

# Globale Grundsätze des Management Accounting<sup>©</sup>

Effektives Management Accounting: Bessere Entscheidungen  
für ein erfolgreiches Unternehmen.

Zwei der renommiertesten Revisionsinstitute der Welt, das AICPA und das CIMA, haben ein Joint Venture zur Einführung der Bezeichnung des „Chartered Global Management Accountant®“ (CGMA®) gegründet. Ziel des Joint Ventures ist die Einführung und Etablierung des Berufsfelds Management Accountancy. Diese internationale Bezeichnung dient der Anerkennung der talentiertesten und engagiertesten betrieblichen Management Accountants, die über die nötige Disziplin und Kompetenz zur Förderung hervorragender Unternehmensleistungen verfügen. Träger der Bezeichnung „CGMA“ sind entweder Wirtschaftsprüfer (Certified Public Accountants; CPAs) mit entsprechender Erfahrung im Management Accounting, oder reguläre oder außerordentliche Mitglieder des Instituts der betrieblichen Management Accountants (CIMA).

# Inhalt

1.	Einführung	4
	Verbesserte Entscheidungsfindung	5
	Ziel	7
	Adressaten der Grundsätze	7
	Einflussfaktoren des Erfolgs	7
2.	Die globalen Grundsätze des Management Accounting	8
	Die Kommunikation bietet ein besseres Verständnis für die Situation und macht es möglich, Sie zu beeinflussen	9
	Die Wesentlichkeit der Informationen	10
	Analyse der Auswirkung auf den Wert durch die Analyse von Szenarien und Modellen	11
	Vernünftiges Management als vertrauensbildender Faktor	11
3.	Wie die globalen Grundsätze des Management Accounting angewendet werden	13
	Mitarbeiter	13
	Leistungsfähigkeit	15
	Praxis	17
4.	Anwendung im Bereich des Effizienzmanagement	18
5.	Praktische Anwendung	23
	Kostentransformation und Kostenverwaltung	28
	Externe Berichterstattung	29
	Finanzstrategie	30
	Interne Kontrolle	32
	Bewertung der Investition	33
	Management- und Budgetprüfung	35
	Preis-, Rabatt- und Produktpolitik	36
	Projektmanagement	38
	Überwachung und Gewährleistung der Einhaltung der Vorschriften	39
	Ressourcenmanagement	40
	Risikomanagement	42
	Strategisches Steuermanagement	44
	Finanz- und Geldmittelmanagement	45
	Interne Revision	47
6.	Aktualisierung und verwandte Themen	49
7.	Glossar	50
8.	Danksagung	53

# Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1	Bestandteile einer gut funktionierenden Abteilung für Management Accounting .....	4
Abbildung 2	Die Globalen Grundsätze des Management Accounting.....	5
Abbildung 3	Die Globalen Grundsätze des Management Accounting (Details).....	9
Abbildung 4	Der CGMA-Kompetenzrahmen.....	13
Abbildung 5	Die sich wandelnde Rolle der Spezialisten des Management Accounting.....	14
Abbildung 6	Das Management Accounting verknüpft Strategie und Geschäftsmodell.....	15
Kasten 1	Beziehungen, Ressourcen und Risiken .....	16
Kasten 2	Datenpläne.....	19
Tabelle 1	Anwendung der Globalen Grundsätze des Management Accounting auf das Leistungsmanagement-System.....	21
Abbildung 7	Die wichtigsten Aufgaben der Abteilung für Management Accounting.....	23
Kasten 3	Tools des Management Accounting.....	24
Tabelle 2	Schwerpunkt-Praxisbereiche der Abteilung für Management Accounting.....	25

# Zusammenfassung

Die richtigen Entscheidungen zu treffen, war noch nie so wichtig – und schwierig.

Die Konkurrenz ist unerbittlich, und Innovationen und Innovatoren stellen immer wieder den Status quo infrage. Der Überschuss an Informationen, die mit halsbrecherischer Geschwindigkeit auf einen einströmen, vertieft das Gefühl der Instabilität zusätzlich.

Unter dem Druck dieses rasanten Wandels treffen Organisationen voreilige Entscheidungen und verzichten auf überlegte Handlungen.

Die Globalen Grundsätze des Management Accounting wurden mit dem Gedanken an diese neue wirtschaftliche Ära entwickelt. Das Management Accounting ist die Grundlage einer effektiven Entscheidungsfindung, weil Informationen und Analysen in den Vordergrund gestellt werden, die auf die Schaffung und den Schutz wesentlicher Werte für die Organisation ausgerichtet sind.

Diese Grundsätze stellen ein Best-Practice-Modell dar. Sie wurden durch das American Institute of Certified Public Accountants (AICPA) und das Chartered Institute of Management Accountants (CIMA) entwickelt – Organisationen, die insgesamt mehr als 600.000 Spezialisten im Bereich der Rechnungslegung aus 177 Ländern der Welt vereinigen. Die Grundsätze berücksichtigen die Sicht der Geschäftsführer, Finanzdirektoren, Forscher und andere Experten, die am globalen Konsultationsprozess auf fünf Kontinenten teilgenommen haben.

Es wurden vier Grundsätze formuliert, die vier erwartete Ergebnisse betreffen. Diese sind:

## Beeinflussung

Die Kommunikation bietet ein besseres Verständnis für die Situation und macht es möglich, sie zu beeinflussen. Das Management Accounting beginnt und endet mit einem Gespräch. Die Grundsätze wurden entwickelt, um Organisationen, die die starre Struktur durchbrechen, zu unterstützen und ganzheitliches Denken zu fördern, die richtige Entscheidungen treffen lässt.

## Gewinnung wesentlicher Informationen

Informationen sind relevant. Das Management Accounting ermöglicht den Entscheidungsträgern wesentliche Informationen zur richtigen Zeit zu gewinnen. Die Grundsätze erleichtern, historische, gegenwärtige und zukünftige Informationen zu identifizieren, einschließlich der finanziellen und nicht-finanziellen Daten aus internen und externen Quellen. Dazu gehören Informationen über die sozialen, ökologischen und wirtschaftlichen Daten.

## Wertschöpfung

Analyse der Auswirkungen auf den Wert. Das Management Accounting verbindet die Strategie der Organisation mit ihrem Geschäftsmodell. Dieser Grundsatz hilft Organisationen dabei, verschiedene Szenarien für das Verständnis zu simulieren, wie sie sich auf die Schaffung und den Schutz der für die Organisation wichtigen Werte auswirken.

## Gewinnen des Vertrauens

Vernünftiges Management als vertrauensbildender Faktor.

Die Rechenschaftspflicht und Überwachung verbessern die Objektivität der Entscheidungsprozesse. Ein Gleichgewicht zwischen kurzfristigen wirtschaftlichen Interessen und langfristigen Wert für die Stakeholder erhöht die Glaubwürdigkeit und das Vertrauen.

Dank dem universellen Einsatz werden die Globalen Grundsätze des Management Accounting großen und kleinen, öffentlichen und privaten Organisationen helfen, Wert von der zunehmenden verfügbaren Informationsmenge zu gewinnen. Die Adressaten der Grundsätze sind Geschäftsführer, Finanzdirektoren und sonstige Mitglieder der Geschäftsführung, die für die Überwachung der Effizienz in den von ihnen geleiteten Organisationen verantwortlich sind. Auch Investoren und sonstige Stakeholder von Unternehmen können davon profitieren.

Dieses Dokument beschreibt im Detail, wie die vier Grundsätze in allen vierzehn Schlüsselbereichen der Abteilung für Management Accounting anzuwenden sind. Es zeigt auch an, über welche Kompetenzen Fachkräfte im Management Accounting verfügen müssen, um die Organisationen bei der Schaffung und Umsetzung von Unternehmensstrategien effektiv zu unterstützen.

AICPA und CIMA arbeiten für den weit verbreiteten Einsatz der Globalen Grundsätze des Internen Rechnungswesens. Beide Verbände regen die Nutzer dieses Berichts, am Prozess der kontinuierlichen Verbesserung der Grundsätze teilzunehmen, so dass sie in Zukunft gültig sind

# 1. Einführung

Diese Publikation stellt die erste universelle Reihe von Globalen Grundsätzen des Management Accounting dar, um die Standardisierung von Best Practices im Management Accounting zu erleichtern. Sie ist das Ergebnis der Forschung, die in zwanzig Ländern auf fünf Kontinenten durchgeführt wurde.

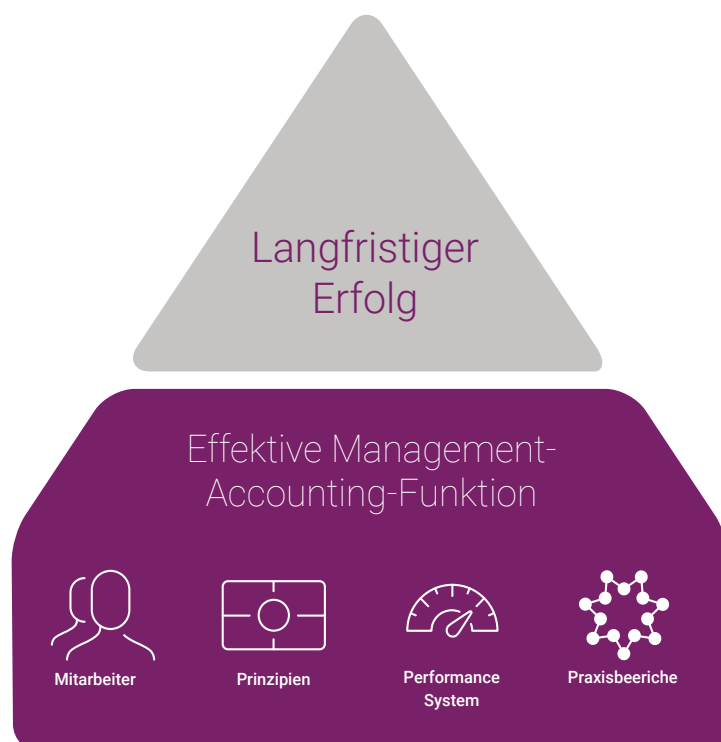
Dazu gehörte ein neunzig-tägiger Zeitraum öffentlicher Konsultationen, an denen mehr als vierhundert Menschen teilnahmen, die Unternehmen aller Größen aus verschiedenen Branchen vertreten. Bei der Erstellung des Dokuments nahmen Vertreter des öffentlichen und privaten Sektors teil, mit denen Leitlinien von universellem Anwendungsbereich definiert wurden\*.

