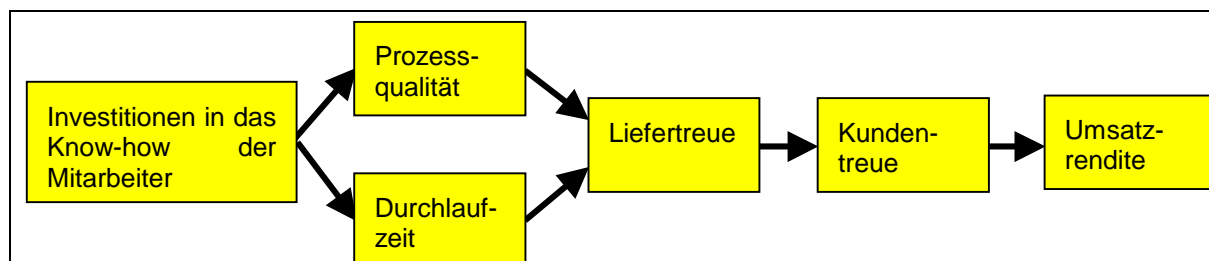
Der Betriebsprozess beginnt mit dem Eingang einer Bestellung und endet mit der Auslieferung des Produktes oder der Dienstleistung an den Kunden. Klassische Kennzahlen dieses Prozesses sind Zeit-, Qualitäts- und Kostenkennzahlen. Daneben sollte ein Unternehmen aber weitere, individuell bedeutsame Prozess-, Produkt- oder Dienstleistungskennzahlen definieren. Beispielsweise könnte es eine Messgröße für die Flexibilität der Produktion definieren oder es könnte die Umweltverträglichkeit der Produktion messen.

Der Kundendienstprozess sollte solche zusätzlichen Dienstleistungen enthalten, die geeignet sind, die Zufriedenheit der Kunden zu steigern und Kunden langfristig an das Unternehmen zu binden. Beispielsweise könnten produktbezogene Garantie- und Serviceleistungen, ergänzende Finanzdienstleistungen oder Schulungsmaßnahmen bei komplexen technischen Anlagen angeboten werden. Auf diese Weise kann der Kontakt zum Kunden verstärkt werden und die genauere Kenntnis der Kundenbedürfnisse kann genutzt werden, um neue kundenspezifische Leistungen anzubieten, die vom Kunden honoriert

werden.

- Die Lern- und Entwicklungsperspektive -

Die Lern- und Entwicklungsperspektive schafft die zur Erreichung der hohen Ziele der drei anderen Perspektiven notwendige Infrastruktur. Ziele der Lern- und Entwicklungsperspektive sind die treibenden Faktoren für hervorragende Ergebnisse der ersten drei Scorecard-Perspektiven. Wesentliche Erfolgsfaktoren eines Unternehmens sind engagierte, kompetente und unternehmerisch handelnde Mitarbeiter. Folgender kausaler Zusammenhang zwischen Investitionen in die Mitarbeiter und der Umsatzrendite des Unternehmens konnte nachgewiesen werden:



Unternehmen, die langfristig erfolgreich am Markt agieren wollen, müssen neben den in der internen Prozessperspektive beschriebenen Forschungs- und Entwicklungsinvestitionen in die treibenden Faktoren der genannten Kerngrößen investieren:

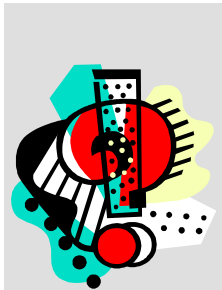
- ✚ In die Kompetenz ihrer Mitarbeiter, um sicherzustellen, dass sich die Mitarbeiter den neuen Anforderungen gewachsen fühlen und damit Veränderungsprozesse aktiv zum Vorteil des Unternehmens steuern können.
- ✚ In die Entwicklung der Informationssysteme, um zum Beispiel über die Einrichtung einer allen Mitarbeitern zugänglichen Wissens-datenbank den Grundstein für einen erfolgreichen Wissenstransfer im Unternehmen zu legen.
- ✚ In Maßnahmen zur Stärkung der Motivation, zur Förderung des Selbstvertrauens und der Verantwortungsübernahme.

Wichtig ist dabei, nicht nur die Mittel für die Maßnahmen bereitzustellen, sondern auch Systeme für eine Erfolgsmessung zu entwickeln. Die Akzeptanz neuer Informationssysteme kann zum Beispiel anhand der Anzahl der Zugriffe gemessen werden. Zur Beurteilung des Grades der Zielausrichtung der Mitarbeiter bietet es sich, die Zahl der Mitarbeiter zu ermitteln, mit denen Zielvereinbarungen aufgrund der Balanced Scorecard getroffen wurden.

- Wie wird die Balanced Scorecard umgesetzt? -

Zunächst werden die Erfolgsfaktoren für die Strategie mit Kennzahlen versehen. Von der Geschäftsidee und der Strategie des Unternehmens ausgehend, werden dann immer eindeutig messbare Ziele gesetzt. Bei den finanziellen Zielen kann der Unternehmer unter anderem zwischen Rentabilität, Cashflow, Umsatzerlösen und Marktanteilen entscheiden. Nach der Festlegung der finanziellen Ziele werden die Ziele und Kennzahlen für die internen Geschäftsprozesse bestimmt. Dabei müssen diejenigen Prozesse näher geprüft werden, die für Kunden und Eigentümer wichtig sind. Dies kann zum Beispiel eine kürzere Durchlaufzeit, aber auch eine Verbesserung der Kundenberatung oder ein effektiveres Mahnverfahren. Alle diese Ziele müssen mit Hilfe von Kennzahlen messbar gemacht, also mit konkreten Zahlen ausgedrückt werden. Sie werden dann in der Planung festgehalten, gegebenenfalls in weitere Kennzahlen aufgeschlüsselt und schließlich in Maßnahmen umgesetzt.

**Der Weg zur
Balanced
Scorecard
verläuft in
vier Phasen**



Phase 1: Geschäftsidee und Strategie klären und vermitteln

- ✚ Die Strategie ist der Bezugspunkt der Unternehmensführung
- ✚ Die Geschäftsidee muss von allen Mitarbeitern getragen werden, sie ist die Grundlage im Lern- und Entwicklungsprozess

Phase 2: Kommunikation und Verbindung der Strategie mit dem Unternehmensalltag

- ✚ Unternehmensziele den Mitarbeitern vermitteln
- ✚ Fortbildung und Mitarbeiterführung auf die Strategie ausrichten
- ✚ Gegebenenfalls finanzielle Anreize vereinbaren und an die Strategie koppeln

Phase 3: Planung und konkrete Zielvereinbarungen

- ✚ Anspruchsvolle Arbeitsziele vereinbaren
- ✚ Maßnahmen zur Erreichung der Ziele ausarbeiten
- ✚ Budgets auf die übergeordneten Ziele abstimmen
- ✚ Die Höhe der Investitionen bestimmen

Phase 4: Erfolgsmeldung und Lernprozess

- ✚ Erfolgsmeldung, um die Wirkungen der Maßnahmen zu prüfen

	<ul style="list-style-type: none">✚ Problemlösen im Team und Feinabstimmung der Maßnahmen✚ Erfahrungen sammeln und in den weiteren Prozess einbringen
--	--

