

Nicole Liebscher

Key Performace Indikatoren in der Leasingbranche

eingereicht als

Diplomarbeit

an der

HOCHSCHULE MITTWEIDA (FH)

UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Wirtschaftswissenschaften

Erstprüfer : Prof. Dr. rer. pol. Silke Meyer
Zweitprüfer : Dipl. Kaufmann Michael Berger

Abgabetermin : 12.05.2009

Bibliographische Beschreibung

Liebscher, Nicole

Key Performance Indikatoren in der Leasingbranche – 2009 – 97 S.

Mittweida, Hochschule Mittweida (FH), Fachbereich Wirtschaftswissenschaften,
Diplomarbeit

Gegenstand der Arbeit ist die Analyse von Key Performance Indikatoren in der Leasingbranche. Die erarbeiteten Leistungskennzahlen werden hinsichtlich ihrer Zusammensetzung, der zu Grunde liegenden kritischen Erfolgsfaktoren und den darauf Einfluss nehmenden Prozessen untersucht. Im praktischen Teil wird die Umsetzbarkeit beispielhaft ausgewählter KPI's mit Hilfe der Ergebnis- und Marktsegmentrechnung innerhalb der Controllingfunktionalität des SAP ERP Systems untersucht.

Referat

Ziel der Diplomarbeit ist es, die Möglichkeit der Darstellung von Key Performance Indikatoren mit Hilfe der Ergebnis- und Marktsegmentrechnung des SAP ERP Systems zu untersuchen. Als Grundlage für diese Untersuchung werden zunächst die Begriffe Kennzahlen, Kennzahlensysteme und Key Performance Indikatoren (KPI's) mit einer deutlichen Abgrenzung zueinander dargestellt. Im Anschluss werden die Besonderheiten des Leasingcontrollings herausgearbeitet und die verwendbaren KPI's analysiert. Die Auswertung mit Hilfe einer Ergebnis- und Marktsegmentrechnung steht dabei im Vordergrund der Arbeit. Dazu werden im praktischen Teil, anhand einer Auswahl leasingspezifischer Leistungskennzahlen, diese mit Hilfe der Ergebnis- und Marktsegmentrechnung umgesetzt. Da in den vorhandenem SAP ERP System keine direkte Schnittstelle für das Vertragsmanagement im Leasingbereich vorgesehen ist, wird eine Möglichkeit erarbeitet, welche eine Umsetzung der KPI's in einer SAP Ergebnisrechnung dennoch ermöglicht. Abschließend erfolgt eine Beurteilung der Controllingfunktionalität im Hinblick auf die Umsetzung und eine Empfehlung möglicher Alternativen zur Ergebnisrechnung.

Vorwort

Die Entstehungsgeschichte dieser Arbeit beginnt mit meinem persönlichen Interesse an der Finanzierungsform des Leasings und der Anwendungsmöglichkeiten der SAP Lösungen. Während meiner Ausbildung zur Bankkauffrau mit anschließendem BWL Studium konnte ich meine Kenntnisse im Leasing- und SAP Bereich vertiefen, wodurch mein Interesse weiter gewachsen ist.

Im gemeinsamen Gespräch mit der IBM EBS Deutschland GmbH ist die Idee zum Thema dieser Diplomarbeit, die Analyse der Leistungsmessung in Leasingunternehmen mit Hilfe von Key Performance Indikatoren und deren Umsetzung innerhalb der Ergebnis- und Marktsegmentrechnung entstanden. Dabei soll anhand der Anforderungen die Eignung der Ergebnis- und Marktsegmentrechnung im Zusammenhang mit der Anwendung von Key Performance Indikatoren in Leasingunternehmen untersucht werden.

Ein Ziel dieser Arbeit ist es, allen Interessenten durch eine kritische Beurteilung dieses Controllinginstrumentes eine Hilfestellung zu leisten.

Mit dem Abschluss meiner Diplomarbeit geht eine lehrreiche Zeit zu Ende.

Die Umsetzung der Aufgabenstellung wäre ohne die Unterstützung zahlreicher Personen nicht möglich gewesen. Herzlich bedanken möchte ich mich bei Heinz Herrmann Hellen, Leiter Controlling der Deutschen Leasing AG, der durch Interviews mir zahlreiche Einblicke in die Controllingpraxis von Leasingunternehmen gegeben hat. Weiterhin bedanke ich mich bei den Mitarbeitern der IBM; Kerstin Peschke, Annekathrin Wittekopf, Dr. Axel Sauerland und Karsten Fleischer für die wertvollen Informationen und Unterlagen. Sie haben einen wesentlichen Beitrag zum Gelingen dieser Arbeit geleistet. Ein besonderes Dankeschön möchte ich an dieser Stelle meinen Betreuern Prof. Dr. Silke Meyer und Michael Berger für die tatkräftige Unterstützung und hilfreichen Tipps und Anmerkungen aussprechen.

Größter Dank gebührt meinen Eltern. Durch ihre langjährige Förderung haben sie mir das Studium ermöglicht. Meinem Lebensgefährten möchte ich für seine Inspirationen während der gesamten Zeit danken. In jeder Hinsicht konnte ich stets auf ihre bedingungslose Unterstützung zählen.

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis.....	V
Abkürzungsverzeichnis	VI
Einleitung	1
1 Einführung	3
1.1 Aufgabenstellung.....	3
1.2 Zielsetzung der Arbeit	4
1.3 Aufbau der Arbeit.....	5
2 Kennzahlen als Basis des Unternehmenscontrollings.....	7
2.1 Kennzahlen.....	7
2.1.1 Kennzahlenbegriff	7
2.1.2 Systematisierung von Kennzahlen.....	9
2.1.3 Grenzen der Kennzahlenanwendung	12
2.2 Kennzahlensysteme	13
2.2.1 Ausprägungen von Kennzahlensystemen	16
2.2.2 Klassische Kennzahlensysteme	17
2.2.3 Realisierung von Kennzahlensystemen	22
2.3 Key Performance Indikatoren	22
2.3.1 Grundlagen	22
2.3.2 Differenzierung der Indikatoren	23
2.3.3 Erstellung von KPI's.....	24
2.3.4 Merkmalsausprägungen von KPI's.....	26
2.3.5 Nutzen und Einschränkungen von KPI's	29
2.4 Betriebswirtschaftliche Einordnung und Abgrenzung	31
2.4.1 Bedeutung innerhalb des Performance Measurement	32
2.4.2 Bedeutung von Business Intelligence	34
3 Leasinggesellschaften und Key Performance Indikatoren	36
3.1 Leasing und Leasinggesellschaften	36
3.1.1 Das Leasing	36
3.1.2 Leasingformen im Vergleich.....	38
3.2 Berichtswesen in Leasingunternehmen	41
3.2.1 Anforderungen an das Controlling	41
3.2.2 Performance Indikatoren in der Leasingbranche.....	51

4	Controlling von Leasinggeschäften mit Hilfe von SAP	59
4.1	Vertragsmanagement mit operativen SAP Lösungen im SAP CRM 5.0	59
4.1.1	Struktureller Aufbau	60
4.1.2	Funktionen.....	61
4.2	SAP Controlling – SAP ERP ECC 6.0	62
4.2.1	Aufbau und Funktionsumfang der Controllingfunktionalität.....	63
4.2.2	Ergebnis- und Marktsegmentrechnung (CO-PA)	65
4.3	Controlling von Leasinggeschäften im System SAP ERP ECC 6.0	70
4.3.1	Datenherkunft für die Merkmale und Wertfelder.....	70
4.3.2	Probleme der Datenbereitstellung durch SAP CRM 5.0.....	71
4.3.3	Schnittstelle zwischen Leasing und Controlling	72
4.4	Lösungsansatz	73
4.4.1	Realisierung der CO-PA Anbindung	73
4.4.2	Merkmalsableitung	74
4.4.3	Fazit.....	75
5	Exemplarischer Aufbau einer CO-PA für Leasingverträge.....	76
5.1	Wieso eine Ergebnisrechnung?	76
5.2	Konzeption	76
5.2.1	Allgemeine Schrittfolge bei der Erstellung	76
5.2.2	Eingrenzung der erarbeiteten KPI's.....	78
5.2.3	Darstellung der ausgewählten KPI's.....	78
5.3	Fazit	80
6	Zusammenfassung und Ausblick	81
6.1	Ergebnisse der Arbeit	81
6.2	Ausblick	83
	Literaturverzeichnis	VII
	Namensindex	XI
	Selbständigkeitserklärung	XIII

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Allgemeingültiges ROI Kennzahlensystem.....	18
Abbildung 2: Leasingspezifisches ROI Kennzahlensystem.....	19
Abbildung 3: Einordnung der KPI's.....	24
Abbildung 4: Nutzen der Erhebung und Auswertung von KPI's.....	31
Abbildung 5: Differenzierung der Leasingformen.....	37
Abbildung 6: Vergleich direktes – indirektes Leasing.....	38
Abbildung 7: Gestaltungsbedingungen eines Controllingsystems in der Leasingbranche.....	43
Abbildung 8: Zusammenhang KEF, Geschäftsprozess und KPI.....	57
Abbildung 9: Aufbau der Teilkomponente Leasing.....	61
Abbildung 10: Aufbau des CO Moduls.....	64
Abbildung 11: Aufgliederung Ergebnisbereich.....	68
Abbildung 12: Datenbanktabellenstruktur der kalkulatorischen CO-PA.....	69

Abkürzungsverzeichnis

BAdI	Business Add In
BAPI	Business Application Programming Interfaces
BDL e.V.	Bundesverband Deutscher Leasingunternehmen e.V.
BI	Business Intelligence
BSC	Balanced Scorecard
BW	Business Warehouse
bzw.	beziehungsweise
CIR	Cost Income Ratio
CO	Controlling
CO-PA	Ergebnis- und Marktsegmentrechnung
CRM	Customer Relationship Management
d.h.	dass heißt
ERP	Enterprise Resource Planning
FLF	Finanzierung Leasing Factoring
GuV	Gewinn- und Verlustrechnung
i.d.R.	in der Regel
IT	Informationstechnologie
KEF	kritischer Erfolgsfaktor
KfZ	Kraftfahrzeug
KPI	Key Performance Indicator
KRI	Key Result Indicator
LWP	Leasing Wissenschaft und Praxis
Mrd.	Milliarde
o.g.	oben genannte
PI	Performance Indicator
RoE	Return on Equity
RoI	Return on Investment
u.a.	unter anderem
USA	United States of America
vgl.	vergleiche
z.B.	zum Beispiel

Einleitung

Mitte der sechziger Jahre wurde auch in Europa damit begonnen, das in den USA bereits etablierte Leasing einzuführen. Zu dieser Zeit gab es jedoch noch reichlich Bedenken gegenüber dieser neuen Finanzierungsform. Zu Beginn der siebziger Jahre, mit der Schaffung geeigneter Rahmenbedingungen, begann mit einer zweiten Gründungswelle die starke Expansion der Leasinggesellschaften.¹ Diese positive Entwicklung des Leasinggeschäfts sollte sich auch in den folgenden Jahren weiter fortsetzen. Zum heutigen Zeitpunkt blicken wir auf nun mehr drei Jahrzehnte mit einem überwiegend konstanten Marktwachstum zurück.² Die Marktstudie „Leasing in Deutschland 2007“ des BDL e.V. bestätigt diesen Trend. Aus der Studie geht hervor, dass Leasing heute als attraktivste Investitionsform angesehen wird. Die Beliebtheit dieser Finanzierungsform kann als Grundstein für ein stabiles Marktwachstum in der Branche angesehen werden.³ Laut der neusten Veröffentlichungen des BDL e.V. erzielte die Leasingbranche 2008 ein Marktwachstum von 3,3% und hat somit ein Neugeschäftsvolumen von 57,1 Mrd. Euro aufzuweisen.⁴

Trotz aller positiven Entwicklungen im Leasingsektor unterliegen die Unternehmen dieser Branche ebenso sich ständig verändernden Rahmenbedingungen. Um auf sich ändernde Marktanforderungen angemessen reagieren zu können, sind die Leasingunternehmen auf ein zuverlässiges Informationssystem und adäquate Steuerungskonzepte angewiesen. Damit eine effektive Informationsversorgung und Steuerung erfolgen kann, sind hierfür die Geschäftsprozesse übersichtlich und aussagekräftig darzustellen. Dabei entsprechen Kennzahlen i.d.R. den Anforderungen und werden in der Praxis häufig für diese Funktion eingesetzt.

Leider gibt es bis zum heutigen Zeitpunkt keine standardisierten Kennzahlen für die Leasingbranche, wovon die Controllingmaßnahmen ebenfalls betroffen sind.⁵ Auf Grund dieser fehlenden Konkretisierungen, ist es kaum möglich zwischenbetriebliche Vergleiche durchzuführen. Dieser Umstand macht es umso wichtiger die unternehmensinternen Kennzahlen zu kennen und ein Instrument zur Überwachung der Geschäftsprozesse zu besitzen. Dieses Instrument muss in der Lage sein, die gesteckten Ziele zu überwachen und bei eventuellen Abwei-

¹ Vgl. [Fei 90, S. 14]

² Vgl. [Alb 99, S. 2]

³ Vgl. [Sch 08, S. 53]

⁴ Vgl. [Sch 08a]

⁵ Vgl. [Hel 08, S. 166]

chungen von den Sollvorgaben zu alarmieren.⁶ In diesem Zusammenhang können Key Performance Indikatoren als Werkzeug zur Überwachung der unternehmensinternen Geschäftsprozesse genannt werden, welche eine kurze Reaktionszeit und schnelle Entscheidungsfindung unterstützen.

Um das Potenzial der Key Performance Indikatoren auch ausschöpfen zu können, ist eine technische Umsetzung gefragt, welche in der Lage ist, diese zuverlässig auszuwerten und darzustellen. Sehr viele Unternehmen arbeiten aktuell mit Software Lösungen der SAP AG, um ihre Geschäftsprozesse abzubilden und auszuwerten. Dafür werden von der SAP AG auch für Leasinggesellschaften spezielle Businessszenarios entwickelt und bereitgestellt. Zur Analyse der Geschäftstätigkeiten eines Unternehmens stehen hierfür spezielle Controllingfunktionalitäten zur Verfügung, wozu insbesondere die Ergebnis- und Marktsegmentrechnung (CO-PA) zählt. Diese dient der Beurteilung verschiedener Marktsegmente, beispielsweise eines Kunden oder eines Produktes des betreffenden Unternehmens hinsichtlich dessen Ergebnisbeitrages. Diese Teilkomponente des SAP ERP ECC Systems soll zur Darstellung der Key Performance Indikatoren genutzt werden.

Die vorliegende Arbeit befasst sich mit Key Performance Indikatoren als Frühwarninstrument, deren Bedeutung und Anwendungsmöglichkeiten in Unternehmen der Leasingbranche. Dabei liegt der Fokus auf der Herausarbeitung möglicher Leistungskennzahlen in Leasingunternehmen und deren technische Umsetzung mit Hilfe der Ergebnis- und Marktsegmentrechnung, unter Berücksichtigung der vorhandenen Systemvoraussetzungen. Das bestehende SAP System muss dabei so konfiguriert werden, dass die notwendigen Grunddaten für die KPI aus einem Leasingvertrag abgeleitet werden können. Im Anschluss an die praktische Umsetzung erfolgt beispielhaft ein exemplarischer Aufbau einer Ergebnisrechnung, welche eine Beurteilung über die Einsetzbarkeit, im Bezug auf die Auswertung von Leistungskennzahlen und deren Stärken und Schwächen zulässt.

⁶ Vgl. [Sch 04, S. 588]

1 Einführung

1.1 Aufgabenstellung

Die Aufgabe der Geschäftsführung besteht darin, das Unternehmen kurz-, mittel- und langfristig so erfolgreich wie möglich, unter der Maßgabe der sich ständig ändernden Umweltbedingungen, zu leiten. Gerade in der Leasingbranche, in der es bis heute keine standardisierten Regelungen im Bereich des Unternehmenscontrollings gibt, ist es von besonderer Bedeutung ein aussagekräftiges Reporting durchzuführen. Auf Grund der Controllingbesonderheiten im Leasingbereich, auf welche im Laufe der Arbeit noch detailliert eingegangen wird, ist es ausschlaggebend, die Unternehmensprozesse kurzfristig und leistungsorientiert zu kontrollieren und zu steuern.

Angesichts der Anforderung, schnellstmöglich auf Veränderungen reagieren zu können, sind Lösungsansätze gefragt, welche die Führung, Steuerung und Kontrolle der Leasinggesellschaften unterstützen. Um dieser Aufgabe gerecht zu werden, sind Kennzahlen gefragt, die nicht nur rein finanziell und vergangenheitsbezogen sind. Es werden vielmehr Leistungsmaßstäbe verlangt, die eine Aussage über den Grad der Zielerreichung ermöglichen. In diesem Zusammenhang sollen so genannte Key Performance Indikatoren, welche Kenngrößen der Zielerreichung eines Unternehmens darstellen, dahingehend untersucht werden, in wie weit diese in Leasingunternehmen zum Einsatz kommen und durch Softwarelösungen ermittelt werden können.

Daraus ergibt sich für die vorliegende Arbeit die Aufgabenstellung, die im Leasingbereich verwendeten KPI's unter Beachtung der Reportingbesonderheiten in Leasingunternehmen herauszuarbeiten und zu analysieren. Es soll ein Lösungsansatz gefunden werden, der es ermöglicht, die zur Erstellung dieser Leistungskennzahlen notwendigen Größen aus einem Leasingvertrag in eine Ergebnisrechnung überzuleiten. In diesem Zusammenhang wird überprüft, ob mit den vorhandenen Daten eine CO-PA durchgeführt werden kann und für die Ermittlung und Auswertung von KPI's sinnvoll ist.

Da viele Kunden der IBM EBS Deutschland GmbH die SAP Leasinglösung im Einsatz haben, steht die Kopplung dieser Lösung mit der SAP Controllingfunktionalität im Vordergrund. Es soll eine Möglichkeit geschaffen werden, mit den bei den Kunden vorhandenen Systemvoraussetzungen, deren Arbeitsabläufe und Geschäftsprozesse effizienter gestalten und somit den Geschäftserfolg abbilden zu können. Weiterhin soll ein Lösungsweg zur Darstellung und Auswertung branchenspezifischer Kennzahlen erarbeitet werden.

1.2 Zielsetzung der Arbeit

Das Finanzierungsmittel Leasing wird im Zusammenhang mit den in der Leasingbranche vorkommenden Leistungsmessungsindikatoren, vorgestellt. Damit keine Verwechslungen zu den „normalen“ Unternehmenskennzahlen entstehen, werden diese zunächst erläutert und es erfolgt eine Abgrenzung und Einordnung zu den Key Performance Indikatoren im Performance Measurement.

Anschließend wird die Fragestellung untersucht, ob die KPI's zur Leistungsmessung und Berichterstattung in Leasingunternehmen geeignet sind. Weiterhin wird ein konkretes Beispiel und eine kritische Würdigung eine entsprechende Unterstützung beim Aufzeigen der Möglichkeiten und Grenzen in diesem speziellen Anwendungsbereich leisten.

Die Umsetzung der Aufgabenstellung erfolgt mit einem exemplarischen Aufbau einer CO-PA⁷ speziell für Leasinggeschäfte. Als Grundlage für diese Umsetzung erfolgt eine Aufbereitung und Ausarbeitung der Besonderheiten und Anforderungen die durch die Leasingbranche vorgegeben werden. Als Grundlage für die Ergebnisrechnung dienen die in der Leasingbranche eingesetzten Key Performance Indikatoren, die in Betracht auf Ihre zugrunde liegenden kritischen Erfolgsfaktoren und der Einfluss nehmenden Prozesse untersucht werden.

Die SAP CRM Branchenlösung Lease Operations und die SAP ERP ECC Funktionalität Controlling werden im Bezug auf die Umsetzung von KPI's in einer Ergebnisrechnung bezüglich ihres Aufbaus, der Datenstruktur, des Datenflusses, der Bestandteile und der im Hintergrund ablaufenden betriebswirtschaftlichen Verfahren untersucht. Auf der Grundlage wird eine exemplarische Ergebnisrechnung für ausgewählte KPI's erstellt, welche als Vorlage für den Leasingbereich dienen soll. Somit liegt die allgemeine Zielsetzung der vorliegenden Arbeit darin, Erkenntnisse zu gewinnen, ob eine Durchführung einer Ergebnis- und Marktsegmentrechnung für Leasingverträge, mit den vorhandenen Systemvoraussetzungen grundsätzlich machbar und sinnvoll ist.

Das Reporting von Unternehmenskennzahlen mit Hilfe von Business Intelligence Lösungen, die Implementierung und Integration, der CO-PA und den vorgeschlagenen Anpassungen, in bestehende Produktivsysteme, bleiben in den folgenden Untersuchungen unberücksichtigt.

⁷ Ergebnis- und Marktsegmentrechnung dient der Beurteilung der Marktsegmente eines Unternehmens. CO-PA entstammt der SAP Terminologie und ist die SAP spezifische Bezeichnung der Ergebnis- und Marktsegmentrechnung.

1.3 Aufbau der Arbeit

Die vorliegende Arbeit ist insgesamt in 6 Kapitel untergliedert. Zu Beginn werden nach einer Einleitung die Aufgabenstellung, mit der Definition der Aufgabe und der Motivation zur Bearbeitung dieses Themas, die Zielsetzung und der Aufbau der Arbeit erläutert.

Im zweiten Kapitel werden die Begriffe Kennzahlen, Kennzahlensysteme und Key Performance Indikatoren näher erklärt. Wobei im Rahmen der Betrachtungen zu den Kennzahlen und Kennzahlensystemen eine Differenzierung der einzelnen Kennzahlenarten erfolgt und die noch heute in der Unternehmenspraxis verwendeten Kennzahlensysteme vorgestellt und analysiert werden. Ferner wird eine Untersuchung zu den Leistungskennzahlen durchgeführt. In diesem Teilabschnitt des zweiten Kapitels werden diese nach PARMENTER'S Theorie von den übrigen Leistungsindikatoren eines Unternehmens abgegrenzt. Weiterhin wird in diesem Zusammenhang der Aufbau und deren Merkmalsausprägungen untersucht. Auf Grundlage dieser Erkenntnisse, erfolgt die Analyse der Grenzen beim Einsatz von Key Performance Indikatoren in der Unternehmenspraxis. Zur Abrundung erfolgt eine Einordnung der Darstellungen in das Performance Measurement.

Das Kapitel 3 untersucht die Besonderheiten des Leasinggeschäftes genauer, dabei wird der Fragestellung nachgegangen, welche Leasingformen es gibt, wobei besonderes Augenmerk auf das Berichtswesen in Unternehmen der Leasingbranche gelegt wird und welche Key Performance Indikatoren dabei zum Einsatz kommen.

Das vierte und fünfte Kapitel bilden den Kern der Arbeit. Kapitel 4 befasst sich mit den in vielen Leasinggesellschaften verwendeten Systemen zur Abbildung ihrer Geschäftsprozesse. Die hier im Vordergrund stehende Leasingfunktionalität des Systems SAP CRM 5.0 und die Controllingintegration des SAP ERP ECC 6.0 Systems werden in diesem Kapitel hinsichtlich Aufbau, Struktur, Datenfluss und Datenübergabe untersucht. Im Rahmen dieser Untersuchung werden die vorhandenen Probleme aufgezeigt und ein Lösungsansatz erarbeitet, um für die Leasingverträge eine Ergebnisrechnung erstellen zu können.

Im fünften Kapitel, wird im Sinne einer Empfehlung eine exemplarische Ergebnisrechnung für Leasingverträge erstellt. Dabei werden die Voraussetzungen für eine erfolgreiche Erstellung dargelegt. In einem weiteren Schritt erfolgt eine Auswahl aus den erarbeiteten KPI's und die Definition der notwendigen Merkmale und Wertfelder.

Zur Abrundung des Kapitels werden die Maßnahmen die zur Umsetzung einer Ergebnisrechnung, z.B. einzelne Customizingeinstellungen, erarbeitet und definiert. Anschließend folgt ei-

ne kritische Würdigung, wobei auf Stärken und Schwächen der Ergebnisrechnung eingegangen wird, bevor einige Schlussbemerkungen das Kapitel abschließen. Das sechste und letzte Kapitel widmet sich den zentralen Erkenntnissen und Ergebnissen der Arbeit, in dem diese nochmals zusammengefasst dargestellt werden. Ein Ausblick verweist auf alternative Reportingmöglichkeiten.

2 Kennzahlen als Basis des Unternehmenscontrollings

2.1 Kennzahlen

2.1.1 Kennzahlenbegriff

Unter dem Begriff *Kennzahl* werden Messwerte verstanden, die eine sinnvolle und aussagekräftige Gegenüberstellung von vorhandenen Informationen gewährleisten sollen.⁸ Damit eine Kennzahl aussagekräftig ist, benötigt diese einen Bezug, denn ohne Bezugsgröße ergibt sich eine nichts sagende, absolute Zahl. Weiterhin ist es nur sinnvoll Kennzahlen miteinander zu vergleichen, die im selben Kontext stehen, denn sonst würden die „berühmten Äpfel mit Birnen verglichen“ werden. Im Laufe der Zeit hat der Kennzahlenbegriff eine vielseitige Entwicklung durchlaufen und musste zahlreichen Diskussionen standhalten. Diese Diskussionen haben laut REICHMANN dazu geführt, dass heute ein allgemein akzeptierter, einheitlicher Kennzahlenbegriff besteht.⁹ Als Kennzahlen werden nach KÜPPER die Größen bezeichnet, die einen quantitativ messbaren Sachverhalt wiedergeben und relevante Tatbestände sowie Zusammenhänge in einfacher, verdichteter Form darstellen.¹⁰ Diese Eigenschaften erlauben einen relativ problemlosen Vergleich. Damit eine Kennzahl ihre Anforderungen:

- Aussagefähigkeit und
- Vergleichbarkeit

erfüllen kann, sollte jede Kennzahl 3 wesentliche Charaktereigenschaften besitzen. Das sind:

- Informationscharakter
- Quantifizierbarkeit
- Darstellung der Information¹¹

Der Anspruch an Kennzahlen, Urteile über wichtige Sachverhalte und Zusammenhänge zu ermöglichen, kommt in deren Informationscharakter zum Ausdruck. Diese Sachverhalte und Zusammenhänge sollen präzise Aussagen ermöglichen. Sind diese Voraussetzungen gegeben, so spricht man von der Quantifizierbarkeit einer Kennzahl und erfüllt die 2. Charaktereigenschaft. Die Darstellung der Information, soll ermöglichen, dass komplizierte Strukturen und

⁸ Vgl. [Gla 05, S. 16]

⁹ Vgl. [Rei 01, S. 19]

¹⁰ Vgl. [Küp 95, S. 317]

¹¹ Vgl. [Rei 01, S. 20]

Prozesse auf eine relativ einfache Weise abgebildet werden können und damit einen schnellen und umfassenden Einblick in die Unternehmenslage erlauben.¹²

Kennzahlen stellen vielseitige Instrumente in der Unternehmenssteuerung dar, die sowohl für interne und auch externe Zwecke verwendet werden können und tragen in diesem Zusammenhang eine Vielzahl von Funktionen.¹³

Von den betriebswirtschaftlichen Kennzahlen geht eine *Entscheidungsfunktion* aus, da diese, die im Unternehmen zu treffenden Entscheidungen maßgeblich beeinflussen. Die Entscheidungsträger benötigen Informationen darüber, wie sich die getroffenen Entscheidungen auswirken.¹⁴ Diese Auswirkungen können am deutlichsten in einem Zahlenwert dargestellt werden, da dieser leicht vergleichbar ist, beispielsweise mit Werten aus dem Vorjahr oder externe Werte der Branche. Diese Eigenschaft ist, wie oben bereits erwähnt, ein Hauptmerkmal einer Kennzahl. Durch den Informationscharakter von Kennzahlen, wird es dem Entscheidungsträger ermöglicht potenzielle Chancen und Risiken im Unternehmen besser zu erkennen und entsprechend zu reagieren. Bei der Verdichtung der Informationen zu einer Kennzahl, ist jedoch zu beachten, dass Details verloren gehen können.¹⁵ Aus diesem Grund ist die korrekte Darstellung und Präsentation enorm wichtig für die exakte Interpretation der Kennzahl.

Die *Kontrollfunktion* von Kennzahlen dient der Überwachung und Überprüfung der zukünftig geplanten und in der Vergangenheit tatsächlich erreichten Ergebnisse des Unternehmens. Dies wird durch die Bereitstellung von Informationen gewährleistet, die für Vorgabezwecke an untergeordnete Instanzen übermittelt werden.¹⁶ Dieses Vorgehen ist Voraussetzung einer erfolgreichen Kontrollaktivität, wobei die jeweils erzielten Werte mit den Planwerten verglichen werden. Somit erweisen sich Kennzahlen als Maßstäbe quantitativer Begriffe und stellen Instrumente zur Durchführung aussagekräftiger und wirksamer Kontrollen dar.¹⁷ Die Kontrollfunktion besitzt einen hohen Stellenwert zur Überprüfung der Unternehmenssituation, jedoch sollte diese Funktion der Kennzahlen nicht ausschließlich in den Vordergrund gestellt werden, da dies sonst die Motivation und Kommunikationsbereitschaft der Mitarbeiter negativ beeinflussen könnte.

Im Unternehmen dienen die Kennzahlen in einem erheblichen Umfang als Maßgrößen der Leistung und können auf die gesamte Unternehmung oder auf einzelne Teilbereiche, z.B. Ab-

¹² Vgl. [Rei 01, S. 20]

¹³ Vgl. [ebenda]

¹⁴ Vgl. [Gla 08, S. 23]

¹⁵ [ebenda]

¹⁶ Vgl. [Rei 01, S. 21]

¹⁷ [ebenda]

teilungen, bezogen werden. Im Hinblick auf die Unternehmensumwelt, dienen Kennzahlen beispielsweise zur Ermittlung der eigenen Marktposition innerhalb der Branche. Des Weiteren können die Ergebnisse der Geschäftstätigkeit einen großen Einfluss auf zukünftige Aufträge und mögliche Kreditanträge haben. Somit dienen Kennzahlen zu internen und externen Entscheidungszwecken.

Im Zusammenhang der umfangreichen Entscheidungsaufgaben innerhalb eines Unternehmens kommt den Kennzahlen eine *Koordinationsfunktion* der einzelnen Tätigkeiten zu, indem sie die auszuführenden Leistungen so steuern, dass eine optimale Zielerreichung gewährleistet wird.¹⁸ In diesem Zusammenhang beeinflussen sie auch das Verhalten der Mitarbeiter, die somit maßgeblich an der Realisierung der Unternehmensziele beteiligt sind. Die Verhaltenssteuerungsfunktion ist eng mit den Steuerungskennzahlen verbunden, denn ungeeignete Steuerungskennzahlen können ein dysfunktionales Verhalten der Mitarbeiter herbeiführen, welches im Widerspruch zu den Unternehmenszielen stehen kann. Instrument der Verhaltenssteuerung können beispielsweise Anreizsysteme sein.¹⁹

2.1.2 Systematisierung von Kennzahlen

Die zahlreichen Arten von Kennzahlen, die je nach Anforderung eine bestimmte Zielerreichung des Unternehmens abbilden, können nach verschiedenen Merkmalsausprägungen eingeordnet werden. In diesem Kontext spricht man von einer *Klassifizierung der Kennzahlen*. REICHMANN unterscheidet Kennzahlen nach folgenden 5 Gesichtspunkten:

- Informationsbasis
- Statistische Form
- Zielorientierung
- Objektbereich
- Handlungsbezug²⁰

Sollen interne bzw. externe Interessenten über bestimmte Sachverhalte informiert werden, so werden die Daten aus der Kostenrechnung, Betriebs- und Finanzbuchhaltung und Planungsrechnung herangezogen. Die unternehmensinternen Daten dienen als *Informationsbasis* für die Berichterstattung. Auf Grund der Herkunft der Informationen kann eine Klassifizierung

¹⁸ Vgl. [Gla 08, S. 21]

¹⁹ Vgl. [ebenda, S. 24]

²⁰ Vgl. [Rei 01, S. 21]

der Kennzahlen erfolgen. In diesem Fall erfolgt die Einteilung anhand der Herkunft der Daten bzw. der Informationsbasis. Soll eine Einteilung nach der *statistischen Form* erfolgen, so können die Kennzahlen in Absolut- und Relativzahlen eingeteilt werden. Absolutzahlen können prinzipiell Bestandsgrößen (zeitpunktbezogen) oder Stromgrößen (zeitraumbezogen) sein. Unter den Absolutzahlen werden mengen-, wertmäßige oder dimensionslose Einzelzahlen zusammengefasst, die sich in Summen, Differenzen oder Mittelwerten ausdrücken lassen.²¹ Absolute Kennzahlen sind als Basis für Unternehmensvergleiche nicht geeignet, da die Einzelzahlen in keinem konkreten Zusammenhang stehen und aus diesem Grund sehr wenige Informationen vermitteln.

