



Positionspapier 1

Gewinn-Management

»Die primäre Zielsetzung der Unternehmen in unserer marktwirtschaftlichen Ordnung ist „Gewinnerzielung“, wobei die notwendige Bedingung hinzukommt „finanzielles Gleichgewicht“.

Steuerungssysteme des Managements sind so zu gestalten, dass die betrieblichen Funktionen einerseits und die Abläufe andererseits an der Einhaltung genau dieser Ziele gemessen werden können.

Für den Systemansatz ist von folgendem trivialen Ansatz auszugehen:

$$\text{Erlöse} - \text{Kosten} = \text{Gewinn.}$$

Für die Steuerung ist wichtig, dass die Teilziele kongruent sind, d.h. die Änderung eines Teilzieles muss eine *gleiche* Änderung des Gesamtzieles ergeben.

Beim Teilziel (Umsatz-)Erlöse ist dies gerade nicht der Fall - bekanntlich führt die Steigerung des Umsatzes leider nicht in gleichem Masse zu einer Steigerung des Gewinns.

Vom Erlös sind daher zunächst die variablen Kosten (Produktkosten) zu subtrahieren. Bei den Kosten verbleiben dann die fixen Teile (Strukturkosten):

$$\begin{array}{r} \text{Erlöse} \\ - \text{Produktkosten} \\ \hline = \text{Deckungsbeitrag} \\ - \text{Strukturkosten (Fixkosten)} \\ \hline = \text{Gewinn} \end{array}$$

Gewinn durchsetzen

Das Management muss akzeptieren, dass der Gewinn nicht Variable ihres Handelns, sondern primäre Vorgabe der Kapitalgeber, sprich der Ressourcen-Eigner ist.

Richtung und Reihenfolge ihres Handelns sind deshalb unter diesem Gesichtspunkt zu modifizieren:

$$\text{Deckungsbeitrag} - \text{Gewinn} = \text{Strukturkosten}$$

Die Steuerung der Primärzielgröße Gewinn ist bei näherer Betrachtung nicht direkt, sondern nur indirekt über die - ihn bestimmenden Faktoren - möglich. Die Einflussfaktoren des Deckungsbeitrages sind zu finden

im Umsatz:

- Listenpreise
- Absatzmengen
- Salesmix
- Erlösschmälerungen

und in den Produktkosten:

- Einstandspreise
- Beschaffungsmengen
- Kostenansätze
- Leistungsmengen

Kostentreiber aufspüren

Die Einflussfaktoren der Strukturkosten sind jedoch noch aufzuspüren, wobei hier grundsätzlich gilt: „Bei den Strukturkosten kann sich ein Unternehmen nur das Volumen leisten, das sich ergibt, wenn man den Deckungsbeitrag um den Gewinnbedarf reduziert, d.h. sie sind vornehmlich von deren Tragfähigkeit im Unternehmen bestimmt.“

Diese Einsicht bestimmt den notwendigen Handlungsspielraum für die Findung und Verwendung der Strukturkosten, immer unter Berücksichtigung der Tragfähigkeit. Dabei ist es das Ziel, den maximalen Nutzen für die limitierten Mittel zu erreichen.

Die direkten Einflussfaktoren der Strukturkosten sind sodann zu finden:

in den Abläufen als

- Kostentreiber
- Engpässe
- Ressourceninanspruchnahme

und in der Steuerung

- der Wertetreiber
- der Daten-Weiterentwicklung hin zu Informationen
- der Informationsentwicklung hin zu aktivem Wissen

b.w.



Positionspapier 1

Gewinn-Management

Entwicklungen erkennen

Der Wunsch, automatische Anhaltspunkte zu gewinnen für die Ausrichtung des Unternehmens auf künftige Geschäftsmöglichkeiten, erfüllt sich nicht allein durch einen hohen Ordnungsgrad in den Basissystemen der Informationsgewinnung.

Jeder weiß, dass die integrierten Standardsoftwaresysteme über keine geeigneten Mechanismen verfügen, die über ihre prozessbezogenen Notwendigkeiten hinausgehen.

Alle nicht direkt notwendigen Ordnungsstrukturen können nur durch schwer realisierbaren Zeitaufwand transparent gemacht werden. Zudem zeigen die Daten in aller Regel nur einen Blick in die Vergangenheit, wobei auch die Gründe für das Zustandekommen nicht festgehalten werden.

Neben den strukturierten Daten der Geschäftsprozesse sind die unstrukturierten Informationen, die an vielen Stellen des Unternehmens vorgehalten werden, von herausragender Bedeutung.

Diese sind aus der meist sehr suchintensiven Ablage zu befreien und müssen Eingang finden in den fließenden, unternehmensweiten Informationsprozess. Der Lösungsansatz liegt in der Restrukturierung der Informationsprozesse in den Unternehmen.

Das Spannungsfeld bilden die Geschäftsprozesse mit Einflüssen durch Umfeld, Markt und Kunden auf der einen, und die Managementprozesse auf der anderen Seite. Dazwischen liegen die Business Prozess- und die Business Informationsebene.

Die erstere zeichnet verantwortlich für einen störungsfreien Ablauf der operativen Prozesse sowie deren Optimierung. Sie bietet daneben den Einstieg bei der Ermittlung von Werttreibern.

Daten kultivieren

In der zweiten Ebene werden Daten zu Informationen und diese wiederum zu dem Wissen, das den Entscheidungsträgern zur Unterstützung der Steuerung und der Wertsteigerung des Unternehmens zur Verfügung gestellt wird.

Um diesen komplexen Zusammenhang der Leistungserstellung und Leistungsverwertung mit seiner Vielzahl an Einflussgrößen für das Management steuerbar zu machen, zukünftige Möglichkeiten der Verbesserung aufzuzeigen sowie die Einhaltung vereinbarter Ziele zu sichern, hat die Controller Team GmbH Dienste entwickelt, die nur diesem Zweck verpflichtet sind:

„in.form“ (Gewinn-Management durchsetzen)
„in.process“ (Ablauf-Effizienz steuern).

Der Management-Dienst **„in.form“** konzentriert

- Aktives Wissen
 - zu Personen, Prozessen, Strukturen
 - zu Risikosituationen
 - zu Produktportfolio
 - zu Anlagenportfolio
- Operatives Controlling
 - zu Kostenstellen
 - zu Kostenträger
 - zu Ergebnissen
 - zu Liquidität
- Scoring Wertetreiber
 - zu Finanzen
 - zu Kunden
 - zu Lieferanten
 - zu Prozessen

In Zeiten der global vernetzten Wirtschaft ist es für die Unternehmen unverzichtbar: Wollen sie bestehen, benötigen die Entscheider „knallharte“ Echtzeit-Informationen, auf die mit geeigneter Software zu jedem beliebigen Zeitpunkt zugegriffen werden kann.

Zum Management-Dienst **„in.process“** siehe Positionspapier 2.