4 BENCHMARKING UND DER EINSATZ VON NAVIGATIONSSYSTEMEN ZUR NACHHALTIGEN STEIGERUNG DER LEISTUNGSFÄHIGKEIT DES UNTERNEHMENS

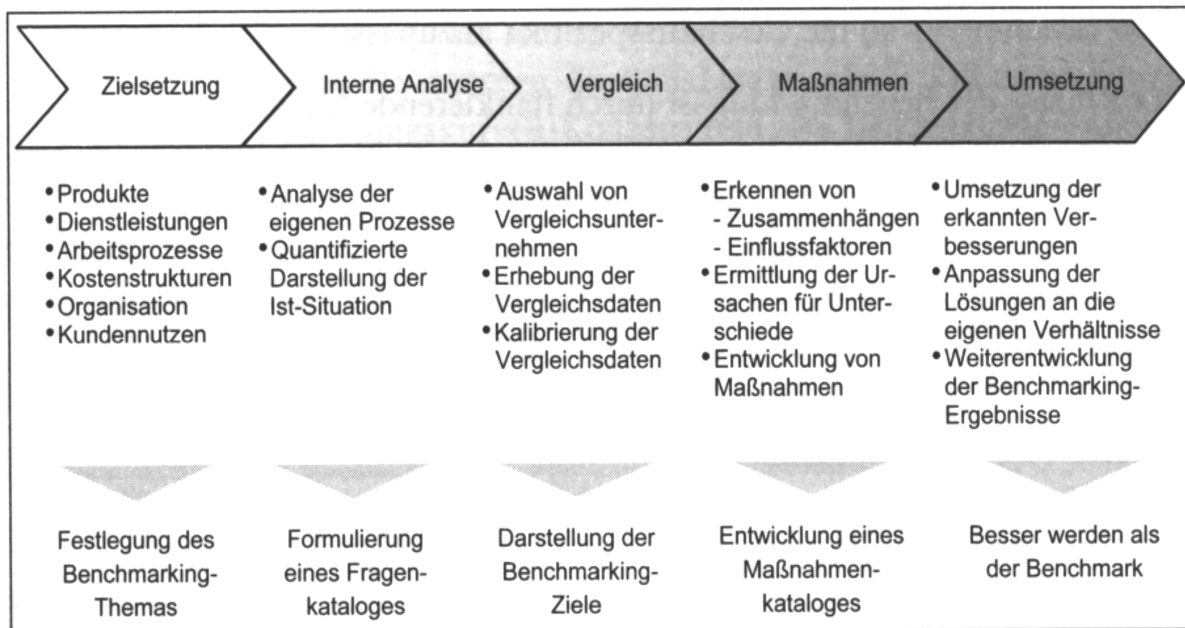
4.1 Benchmarking

Unternehmer und Führungskräfte sollten kontinuierlich prüfen, wie hochwertig die eigenen Produkte, Leistungsprozesse und Unterstützungsprozesse in ihrem Unternehmen gestaltet sind. Diese Prüfung wird zweckmäßigerweise anhand von Kennzahlen und Ablaufprozessen vorgenommen, die durch Vergleiche mit anderen Unternehmen entstanden sind.

Benchmarking bedeutet, die Leistungen des eigenen Unternehmens fortlaufend mit den Leistungen führender anderer Unternehmen zu vergleichen und zu messen mit dem Ziel, dem eigenen Unternehmen Impulse zur Verbesserung seiner Leistungsfähigkeit zu geben. Ansatzpunkt ist ein Vergleich der Qualität und Kosten der Einkäufe, Produkte, Produktions- bzw. Fertigungsprozesse, Dienstleistungen und Systeme des eigenen Unternehmens mit der Qualität und den Kosten der Einkäufe, Produkte, Produktions- bzw. Fertigungsprozesse, Dienstleistungen und Systeme führender Anbieter bzw. Verwender vergleichbarer Leistungen (nicht notwendigerweise aus derselben Branche). So nutzte Xerox American Express als Benchmark für den Prozess der Erstellung von Kundenrechnungen, Toyota als Benchmark für Qualitätskontrolle und Procter & Gamble als Benchmark für Marketing.

Aber auch *innerhalb* eines Unternehmens kann ein Lernen von und aus Geschäftsprozessen anderer Bereiche erfolgen. Aus dem richtigen Vergleichsmaßstab ergeben sich anspruchsvolle Zielgrößen und Impulse für ein Reengineering bzw. einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess. „Letztlich dient Benchmarking dazu, den Blick nach außen als einen permanenten Prozess im Unternehmen zu installieren und es so vor Fehleinschätzungen der eigenen Wettbewerbsfähigkeit zu bewahren. Zudem ergeben sich im allgemeinen aus dem ständigen Vergleichen und Messen mit anderen kontinuierlich neue Ideen für eigene Verbesserungen. Lernen von anderen wird institutionalisiert und bleibt nicht dem Zufall überlassen“ (Kleinfeld, 1996, S.4).

Der Prozess des Benchmarking kann in fünf Phasen gegliedert werden:



- Planung der Zielsetzung -

Bei der Zielsetzung ist festzulegen, für welche Themen Benchmarks gefunden werden sollen. Dabei sollte das Benchmarking auf jene Felder angewendet werden, in denen hohe Verbesserungspotentiale zu vermuten sind. Das Benchmarking-Team sollte aus Mitgliedern mit gutem Know-how zu den ausgewählten Feldern und aus Mitgliedern mit Methodenwissen zum Benchmarking bestehen.

- Interne Analyse -

Im Rahmen einer internen Analyse ist die Ist-Situation des Unternehmens durch quantitative Kennzahlen zu erfassen. Dabei ist es wichtig, Kennzahlen zu wählen, die das Unternehmen in seinen wichtigsten Grundzügen beschreiben. Die Nutzung von Kennzahlen hat den Vorteil, (1) Unterschiede zwischen der eigenen Leistung und der Leistung eines Vergleichsunternehmens klar herausstellen zu können und (2) ergriffene Maßnahmen zur Leistungsverbesserung in ihrem Erfolg prüfen zu können.

- Vergleich mit Benchmarks -

Der Kern des Benchmarking-Prozesses ist der Vergleich der Daten, die

aus dem eigenen und dem Vergleichsunternehmen gewonnen wurden. Im Einzelfall kann es erforderlich sein, die Daten an firmenspezifische Besonderheiten (z.B. Produktionsprozess, Abrechnungsprozess) anzupassen.

Ein Benchmarking erfordert „flankierende“ Maßnahmen. Dazu gehört die Information der betroffenen Mitarbeiter über den Sinn und die Zielsetzung des Benchmarking-Projektes und die Einbeziehung der Mitarbeiter in die Auswahl und Umsetzung der Maßnahmen zur Leistungssteigerung.