Relative Kennzahlen, die auch als Verhältniszahlen bezeichnet werden, verknüpfen bestimmte Sachverhalte in Form eines Quotienten sinnvoll miteinander, wobei der zu messende Wert in den Zähler und der als Maß dienende in den Nenner tritt. GLADEN betont in dem Zusammenhang: „Daraus ergibt sich auch eine bestimmte Konsequenz. Die Zählergröße wird zwar an der anderen gemessen, d.h. in Einheiten dieser letzteren ausgedrückt, jedoch beherrscht die Zählergröße die Kennzahl ganz eindeutig.“²² Ausschlaggebend anhand welcher Gesichtspunkte eine Beziehungszahl interpretiert werden soll, wird entscheiden welche Größe in den Zähler und welche in den Nenner aufgenommen wird.

Relative Kennzahlen unterteilen sich in Gliederungszahlen, Beziehungszahlen und Messzahlen bzw. Indexzahlen. Diese Arten der relativen Kennzahlen veranschaulichen den Anteil einer Größe an einer Gesamtmenge. GLADEN stellt hierzu fest: „Sie werden aus gleichartigen, aber ungleichrangigen Zahlen derselben Grundgesamtheit gebildet und sagen etwas über die relative Bedeutung der Größe im Zähler bzw. vertikale Strukturbeziehungen aus.“²³ Auf Grund des Aufbaus und Zusammensetzung lassen sich mit *Gliederungszahlen* der Erfüllungsgrad eines bestimmten Zieles ausdrücken, z.B. Kapazitätsauslastungsgrad. Diese Kennzahlen sollen beispielsweise die einzelnen Positionen des Jahresabschlusses in ein bestimmtes Verhältnis zueinander setzen und somit vergleichbar machen.

Die *Beziehungszahlen* bringen die einzelnen Positionen beispielsweise des Jahresabschlusses in einen Sachzusammenhang, wodurch sie in ein Verhältnis zueinander gesetzt werden. In dieser Gruppe der Relativzahlen, steht häufig die Wirkungskennzahl im Zähler und die Ursachenkennzahl im Nenner und dienen dazu, die Wirkung einer bestimmten Aktion aus der

²¹ Vgl. [Ste 07, Folie 188]

²² Vgl. [Gla 05, S. 16]

²³ [ebenda]

Gesamtheit aller Aktivitäten zu isolieren.²⁴ Die Kennzahl *Bildungskosten je Mitarbeiter* verdeutlicht diesen Zusammenhang. Die Wirkungskennzahl sind die Bildungskosten die durch den Mitarbeiter verursacht werden. Der Mitarbeiter ist somit die Ursachenkennzahl und steht im Nenner. In der Praxis jedoch lassen sich oft die Einzelaktivitäten nur schwer isolieren und damit wird die Vergleichbarkeit der Beziehungszahlen eingeschränkt. Das ist der Fall, wenn sich die Zählergröße nicht proportional zur Nennergröße verhält. Das kann in der Praxis beispielsweise auftreten, wenn Gewinn und Kapitaleinsatz ins Verhältnis gesetzt werden. Werden Beziehungskennzahlen als Zielvorgaben benutzt, können diese zu dysfunktionalen Entscheidungen führen.²⁵

Sollen hingegen bestimmte Entwicklungen aufgezeigt werden, so werden *Indexkennzahlen* verwendet. Diese beziehen gleichartige Zahlenwerte zu verschiedenen Zeitpunkten aufeinander, wobei der Wert eines Zeitpunktes zum Basiswert bestimmt wird.²⁶ Stellt man die Zielrichtung, auf die die Kennzahlen ausgerichtet sind, in den Vordergrund, so können Liquiditäts- und Erfolgsbestandteile unterschieden werden. Die zu ermittelnden Zielgrößen basieren auf unterschiedlichen Maßgrößen, wie z.B. die unterschiedlichen Rentabilitäten und den statistischen und dynamischen Liquiditätsmaßstäben, z.B. Liquidität I., II. und III. Grades. Für die Kennzahlenerfassung bieten sich auch weitere quantitative, in Zahlen definierbare, Zielgrößen an.²⁷

Sollen die Kennzahlen auf einen bestimmten Objektbereich bezogen werden, so ist dieser von dem zu untersuchenden Gegenstand abhängig. Zieht dieser Objektbereich das gesamte Unternehmen in betracht, müssen adäquate Kennzahlen gebildet werden, die die gesamtunternehmerische Leistung abbilden.²⁸ Bei einer Betrachtung von Teilbereichen des Unternehmens müssen Kennzahlen gewählt werden, die funktionale bzw. organisatorische Zusammenhänge des entsprechenden Teilbereiches erfassen können. Erfolgt eine Einteilung der Kennzahlen bezüglich des Handlungsbezuges eines Unternehmens, so muss zwischen *richtungsweisenden* und *beschreibenden* Größen unterschieden werden. Normative Kennzahlen, als Ziele und interne Standards, beinhalten Handlungsaufforderungen für die Aktivitäten der Unternehmung und deren Mitarbeiter. Deskriptive bzw. beschreibende Größen beziehen sich auf Sachverhalte, die einer weiteren Analyse bedürfen.²⁹

²⁴ Vgl. [Gla 08, S. 18]

²⁵ Vgl. [Gla 05, S. 17]

²⁶ Vgl. [Gla 08, S. 19]

²⁷ Vgl. [Rei 01, S. 22]

²⁸ [ebenda]

²⁹ [ebenda]

2.1.3 Grenzen der Kennzahlenanwendung

Selbstverständlich hat jede Anwendung von Kennzahlen ihre Grenzen und bringt diverse Vor- und Nachteile mit sich.

REICHMANN betont hierzu: „Der Aussagewert einzelner Kennzahlen ist begrenzt.“³⁰ Die Qualität der Kennzahlen, im Bezug auf deren Informationsgehalt, hängt davon ab, wie exakt oder zufällig die herangezogenen Informationen gestaltet sind. Werden die notwendigen Werte durch das Informationssystem so genau und realistisch wie möglich geliefert, um so exakter kann die Kennzahl die tatsächliche Situation des Unternehmens abbilden. Durch unpräzise oder mehrdeutige Aussagen kann es zu einer realitätsfremden Darstellung des Unternehmenserfolges kommen. Diese Abweichungen können durch Kennzahlen nicht behoben werden, da durch die Basisinformationen bereits unrealistische Werte zu Grunde gelegt wurden. Des Weiteren kann es zu Ungenauigkeiten führen, wenn die Kennzahlen auf Grundlage eines fehlerhaften Gedanken hintergrundes aufgestellt werden.³¹ Aus diesem Grund sollten bei der Ermittlung der relevanten Kennzahlen stets eindeutige und im richtigen sachlichen Zusammenhang stehende Informationen verwendet werden. Die Bewertung eines Sachverhaltes auf Grundlage einer einzelnen quantitativen Information, führt unweigerlich zu einer unangemessenen Interpretation der Kennzahl, was sich negativ auf die unternehmensrelevanten Entscheidungen auswirken kann. Um komplexe Sachverhalte explizit bewerten zu können, sollte in den gegebenen Fällen unbedingt eine Kombination von qualitativen und quantitativen Informationen erfolgen, um eine realistische Darstellung zu erreichen und weitreichende Fehlentscheidungen zu vermeiden.³²

In der Unternehmenspraxis ist die Verwendung von Kennzahlen unerlässlich. Sie vereinfachen den betrieblichen Steuerungsprozess, denn ohne Messung kann auch kein Optimierungsbedarf festgestellt werden. Durch die ständige Erfassung von Kennzahlen kann eine eventuelle Abweichung von Sollvorgaben schnell erkannt und somit vorhandene Schwachstellen aufgedeckt und beseitigt werden. Eine Erstellung von kritischen Kennzahlenwerten, die unbedingt zu erfüllen sind, sollten als Zielgröße für die einzelnen Teilbereiche des Unternehmens angesehen werden und, vorausgesetzt sie werden richtig eingesetzt, können diese die Motivation der Mitarbeiter steigern. Des Weiteren ermöglichen Kennzahlen eine quantitativ exakte, zahlenmäßige Darstellung von Zielen und deren Erreichungsgrad. Es besteht mit Sicherheit keine Uneinigkeit darüber, dass die Verwendung von Kennzahlen unerlässlich für

³⁰ Vgl. [Rei 01, S. 22]

³¹ Vgl. [Sta 69, S. 66]

³² Vgl. [Rei 01, S. 22]

eine professionelle Unternehmenssteuerung ist. Dieser Sachverhalt bildet eine Herausforderung in der Anwendung von Kennzahlen, da durchaus kontraproduktive Wirkungen entstehen können, die nicht unberücksichtigt bleiben sollten. Die Auswirkungen dieser Beschränkungen halten sich doch bei richtigem Einsatz und Anwendung in Grenzen. Durch die beliebige Auswahl und Interpretierbarkeit der einzelnen Kennzahlen ist der Anwender in der Lage, diese so zu gestalten, dass diese seinen Zielen am ehesten entsprechen. Die Festlegung der internen Standards sollte im Rahmen des Gesetzes liegen und nach gesundem Menschenverstand erfolgen. Auch sollten die unternehmerischen Prozesse nicht allein nach den Kennzahlen ausgerichtet werden, da sonst die Gefahr droht, dass langfristige Gewinne zugunsten kurzfristiger Gewinne und guter Kennzahlenergebnisse vernachlässigt werden. Auf keinen Fall dürfen die Kennzahlen nur einseitig betrachtet werden, denn sonst könnte die Mitarbeiterzufriedenheit erheblich sinken und langfristige Ziele, wie beispielsweise stabiles Umsatzwachstum, beeinträchtigt werden. Dieser Umstand kann sich auf die Motivation und Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter auswirken und letztendlich dem gesamten Unternehmenserfolg schaden. Auch sollten umweltpolitische Aspekte nicht unberücksichtigt bleiben.

2.2 Kennzahlensysteme

Im deutschsprachigen Raum wurden bereits in den 30er Jahren Kennzahlensysteme, die auf finanziellen Daten basieren, gefordert. Der erste Schritt in diese Richtung, angeregt durch die amerikanische Diskussion um das Du Pont Kennzahlensystem, führte dazu, dass in den 70er Jahren der Systemgedanke in der Literatur durchgesetzt wurde.³³ Diese Feststellung REICHMANN'S belegt, dass bereits vor fast 80 Jahren die Unternehmen nach einem einheitlichen und aussagekräftigen Werkzeug zur Beschreibung und Analyse der erbrachten Leistungen und des Unternehmenserfolges gesucht haben. Das lässt darauf schließen, dass die Manager schon damals erkannt haben, dass einzelne Kennzahlen zur realistischen Bewertung und zum Vergleich mit anderen Unternehmen nicht ausreichend sind.

Unter dem Begriff *Kennzahlensystem* versteht man nach GLADEN: „... die Gesamtheit von geordneten Kennzahlen, die Zusammenhänge zwischen den verschiedenen Größen aufzeigen und so betriebswirtschaftlich sinnvolle Aussagen über Unternehmungen und ihre Teile vermitteln.“³⁴

³³ Vgl. [Rei 01, S. 23]

³⁴ Vgl. [Gla 05, S. 68]

Umso größer ein Unternehmen ist und umso verschiedener seine Aufgabenstruktur ist, desto wichtiger ist es, sachgerechte und aktuelle Informationen über die Situation des Unternehmens und dessen Umwelt zu erfassen. Gerade die Umwelt, z.B. andere Unternehmen und die Lage auf den Beschaffungs- und Absatzmärkten haben einen großen Einfluss auf die Leistung eines Unternehmens.³⁵ Im Rahmen dieser Informationsbeschaffung kommt den Kennzahlensystemen eine besondere Bedeutung zu, da diese schon seit langem die Funktion haben, Informationen bereitzustellen. REICHMANN bemerkt hierzu: „Ein derartiges Informationssystem bildet in knapper und konzentrierter Form finanz- und güterwirtschaftliche Vorgänge ab.“³⁶

In diesem Zusammenhang haben sich Kennzahlensysteme mit hierarchischem Aufbau bewährt, da sich in diesem die Anforderungen, die an ein Kennzahlensystem gestellt werden am besten erfüllen lassen bzw. nicht in Widerspruch dazu stehen:³⁷

- *Objektivität und Widerspruchsfreiheit:* Diese Anforderung sollte ein Kennzahlensystem unbedingt erfüllen, da es seltener eine eigenmächtige Zusammensetzung und Interpretation zulässt, als wenn jedes Unternehmen nach eigenen Vorlieben dieses zusammensetzen würde.
- *Einfachheit und Klarheit:* Werden die Kennzahlen zur Steuerung eingesetzt, ist eine sinnvolle Hierarchie dieser notwendig, denn umso klarer ein Kennzahlensystem gestaltet ist, umso mehr Kennzahlen kann es enthalten, ohne seine Übersichtlichkeit zu verlieren.
- *Informationsverdichtung:* Die hierarchische Struktur eines Kennzahlensystems ermöglicht den Entscheidungsträgern, sich anhand weniger Kennzahlen zu orientieren. Je nach Informationsbedarf kann auf detailliertere Kennzahlen zurückgegriffen werden.
- *Indikatorfunktion und Systemoffenheit:* Damit das Kennzahlensystem seine Indikatorfunktion erfüllen kann, muss eine gewisse Systemoffenheit³⁸ gegeben sein. Dadurch wird ermöglicht, dass verschiedene Indikatoren als Einflussgrößen einer bestimmten übergeordneten Kennzahl herangezogen werden können, diese aber auch gleichzeitig Einflussgrößen für andere übergeordnete Kennzahlen darstellen. Damit ein solcher Zustand erreicht werden kann, verweist GLADEN: „... muss u.U. auf die Eindeutigkeit

³⁵ Vgl. [Rei 01, S. 23]

³⁶ Vgl. [ebenda, S. 24]

³⁷ Vgl. [Küp 95, S. 325 f]

³⁸ Systemoffenheit beschreibt innerhalb eines Kennzahlensystems, dass dieses für eventuelle Erweiterungen und Anpassungen nutzbar ist.

eines Einliniensystems verzichtet werden, so dass auf den Ebenen der Hierarchie nicht jeder Kennzahl genau eine Kennzahl übergeordnet ist³⁹

- *Anreizsysteme*: Mit dem Begriff Anreizsystem versteht man im Zusammenhang mit Kennzahlensystemen die Einbeziehung der Mitarbeiter. Da in den Führungsebenen der meisten Unternehmen nicht das benötigte fachspezifische Wissen vorhanden ist, um ein Kennzahlensystem mit aussagekräftigen Einflussgrößen zu entwickeln, ist es notwendig das Fachwissen entsprechender Mitarbeiter zu nutzen. Diese Partizipation kann besonders bei der Entwicklung von Zielvorgaben und deren Gewichtung wichtig sein, da durch die Beteiligung der Mitarbeiter eine höhere Akzeptanz und Identifikation erreicht werden kann.

Mit der Erfüllung der o.g. Anforderung sind die Voraussetzungen für eine erfolgreiche Umsetzung der *Funktionen*, die ein Kennzahlensystem erfüllen muss, gegeben. Als Hauptfunktionen können Kennzahlensystem:

- Abbildungsaufgaben,
- Informationsaufgaben,
- Planungsaufgaben und
- Kontrollaufgaben

zugesprochen werden. Sie sollen tatsächliches und zukünftiges Geschehen hinsichtlich der internen und externen Einflussgrößen auf das Unternehmen aufzeigen und veranschaulichen.

Die *Informationsaufgabe* hat eine schnelle Übermittlung entscheidungsrelevanter Daten zum Inhalt. Sie ist für eine problembezogene Lenkung und Gewährleistung eines reibungslosen Ablaufes der Informationsbeschaffung verantwortlich. Im Rahmen der *Kontrollaufgabe* bietet das Kennzahlensystem ein Suchschema für die Ursachen- und Schwachstellenanalyse möglicher Fehler- und Gefahrenquellen im Unternehmen und hat somit einen Frühwarncharakter.⁴⁰ Natürlich kann ein Kennzahlensystem, je nach Ausrichtung, noch weitere Funktionen und Aufgaben besitzen, je nach dem wie es vom jeweiligen Entscheidungsträger vorgesehen ist. Die oben genannten Funktionen und Aufgaben sollen allgemein die Hauptaufgaben eines jeden Kennzahlensystems beschreiben, unberücksichtigt für welche spezielle Aufgabe es vom jeweiligen Unternehmen geschaffen wurde.

³⁹ Vgl. [Gla 05, S. 157]

⁴⁰ Vgl. [Ste 07, Folie 187]

2.2.1 Ausprägungen von Kennzahlensystemen

Die Beziehungen, in welche die einzelnen Kennzahlen in einem Kennzahlensystem zueinander gesetzt werden, können unterschiedliche Ausprägungen annehmen. Grundsätzlich werden die Kennzahlen durch mathematische Rechenoperationen miteinander verknüpft. Sie können entweder einen systematischen oder einen empirischen Ansatz verfolgen.⁴¹ Bei einem systematischen oder deduktiven Ansatz, erfolgt ein systematischer Aufbau des Kennzahlensystems. Dabei wird von einem auf ein Oberziel von Kennzahlen ausgerichteten System ausgegangen. Dieses Kennzahlensystem beinhaltet die wesentlichen Entscheidungsebenen eines Unternehmens und berücksichtigt die wechselseitigen Auswirkungen dieser zueinander.

Wird bei der Erstellung eines Kennzahlensystems von empirischen Überlegungen ausgegangen und diese Zusammenhänge in einem vereinfachten Modell dargestellt, so spricht man von einem empirischen Kennzahlensystem. Diese Modelle bilden die Grundlage für die Bildung von entscheidungsrelevanten Informationen in Form von Kennzahlen.⁴² Des Weiteren kann eine Einteilung der Kennzahlensysteme in Rechen- und Ordnungssysteme erfolgen.

In einem *Rechensystem* werden die Kennzahlen rechnerisch zerlegt und bilden einen hierarchischen Aufbau der mit einem Baum vergleichbar ist. Den Stamm bildet eine Spitzenkennzahl, die sich in mehrere Unterkennzahlen verzweigt und diese sich auch wieder in Unterkennzahlen verzweigen.⁴³ Als Beispiele für Rechensysteme können das *Du Pont System* und das *ZVEI System* angeführt werden.

In einem *Ordnungssystem* hingegen werden die Kennzahlen nicht durch Rechenoperationen verknüpft, sondern bestimmten Sachverhalten zugeordnet.⁴⁴ Voraussetzung dafür ist, dass die Art und die Wirkungsrichtung der einzelnen Beziehungen bekannt sind. Dieser Umstand äußert sich beispielsweise anhand betriebswirtschaftlicher Beobachtungen und Erfahrungen. Durch diese Vorgehensweise können die Grenzen eines Rechensystems überwunden werden, „... indem man auch die Aufnahme von solchen Kennzahlen zulässt, die sich nicht mathematisch-definitionallogisch verknüpfen lassen“⁴⁵, wodurch ein größerer Handlungsspielraum erreicht werden kann.

⁴¹ Vgl. [Rei 01, S. 23]

⁴² [ebenda]

⁴³ Vgl. [Gla 08, S. 94]

⁴⁴ [ebenda, S. 96]

⁴⁵ Vgl. [Gla 05, S. 159]

2.2.2 Klassische Kennzahlensysteme

Im folgenden Abschnitt soll auf die klassischen Kennzahlensysteme, DuPont-System of Financial Control, ZVEI (entwickelt vom *Zentralverband der elektronischen Industrie*) und RL (Rentabilitäts-, Liquiditätskennzahlensystem) eingegangen werden. Das ZVEI und das RL Kennzahlensystem sind so genannte multifunktionale Kennzahlensysteme. Sie werden als multifunktional bezeichnet, da beide Kennzahlensysteme auf Grund ihres Aufbaus mehrere Funktionen gleichzeitig erfüllen können. So kommen sie zum Beispiel als Planungsinstrument oder bei zwischenbetrieblichen Vergleichen zum Einsatz.⁴⁶

2.2.2.1 DuPont-Kennzahlensystem

Das *DuPont-Kennzahlensystem* ist wohl das älteste und bekannteste Kennzahlensystem. Es wurde 1919 von der E.I. DuPont de Nemours and Company, einem Sprengstoffhersteller, entwickelt und eingesetzt.⁴⁷ Es wurde als Vorbild für die Entwicklung vieler anderer Kennzahlensysteme herangezogen. GLADEN hebt hervor: „Der „ROI-Baum“ wird vielfach als Inbegriff eines Kennzahlensystems angesehen“⁴⁸ Die Krone des Baumes soll das oberste Unternehmensziel, den Erfolg des eingesetzten Kapitals, repräsentieren. Im Konzept des DuPont Kennzahlensystems wird zur Leistungsbeurteilung das Erfolgsziel herangezogen. Damit die Leistungen der einzelnen Teilbereiche des Unternehmens untereinander vergleichbar sind, werden diese zum eingesetzten Kapital ins Verhältnis gesetzt und dadurch relativiert. Da im „ROI-Baum“ die Spitzenkennzahl in so genannte Unterkennzahlen aufgespalten wird, kann eine einfachere Ursachenanalyse erfolgen, da die Einfluss nehmenden Größen sozusagen „griffbereit“ sind. Durch die verbesserte Ursachenanalyse werden Ansatzpunkte zur Verbesserung des ROI aufgezeigt. In der dritten Ebene werden nur noch absolute Größen dargestellt, wie Erlöse und Kosten, auf die sich die Analyse bezieht. Diese Daten geben einen Hinweis auf die Zusammensetzung des Kapitals, wobei dabei das kurzfristig beeinflussbare Vermögen deutlich im Vordergrund steht. Grundsätzlich basiert das DuPont-Kennzahlensystem auf Zahlen aus dem betrieblichen Rechnungswesen. Es wurde aber im Laufe der Zeit für unterschiedliche Zwecke abgewandelt. Aus diesem Grund können für die Bilanzanalyse Zahlen aus dem Jahresabschluss enthalten sein und für interne Analysezwecke die jeweiligen Werte aus der Kosten- und Leistungsrechnung herangezogen werden.⁴⁹

⁴⁶ Vgl. [Rei 01, S. 30]

⁴⁷ Vgl. [Gla 05, S. 68]

⁴⁸ [ebenda, S. 69]

⁴⁹ Vgl. [Gla 08, S. 82]

Entsprechend der Branche, für welche der „ROI-Baum“ betrachtet wird, lassen sich im direkten Vergleich gewisse Unterschiede in der Zusammensetzung feststellen. Ursache dafür ist die Ausrichtung der jeweiligen Branche. So wird der „ROI-Baum“ eines produzierenden Unternehmens nicht mit dem eines Dienstleistungsunternehmens identisch sein.

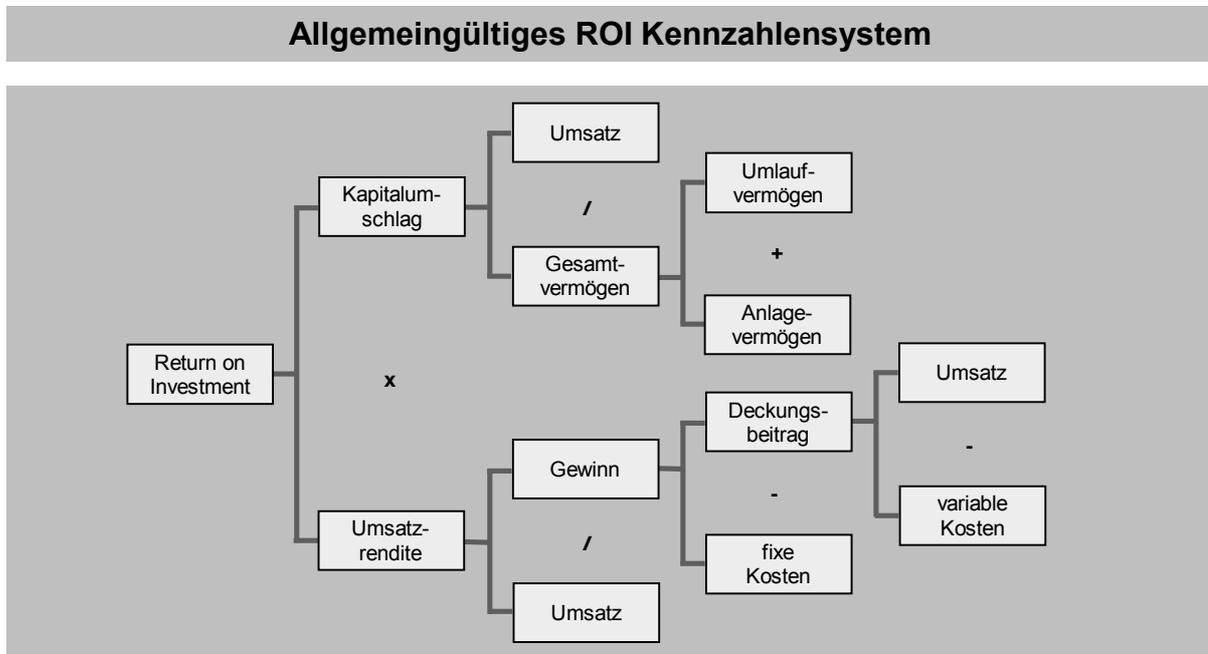
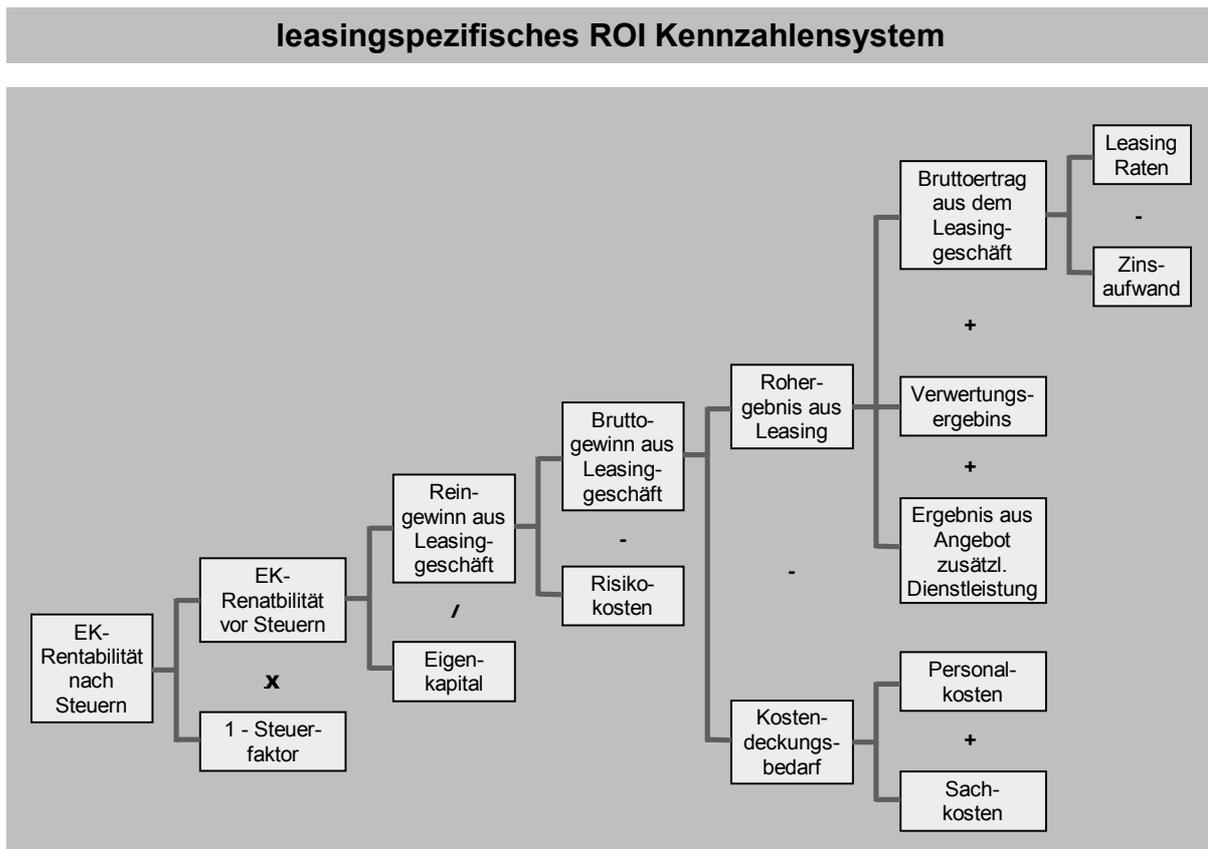


Abbildung 1: Allgemeingültiges ROI Kennzahlensystem

Bei jeder Verwendung vorgegebener Rechenschemata bleiben bestimmte Aspekte, z.B. Liquiditätsangaben, unberücksichtigt. Diese Tatsache bringt Nachteile mit sich, die im Laufe der Zeit zur Weiterentwicklung des DuPont-Kennzahlensystems geführt haben. In diesem Fall wird die Rentabilität als singuläres Oberziel angesehen und dabei bleibt, wie oben bereits erwähnt, die Liquidität weitestgehend unberücksichtigt. Im DuPont-Kennzahlensystem werden vorrangig Rentabilitäten vorgegeben, was zu einer Hemmung der Innovationskraft führen kann, da andere Aspekte zugunsten einer hohen Rentabilität völlig Außen vor bleiben. Dieser Umstand hat zur Folge, dass keine Aussagen über nicht rentabilitätsbezogene Sachverhalte getroffen werden und somit z.B. Wirtschaftlichkeiten nicht beachtet werden.⁵⁰

⁵⁰ Vgl. [Gla 08, S. 87]

Abbildung 2: Leasingspezifisches ROI Kennzahlensystem⁵¹

2.2.2.2 Das ZVEI Kennzahlensystem

Das *ZVEI Kennzahlensystem* wurde 1970 vom Zentralverband der Elektronischen Industrie e.V. vorgestellt. Es stellt eine Weiterentwicklung des DuPont-Kennzahlensystems dar und soll branchenneutral anwendbar sein. Dazu verdeutlicht GLADEN: „Mit 210 einzelnen Kennzahlen ist dieses System wesentlich umfangreicher als das Vorbild des DuPont-Systems.“⁵² Ziel des neu entwickelten Kennzahlensystems war es, ein analytisches Instrument und ein Planungsinstrument für die Unternehmenssteuerung bereitzustellen.⁵³ Durch die Einbeziehung der Liquidität ist dies auch weitestgehend gelungen. Nunmehr ist es mit diesem Kennzahlensystem möglich durch Betriebsvergleiche Informationen über die Lage des Unternehmens zu gewinnen. Dabei geben die Kennzahlen den unternehmerischen Zielgrößen einen in Zahlen fassbaren Inhalt.

Das oberste Ziel des ZVEI-Kennzahlensystems, ist die Ermittlung der Effizienz eines Unternehmens, die in Wachstums- und Strukturkomponenten ausgedrückt wird. Die *Wachstums-*

⁵¹ Vgl. [Alb 08, S. 7]

⁵² Vgl. [Gla 05, S. 78]

⁵³ Vgl. [Rei 01, S. 30]

analyse soll Veränderungen mit Hilfe bestimmter Indexkennzahlen feststellen, wobei eine Analyse des Geschäftsvolumens, des Personals und des Erfolges erfolgt. Dabei stehen die einzelnen Kennzahlen relativ isoliert nebeneinander. Die *Strukturanalyse* hingegen umfasst die Analyse der Risikobelastungen und der Ertragsfähigkeit. In der Strukturanalyse werden die Informationen aus dem betrieblichen Rechnungswesen strukturiert und verdichtet, dies geschieht indem ein Rechensystem zugrunde gelegt wird, dass eine hierarchische Gliederung und eine Spitzenkennzahl aufweist. Hierbei wird jedoch nicht der ROI, sondern die Eigenkapitalrentabilität als Spitzenkennzahl angesehen. Durch diese Aufteilung entstehen so genannte Risiko- und Ertragskraftkennzahlen. Die große Anzahl von verwendeten Kennzahlen bringt jedoch eine gestiegene Unübersichtlichkeit mit sich, denn es erfolgt die Herleitung sämtlicher Kennzahlen auf unteren Ebenen durch aussagelose Hilfskennzahlen, die einzig und allein die mathematische Verknüpfung der einzelnen Kennzahlen darstellen.⁵⁴

REICHMANN hebt hervor: „Das Kennzahlensystem der Elektronischen Industrie stellt einen ersten Schritt im deutschen Sprachraum dar, ein ausgearbeitetes Informationssystem zum Zwecke der Unternehmenssteuerung zu entwickeln.“⁵⁵ Diese Entwicklung hat einige Vorteile gegenüber dem DuPont-System. Auf Grund der Vielzahl der verwendeten Kennzahlen bringt es auch Nachteile mit sich. Als günstige Entwicklungen können z.B. die Erweiterung des DuPont-Systems um Liquiditätskennzahlen, eine leichte rechnerische Durchführbarkeit und die Möglichkeit der Kontrolle durch Zeit- und Betriebsvergleiche angesehen werden. Als negative Gesichtspunkte können die Unflexibilität und Unübersichtlichkeit des Systems durch die große Menge von verwendeten Kennzahlen und die geringe Aussagekraft der Hilfskennzahlen angeführt werden.⁵⁶

Die Weiterentwicklung der historischen Systeme verdeutlicht die gestiegene Bedeutung der Liquidität im Zusammenhang mit dem Erfolg des Unternehmens. Unübersichtlichkeit und Unflexibilität haben zu weiteren Entwicklungen geführt, welche die Anwendung erleichtern sollen. In der betrieblichen Praxis werden die historischen Systeme nur noch in abgewandelter Form eingesetzt, da diese den heutigen Anforderungen des Controllings, speziell im Leasingbereich nicht mehr genügen.