Die Globalen Grundsätze des Management Accounting ermöglichen es Organisationen, ihre Geschäftsziele zu erreichen. Das Management Accounting reicht allein nicht aus, um alle Probleme zu lösen, denen Unternehmen begegnen. Die vorgeschlagenen Managementmethoden sollen vom Prinzip her die Entwicklung der Organisation zu unterstützen und die Umsetzung der von ihnen beschlossenen Strategie vereinfachen. Alle Organisationen haben den Ehrgeiz, erfolgreich zu sein und ein wettbewerbsfähige Marktposition zu erhalten.

Unternehmen, denen dies gelungen ist, verfügen über eine funktionierende Abteilung für Management Accounting. Die Kombination aus kompetentem Personal, klar definierten Handlungsprinzipien, gut verwalteter Effizienz und sachgerechten Methoden sorgt dafür, dass das in der Organisation für das Management Accounting zuständige Team effektiv arbeitet.

Dies wird in Abbildung 1 gezeigt.

Abbildung 1: Bestandteile einer gut funktionierenden Abteilung für Management Accounting



\*Das Weiße Buch, in dem die Einzelheiten der Veränderungen des zur Konsultation bestimmten Entwurfs der Grundsätze vor der Ausarbeitung dieser Version dargestellt sind, finden Sie unter [www.cgma.org/principles](http://www.cgma.org/principles)

## Verbesserte Entscheidungsfindung

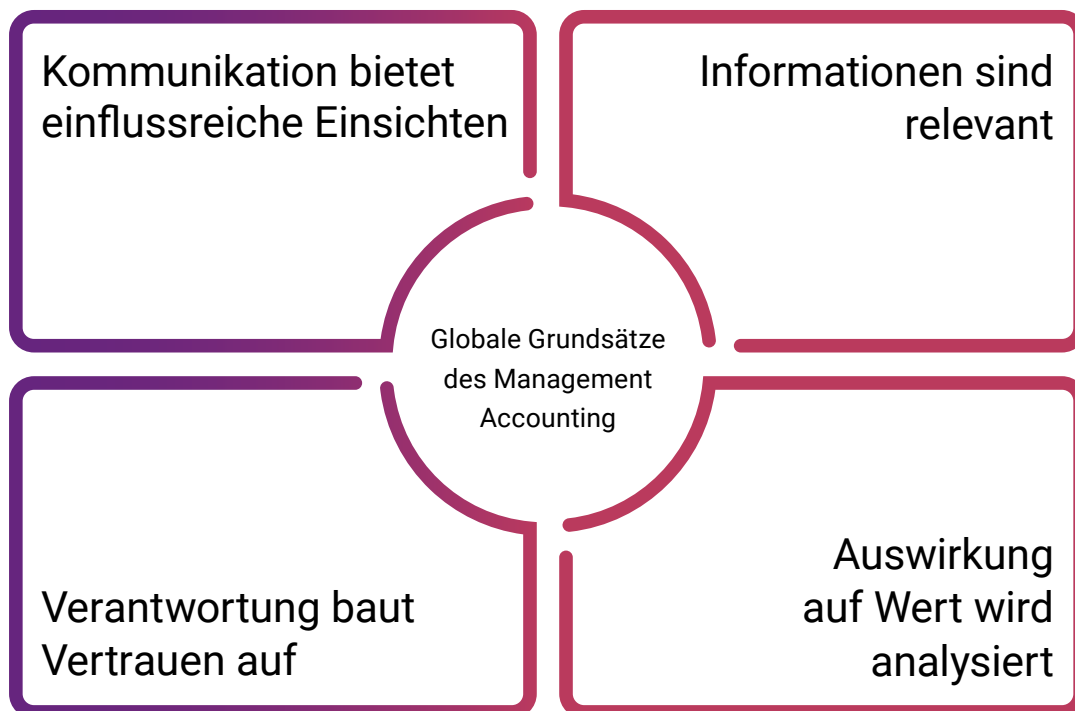
Um erfolgreich zu sein und einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil zu erzielen, müssen Organisationen die richtigen Entscheidungen treffen, was im Zeitalter der Globalisierung und des technologischen Fortschritts durch das zunehmende Ausmaß und die Geschwindigkeit des Informationsflusses immer schwieriger ist.

Mit einer gut funktionierenden Abteilung für Management Accounting können Organisationen bessere Entscheidungen treffen. Dies liegt daran, dass Fachleute auf dem Gebiet des Controlling, die durch ihre Interpretationsfähigkeiten die erlangten Informationen und Analysen an alle Entscheidungsträger in der Organisation kommunizieren und dabei auf ihre Verantwortung für den Umweltschutz und die Beteiligung der Unternehmen am gesellschaftlichen Leben aufmerksam machen. Auf dieser Basis wurden vier Grundsätze formuliert, die die grundlegenden Werte, Standards und Merkmale des Management Accounting definieren. Sie sind in Abbildung 2 dargestellt und werden im Detail in Abschnitt 2 dieses Dokuments erörtert.

Alle Unternehmen – große und kleine, börsengehandelte und solche außerhalb der Börse – stehen im Wettbewerb in zunehmend globalen und vernetzten Märkten. Nie zuvor gab es so einen klaren, wichtigen und schwer zu befriedigenden Bedarf an Professionalisierung der Entscheidungsfindung:

- ▶ 47 % der Finanzdirektoren in Asien sind der Meinung, dass ein Übermaß an Informationen die Entscheidungsfindung schwierig macht.<sup>1</sup>
- ▶ International Data Corporation schätzt, dass die Zahl der täglichen Online-Business-Transaktionen – zwischen einzelnen Unternehmen und zwischen Unternehmen und Verbrauchern – bis zum Jahr 2020 das Niveau von 450 Milliarden erreichen wird.<sup>2</sup>
- ▶ Eric Schmidt von Google sagt, dass die Menschheit heute alle zwei Tage so viele Informationen produziert, wie sie von den Anfängen der Zivilisation bis in das Jahr 2003 erzeugt hat.<sup>3</sup>
- ▶ Der durchschnittliche Verbraucher muss jeden Tag mehr als 70 Entscheidungen treffen.<sup>4</sup>

Abbildung 2: Die Globalen Grundsätze des Management Accounting



Anstatt Befreiung zu bringen, kann die Fülle von Informationen in der Praxis verheerende Auswirkungen auf die Organisation haben, zur Lähmung der Entscheidungsfindung oder zu voreiligen Entscheidungen führen. Zu viele Unternehmen tragen unnötige Kosten und, was noch schlimmer ist, vergeuden ihre Ressourcen, indem sie an falschen Lösungen festhalten und auf die Vorteile verzichten, die sie von entsprechenden Entscheidungen ableiten könnten.

Nach dem herkömmlichen Verständnis bedeutet mehr Information weniger Unsicherheit bei der Entscheidungsfindung. Diese Abhängigkeit ändert sich stets. Trotz der wachsenden Fähigkeit, Informationen zu verarbeiten, bleibt ein großer Teil der wachsenden Menge von Daten unorganisiert.

Es ist nicht verwunderlich, dass die Autoren des Millennium-Projektes der Vereinten Nationen das Unsicherheitsgefühl und die Unfähigkeit, richtige Entscheidungen zu treffen, unter den auflisten wichtigsten globalen Herausforderungen auflisten, vor denen die Menschheit steht.<sup>5</sup>

Nie zuvor standen so viele Informationen zur Verfügung. Gleichzeitig waren sie nie zuvor so komplex, unstrukturiert und schwierig zu interpretieren. Organisationen müssen in geeigneter Weise auf die Risiken reagieren und den ausgearbeiteten Wert schützen.

Wie der ehemalige Dekan der Columbia College, Herbert Hawkes, sagte: „Die Hälfte der Sorgen in der Welt resultiert daraus, dass die Menschen versuchen, Entscheidungen zu treffen, bevor sie ausreichende Kenntnisse als Grundlage solcher Entscheidungen gewinnen.“<sup>6</sup> Daten, die nicht analysiert, nicht richtig interpretiert und nicht in einer zugänglichen Form übermittelt wurden, sind nicht nützlich Wissen, weil die Zahlen typischerweise Erklärungen erfordern. Das Management Accounting unterstützt Organisationen, die Zahlen in eine verständliche deskriptive Analyse umzugestalten.