- Ableiten von Maßnahmen -

Die Übernahme der Benchmarks in das eigene Zielsystem und deren Umsetzung im eigenen Unternehmen ist der anspruchsvollste und schwierigste Schritt. Die bereits während des Vergleichs gewonnenen Erkenntnisse und Ideen müssen konsequent in konkrete Maßnahmen einfließen.

- Umsetzung der Ergebnisse -

In der Umsetzungsphase sind sowohl die Durchführung der Maßnahmen konsequent als auch die Benchmarks in sinnvollen Abständen zu aktualisieren. Durch die Aktualisierung wird das Benchmarking zu einem kontinuierlichen Schritt innerhalb des Unternehmens.

- Erfolgsfaktoren -

Die Erfahrung aus Benchmarking-Projekten zeigt, dass drei Faktoren erfüllt sein müssen, damit ein Benchmarking-Projekt zum Erfolg wird:

- ✚ Die Unterstützung durch die Unternehmensleitung muss vorhanden sein. Von Projektbeginn an muss die Unternehmensleitung seine positive Haltung gegenüber dem Projekt und den damit verbundenen Veränderungen deutlich machen.
- ✚ Mehrere der Benchmarking-Teammitglieder sollten Benchmarking- und Projektmanagement-Erfahrung mitbringen.
- ✚ Mehrere der Teammitglieder sollten die zu untersuchenden Leistungsprozesse aus eigener Erfahrung (aus erster Hand) kennen. Dann können die Untersuchungen zielorientierter durchgeführt werden. Zugleich ist sichergestellt, dass Aktionspläne gut auf die Unternehmenssituation zugeschnitten werden.

4.2 Einsatz von Navigationssystemen (Methode PPM)

Wer seine Produktivität verbessern will, muß sie erst einmal messen. Die Erfahrungen mit der Methode PPM zeigen, dass ein einfach strukturierter, mehrfaktorieller Produktivitätsindex, auf den die Mitarbeiter mit ihrem Verhalten direkten Einfluß nehmen können, der Schlüssel zu vielfältigen wirksamen Möglichkeiten ist, die Produktivität eines Unternehmens zu steigern.

Die produktivitätswirksame Nutzung von Handlungs- und Entscheidungsspielräumen setzt voraus, daß Arbeitsgruppen (1) ihre Tätigkeit an den Bereichs- und Unternehmenszielen ausrichten und (2) sich selbst kontinuierlich und systematisch über die von ihnen erbrachten Leistungen informieren. In PPM sind beide Erfordernisse verwirklicht:

(1) Die gedankliche Strukturierung des Aufgabengebietes, für das eine Arbeitsgruppe vor dem Hintergrund der Bereichs- und Unternehmensziele verantwortlich ist. Sie bewirkt, daß die Arbeitsgruppe Klarheit darüber erlangt,

- ✚ welche Aufgaben wichtig und welche Aufgaben weniger wichtig sind,
- ✚ welche Arbeitsziele realistisch und welche Arbeitsergebnisse wünschenswert sind und
- ✚ welche aufgabenbezogenen Abhängigkeiten gegenüber anderen Arbeitsbereichen bestehen.

Aufgaben- und Zielklarheit erleichtern die Übernahme von Verantwortung und stärken das Bewußtsein für die Bedeutsamkeit einer herausragenden Produktivität.

(2) Die eigenständige Erfassung, Bewertung und Rückmeldung der Leistungen, die die Arbeitsgruppe erbringt. Sie bewirkt,

- ✚ dass sich die Arbeitsgruppe selbst anspruchsvolle Ziele setzt, die sie durch konzentrierte und ausdauernde Arbeit zu erreichen versucht, und
- ✚ dass die Arbeitsgruppe lernt, welche Strategien, Arbeitsabläufe und Werkzeuge die Leistungen der Arbeitsgruppe verbessern, erhalten bzw. gefährden.

Zielbezogenes Lernen ist Grundlage für Kompetenzerfahrungen und Selbstorganisation in Arbeitsgruppen.

Mit der PPM-Methode (Pritchard, Kleinbeck & Schmidt, 1993; Pritchard,

1995; Werthebach & Schmidt, 1996) erstellen Arbeitseinheiten ein Meß- und Rückmeldesystem für ihre Arbeitsproduktivität. Das Meß- und Rückmeldesystem besteht aus vier Komponenten, die von den Mitarbeitern der Arbeitseinheiten sukzessive selbst entwickelt bzw. erstellt werden:

(1) *Aufgabenbereiche* (z.B. termin- und qualitätsgerechte Bearbeitung von Vorgängen) stecken den Rahmen für alle Aktivitäten ab, durch die Arbeitseinheiten zur Erreichung der Ressort- und Organisationsziele beitragen können.

(2) *Indikatoren* (z.B. Prozentsatz der termingerecht bearbeiteten Vorgänge) sind Meßgrößen dafür, wie gut Arbeitseinheiten ihre jeweiligen Aufgaben, Funktionen und Pflichten erfüllen. Indikatoren sind so zu formulieren, daß sie von den Arbeitseinheiten weitgehend beeinflußt werden können; dann fühlen sich die Mitarbeiter auch für die Produktivität ihres Ressorts verantwortlich.

(3) *Bewertungskurven* geben wieder, welche Beiträge die jeweils erreichten Indikatorwerte (z.B. 95% der termingerecht bearbeiteten Vorgänge) zur Gesamtproduktivität der Arbeitseinheit liefern. Die maximal erreichbare Gesamtproduktivität einer Arbeitseinheit ergibt sich aus der Summe aller bewerteten Indikatormaxima. Erfahrungsgemäß fällt es Arbeitseinheiten, die sich auf einheitliche Bewertungen ihrer Leistungen verständigt haben, nicht schwer, Arbeitsprioritäten zu setzen.

(4) *Rückmeldeberichte* helfen den Mitarbeitern der Arbeitseinheit, sich systematisch und kontinuierlich über die Entwicklung ihrer Arbeitsproduktivität zu informieren; dadurch erfahren sie, welche Arbeitsstrategien und Maßnahmen sich günstig auf die Arbeitsproduktivität auswirken.

Pritchard und Paquin (1997) haben kürzlich in dieser Zeitschrift einen Überblick über das methodische Vorgehen bei der Ausarbeitung dieser Komponenten gegeben.

Mit der Methode PPM erhalten Arbeitseinheiten regelmäßig systematische Rückmeldung über ihre Arbeitsproduktivität. Da alle wesentlichen Aufgabenbereiche einer Arbeitseinheit formuliert und mit entsprechenden Indikatoren versehen sind, ermöglicht PPM eine systematische Suche und begründete Auswahl von Problemstellungen bzw. Defiziten. Diese Auswahl orientiert sich an den Beiträgen der Arbeitseinheit zur Realisierung ihres Verwaltungsauftrags. Die Bewertung ergriffener Maßnahmen erfolgt quantitativ, mehrdimensional und mehrperiodisch, ohne daß Bewertungskriterien eigens für eine aktuelle Problemstellung bzw. Maßnahme zu entwickeln wären.