⁵⁴ Vgl. [Rei 01, S. 31]

⁵⁵ [ebenda, S. 32]

⁵⁶ Vgl. [Gla 08, S. 89]

2.2.2.3 RL-Kennzahlensystem

Das *RL-Kennzahlensystem* wurde für Analysezwecke, wie auch als Hilfsmittel für die Unternehmensführung entwickelt.⁵⁷ Es stellt im Rahmen des Planungs- und Kontrollprozesses entscheidungsrelevante Informationen zur Verfügung. Diese Informationen werden zusätzlich, zu denen aus dem betrieblichen Rechnungswesen, zur Entscheidungsfindung herangezogen. Im Gegensatz zum ZVEI-System werden nur wenige Kennzahlen verwendet, indem die entscheidungsrelevanten Kenngrößen in ihren wechselseitigen Zusammenhängen herausgestellt werden.⁵⁸

Im RL-Kennzahlensystem bilden Erfolg und Liquidität die zentralen Kenngrößen. Dieses Kennzahlensystem besteht aus zwei Teilen:

- dem allgemeinen Teil und
- dem Sonderteil.

Der *allgemeine Teil* ist unternehmensübergreifend aufgebaut und somit nicht nur für die unternehmensinterne Planung und Kontrolle, sondern auch für zwischenbetriebliche Vergleiche geeignet. Der *Sonderteil*, der die unternehmensspezifischen Besonderheiten berücksichtigt, wird zur vertiefenden Ursachenanalyse und Kontrolle herangezogen, z.B. Einflussfaktoren der Rentabilität und Liquidität, wobei in diesem Teil auch nichtmonetäre, sachzielbezogene Kennzahlen vorhanden sein können.

Der allgemeine Teil gliedert sich nochmals in einen Rentabilitätsteil und einen Liquiditätsteil auf.⁵⁹ Die oberste Kennzahl im *Rentabilitätsteil* bildet der Jahresüberschuss bzw. -fehlbetrag, welcher den Erfolg aus Leistungs- und Finanzaktivitäten verkörpert und ferner als Zielvorgabe dient.⁶⁰ Wie der Name es bereits vermuten lässt, bilden die „liquiden Mittel“ die oberste Kenngröße des *Liquiditätsteils* und stellen den Betrag an Geld und geldwerten Mitteln dar, der zur Abwicklung und Absicherung des betrieblichen Geschehens benötigt wird.

Das RL-Kennzahlensystem ist nicht ausschließlich auf die Ergebniszielsetzung ausgerichtet, sondern berücksichtigt auch die Liquiditätsziele des Unternehmens. Durch die flexible Gestaltung lassen sich unternehmensspezifische Kennzahlen besser integrieren und erleichtern somit die Anpassung an individuelle Informationsbedürfnisse des Unternehmens. Auf Grund dessen vermittelt es einen gesamtbetrieblichen Überblick, welcher der Firmenleitung die Konsequenzen ihrer Entscheidungen schnell und einfach überschaubar macht.

⁵⁷ Vgl. [Gla 08, S. 91]

⁵⁸ Vgl. [Rei 01, S. 33]

⁵⁹ Vgl. [Gla 08, S. 91]

⁶⁰ Vgl. [Rei 01, S. 36]

2.2.3 Realisierung von Kennzahlensystemen

Zur Ermittlung unternehmensspezifischer und aussagekräftiger Kennzahlen werden heute standardmäßig Business Intelligence Systeme, ein Beispiel dafür ist SAP BI, eingesetzt. Dafür steht das entsprechende „Know How“ innerhalb der IBM durch hoch qualifiziertes Personal zur Verfügung. Auf Grundlage der Kundenanforderungen, die sich aus den einzelnen Projekten ergeben, soll versucht werden, die Reportinganforderungen mit Hilfe der zur Verfügung stehenden Funktionen des Leasing Controlling innerhalb des SAP Enterprise Resource Management System SAP ERP in Verbindung mit den Leasingvertragsverwaltungssystem, basierend auf SAP Customer Relationship Management System (SAP CRM), umzusetzen. Konkret bedeutet dies, dass die Möglichkeiten der Ergebnis- und Marktsegmentrechnung in Bezug auf Reportinganforderungen näher untersucht und so konfiguriert werden sollen, dass diese erfolgreich für die Leasingbranche durchgeführt werden kann.

2.3 Key Performance Indikatoren

2.3.1 Grundlagen

In der aktuellen Unternehmenspraxis, ganz gleich welcher Branche ein Unternehmen angehört, ist es unerlässlich, über die wichtigsten Kennzahlen im Unternehmen informiert zu sein. Damit eine kurze Reaktionszeit bei auftretenden Abweichungen vom Soll möglich ist, wird dafür ein geeignetes Werkzeug, die so genannten Key Performance Indikatoren (KPI's) benötigt. Dieses Werkzeug sollte in der Lage sein, die Geschäftsprozesse vollständig abbilden zu können. Auch heute noch, wo die Geschäftsprozesse und Abläufe in einem Unternehmen genau geplant und kalkuliert sind, arbeiten viele mit den falschen Maßstäben zur Leistungsmessung. Gründe dafür sind einerseits eine realitätsfremde Definition der eigenen Ziele oder falsch bezeichnete und zusammengesetzte Kenngrößen. Ein weiteres Problem in diesem Zusammenhang stellt die Tatsache dar, dass viele Unternehmen und Manager noch nicht verstanden haben, was KPI's eigentlich sind.

Im folgenden Kapitel erfolgt eine Abgrenzung des Begriffs KPI's, deren Zusammensetzung, die Merkmalsaupprägungen und der Nutzen sowie die Einschränkungen, denen diese Leistungsmaßstäbe unterliegen, sollen näher betrachtet werden. Damit soll eine Antwort auf die Frage: „Was sind KPI's?“ gegeben werden.

2.3.2 Differenzierung der Indikatoren

Es gibt 3 Arten von Leistungsmaßeinheiten, Key Result Indikatoren (KRI's), Performance Indikatoren (PI's) und Key Performance Indikatoren (KPI's):

- *Key Result Indikator*: Der KRI beschreibt das Resultat einer Aktivität in einem bestimmten Zusammenhang. Damit gibt er das Ergebnis, was erreicht werden soll, vor.
- *Performance Indikator*: Der PI erlaubt eine detaillierte Sicht auf die notwendigen Aktivitäten, welche ausgeführt werden müssen, um das vorgegebene Ergebnis zu erreichen.
- *Key Performance Indikator*: Der Fokus des KPI's liegt auf den einzelnen Prozessen, die beeinflusst werden müssen, um eine Verbesserung der Gesamtleistung und somit der Zielvorgabe zu erreichen.⁶¹

In vielen Fällen werden diese 3 Arten nicht korrekt voneinander abgegrenzt und somit untereinander vermischt. An dem einfachen Beispiel einer Zwiebel soll eine Abgrenzung der 3 Leistungsmaßstäbe vorgenommen werden.

Eine Zwiebel besteht aus mehreren Schichten, der äußeren Schale, die mittleren Schichten und dem Kern. Nach diesem Gesichtspunkt können auch die einzelnen Maßstäbe der betrieblichen Leistung eingeteilt werden. Die äußere Schale der Zwiebel beschreibt die allgemeinen Voraussetzungen bzw. die Behandlung, welche die Zwiebel im Laufe ihres „Lebens“ erfahren hat, z.B. wie viel Sonne oder Wasser diese bekommen hat und wie sie im Supermarkt „behandelt“ worden ist. Diese äußerlichen Einflussfaktoren bestimmen am Ende das Erscheinungsbild und die Qualität der Zwiebel.

Dieser Zusammenhang kann auf die KRI's übertragen werden, da diese uns sagen, wie das Resultat in einem bestimmten Zusammenhang aussieht, wie die Schale der Zwiebel bei pfleglicher Behandlung und ausreichend Nährstoffen gesund aussieht. Entfernt man diese Schale von der Zwiebel und arbeitet sich durch die einzelnen Schichten ins Innere, so bekommt man detailliertere Informationen. Auch diese Tatsache lässt sich leicht auf ein Unternehmen und dessen Leistungsmessung übertragen. Die inneren Schichten der Zwiebel stellen die PI's dar, denn die PI's sagen dem Entscheidungsträger was zu tun ist, um ein bestimmtes Ziel zu erreichen und dies ist nur mit Detailinformationen möglich. Der Kern der Zwiebel bietet im übertragenen Sinne diejenigen Informationen, die zu einer leistungsorientierten Steuerung notwendig sind. Die KPI's stellen so zu sagen den Kern der Zwiebel dar, denn sie sollen die Per-

⁶¹ Vgl. [Par 07, S. 2]

formance des Unternehmens grundlegend steigern und diese Aufgabe kann nur mit sehr spezifischen Informationen erfüllt werden.

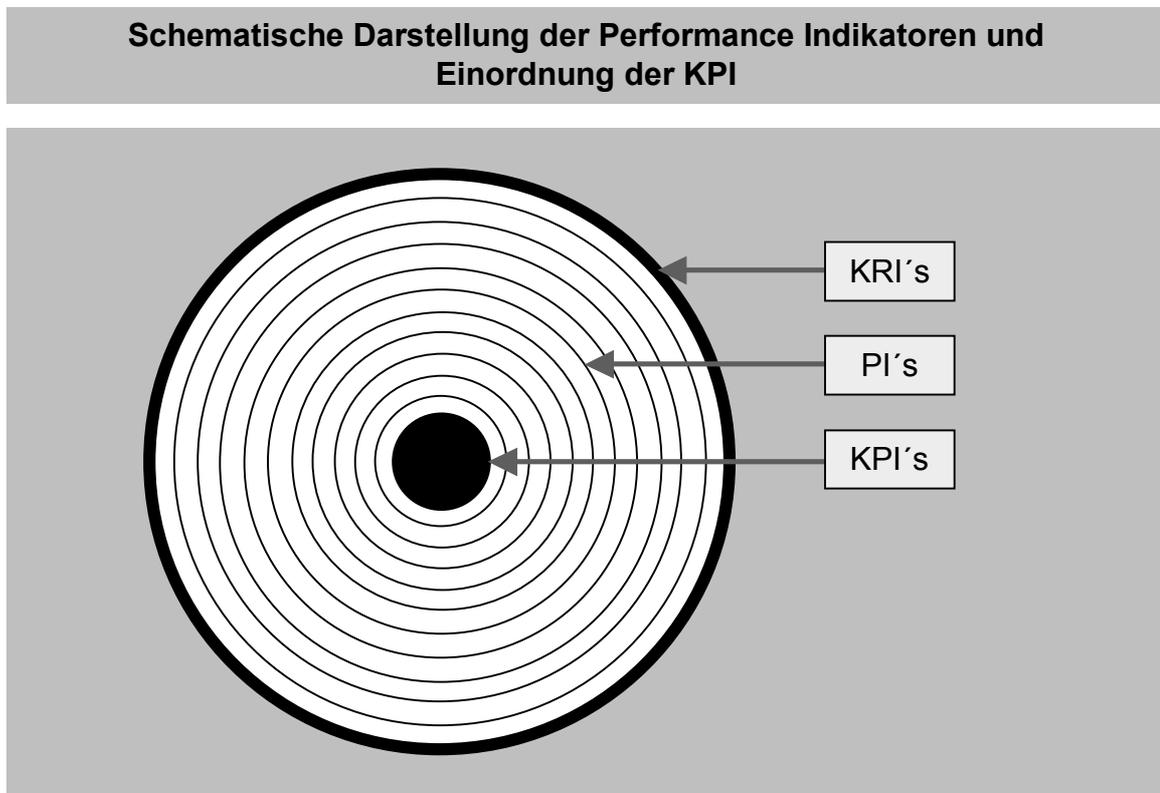


Abbildung 3: Einordnung der KPI's⁶²

2.3.3 Erstellung von KPI's

Die Geschichte der Key Performance Indikatoren und den dazugehörigen kritischen Erfolgsfaktoren (KEF's) begann in den sechziger Jahren, als D. Ronald Daniel von McKinsey and Company das Konzept der Erfolgsfaktoren entwickelte. Jedoch erst Ende der 80er Jahre, als Jack F. Rockart von der Sloan School of Management diese Idee verfeinerte und popularisierte, wurde diese Thematik berühmt.⁶³

Noch einmal zurück zur oben bereits gestellten Frage „Was sind KPI's?“.

PARMENTER definiert demnach: „KPI's repräsentieren eine Menge von Messgrößen, welche in ihren Schwerpunkten die organisatorische Leistung widerspiegeln, welche maßgeblich für den derzeitigen und zukünftigen Erfolg eines Unternehmens sind.“⁶⁴ KPI's sind weiterhin Performance- und Steuerungskennzahlen für die Geschäftsprozesse, wobei sie keine reine

⁶² Vgl. [Par 07, S. 2]

⁶³ Vgl. [Wal 08]

⁶⁴ Vgl. [Par 07, S. 3]

Performancekennzahl darstellen, sondern eher operative Steuerungskennzahlen verkörpern, die sich aus den in der Balanced Scorecard (BSC) definierten Zielen und Strategien ableiten.

Die BSC ist ein Managementinstrument, welches es dem Unternehmen ermöglicht, dessen Visionen und Strategien in ein geschlossenes Bündel von Leistungsmessungsfaktoren zu übertragen.⁶⁵ Dabei wird diese in 4 Perspektiven unterteilt, die finanzwirtschaftliche Perspektive, die Kundenperspektive, die interne Prozessperspektive und die Lern- und Entwicklungsperspektive. Die einzelnen Ziele und Strategien werden auf Grundlage der 4 Perspektiven eingeteilt. Durch die daraus entstehenden Ursache- Wirkungsbeziehungen werden Kennzahlen zur Leistungsmessung abgeleitet. Somit bildet die Balanced Scorecard die Basis für die Entwicklung von Leistungskennzahlen. Ohne die vorher definierten Strategien und Zielsetzungen, ist es nicht möglich, die für die KPI's notwendigen kritischen Erfolgsfaktoren zu analysieren. Aufgabe dieser Leistungskennzahlen ist es, bei auftretenden Abweichungen von den Sollvorgaben den Entscheidungsträger zu alarmieren. Auf Grund der Vielfältigkeit der Geschäftsprozesse, müssen auch nicht finanzielle Größen überwacht werden. Das führt dazu, dass KPI's einen finanziellen wie auch nicht finanziellen Hintergrund besitzen können. SCHENK betont in diesem Zusammenhang: „Als Frühwarnsystem sollte das Werkzeug in der Lage sein, rechtzeitig einen Trend sinkender Performance durch eine fortlaufende Überwachung der in den operativen Systemen ausgeführten Abläufe anzuzeigen“⁶⁶ Die SAP AG beschreibt KPI's als ein Messinstrument, „... mit dessen Hilfe sie den Wertschöpfungsprozess sowie den Erfolg bei der Optimierung der Geschäftsprozesse in ihrem Unternehmen messen und analysieren können.“⁶⁷ Es wird verdeutlicht, dass es unterschiedliche Definitionen des Begriffs Key Performance Indikatoren gibt, jedoch sind die Kernaussagen identisch, es sollen auf Grundlage der von der Unternehmensstrategie vorgegebenen Ziele die einzelnen Prozesse analysiert und optimiert werden.

Im Rahmen der Erarbeitung von Leistungskennzahlen sind im Allgemeinen 3 Schritte zu befolgen. Als erstes muss eine Unternehmensstrategie definiert werden, denn diese bildet die Grundlage für, auf das Unternehmen bezogene, Kennzahlen. Den zweiten Schritt bildet die Erkennung und Definition der kritischen Erfolgsfaktoren, denn nur auf dessen Grundlage können die KPI's ihre Aufgabe erfüllen. Ausschlaggebend in diesem Schritt ist die Identifizierung der Prozesse die durch die KEF's beeinflusst werden. Als kritischer Erfolgsfaktor kann irgendeine Eigenschaft der internen oder externen Umgebung einer Organisation, die

⁶⁵ Vgl. [Kap 97, S. 23]

⁶⁶ Vgl. [Sch 04, S. 588]

⁶⁷ [ebenda]

einen großen Einfluss auf das Erreichen der Ziele des Unternehmens hat, angesehen werden. Das bedeutet, dass die Analyse der Erfolgsfaktoren das wichtigste strategische Instrument in der Festlegung der Unternehmensstrategie darstellt. Im Analyseprozess ist es zunächst wichtig, die aktuellen und zukünftigen Erfolgsfaktoren des eigenen Unternehmens herauszufinden. Das können beispielsweise Qualität, Liefertreue und Automatisierung sein.

Anschließend werden diese mit den Ergebnissen des Marktführers verglichen, um die eigene Position ermitteln zu können. Daraus ergibt sich bei der Ermittlung der Erfolgsfaktoren die Hauptfrage: An welchen Hebeln muss gestellt werden, um den Wert des Unternehmens beeinflussen zu können?⁶⁸ Wird beispielsweise die Kernkompetenz *Effiziente Unternehmensorganisation* betrachtet, ergibt sich daraus der Erfolgsfaktor *kurze Bearbeitungszeit* und erfüllt somit die Kundenerwartung *kurzfristige Bedarfserfüllung*.

Ist der Analyseprozess des eigenen Unternehmens abgeschlossen, folgt der letzte Schritt, die Herausbildung der Leistungskennzahlen. Ein KPI entsteht, indem dem kritischen Erfolgsfaktor ein Schlüsselprozess oder eine Aktivität zugewiesen wird, welche die Zielerfüllung beeinflussen kann. Dieser Sachverhalt lässt sich am einfachsten an einem Beispiel darstellen. Wird beispielsweise der KEF *qualifiziertes und kompetentes kaufmännisches Personal* betrachtet und wird diesem der Schlüsselprozess *Qualifizierungs- und Weiterbildungsprogramm* zugewiesen, so ergibt sich u.a. der KPI *Eingabedauer eines Leasingvertrages*. Auf diese Art und Weise kann ein Unternehmen für so gut wie jeden Geschäftsprozess Leistungsmaßstäbe entwickeln, die Zielerfüllung messen und durch geeignete Maßnahmen verbessern.

2.3.4 Merkmalsausprägungen von KPI's

Um die Bezeichnung KPI zu erhalten, muss eine Kennzahl bestimmte Anforderungen erfüllen und Charaktereigenschaften mit sich bringen. Der folgende Abschnitt soll diese Charaktereigenschaften, Anforderungen und darüber hinaus die Funktionen der KPI's näher erläutern.

2.3.4.1 Charaktereigenschaften von KPI's

PARMENTER verweist in diesem Zusammenhang auf 7 spezifische Eigenschaften, die charakteristisch für einen Key Performance Indikator sind:

⁶⁸ Vgl. [Sch 04, S. 589]

1. KPI's sind nicht finanzielle Indikatoren. Bei dieser Charaktereigenschaft weicht PARMENTER von den Ansichten anderer Autoren ab, da diese Leistungskennzahlen sowohl nicht finanziell und finanziell sein können.

Ein finanzieller KPI ist beispielsweise der *Production Revenue* und als nicht finanzieller Vertreter soll die *Durchlaufzeit eines Leasingvertrages* als Beispiel angeführt werden.
2. Es erfolgt eine häufige Messung, z.B. täglich oder wöchentlich, damit die Aufgabe als Frühwarnindikator erfüllt werden kann.
3. KPI's werden durch die Geschäftsleitung festgesetzt und kontrolliert.
4. Es sollten alle Mitarbeiter eines Unternehmens das nötige Verständnis für die Ermittlung und die Einfluss nehmenden Faktoren besitzen, damit ein sachgerechtes Handeln erfolgen kann.
5. Die KPI's stellen bindende Verpflichtungen an jeden einzelnen Mitarbeiter dar, denn nur wenn entsprechend den Anforderungen gehandelt wird, können die Key Performance Indikatoren ihre Aufgabe erfüllen.
6. Von diesen Leistungskennzahlen gehen signifikante Auswirkungen auf den gesamten Unternehmensablauf aus, da diese aus den kritischen Erfolgsfaktoren gebildet werden und diese beeinflussen.
7. Von den KPI's gehen positive Auswirkungen auf den Geschäftsprozess aus, da diese alle anderen Leistungsmaßstäbe mit beeinflussen.⁶⁹

Es ist besonders wichtig, dass eine Messung in sehr kurzen Zeitintervallen erfolgt, z.B. täglich oder wöchentlich. Das begründet sich in der Anforderung, dass dieser Indikator die gegenwärtige und zukünftige Entwicklung der Leistung eines Unternehmens anzeigen soll. Aus diesem Grund wäre eine monatliche oder jährliche Messung unangebracht. Würde die Messung in solch großen Zeitabständen erfolgen, würde die Anforderung, Frühwarnindikator zu sein, nicht erfüllt.

2.3.4.2 Anforderungen an Key Performance Indikatoren

Um die Anforderungen an KPI's feststellen zu können, muss die Frage: Was „gute“ und „schlechte“ Indikatoren voneinander unterscheidet, beantwortet werden. Die folgenden An-

⁶⁹ Vgl. [Par 07, S. 4]

forderungspunkte sind Kriterien die ein KPI erfüllen sollte, damit er ein „guter“ KPI sein kann:⁷⁰

- *Zuverlässigkeit*; es muss eine Wechselbeziehung zum Zielparameter gegeben sein.
- *Verständlichkeit*; die Kennzahl muss eindeutig definiert sein.
- *Messbarkeit*; die Grunddaten zur Berechnung der Kennzahl müssen eindeutig ermittelbar sein.
- *Reproduzierbarkeit*; unter gleichen Bedingungen müssen die gleichen Zahlenwerte ermittelt werden können.
- *Einflussmöglichkeit*; der betreffende Mitarbeiter muss die Möglichkeit haben, die von der Messgröße erfassten Einflussfaktoren zu beeinflussen.
- *Wirtschaftlichkeit*; die Erhebung und Auswertung der notwendigen Daten muss mit einem vertretbaren Aufwand möglich sein.

In der Praxis ist jedoch festzustellen, dass die Anforderungen an KPI's je nach Branche und Unternehmen abweichen. Das basiert auf der Tatsache, dass jedes Unternehmen bzw. Branche ihre eigenen Anforderungen an das Reporting und somit an die verwendeten Leistungsmaßstäbe stellt.

2.3.4.3 Funktionen von Key Performance Indikatoren

Hauptaufgabe der KPI's ist es, die Unternehmensleitung bei ihren Aufgaben zu unterstützen und eine zuverlässige Messung der unternehmerischen Leistung zu ermöglichen. Zu den wesentlichen Funktionen zählen nach KRAUSE:⁷¹

- Das Erkennen von Risiken und Leistungspotentialen. Dies wird gewährleistet durch die zukunftsbezogene Ausrichtung der KPI's. Das beinhaltet die zukunftsorientierte Beantwortung grundlegender, auf die Unternehmensleistung bezogener, Fragen. Das können beispielsweise Fragen zur allgemeinen Lage des Unternehmens sein, z.B. „Sind die Annahmen, die unserer langfristigen Zielsetzung zu Grunde liegen, noch gültig?“
- Eine Verwendung von KPI's soll die Erkennung von Handlungsalternativen ermöglichen, die auf den Vergleich und der Bewertung komplexer Sachverhalte beruht.

⁷⁰ Vgl. [Kra 05, S. 27]

⁷¹ [ebenda]

- Es soll eine Konkretisierung der Ziele und Strategien erfolgen, wobei eine Festlegung des Weges in die Zukunft erfolgt, indem Antworten auf die Fragen „Woher kommen wir?“, „Wo stehen wir?“ und „Wo wollen wir uns in Zukunft befinden?“ gegeben werden.
- Die Beurteilung von Erfolg und Zielerreichung durch den Blick in die Vergangenheit.
- Die horizontale und vertikale Kommunikation von Zielen und Ergebnissen durch Konkretisierung und Verdichtung.
- Das Führen durch Motivation und Belohnung.

Kann ein ermittelter KPI eine der oben aufgeführten Funktionen nicht erfüllen, sollte noch einmal exakt analysiert werden, ob die richtigen Größen zur Ermittlung der Leistungskennzahl herangezogen wurden.

2.3.5 Nutzen und Einschränkungen von KPI's

Es ist unbestritten, dass ein Unternehmen über dessen wichtigsten Kennzahlen informiert sein muss, aber um die Geschäftsprozesse vollständig im Griff zu haben ist noch ein weiteres Werkzeug notwendig, die KPI's. Sie sind ein Werkzeug, welches bei Abweichungen vom Soll Alarm schlägt und somit die gesteckten Ziele überwacht, um den Unternehmen eine zeitnahe Reaktion auf Abweichungen zu ermöglichen. Der Hauptnutzen der KPI's besteht darin, den Entscheidungsträgern zuverlässig die Zielerreichung anzuzeigen und darüber hinaus auf einen Blick zu vermitteln, wie gut, wie schnell und wie teuer die Geschäftsprozesse tatsächlich ablaufen.

Genau wie die Aussagefähigkeit von Kennzahlen eingeschränkt ist, haben auch Key Performance Indikatoren ihre Grenzen. Die Ziele des Unternehmens, die durch die Balanced Scorecard vorgegeben werden, sind zwar nach WALTERS: „... gute Bedienstete, aber schlechte Meister...“⁷². Das bedeutet in diesem Zusammenhang, dass die vorhandenen KEF's und KPI's ständig überprüft und aktualisiert werden müssen, was einen hohen Zeitaufwand mit sich bringt. Das Hauptgewicht bei der Ermittlung der Leistungskennzahlen liegt auf der Messung der Einfluss nehmenden Faktoren, dabei kann es vorkommen, dass die schwieriger zu messenden Faktoren in Vergessenheit geraten und große, nicht eindeutige Einflussgrößen unterbewertet werden, was eine Ungenauigkeit in der Auswertung der Geschäftsprozesse mit sich bringt.

⁷² Vgl. [Wal 08]

Eine weitere Einschränkung besteht darin, dass es für die Unternehmen oft sehr schwierig ist, die genaue Anzahl und Arten der kritischen Erfolgsfaktoren richtig zu bestimmen. Daraus können Nachteile in der Frühwarnfunktion der KPI's entstehen und diese nur bedingt aussagefähig machen. Letztendlich bereitet den meisten Organisationen die reine Einführung bereits große Probleme, denn es erfordert viel Zeit und den nötigen Überblick über die gesamten Geschäftsprozesse, um die daraus resultierenden KPI's richtig zu ermitteln.

Um die Nutzenfrage von Performance Indikatoren abschließend zu klären, soll die Studie von LINGLE und SCHIEMANN herangezogen werden. Die Ergebnisse dieser Studie können bei der Suche nach Argumenten sehr aufschlussreich sein. Die beiden Wissenschaftler haben dabei in verschiedenen Untersuchungen überprüft, inwieweit messorientierte Unternehmen erfolgreicher sind, als die Unternehmen, die auf Performance Messung weniger Wert legen. Im Rahmen dieser Studie wurden 102 Unternehmen, mit einer Umsatzspanne von 27 Mio.\$ bis 50 Mrd.\$, untersucht und ca. 800 Manager befragt.⁷³ Die Ergebnisse, die den Nutzen von KPI verdeutlichen, sind in folgender Tabelle in absteigender Reihenfolge dargestellt.

⁷³ Vgl. [Sch 00, S. 13]

Nr.	Erfolgskriterium	Messorientierte Unternehmen	Nicht messorientierte Unternehmen
1	Erfolgsquote von Change-Management Projekten hoch oder sehr hoch	97%	55%
2	Klare Übereinstimmung der Führungskräfte hinsichtlich der Strategie	93%	37%
3	Während der letzten 3 Jahre als führend in der Branche eingestuft	74%	44%
4	Gute Zusammenarbeit der Führungskräfte	85%	38%
5	Finanziell im oberen Drittel der Branche	83%	52%
6	ROI über drei Jahre	80%	45%
7	Offener Informationsaustausch	71%	30%
8	Strategie wird erfolgreich im Unternehmen vermittelt	60%	8%
9	Mitarbeiter sind bereit auch Risiken einzugehen	52%	22%
10	Mitarbeiter überwachen Ihre Leistung selbst	42%	16%

Abbildung 4: Nutzen der Erhebung und Auswertung von KPI's⁷⁴

Die aufgeführten Daten verdeutlichen, dass messorientierte Unternehmen erheblich besser abschneiden, als die nicht Messorientierten. Besonders deutlich wird dies an den Ergebniskriterien 3, 5 und 6, den so genannten harten Kennzahlen. Dies sind rein rechnerisch ermittelte Zahlenwerte ohne subjektiven Einfluss und stellen den Nutzen somit rein objektiv dar.

2.4 Betriebswirtschaftliche Einordnung und Abgrenzung

Im folgenden Abschnitt erfolgt eine Einordnung der Key Performance Indikatoren in das Performance Measurement und eine Abgrenzung der Begriffe Kennzahl und Indikator. Weiterhin wird die Bedeutung der KPI's innerhalb des Controllings mit Hilfe von Business Intelligence Lösungen untersucht.

⁷⁴ Vgl. [Sch 00, S. 15]

2.4.1 Bedeutung innerhalb des Performance Measurement

Zu Beginn soll die Frage beantwortet werden, ob und worin sich Kennzahlen und KPI's unterscheiden und ob diese Begriffe synonym verwendet werden können. Dazu werden die Definitionen beider Begriffe nochmals gegenübergestellt. GLADEN definiert demnach:

Kennzahlen: „Diese sind Messgrößen, die willentlich stark verdichtet werden zu absoluten oder relativen Zahlen, um mit ihnen in einer konzentrierten Form über einen zahlenmäßig erfassbaren Sachverhalt berichten zu können.“⁷⁵

Indikatoren: „Sie sind im engeren Sinne keine über Verdichtung gewonnenen quantitativen Informationen. Sie sind Ersatzgrößen, deren Ausprägung oder Veränderung den Schluss auf die Ausprägung und Veränderung einer anderen als wichtig erachteten Größe zulassen“⁷⁶

Anhand der beiden Definitionen lässt sich feststellen, dass die Begriffe Kennzahlen und Indikatoren sich inhaltlich unterscheiden. Kennzahlen stellen Informationen aus qualitativen und quantitativen Sachverhalten dar und haben i.d.R. einen finanziellen Charakter. Es erfolgt eine starke Verdichtung der Informationen. Indikatoren, speziell Key Performance Indikatoren, hingegen sind nicht verdichtete Informationen die i.d.R. einen rein quantitativen Charakter haben, wobei diese finanziell und nicht finanziell sein können. Die Messung der Kennzahlen erfolgt in relativ großen Zeitabständen, z.B. quartalsweise oder jährlich und bilden die Vergangenheit ab. Key Performance Indikatoren hingegen werden in viel kürzeren Zeitabständen gemessen, z.B. wöchentlich und sollen somit Aufschluss über die gegenwärtige und zukünftige Entwicklung eines Unternehmens geben. Kennzahlen ergeben sich aus der Messung von deutlich messbaren Größen, wie zum Beispiel den Gewinn oder Umsatz eines Unternehmens. Leistungskennzahlen hingegen messen auch schwer quantifizierbare Größen, wozu eindeutig die Kundenzufriedenheit zählt. Des Weiteren haben KPI's eine Frühwarnfunktion, die bei Abweichungen von den Sollwerten alarmieren und somit kurzfristige Reaktionen ermöglichen.

Auf Grund der verschiedenen Merkmale und Funktionen die Kennzahlen und KPI's besitzen, ist im gegebenen Zusammenhang von einer synonymen Verwendung Abstand zu nehmen, da die KPI's mehr ein Werkzeug zur kurzfristigen Überwachung und Steuerung sind und Kennzahlen eher langfristig über die Lage und Entwicklung des Unternehmens Aufschluss geben.