Durch Schlussfolgerungen aus einer solchen Analyse – was besonders wichtig im Zeitalter des Informationschaos ist – erhöhen die Organisationen ihre Chancen auf Erfolg. Damit er ihnen zuteilwird, sollten sie innerhalb ihrer Strukturen eine Controlling-Abteilung bilden, die ihre Finanzbuchhaltung ergänzen wird. Informationen im Bereich der Finanzbuchhaltung, zwar sehr wichtig, übermitteln nicht genügend Wissen, auf dessen Grundlage Entscheidungen für die Zukunft getroffen werden können. Dies geschieht, weil die Daten vor allem Handlungen in der Vergangenheit beschreiben. Das Management Accounting erleichtert das komplexe Denken und ermöglicht die Berücksichtigung des gesamten Spektrums von wesentlichen Informationen für die Entscheidung.

Angesichts des Überschusses an Informationen, die das Unsicherheitsgefühl verursachen, werden mit der Verantwortung für Entscheidungen nicht nur Manager belastet. Die Dezentralisierung der Entscheidungsprozesse bedeutet die Notwendigkeit, in diesen Prozess alle Ebenen der Mitarbeiter einzubeziehen, von denen jeder seine eigene Perspektive, Erfahrung und Vorurteile einbringt. Auch Investoren und andere Stakeholder treffen Entscheidungen

über eine Organisation basierend auf Informationen von außen. Weil die einzelnen Personen und Organisationen verschiedene Stile der Entscheidungsfindung repräsentieren, setzt dieses Dokument keine Linearität der Entscheidungsfindung voraus.

Das professionelle Management Accounting verbessert den Entscheidungsprozess, wobei aus der Menge an Daten die wertvollsten Informationen und die besten verfügbaren Prognosen abgeleitet werden. Dies ermöglicht eine korrekte Interpretation der erfassten Daten sowie die Formulierung von Schlussfolgerungen und die Entscheidungsfindung.

Das Management Accounting, das sich auf die Zukunft und die äußere Umgebung konzentriert, bietet eine saubere Lösung unstrukturierter Probleme. Dadurch erhalten die Manager von Unternehmen Daten, die bei den Geschäftsentscheidungen von Bedeutung sind. Sie gewinnen auch Zugriff auf eine detaillierte Analyse und evidenzbasierte Bewertung. Das Management Accounting stellt Prognosen dar, die auf Basis verschiedener Informationen vorbereitet werden. Diese können frühere Erfahrungen und institutionelle Erinnerungen umfassen, die eine Chance zur kontinuierlichen Verbesserung bereitstellen.

Die in verschiedenen Organisationen verwendeten Praktiken des Management Accounting sind jedoch nicht einheitlich. CIMA und AICPA haben die Grundsätze veröffentlicht, um Organisationen beim Aufbau effektiver Abteilungen für Management Accounting zu unterstützen.

Die für den Bedarf der Grundsätze durchgeführte Beurteilung der Fähigkeiten, Kompetenzen, des Leistungsmanagements und Praktiken der in der Organisation tätigen Abteilung für Management Accounting zeigt, dass diese Abteilung die Bedürfnisse des Unternehmens richtig erfüllt. Diese Beurteilung ermöglicht es auch, Lücken zu identifizieren und Maßnahmen zu ergreifen, um diese Lücken zu beseitigen. Dies geschieht sowohl dann, wenn die festgestellten Mängel die Kompetenz der Mitarbeiter betreffen, als auch wenn sie aus Fehlern in Systemen zur Verarbeitung der Daten resultieren.

Um die in dem Bericht beschriebenen Mängel zu entfernen, sollte eine angemessene Strategie für die Kostenrechnung mit den richtigen Gegenmaßnahmen entwickelt werden. Sie wird detailliert zeigen:

- ▶ Organisatorische Prioritäten
- ▶ Die Bedürfnisse derjenigen, die von der Abteilung für Management Accounting betreut werden
- ▶ Das bestehende System des Management Accounting
- ▶ Mängel und Chancen
- ▶ Mitarbeiter und Technologie
- ▶ Zeitpläne der Investitionen
- ▶ Leistungsindikatoren.

Wir entwickeln derzeit ein Internet-Diagnose-Tool, mit dem es für die Organisationen leichter sein wird, zu beurteilen, ob ihre Abteilungen für Management Accounting die Anforderungen nach den Grundsätzen erfüllen.



## Ziel

Die Globalen Grundsätze des Management Accounting wurden zur Unterstützung der Inhaber von Führungspositionen bei der Bewertung und Verbesserung der internen Rechnungssysteme in den von ihnen verwalteten Organisationen entwickelt. Dies wird ihnen helfen, die Bedürfnisse in ihren Unternehmen zu erfüllen. Dieses Dokument ist eine Referenz für alle Fachleute im Bereich des Management Accounting. Dadurch werden sie prüfen können, ob sie für interne und externe Empfänger der von ihnen erhaltenen Informationen einen Mehrwert schaffen.

Diese Grundsätze werden es auch für Unternehmen leichter machen, fundierte Entscheidungen zu treffen, angemessen auf verschiedene Arten von begegneten Risiken zu reagieren und die von ihnen erzeugten Werte zu schützen. Die Zielsetzung der Grundsätze ist:

- ▶ Definition der Kernwerte und der wichtigsten Merkmale des Management Accounting
- ▶ Verbreitung von Wissen über das Management Accounting als Beruf
- ▶ Bewusstmachung der Rolle des Management Accounting für Organisationen und Maßnahmen, die vom Top-Management von Unternehmen eingeleitet werden
- ▶ Ermöglichung der Umsetzung des Potenzials des Management Accounting

## Adressaten der Grundsätze

Dieses Dokument wird für die Mitglieder von Unternehmensorganen, von denen die Tätigkeit der Unternehmen überwacht und kontrolliert wird, sowie Finanzdirektoren und Leiter der Finanzbereiche, die für langfristigen Erfolg des Unternehmens verantwortlich sind, interessant sein.

Darüber hinaus können die dargestellten Grundsätze für Finanzdirektoren, Leiter der Finanzbereiche und Mitglieder der Organe, von denen die gesamten Finanzprozesse überwacht werden (z. B. Vorsitzende der Prüfungsausschüsse), Investoren und andere Stakeholder von Interesse sein. Die Grundsätze beschreiben ein Muster, das verwendet werden kann, um Praktiken und Prozesse des Management Accounting zu bewerten sowie Bereiche zu identifizieren, die einer Verbesserung bedürfen.

## Einflussfaktoren des Erfolgs

Die drei Faktoren sorgen dafür, dass die Anwendung der Grundsätze erwartete Ergebnisse bringen kann:

1. **Verstehen der Notwendigkeit** – Zur Kenntnisnahme, dass das Management Accounting Unternehmen helfen kann, langfristigen Erfolg zu erreichen. Ein Maß für die Nützlichkeit jedes der Grundsätze ist der Umfang, in dem der Grundsatz zur Erreichung des angestrebten Zieles der Organisation beigetragen hat.
2. **Tools und Techniken** – bei der praktischen Anwendung der Grundsätze sollten Unternehmen geeignete Werkzeuge und Techniken verwenden. Sie müssen ständig an sich verändernde Ziele angepasst werden (siehe Kasten 3 auf S. 24).
3. **Diagnose** – die Fähigkeiten des Teams, die Grundsätze, praktischen Gebiete und Leistungsmanagement-Systeme helfen den Unternehmen, die Wirksamkeit der innerhalb seiner Strukturen tätigen Management-Accounting-Abteilungen zu bewerten und Bereiche zu identifizieren, die verbessert werden müssen.

In den folgenden Kapiteln stellen wir Ihnen Beispiele für die Anwendung der Grundsätze in der Geschäftspraxis vor (dies beinhaltet den öffentlichen Sektor).

**Abschnitt 3** präsentiert das Management Accounting als Beruf und stellt die wichtigsten Kompetenzen der Fachleute im Bereich des Management Accounting dar. In **Abschnitt 4** geht es um die Anwendung der Grundsätze bei der Entwicklung, Planung, Umsetzung und Anpassung von Strategien (Leistungsmanagement-System). **Abschnitt 5** beschreibt die Verwendung der Grundsätze in den wichtigsten Aspekten der Management-Accounting-Abteilung.

## 2. Die globalen Grundsätze des Management Accounting

Das Management Accounting beruht auf der Akquisition, Analyse, Kommunikation und Nutzung von finanziellen und nicht-finanziellen Informationen, die bei Geschäftsentscheidungen von Bedeutung sind, um Werte für das Unternehmen zu schaffen und zu schützen.

Um die Chancen und Risiken, mit denen das Unternehmen zu tun hat, kennenzulernen, müssen die Vertreter des Berufsstandes ihr Unternehmen (einschließlich seines Geschäftsmodells) und die Umgebung, in der es tätig ist, sehr gut kennen. Durch Risikomanagement und eine entsprechende Reaktion auf Bedrohungen können Organisationen die auf diese Weise erhaltenen Ressourcen nutzen und für Stakeholder auf lange Sicht Werte schaffen.

Das Management Accounting ist ein wesentliches Element einer Organisation und verbindet die beiden Bereiche Finanzen und Management. Es bietet strukturierte Lösungen für unstrukturierte Probleme, denn es erlaubt, komplexe Sachverhalte auf einfache, aber interessante Art und Weise zu beschreiben.

Das Management Accounting, das finanzielle und nicht-finanzielle Aspekte verbindet, ist eine Disziplin, mit der man eine Organisation verwalten und überwachen kann und seine Effizienz verbessern kann.

Das Geschäftsmodell beschreibt, auf welche Weise die Organisation Wert für den Kunden schafft. Da das Management Accounting eine gründliche Kenntnis des Geschäftsmodells, des Marktes, in dem die Organisation tätig ist, und des makroökonomischen Umfeldes erfordert, trägt es auf lange Sicht zum Unternehmenserfolg bei.