PPM zielt darauf ab, die Selbstorganisation bei Führungskräften und Mitarbeitern zu unterstützen. (Arbeits-)Verhalten ist zu einem wesentlichen Teil von Gewohnheiten und Routinen geleitet. Wer seine

Arbeitsproduktivität nachhaltig verbessern will, muß darum mehr tun, als seine Routinen schneller zu durchlaufen. Aufgrund der Strukturmerkmale von PPM erwarten wir, daß die Methode Führungskräften und Mitarbeitern hilft, sich (1) über den unternehmenspolitischen Auftrag ihres Ressorts Klarheit zu verschaffen, (2) festzustellen, wann Teile dieses Auftrags erfüllt ist, sowie (3) zu prüfen, welche der alltäglich verrichteten Aufgaben dem unternehmenspolitischen Auftrag dienen oder lediglich Arbeitszeit vernichten. Das Ergebnis wäre eine „Entschlackung“ und Konzentration auf den tatsächlichen Bedarf der externen und internen Kunden. Daneben zielt PPM darauf ab, Maßnahmen zur Neugestaltung von Ressorts und Arbeitsabläufen in ihrem Erfolg zu bewerten und personalpolitische Maßnahmen zur Produktivitätssteigerung (z.B. Zielvereinbarungen, Entlohnungssysteme, Anreizgestaltung) zu untermauern.

Da die für die Produktivität des Unternehmens zentralen Einflußfaktoren als Aufgabenbereiche und Leistungsindikatoren abgebildet werden, ist die Arbeitsgruppe in der Lage, Ursachen für Veränderungen der Arbeitsproduktivität zu identifizieren und gezielt Maßnahmen zur Produktivitätssteigerung zu ergreifen. Gleichzeitig hilft PPM, Maßnahmen zur Neugestaltung von Geschäftsfeldern, Verfahrens- und Arbeitsabläufen in ihrem Erfolg zu bewerten. Schließlich kann PPM die Grundlage für weitere Maßnahmen zur Produktivitätssteigerung (z.B. Zielvereinbarungen, Entlohnungssysteme, Anreizgestaltung) liefern.

- Zielgruppe -

PPM wurde für Arbeitsgruppen entwickelt, die ihre Produktivität überprüfen und verbessern wollen. Im einzelnen können Beweggründe für die PPM-Anwendung sein:

- ✚ Die stetige Verbesserung der Produkteigenschaften (Ziel: Herausragende Produktqualität);
- ✚ die reibungsarme Gestaltung der Arbeitsabläufe innerhalb der Unternehmensbereiche, zwischen den Unternehmensbereichen und zwischen dem Unternehmen und seinen externen Kunden (Ziel: Termingerechte Produktion, Vermarktung, Lieferung und Verwaltung);
- ✚ die Vorbereitung der Arbeitnehmer auf neue Maschinen, Anlagen und Benutzeroberflächen (Ziel: Termin- und qualitätsgerechte Produktion und Lieferung);
- ✚ die Reduzierung der Zahl der Termin- und Spezifikationsänderungen (Ziel: Verlässliche Produktionsplanung und Lieferung);

-
- ✚ die Reduzierung der Material- und Energieeinsätze, der Materialabfälle und Ausschussmengen (Ziel: Kostengünstige Produktion);
 - ✚ die Reduzierung von Überstunden, Krankenstand, Fehlzeiten und Fluktuation in der Belegschaft (Ziel: Humane Arbeit).

- Wer richtet PPM ein? -

Ein wesentliches Merkmal von PPM ist, daß Arbeitsgruppen das Meß- und Rückmeldesystem für ihre Arbeitsproduktivität selbst entwickeln und ausarbeiten. Sie lassen sich dabei zwar von (Methoden-)Experten beraten, die Entscheidung für die konkrete Ausgestaltung des Systems liegt jedoch bei der Arbeitsgruppe.

Wie ist das Entwicklungsteam personell zusammengesetzt? PPM-Sitzungen können wahlweise mit der Gesamtgruppe oder aber mit einigen Delegierten der Gesamtgruppe durchgeführt werden. Wird das Meß- und Rückmeldesystem von Delegierten ausgearbeitet, sollten sich diese nach jedem der vier Ausarbeitungsschritte (Aufgabenbereiche, Indikatoren, Bewertungsfunktionen, Rückmeldemodalitäten) mit der Gesamtgruppe abstimmen, Vorschläge zur Modifikation des Systems diskutieren und umsetzen sowie das System abschließend von der Gesamtgruppe verabschieden lassen.

Besteht die Organisationseinheit, die ein Meß- und Rückmeldesystem entwickeln will, aus mehreren Arbeitsgruppen (z.B. Schichtgruppen), ist in besonderem Maße darauf zu achten, daß die Delegierten die Interessen und Sichtweisen der Arbeitsgruppen vertreten und ihre jeweilige Gruppe sorgfältig über die Entwicklungsergebnisse informieren, weil jede der Arbeitsgruppen nur noch mit ein bis zwei Delegierten im Entwicklungsteam vertreten ist.

Wir empfehlen, den Gruppenvorgesetzten, einen Vertreter des Managements, einen mit der PPM-Methode vertrauten Moderator und unterstützende Einheiten (z.B. Instandhalter und Controller für die Produktion; Außendienstmitarbeiter und Controller für das Marketing) an der Ausarbeitung des Meß- und Rückmeldesystems zu beteiligen. Wird die Ausarbeitung des Meß- und Rückmeldesystems durch die Anwesenheit eines Vertreters des Managements erschwert (Bewertungserwartung der Teilnehmer) oder dominiert dieser die Ausarbeitung, können Ausarbeitungssitzungen ohne den Vertreter des Managements durchgeführt werden, wenn eine systematische Abstimmung des entstehenden Meß- und Rückmeldesystems mit dem Management gewährleistet ist.

In jedem Fall ist ein Konsens zwischen Arbeitsgruppe und Management in der konkreten Ausgestaltung des Systems erforderlich, damit alle Beteiligten sicher sind, daß die formulierten Aufgabenbereiche und

Indikatoren die Unternehmens- bzw. Bereichsziele abbilden, und die Gestaltung der Bewertungsfunktionen anspruchsvolle und realistische Zielsetzungen erlaubt.

Bislang hat es sich als günstig erwiesen, wenn der Moderator selbst nicht Mitglied der Arbeitsgruppe ist, sich aber schnell einen Einblick in bereichsinterne und bereichsübergreifende Abstimmungsprobleme verschafft. Der Moderator ist verantwortlich für den korrekten Ablauf der Ausarbeitung des Meß- und Rückmeldesystems, d.h. er strukturiert den Prozeß der Ausarbeitung, dokumentiert die Ausarbeitungen, informiert die nicht unmittelbar Beteiligten, prüft die Ausarbeitungen mit einem Vertreter des Managements und führt Arbeitsgruppe und Management zur Feinabstimmung und - gegebenenfalls - zur Korrektur der Ausarbeitungen zusammen.

In der Rückmeldephase erstellt der Moderator die Rückmeldeberichte, strukturiert die Diskussion und Interpretation der Rückmeldedaten, moderiert die Entwicklung, Erprobung und Bewertung von Strategien zur Produktivitätssteigerung, stellt hierbei Problemlösetechniken zur Verfügung und regt die kritische, aber konstruktive Diskussion von Maßnahmen an.