Anschließend soll nun geklärt werden, welche Stellung die Key Performance Indikatoren innerhalb des Performance Measurements einnehmen. Der Begriff Performance Measurement

⁷⁵ Vgl. [Gla 05, S. 12]

⁷⁶ [ebenda, S. 14]

wurde aus dem Englischen abgeleitet und bedeutet „Leistung messen“. Es beschreibt ein Managementsystem, welches der innerbetrieblichen Leistungsmessung und Unternehmenssteuerung dienen soll. Auf Grundlage dieser Anforderungen, geht es von der Funktionalität über die Funktionen eines reinen Kennzahlensystems hinaus. Die Messung der Leistung erfolgt nicht ausschließlich mit reinen Leistungsgrößen, wie z.B. Umsatz oder Gewinn, sondern bezieht nichtfinanzielle Einflussgrößen, wie Kundenzufriedenheit oder Liefertreue mit ein.⁷⁷

Bereits an der Definition des Performance Measurement ist zu erkennen, dass die KPI's eindeutig Bestandteil dieses Managementsystems sind. Denn deren Hauptaufgabe besteht gerade darin, die unternehmerische Leistung anhand finanzieller und nicht finanzieller Einflussgrößen zu messen und somit die Unternehmung zu steuern.

In der am häufigsten verwendeten, betriebswirtschaftlichen Performance Steuerung erfolgt die Messung von oben nach unten (Top down) nach Ergebnissen. Die meisten Unternehmen verwenden häufig eine Spitzenkennzahl und brechen diese mit Hilfe von Deckungsbeitragsrechnungen auf die Geschäftsbereiche herunter. Das bedeutet, die Messung erfolgt von oben nach unten anhand der Ergebnisse der einzelnen Geschäftsbereiche.⁷⁸ Dabei besteht die Gefahr, dass je weiter diese Berechnung herunter gebrochen, sprich detailliert wird, desto geringer ist der Anteil der Prozesse die im Einzelnen gemessen werden. Genau an dieser Stelle im Performance Measurement greift die KPI Definition ein. Wie bereits erwähnt, müssen zur Erstellung als erstes die kritischen Erfolgsfaktoren identifiziert werden. Durch diese Einflussgrößen werden die Geschäftsprozesse im Detail untersucht und die relevanten Faktoren identifiziert.

Dieser Prozess ermöglicht es, genau diese Prozesse im Einzelnen zu messen. Im Gegensatz zur Leistungsmessung mit einer Spitzenkennzahl, wobei, wie oben bereits erwähnt, bei zunehmender Detaillierung die Prozesse im Einzelnen nicht mehr gemessen werden können. In diesem Zusammenhang betont SCHENK: „die Festlegung der kritischen Erfolgsfaktoren (KEF's) über die Prozesse bis zu den KPI's ist letztlich eine zweite Dimension des Performance Measurement“⁷⁹ Aber auch in diesem Kontext darf eine Verknüpfung zur BSC nicht vernachlässigt werden, denn dadurch entsteht eine Verbindung der KPI's mit der Vision und der Strategie des Unternehmens. Wird diese Verknüpfung unbeachtet gelassen, kann es zu einer falschen Definition der KEF's und somit zu einer unrealistischen Leistungsmessung kommen.

⁷⁷ Vgl. [Sch 00, S. 7]

⁷⁸ Vgl. [Sch 04, S. 588]

⁷⁹ [ebenda]

2.4.2 Bedeutung von Business Intelligence

Im Hinblick auf das Controlling und der Unterstützung des Managements bei den Führungsaufgaben, haben Business Intelligence Lösungen (BI) in den letzten Jahren enorm an Wichtigkeit gewonnen. Diese Entwicklung wird durch aktuelle Marktstudien der Metagroup bestätigt. Demnach liegt die Wachstumsrate des Einsatzes von BI Lösungen in Deutschland durchschnittlich bei 16% pro Jahr.⁸⁰

BI bezeichnet nach MEYER: „einen unternehmensspezifischen Gesamtansatz der Neukonzeption analytischer Instrumente und Systeme zur Transformation von unternehmensspezifischen und gesamtwirtschaftlichen Daten in entscheidungsrelevante Informationen.“⁸¹ Somit stellt BI einen Sammelbegriff dar, der diejenigen Systeme zusammenfasst, die auf der Grundlage von internen und externen Daten die Geschäftsleitung in ihrer Planungs-, Steuerungs- und Koordinationsaufgabe unterstützen können.⁸² Durch den gezielten Einsatz von BI erreichen die Unternehmen eine höhere Strukturiertheit in den betrieblichen Abläufen. Auf dieser Grundlage kommt es zu einer neuen Arbeitsteilung zwischen den Abteilungen Controlling, Fachabteilung und IT.⁸³

In den vorangegangenen Abschnitten wurde bereits eingehend erläutert, dass Kennzahlen ein wesentlicher Bestandteil von Berichten sind. Da einzelne Kennzahlen allein jedoch nicht ausreichend aussagekräftig sind, werden diese in Kennzahlensystemen zusammengefasst. Andererseits ist die Konstruktion und Pflege eines Kennzahlensystems oft recht aufwendig. Das begründet sich in der Tatsache, dass eine sehr hohe Anzahl von Kennzahlen benötigt wird, die aus verschiedenen Unternehmensbereichen abgefragt werden müssen. Aus diesem Grund ist eine Anwendung von Kennzahlensystemen meist nur sinnvoll, wenn deren Erfassung und Visualisierung automatisiert erfolgen kann.⁸⁴ Eine automatische Erfassung kann beispielsweise mit sogenannten Kennzahlen-Cockpits erreicht werden. Diese enthalten zusätzlich eine Kontrollfunktion (Dashboards), die in klaren Übersichtsanzeigen einen kompletten Überblick über die Leistungsfähigkeit des Unternehmens verschaffen sollen. Kennzahlen-Cockpits und Dashboards sind in den meisten Fällen in der BI Software integriert und lassen sich individuell auf die Anforderungen des betreffenden Unternehmens einstellen. Auf Grund der Möglichkeiten, automatisch die relevanten Daten aus allen Unternehmensbereichen für die Berichtserstattung abzufragen und in übersichtlichen Grafiken darzustellen, werden die Control-

⁸⁰ Vgl. [Seu 07, S. 18]

⁸¹ Vgl. [Mey 09, Folie 6]

⁸² Vgl. [Kem 04, S. 3]

⁸³ Vgl. [Seu 07, S. 18]

⁸⁴ Vgl. [Man 08]

lingtätigkeiten maßgeblich erleichtert. Zusätzlich werden durch zeitliche Einsparungen freie Kapazitäten für andere Aufgaben geschaffen.

Nicht nur die Erstellung und Kontrolle von herkömmlichen Kennzahlensystemen wird durch den Einsatz von BI erleichtert, auch die Darstellung und Auswertung von Balanced Scorecards und KPI's wird erheblich vereinfacht. Zur Analyse und Darstellung von KPI's werden vorrangig Scorecards eingesetzt, die eine tiefere Einsicht in die geschäftliche Performance bieten. Durch eine schnellere und einfachere Auswertung von Performance Kennzahlen erfahren die betreffenden Mitarbeiter eine enorme Erleichterung, da gerade zeitkritische Kennzahlen, beispielsweise Lieferperformance, einfacher und zuverlässiger überwacht werden können.⁸⁵ Da KPI's eine sogenannte Frühwarnfunktion im Unternehmen erfüllen sollen, ist es von besonderer Bedeutung, dass diese ständig überwacht und ausgewertet werden. Durch den Einsatz von BI kann dies besser realisiert werden, da BI Lösungen Alarmfunktionen besitzen und somit auf Probleme aufmerksam machen können.

Auf Grund dieser Anwendungsfreundlichkeit von BI Software können die anfallenden Reportingtätigkeiten schneller und detaillierter durchgeführt werden. Diese Vorteile haben, wie Eingangs erwähnt, zu einer hohen Akzeptanz von BI im Controllingbereich geführt. Aber auch andere Unternehmensbereiche nutzen mehr und mehr die Möglichkeiten dieser Software um die Arbeitsabläufe zu vereinfachen und zu beschleunigen. Eine repräsentative Studie die in Zusammenarbeit der TDWI-Deutschland, der Unternehmensberatung Horváth & Partners sowie dem Förderkreis Betriebswirtschaft an der Universität Stuttgart durchgeführt wurde, bestätigt, dass 94% der befragten Unternehmen BI Anwendungen für die Berichterstellung im Einsatz haben, wobei auch die Zufriedenheit dieser Unternehmen mit den eingesetzten Anwendungen sehr positiv ausgefallen ist.⁸⁶ Nicht nur Großkonzerne bauen demnach auf BI, sondern auch immer mehr Unternehmen aus dem Mittelstand haben die Vorteile erkannt und nutzen diese für ihr Unternehmen.

⁸⁵ [ebenda]

⁸⁶ Vgl. [Kem 08, S. 29]

3 Leasinggesellschaften und Key Performance Indikatoren

3.1 Leasing und Leasinggesellschaften

3.1.1 Das Leasing

Der Begriff Leasing wurde von dem englischen Wort *to lease* = *mieten* abgeleitet und in den 60er Jahren auch in der Bundesrepublik Deutschland für besondere Mietgeschäfte im Investitionsgüterbereich eingesetzt.⁸⁷

Leasing wird in der Literatur als eine: „... miet- oder pachtrechtliche Überlassung von Wirtschaftsgütern durch die Produzenten oder durch besondere Leasinggesellschaften gegen periodische Zahlung von Leasingraten,“⁸⁸ beschrieben. Rein rechtlich gesehen kann der Leasingvertrag nicht eindeutig eingeordnet werden. Er kann u.a. Bestandteile aus Miet-, Pacht- oder Geschäftsbesorgungsverträgen enthalten. Da es nunmehr keine gesetzlichen Regelungen für Leasingverträge gibt, ist sein Hauptmerkmal die entgeltliche Überlassung von beweglichen oder unbeweglichen Wirtschaftsgütern für eine festgelegte Zeit.

In der Theorie haben sich viele Formen des Leasings entwickelt, die zwar in der Literatur einschlägige Merkmale zugewiesen bekommen haben, aber in der Praxis ist eine eindeutige Differenzierung nur schwer möglich. Anhand der folgenden 5 Kriterien nach DÄUMLER, sollen die wesentlichen Formen des Leasings eingeordnet werden:⁸⁹

- Person des Vermieters
- Verpflichtungscharakter des Vertrages
- Objektzahl
- Objektart
- Zahlungshöhe während der Grundmietzeit

Die folgende Abbildung veranschaulicht die Zuordnung der einzelnen Leasingformen zu den oben genannten Kriterien und soll einen Überblick verschaffen.

⁸⁷ Vgl. [Fei 90, S. 11]

⁸⁸ Vgl. [Däu 02, S. 271]

⁸⁹ [ebenda, S. 272]

Einordnung der Leasingformen an Hand bestimmter Kriterien

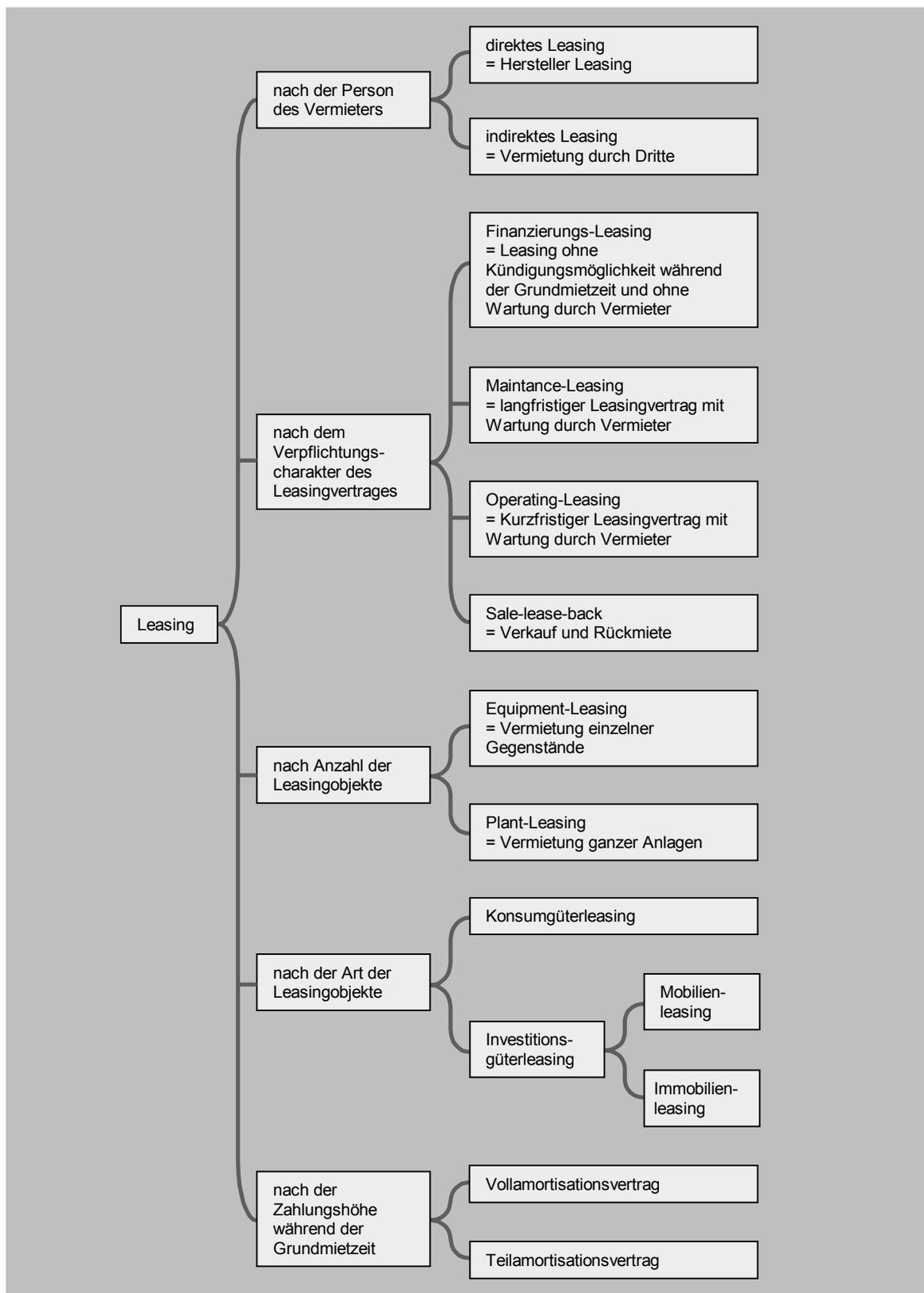


Abbildung 5: Differenzierung der Leasingformen⁹⁰

⁹⁰ Vgl. [Däu 02, S. 273]

3.1.2 Leasingformen im Vergleich

Die einzelnen Formen des Leasings besitzen in der Theorie genau definierte Merkmale und werden eindeutig voneinander abgegrenzt. In der Praxis hingegen, ist es oftmals schwierig diese Formen genau voneinander zu unterscheiden, denn jedes Vermietungsgeschäft beinhaltet eine Finanzierungskomponente. Zusätzlich zur Finanzierungskomponente ist in vielen Leasinggeschäften eine Dienstleistungskomponente enthalten, was eine Unterscheidung der Leasingformen ebenfalls erschert.⁹¹ Im Folgenden werden die relevanten Leasingformen mit ihren, in der Theorie definierten, Merkmalen näher untersucht.

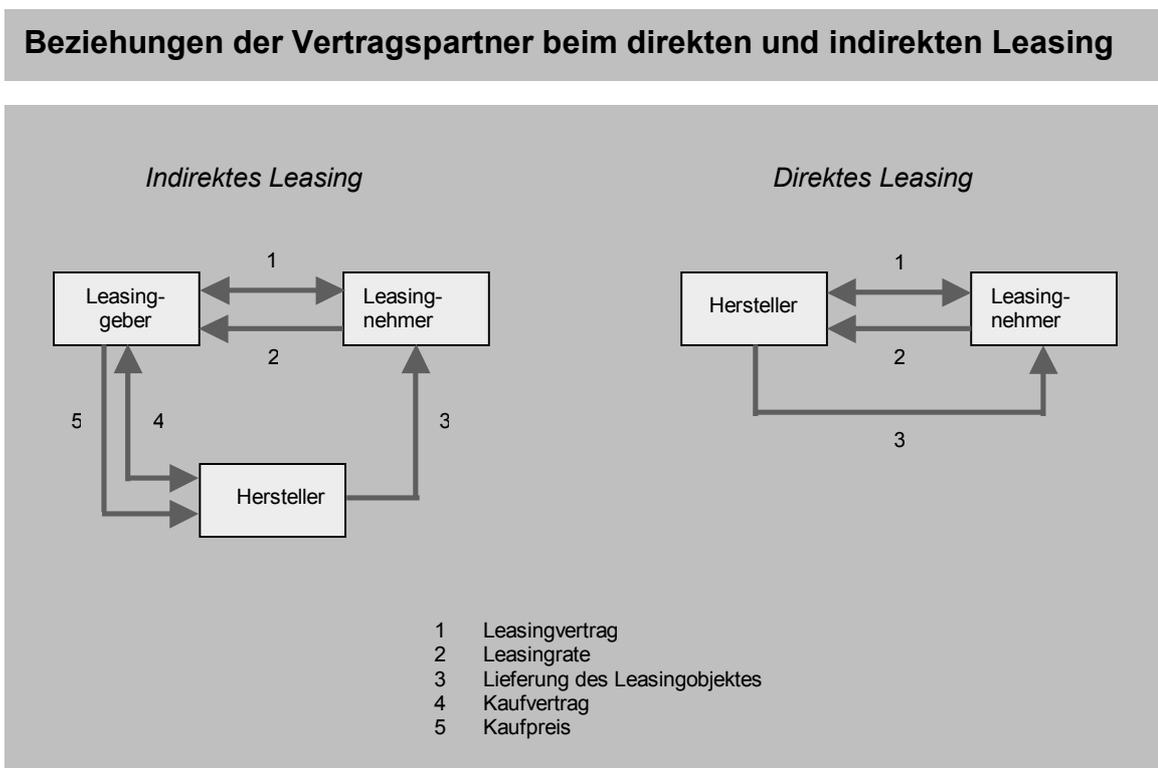


Abbildung 6: Vergleich direktes - indirektes Leasing

Eine häufige Unterscheidung wird mit den Begriffen *direktes Leasing* und *indirektes Leasing* vorgenommen. Geht man davon aus, dass der Hersteller des Leasinggutes gleichzeitig der Leasinggeber ist, dann spricht man von einem *direkten Leasing*, welches auch als *Herstellerleasing* bezeichnet wird. Erfolgt hingegen die Vermietung des Leasingobjektes mit Hilfe eines so genannten *Zwischenhändlers*, der die Rolle des Leasinggebers einnimmt, dann spricht man von einem *indirekten Leasing*. Schon bei diesen beiden, relativ eindeutigen Leasingformen, kann in der Praxis eine Vermischung vorkommen. Schaltet der Händler eine selbstständige Leasinggesellschaft ein, die kapitalmäßig oder konzernmäßig mit dem Herstellerunternehmen

⁹¹ Vgl. [Fei 90, S. 16]

verbunden ist, liegt zwar eine für *indirektes* Leasing typische Konstellation vor, jedoch wird das Leasing als Absatzförderung eingesetzt und bleibt somit ein *direktes* Leasing.⁹² Dieses Beispiel dient der Veranschaulichung auftretender Vermischungen.

Direktes und indirektes Leasing können sowohl im *Finanzierungsleasing*, wie auch im *Operating-Leasing* Bereich vorkommen. Bei den Formen *Finanzierungsleasing* und *Operating-Leasing* kommt es dagegen selten zu Vermischungen, da das *Operating-Leasing* den Gegensatz zum *Finanzierungsleasing* bildet. Hauptmerkmale des *Finanzierungsleasings* sind die fehlende Kündigungsmöglichkeit während der Grundmietzeit und eine eher langfristige Vertragslaufzeit. Des Weiteren trägt der Leasingnehmer das volle Ausfallrisiko und ist selbst für die Wartung und Instandhaltung des Leasingobjektes verantwortlich. Liegt die Verantwortung dagegen bei dem Leasinggeber und trägt dieser auch das Ausfallrisiko, so spricht man von *Operating-Leasing*. Einen weiteren Vorteil des *Operating-Leasing* stellt die Kündbarkeit des Leasingverhältnisses dar, so kann der Leasingnehmer jeder Zeit den Leasingvertrag kündigen, es besteht also auch während der Grundmietzeit kein Kündigungsverbot. Auf Grund der eindeutigen Zuordnung der Verpflichtungen, können diese beiden Formen des Leasings auch in der Praxis besser voneinander unterschieden werden. Jedoch ist die Literatur auch in diesem Zusammenhang strittig, so bezeichnet FEINEN die Abgrenzung dieser Formen als: „nicht zweckmäßig“⁹³, da jedes Leasingverhältnis eine Finanzierungs- und Dienstleistungskomponente enthält.

Im Rahmen des Finanzierungsleasings lassen sich zusätzlich *Vollamortisations-* und *Teilamortisationsverträge* unterscheiden. Im Rahmen der *Vollamortisationsverträge*, soll durch die Grundmietzeit das Leasinggut beim Leasinggeber vollständig refinanziert werden, dem Leasingnehmer stehen in diesem Falle bestimmte Optionen im Rahmen des *Vollamortisationsvertrages* zur Verfügung. So kann dieser z.B. eine Kaufoption oder eine Mietverlängerungsoption in Anspruch nehmen. Durch die vollständige Refinanzierung des Leasinggutes ist jedoch die Kaufbereitschaft des Leasingnehmers nach Ablauf des Leasingvertrages sehr gering, da dieser das Wirtschaftsgut mit seinen Leasingraten bereits vollständig bezahlt hat. Im Falle eines *Teilamortisationsvertrages* ist nicht die vollständige Refinanzierung beim Leasinggeber vorgesehen. Auch der *Teilamortisationsvertrag* bietet dem Leasingnehmer verschiedene Optionen zur Vertragsgestaltung, z.B. besteht ein Kündigungsrecht für den Lea-

⁹² Vgl. [Wes 92, S. 2]

⁹³ Vgl. [Fei 90, S. 16]

singnehmer oder die Option auf einen fixen Restwert.⁹⁴ In diesem Zusammenhang hat das Bundesministerium für Finanzen entsprechende Leasingerlasse veröffentlicht.

Bei den sogenannten *Sale and Lease Back* Verträgen, wird das Leasingobjekt vom Eigentümer an eine Leasinggesellschaft verkauft und im weiteren Verlauf zurück gemietet, so dass der bisherige Eigentümer nun zum Leasingnehmer wird. Diese Vertragsform kommt sehr häufig im Mobilien- und Immobilienleasing vor. Ein beachtlicher Unterschied zu herkömmlichen Leasingverträgen besteht dabei in der Eigentumsfrage. Beim *Sale and Lease Back* ist der Leasingnehmer für kurze Zeit selbst Eigentümer des späteren Leasingobjektes, wobei bei einem normalen Leasingvertrag der Leasinggeber i.d.R. das Leasingobjekt vom Hersteller erwirbt und an den Leasingnehmer weiter vermietet.⁹⁵ Die Vertragsform *Sale and Lease Back* kann in den Bereich des Finanzierungsleasings eingeordnet werden, da der Leasinggeber durch den Erwerb des Leasingobjektes dem Leasingnehmer und früheren Eigentümer damit seine Investition finanziert.⁹⁶

Nimmt man eine Differenzierung der Leasingverträge nach der Art der Leasingobjekte vor, so können *Mobilien- und Immobilienleasing* voneinander unterschieden werden. Der Hauptunterschied dieser beiden Leasingformen liegt darin, dass sich die Leasingobjekte nach beweglichen und unbeweglichen Wirtschaftsgütern unterscheiden, wobei das Mobilienleasing die Vermietung von beweglichen Wirtschaftsgüter, z.B. KfZ, und das Immobilienleasing die Vermietung von unbeweglichen Wirtschaftsgütern, wie z.B. Grundstücke und Gebäude, beinhaltet.

Die Formen *Cross Border Leasing* und *Spezialleasing* sollen zur Vervollständigung ebenfalls kurz erwähnt werden, wobei diese Vertragsformen in der Praxis für gewöhnlich eher selten auftreten. *Cross Border Leasing*, auch als grenzüberschreitendes Leasing bezeichnet, sind die Leasinggeschäfte, bei denen der Leasinggeber und der Leasingnehmer in unterschiedlichen Ländern ansässig sind. Unter dem Begriff *Spezialleasing*, werden die Leasinggeschäfte zusammengefasst, in denen das Leasingobjekt speziell auf die Bedürfnisse des Leasingnehmers zugeschnitten ist und kaum bzw. gar nicht, nach Ablauf des Leasingvertrages, an ein anderes Unternehmen weiter vermietet werden kann.⁹⁷

⁹⁴ Vgl. [Däu 02, S. 279, 281]

⁹⁵ Vgl. [Wes 92, S. 11]

⁹⁶ [ebenda]

⁹⁷ Vgl. [Fei 90, S. 17]

3.2 Berichtswesen in Leasingunternehmen

Die Entwicklung und Implementierung von Controllinginstrumentarien befindet sich in den verschiedenen Branchen in einem sehr unterschiedlichen Stadium.⁹⁸ Die Leasingbranche zählt unbestritten zu den Geschäftszweigen, in denen es noch in den nächsten Jahren ein hohes Entwicklungspotential geben wird.

Werden die Controllingtätigkeiten der Unternehmen der Leasingbranche betrachtet, lässt sich unschwer feststellen, dass zwischen den Unternehmen große Unterschiede bestehen und sogar die Ermittlung der Kennzahlen nicht unbedingt standardisiert ist. Auf Grundlage dieser Heterogenität betont ALBRECHT: „... ist es kaum verwunderlich, dass einheitliche Lösungen für die Konzeption leasingspezifischer Controllingsysteme nicht existieren können.“⁹⁹ Aus diesem Grund ist es zwingend erforderlich, dass die Einflussgrößen, bei der Gestaltung eines Controllingsystems genau analysiert werden.

In diesem Abschnitt sollen die allgemeinen Rahmenbedingungen des Controllings eines Leasingunternehmens vorgestellt werden, wobei die Besonderheiten der einzelnen Leasingunternehmen unberücksichtigt bleiben und vielmehr die Besonderheiten gegenüber Unternehmen anderer Branchen in den Vordergrund gestellt werden sollen.

3.2.1 Anforderungen an das Controlling

Je nach dem in welchem Geschäftsfeld ein Unternehmen tätig ist, unterscheiden sich die Anforderungen an das Berichtswesen. Einerseits werden die Richtlinien für das Controlling von der Gesetzgebung vorgegeben, andererseits spielen auch unternehmensspezifische, interne Anforderungen eine große Rolle. Speziell bei Leasingunternehmen, die sowohl im Finanzierungs- als auch im Dienstleistungsbereich tätig sind, unterscheiden sich die Controllingmaßnahmen oft erheblich von denen produzierender Unternehmen.

Werden die Dimensionen der Steuerung von Leasinggesellschaften betrachtet, so lässt sich grundsätzlich feststellen, dass sich Leasinggesellschaften in wesentlichen Merkmalen von anderen Unternehmen der Finanzdienstleistungsbranche unterscheiden. RÖSCH verweist in diesem Zusammenhang auf folgende Unterscheidungskriterien:¹⁰⁰

⁹⁸ Vgl. [Ada 91, S. 237]

⁹⁹ Vgl. [Alb 08, S. 3]

¹⁰⁰ Vgl. [Rös 05, S. 33]

- *Investitionszweck*: Leasinggesellschaften übernehmen den Investitionsprozess für die Leasingnehmer, d.h. die Anschaffung von Investitionsgütern, die ihren Nutzen aber nicht für die Leasinggesellschaft erbringen sondern für den Leasingnehmer,
- *Zahlungsstromcharakteristik*: das investierte Kapital fließt in Form der Leasingraten, die im Leasingvertrag festgelegt sind, an den eigentlichen Investor (den Leasinggeber) zurück. Die Höhe des Kapitalrückflusses wird dabei durch die Vertragsform bestimmt.
- *Entscheidungsdeterminanten*: im Leasinggeschäft bilden Investitions- und Finanzierungsentscheidungen eine Einheit, wobei diese von der Bonität der Leasingnehmer und den Verwertungsmöglichkeiten der Investitionsalternativen abhängen.

Werden die Entwicklungen der Branche in Deutschland seit der Gründung des ersten Leasingunternehmens 1962 betrachtet, so erkennt man, dass diese über fast drei Jahrzehnte durch ein konstantes Marktwachstum gekennzeichnet war. Auf Grund dieser Gegebenheit, schien lange Zeit die Entwicklung verschiedener Steuerungsinstrumente für die Leasingunternehmen nicht erforderlich zu sein.¹⁰¹ Durch die Entwicklung der allgemeinen wirtschaftlichen Lage in den letzten Jahren sind auch die Risiken der Leasingbranche deutlich gestiegen. Diese Entwicklung äußert sich letztendlich in einem zunehmenden Ertragsdruck auf die Leasingunternehmen, der sich durch sinkende Margen und einem erhöhten Kostendruck zum Ausdruck bringt. Diese Gegebenheit zwingt die Leasingunternehmen mehr und mehr dazu, markt- und ertragsorientierte Steuerungskonzepte einzusetzen. Diese Controllinginstrumente werden zunehmend zu einem kritischen Erfolgsfaktor im Wettbewerb der Leasingunternehmen.

3.2.1.1 Controlling als zielorientiertes Steuerungskonzept

Controlling, abgeleitet von dem englischen Verb „to controll“ beschreibt die Maßnahmen zur Steuerung eines Unternehmens. Somit bezieht sich das Controlling nicht nur auf die Kontrolle der betrieblichen Abläufe, sondern vielmehr auf die Steuerung des gesamten Unternehmens und nimmt somit eine Managementfunktion ein. ALBRECHT betont hierzu: „Als solches zielt Controlling darauf ab, sämtliche im Rahmen der Geschäftstätigkeit eines Unternehmens anfallenden Entscheidungs- und Verrichtungshandlungen (1.) untereinander und im Hinblick auf die Unternehmensziele zu koordinieren, sowie (2.) auf die Umfeldbedingungen der Geschäftstätigkeit eines Unternehmens abzustimmen.“¹⁰²

¹⁰¹ Vgl. [Alb 08, S. 1]

¹⁰² [ebenda, S. 3]

Durch die Verschiedenheit der einzelnen Leasingunternehmen, lassen sich die Bestimmungsgrößen eines Controllingystems für Leasinggesellschaften nur durch die genaue Analyse des betreffenden Unternehmens festsetzen. Wird die Branche global betrachtet, so lassen sich jedoch generelle Rahmenbedingungen, die allgemeingültig sind, angeben. Diese Bezugspunkte können somit als Orientierungshilfe bei der Gestaltung eines individuellen Controllingkonzeptes dienen. Dazu zählen die *Marktrahmenbedingungen*, die *strategische Grundausrichtung*, die *geltenden Rechnungslegungsvorschriften*, die *Unternehmensgröße* und vor allem der *Geschäftsgegenstand* der Leasinggesellschaft, wie die folgende Abbildung verdeutlicht.