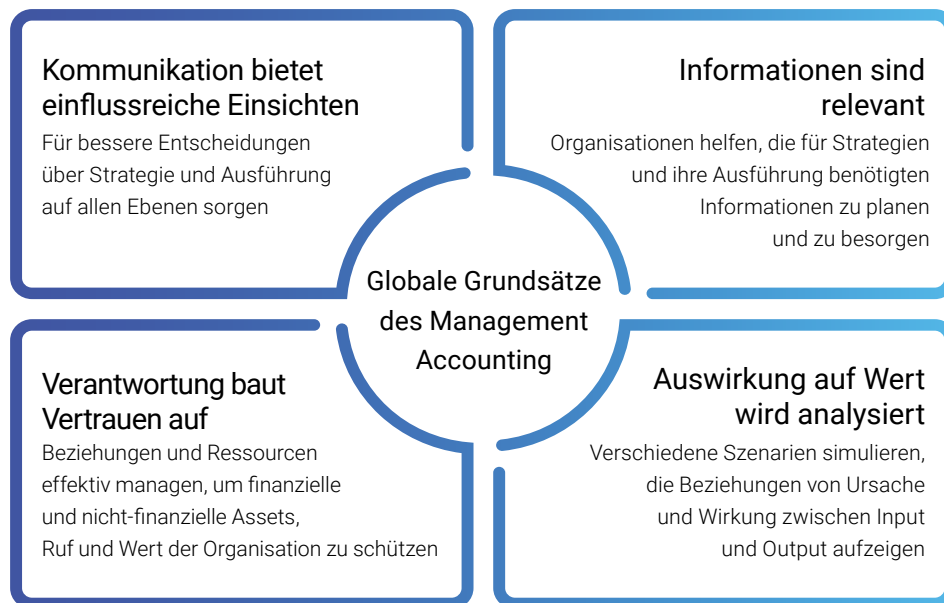
Das Management Accounting ermöglicht es Organisationen, bessere Entscheidungen zu treffen, indem aus einer großen Datenmenge Schlüsselinformationen extrahiert werden. Da Entscheidungen im Management Accounting auf der Analyse des Sachverhalts und der bewussten Einschätzung der Lage basieren – und nicht unter dem Einfluss von Spekulation getroffen werden –, ist es für die Organisation einfacher, dauerhaften Erfolg zu erzielen. Alle Globalen Grundsätze des Management Accounting ergeben sich aus diesem Unterfangen.

Sie beschreiben die grundlegenden Werte, Qualitäten, Standards und Merkmale, die das Handeln der Vertreter des Management Accounting kennzeichnen sollten. Wie Sie in Abbildung 3 sehen können, sind zum Erreichen dieses Ziels vier allgemeine Grundsätze von Bedeutung (die in ihrer Gesamtheit und nicht der Reihe nach berücksichtigt werden sollten):

- ▶ Die Kommunikation bietet ein besseres Verständnis für die Situation und macht es möglich, sie zu beeinflussen
  - Die Entwicklung und Umsetzung einer Strategie muss in Form eines Dialogs erfolgen
  - Die Kommunikation muss auf die individuellen Bedürfnisse zugeschnitten werden
  - Die Kommunikation hilft, bessere Entscheidungen zu treffen
- ▶ Informationen sind relevant
  - Die besten verfügbaren Informationen müssen genutzt werden
  - Die Informationen sollten zuverlässig und leicht zugänglich sein
  - Die Informationen müssen sich auf den Kontext beziehen
- ▶ Analyse der Auswirkungen auf den Wert
  - Simulationen erlauben ein korrektes Verständnis der Wirkmechanismen
  - Maßnahmen sollten aufgrund ihrer Auswirkungen und Folgen kategorisiert werden
- ▶ Vernünftiges Management als vertrauensbildender Faktor
  - Rechenschaftspflicht und Glaubwürdigkeit
  - Nachhaltigkeit auf lange Sicht
  - Ehrlichkeit und Ethik

Ein effektives Management Accounting besteht aus qualifizierten und kompetenten Menschen, die die Grundsätze dazu verwenden, das System des Leistungsmanagements innerhalb der Organisation zu verbessern, wobei sie diejenigen Gebiete nutzen, in denen sie tätig sind. Drei dieser Grundsätze beziehen sich auf die Disziplin des Management Accounting; der Grundsatz „Vernünftiges Management als vertrauensbildender Faktor“ bezieht sich auf das individuelle Verhalten der Fachleute auf dem Gebiet des Management Accounting.

Abbildung 3: Die Globalen Grundsätze des Management Accounting (Details)



### Die Kommunikation bietet ein besseres Verständnis für die Situation und macht es möglich, sie zu beeinflussen

**Ziel** – Verbesserung des Prozesses, fundierte Entscheidungen über die Strategie zu treffen und auf allen Ebenen umzusetzen.

Das Management Accounting beginnt und endet mit einem Gespräch. Es rationalisiert den Entscheidungsprozess durch Bereitstellung zuverlässiger Informationen auf allen Stufen. Ordnungsgemäße Kommunikation von kritischen Informationen ermöglicht es dem Management Accounting, sich jenseits von Klischees zu bewegen und einheitlich zu denken. Durch diesen Ansatz können weitreichende Auswirkungen der durchgeführten Maßnahmen in den verschiedenen Bereichen der Tätigkeit besser verstanden und akzeptiert werden, und wenn nötig kann sofortige Abhilfe geschaffen werden.

Eine Diskussion über die Erwartungen der Entscheidungsträger macht es möglich, die wichtigsten Informationen zu erhalten und zu analysieren. Die so dargestellten Empfehlungen werden für Entscheidungsträger nützlich sein und es ihnen ermöglichen, andere effektiv zu beeinflussen.

Dieser Grundsatz beinhaltet, dass auf eine Weise kommuniziert wird, die auf die Entscheidung selbst, auf die Entscheidungsträger (oder andere Empfänger) und auf die Modi und Prozesse der Entscheidungsfindung zugeschnitten ist. Dies erfordert es, die Komplexität aufzulösen und die Prozesse der Entscheidungsfindung auf transparente Weise darzustellen. Wenn die richtigen Leute zur richtigen Zeit die richtigen Informationen bekommen, sind sie besser darauf vorbereitet, Entscheidungen zu treffen, welche für das Unternehmen

nachhaltige Werte generieren können. Auf diese Weise beeinflusst das Management Accounting den Prozess der bewussten und absichtlichen Entscheidungsfindung.

### Die Entwicklung und Umsetzung einer Strategie muss in Form eines Dialogs erfolgen

Die Diskussionen über die Umsetzung der Strategie werden auf allen Ebenen der Organisation durchgeführt und sollten alle Mitarbeiter einbeziehen, wodurch konservative Handlungs- und Denkweisen beseitigt werden. Dadurch kann die Beziehung zwischen den übergeordneten und den individuellen Zielen wahrgenommen werden. Das Management Accounting organisiert die Regeln für einen solchen Dialog, indem es auf einem soliden Fundament von harten Beweisen und bewussten Urteilen über die Zukunft aufbaut.

### Die Kommunikation muss auf die individuellen Bedürfnisse zugeschnitten werden

Der Umfang der finanziellen Kenntnisse der Zielgruppe ist bekannt und Informationen werden so präsentiert, dass sie sie leicht verstehen können. Eine Wirkung erzeugen nur Informationen, die konkret, glaubwürdig, pünktlich geliefert und ordnungsgemäß begründet sind.

Der Detailgrad und die Art der Kommunikation sollten auf die Nutzer der Information, die zu einer wirkungsvollen und einflussreichen Diskussion stehende Entscheidung und den vielfältigen Stil der Entscheidungsfindung zugeschnitten werden. Kommunikation bietet ein integriertes, umfassendes

und ausgewogenes Bild der aktuellen Leistungsfähigkeit der Organisation, ihrer aktuellen Position, der Aussichten und geplanter Innovationen. Unabhängig von der Situation sollten die kommunizierten Inhalte die Anforderungen an Transparenz, Ehrlichkeit, Managementkompetenz und Glaubwürdigkeit erfüllen. Es gibt keinen Platz für:

- ▶ irrelevante Informationen,
- ▶ Weitschweifigkeit,
- ▶ Fachjargon,
- ▶ vage Erklärungen,
- ▶ unleserliche Struktur.

### Die Kommunikation hilft, bessere Entscheidungen zu treffen

Da es der Zweck des Management Accounting ist, Entscheidungsprozesse in Organisationen zu verbessern, sollten die auf den übrigen drei Grundsätzen gestützten Empfehlungen in einer verständlichen und kompakten Weise präsentiert und entsprechend dokumentiert werden. Dies erleichtert den Konsens über die beste Vorgehensweise, und die endgültige Entscheidung wird auf nachvollziehbare Weise begründet.

Das Management Accounting erfordert auch ein fundiertes Wissen über die Entscheidungen, die von der Organisation getroffen werden müssen. Dies bedeutet, Daten nach dem Prinzip der „Wesentlichkeit von Informationen“ zu sammeln und auszuwerten. Unabhängig von der Menge an Daten und der durchgeführten Analyse werden sie erst dann nützlich sein, wenn sie in der richtigen Weise mitgeteilt werden und die Erzeugung und den dauerhaften Schutz der Schlüsselwerte der Organisation unterstützen.

### Die wesentlichkeit der informationen

**Ziel** – Unterstützung der Organisation bei der Beschaffung der erforderlichen Informationen, um Strategien und Taktiken zu deren Umsetzung zu entwickeln.