Damit ist er Methodenexperte und Vermittler zwischen den Standpunkten der beteiligten Personen(gruppen). Neben begrifflichen und visuellen Strukturierungshilfen empfehlen wir dem Moderator den Einsatz der Sokratischen Fragemethode, die den Mitgliedern der Arbeitsgruppe hilft, ihr Aufgabengebiet in systematischer Weise zu strukturieren (Ausarbeitungsphase) und ihr Leistungsangebot, ihre Arbeitsmethoden und -abläufe gezielt zu überprüfen (Rückmeldephase).

Die Mitglieder des Entwicklungsteams profitieren von den Ausarbeitungssitzungen, wenn diese unter dem Vorzeichen des selbstorganisierten Lernens stattfinden: Haben die Mitarbeiter die Gelegenheit, ihr Aufgabengebiet, ihre Leistungsziele, Prioritäten und Arbeitsmethoden gedanklich zu durchdringen, zu hinterfragen und zielbezogen zu strukturieren, dann werden sie auch Verantwortung für ihr Aufgabengebiet übernehmen wollen.

- Wie gehen Sie vor, wenn Sie PPM einrichten und anwenden? -

In diesem Abschnitt erfahren Sie anhand eines konkreten Beispiels, welche Schritte Sie unternehmen, wenn Sie PPM einrichten und anwenden. Das Beispiel stammt aus der chemischen Industrie (Einstrangproduktionsanlage, die mit vier Schichtgruppen gefahren wird). Das Meß- und Rückmeldesystem für die Produktivität der vier

Arbeitsgruppen wurde schichtübergreifend, unter Beteiligung des Produktionslabors und des Qualitätsbeauftragten, ausgearbeitet. Die Systemausarbeitung erfolgte für alle Schichtgruppen gemeinsam, weil sich die Arbeit und Verantwortung der Schichtgruppen nicht unterschied und kein Konkurrenzdenken zwischen den Gruppen gefördert werden sollte.

Bei der Ausarbeitung des Systems hat sich das Entwicklungsteam von sechs Fragen leiten lassen. Diese Fragen verdeutlichen, welchen Anforderungen die Formulierung von Aufgabenbereichen und Indikatoren zu genügen hat.

- ✚ Welche Aufgabenbereiche ergeben sich aus den Bereichs- und Unternehmenszielen?
- ✚ Sind die Aufgabenbereiche für die gesamte Organisation von Bedeutung?
- ✚ Inwieweit haben wir mit unserem Verhalten Einfluss auf die jeweiligen Aufgabenbereiche und Indikatoren?
- ✚ Ist die Liste der Aufgabenbereiche vollständig (Multifaktorenperspektive) und erfassen die Indikatoren alle Aufgabenfacetten?
- ✚ Sind die Aufgabenbereiche und Indikatoren überschneidungsfrei formuliert? (Überschneidungsfrei formulierte Aufgabenbereiche und Indikatoren erleichtern die Gewichtung der Indikatoren und ermöglichen eine Addition einzelner Produktivitätsbeiträge zur Gesamtproduktivität.)
- ✚ Stimmt die Gewichtung der Indikatoren mit der Unternehmensstrategie überein? (Verlangen unsere (potentiellen) Kunden erstklassige oder Standardqualität? Sind sie bereit, für erstklassige Qualität und absolute Liefertreue deutlich mehr zu bezahlen als für Standardqualität?)

- Bestimmung von Aufgabenbereichen -

Die Produktivität einer Arbeitsgruppe hängt wesentlich davon ab, wie gut sie ihre jeweiligen Aufgaben, Pflichten und Funktionen erfüllt. Gute Einstiegsfragen in den Themenbereich sind:

- ✚ Was leistet die Arbeitsgruppe für das Gesamtunternehmen?
- ✚ Für welche Leistungen wird die Arbeitsgruppe eigentlich bezahlt?
- ✚ Wodurch kann die Arbeitsgruppe den Unternehmenserfolg nachhaltig beeinflussen?

Das Entwicklungsteam arbeitet an der Formulierung der Aufgabenbereiche, bis eine vollständige und präzise formulierte Liste von

Aufgabenbereichen erstellt ist, die von allen Beteiligten und dem Management akzeptiert werden kann.

Im vorliegenden Fallbeispiel hat sich das Entwicklungsteam auf vier Aufgabenbereiche verständigt:

- ✚ Qualitätsgerechte Produktion
- ✚ Termingerechte Produktion
- ✚ Kostengünstige Produktion
- ✚ Rechtzeitige und eindeutige Information.

Die Trias aus qualitätsgerechter, termingerechter und kostengünstiger Produktion dürfte für zahlreiche Produktionsbetriebe repräsentativ sein.

Andere Entwicklungsteams betonen darüber hinaus z.B. die Arbeitssicherheit ('Sichere Produktion'; Indikator 'Unfallhäufigkeit pro Halbjahr'), die 'Umweltgerechte Produktion' (Indikator 'Reststoffmenge, die recycled bzw. entsorgt wird') bzw. die 'Humane Arbeit' (Indikatoren 'Krankenstand', 'Fehlzeiten', 'Fluktuation'). Im vorliegenden Fallbeispiel werden die zu entsorgenden Reststoffe unter Kostengesichtspunkten aufgeführt. Aufgabenbezeichnungen wie 'Innovative Gruppenarbeit' sind problematisch, weil sie in einer Mittel-Zweck-Relation zu anderen Aufgabenbereichen stehen und sich nicht sinnvoll in Indikatoren abbilden lassen.

Aus Gründen der Handhabbarkeit des Meß- und Rückmeldesystems empfehlen wir, nicht mehr als sechs Aufgabenbereiche zu formulieren bzw. auszuwählen.

- Entwicklung von Indikatoren -


Indikatoren geben wieder, wie gut eine Arbeitsgruppe ihre Aufgaben, Funktionen und Pflichten erfüllt. Für einen Aufgabenbereich kann es - je nach seiner Komplexität - einen oder mehrere Indikatoren geben. Bei der Entwicklung der Meßgrößen ist zu beachten, daß sie weitgehend durch das Verhalten der Mitglieder der Arbeitsgruppe beeinflußt werden können; nur unter dieser Bedingung kann die Produktivitätsrückmeldung dazu genutzt werden, das Leistungsverhalten der Mitglieder in der Arbeitsgruppe zu überdenken und zu verbessern. Denkbar sind Mengen- und Güteindikatoren, Effizienzmaße, Maße der Termineinhaltung, Maße der Bereithaltung von Ressourcen, aber auch (subjektive) Zufriedenheitsmaße (aus Sicht interner bzw. externer Kunden).

Im vorliegenden Fallbeispiel (siehe nachfolgenden Abbildungen) nimmt das Entwicklungsteam an, über die Rezeptur der Rohmasse, die

Rezeptur der Imprägnierung sowie die Gestaltung der Trockner- und Kalzinierprogramme (Dauer und Temperaturverläufe während des Vorgangs) Einfluß auf die Produktqualität nehmen zu können.