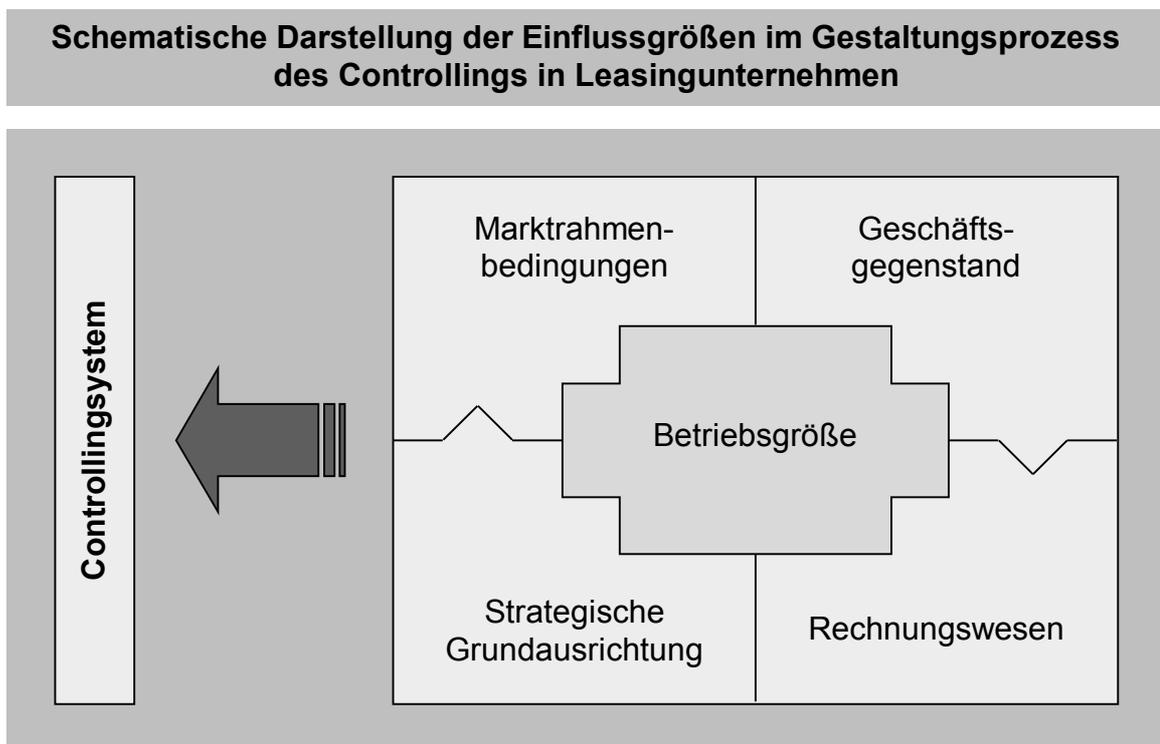


Abbildung 7: Gestaltungsbedingungen eines Controllingystems in der Leasingbranche¹⁰³

In der Konzeption eines geeigneten Controllingystems spielt der Geschäftsgegenstand der Leasinggesellschaft eine bedeutende Rolle, denn je nach Art der Leistungsbereitstellung, z.B. Mobilien- oder Immobilienleasing, gelten verschiedene gesetzliche Rahmenbedingungen. Diese Anforderungen haben somit den größten Einfluss auf die Controllingtätigkeiten des jeweiligen Unternehmens.

Die Ziel- und Führungsgrößen des Controllings werden vorrangig durch die *strategische Grundausrichtung* einer Leasinggesellschaft beeinflusst. Geht man von einem herstellerverbundenen Unternehmen aus, so muss das Leasingunternehmen in erster Linie den absatzpoli-

¹⁰³ Vgl. [Alb 08, S. 4]

tischen Erwartungen der Gesellschafter gerecht werden, wobei eine institutionelle Gesellschaft hingegen den Unternehmenserfolg an sich als wichtigste Steuergröße für das eigene Unternehmen betrachtet. Anhand dieser beiden Beispiele verdeutlicht sich explizit, wie ausschlaggebend die strategische Grundausrichtung bei der Gestaltung eines Controllingystems ist. Diese Tatsache ist ein Grund für die Vielfältigkeit der Controllingkonzepte in den einzelnen Leasinggesellschaften.

Wird in diesem Zusammenhang das *Rechnungswesen* als Informationsquelle für das Controlling untersucht, wird man in der Leasingbranche erneut auf einige Besonderheiten stoßen. Die in den meisten Unternehmen so zuverlässige Informationsquelle Rechnungswesen, kann gerade im Leasingbereich unpraktisch sein, da dieses nur unzureichende Steuerungsinformationen liefert. Diese Probleme begründen sich auf den Besonderheiten des Leasinggeschäfts, da es beispielsweise vorkommen kann, dass die einzelnen Leasinggeschäfte kurzfristig betrachtet gegensätzliche Erfolgswirkungen zeigen. Aus diesem Grund ist es unabdingbar, ein Controllingssystem konsequent zahlungsstrom- und zukunftsorientiert zu gestalten. Auf Grund dieser Besonderheit bedarf es im Leasinggeschäft zusätzlicher Rechnungsinstrumente zu einer erfolgsversprechenden Steuerung der Gesellschaft.

Die *Unternehmensgröße* einer Leasinggesellschaft hat ebenfalls einen beachtlichen Einfluss auf die Konzipierung eines geeigneten Controllingystems. Denn für ein ganzheitliches Steuerungskonzept sind nicht nur die Marktrahmenbedingungen oder die externen Rechnungslegungsvorschriften von großer Bedeutung, ganz im Gegenteil, einen eben so großen Einfluss haben auch die regionale und geografische Lage, sowie die zielgruppenbezogenen Unterschiedlichkeiten. Denn umso größer das betroffene Unternehmen ist, desto größer ist auch der Informations- und Koordinationsbedarf und stellt somit wieder ganz andere Anforderung an das Controlling als ein „kleines“ Unternehmen. Dem zu Folge muss das Planungs- und Kontrollsystem in enger Anlehnung an die Organisationsstruktur erfolgen.¹⁰⁴

Zieht man die aufgeführten Besonderheiten in Betracht, ist es nunmehr kaum verwunderlich, dass es kein einheitliches Controllingkonzept für Leasinggesellschaften geben kann, was wiederum die Vergleichbarkeit der Leasingunternehmen untereinander beeinträchtigt.

¹⁰⁴ Vgl. [Alb 08, S. 7]

3.2.1.2 Funktionen des Leasingcontrollings als Grundlage des Controllingkonzeptes

RÖSCH betont in diesem Zusammenhang: „Ein Controllingkonzept sollte einer Leasinggesellschaft ein flexibles Handeln im Markt ermöglichen.“¹⁰⁵ Grundlage für diese geforderte Handlungsbereitschaft bildet die Koordinationsfunktion des Controllings, aus der sich weitere Funktionen ableiten lassen:

- *Anpassungs- und Innovationsfunktion*: zentraler Inhalt dieser Funktion ist die Koordination der Umweltaktivitäten mit der Umwelt.
- *Zielausrichtungsfunktion*: Ausrichtung der Controllingaktivitäten auf die Unternehmensziele;
- *Service- oder Unterstützungsfunktion*: beinhaltet die Koordination von Instrumentenauswahl und Informationsversorgung¹⁰⁶

Die Konzeption eines funktionierenden Controllingsystems stützt sich im Allgemeinen auf diese drei Grundfunktionen, da die Schnelllebigkeit der Märkte, die Konzentration auf die Unternehmensziele und die Informationsversorgung dabei im Mittelpunkt stehen. Die Steuerung eines Unternehmens kann nur dann erfolgreich sein, wenn die Entscheidungsträger mit den notwendigen Informationen versorgt werden und diese, die sich ständig verändernde Unternehmensumwelt, berücksichtigen. Das ist eine zwingende Voraussetzung, um schnellstmöglich auf Unstimmigkeiten reagieren zu können. Nur so kann ein zuverlässiges Controllingkonzept funktionieren und bildet somit den Grundstein für alle weiteren Ausprägungen des strategischen und operativen Controllings einer Leasinggesellschaft.

3.2.1.3 Strategisches und operatives Controlling von Leasinggesellschaften

Die Einteilung des Controllings in ein strategisches und operatives Subsystem basiert auf dem Grundgedanken, dass für die Erfolgserzielung ein Erfolgspotential gegeben sein muss.¹⁰⁷ Dabei zielt der operative Teil auf die Realisierung des Erfolgspotentials eines Unternehmens ab, d.h. dass eine Veränderung im alltäglichen Geschäftsablauf stattfindet. Das geschieht zum Beispiel durch ein entscheidungsorientiertes Rechnungswesen oder Kontrollrechnungen. Der strategische Teil hingegen zielt darauf ab, die Leistung des Unternehmens zukünftig bereit zu stellen und zu sichern. Das beinhaltet beispielsweise die Wahl des richtigen Absatzmarktes und die Bestimmung der Zielgruppen. Ein weiteres, signifikantes Differenzierungsmerkmal

¹⁰⁵ Vgl. [Rös 05, S. 31]

¹⁰⁶ [ebenda, S. 32]

¹⁰⁷ Vgl. [Alb 08, S. 9]

zwischen strategischen und operativen Controlling ist der Zeitbezug, wobei strategisches Controlling eher langfristig und das operative Controlling mehr kurzfristig ausgerichtet ist.

Das strategische Controlling, welches nach TEIA: „die langfristige Existenzsicherung der Unternehmung auf immer enger werdenden Märkten erfordert, alle wirtschaftlich sinnvollen Erfolgspotentiale rechtzeitig zu erkennen und seinen Blick aus der Unternehmung heraus auf die Umwelt zu lenken.“¹⁰⁸ Die langfristige Sicherung der Existenz beinhaltet natürlich das Erkennen von zukünftigen Chancen und Risiken, bzw. Erfolgspotentialen, die interner und externer Natur sein können. Kernstück dabei ist die strategische Planung, deren Umsetzung in die operative Planung, sowie die Kontrolle der umgesetzten Vorhaben. Dabei leistet die strategische Planung einen starken Beitrag zur Bildung einer zukünftigen Unternehmenspolitik.

Global betrachtet, sind die Grundlagen des strategischen Controllings branchenübergreifend identisch. Werden die Unternehmen jedoch detaillierter betrachtet, so lassen sich sehr wohl Unterschiede feststellen. Hauptbestandteile des strategischen Controllings in Leasinggesellschaften sind die *Marktauswahlentscheidungen* und die *Entwicklung umfeldgerechter Wettbewerbsstrategien*. In diesem Zusammenhang bilden sich zwei zentrale Aufgabenkomplexe im Leasingbereich heraus:

1. Entwicklung von Strategien, die auf das externe Erfolgspotential abzielen und die zukünftigen Chancen- und Risikopotentiale berücksichtigen.
2. Entwicklung von Strategien, die auf das interne Erfolgspotential abzielen und dessen Schwerpunkt darin liegt, die Leasinggesellschaft in den fokussierten Teilmärkten zu platzieren.

Idealerweise werden diese Ansatzpunkte durch weitere Kriterien ergänzt. Das können beispielsweise *Vertriebswege* oder *geografische Aspekte* sein.

Grundlage für die *Marktauswahlentscheidung* ist eine fundierte Umfeldanalyse, in der die Leasinggesellschaft die Entwicklung ihrer Märkte, der Konkurrenten und der rechtlichen und gesellschaftlichen Rahmenbedingung zu analysieren hat. Eine besondere Bedeutung kommt dabei der Entwicklung des Konkurrenzumfeldes zu, da diese über die tatsächliche Wettbewerbsstärke des jeweiligen Unternehmens entscheidet. Die wesentliche Aufgabe des Controllings in diesem Sachverhalt ist es, die Schwachpunkte der einzelnen Geschäftsfelder zu untersuchen und festzustellen, ob diese interner oder externer Natur sind.

¹⁰⁸ Vgl. [Tei 08]

Um die Erfolgspotentiale einer Leasinggesellschaft langfristig sichern zu können, ist es unabdingbar *umfeldgerechte Wettbewerbsstrategien* zu entwickeln. Diese können dabei kosten- oder leistungsbezogen sein. Damit das Controlling diese Aufgabe unternehmensgerecht ausführen kann, sind umfassende Unternehmensanalysen und Umfeldanalysen erforderlich. Im Rahmen der Unternehmensanalyse erfolgt eine realistische Ermittlung der Wettbewerbs- und Ressourcenvor- und nachteile des Leasingunternehmens.¹⁰⁹ Die Unterteilung in kosten- und leistungsbezogen basiert auf der Annahme, dass die Leasinggeschäfte beide Bestandteile beinhalten.

Ein gezieltes *Kostenmanagement* bildet den Schwerpunkt einer kostenbezogenen Strategieentwicklung, deren Fokus darauf liegt, das Kostenniveau unter das der Konkurrenzunternehmen zu senken. Geeignete Maßnahmen können beispielsweise Geschäftsprozessoptimierung oder die Optimierung der Finanzstruktur sein. Zu den leistungsbezogenen Strategien zählen u.a. die Entwicklung entsprechender leistungspolitischer Strategien und die strategische Gestaltung der Geschäftsprozesse.

Die bisher betrachteten strategischen Aufgaben legen die zukünftige Unternehmensentwicklung im Bezug auf qualitative Gesichtspunkte fest. Diese Aufgaben bilden somit die Grundlage für die Festlegung der quantitativen Vorgaben und Planungen. Im Rahmen der Zielplanung erfolgt die Bestimmung des erforderlichen bzw. möglichen Geschäftswachstums. Das erforderliche Mindestwachstum kann auf Grundlage der Gewinnbedarfsplanung ermittelt werden.¹¹⁰ Instrumente zur quantitativen Planung im strategischen Controlling werden durch die Planungs- und Substanzwertrechnung bereitgestellt.

Das *operative Controlling*, welches sich mit einem Planungszeitraum von bis zu fünf Jahren befasst, richtet seinen Fokus auf die Erstellung der kurz- und mittelfristigen Umsatz-, Kosten- und Finanzpläne, die die Basis der kurzfristigen Gewinnsteuerung des Unternehmens bilden.¹¹¹ Die Unterstützung der operativen Planung, Budgetierung, Kontrolle und die Versorgung der Unternehmensführung mit steuerungsrelevanten Informationen können als Hauptaufgabe des operativen Controllings angesehen werden. Im Gegensatz zum strategischen Controlling, arbeitet das operative Controlling mit relativ genauen Plandaten. Als Informationsquelle dient in diesem Zusammenhang die Finanzbuchhaltung, womit eine relativ schnelle Erkennung von Abweichungen und deren Korrektur gewährleistet ist. Im Allgemeinen besitzt das operative Controlling 4 Hauptfunktionen:

¹⁰⁹ Vgl. [Alb 08, S. 9]

¹¹⁰ [ebenda, S. 12]

¹¹¹ Vgl. [Tei 08]

- es soll die Komplexität der Probleme transparenter machen,
- ihm kommt eine Signalfunktion bei Abweichungen zu,
- verantwortlich für die Realisierung von Umsatz, Kosten und Gewinn,
- und es soll zukunftsorientiert Engpässe beseitigen.

Das *operative Controlling* von Leasinggesellschaften hat grundsätzlich die gleichen Funktionen, denn es soll die dezentralen Aktivitäten im Hinblick auf die Vorgaben aus dem strategischen Controlling koordinieren. Dabei teilt es sich, wie das strategische Controlling in zwei Schwerpunkte auf, die Risikosteuerung und die Marktergebnissteuerung. Zur *Risikosteuerung* gehören u.a. Kreditausfallrisiken, Restwertrisiken und Liquiditätsrisiken. Die *Marktergebnissteuerung* beinhaltet u.a. implizite Normen, Anreizsysteme und ein entscheidungsorientiertes Rechnungswesen. Zentrale Aufgabe der Risikosteuerung ist es, die entstehenden Risikopositionen zu bewerten und im Notfall korrigierend einzugreifen. Ausfallrisiken, damit ist der Ausfall der von der Leasinggesellschaft vorfinanzierten Gelder gemeint, können in diesem Zusammenhang mit Hilfe einer kennzahlenorientierten Einteilung des Kundenstammes in Bonitätsklassen ermittelt werden.

Diese Verfahren werden auch zur Ermittlung eventuell auftretender Restwertrisiken herangezogen, um die Wahrscheinlichkeit von künftig auftretendem Verlustpotential zu ermitteln.¹¹² Das hier zum Einsatz kommende Controllinginstrument, stellt die Gestaltung der Organisationsstruktur dar. Diese muss so gestaltet sein, dass bei einem drohenden Ausfall schnellstmöglich reagiert werden kann, um größere wirtschaftliche Folgen vermeiden zu können.¹¹³ Reaktionsvermögen in diesem Zusammenhang bedeutet, dass die Leasinggesellschaft in der Lage sein muss, schnellstmöglich Maßnahmen zur Sicherung der finanzierten oder verleaste Produkte einleiten zu können.

Im monetären Bereich der Risikosteuerung, wozu z.B. das Zinsänderungsrisiko gehört, ist es ausschlaggebend, dass die Controllinginstrumente einerseits ertragsorientiert und andererseits sicherheitsorientiert ausgerichtet sind. Zinsänderungsrisiken entstehen beispielsweise durch Ungleichheiten der Laufzeiten der ausgelegten Kredite und der beschafften Refinanzierungsmittel.¹¹⁴ Eine Ertragsorientierung der Controllinginstrumente wird beispielsweise erreicht durch die Gegenüberstellung des Ausleihzinssatzes und des Aufnahmezinssatzes. Aus diesen beiden Zinssätzen ist die Differenz zu bilden und mit dem gesamten Geschäftsvolumen in ein

¹¹² Vgl. [Alb 08, S. 15]

¹¹³ Vgl. [Ada 91, S. 241]

¹¹⁴ [ebenda, S. 239]

Verhältnis zu setzen. Die Sicherheitsorientierung wird beispielsweise erreicht durch die Erstellung und Auswertung von Zinsbildungsbilanzen, die eine Aussage darüber treffen, ob die angewendeten Zinsmargen im vorgegebenen Rahmen liegen. Diese Zinsbildungsbilanzen orientieren sich am Marktzins und somit ist gewährleistet, dass die Zinspolitik der Leasinggesellschaft marktorientiert durchgeführt wird.

Ein weiterer Bestandteil der Risikosteuerung ist die Restwertpolitik einer Leasinggesellschaft. Sie zählt zu den Risiken, da die Höhe der Leasingrate nach dem verbleibenden Restwert des Leasinggutes kalkuliert wird, die Marktlage zum Zeitpunkt der tatsächlichen Veräußerung aber ganz anders als kalkuliert sein kann. Leasinggesellschaften begegnen dieser Problematik mit einem separaten Ausweis der Restwerverlöse. Somit erfolgt ein permanenter Vergleich der tatsächlich erzielten Restwerte mit den kalkulierten Restwerten und die Einbeziehung dieser Ergebnisse in die zukünftige Planung der Restwertpolitik.¹¹⁵

Der Grundgedanke der *Marktergebnissteuerung* ist es, den Mitarbeitern am Markt zielgerichtete Informationen zur Verfügung zu stellen. Dadurch erhalten diese einen Überblick über den Ergebnisbeitrag ihrer Entscheidungen und können beispielsweise Konditionsverhandlungen kundengerecht und unternehmensorientiert führen.¹¹⁶ In diesem Zusammenhang spielen auch Anreizsysteme, wie leistungsorientierte Entlohnung eine beachtliche Rolle, denn nur motivierte Mitarbeiter arbeiten im Interesse des Unternehmens. Um einen umfassenden Überblick über die Auswirkungen der Marktaktivitäten zu erhalten, führt das Controlling im Rahmen der Marktergebnissteuerung regelmäßige Gegenüberstellungen der Planvorgaben mit den tatsächlich erzielten Istwerten durch. Ein umfassendes Kontroll- und Berichtssystem ist ein weiterer, wesentlicher Bestandteil dieses Controllinginstrumentes, denn nur dadurch können eventuelle Fehlentwicklungen, deren Ursachen externer sowie interner Natur sein können, ermittelt und durch geeignete Maßnahmen korrigiert werden.

3.2.1.4 Bedeutung und Einordnung von KPI's im Leasingcontrolling

Im Rahmen der zielgerichteten Planung und Steuerung, sprich dem Controlling, eines Leasingunternehmens, spielen neben den oben aufgeführten Controllinginstrumenten die KPI's eine wesentliche Rolle.

In diesem Abschnitt soll der Versuch unternommen werden, diese den Teilgebieten des Controlling zuzuordnen, wobei schon im Vorfeld zu bemerken ist, dass eine eindeutige Zuordnung

¹¹⁵ Vgl. [Ada 91, S. 239]

¹¹⁶ Vgl. [Alb 08, S. 15]

zum strategischen bzw. operativen Controlling auf Grund der Eigenschaften der Leistungskennzahlen schwierig sein wird.

Als Bezugspunkt sollen dazu die wichtigsten Eigenschaften der KPI's noch einmal kurz benannt werden:

- häufige, kurzfristige Messung der relevanten Daten
- Frühwarnindikator mit Alarmfunktion
- Ermittlung erfolgt auf Grundlage der in der BSC festgelegten Strategien und Ziele
- Messgröße der Geschäftsprozesse

KPI's dienen als Steuerungswerkzeug der Unternehmensprozesse und deren Hauptaufgabe ist es, diese kurzfristig zu beeinflussen. Die kurzfristige Einflussnahme ist dadurch möglich, dass eine Messung in sehr kurzen Zeitintervallen und eine stetige Anpassung erfolgt. Dem zu Folge kommt ihnen eine Alarmfunktion zu. Auf Grund dieser Eigenschaften könnten die Key Performance Indikatoren dem operativen Controlling zugeordnet werden. Dazu steht aber ihre strategische Grundausrichtung im Widerspruch. Denn ihre Ableitung erfolgt auf der Grundlage der in der BSC festgelegten Unternehmensstrategien und Ziele, womit ihnen also auch ein strategischer Charakter zugesprochen werden kann. Unter Berücksichtigung dieser Tatsachen können die KPI's nicht komplett aus dem strategischen Controlling ausgeschlossen werden. Ein weiterer Ansatzpunkt für die Zugehörigkeit zum strategischen Controlling, ist die Ermittlung der KEF's. Diese bilden im Rahmen des Ballanced Scorecard Ansatzes einen wichtigen Bestandteil der Strategieentwicklung.

Auf der Grundlage der o.g. Eigenschaften ist eine genaue Zuordnung nicht möglich. Zwar können die KPI's im Bezug auf ihre grundlegenden Charaktereigenschaften dem operativen Controlling zugeordnet werden, jedoch weist ihre Zusammensetzung darauf hin, dass sie durchaus strategischen Einfluss haben. Die den Leistungskennzahlen zugrunde liegenden KEF's sind Schlüsselindikatoren für den Erfolg oder Misserfolg eines Unternehmens. Dieser Zusammenhang lässt somit den Schluss zu, dass KPI's ein controllingübergreifendes Werkzeug sind und ihren Platz sowohl im strategischen, als auch im operativen Controlling besitzen.

3.2.2 Performance Indikatoren in der Leasingbranche

3.2.2.1 Analyse der Kritischen Erfolgsfaktoren

Vor fast 5 Jahrzehnten wurden bereits Schlüsselindikatoren, diese waren damals noch branchenübergreifend definiert, identifiziert, die einen maßgeblichen Einfluss über den Erfolg oder Misserfolg eines Unternehmens haben. Ca. 10 Jahre später wurde nachgewiesen, dass diese Erfolgsfaktoren auch für Unternehmen individuell analysiert werden können.¹¹⁷ Als allgemeingültige kritische Erfolgsfaktoren können beispielsweise Qualität, Liefertreue, Kundenorientierung und Innovationsfähigkeit angesehen werden, denn diese Faktoren sind in jedem Unternehmen erfolgsrelevant.

Im Abschnitt 2.3.3 *Erstellung von KPI* wurde bereits erwähnt, dass die Analyse der kritischen Erfolgsfaktoren ein wesentlicher Schritt im Entstehungsprozess der KPI's ist. Voraussetzung für die Definition von KEF's ist das Vorhandensein einer Unternehmensstrategie und idealer Weise einer BSC, da Key Performance Indikatoren den Grad der Zielerreichung widerspiegeln sollen. Der Abschnitt 3.2 *Berichtswesen in Leasingunternehmen* weist ebenfalls darauf hin, dass Unternehmen der Leasingbranche gewisse Besonderheiten besitzen, die bei der Analyse und Definition der KEF's berücksichtigt werden müssen. Die im Folgenden vorgestellten Erfolgsfaktoren sollen eine Auswahl möglicher KEF's in einem Leasingunternehmen darstellen, es werden in der Praxis sicherlich weitere oder abgewandelte Formen vorkommen.

Das Leasinggeschäft ist gekennzeichnet von Investitions- und Finanzierungsbestandteilen mit einer hohen Kundenorientierung. Aus diesen charakteristischen Eigenschaften lassen sich die kritischen Erfolgsfaktoren am besten ableiten. Nicht nur für Leasinggesellschaften sondern auch für Unternehmen anderer Branchen ist der Marktanteil wesentlich für den Erfolg. Aus dieser Feststellung kann das Ziel eines *hohen Marktanteiles* als erster KEF für Leasingunternehmen angesehen werden. Durch den Dienstleistungscharakter der Unternehmen der Leasingbranche ergibt sich eine *starke Kundenorientierung* die bereits einen weiteren Erfolgsfaktor darstellt und sich je nach Betrachtungsebene weiter untergliedern lässt. So kann die Kundenorientierung auf den einzelnen Mitarbeiter, auf eine Abteilung oder das ganze Unternehmen bezogen werden. Als weiterer KEF kann die *kurze Bearbeitungszeit* der Leasingverträge, z.B. schnelle Angebotsabwicklung und kurze Durchlaufzeiten der Leasingverträge, genannt werden. Auf Unternehmensebene betrachtet, trägt *qualifiziertes kaufmännisches Personal* und eine *gute Datenqualität* zum Erfolg des Unternehmens bei. Denn diese Ressourcen

¹¹⁷ Vgl. [Sch 04, S. 589]

sichern eine effiziente Leistungserstellung, die positiven Einfluss auf die Entwicklung des Unternehmens hat.

Werden die einzelnen Prozesse der Leistungserstellung in einem Leasingunternehmen betrachtet, so lassen sich daraus weitere kritische Erfolgsfaktoren ableiten. Leasingunternehmen übernehmen für Ihre Kunden die Investorrolle, finanzieren somit die zu verleasenden Güter vor und erhalten über die Leasingraten ihre Aufwendungen zurück. Da der Aufwand aber bereits zu Beginn des Leasinggeschäftes sehr hoch ist, verlaufen die Erträge dazu asynchron. Durch diese Besonderheit der Leasinggeschäfte ist es von großer Bedeutung, die Leasingverträge unternehmens- und ertragsorientiert zu gestalten. Laufzeit der Leasingverträge und Restwert der Leasinggüter beeinflussen die Leasingraten und somit den Ertrag des Leasingunternehmens. Also lässt sich in diesem Zusammenhang der KEF *ertragsorientierte Vertragsgestaltung* definieren.

Ein weiterer Ansatzpunkt zur Ermittlung von KEF's können *strategische Partnerschaften* und *Netzwerke* sein. Dadurch verfügt die Leasinggesellschaft über entsprechende Vertriebswege, welche wiederum einen Einfluss auf den Marktanteil haben können. Nimmt man beispielsweise eine strategische Partnerschaft zwischen einem Leasingunternehmen und einem Kreditinstitut an, so kann davon ausgegangen werden, dass die Leasinggesellschaft deutlich bessere Konditionen für die Refinanzierung ihrer Leasingverträge erhalten wird. Dieser Umstand wird sich wiederum auf die Leasingverträge der Kunden niederschlagen.

Zusammenfassend ergeben sich daraus folgende KEF's:

- hoher Marktanteil
 - kurze Bearbeitungszeiten und schnelle Durchlaufzeiten der Leasingverträge und Kundenanfragen
 - qualifiziertes kaufmännisches Personal
 - gute, gesicherte Datenqualität
 - vertragsgemäße Umsetzung des Leasingvertrages
 - effiziente Leistungserstellung
 - ertragsgerechte Vertragsgestaltung
 - stabiles Verhältnis zwischen Aufwands- und Ertragslage.
-

Diese kritischen Erfolgsfaktoren bilden die Grundlage für die Entwicklung der jeweiligen finanziellen und nicht-finanziellen KPI's einer Leasinggesellschaft, wobei die oben aufgeführten eine Auswahl darstellen.

3.2.2.2 Key Performance Indikatoren in der Leasingbranche

In diesem Abschnitt soll eine Auswahl der in Leasingunternehmen eingesetzten KPI's dargestellt und hinsichtlich ihrer Bedeutung, der dazugehörigen KEF's und der Einfluss nehmenden Prozesse näher betrachtet werden. Dabei orientiert sich die Ermittlung an den oben definierten Erfolgsfaktoren. Die Auswahl wird größtenteils leasingspezifische, aber auch KPI's, die in Unternehmen anderer Branchen ebenfalls zum Einsatz kommen können, enthalten. Die Einbeziehung allgemeingültiger Leistungskennzahlen wird durch die Tatsache, dass auch Leasingunternehmen Prozesse besitzen, die Unternehmen anderer Branchen ähnlich sind, gerechtfertigt.

Wie bereits erwähnt, lassen sich Key Performance Indikatoren in *finanzielle* und *nichtfinanzielle* Indikatoren einteilen. Als erstes sollen in diesem Abschnitt die nichtfinanziellen und nachfolgend die finanziellen Vertreter eines Leasingunternehmens analysiert werden, wobei die Einteilung auf Entscheidungsebenen unberücksichtigt bleibt.

Nichtfinanzielle KPI's in einem Unternehmen der Leasingbranche können beispielsweise sein:

- Eingabedauer des Leasingvertrages
- Anzahl Leasingverträge pro Mitarbeiter
- offene Forderungen aus Leasingverträgen
- Durchlaufzeit eines Leasingvertrages
- tatsächliche Abschlussquote
- New Deals¹¹⁸

Unter dem KPI *Eingabedauer des Leasingvertrages* versteht man die Zeitspanne, zwischen dem Vertragsabschluss mit dem Kunden und dem komplett im System des Leasinggebers erfassten Leasingvertrag. Diese Zeitspanne kann je Mitarbeiter bzw. je Vertrag oder Kunde variieren. Ursachen dafür können einerseits bestimmte Besonderheiten des Leasingvertrages an

¹¹⁸ Der KPI New Deals ist ein in einem niederländischen Leasingunternehmen angewendeter KPI.
Quelle: Michael Berger, Managing Consultant IBM EBS Deutschland GmbH und SAP Berater bei Amstel Lease.

sich oder die im System bereits vorhandenen Daten sein. Als kritischer Erfolgsfaktor für diese Leistungskennzahl kann beispielsweise eine gute, gesicherte Datenqualität oder qualifiziertes kaufmännisches Personal genannt werden. Der in diesem Zusammenhang relevante Schlüsselprozess, um auf diesen KPI Einfluss zu nehmen, ist die systemtechnische Datenqualität oder der Import von Daten von Außen. Durch diese Prozesse wird die allgemeine Qualität der Geschäftsdaten bestimmt und somit die Erfüllung des Zieles *gute, gesicherte Datenqualität* zu besitzen, beeinflusst.

Soll eine Kennzahl darüber erhoben werden, wie ausgelastet ein Mitarbeiter des Leasingunternehmens ist, so kann dafür der KPI *Leasingverträge pro Mitarbeiter* herangezogen werden. Dieser Indikator lässt eine Aussage darüber zu, welche Anzahl von Leasingverträgen ein Mitarbeiter in seinem Bestand und zu bearbeiten hat. Darüber hinaus lässt sich feststellen, bei welchem Mitarbeiter eventuell weitere Kapazitäten bestehen. Diese Informationen sind für das Vertragsmanagement in einem Leasingunternehmen besonders wichtig, um das Ziel *vertragsgemäße Umsetzung des Finanzierungsvertrages* umsetzen zu können. Diese Zielvorgabe lässt sich nur erreichen, wenn die entsprechenden freien Kapazitäten bei den Mitarbeitern vorhanden sind, denn nur so ist eine sorgfältige Vertragsabwicklung möglich. Als Schlüsselprozess in diesem Zusammenhang kann das *Qualifizierungs- und Weiterbildungsangebot* und auch das *Vertragsmanagement* angesehen werden. Durch die bessere Qualifizierung des Personals, ist dieses in der Lage die Aufgaben schneller und effizienter zu erfüllen. Das Vertragsmanagement ist für die Verteilung der einzelnen Leasingverträge auf den jeweiligen Mitarbeiter zuständig und spielt somit bei der Zielerreichung eine ebenso bedeutende Rolle.

Zu dem KEF *vertragsgemäße Umsetzung des Finanzierungsvertrages* kann auch der KPI *offene Forderungen aus Leasingverträgen* abgeleitet werden. Schlüsselprozess dabei ist ebenfalls das Vertragsmanagement und die Objektbuchhaltung. Deren Aufgabe in diesem Zusammenhang ist es, die offenen Forderungen schnellstmöglich zu erkennen und für deren Ausgleich zu sorgen. Dieses Ziel kann nur durch eine gut organisierte Buchhaltung in Zusammenarbeit mit dem Vertragsmanagement funktionieren und sollte deshalb auf jeden Fall angestrebt werden. Auf Grund dieser Funktion innerhalb eines Leasingunternehmens, sollte dieser KPI sorgfältig überwacht werden.

Ein weiterer wichtiger Ansatzpunkt um den Erfolg des Unternehmens positiv zu beeinflussen, ist die *Durchlaufzeit eines Leasingvertrages* und die *tatsächliche Abschlussquote*. Die Durchlaufzeit des Leasingvertrages gibt dem Unternehmen Auskunft darüber, wie viel Zeit von der Kontaktaufnahme mit dem Kunden und dem tatsächlichen Versenden des Leasingvertrages

vergeht. Er lässt also Schlussfolgerungen über die Dauer der internen Prozesse zu. Über die *tatsächliche Abschlussquote* lässt sich ermitteln, wie viele Verträge, im Verhältnis zu allen Verträgen, die die Kreditwürdigkeitsprüfung durchlaufen haben, tatsächlich abgeschlossen werden. Der hier zu Grunde liegende KEF könnte beispielsweise kurze Bearbeitungszeiten sein, welcher in dem Schlüsselprozess Vertragsmanagement einfließt, denn auf die Bonität des Kunden hat das Leasingunternehmen keinen Einfluss.