Eine der wichtigsten Funktionen des Management Accounting ist die zeitnahe Weitergabe relevanter Informationen an die Entscheidungsträger. In Übereinstimmung mit dem Grundsatz der Kommunikation sind die zu fällende Entscheidung und die Bedürfnisse der Person, von der die Entscheidung getroffen werden muss, bekannt. Dieser Grundsatz umfasst somit die Identifizierung, Beschaffung, die Überprüfung, Erstellung und Speicherung von Informationen.

Die Einhaltung des Grundsatzes der Kommunikation erfordert die richtige Balance zwischen:

- ▶ Informationen über die Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft
- ▶ interne und externe Informationen,
- ▶ finanzielle und nicht-finanzielle Informationen (einschließlich der Umgebung der Organisation und sozialen Angelegenheiten)

### Die besten verfügbaren Informationen müssen genutzt werden

Die Folgen der Entscheidung sind bis in die Zukunft hinein sichtbar. Damit sie für eine Entscheidung relevant ist, muss die Information ein Element der Prognose enthalten und Fragen berücksichtigen, von denen die erhaltenen Ergebnisse beeinflusst werden.

Irrelevante Informationen umfassen oftmals die bereits angefallenen Kosten. Das bedeutet aber nicht, dass alle historischen Informationen irrelevant sind. Die kontinuierliche Verbesserung ist abhängig von Informationen darüber, was in der Vergangenheit funktionierte und was nicht. Mit diesen Informationen können gute Entscheidungen wiederholt und schlechte vermieden werden.

Das Management Accounting sucht nach den besten verfügbaren Ressourcen für relevante Informationen für den Entscheidungsprozess, die Entscheidungsträger und den verwendeten Stil der Entscheidungsfindung. Ein Verständnis für die Bedürfnisse der Stakeholder – im Einklang mit dem Grundsatz der Kommunikation – ermöglicht es, Informationen von größter Bedeutung für die Entscheidung zu sammeln und vorbereiten.

### Die Informationen sollten zuverlässig und leicht zugänglich sein

Die für die Entscheidung relevante Informationen müssen geordnet sein. Um Daten für die Analyse vorzubereiten, werden sie sortiert und gefiltert. Der Wert der Informationen hängt von der Qualität, Genauigkeit, Konsistenz und pünktlicher Lieferung ab. Informationen in Bezug auf Entscheidungen, die getroffen wurden oder in einem bestimmten Zeitraum getroffen werden, müssen rechtzeitig zur Verfügung gestellt werden.

Die Daten sollten vor Beschädigung oder Verlust geschützt werden. Auf die Darstellung von unvollständigen oder nicht überprüften Daten ist stets hinzuweisen, um den Entscheidungsträgern aufzuzeigen, wie sehr sie den Informationen vertrauen können.

### Die Informationen müssen sich auf den Kontext beziehen

Das Management Accounting verwendet Informationen, die durch drei Hauptmerkmale gekennzeichnet sind:

- Sie sind in der Zeit eingebettet** – Die Informationen stammen aus der Vergangenheit und Gegenwart und enthalten Voraussagen für die Zukunft.
- Sie funktionieren im Raum** – Der Informationsfluss ist nicht durch traditionelle Unternehmensgrenzen beschränkt. Sie werden von der internen und externen Umgebung der Organisation gewonnen, u. a. von Finanzsystemen und Systemen, die die aktuellen Aktivitäten der Organisation unterstützen, von Kunden, Partnern, Lieferanten, Märkten und der Wirtschaft auf Makroebene.
- Sie beziehen sich auf die Daten** – Die Informationen sind qualitativer und quantitativer Natur (zu der letztgenannten Kategorie gehören sowohl finanzielle als auch nicht-finanzielle Informationen, u. a. solche, die Umwelt- und soziale Fragen betreffen).

Im Management Accounting sind quantitative und qualitative Fähigkeiten erforderlich, durch die der Entscheidungsprozess beeinflusst werden kann, indem Daten über die Vergangenheit, Gegenwart und Vorhersagen über die Zukunft verwendet werden. Zum Beispiel erlaubt es das Management Accounting, die Ereignisse der Vergangenheit zu verstehen, die bei der Bestimmung der Vorteile der Effizienz hilfreich sind. Es erlaubt auch, in Echtzeit die richtigen Schlüsse aus den erhaltenen Informationen auf die Gegenwart zu ziehen. Sie können bei der Umsetzung von Strategien und Plänen verwendet werden, wobei sie an die gesetzten Ziele angepasst werden. Durch die Verwendung von Szenario-Planung, Erstellung von Prognosen und anderen Vorhersagewerkzeugen, ermöglicht es das Management Accounting, auch in die Zukunft zu blicken und somit eine bessere Strategie zu entwickeln.

In dieser Hinsicht sind sowohl finanzielle als auch nicht-finanzielle Informationen nützlich, die sich auf interne und externe Fragen beziehen, u. a. solche, die Umwelt- und soziale Fragen betreffen.

Nach ihrer Ausarbeitung können die relevanten Informationen für die Modellierung und Analyse der Wertschöpfung genutzt werden.

## Analyse der Auswirkung auf den Wert – durch die Analyse von Szenarien und Modellen

**Ziel** – Simulation unterschiedlicher Szenarien, um die kausalen Zusammenhänge zwischen den Aufwendungen für die getroffenen Maßnahmen und ihren Ergebnissen zu demonstrieren.

Dies gilt vor allem für die Interaktionen zwischen Management Accounting und Geschäftsmodell. Die Modellierung des Saldos der Gewinne und Verluste ermöglicht die Quantifizierung der Ergebnisse der strategischen Auswirkungen und die Einschätzung der Wahrscheinlichkeit der Herstellung, Aufbewahrung oder Vernichtung des Wertes durch die Folgen der getroffenen Handlungen.

Nach dem Grundsatz der „Wesentlichkeit von Informationen“ werden bei der Entwicklung von Management-Accounting relevante Informationen genutzt, um Szenario-Modelle zu entwickeln. Der Aufwand bei der Bewertung der Szenarien muss im Verhältnis zum Gewicht der getroffenen Entscheidungen stehen. Einige Szenario-Modelle werden einfach sein und wenig Zeit in Anspruch nehmen, während man bei anderen komplizierten Strategien und komplexeren Faktoren berücksichtigen muss.

Dieses Prinzip erfordert auch eine sehr gute Kenntnis des Geschäftsmodells und des gesamtwirtschaftlichen Umfelds im weitesten Sinne. Es umfasst die Analyse von Informationen, eine Strategie für die Wertschöpfung und Bewertung der Chancen und konzentriert sich auch auf die damit verbundenen Risiken, Kosten und das Wertschöpfungspotenzial.

## Simulationen ermöglichen eine richtige Auslegung der Handlungsoptionen

Die Szenarioanalyse organisiert den Prozess der Bewertung der organisatorischen Entscheidungen. Durch die Anwendung von Szenario-basierten Modellen zur Bewertung bestimmter Risiken und Chancen der vorgesehenen Maßnahmen treffen Organisationen bessere Entscheidungen über die Anwendung der auf diese Weise erhaltenen Kenntnisse.

Solche Modelle ermöglichen es Unternehmen, die Wahrscheinlichkeit der Nutzung von Chancen oder des Auftretens von Risiken zu quantifizieren und den Wert zu definieren, der geschaffen wird oder verloren geht.

Die Szenario-Analyse berücksichtigt die externe Umgebung, in der Unternehmen tätig sind – vor allem das Wettbewerbsumfeld und die gesamtwirtschaftlichen und regulatorischen Rahmenbedingungen. Diese Art der Analyse umfasst auch Verhaltensfragen, wie die Kenntnis von Kosten, Risiken und Wert erzeugenden Faktoren. Mit dem Erwerb von Informationen über die langfristige Verfügbarkeit der erforderlichen Ressourcen können die Relevanz und die Nützlichkeit des Geschäftsmodells für den jeweiligen Markt bewertet werden.

## Die Maßnahmen sollten aufgrund ihrer Auswirkungen und Folgen kategorisiert werden

Das Management Accounting wandelt die Informationen in Wissen um und analysiert ihre Auswirkungen auf die Folgen der erwogenen Szenarien. Diese Varianten wirken sich in unterschiedlicher Weise auf Kosten, mögliche Risiken und den Wert des Unternehmens aus. Die Szenarien veranschaulichen die Vorteile und Nachteile der verschiedenen Optionen, so dass Entscheidungen unter Berücksichtigung der Opportunitätskosten getroffen werden können.

Das Management Accounting schafft mittels einer zuverlässigen Analyse der logischen Modell-Szenarien eine Hierarchie der Maßnahmen in Bezug auf ihre Bedeutung. Mithilfe dieser Hierarchie wird begründet, warum eine bestimmte Maßnahme wann getroffen wird. Das Ergebnis eines guten Verständnisses der strategischen Ziele der Organisation, der Bedürfnisse der Stakeholder und der miteinander abgestimmten Erwartungen ist es, dass die Maßnahmen nach Wert und nicht nach Kosten priorisiert werden.

## Vernünftiges Management als vertrauensbildender Faktor

**Ziel** – Die Beziehungen und Ressourcen für den Schutz der finanziellen und nicht-finanziellen Vermögenswerte, des guten Rufs und der Werte der Organisation aktiv zu managen.

Wie bereits festgestellt wurde setzen in einer gut funktionierenden Management-Accounting-Abteilung die zuständigen Spezialisten die Grundsätze in ihren Fachgebieten um. Menschen, die den Werten konsequent treu bleiben und gute Praktiken einsetzen, werden zu vertrauten Botschaftern der Werte der Organisation.