Führungskompetenz

Aufgabenbereiche und Leistungsindikatoren



Qualitätsgerechte Produktion

- **Produktionsausbeute nach der Trocknung [in %, je Spezifikation]**
- **Produktionsausbeute nach der Kalzinierung [in %, je Spezifikation]**
- **Anteil der Laborproben, bei denen**
 - **die Geometrie,**
 - **die physikalische Daten,**
 - **die chemische Zusammensetzung und**
 - **die Leistungswerte des Produktes****der Spezifikation entsprechen [in %]**

Die Produktion erfolgt termingerecht, wenn die Tagesproduktion der technisch möglichen Produktion nahe kommt, die Produktionsplanung keine Engpässe aufweist und die technisch mögliche Produktionsmenge nicht sinkt. Eine Zunahme der technisch möglichen Produktionsmenge vermag eine gesunkene Tagesproduktionsrate (z.B. aufgrund eines Produktionsstillstandes) bzw. einen Planungsengpaß (z.B. aufgrund eines dringenden Zusatzauftrages) zu kompensieren.

Aufgabenbereiche und Leistungsindikatoren**Termingerechte Produktion**

- **Tagesproduktion (Ausbeute & Recyclingmenge) im Verhältnis zur technisch möglichen Produktion [in %, je Spezifikation]**
- **Technisch mögliche Produktionsmenge [in m³, je Spezifikation]**
- **Häufigkeit von Engpässen in der Produktionsplanung [in Tagen]**

Die Energie- und Entsorgungskosten sind als inverse Effizienzmaße formuliert. Feststoff- und Zuschlagstoffkosten werden nicht aufgeführt, da der Verbrauch an Feststoffen konstant ist (Ausschuß wird vollständig recycled) und der Verbrauch an Zuschlagstoffen über die Produktionsausbeute beeinflusst wird. Energie- und Reststoffmengen werden mit Preiskonstanten multipliziert, da die Schichtgruppen keinen Einfluß auf die Preisbildung nehmen. Lohnkosten, die häufig in Produktivitätsdebatten angeführt werden, sind von den Schichtgruppen ebenfalls nicht zu beeinflussen und finden somit keinen Eingang in das Meß- und Rückmeldesystem. Wäre das System für die Unternehmensleitung erstellt worden, würden sich die Lohnkosten mit Sicherheit darin finden lassen.

Aufgabenbereiche und Leistungsindikatoren



Kostengünstige Produktion

- **Eingesetzte Strom-, Dampf- und Druckluftmengen pro m³ Produkt [je Spezifikation], multipliziert mit den jeweiligen Preiskonstanten**
- **Zu entsorgende Mengen an Reststoffen pro m³ Produkt [je Spezifikation], multipliziert mit den jeweiligen Preiskonstanten**

Für den Aufgabenbereich 'Information' hat das Ausarbeitungsgremium drei Indikatoren gewählt, in denen die Verfügbarkeit schriftlichen Materials erfaßt wird. Die Indikatormessungen erfolgen täglich für die Indikatoren 1a-c, 2a-b und 3a-b, monatlich für den Indikator 4c und pro Auftrag für die Indikatoren 2c und 4a-b. Der Einfluß der Schichtgruppen auf die Indikatoren 2c und 4a-b ist indirekt; ein Erfolg in diesen Meßgrößen erfordert eine gute Zusammenarbeit mit dem Produktionsleiter bzw. dem Marketing.

Aufgabenbereiche und Leistungsindikatoren**Rechtzeitige und eindeutige Information**

- **Wurde die Produktspezifikation rechtzeitig erstellt und an die Produktion und das Labor verteilt [ja/nein je Auftrag]**
- **Wurde die Produktdokumentation rechtzeitig erstellt und an den Kunden gesandt [ja/nein je Auftrag]**
- **Anteil der Vorratscontainer, deren Inhalt eindeutig bekannt ist [in %]**

Aus Gründen der praktischen Handhabbarkeit des Meß- und Rückmeldesystems empfehlen wir, nicht mehr als zwölf Indikatoren zu formulieren bzw. auszuwählen. Zwölf Indikatoren bieten einen guten Kompromiß zwischen Differenziertheit der Leistungsmessung und -rückmeldung auf der einen Seite und Übersichtlichkeit der Leistungsrückmeldung und Bearbeitungsaufwand (Beschaffung der Indikatorwerte, Transformation der Indikatorwerte in Produktivitätswerte, Ermittlung der Gesamtproduktivität) auf der anderen Seite.

Es hat sich bewährt, Indikatordaten zu sammeln (auch retrospektiv), sobald sie eindeutig formuliert und für das Produktivitätsmeßsystem ausgewählt worden sind. Entwicklungsteams haben dann eine empirische Basis für die Festlegung der Bewertungsfunktionen.

- Festlegung von Bewertungsfunktionen -

Bewertungsfunktionen geben wieder, welche Produktivitätsbeiträge aus verschiedenen Indikatorausprägungen resultieren. Da jedem Indikator jeweils eine Bewertungsfunktion zugeordnet wird, erhalten Sie mit der PPM-Methode einen Index der Gesamtproduktivität, der alle Indikatorwerte entsprechend ihrem jeweiligen Produktivitätsbeitrag zusammenfaßt.

Zwei allgemeine Merkmale von Bewertungsfunktionen sind hervorzuheben. Zunächst einmal bringt die Gesamtsteigung der Funktion die relative Bedeutsamkeit des Indikators für die Arbeit der

Gruppe zum Ausdruck. Das zweite Merkmal betrifft die Nicht-Linearität der Bewertungsfunktion, da gleichgroße Veränderungen in verschiedenen Wertebereichen des Indikators unterschiedlich starke Produktivitätsveränderungen nach sich ziehen. Die Festlegung der Bewertungsfunktionen erfordert besondere Sorgfalt, weil der Indikatorbereich (Minimum - Maximum) alle Indikatorwertschwankungen abbilden soll und Veränderungen in Indikatorwerten sich in Veränderungen in der Produktivität niederschlagen sollen (keine Boden- oder Deckeneffekte).

Bewertungsfunktionen dieser Art bieten eine wichtige Orientierungshilfe für die Frage, wie innerhalb der Gruppe die verfügbaren Ressourcen auf die verschiedenen Aufgabenbereiche zu verteilen sind, um größtmögliche Produktivitätssteigerungen zu erzielen.

- Festlegung der Rückmeldemodalitäten -

Bei der Festlegung der Rückmeldemodalitäten hat das Entwicklungsteam folgende Überlegungen angestellt:

- ✚ Wer soll Rückmeldung erhalten? Rückmeldung über die Gesamtleistung aller Schichten an alle Schichten; Rückmeldung ergeht stellvertretend an das Ausarbeitungsgremium, deren Mitglieder Aushänge machen und ihre Kollegen mündlich informieren.
- ✚ In welchem zeitlichen Rhythmus benötigen wir Rückmeldung über die Produktivität unserer Schichtgruppen? Monatlich aufgrund der komplexen Wirkungen der zu ergreifenden Maßnahmen (z.B. schrittweise Veränderung der Kalzinierprogramme, um die Auswirkung auf die Produktionsausbeute zuverlässig abschätzen zu können). Hierzu werden die täglichen Messungen (Indikatoren 1a-3b) arithmetisch gemittelt, während die auftragsbezogenen Daten (Indikatoren 2c und 4a-b) gegebenenfalls zwei Monate lang gültig sind.
- ✚ Zu welchem Zeitpunkt wird das Rückmeldeformular veröffentlicht? Zehn Tage nach Ende der Berichtsperiode soll(en) die Indikatordaten verfügbar sein und der Bericht erstellt, diskutiert und veröffentlicht werden.