Der KPI *New Deals* wird dazu verwendet um den Marktanteil des Unternehmens zu messen. Dabei erfolgt die Erhebung der abgeschlossenen Verträge in einem bestimmten Zeitraum. Diese werden anschließend mit Werten der Branche verglichen. Ausgangspunkt dafür stellt das Ziel hohes Marktwachstum dar. Als Schlüsselprozess kann in diesem Zusammenhang das Vertragsmanagement und die Kundenakquise in Betracht gezogen werden.

Die im Folgenden aufgeführten Beispiele werden den finanziellen KPI's zugeordnet.

- Produktion Revenue¹¹⁹
- Cost Income Ratio
- Return on Equity

Der erste finanzielle KPI, der vorgestellt wird, ist der *Production Revenue* (Ertragserlös). Der *Production Revenue* ist eine Kennzahl eines niederländischen Leasingunternehmens im Equipmentleasingbereich. Mit Hilfe dieses Indikators kann eine Aussage über den zu erwartenden Ertrag eines Finanzierungsvertrages getroffen werden. Um diese Leistungskennzahl ermitteln zu können, muss zunächst die Ertragssumme und der Brutto Erlös ermittelt werden.

$$\text{Ertragssumme} = \text{Finanzierungsbetrag} - \text{Anzahlung} - \text{Korrekturbetrag}$$

I.d.R. wird die Ertragssumme bei Anlage des Vertrages ermittelt, da aber über die gesamte Laufzeit des Vertrages eine Korrektur vorgenommen werden kann, wird diese Kennzahl fast täglich erfasst und ausgewertet.

Der Brutto Erlös ergibt sich aus der Differenz des Barwertes des Finanzierungsvertrages zu Vertragsbeginn und der entstehenden Kosten für die Finanzierung. Dabei wird mit Hilfe des Nominalzinses die zukünftigen Erlöse aus dem Finanzierungsvertrag und mit Hilfe des Cost of Fund Zinssatzes die entstehenden Kosten aus der Finanzierung ermittelt. Somit ergibt sich für die Ermittlung folgender Zusammenhang:

¹¹⁹ Der KPI Production Revenue ist ein in einem niederländischen Leasingunternehmen angewendeter KPI. Quelle: Michael Berger, Managing Consultant IBM EBS Deutschland GmbH und SAP Berater bei Amstel Lease.

Production Revenue = Brutto Erlös * (Ertragssumme / Investitionssumme)

Der KPI Production Revenue ergibt sich aus den KEF's und Zielen *positive Ertragslage* und *ertragsorientierte Vertragsgestaltung*. Der Production Revenue gibt eine Aussage darüber, welche Erträge aus einem Finanzierungsvertrag zu erwarten sind. Die Gestaltung des *Vertragsmanagements* einer Leasinggesellschaft kann als Schlüsselprozess angesehen werden.

Der *Cost Income Ratio* (CIR) ist ein weiterer finanzieller KPI im Leasingbereich. Der CIR ist eine Kennzahl zur operativen Aufwands- und Ertragsrelation, wobei die in dem jeweiligen Geschäftsjahr angefallenen Personal- und Sachaufwendungen des Neugeschäftes und die Betreuung des Bestandes mit den relevanten Ertragsgrößen ins Verhältnis gesetzt werden.¹²⁰ Zu den relevanten Ertragsgrößen im Leasinggeschäft zählen in diesem Zusammenhang das Ergebnis aus Leasing und Mietkauf einschließlich des Verwertungsergebnisses bzw. den Zinsüberschuss, der Provisionsüberschuss und das Serviceergebnis. Im Bezug auf den CIR lassen sich eine *effiziente Leistungserstellung* und ein *stabiles Verhältnis zwischen Aufwands- und Ertragslage* als Erfolgsfaktoren identifizieren. Durch den CIR erhält das jeweilige Leasingunternehmen eine zuverlässige Aussage über die Effizienz der Leistungserstellung im Unternehmen, denn je geringer der CIR ist, umso effizienter arbeitet das Unternehmen. Der CIR ergibt sich aus folgender Gegenüberstellung:

CIR = Cost / Income

In der Position *Cost* sind dabei die gesamten Personal- und Sachaufwendungen einer Periode enthalten und die Position *Income* beinhaltet die Summe aus dem Rohergebnis des Leasinggeschäftes, Provisionsergebnis, Saldo aus Serviceabwicklungen und die Veränderung des HGB Substanzwertes.¹²¹

Der letzte, an dieser Stelle vorgestellte, finanzielle KPI ist der *Return on Equity* (Eigenkapitalrentabilität). Der RoE stellt eine Kennzahl zur Ertragslage des Leasingunternehmens dar. Diese Kennzahl zeigt das Verhältnis der Wertschöpfungsleistung zum eingesetzten Kapital eines Leasingunternehmens an.¹²² Als Einfluss nehmende KEF's können in diesem Falle eine *hohe Ertragslage* und eine *ertragsorientierte Vertragsgestaltung* identifiziert werden. Dieser Key Performance Indikator ermittelt sich wie folgt:

RoE = Return / Equity

¹²⁰ Vgl. [Hel 08, S. 166]

¹²¹ Für detaillierte Informationen zur Zusammensetzung und Berechnung der einzelnen Bestandteile dieses KPI's, verweise ich auf die angegebene Literaturquelle.

¹²² Vgl. [Hel 08, S. 167]

Die Position *Return* setzt sich aus der Differenz aus GuV-Ergebnis vor Steuern und der Substanzwertveränderung vor Steuern zusammen. In der Position *Equity* werden der Substanzwert und das Eigenkapital des Leasingunternehmens zusammengefasst.¹²³

Der CIR und der RoE sind bis jetzt die ersten zwei Kennzahlen im Leasingbereich, die durch die Arbeitsgruppe Kennzahlen des BDL e.V. überarbeitet und standardisiert wurden.

Wichtig für die Umsetzung der KPI's ist es, die notwendigen Schlüsselprozesse, die maßgeblichen Einfluss auf die kritischen Erfolgsfaktoren besitzen, zu identifizieren. Das Bewusstsein, welches Ziel erreicht werden soll und vor allem durch welche Maßnahmen diese Zielerreichung umgesetzt werden kann, bildet die Grundlage um den Unternehmenserfolg zu beeinflussen. So kann geschlussfolgert werden, dass ein KPI eine Aussage darüber gibt, ob die Indikatoren und deren dazugehörigen Aktivitäten richtig ermittelt worden sind. Folgende Grafik soll das Zusammenspiel von KEF's, Schlüsselprozessen und KPI's veranschaulichen.

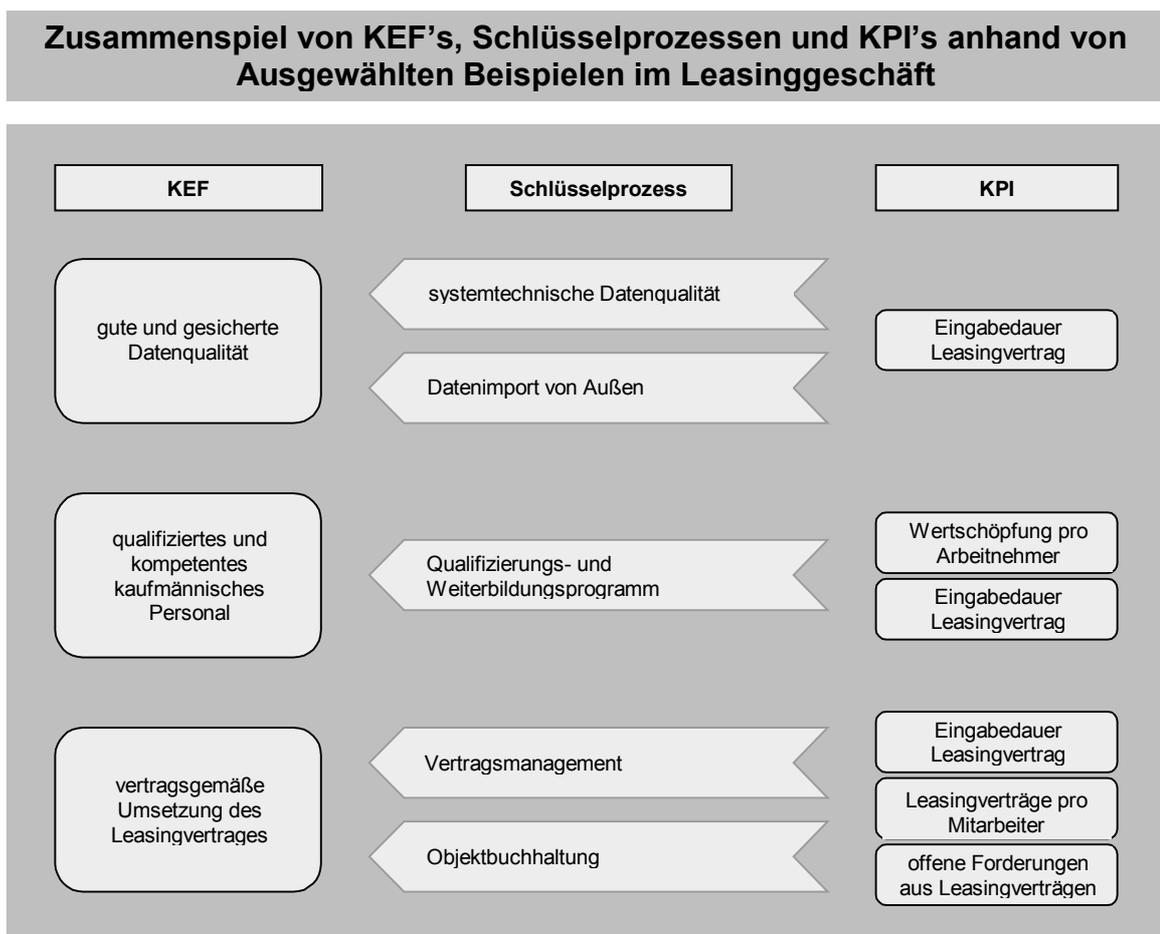


Abbildung 8: Zusammenhang KEF, Geschäftsprozess und KPI¹²⁴

¹²³ Für Detaillierte Informationen zur Zusammensetzung und Berechnung der einzelnen Bestandteile dieses KPI's, verweise ich auf die angegebene Literaturquelle.

¹²⁴ Vgl. [Sch 04, S. 590]

Im vorangegangenen Kapitel wurde bereits erwähnt, siehe *2.3.4.1 Charaktereigenschaften von KPI's*, dass PARMENTER die Meinung vertritt, dass Key Performance Indikatoren ausschließlich nichtfinanzielle Größen zur Leistungsmessung darstellen. In der Praxis kommen zwar gehäuft nichtfinanzielle Leistungskennzahlen vor, aber es sind auch finanzielle Vertreter zu finden, die nicht unbedeutend sind. Somit rechtfertigt die Unternehmenspraxis die Annahme, dass KPI's sehr wohl auch finanzielle Kenngrößen darstellen können.

4 Controlling von Leasinggeschäften mit Hilfe von SAP

Auf der Grundlage der Fähigkeiten und Einschränkungen der verwendeten Systeme, SAP CRM 5.0 (nachfolgend CRM System genannt) und SAP ERP ECC 6.0 (nachfolgend ERP System genannt), sollen die Möglichkeiten und Schwierigkeiten, die das Leasingcontrolling mit SAP in diesem Zusammenhang mit sich bringt analysiert werden. Im Rahmen dieser Untersuchung soll festgestellt werden, ob es eine Möglichkeit gibt die Daten aus dem CRM System an das ERP System zu übergeben und auf Grundlage dieser Daten eine Ergebnis- und Marktsegmentrechnung zu erstellen.

Auf Grund der Systemvoraussetzungen des CRM und ERP Systems, ist kein Leasingcontrolling vorgesehen und somit keine direkte Anbindung der CO-PA an das Leasing vorhanden. Auf Grundlage dieser Voraussetzungen soll ermittelt werden, ob es prinzipiell möglich ist, die Controllingfunktionalität für Leasinggeschäfte des ERP Systems, an das Vertragsmanagement im CRM System anzubinden, so dass eine Ergebnisrechnung durchgeführt werden kann. Zusätzlich zu dieser Untersuchung, soll eine Beispielrechnung für ausgewählte KPI's erstellt werden um eine Aussage über den Nutzen einer Ergebnis- und Marktsegmentrechnung im Zusammenhang mit Leasingverträgen treffen zu können.

4.1 Vertragsmanagement mit operativen SAP Lösungen im SAP CRM 5.0

Mit dem Businessscenario Lease Operations wurde durch die SAP AG ein Werkzeug geschaffen, mit dessen Hilfe sich die Geschäftsprozesse in einem Leasingunternehmen vollständig abbilden lassen. Dabei werden alle Aktivitäten, angefangen bei der Angebotsabwicklung, über das operative Vertragsmanagement bis hin zur Vertragsbeendigung unterstützt, wobei folgende Prozesse durchlaufen werden:¹²⁵

1. Leasingangebotsabwicklung
2. Leasingvertrag finalisieren
3. Rechnungswesen
4. Serviceproduktabwicklung
5. Abrechnung und Rechnungserstellung im Leasing
6. Leasingvertragsverwaltung

¹²⁵ Vgl. [Sap 09a]

7. Referenzzinsanpassung
8. Leasingvertragsabwicklung am Vertragsende ohne Optionen
9. Leasingvertragsabwicklung am Vertragsende mit Optionen
10. Angebot zur Vertragsbeendigung mit Zahlung

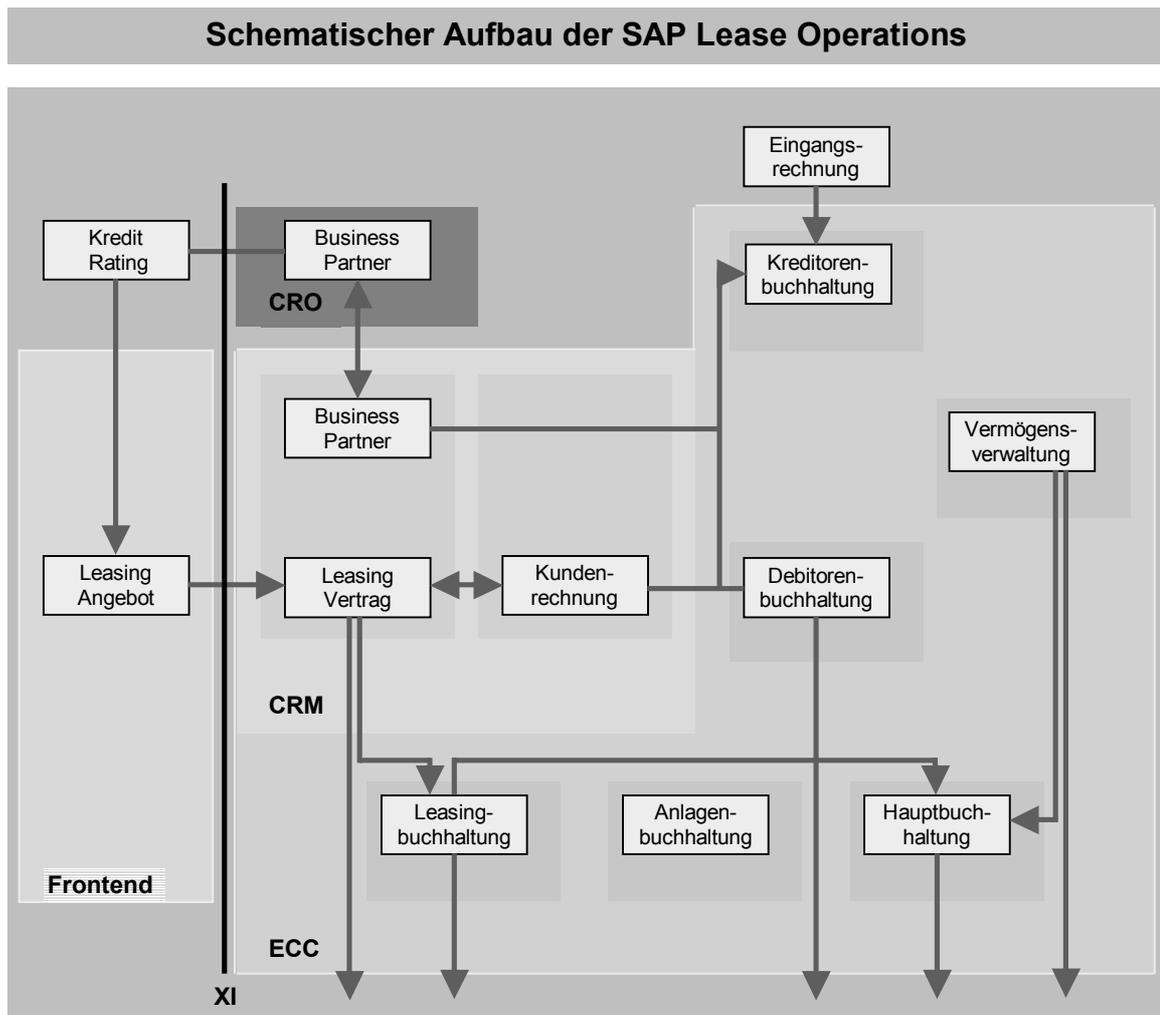
Die SAP Lease Operations kommen vorzugsweise in Unternehmen der Leasingbranche zum Einsatz. Aber auch Finanzdienstleister anderer Branchen, die mit dem Thema Leasing in Berührung kommen, können dieses Businessscenario für die Abbildung und Abwicklung ihrer Geschäftsprozesse nutzen. In der thematischen Einführung wurde bereits kurz auf die ablaufenden Prozesse eingegangen. Diese Aufzählung soll die Vielseitigkeit und die Bandbreite der Einsatzmöglichkeiten dieses Businessscenarios verdeutlichen.

4.1.1 Struktureller Aufbau

In dem Businessscenario Lease Operations laufen im Rahmen des Vertragsmanagements sehr komplexe Prozesse ab, diese wurden in der thematischen Einführung bereits benannt. Auf Grund dieser Prozessstrukturen ist auch der Gesamtaufbau dieser Leasingfunktionalität sehr umfangreich.

Die folgende Grafik verdeutlicht, dass dieses Businessscenario in beiden SAP Systemen stattfindet. Das gesamte Vertragsmanagement, d.h. das Anlegen, Ändern oder Löschen eines Leasingvertrages und die Erstellung der Kundenrechnungen für die fälligen Leasingraten werden im operativen CRM System durchgeführt. Diese Daten aus dem CRM System werden nach Aktivierung eines Leasingvertrages in das ERP System übergeleitet und in der Leasingbuchhaltung weiter verarbeitet. Die Bonitätsprüfung und das Rating des potentiellen Leasingnehmers werden außerhalb des SAP Systems durchgeführt, beispielsweise von Banken oder Ratinggesellschaften, die von der Leasinggesellschaft beauftragt werden. Die Angebotserstellung für ein, sich anbahnendes, Leasinggeschäft wird im so genannten Frontend durchgeführt, welches über eine SAP spezifische Schnittstelle mit dem CRM System verbunden ist.

In der Abbildung 8 sind am unteren Bildrand aus dem ERP System heraus Pfeile dargestellt. Diese Pfeile symbolisieren die mögliche Extraktion von Daten in ein Business Intelligence System (BI System). Die Möglichkeit ein solches BI System zu nutzen, kann dem Unternehmen die Auswertung der Geschäftsprozesse und die Darstellung der Kennzahlen und KPI's erleichtern.

Abbildung 9: Aufbau der Teilkomponente Leasing¹²⁶

Die in der vorliegenden Arbeit zu untersuchende Ergebnis- und Marktsegmentrechnung ist in dieser Grafik nicht berücksichtigt, da diese nicht Bestandteil dieses Businessszenarios ist, sondern ein Element der Controllingfunktionalität darstellt, siehe 4.2.1 *Aufbau und Funktionsumfang der Controllingfunktionalität*.

4.1.2 Funktionen

Die SAP Integration zum Vertragsmanagement von Leasingverträgen wurde im Bezug auf dessen Funktionen so gestaltet, dass es der Leasinggesellschaft ermöglicht wird, auch wäh-

¹²⁶ in Anlehnung an Berger, Michael; zur implementierten Funktionalität bei Amstel Lease in Anlehnung an den SAP Leasing Configuration Guide. (Configuration for SAP Leasing, Release SAP CRM 7. 0 (CRM 2008), SAP Enhancement Package 4 for SAP ERP 6.0 © Copyright 2008 SAP AG

rend der Vertragslaufzeit Änderungen zu erfassen und auf spezielle Kundenwünsche einzugehen. Nachfolgend sollen beispielhaft einige Funktionen aufgeführt werden.

Mit diesem Businessscenario ist es möglich ein objektabhängiges Pricing von Dienstleistungsprodukten durchzuführen, um die Verträge möglichst kundenspezifisch gestalten zu können. Im Rahmen dieser Vertragsgestaltung ist es auch möglich, für spezielle Verträge individuelle Zahlpläne zu erstellen, somit können u.a. Verträge mit vierteljährigen Zahlungsraten und Verträge ohne Restzahlung berücksichtigt werden. Durch besondere Modelle zur Finanzierungsüberwachung wird dem Leasinggeber die Möglichkeit eingeräumt den aktuellen Finanzierungsstatus verleaster Objekte abzurufen und zu überwachen. Ein flexibles Statusmanagement während der Vertragslaufzeit bietet die Möglichkeit einen aktiven Leasingvertrag zu prüfen und bei Bedarf, diesen auch still zu legen, was unter der Option Änderungsprozess eingeordnet wird. Spezielle Finanzierungsoptionen für den automatischen Vertragsbeendigungsprozess entlasten das Leasingunternehmen.¹²⁷

Die oben aufgeführten Funktionen sollen beispielhaft die Vielseitigkeit dieses Businessscenarios verdeutlichen. Dieses Werkzeug wurde so gestaltet, dass die Abwicklung des gesamten Vertragsmanagementprozesses, von der Erstellung des Leasingangebotes, bis hin zur Beendigung des gesamten Vertrages, weitestgehend automatisiert durchgeführt wird und abgebildet werden kann.

4.2 SAP Controlling – SAP ERP ECC 6.0

In den allgemeinen Ausführungen zum Controlling wurde bereits darauf Eingegangen, dass das Controlling Informationen zur Entscheidungsfindung des Managements bereitstellt. Dessen Hauptaufgabe dabei ist es, die im Unternehmen ablaufenden Prozesse zu überwachen, zu koordinieren und zu optimieren, wobei der Verbrauch an Produktionsfaktoren und die erbrachten Leistungen erfasst werden.

Auf der Grundlage der allgemeinen Funktionen des Controllings wurde das Controlling Tool des ERP Systems aufgebaut.

¹²⁷ Vgl. [Sap 07]

4.2.1 Aufbau und Funktionsumfang der Controllingfunktionalität

Im ERP System wurden das Controlling (CO) und die Finanzbuchhaltung (FI) als eigenständige Anwendungskomponenten realisiert, wobei diese aber so miteinander verbunden sind, dass ein regelmäßiger Datenaustausch stattfinden kann. Auf dieser Grundlage fließen alle kostenrelevanten Daten von der Finanzbuchhaltung in das Controlling und werden dort den verschiedenen CO-Kontierungsobjekten zugeordnet. Kontierungsobjekte in diesem Zusammenhang können beispielsweise Kostenstellen, Geschäftsprozesse oder Aufträge sein. Durch diese Verknüpfung und dem regelmäßigen Datenaustausch, können die Werte der Finanzbuchhaltung und des Controllings verglichen und abgestimmt werden.¹²⁸

Die Controllingfunktionalität setzt sich aus verschiedenen Funktionskomponenten zusammen. Dazu zählen:¹²⁹

- *Kostenartenrechnung (CO-OM-CEL)*: Die Kosten- und Erlösartenrechnung bildet die gesamten, im Unternehmen angefallenen, Kosten und Erlöse ab, wobei die relevanten Werte automatisch aus der Finanzbuchhaltung an die Kostenartenrechnung übermittelt werden.
- *Kostenstellenrechnung (CO-OM-CCA)*: Die Kostenstellenrechnung stellt ein geeignetes Hilfsmittel zur Verteilung der, im Unternehmen angefallenen, Gemeinkosten dar und dient somit unternehmensinternen Steuerungszwecken.
- *Prozesskostenrechnung (CO-OM-ABC)*: Die Prozesskostenrechnung dient der Optimierung der betrieblichen Abläufe. Im Rahmen der Controllingfunktionalität analysiert es abteilungsübergreifend die angefallenen Geschäftsprozesse.
- *Innenaufträge (CO-OM-OPA)*: Die Funktion Innenaufträge dient der Sammlung und Kontrolle von maßnahmenbezogenen Kosten. Die für diese Maßnahmen vergebenen Budgets werden bezüglich ihrer Einhaltung vom System überwacht.
- *Produktkosten-Controlling (CO-PC)*: Das Produktkostencontrolling dient der Kostenermittlung, die zur Herstellung eines Produktes anfallen. Durch diesen Funktionsbaustein ist es möglich, die Preisuntergrenzen für eine profitable Vermarktung des Produktes zu ermitteln.
- *Ergebnis- und Marktsegmentrechnung (CO-PA)*: Die Ergebnis und Marktsegmentrechnung dient der Erfolgsermittlung des Unternehmens, eingeteilt in unterschiedliche

¹²⁸ Vgl. [Sap 09]

¹²⁹ [ebenda]

Marktsegmente und dient somit der Entscheidungsfindung der Unternehmensleitung. Die genaue Funktionsweise und der Aufbau der CO-PA werden im Abschnitt 4.2.2 *Ergebnis- und Marktsegmentrechnung* genauer untersucht.

- *Profit-Center-Rechnung (EC-PCA)*: Die Profit Center Rechnung dient der Überprüfung einzelner, selbstständiger Bereiche des Unternehmens, indem sie deren Kosten und Erlöse auswertet. Im SAP System nimmt die Profit Center Rechnung eine Sonderstellung ein, denn sie wird parallel zur tatsächlichen Abrechnung statistisch geführt. Die Profit Center Rechnung ermöglicht die Abbildung von Kennzahlen, wie beispielsweise den ROI.

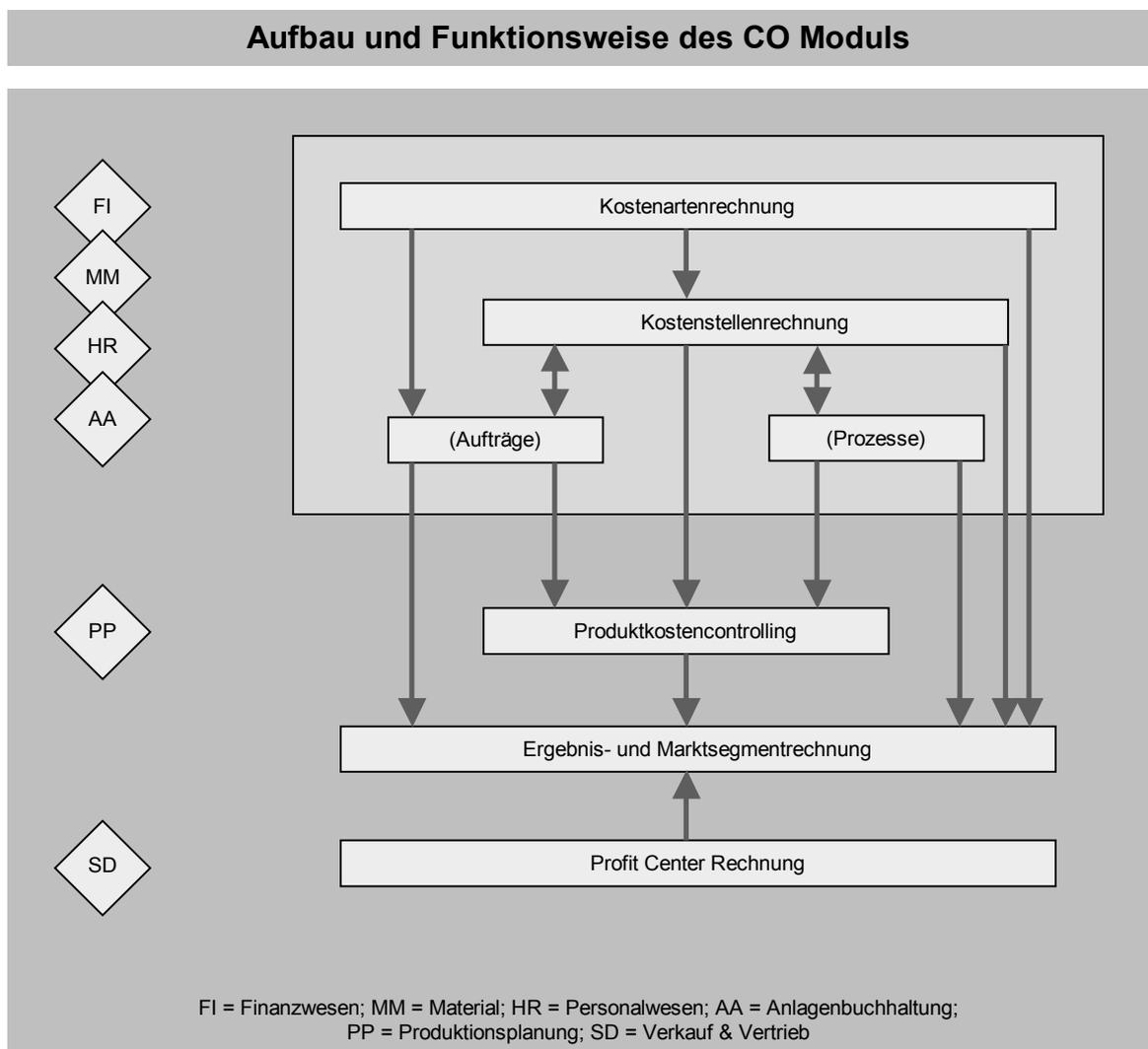


Abbildung 10: Aufbau des CO Moduls¹³⁰

Die Abbildung veranschaulicht schemenhaft den Aufbau der Controllingintegration. Die Pfeile stellen den Datenfluss und die Verknüpfungen der einzelnen Teilkomponenten

¹³⁰ Vgl. [Fri 03, S. 17]

zueinander dar. Die Darstellung verdeutlicht nur das Controllingmodul, Verbindungen zu anderen Modulen, z.B. Finanzbuchhaltung bleiben dabei unberücksichtigt.

4.2.2 Ergebnis- und Marktsegmentrechnung (CO-PA)

4.2.2.1 CO-PA als Komponente des Ergebniscontrollings

Die Ergebnis- und Marktsegmentrechnung ist ein Baustein des gesamten Ergebniscontrollings eines Unternehmens und dient der Beurteilung von Marktsegmenten. Diese Marktsegmente können beliebig gegliedert sein, beispielsweise nach Produkten, Kunden oder Aufträgen und die verschiedensten Verdichtungen dieser Begriffe. Weiterhin kann mit der Ergebnisrechnung eine Auswertung einzelner Geschäftsbereiche im Hinblick auf deren Ergebnisbeitrag bzw. Deckungsbeitrag erfolgen. Die Unterstützung der Entscheidungsfindung der Unternehmensleitung und des Controllings ist somit das Hauptziel der Ergebnis- und Marktsegmentrechnung, wobei sich diese auf Daten aus den Unternehmensbereichen, z.B. Vertrieb oder Produktmanagement, beziehen.

CO-PA als Instrument des Ergebniscontrollings kann in allen Branchen und Fertigungstypen zum Einsatz kommen. Je nach dem in welcher Branche diese gerade Anwendung findet und wie es das Unternehmen benötigt, kann der Ausweis der Ergebnisse perioden-, auftrags- oder projektbezogen erfolgen.

4.2.2.2 Betriebswirtschaftliche Verfahren der Ergebnisrechnung

Die Ergebnis- und Marktsegmentrechnung verwendet bei der Ergebnisermittlung stets das Umsatzkostenverfahren. Im Rahmen des Umsatzkostenverfahrens werden den Umsatzerlösen die Herstellungskosten der im jeweiligen Geschäftsjahr verkauften Produkte oder Dienstleistungen gegenübergestellt. Dabei ist es unwichtig in welchem Geschäftsjahr diese Herstellungskosten angefallen sind.¹³¹

Die Ergebnisrechnung durch Umsatzkostenverfahren erfolgt durch Gegenüberstellung der Erlöse mit den entsprechenden Kosten des Umsatzes (Deckungsbeitragsrechnung). Weiterhin wird zwischen zwei Formen der Ergebnisrechnung unterschieden - der kalkulatorischen und der buchhalterischen Variante.