Die verantwortungsvolle Planung und Bewirtschaftung der Ressourcen gewährleistet ihre Verfügbarkeit für künftige Generationen. Durch Beziehungen erlangen Organisationen den Zugang zu Ressourcen. Das Vertrauen ist die Grundlage für gute Beziehungen – sowohl unter den Teammitgliedern als auch zwischen den Organisationen und ihren Kunden, Investoren, Lieferanten und der Gesellschaft insgesamt (wie in Abschnitt 3 aufgeführt). Man setzt voraus, dass Spezialisten im Management Accounting ethisch, verantwortungsvoll und mit Blick auf die Organisation, die Management-Anforderungen und Verpflichtungen handeln, die sich aus den Grundsätzen der sozialen Verantwortung ergeben.

In Übereinstimmung mit diesem Grundsatz ist bei Fragen der potenziellen Interessenskonflikte Vorsicht geboten: Es persönliche Interessen und kurzfristige wirtschaftliche Vorteile dürfen nicht über die langfristigen Interessen des Unternehmens und seiner Stakeholder gestellt werden. Spezialisten im Management Accounting müssen ehrlich und objektiv handeln (und ihre Kollegen ermutigen, dies ebenfalls zu tun) und sich allen Entscheidungen, die nicht mit den Werten des Unternehmens in Einklang gebracht werden können, konstruktiv zu widersetzen.

### **Rechenschaftspflicht und Glaubwürdigkeit**

Spezialisten auf dem Gebiet des Management Accounting sind für die Entscheidungen gegenüber den Personen, die sie beraten, und gegenüber anderen Stakeholdern verantwortlich.

Diese Verantwortung reduziert das Risiko rücksichtsloser oder falscher Entscheidungen. Die Spezialisten für Management Accounting verpflichten sich, einen Kompromiss zwischen den Bedürfnissen der verschiedenen Interessengruppen, die in den Entscheidungsprozess einbezogen sind, zu erreichen. Sie sollten auch bereit sein, Fragen von Personen und Gruppen zu beantworten, die die Entscheidungen beeinflussen oder die von den Auswirkungen dieser Entscheidungen betroffen sind.

Das Bewusstsein der Existenz der widerstreitenden Interessen hilft, Interessengruppen zu verwalten, und ist ein wichtiges Element, das bei der Zuordnung der verschiedenen Interessengruppen im Hinblick auf ihre Gültigkeit in Betracht gezogen werden sollte.

Das aktive Einholen von Feedback und die Bereitschaft, Fragen zu beantworten und auf Kritik zu reagieren, erleichtern es den Betroffenen, die Kontrolle über den Betrieb und die Effektivität der Organisation wahrzunehmen. Dies erhöht das Vertrauen und die Glaubwürdigkeit der Organisation und trägt zur einer Verbesserung der Prozesse und des Rufs bei.

### **Langfristige Stabilität**

Nachhaltige Organisationen erreichen langfristigen wirtschaftlichen Erfolg, erzeugen positive gesellschaftliche Werte und minimieren ihre Auswirkungen auf die Umwelt.

Das Management Accounting passt Maßnahmen für eine nachhaltige Entwicklung an und verbindet diese beiden Elemente mit Entwicklungsfaktoren und dem Geschäftsmodell. Es bietet Entscheidungsträgern

Informationen über die Faktoren nachhaltiger Entwicklung und ermöglicht dadurch, sie in die Planungs- und Berichtsorganisation einzubeziehen. Diese Risiken werden systematisch als wirtschaftliche, ökologische und soziale Risiken identifiziert.

Um auf lange Sicht zu überleben, müssen sich Organisationen darauf einstellen, dass die knappen Ressourcen irgendwann erschöpft sind. Sie sollten ihre Abhängigkeit von fossilen Brennstoffen reduzieren, entsprechende Kompetenzen erwerben, und sie sollten die negativen sozialen und ökologischen Auswirkungen der eigenen Aktionen identifizieren und versuchen, sie zu minimieren. Die wirtschaftliche Tätigkeit der Organisation basiert auf externen Faktoren und Megatrends (wie Knappheit des Naturkapitals, Klimawandel und Bevölkerungswachstum) und beeinflusst diese. Und so wird es immer wichtiger, dass Organisationen verstehen, wie die tatsächlichen Kosten der getroffenen Entscheidungen aussehen, und in der Lage sind, diese Kosten in der getroffenen Entscheidungen zu berücksichtigen. Nur ein Beispiel: Der Preis, der von Organisationen für die Waren gezahlt wird, ist nur teilweise der „wahre Aufwand“ für dieses Produkt; die Herstellung des Produktes kann zur Entwaldung und zu erhöhten Treibhausgas-Emissionen beitragen, was wiederum zum Klimawandel beiträgt.

### **Ehrlichkeit und Ethik**

Bei der Umsetzung der angenommenen Strategie passen die Spezialisten auf dem Gebiet des Management Accounting ihre Handlungen an die Werte der jeweiligen Organisation an. Sie können eine Art Entscheidungsfilter bilden und so zur Überwindung einer Entscheidungslähmung beitragen.

Die Arbeit ist sorgfältig durchzuführen, und Zusagen sind einzuhalten. Es muss alles dafür getan werden, dass keine Informationen übermittelt werden, die irreführend sein können.

Gesetze und Normen müssen eingehalten werden. Verhaltensweisen, die diese Kriterien nicht erfüllen, müssen unverzüglich stigmatisiert und den zuständigen Behörden gemeldet werden. Falls erforderlich, sollten die Arbeitnehmer solche Unregelmäßigkeiten selbst anzeigen. Mit kritischem Denken und Überprüfung der Daten – Verfahren, die dem Management Accounting innewohnen – können tief verwurzelte falsche Annahmen untergraben werden.

Die Inhaber eines Ausbildungsnachweises Chartered Global Management Accountant unterliegen einem Verhaltenskodex der Mitgliedsorganisationen, entweder der AICPA<sup>7</sup> oder der CIMA.<sup>8</sup> Die Kodexe der beiden Verbände sind einander ähnlich und beruhen auf folgenden Grundsätzen: Fairness und Objektivität, Professionalität und Sorgfalt, Vertraulichkeit und professionelles Verhalten.

**Die Globalen Grundsätze des Management Accounting werden für aller Fachleute auf dem Gebiet des Management Accounting relevant sein, nicht nur für Inhaber des CGMA-Titels.**

### 3. Wie die globalen Grundsätze des Management Accounting angewendet werden

Unternehmen, denen dies gelungen ist, verfügen über eine funktionierende Abteilung für Management Accounting. Die Globalen Grundsätze des Management Accounting lassen sich wie Teile eines Puzzles zusammensetzen und zeigen einen klaren Zusammenhang zwischen den Zielen eines Unternehmens und den Methoden der Kostenrechnung. Die Grundsätze werden auf die Bereiche angewendet, mit denen sich Spezialisten auf dem Gebiet des Management Accounting im Rahmen ihrer Berufstätigkeit befassen (sollen). Sie können somit das Management-Accounting-Team (Mitarbeiter), das Leitungsmanagement der Organisationen (Abschnitt 4) und die Praxis des Management Accounting (Abschnitt 5) beeinflussen.

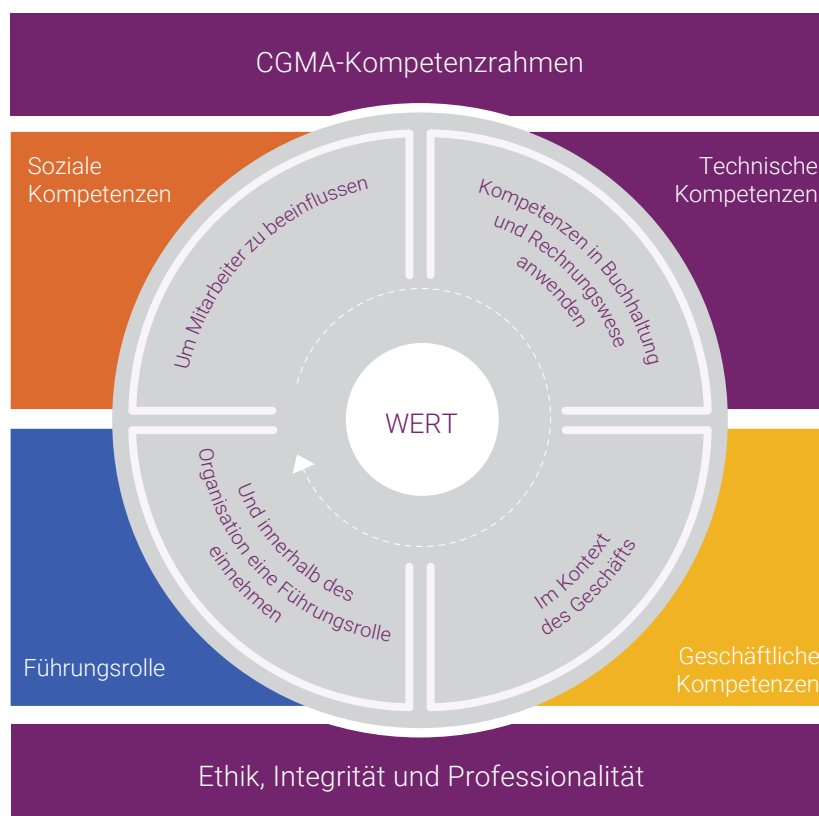
#### Mitarbeiter

Die in vielen verschiedenen Bereichen des Unternehmens tätigen Spezialisten für Management Accounting verstehen die Zusammenhänge zwischen der laufenden Geschäftstätigkeit, der Erzeugung und dem Verbrauch von Finanzmitteln und der Schaffung und dem Schutz von Werten. Die Spezialisten auf dem Gebiet des Management Accounting spielen eine wichtige Rolle bei der Unterstützung der Effektivität der Organisation, indem sie Pläne ausarbeiten und ihre Umsetzung überwachen.