Wer stellt welche Indikator- und Produktivitätsdaten für das Rückmeldeformular zusammen? Einzelne Mitglieder des Ausarbeitungsteams sind für die Sammlung und Aufbereitung jeweils einiger Indikatordaten verantwortlich; der Moderator, später ein Mitglied des Ausarbeitungsteams, erstellt den Rückmeldebericht.

Welche Zusatzinformationen sollen das Rückmeldeformular ergänzen? Liste der Chargen mit Angabe kritischer Parameter; aktuelle Trockner- und Kalzinierprogramme; Kostenaufschlüsselung.

- Zeitkalkulation -

Der Zeitbedarf für die komplette Ausarbeitung eines Meß- und Rückmeldesystems beträgt im Durchschnitt 20 Stunden zuzüglich der Arbeitszeit, die für die Bereitstellung von Indikatorwerten erforderlich ist. Die Entwicklung des Meß- und Rückmeldesystems erfolgt in der Regel in wöchentlichen oder zweiwöchentlichen Sitzungen von jeweils zwei Stunden. Die Ausarbeitungszeit verkürzt sich,

- ✚ wenn die Arbeitsgruppe einen existierenden Prototypen eines Mess- und Rückmeldesystems für ihre Belange überarbeitet oder
- ✚ wenn die Arbeitsgruppe eine Kerngruppe von etwa drei Experten damit beauftragt, einen Prototypen zu erstellen, der in der Arbeitsgruppe nur noch verfeinert und verabschiedet wird.

- Rückmeldesitzungen -

In der Rückmeldephase informiert sich die Arbeitsgruppe über die von ihr erbrachten Leistungen, legt Prioritäten für die Arbeit der nächsten Wochen fest und ergreift Maßnahmen zur Produktivitätssteigerung. Der Moderator der Arbeitsgruppe erstellt einen Rückmeldebericht für die Arbeitsgruppe, ihren unmittelbaren Vorgesetzten und das Management. Im Rückmeldebericht werden die Leistungen der Arbeitsgruppe in den von ihr formulierten Aufgabenbereichen und Indikatoren aufgeführt (Spalte 1) und auf der Grundlage der Bewertungsfunktionen bewertet (Spalte 2). Das Ergebnis der Bewertung sind Produktivitätswerte für jeden einzelnen Indikator.

In Rückmeldegesprächen diskutiert die Arbeitsgruppe ihre Leistungsdaten:

- ✚ Sie untersucht sie auf Leistungsveränderungen, Trends und Zusammenhänge;
- ✚ sie prüft mögliche Gründe für Leistungsveränderungen auf Plausibilität;
- ✚ sie bewertet die Leistungsveränderungen, Trends und Zusammenhänge;
- ✚ sie entscheidet, in bezug auf welche Indikatorleistungen sie sich verbessern will;
- ✚ sie entwickelt, erprobt und bewertet Strategien und Maßnahmen zur Produktivitätssteigerung. Neben der Verbesserung der Arbeitsproduktivität kommt es darauf an, Zusammenhänge zwischen dem

Verhalten der Arbeitsgruppe und Indikator- bzw. Produktivitätsausprägungen anschaulich zu machen.

Die Gespräche können auch als Planungstreffen genutzt werden, indem sich die Arbeitsgruppe auf die (technischen, organisatorischen oder marktlichen) Bedingungen konzentriert, denen die Arbeitsproduktivität in den nächsten Monaten unterliegen wird. Damit ist PPM ein Navigationsinstrument für Arbeitsgruppen und ihre Vorgesetzten. In jedem Fall sollten Rückmeldesitzungen so geleitet werden, daß sie zu einer konstruktiven, faktenbezogenen und lösungsorientierten Veranstaltung werden.

Im vorliegenden Fallbeispiel hat das Entwicklungsteam ein reichhaltiges Maßnahmenbündel zur Bearbeitung vorgesehen; die Vorhaben sind während der Systementwicklung und -anwendung gefaßt worden:

- ✚ Neues Beschriftungssystem für Vorratscontainer;
- ✚ Untersuchung der Kovariation chemischer Parameter mit der Produktionsausbeute am Trockner bzw. Kalzinierer mit dem Ziel, sämtliche Ursachen einer hohen/niedrigen Produktionsausbeute zu identifizieren;
- ✚ Systematische Variation der Rezeptur der Rohmasse sowie der Trockner- und Kalzinierprogramme (Ziel: Ausbeute erhöhen, Trocknungs-/Kalzinierzeiten senken);
- ✚ Festlegung der Wartungszeitpunkte im Verhältnis zu Maschinenlaufzeiten;
- ✚ Verständigung mit Kunden über Standardspezifikationen (Zusammenarbeit mit dem Marketing);
- ✚ Flexibilisierung des Personaleinsatzes bezüglich Zusatzarbeiten und zeitlicher Engpässe;
- ✚ Prozessbegleitende Kontrolle des Extrudats und der Imprägnierlösung;
- ✚ Schnittstellen definieren: Wer informiert wen über welche Messwerte und Vorgänge? Wer unterstützt wen bei auftretenden Problemen? Wer veranlasst was zu welchem Zeitpunkt? Wer führt welche Maßnahmen durch? Wer prüft die Einhaltung welcher Messgrößen bzw. Kriterien?
- ✚ Eventuell Aufbau einer parallelen Versuchsanlage für Probeläufe in räumlicher Nähe zur Produktionsanlage.

Das Vorgehen in der Rückmeldephase entspricht zum Teil der Arbeit in Qualitätszirkeln (9.10). Übereinstimmung besteht in der

-
- ✚ Suche, Auswahl und Bearbeitung von Problemstellungen sowie in der
 - ✚ Umsetzung und Bewertung von Problemlösungen/Maßnahmen.

Auch die Techniken, die zur Problembearbeitung und Problemlösung genutzt werden, entsprechen weitgehend denen, die in Qualitätszirkeln eingesetzt werden. Drei bedeutsame Unterschiede sind jedoch zu beachten:

- ✚ Mit PPM erhalten Arbeitsgruppen regelmäßig systematische Rückmeldung über ihre Arbeitsproduktivität.
- ✚ Da alle wesentlichen Aufgabenbereiche einer Arbeitsgruppe formuliert und mit entsprechenden Indikatoren versehen sind, ermöglicht PPM eine systematische Suche und begründete Auswahl von Problemstellungen/Defiziten.
- ✚ Die Bewertung ergriffener Maßnahmen erfolgt quantitativ, mehrfaktoriell und mehrperiodisch, ohne dass Bewertungskriterien eigens für eine aktuelle Problemstellung/Maßnahme zu entwickeln wären.