¹³¹ Vgl. [Olf 03, S. 408]

Zentraler Ansatzpunkt der *kalkulatorischen Ergebnisrechnung* ist die Verwendung von Wertfeldern (siehe 4.2.2.3 Funktionsumfang der Ergebnisrechnung), welche die Kosten- und Erlösgruppen darstellen und eine automatische Bewertung von kalkulatorischen Werten ermöglichen.¹³² Hauptziel dieser Teilkomponente der Ergebnisrechnung ist die Bereitstellung einer kurzfristigen Erfolgsrechnung für das Vertriebscontrolling, mit dem Vorteil, hochaktuelle Daten zur Auswertung zur Verfügung zu haben.

Die *buchhalterische Form* stellt die zweite Ausprägung dar. Sie dient dazu, jederzeit eine Abgestimmtheit zwischen dem externen und internen Rechnungswesen auf Kontenebene zu gewährleisten.¹³³ Hauptbestandteil des buchhalterischen Ansatzes ist die Verwendung von Kosten- und Erlösarten, im Gegenteil zur kalkulatorischen Variante, die mit Hilfe von Wertfeldern und Merkmalen den Unternehmenserfolg auswertet. Durch die Verwendung von *Kosten- und Erlösarten* wird ein einheitliches Gliederungsschema zum Rechnungswesen bewahrt. Bei dem buchhalterischen Wertansatz werden alle Kosten und Erlöse zeitgleich in die Finanzbuchhaltung und in die Ergebnisrechnung übernommen.

4.2.2.3 Funktionsumfang der Ergebnisrechnung

Die Teilkomponente Ergebnis- und Marktsegmentrechnung bietet die Möglichkeit die Grundstrukturen der Ergebnisrechnung frei zu definieren, wobei die Festlegung der Auswertungsbegriffe (Merkmale) und Ergebnisgrößen (Werte) erfolgt. Im Rahmen der kalkulatorischen Ergebnisrechnung erfolgt die Auswertung mit Hilfe selbst definierter Wertfelder, die buchhalterische Ergebnisrechnung bietet hingegen eine Kontengliederung an.

Aus den erfassten oder aus anderen Vorgängen übernommenen Merkmalen lassen sich mit Hilfe der SAP Stammdaten, beispielsweise Kunde oder Artikel, oder CO-PA eigenen Ableitungsregeln, weitere Merkmale herausbilden.¹³⁴ Aus der Kombination der Merkmalswerte werden mehrdimensionale Ergebnisobjekte gebildet, auf denen, durch die Gegenüberstellung von Kosten und Erlösen, das Ergebnis ausgewiesen wird. Durch die Verteilung auf mehrdimensionale Ergebnisobjekte, können die Daten zu einem späteren Zeitpunkt für verschiedenste Ergebnisberichte genutzt werden.

Wichtigste Datenquelle der CO-PA stellen so genannte *Istbuchungen*, die durch Fakturen oder Kundenaufträge ausgelöst werden, dar. Damit die Daten vom Quell- ins Zielsystem realitäts-

¹³² Vgl. [Sap 01, S. 13f]

¹³³ [ebenda, S. 14]

¹³⁴ Vgl. [Sap 09b]

getreu übergeben werden, kommt ein Schnittstellenprogramm zum Einsatz. Dieses ordnet die abzuleitenden Merkmale von den entsprechenden Quellfeldern im Leasingvertrag, den dazugehörigen Zielfeldern im CO-PA zu. Dieses Schnittstellenprogramm wird im Kapitel 4.3.3 *Schnittstelle zwischen Leasing und Controlling* nochmals genauer erläutert.

Im Rahmen des Controllingprozesses eines Unternehmens unterstützt die Ergebnis- und Marktsegmentrechnung zwei zentrale Aufgaben. Zum Einen dient diese als Planungsinstrument, zum Anderen als Informationssystem. Die Planungsaufgabe beinhaltet beispielsweise die Erstellung von Absatz- und Ergebnisplänen. Als Informationssystem ermöglicht die CO-PA eine interaktive Analyse der vorhandenen Daten hinsichtlich ihres Ergebnisbeitrages, wobei der Nutzer innerhalb der Ergebnisrechnung frei navigieren und sich somit zahlreiche Berichte erstellen kann. Dabei wird die Möglichkeit geboten, bereits vordefinierte Berichte abzulegen und bei Bedarf wieder online oder im Hintergrund zu starten.¹³⁵

4.2.2.4 Strukturelle Gliederung und Datenbanktabellen der Ergebnisrechnung

Um die Anforderungen eines aussagekräftigen Ergebniscontrollings erfüllen zu können, sind besondere technische und physische Voraussetzungen zu erfüllen. In diesem Kapitel soll der physische Aufbau der CO-PA und die zu Grunde liegenden Datenbanktabellen hinsichtlich ihres Aufbaus und der Funktion näher untersucht werden. Im vorangegangenen Abschnitt wurden bereits die Begriffe Merkmal, Wert, Ergebnisbereich und Ergebnisobjekt verwendet, welche die zentrale Struktur der Ergebnis- und Marktsegmentrechnung bilden.

Merkmale der Ergebnisrechnung sind die Kriterien, nach denen ein differenzierter Ergebnisausweis und eine differenzierte Absatz- und Ergebnisplanung möglich ist.¹³⁶ Somit gibt ein Merkmal Auskunft, worüber Auswertungen durchgeführt werden sollen, z.B. einen Artikel oder eine Verkaufsorganisation, je nach dem wie detailliert die Auswertung erfolgen soll.

Wertfelder werden nur für die kalkulatorische Ergebnisrechnung benötigt. In ihnen werden die (Währungs-)Beträge oder Mengen abgebildet, über die berichtet werden soll. Sie bilden die Kosten- und Erlösstrukturen ab.¹³⁷ Somit geben die Wertfelder Aufschluss über die Frage, welche Werte und Kennzahlen ausgewertet werden sollen. Das können beispielsweise Erlöse, Kosten oder Erlösschmälerungen sein.

¹³⁵ Vgl. [Sap 09b]

¹³⁶ Vgl. [Sap 01, S. 20]

¹³⁷ [ebenda, S. 25]

Ein *Ergebnisbereich* bildet einen Teil eines Konzerns ab, für den eine einheitliche Segmentierung des Absatzmarktes vorliegt. Der Ergebnisbereich bildet die Auswertungsebene für die Ergebnis- und Marktsegmentrechnung.¹³⁸ Auf Grund der differenzierten Strukturierung von Unternehmen verschiedener Branchen, erfolgt die Festlegung der Struktur eines Ergebnisbereiches erst im jeweiligen Kundensystem, indem die entsprechenden Merkmale und Wertfelder festgelegt werden. In der Regel, bildet ein Ergebnisbereich ein Unternehmen ab und somit dürfte für ein Unternehmen ein Ergebnisbereich ausreichend sein. Bei der Übernahme von Daten ins CO-PA wird der Ergebnisbereich aus dem Kostenrechnungskreis und dieser wiederum aus dem Buchungskreis abgeleitet, siehe Abbildung 10.

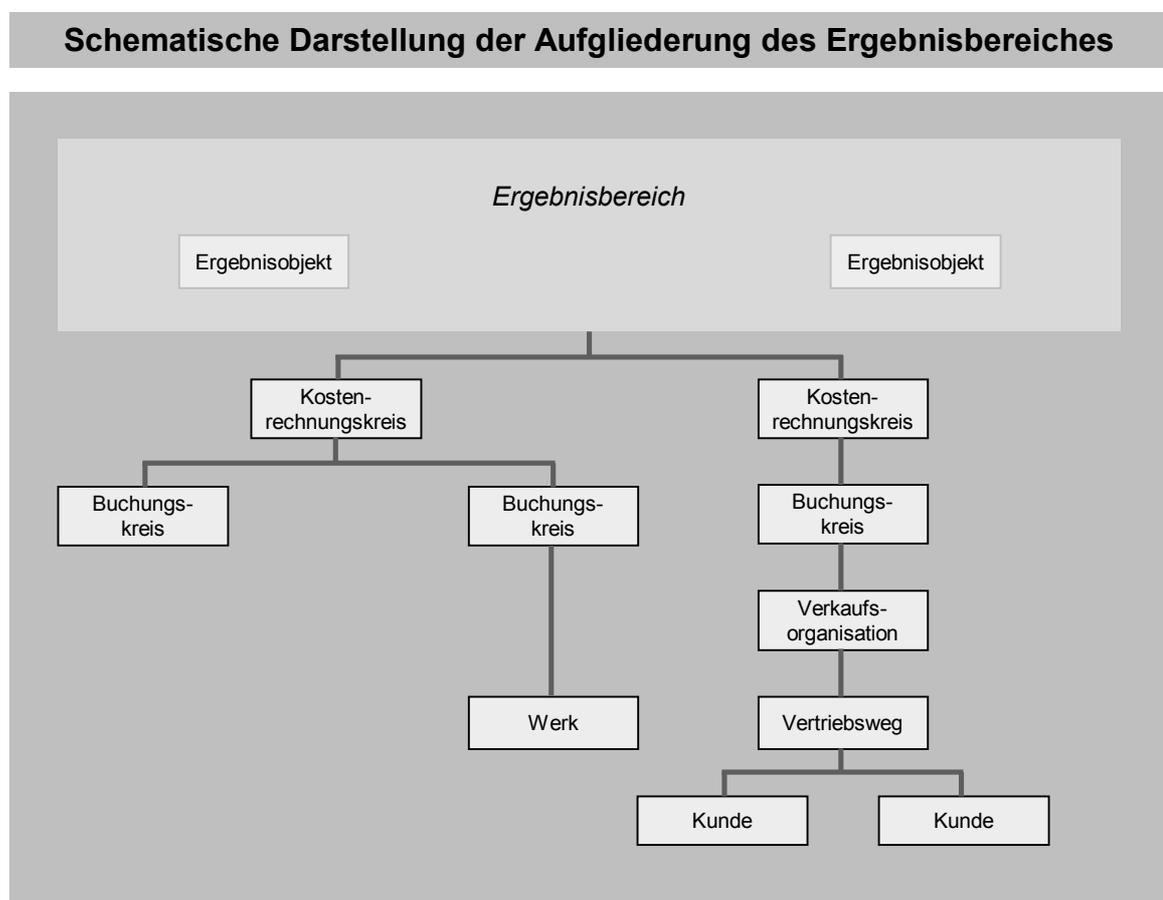


Abbildung 11: Aufgliederung Ergebnisbereich¹³⁹

Ein *Ergebnisobjekt* entspricht einem Marktsegment, auf dem durch Gegenüberstellung von Kosten und Erlösen ein Ergebnis ausgewiesen wird.¹⁴⁰ Ein Ergebnisobjekt entsteht aus der

¹³⁸ Vgl. [Sap 01, S. 18]

¹³⁹ [ebenda, S. 28]

¹⁴⁰ Vgl. [Sap 09c]

Kombination verschiedener Werte der Merkmale, wobei in einem Ergebnisbereich mehrere Ergebnisobjekte vorhanden sein können.

Die Begriffe *Einzelposten* und *Ergebnisobjekt* bilden die Grundlage der Datenablage innerhalb der Ergebnisrechnung. Dabei entspricht ein Einzelposten beispielsweise einer Position in einem Fakturabeleg. Die im Einzelposten abgelegten Kombinationen von Merkmalswerten bilden ein eindeutiges Ergebnisobjekt ab. Zusätzlich zu den Einzelposten und dem Ergebnisobjekt, muss eine Buchungsperiode, d.h. eine Zeitspanne, in der die relevanten Daten erfasst und ausgewertet werden sollen, abgebildet werden. Im vorliegenden Fall wird eine kalkulatorische Ergebnisrechnung vorausgesetzt, deren Tabellen folgende Abbildung verdeutlichen soll.

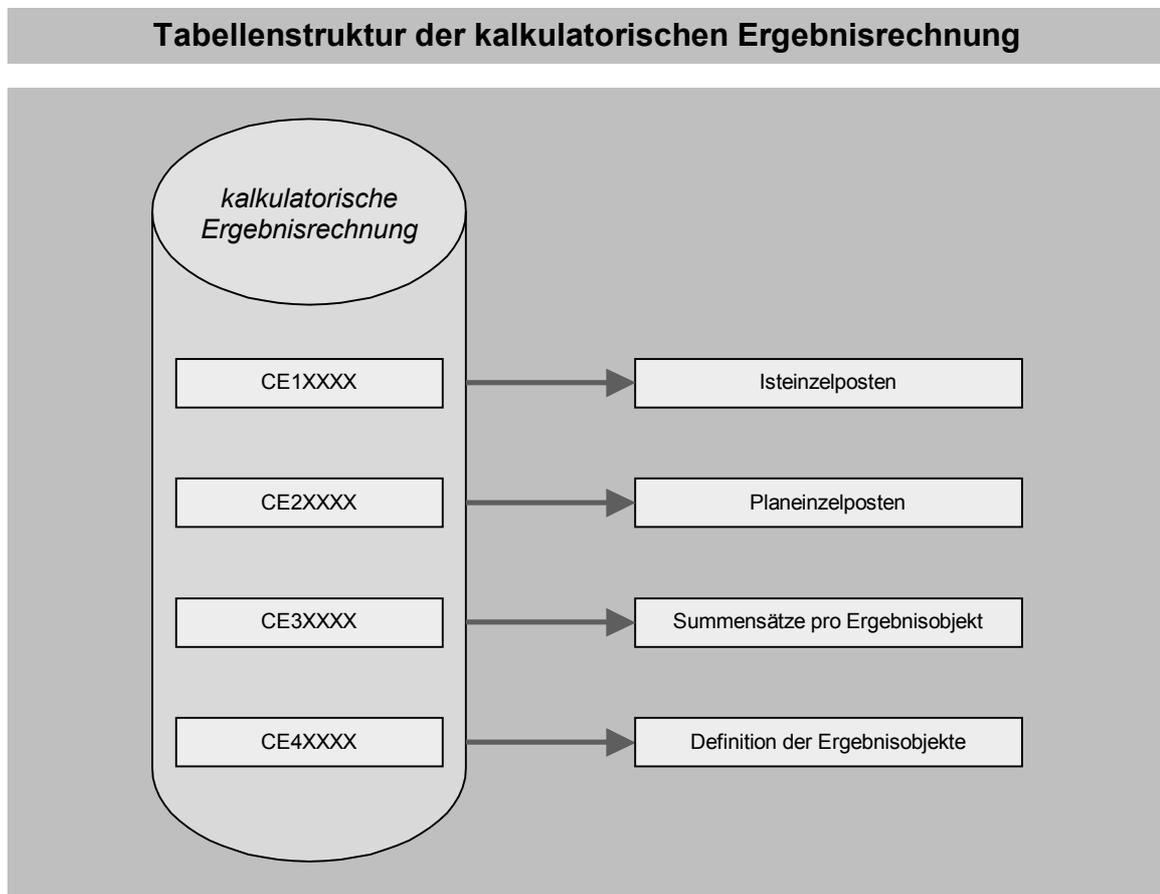


Abbildung 12: Datenbanktabellenstruktur der kalkulatorischen CO-PA¹⁴¹

Die Tabelle CE1XXXX ist die so genannte Isteinzelpostentabelle, in der alle Daten auf detaillierter Ebene gespeichert werden. Der Tabellenzusatz XXXX beschreibt bei allen Tabellen der Ergebnisrechnung den Ergebnisbereich, der auszuwerten ist. In der Planeinzelposten-

¹⁴¹ Vgl. [Sap 01, S. 32]

tabelle, CE2XXX, werden alle Planeinzelposten abgelegt. Die Tabelle CE3XXXX wird als Objektebene bezeichnet und ermöglicht eine zeitliche Einordnung der Daten, indem diese neben den Wertfeldern auch Merkmale, wie Vorgangsart, Plan-/Ist-Kennzeichen, Version, Periode und einige andere technische Aspekte aufnimmt.¹⁴² Die Datenbanktabelle mit der Bezeichnung CE4XXXX ist den übrigen Tabellen logisch übergeordnet und vergibt jeder möglichen Kombination von Merkmalswerten eine Objektnummer. In dieser Tabelle werden also die Ergebnisobjekte gebildet. Zur Bildung eines solchen Ergebnisobjektes werden mehrere Zeilen der Objektebene herangezogen und miteinander kombiniert. Diese tragen alle die gleiche Objektnummer und beziehen sich aber auf verschiedene Buchungsperioden. Auf diese Art und Weise erfolgt die Bildung von Ergebnisobjekten innerhalb der kalkulatorischen Ergebnis- und Marktsegmentrechnung.

4.3 Controlling von Leasinggeschäften im System SAP ERP ECC 6.0

Im Abschnitt *4.2.1 Aufbau und Funktionsumfang der Controllingfunktionalität* wurde bereits erläutert, dass die Ergebnisrechnung der erfolgsorientierten Leistungsmessung in einem Unternehmen dient. Aus diesem Grund scheint die Ergebnis- und Marktsegmentrechnung ein geeignetes Werkzeug zu sein, um die vom Unternehmen erbrachte Leistung in Zahlen darzustellen. Im folgenden Abschnitt wird untersucht, ob sich diese Teilkomponente der Controllingfunktionalität zur Darstellung von KPI's eignet und welche Besonderheiten zu beachten sind.

4.3.1 Datenherkunft für die Merkmale und Wertfelder

Die Frage, wo die Daten für die Merkmale und Wertfelder herkommen, ist von großer Bedeutung, da diese die Grundlage einer Auswertung bilden. Es gibt somit 3 Arten von Merkmalen und 2 Arten von Wertfeldern. Die Merkmale werden in feste, vordefinierte und kundeneigene Merkmale, die Wertfelder in vordefinierte und selbst definierte Wertfelder eingeteilt.

Die *festen Merkmale*, sind grundlegende Merkmale, die in jedem Ergebnisbereich enthalten sind, wie beispielsweise der Buchungskreis oder der Geschäftsbereich. Weiterhin stehen dem Nutzer einige von der SAP AG vordefinierte Merkmale für die Analyse zur Verfügung, die je nach Bedarf in den Ergebnisbereich aufgenommen werden können. Diese vordefinierten

¹⁴² Vgl. [Sap 01, S. 32]

Merkmale sind in einem Katalog abgelegt, wo sie zur Verfügung stehen. Zu diesen Merkmalen zählen beispielsweise die Kundengruppe oder das Land.

Neben diesen vorhandenen Merkmalen, können weitere vom *Kunden selbst festgelegt* werden. Diese so festgelegten Merkmale sind unabhängig vom Ergebnisbereich. In dieser Kategorie wird die Herleitung der Merkmale aus Vorlagetabellen und neu definierte Merkmale unterschieden. Bei der Übernahme von *Merkmalen aus Vorlagetabellen*, bedient sich das SAP System der Merkmale anderer Teilkomponenten und ermöglicht damit, die Übernahme der gewünschten Eigenschaften aus dem Kundenstamm oder einem Verkaufsbeleg. Sollten die bis zu diesem Punkt vorhandenen Merkmalkategorien nicht ausreichend sein, gibt es weiterhin die Möglichkeit die notwendigen Merkmale frei zu definieren. Die Ableitung der dafür benötigten Werte werden durch die Erzeugung entsprechender Ableitungsregeln umgesetzt.

Im vorliegenden Beispiel kommen die Daten für die Merkmals- und Wertfeldableitung grundsätzlich aus dem Leasingvertrag im CRM System. Weiterhin werden aber auch Daten aus anderen SAP Tabellen verwendet (bei Benutzung von festen bzw. vordefinierten Merkmalen und Wertfeldern), auf welche das System automatisch zugreift und diese ableitet.

4.3.2 Probleme der Datenbereitstellung durch SAP CRM 5.0

Im Rahmen der Anwendungen im SAP System wurde von der SAP AG die Datenübernahme sehr flexibel und modifikationsfrei gestaltet, um dem jeweiligen Nutzer möglichst viel Freiraum in der Gestaltung der Abbildung seiner Geschäftsprozesse zu schaffen.

Für die Übernahme von Daten in das Controlling stehen grundsätzlich 2 Varianten zur Verfügung. Zum einen die Datenübernahme mit Hilfe von Funktionsbausteinen und zum anderen mit Hilfe von Business Application Programming Interfaces (nachfolgend BAPI's genannt). *Funktionsbausteine* sind Prozeduren, innerhalb bestimmter SAP Programme und dienen der Verdichtung und Wiederverwendung von verschiedenen Funktionen.¹⁴³ *BAPI's* sind standardisierte Programmierschnittstellen, die einen externen Zugriff auf die Geschäftsprozesse und Daten im SAP System erlauben.¹⁴⁴ Ein BAPI stellt eine Methode eines SAP Business Objektes, z.B. Leasing, dar und ermöglicht eine objektorientierte Sicht auf die jeweilige Anwendungskomponente.

Mit Hilfe von Funktionsbausteinen können Daten aus einem Fremd- oder Altsystem ins Controlling übernommen werden, dadurch wird die Möglichkeit gegeben Plan- und Istdaten mit

¹⁴³ Vgl. [Sap 09d]

¹⁴⁴ Vgl. [Sap 09e]

einzu beziehen. Bei der Datenübernahme müssen die zu übernehmenden Daten eine bestimmte Struktur aufweisen, damit diese ins Zielsystem übernommen werden können. Die Konvertierung und Prüfung dieser Daten wird in diesem Fall von dem jeweiligen Funktionsbaustein durchgeführt. Damit die Werte mit Hilfe von Funktionsbausteinen übernommen werden können, muss der Nutzer dafür ein spezielles Programm erstellen, welches alle Schritte der Datenübernahme enthält. Diese Tatsache ist jedoch nachteilig, da der Nutzer über Programmierkenntnisse verfügen muss.

Die zweite Möglichkeit der Datenübernahme mit Hilfe von BAPI's, ist im Vergleich zu den Funktionsbausteinen benutzerfreundlicher, da hier keine Programmierkenntnisse vorhanden sein müssen. Auch hier müssen die zu übergebenden Daten eine bestimmte Struktur aufweisen, die jedoch aus dem jeweiligen BAPI heraus generiert werden.

Weiterhin können auch *Business Add In's* (nachfolgend BAdI) zur Datenübertragung innerhalb der SAP Systeme genutzt werden. Ein BAdI ist eine bestimmte Stelle in dem vorhandenen SAP Standardcode, an welcher ein Nutzer seinen individuellen Code einfügen kann, um beispielsweise einen Datenaustausch zwischen einem CRM und ERP System zu erlangen. Für bestimmte Probleme werden von der SAP AG vorkonfigurierte BAdI's mitgeliefert, um so dem Nutzer ausreichend Gestaltungsfreiheit in der Abbildung seiner Geschäftsprozesse, mit möglichst wenig Aufwand, zu bieten.

Der Untersuchungsgegenstand der vorliegenden Arbeit bezieht sich auf die Übernahme von Daten aus dem Leasingtool im CRM System in das Controllingtool des ERP Systems, speziell in CO-PA. Für diese Teilkomponente des Controllings steht der Kontierungsmanager als zentrale Schnittstelle zur Verfügung. Über diese Schnittstelle werden vordefinierte Eigenschaften aus dem Leasingvertrag in das Controlling übergeleitet. Damit jedoch flexibel Auswertungen in der Ergebnis- und Marktsegmentrechnung erfolgen können, sind die vorgegebenen Eigenschaften nicht ausreichend und es müssen zusätzlich Merkmale und Werte aus dem Leasingvertrag übergeben werden. Mit Hilfe der Datenübertragungsmöglichkeiten sollen die fehlenden Merkmale aus dem CRM System an den Kontierungsmanager und von dort in die Ergebnisrechnung übergeben werden.

4.3.3 Schnittstelle zwischen Leasing und Controlling

Im vorangegangenen Abschnitt wurde bereits erwähnt, dass der *Kontierungsmanager* die zentrale Schnittstelle zwischen den Anwendungskomponenten Leasing und Controlling darstellt.

Der folgende Abschnitt soll die Besonderheiten und Funktionsweisen dieser Schnittstelle genauer betrachten.

Die Hauptaufgabe des Kontierungsmanagers besteht in der Anbindung externer Objekte an das Controlling. Als „externes Objekt“ werden alle die Objekte bezeichnet, die nicht aus dem ERP System kommen, wie es beispielsweise auf einen Leasingvertrag zutrifft. Der Kontierungsmanager stellt ein Werkzeug zur Verwaltung der Verknüpfungen zwischen den externen Objekten und den CO-Kontierungsobjekten, z.B. einem Ergebnisobjekt, dar und stellt auf Anfrage die Zuordnung zwischen dem externen Objekt und den CO-Kontierungsobjekt her.

Um diese Aufgabe erfüllen zu können wird der Kontierungsmanager für ein bestimmtes Geschäftszenario implementiert. Das Geschäftszenario legt fest, welche Eigenschaften des Kontierungsmanagers und welche externen Merkmale verwendet werden sollen. Im vorliegenden Falle des Leasingcontrollings wird das benötigte Geschäftszenario als CRMFIN (CRM Finanzierung) bezeichnet. Nach dieser Festlegung erfolgt die Definition der Controllingart. Grundsätzlich stehen für die Analyse 2 Controllingarten zur Verfügung, Massen- und Einzelcontrolling. Im verwendeten Controllingszenario wird die Controllingart Massencontrolling verwendet.

Der Kontierungsmanager erhält bei der Verbuchung einer Faktura die Daten aus dem Leasingvertrag und speichert diese in eine Datenbanktabelle (IAOM_EXT_OBJ_INF). Diese Tabelle enthält nun Informationen zum externen Objekt. Damit aber auch Merkmale verwendet werden können, die nicht standardmäßig vorhanden sind, muss die Struktur angepasst werden.

4.4 Lösungsansatz

4.4.1 Realisierung der CO-PA Anbindung

Damit das Problem der Datenüberleitung und Zuweisung der Merkmale zu den entsprechenden Feldern in der Ergebnisrechnung gelöst werden kann, müssen zuerst die notwendigen Customizingeinstellungen für den Kontierungsmanager und die Ergebnis- und Marktsegmentrechnung durchgeführt werden.

Dies bedeutet, dass im Kontierungsmanager das Geschäftsszenario und die Controllingart ausgewählt werden müssen. Im Rahmen der Voreinstellungen für die CO-PA muss als erstes der Buchungskreis definiert werden. In dem Buchungskreis wird u.a. die Unternehmensstruktur festgelegt. Weiterhin muss im Controllingbereich der Kostenrechnungskreis bestimmt und mit dem Buchungskreis verknüpft werden. Anschließend wird der Ergebnisbereich, der das Un-

ternehmen abbildet, definiert und dem entsprechenden Kostenrechnungskreis zugeordnet. Diese Anpassungen finden im ERP-System statt. Im CRM System muss das Customizing für das Leasingvertragsmanagement ebenfalls vollständig durchgeführt werden, so dass bereits im ERP System ein Controllingbeleg (CO-Beleg) bei der Überleitung einer Faktura erstellt wird.

Mit der Anlage des CO-Beleges wurde erreicht, dass die controllingrelevanten Daten in das ERP System übergeleitet werden. Damit eine Darstellung der festgelegten KPI's möglich ist, sind jedoch noch weitere Schritte notwendig, um die entsprechenden Daten im CO-PA darstellen zu können. Im nächsten Schritt muss definiert werden, welche Daten zusätzlich in der Ergebnis- und Marktsegmentrechnung abgebildet werden sollen.

4.4.2 Merkmalsableitung

Mit den jetzigen Konfigurationen wird zwar ein CO-Beleg angelegt und die Daten aus der Faktura in das ERP System übergeben, zusätzlich müssen aber noch weitere Daten aus dem Leasingvertrag in die Ergebnis- und Marktsegmentrechnung übergeleitet werden. Ziel dabei ist es, ein Merkmal aus einem Feld aus dem Leasingvertrag zu füllen. Damit diese Anforderung umgesetzt werden kann, muss als erstes dieses Feld aus dem CRM System im ERP System angelegt werden. Im Abschnitt *4.3.2 Probleme der Datenbereitstellung durch SAP CRM 5.0* wurde die Möglichkeit der Datenübertragung mit Hilfe von BAPI's erläutert. Diese Methode findet bei dieser Problemstellung Anwendung.

Um ein festgelegtes Feld, welches die Bezeichnung *Zielfeld1* erhält, mit dem entsprechenden Inhalt aus dem Leasingvertrag füllen zu können, muss zuerst die BAPI Struktur auf der CRM und ERP Seite des SAP Systems um dieses Feld erweitert werden. Wurde die Struktur auf beiden Seiten erweitert, so wurde erreicht, dass auf beiden Seiten des SAP Systems dieses Feld vorhanden ist, jedoch ohne Inhalt. Um eine Füllung zu erreichen, wird ein so genanntes Business Add In (nachfolgend BAdI genannt) benötigt. Mit Hilfe dieses BAdI's können die entsprechenden Daten aus dem Quellfeld im Leasingvertrag an das Zielfeld übergeben werden. Dazu werden die erforderlichen Daten aus dem Leasingvertrag in diesen BAdI geschrieben und dieser in der BAPI Struktur hinzugefügt, somit erhält das vorher definierte *Zielfeld1* einen Eintrag.

Durch diese Einstellungen wurde erreicht, dass die Daten aus einem Feld, inklusive Inhalt, im Leasingvertrag im CRM System an das selbstdefinierte *Zielfeld1* in der BAPI Struktur übergeben wurde. Jedoch sind diese Daten noch nicht im ERP System. Durch die Aktivierung des

Leasingvertrages und die Verbuchung einer Faktura wird der Vertrag vom CRM System in das ERP System übergeben, womit auch die Daten aus dem *Zielfeld1* im ERP System vorhanden sind. Diese werden im gleichnamigen *Zielfeld1* in der Ziel BAPI Struktur, die zu Beginn um dieses *Zielfeld1* erweitert wurde, auf der ERP Seite abgelegt.

Diese Konfigurationen bilden die Grundlage, damit die Informationen für die Merkmale im CO-PA zur Verfügung stehen. Damit die Merkmale auch in dem dazugehörigen Feld in der Ergebnis- und Marktsegmentrechnung ankommen, wird an dieser Stelle wieder ein BAdI benötigt. Aufgabe dieses BAdI's ist es, den Inhalt des *Zielfeld1* in die CO-PA spezifische BAPI Struktur zu schreiben. Im nächsten Schritt muss der Inhalt aus dem *Zielfeld1* in der CO-PA spezifischen BAPI Struktur auf das jeweilige Merkmalsfeld innerhalb der Ergebnisrechnung gemappt werden. Das wird erreicht durch die Verwendung eines von der SAP AG zur Verfügung gestellten Programms, welches der Datenübergabe aus der BAPI Struktur in die Ergebnis- und Marktsegmentrechnung dient.

4.4.3 Fazit

Die Fragestellung, woher die Daten für die Ergebnis- und Marktsegmentrechnung kommen und wie diese Daten übergeben werden können, konnte in diesem Abschnitt gelöst werden.

Neben den Vorgaben der SAP AG, ist es dem Nutzer möglich, individuell definierte Merkmale für die Ergebnisauswertung zu nutzen. Durch die Verwendung von BAPI Strukturen und dem Einsatz von BAdI's ist dem jeweiligen Unternehmen die Möglichkeit gegeben, entsprechende Daten für selbstdefinierte KPI's aus dem Vertragsmanagement im CRM System an das Controlling im ERP System zu übergeben und damit eine Grundlage für die Darstellung der ausgewählten Leistungskennzahlen zu schaffen.

Eine weitere Voraussetzung, damit die Daten realitätsgetreu übergeben und angezeigt werden können, bleibt jedoch das gewissenhafte Grundcustomizing. Denn nur wenn die Konfigurationen für den Kontierungsmanager und die Ergebnis- und Marktsegmentrechnung richtig ausgeführt wurden, erfolgt eine ordnungsgemäße Datenübergabe. Speziell auf die überzuleitenden Merkmale bezogen bedeutet das, dass im Rahmen des Grundcustomizing zu dem jeweiligen Merkmal auch der dazugehörige Merkmalswert gepflegt werden muss. Werden die unter Punkt 4.4.2 *Merkmalsableitung* vorgegebenen Empfehlungen berücksichtigt und ist das Grundcustomizing vollständig durchgeführt, so kann jedes beliebige Feld in einem Leasingvertrag als Quellfeld für die Merkmalsableitung in die Ergebnis- und Marktsegmentrechnung genutzt werden.