Der CGMA-Kompetenzrahmen für Spezialisten für Management Accounting<sup>9</sup> – vgl. Abbildung 4 – bestimmt genau, welche Fähigkeiten ein vertrauenswürdiger Finanzprofi haben sollte. Eine solche Person muss

(a) sich durch ein hohes Niveau in Rechnungswesen und Finanzen auszeichnen, (b) dafür sorgen, dass sie in einem Business-Kontext verwendet werden, (c) einen Einfluss auf die Entscheidungen, Handlungen und Verhaltensweisen anderer Personen haben und (d) die Aktivitäten der Organisation auf verschiedenen Ebenen leiten. Der Kompetenzrahmen zeigt deutlich den Bereich der Fähigkeiten der Fachleute auf dem Gebiet des Management Accounting und betont die Bedeutung der fachlichen Fähigkeiten und der Soft Skills. Er unterstützt außerdem das Konzept, dass man sich in jeder Phase der Karriere beruflich weiterbildet und Erfahrungen sammelt.

Abbildung 4: Der CGMA-Kompetenzrahmen



Der Rahmen umfasst vier Kompetenzbereiche: Technik, Wirtschaft, Soziales und Führung. Jeder Bereich bestimmt die Kompetenzen, die auf vier Fortschrittsebenen definiert sind: Anfänger, Mittelstufe, Fortgeschrittene und Experten. Jede Kompetenz definiert eine Reihe von Fähigkeiten, durch die die berufliche Entwicklung unterstützt werden soll.

Spezialisten auf dem Gebiet der Kostenrechnung sollten ihre beruflichen Kompetenzen ständig weiterbilden und entwickeln. Sie müssen objektiv sein, ethisch und unter Berücksichtigung des öffentlichen Interesses handeln. Sie sollen Kollegen dabei helfen, durch Einbettung des Entscheidungsprozesses im Unternehmen auf Grundlage der soliden Beweise und Bereitstellung empirisch bewährter objektiver Lösungen Vorurteile zu überwinden.

Die Spezialisten des Management Accounting müssen die Erwartungen der Kunden ihrer Organisation und die Beziehungen, an denen das Unternehmen teilnimmt und die ihm ermöglichen, zu funktionieren, berücksichtigen. Um Informationen im Hinblick auf ihre Bedeutung für die Organisation richtig zu bewerten, müssen sie das globale makroökonomische Umfeld verstehen.

Durch die Kombination von Buchhaltungs- und Finanzkompetenz, Kenntnissen der Funktionsweise von Unternehmen, analytischen Fähigkeiten und Business-Erfahrung kennen die Spezialisten des Management Accounting die Realitäten der Geschäftstätigkeit und sind in der Lage, die erworbenen Kenntnisse in der Praxis anzuwenden.

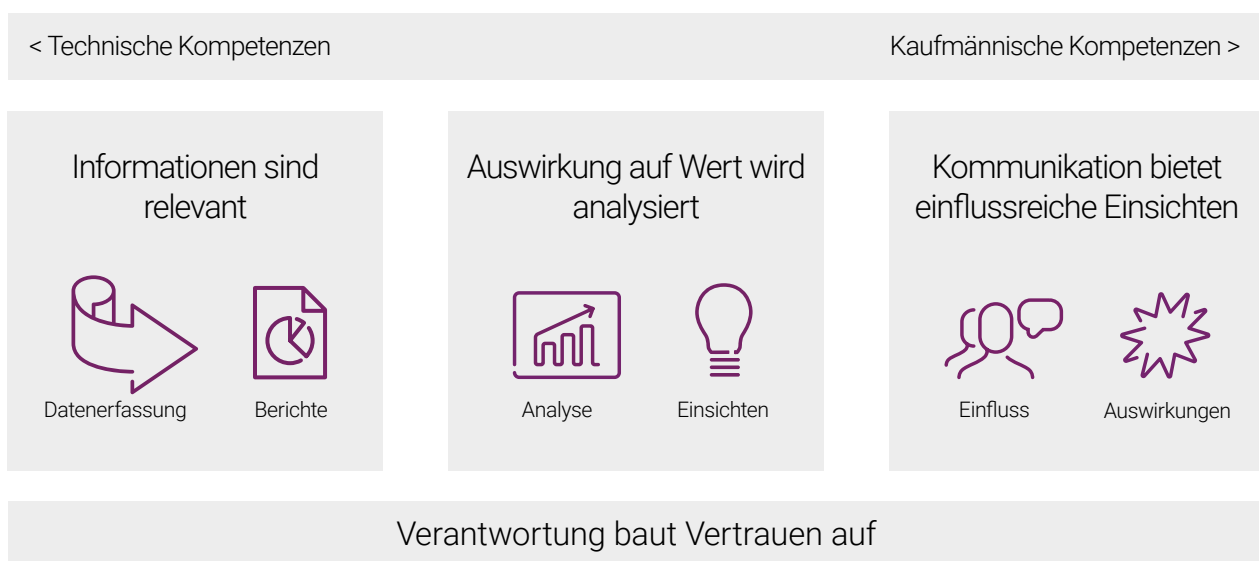
Abbildung 5 zeigt, wie sich die Rolle von Spezialisten auf dem Gebiet der Kostenrechnung ändert, wie sie an Bedeutung gewinnen und die ihren Einflusses verstärken können.

Die Rolle der Spezialisten des Management Accounting im Entscheidungsprozess ist es, die Wirklichkeit durch Finanzberichte, Management-Informationen und Analysen zu beschreiben. Durch eine überzeugende Darstellung ihrer Überlegungen und Analysen gehen sie über ihre ursprüngliche Funktion hinaus, so dass die Einbeziehung von relevanten Informationen vor der Entscheidung möglich ist. Damit sie umgesetzt werden können, müssen ihre Auswirkungen auf sinnvolle Art und Weise erklärt werden. Dann bewerten die Spezialisten des Management Accounting den Fortschritt und verwalten die Effizienz, bis das gesetzte Ziel erreicht ist.

Sie spielen eine immer wichtigere Rolle, da sie immer besser die umgebende Realität verstehen und sie in einem größeren Ausmaß beeinflussen. Als Folge bringen sie in die Organisation nicht nur technische unternehmerische Fähigkeiten ein.

Hier wird eine Verbindung zu den Globalen Grundsätzen des Management Accounting sichtbar: Die auf der linken Seite der Abbildung dargestellten technischen Informationen werden hinsichtlich ihrer Auswirkungen auf die Ziele der Organisation untersucht und auf einflussreiche Weise kommuniziert, wie rechts in der Abbildung gezeigt.

Abbildung 5: Die sich wandelnde Rolle der Spezialisten des Management Accounting





## Leistungsfähigkeit

Es sind die Mitarbeiter, die die Globalen Grundsätze **des Managements** Accounting im *Leistungsmanagement* der Organisation und in der Praxis der Abteilung für Management Accounting umsetzen. Das Leistungsmanagement wird in Abschnitt 4 beschrieben. Die Komponenten **des Leistungsmanagements** sind: Strategieentwicklung sowie Planung, Umsetzung und Verifizierung von Maßnahmen.

Die Strategie der Organisation definiert ihre Business-Ziele, die mit Hilfe eines Geschäftsmodells implementiert werden. Das Geschäftsmodell erklärt, wie Wert geschaffen, geliefert und geschützt wird. Das Geschäftsmodell ist das von der Organisation ausgewählte System der Aufwendungen, wirtschaftlichen Aktivitäten, Resultate und Ergebnisse.<sup>10</sup> Wie in Abbildung 6 gezeigt wird, verbindet das Management Accounting mithilfe des Leistungsmanagement-Systems die Strategie mit dem Geschäftsmodell.