- Wie lassen sich die Effekte von PPM nachweisen? -

Wenn Sie während der Systementwicklung und einige Zeiteinheiten nach der Systementwicklung Indikatordaten sammeln, ohne bereits Produktivitätsrückmeldungen zu geben ('baseline'), dann sind Sie in der Lage, die Effekte der Systementwicklung von den Effekten der Produktivitätsrückmeldung ('feedback') zu trennen. Eine Wartezeit zwischen Systementwicklung und Rückmeldephase ist darüber hinaus von Vorteil, weil Feinkorrekturen an den Bewertungsfunktionen vorgenommen werden können, ohne daß Rückmeldedaten revidiert werden müssen.

Als Nachweisstrategie bietet sich ein Vergleich mit Arbeitsgruppen an, die nicht mit PPM arbeiten. Da Ergebnisse eines Vergleichs Entscheidungen über (Des-)Investitionen beeinflussen können, sollte derjenige, der einen Vergleich durchführt, darauf bedacht sein, die Vergleichsgruppe(n) realistisch auszuwählen (Übereinstimmungen in Aufgabenbereichen und Indikatoren, der eingesetzten Technologie, der Arbeitsorganisation, der internen/externen Kundenstruktur usw.).

- Wie kommen Produktivitätssteigerungen durch PPM zustande? -

Welche Mechanismen sind für Produktivitätssteigerungen durch PPM verantwortlich? Wir können vier verschiedene Mechanismen skizzieren,

die beim einzelnen Mitarbeiter wirksam werden können:

- ✚ Lenkung der Aufmerksamkeit auf kritische Aufgabenbereiche, kritische Messgrößen, zeitliche und personelle Engpässe;
- ✚ Erhöhung der mentalen Konzentration bei der Planung, Koordination und Ausführung der Arbeit;
- ✚ Erhöhung der Ausdauer bei der Arbeit;
- ✚ Weiterentwicklung bzw. Neugestaltung der Leistungen (z.B. Produkte, Dienstleistungen), Prozesse (z.B. Produktionsverfahren, Arbeitsabläufe) und Werkzeuge.

Darüber hinaus entfaltet PPM aufgrund seiner Strukturmerkmale die Initiative von Arbeitsgruppen. Normalerweise setzen sich nicht alle Mitglieder einer Arbeitsgruppe gleichermaßen für Produktivitätssteigerungen ein. Da aber durch die Anwendung von PPM auch individuelle Beiträge an der Leistung der Arbeitsgruppe offensichtlich werden, verschafft PPM allen Mitarbeitern den Anreiz, den eigenen Beitrag an der Leistung der Arbeitsgruppe gewissenhaft zu erfüllen und die Kollegen in der Arbeitsgruppe bei zeitlich-personellen Engpässen und bei der Lösung von Problemen zu unterstützen.

- Wie lässt sich PPM mit personalpolitischen Instrumenten kombinieren? -

Wenn Sie Zielvereinbarungsgespräche führen bzw. ein leistungsbezogenes Entlohnungssystem einrichten wollen, benötigen Sie Leistungsmessungen, die relevant und zuverlässig sind. Meßgrößen, die Sie als Grundlage von Zielvereinbarungen und Entlohnungen nutzen wollen, müssen

- ✚ die Bereichs- und Unternehmensziele widerspiegeln,
- ✚ für die gesamte Organisation von Bedeutung sein,
- ✚ alle Aufgabenfacetten erfassen und
- ✚ weitgehend von den Mitarbeitern und Arbeitsgruppen beeinflusst werden können.

Wir empfehlen, zunächst ein Produktivitätsmeßsystem zu entwickeln und danach Leistungsrückmeldung zu geben. Nach einigen Monaten der Leistungsrückmeldung haben Arbeitsgruppe und Vorgesetzter ein sicheres Gespür für realistische Ziele und Leistungsanreize (z.B. Anerkennung durch Vorgesetzte, Fortbildungen, bezahlte Freizeit, Prämien), die mit verschiedenen Produktivitätsniveaus verknüpft werden können. Die Qualität des Produktivitätsmeßsystems ist eine

wesentliche Voraussetzung für die Qualität der Leistungsrückmeldung, der Zielvereinbarung und der Anreizgestaltung:

Wenn die für eine Zielvereinbarung oder ein Anreizprogramm herangezogenen Meßgrößen die Bereichs- und Unternehmensziele unzureichend widerspiegeln, darf sich der Vorgesetzte nicht wundern, wenn sich seine Arbeitsgruppen auf die Ausführung von Aufgaben konzentrieren, die für das Unternehmen ohne bzw. nur von eingeschränkter Bedeutung sind.

Wenn der Vorgesetzte mit seinen Arbeitsgruppen Ziele vereinbart, die nur auf einen Teil der Aufgabenbereiche seiner Arbeitsgruppen Bezug nehmen (z.B. ausschließlich termingerechte Produktion), dann riskiert er, dass seine Arbeitsgruppen andere Aufgabenbereiche vernachlässigen. Darum empfehlen wir, Ziele und Leistungsanreize am Wert der Gesamtproduktivität der jeweiligen Arbeitsgruppe auszurichten.

Wir empfehlen, Idealziele als auch Mindestziele zu vereinbaren. Idealziele werden erreicht, wenn die Arbeitsgruppe technische oder organisatorische Rahmenbedingungen ihrer Arbeit verbessert, während Mindestziele erreicht werden, wenn sich die Arbeitsgruppe - auf der Grundlage der bestehenden Technik und Arbeitsorganisation - anstrengt oder clever zu Werke geht. Werden ausschließlich Mindestziele vereinbart, hat die Arbeitsgruppe keinen Anreiz, sich über das Minimalziel hinausgehend zu steigern; werden Idealziele als Mindestziele vereinbart, überfordert der Vorgesetzte seine Arbeitsgruppe. Werden jedoch Idealziele von allen Beteiligten als Herausforderung angesehen und wird die Arbeitsgruppe nicht kritisiert, weil sie die Idealziele nicht (kurzfristig) erreicht hat, dann setzen sich die Mitarbeiter selbst kontinuierlich anspruchsvollere Ziele, wenn sie Fortschritte machen.

In dieser Form durchgeführt helfen Zielvereinbarungsgespräche und Anreizprogramme die Arbeitsproduktivität von Organisationseinheiten zu steigern. Denn

- ✚ Arbeitsgruppen haben die Gewissheit, sinnvoll zu den Bereichs- und Unternehmenszielen beizutragen;
- ✚ sie wissen, welches Leistungsniveau von ihnen erwartet wird;
- ✚ sie erfahren, ob sie ihre Arbeitsschwerpunkte verlagern müssen;
- ✚ sie wissen, wo die Ursachen für eine veränderte Gesamtproduktivität liegen;
- ✚ sie erfahren ihre Kompetenz, wenn sie eigenes Verhalten mit Produktivitätsveränderungen in Verbindung bringen können;
- ✚ sie erleben zusätzlichen Schwung bei der Arbeit, wenn sie attraktive Leistungsanreize mit ihren Vorgesetzten vereinbaren können.