5 Exemplarischer Aufbau einer CO-PA für Leasingverträge

5.1 Wieso eine Ergebnisrechnung?

Laut der Marktstudie *Leasing in Deutschland 2007* wird: „Leasing als attraktivste Investitionsform angesehen.“¹⁴⁵ Aus dieser Studie geht hervor, dass bereits 71 Prozent aller Unternehmen Leasing als Investitionsform in Betracht ziehen.¹⁴⁶ Diese positiven Entwicklungen stellen allerdings die Leasinggesellschaften, durch die sich ständig verändernden Marktbedingungen, vor neue Herausforderungen. Aus diesem Grund ist es von besonderer Bedeutung ein aussagekräftiges Berichtswesen zu besitzen, welches eine schnellstmögliche Reaktion auf Abweichungen von den Sollwerten ermöglicht.

In diesem Zusammenhang ist es für die Unternehmen der Leasingbranche unerlässlich, ein zuverlässiges Reportinginstrument zu nutzen. Die Ergebnis- und Marktsegmentrechnung dient der Beurteilung von Marktsegmenten im Bezug auf deren Ergebnisbeitrag. Durch dieses Instrument ist es möglich verschiedene Geschäftsprozesse beliebig zu verdichten und sich das entsprechende Ergebnis auswerten zu lassen. In Kombination mit der Verwendung und Darstellung von KPI's bietet die Ergebnis- und Marktsegmentrechnung somit ein Werkzeug, um kurzfristig und langfristig einen Überblick über den Ergebnisbeitrag der einzelnen Verträge, Abteilungen oder Mitarbeiter des Unternehmens zu erhalten. Somit werden die Entscheidungsträger und das Controlling mit den relevanten Informationen versorgt.

5.2 Konzeption

5.2.1 Allgemeine Schrittfolge bei der Erstellung

Wenn sich ein Unternehmen die Aufgabe gestellt hat, seine KPI's mit Hilfe einer Ergebnis- und Marktsegmentrechnung darzustellen, ist die Grundvoraussetzung, dass das betreffende Unternehmen eine klare Strategie definiert hat und daraus die entsprechenden Leistungskennzahlen ableiten kann. Bei der Aufstellung sollte besonderes Augenmerk darauf gelegt werden, dass eine Orientierung an den Geschäftsprozessen erfolgt und diesbezüglich die richtigen kritischen Erfolgsfaktoren identifiziert werden. Ist es nun gelungen, die benötigten KPI's zu erstellen, ist die Grundvoraussetzung, um eine CO-PA mit diesem Hintergrund erstellen zu können, gegeben.

¹⁴⁵ Vgl. [Sch 08; S. 53]

¹⁴⁶ [ebenda; S. 53]

In einem nächsten Schritt, müssen die ermittelten Key Performance Indikatoren auf ihre Zusammensetzung hin untersucht und die Einfluss nehmenden Größen identifiziert werden. Diese Größen bilden die Grundlage für die spätere Definition der Merkmale und Werte. Weiterhin sind die notwendigen Einstellungen am System selbst vorzunehmen. Im sogenannten Customizing, müssen nun die entsprechenden Einstellungen vorgenommen werden. In diesem Zusammenhang muss als erstes der Ergebnisbereich festgelegt werden. Da dieser Ergebnisbereich i.d.R. das Unternehmen abbildet ist es wichtig, diesem den Kostenrechnungskreis und dem Kostenrechnungskreis wiederum den Buchungskreis zuzuweisen. Nach der Festlegung des Ergebnisbereiches müssen nachfolgend die Merkmale und Wertfelder gepflegt werden. Dabei ist darauf zu achten, dass die einzelnen Merkmale auch einen Merkmalswert erhalten. Wird dies vernachlässigt, kann das zu einem späteren Zeitpunkt, bei der Durchführung der Ergebnisrechnung, zu Problemen führen.

Sind alle notwendigen Einstellungen für die Ergebnis- und Marktsegmentrechnung durchgeführt worden, muss als nächstes die Schnittstelle, der Kontierungsmanager, konfiguriert werden. Diese Konfigurationen beinhalten u.a. die Definition des Geschäftsszenarios und der Controllingart, wie bereits im Abschnitt 4.3.3 *Schnittstelle zwischen Leasing und Controlling* genauer erläutert wurde. Sind soweit alle notwendigen Customizingeinstellungen durchgeführt, wurde erreicht, dass der Ergebnisbereich, die Merkmale und Wertfelder gesetzt sind und der Kontierungsmanager für das jeweilige Geschäftsszenario und die vorgegebene Controllingart implementiert ist.

Wurden alle Customizingeinstellungen abgeschlossen und die KPI's und deren Merkmale und Wertfelder identifiziert, ist ein letzter, aber alles entscheidender Schritt notwendig, damit die CO-PA durchgeführt werden kann. Im Punkt 4.4.2 *Merkmalsableitung* wurde bereits ausführlich erläutert, welche Einstellungen vorgenommen werden müssen, damit die Daten aus einem Quellfeld im Leasingvertrag in das entsprechenden Zielfeld, in der Ergebnis- und Marktsegmentrechnung, übergeleitet werden. Diese oben beschriebenen Einstellungen sind abschließend durchzuführen und der Umsetzung der Ergebnisrechnung steht aus rein technischen Gesichtspunkten nichts mehr im Wege. Allerdings ist dabei zu berücksichtigen, dass die Möglichkeit besteht, dass die notwendigen Merkmale nicht in einem Leasingvertrag oder den SAP Stammdaten zur Verfügung stehen. Diese Tatsache kann die erfolgreiche Ausführung der Ergebnis- und Marktsegmentrechnung erschweren oder gar verhindern. Im folgenden Abschnitt soll genau diese Gegebenheit untersucht werden, indem ein finanzieller und ein nichtfinanzieller KPI hinsichtlich ihrer Merkmalsherkunft und Umsetzbarkeit untersucht werden.

5.2.2 Eingrenzung der erarbeiteten KPI's

Für die Beurteilung der Darstellbarkeit und Umsetzbarkeit von Key Performance Indikatoren mit Hilfe der Ergebnis- und Marktsegmentrechnung sollen beispielhaft 2 KPI's herangezogen werden. Diese werden unter dem Gesichtspunkt ausgewählt, in ihrer Zusammensetzung möglichst unterschiedlich zu sein, damit eine Aussage über die generelle Umsetzung getroffen werden kann. Aus diesem Grund wird jeweils ein finanzieller und ein nichtfinanzieller Key Performance Indikator zur Untersuchung herangezogen.

Der nichtfinanzielle KPI *New Deals* soll als erster in diesem Zusammenhang untersucht werden. Wie bereits erwähnt, drückt dieser den Marktanteil des Leasingunternehmens aus. Zu seiner Berechnung werden Referenzdaten von einem Leasingverband, in Deutschland ist dies der BDL e.V., herangezogen. Aus diesem Grund wurde diese nichtfinanzielle Leistungskennzahl ausgewählt, da die Referenzdaten nicht im SAP System zu Verfügung stehen und somit vor der Berechnung manuell hinzugefügt werden müssen.

Der zweite, hier in Betracht gezogene Key Performance Indikator ist der *Production Revenue*. Der Production Revenue ist ein finanzieller KPI und dient der Beurteilung des zu erwartenden Ertrags eines Leasingvertrages. Er wurde ausgewählt, weil er über eine komplexe Zusammensetzung verfügt und somit eine Herausforderung in der Darstellung mit Hilfe der Ergebnisrechnung darstellt.

5.2.3 Darstellung der ausgewählten KPI's

Im folgenden Abschnitt, sollen zu den unter Punkt 5.2.2 *Eingrenzung der erarbeiteten KPI's* ausgewählten KPI's, die dazugehörigen Merkmale und Wertfelder definiert werden, wobei noch einmal auf die Zusammensetzung des jeweiligen KPI's eingegangen wird um die Merkmalsableitung zu verdeutlichen. Des Weiteren wird auf mögliche Schwierigkeiten in der Umsetzung eingegangen.

New Deals soll als erster in diesem Zusammenhang genauer betrachtet werden. Wie bereits erwähnt, lässt dieser eine Aussage über den Marktanteil des Leasingunternehmens im Vergleich zur gesamten Branche eines Landes zu. Die Vergleichszahlen werden in Deutschland vom BDL e.V. zur Verfügung gestellt. *New Deals* berechnet sich somit aus der Summe der abgeschlossenen Leasingverträge des jeweiligen Leasingunternehmens im Vergleich zu den Abschlüssen der gesamten Branche. Um eine Berechnung durchführen zu können, müssen die Verträge des Leasingunternehmens zahlenmäßig erfasst werden. Da der Referenzwert der

Branche im SAP System nicht vorhanden ist, muss dieser manuell erfasst werden, um zur Auswertung zur Verfügung zu stehen. Im ERP System ist für diesen Fall eine eigene Transaktion vorgesehen, die dies ermöglicht.

Damit dieser KPI dargestellt werden kann, müssen im Customizing der Ergebnis- und Marktsegmentrechnung die dafür benötigten Merkmale und Wertfelder definiert werden. Als erstes muss ein neues Wertfeld, welches ein Mengenfeld darstellt, angelegt werden. Dieses dient der Zählung der abgeschlossenen Verträge. Die Merkmale sind so zu wählen, dass diese in Ihrer Bezeichnung einerseits die Verträge des Leasingunternehmens und andererseits den Zahlenwert des Leasingverbandes verdeutlichen. Für die zu zählenden Verträge des Leasingunternehmens, soll das dazugehörige Merkmal die Bezeichnung *Company* tragen. Das Merkmal des Vergleichswertes des Leasingverbandes erhält die Bezeichnung *Referenzwert Branche Deutschland*.

Wurden die notwendigen Merkmale und deren Werte definiert, sind die Grundvoraussetzungen geschaffen, um diesen KPI darstellen zu können. So wird bei der ersten Faktura, die auf einen bestimmten Leasingvertrag ausgeführt wird, das Merkmal *Company* mit der Vertragsnummer gefüllt und in das Mengenfeld eine 1 eingetragen. Da ein Leasingvertrag, in Abhängigkeit von der Laufzeit, mehrere Fakturen besitzt, muss bei jeder weiteren Faktura überprüft werden, ob die betreffende Vertragsnummer bereits in der Tabellenstruktur vorhanden ist, um Mehrfachzahlungen des gleichen Leasingvertrages zu vermeiden. Um diese Überprüfung gewährleisten zu können, ist ein BAdI notwendig, welches diese Überprüfung veranlasst und gegebenenfalls vom Nutzer programmiert werden muss. So erfolgt die Zählung der abgeschlossenen und aktivierten Leasingverträge. Durch die Bildung der Summe, kann dieser Wert mit dem Referenzwert der Branche in ein Verhältnis gebracht und der KPI New Deals ermittelt werden.

Die Ermittlung des Production Revenue setzt sich aus mehreren Teilkomponenten zusammen. Wie bereits erwähnt, muss zuerst der Brutto Ertrag ermittelt werden und dieser wird dann mit dem Quotienten aus der Ertragssumme und der Investitionssumme multipliziert, wofür ein komplexes Kalkulationsschema innerhalb der Preisfindung im CRM System verwendet wird. Aus diesem Kalkulationsschema werden nur einzelne Teile für die Ermittlung des Production Revenue verwendet. Aus diesem Grund können die Daten für die Merkmalsableitung nicht direkt aus den Vertragspositionen eines Leasingvertrages übernommen werden. Durch die Verwendung einzelner Teile des Pricingschemas müssten zur Darstellung dieses KPI's ein spezielles BAdI programmiert werden, um die benötigten Werte aus dem Kalkulationsschema ex-

trahieren zu können. Ein weiteres Problem bei der Darstellung des Production Revenue stellen Vertragsänderungen, beispielsweise durch Referenzzinsanpassungen während der Vertragslaufzeit, dar. Diese Änderungen während der Laufzeit führen zu einer Neuberechnung des Pricingschemas, wodurch der geänderte Zahlungsfluss zu abweichenden Barwerten führt und somit inkorrekte Production Revenue Werte zustande kommen. Somit ist dieser KPI nach vorgenommenen Änderungen nicht mehr aussagefähig und es müssten zusätzlich Anpassungen im Pricing des Leasingvertrages vorgenommen werden. Auf Grund der Besonderheiten dieses KPI's und der vielen verschiedenen, Einfluss nehmenden Konditionen, ist eine Darstellung mit Hilfe der Ergebnisrechnung nicht zu empfehlen, da der Modifikationsaufwand zu hoch ist und eine korrekte Darstellung durch eventuelle Vertragsänderungen während der Laufzeit nicht gewährleistet werden kann.

5.3 Fazit

Anhand der oben vorgestellten Beispiele kann man erkennen, dass das Reportingwerkzeug Ergebnis- und Marktsegmentrechnung für die Darstellung von KPI's nur bedingt geeignet ist. Geht man von den Standardeinstellungen des SAP Systems aus, so würden sich beide Beispiele nicht darstellen lassen. Es sind also grundsätzlich Modifikationen vorzunehmen, um die benötigten Daten aus dem Quellsystem funktionsbestimmt ins CO-PA überleiten zu können.

Im Beispiel des New Deals, müsste ein BAdI erstellt und implementiert werden, der die Prüfung der Tabelleneinträge übernimmt und somit eine realistische Zählung der abgeschlossenen Leasingverträge erfolgen kann, ohne diese Implementierung wäre dieser KPI nicht darstellbar.

Im Beispiel des Production Revenue müsste ebenfalls ein BAdI programmiert und implementiert werden, welcher einzelne Teile des Pricingschemas extrahiert und der Ergebnisrechnung zur Verfügung stellt. Durch Änderungen am Vertrag während der Vertragslaufzeit kommt es zu einer Neuberechnung innerhalb der Preisfindung im Leasingvertrag. Da für die Ermittlung des Production Revenue aber nur bestimmte Teile dieses Kalkulationsschemas ins CO-PA übernommen werden, würde dies zu einem falschen Ergebnis führen, da die Kalkulationsgrundlage nicht mehr existiert.

Abschließend lässt sich somit feststellen, dass die Ergebnis- und Marktsegmentrechnung kein geeignetes Werkzeug zur Darstellung von Key Performance Indikatoren ist.

6 Zusammenfassung und Ausblick

6.1 Ergebnisse der Arbeit

Kennzahlen und Kennzahlensysteme beherrschen nunmehr seit fast 80 Jahren die Steuerungstätigkeiten der Unternehmen. Im Laufe der Zeit wurden diese ständig weiterentwickelt, sodass man heute davon ausgehen kann, dass jede Branche ihre eigenen Kennzahlen herausgebildet hat. Diese Entwicklung verdeutlicht die Gegenüberstellung eines allgemeingültigen ROI Kennzahlenbaumes mit dem eines Leasingunternehmens, wo die Unterschiede in der Berechnung der einzelnen Kennzahlen zum Ausdruck gebracht werden.

Im Rahmen der Vorstellung des Leasing als Finanzierungsinstrument wurde festgestellt, dass die Nutzungsüberlassung der Leasingobjekte in verschiedenen Formen erfolgen kann. In der Theorie werden diesen Leasingformen spezielle Eigenschaften zugewiesen, wie aber festgestellt werden konnte, ist eine eindeutige Differenzierung der Leasingformen in der Unternehmenspraxis nur schwer möglich. Im Zusammenhang mit der Form eines Leasinggeschäftes stehen die Controllingmaßnahmen des betreffenden Unternehmens, da diese u.a. stark von dem Geschäftsgegenstand der Leasinggesellschaft abhängen. Weiterhin hat sich im Verlaufe der Untersuchung der Controllingbesonderheiten im Leasingbereich herausgestellt, dass es bis heute keine standardisierten Controllingleitfäden und Ermittlungsvorschriften für Kennzahlen in dieser Branche gibt. Jedoch ist der BDL e.V. stark darum bemüht, einheitliche Ermittlungsvorschriften für Leasinggesellschaften zu etablieren, um zwischenbetriebliche Vergleiche zu erleichtern bzw. überhaupt zu ermöglichen.

In diesem Zusammenhang wurden Kennzahlen und Key Performance Indikatoren als Hilfsmittel der Leistungsbeurteilung von Leasinggesellschaften untersucht. Anhand dieser Analyse wurde gesehen, dass diesen Leistungsmaßstäben unterschiedliche Bedeutungen zukommen und diese Begriffe nicht synonym verwendet werden sollten. Kennzahlen beschreiben in diesem Zusammenhang vielmehr die finanzielle Leistung des betrachteten Unternehmens, in dem sie Größen wie beispielsweise Umsatz oder Gewinn langfristig messen und zum Ausdruck bringen. Die Key Performance Indikatoren haben ebenfalls die Aufgabe die Unternehmensleistung zu messen, stehen jedoch in einem anderen Kontext als die rein finanziellen Kennzahlen. Sie dienen vielmehr als ein Frühwarnindikator, der durch relativ kurzfristige Messungen, Abweichungen von den Sollvorgaben erkennen und Alarm schlagen kann. Die Key Performance Indikatoren können neben den finanziellen Vorgängen im Unternehmen auch nichtfinanzielle Auswirkungen erfassen und ermöglichen somit eine bessere Kontrolle der Geschäftsprozesse und tragen zur Optimierung der Leistungserstellung bei.

Die Anwendung von Kennzahlen in der betrieblichen Praxis wird als gegeben angesehen. Doch auch der Einsatz von Leistungskennzahlen hat sich stark ausgebreitet, da diese durch ihre Eigenschaften die Möglichkeit mit sich bringen, sehr kurzfristig auf Veränderungen reagieren zu können. Für Key Performance Indikatoren gibt es keine gesetzlichen Ermittlungsvorschriften und somit kann jedes Unternehmen eigenständig seine Wertmaßstäbe festlegen und diese auswerten.

Ein auftretendes Problem in diesem Zusammenhang ist die Darstellung der KPI's mit Hilfe von Unternehmenssoftware. In dieser Arbeit wurde eine Teilkomponente des Leasing Controllings innerhalb des SAP Enterprise Resource Management System SAP ERP, Ergebnis- und Marktsegmentrechnung, dahingehend untersucht, ob eine Darstellung von Key Performance Indikatoren möglich ist. Die Ergebnis- und Marktsegmentrechnung dient der Beurteilung der einzelnen Marktsegmente eines Unternehmens und ist in der Lage den Ergebnisbeitrag, aufgegliedert bis hin zum einzelnen Mitarbeiter darzustellen. Unter Verwendung von zwei, in der Leasingbranche verwendeten KPI's, sollte deren Umsetzbarkeit mit Hilfe der Ergebnis- und Marktsegmentrechnung überprüft werden. Auswahlkriterium der Beispielindikatoren war eine möglichst unterschiedliche Zusammensetzung dieser, was zu einer Auswahl eines finanziellen und eines nichtfinanziellen Key Performance Indikator führte.

Hauptproblem bei der Darstellung mit Hilfe der Ergebnis- und Marktsegmentrechnung war die Überleitung der Daten aus dem Leasingvertrag im CRM System in die Struktur der CO-PA im ERP System. Durch Modifikationen am Standardsystem ist es jedoch gelungen, die notwendigen Daten aus den Vertragspositionen des Leasingvertrages in das ERP System überzuleiten. Somit wurde die Grundlage für die Darstellung der KPI's geschaffen. Bei der Umsetzung der ausgewählten Beispiele wurde festgestellt, dass der finanzielle KPI Production Revenue sich nicht ohne weitere, sehr umfangreiche Veränderungen am Standardsystem darstellen lässt, da die Daten zur Darstellung aus der Preiskalkulation stammen. Durch Veränderungen am Vertrag während der Laufzeit, kommt es zu einer Neuberechnung dieses Preisschemas, wodurch die Berechnungsgrundlage für diesen KPI verloren geht, da die Daten nur durch eine Faktura in das ERP System übergeleitet werden.

Aus diesem Grund eignet sich die Ergebnisrechnung nicht für die Darstellung des Production Revenue's. Der zweite untersuchte KPI New Deals, lässt sich durch die vorgenommenen Änderungen umsetzen, da die benötigten Daten im Leasingvertrag vorhanden sind und durch eine Faktura in das ERP System übergeleitet werden. Eine Besonderheit bei der Darstellung dieses Beispiels ist allerdings der Referenzwert, der nicht im SAP System zur Verfügung

steht, sondern von dem Deutschen Leasingverband bereitgestellt wird. In diesem Falle muss der Vergleichswert manuell nacherfasst werden, um für die Auswertung zur Verfügung zu stehen, Dafür steht im ERP System aber eine eigene Transaktion zur Auswahl, welche dieses ermöglicht.

Abschließend lässt sich somit zusammenfassen, dass die Teilkomponente des Leasing Controllings, die Ergebnis- und Marktsegmentrechnung, nur bedingt für die Darstellung von KPI's einsetzbar ist. Die Anwendbarkeit ist eingeschränkt, da diese stark von der Zusammensetzung der jeweiligen Leistungskennzahlen abhängig ist. Ein weiterer Kritikpunkt ist die Datenüberleitung. Es erfolgt nur eine Übertragung von Daten aus dem Leasingvertrag an die Ergebnis- und Marktsegmentrechnung, sobald eine Faktura gebucht wird. Daraus resultiert, dass ohne Buchung keine Auswertung möglich ist, was die Aussagefähigkeit dieses Reportingwerkzeuges einschränkt. Die Einschränkung kommt zu Stande, da vor Abschluss und Aktivierung eines Leasingvertrages keine Aussage über den positiven oder negativen Beitrag, dieses Leasingvertrages zum Unternehmenserfolg, getroffen werden kann. Betrachtet man den Nutzen der Ergebnisrechnung im Bezug auf die strategische Planung so lässt sich ebenfalls feststellen, dass diese als nicht sinnvoll angesehen werden kann. Durch die eingeschränkte Datenübertragung, ist nur der monatliche Erfolg eines Leasingvertrages feststellbar, der Gesamterfolg lässt sich jedoch nicht darstellen.

6.2 Ausblick

Die Key Performance Indikatoren werden auch in Zukunft weiterhin an Bedeutung hinsichtlich der Leistungsmessung gewinnen. Diese Entwicklung wird sich nicht nur in den Unternehmen der Leasingbranche, sondern auch in allen anderen Unternehmen durchsetzen, da diese kürzeste Reaktionszeiten auf Abweichungen von den Sollvorgaben ermöglichen.

Des Weiteren wird sich die Ergebnis- und Marktsegmentrechnung als Darstellungsinstrument für KPI's nicht durchsetzen, da grundsätzlich Modifikationen vorgenommen werden müssen. Die beispielhafte Umsetzung zweier ausgewählter Leistungskennzahlen verdeutlicht, dass bei komplexen Rechenschemata erhebliche Probleme in der Genauigkeit der Darstellungen entstehen können, was zu völlig falsch berechneten Kennzahlen führen kann. Diese erheblichen Einschränkungen und der hohe Modifikationsaufwand zwingen die Unternehmen nach alternativen Reportingwerkzeugen zu suchen.

Als ein geeignetes Werkzeug für die Darstellung von Key Performance Indikatoren könnte das Reporting in Business Intelligence Systemen, z.B. SAP BI, in Betracht kommen. In diesen Systemen ist die Datenextraktion und Berichterstellung einfacher zu handhaben und im Zusammenhang mit Leasingverträgen bieten sie die Möglichkeit, den Erfolgsbeitrag eines Leasingvertrages bereits zu Beginn der Laufzeit, für den gesamten Vertrag, abbilden zu können. Ob sich jedoch die BI Systeme in diesem Zusammenhang vollständig durchsetzen werden, wird allerdings erst die Zukunft zeigen.

Literaturverzeichnis

- [Ada 91] Adams, Hans: *Controlling von Leasing- und Finanzierungsgesellschaften*. In: Controller Magazin - Freiburg: Rudolf Haufe Verlag. 1991, Heft 5
- [Alb 99] Albrecht, Marcus: *Grundfragen des Controllings von Leasinggesellschaften*. URL:<http://www.econbiz.de/archiv/k/uk/fileasing/grundfragen_leasing_controlling.pdf>, verfügbar am 30.09.2008
- [Däu 02] Däumler, Klaus-Dieter: *Betriebliche Finanzwirtschaft*. - 8. Auflage - Berlin/Herne: NBW, 2002
- [Fei 90] Feinen, Klaus: *Das Leasinggeschäft*. - 3. Auflage - Frankfurt am Main: Fritz Knapp, 1990
- [Fri 03] Friedl, Gunther; Hilz, Christian; Pedell, Burkhard: *Controlling mit SAP R/3®*. - 3. Auflage - Wiesbaden: Vieweg, 2003
- [Gla 05] Gladen, Werner: *Performance Measurement*. - 3. Auflage - Wiesbaden: Gabler, 2005
- [Gla 08] Gladen, Werner: *Performance Measurement*. - 4. Auflage - Wiesbaden: Gabler, 2008
- [Hel 08] Hellen, Heinz-H.; Christopheit, Nicole: *Kennzahlen für Leasingunternehmen: Cost Income Ratio und Return on Equity*. In: FLF - Berlin/Mainz: Verlag für Absatzwirtschaft. 2008, Heft 4
- [Kem 04] Kemper, Hans-Georg; Mehanna, Walid; Unger, Carsten: *Business Intelligence – Grundlagen und praktische Anwendungen*. - 1. Auflage - Wiesbaden: Vieweg, 2004
-

-
- [Kem 08] Kemper, Hans-Georg; Pedell, Burkhard: *BI im Controlling – eine Bestandsaufnahme*. In: BI Spektrum - Troisdorf: SIG S DATACOM GmbH. 2008, Heft 3
- [Kap 97] Kaplan, Robert; Norton, David: *Balanced Scorecard: Strategien erfolgreich umsetzen*. - Stuttgart: Schäfer-Pöschel, 1997
- [Kra 04] Krause, Oliver: *Performance Management: Eine Stakeholder-Nutzenorientierte und Geschäftsprozess-basierte Methode*. - 2005 - S. 249, Berlin, Technische Universität Berlin, Dissertation, 2004
- [Küp 95] Küpper, Hans-U.: *Controlling*. - Stuttgart: Schäfer-Pöschel, 1995
- [Man 08] Manhardt, Klaus: *Grundlagenserie Business Intelligence (Teil 2)*.
URL:<http://www.tecchannel.de/server/sql/1758102/berichtssysteme_teil_2_kennzahlen_dashboards_und_scorecards/>, verfügbar am 28.04.2009
- [Mey 09] Meyer, Silke: *Business Intelligence*. Mittweida, Hochschule Mittweida (FH), Vorlesungsskript zum BI Seminar SS 09, 2009
- [Olf 03] Olfert, Klaus; Rahn Horst-J.: *Einführung in die Betriebswirtschaftslehre*. - 7. Auflage - Ludwigshafen: Kiel, 2003
- [Par 07] Parmenter, David: *Key Performance Indikatoren*. - Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc., 2007
- [Rei 01] Reichmann, Thomas: *Controlling mit Kennzahlen und Managementberichten*. - 6. Auflage - München: Vahlen, 2001
- [Rös 05] Rösch, Claudia: *Zielorientierte Steuerung von Leasinggesellschaften*. In: LWP - Köln: Forschungsinstitut für Leasing an der Universität zu Köln. 3. Jahrgang (2005), Heft 1
-

-
- [Sap 01]** SAP AG: *Ergebnis- und Marktsegmentrechnung, Release 4.6C*. © Copyright 2001, SAP AG
- [Sap 07]** SAP AG: *Configuration for Leasing, Release CRM 2007 - SAP ERP 6.0. Enhancement Package 3*. © Copyright 2007, SAP AG
- [Sap 09]** SAP AG: *Controlling*.
URL:<http://help.sap.com/saphelp_erp60_sp/helpdata/de/02/30793485231774e10000009b38f83b/frameset.htm>, verfügbar am 15.01.2009
- [Sap 09a]** SAP AG: *Lease Operations*.
URL:<http://help.sap.com/saphelp_crm60/helpdata/de/bc/75580d380c432cbde91ab6e02f5c77/frameset.htm>, verfügbar am 26.01.2009
- [Sap 09b]** SAP AG: *Ergebnis- und Marktsegmentrechnung: Funktionsumfang*.
URL:<http://help.sap.com/saphelp_erp60_sp/helpdata/de/7a/4c48c64a0111d1894c0000e829fbbd/frameset.htm>, verfügbar am 27.01.2009
- [Sap 09c]** SAP AG: *Ergebnis- und Marktsegmentrechnung: Strukturen: Ergebnisobjekt*.
URL:<http://help.sap.com/saphelp_erp60_sp/helpdata/de/7a/4c48c64a0111d1894c0000e829fbbd/frameset.htm>, verfügbar am 27.01.2009
- [Sap 09d]** SAP AG: *Funktionsbausteine*.
URL:<http://help.sap.com/saphelp_46c/helpdata/DE/9f/db988735c111d1829f0000e829fbfe/content.htm>, verfügbar am 31.01.2009
- [Sap 09e]** SAP AG: *Techniken der Datenübernahme*.
URL:<http://help.sap.com/saphelp_erp60_sp/helpdata/de/c7/eff2280d0511d3a6300060087832f8/frameset.htm>, verfügbar am 31.01.2009
- [Sch 00]** Schiemann, William-A.; Lingle, John-H.: *Strategieziele erreichen: Erfolgsfaktoren identifizieren und messen*. - München: Hanser, 2000
-

-
- [Sch 04] Schenk, Martin; Müller, Jörg: *Steuerung mit KPI*. In: Controller Magazin - Freiburg: Rudolf Haufe Verlag. 2004, Heft 6
- [Sch 08] Schur, Heike: *Leasing wird als attraktivste Investitionsform angesehen*. In: FLF - Berlin/Mainz: Verlag für Absatzwirtschaft. 2008, Heft 2
- [Sch 08a] Schur, Heike <Schur@Leasingverband.de>: *Leasing wächst 2008 um 3,3%: Pressemitteilung 25.11.2008*. URL:<<http://www.leasingverband.de/presse.php?y=1&do=single&pfid=314>>, verfügbar am 10.12.2008
- [Seu 07] Seufert, Andreas; Schmitz, Ulrich: *Unternehmenssteuerung der Zukunft*. In: BI Spektrum - Troisdorf: SIG S DATACOM GmbH. 2007, Heft 3
- [Sta 69] Staehle, Wolfgang H.: *Kennzahlen und Kennzahlensysteme als Mittel der Organisation und Führung von Unternehmen*. - Wiesbaden: Gabler, 1969
- [Ste 07] Stelling, Johannes N.: *Controlling*. Mittweida, Hochschule Mittweida (FH), Vorlesungsskript zum Controllingsschwerpunkt WS 07/08, 2007
- [Tei 08] TEIA AG: *Ziele und Aufgaben des operativen und strategischen Controllings*. URL:<<http://www.teialehrbuch.de>>, verfügbar am 02.12.2008
- [Wal 08] Walters, Ed: *Unternehmensziele definieren und messen. Critical Success Factors und Key Performance Indicators*. URL:<http://www.12manage.com/methods_rockart_csfs_kpis_de.html>, verfügbar am 12.11.2008
- [Wes 92] Graf v. Westphalen, Friedrich: *Der Leasingvertrag*. - 4. Auflage - Köln: Schmidt, 1992
-

Namensindex

- Albrecht Dr. Marcus Albrecht, Lehrbeauftragter am Forschungsinstitut für Leasing an der Universität zu Köln
- Feinen Klaus Feinen, ehemaliger Geschäftsführer der Deutsche Immobilien Leasing GmbH in Düsseldorf, Autor
- Gladen Prof. Dr. rer. pol. Werner Gladen, Professor für Betriebswirtschaftslehre an der FH Ludwigshafen
- Küpper Prof. Dr. Dr. h.c. Hans-Ulrich Küpper, Vorstand des Instituts für Produktionswirtschaft und Controlling
- Lingle Dr. John H. Lingle, Principal Consultant bei der Metrus Gruppe (Unternehmensberatung)
- Meyer Prof. Dr. rer. pol. Silke Meyer, Professorin für Informationsmanagement an der Hochschule Mittweida (FH)
- Parmenter David Parmenter, CEO der Waymark Solutions, einem Performance Management Unternehmen
- Reichmann Prof. Dr. Thomas Reichmann, Professor für Controlling und Unternehmensrechnung an der Universität zu Köln
- Rösch Dipl.-Hdl. Claudia Rösch (keine weiteren Angaben zur Autorin verfügbar)
- Schiemann Dr. William A. Schieman, Aufsichtsratsvorsitzender und Geschäftsführer der Metrus Gruppe (Unternehmensberatung)
-

Walters Ed Walters, Wirtschaftsanalyst bei Truecom Associates
 (Unternehmensberatung) in Harrogate, England

Selbständigkeitserklärung

Ich erkläre, dass ich die vorliegende Arbeit selbständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe.

Chemnitz, 07. Mai 2009

.....

Nicole Liebscher