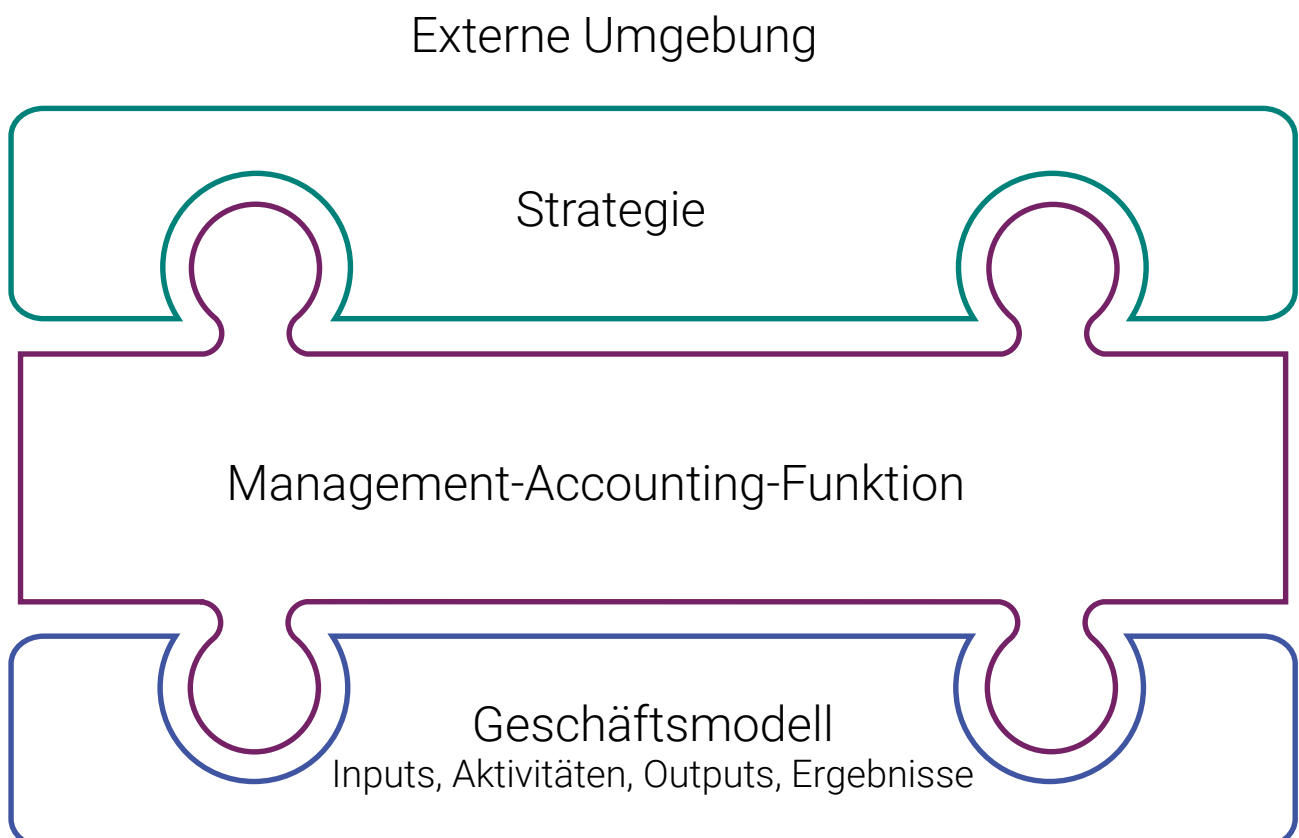
Das Ziel der Verwaltung von Organisationen ist es, langfristig für die Stakeholder Werte zu schaffen. Dazu

muss das Geschäftsmodell flexibel und gegen Marktturbulenzen resistent sein.

Der Wert wird dadurch generiert, dass Wirtschaftsbeziehungen entwickelt werden, die Zugriff auf Ressourcen gewährleisten und diese Ressourcen in Ergebnisse umwandeln, die einen Mehrwert für Kunden der Organisation darstellen. Dieser Prozess bringt Kosten und Risiken mit sich, während das Risiko die Beziehung zwischen den angefallenen Kosten und dem generierten Wert bestimmt. Vgl. Kasten 1 auf Seite 16.

Die Organisation knüpft Beziehungen an, die ihr nicht nur den Zugang zu Ressourcen ermöglichen, sondern auch deren Zugang zu den Märkten erleichtern werden. Der Erfolg hängt von der Bestimmung der geeigneten Hierarchie im Bereich der Beziehungen, der Ressourcen und des Risikomanagements ab. Ein Verfahren in Übereinstimmung mit den Grundsätzen erleichtert die Einrichtung einer solchen Hierarchie.

Abbildung 6: Das Management Accounting verknüpft die Strategie und das Geschäftsmodell



## Kasten 1: Beziehungen, Ressourcen und Risiken



BEZIEHUNGEN sind die Interaktionen der Organisation mit Lieferanten, Kunden, Investoren, Mitarbeiter und der Gemeinschaft. Diese Beziehungen ermöglichen den Zugang zu Ressourcen und Märkten und sollten als wertschöpfende Partnerschaften angesehen werden. Die Organisation trägt Kosten für die Aufrechterhaltung der Beziehungen, schöpft aber zugleich eine Quelle erheblichen Wertes aus ihnen.

---



RESSOURCEN sind Aufwendungen, die von der Organisation zur Wertschöpfung genutzt werden: Mitarbeiter, Rohstoffe, Technologien, finanzielle und andere Ressourcen. Zu den wichtigsten Ressourcen gehören Versorgungssicherheit, Qualität und Kosten.

---



Das RISIKO bezieht sich auf die Möglichkeit, dass die Ziele durch das Unternehmen nicht erreicht werden und die Tätigkeit nicht wie geplant fortgesetzt werden kann. Das Risiko kann alle Aktivitäten betreffen, an denen die Organisation beteiligt ist. Das Risiko ergibt sich in der Regel aus dem Zusammenspiel zwischen Beziehungen und Ressourcen und kann auch eine Folge von Änderungen in der externen Geschäftsumgebung sein.

## Praxis

Im Folgenden stellen wir die Hauptbereiche der Abteilung für Management Accounting vor, die in Abschnitt 5 näher erörtert werden:

- ▶ **Kostentransformation und Kostenverwaltung** – Verringerung der Verschwendung von Ressourcen unter Beibehaltung oder Erhöhung des aktuellen Niveaus des erzeugten Wertes. Dies erfordert eine kontinuierliche Identifizierung und Minimierung der Verschwendungsfälle von Ressourcen innerhalb des Unternehmens, aber auch die Investition in kundenorientierte Innovationen, die zukünftigen Wert für die Stakeholder schaffen werden.
  - ▶ **Externe Berichterstattung** – Die Bereitstellung von integriertem und umfassendem Überblick über die finanziellen und nicht-finanziellen Ergebnisse, das Geschäftsmodell, das Risiko und die Strategie der Organisation, die eine Grundlage für eine effektive Bewertung der erwarteten Wirksamkeit bildet.
  - ▶ **Finanzstrategie** – Die Identifizierung von möglichen Strategien für die Maximierung des Kapitalwertes des Unternehmens, Nutzung knapper Kapitalressourcen für die Umsetzung der konkurrierenden Maßnahmenzenarien und die Implementierung und Überwachung der ausgewählten Strategie fürs Erreichen dieser Ziele.
  - ▶ **Interne Kontrolle** – Ein dokumentiertes System von Mechanismen, Prozessen und Risikomanagement-Verfahren zur Erzeugung und Aufrechterhaltung des Werts, die wirksame Umsetzung und Durchführung dieses Systems sowie dessen Berichterstattung und Überwachung.
  - ▶ **Bewertung der Investition** – Die Bewertung der Begründbarkeit der Durchführung einer spezifischen Investition auf Grundlage von Kriterien wie Einhaltung der Strategie, Priorisierung von Maßnahmenvarianten, Kostenerschwinglichkeit und akzeptabler Rendite gepaart mit unannehmbaren Risiken.
  - ▶ **Management- und Budgetprüfung** – Ein System zur proaktiven Überwachung der Ergebnisse durch einen Vergleich mit zuvor festgelegten Zielen auf allen Ebenen der Organisation. Dies kann Projekte, Personen, Aktivitäten, Prozesse, Absatz und Umsatz, Ressourcen, Kosten und Betriebskosten, Vermögenswerte, Verbindlichkeiten und Zahlungsströme und andere Elemente umfassen.
  - ▶ **Preis-, Rabatt- und Produktpolitik** – Die Entscheidung darüber, was hergestellt wird und welche Dienstleistungen erbracht werden, und die Bestimmung der Verkaufspreise und der Struktur der Preisnachlässe für die Preise von Waren und Dienstleistungen.
  - ▶ **Projektmanagement** – Die Integration aller Aspekte des Projekts, die die Verfügbarkeit der entsprechenden Ressourcen (zur richtigen Zeit und am richtigen Ort) sicherstellen soll, einschließlich der Kenntnisse und vor allem der Gewährleistung der Erzielung des gewünschten Ergebnisses in einer fristgerechten Weise unter Einhaltung von Kosteneffizienz und Qualität.
  - ▶ **Überwachung und Gewährleistung der Einhaltung der Vorschriften** – Die Erfüllung der gesetzlichen und regulatorischen Anforderungen der Rechnungslegung, Berichterstattung, Steuern und anderer Übereinstimmungs-Anforderungen. Sie hat zum Ziel, Sanktionen und andere Maßnahmen zur Durchsetzung bestehender Rechtsvorschriften zu vermeiden und den guten Ruf der Organisation als sozial verantwortliches Unternehmen zu fördern.
  - ▶ **Ressourcenmanagement** – Die Berücksichtigung der Prioritätsbedeutung der Verfügbarkeit von Ressourcen im Rahmen der Beschlussfassung. Es hilft Organisationen, durch ihre Transformation die kontinuierliche Verbesserung der Produkte und Prozesse effektiv und effizient zu verwalten. Es umfasst die Anpassung der Ressourcen, Systeme und Mitarbeiter an die strategischen Ziele und Prioritäten der Organisation.
  - ▶ **Risikomanagement** – Der Prozess der Identifizierung, Bewertung und Reaktion auf die Unsicherheit aus von der Organisation ergriffenen Maßnahmen, um die strategischen Ziele zu erreichen.
  - ▶ **Strategisches Steuermanagement** – Die Festlegung der Rolle der Steuern in der Finanzanalyse und in der Entscheidungsfindung sowie das aktive Management des Steuerstatus der Organisation, um die Einhaltung gesetzlicher Bestimmungen sicherzustellen.
  - ▶ **Finanz- und Geldmittelmanagement** – Das Führen der Finanzen des Unternehmens, die Gewinnung von externen und internen Finanzierungsquellen, einschließlich der Verwaltung von Währungs- und Zinsrisiken, Kreditinstrumenten, Finanzierung und Geldmitteln.
- Dieser Bereich umfasst auch die interne Revision. Er gehört nicht zu den Zuständigkeiten der Abteilung für Management Accounting, jedoch leistet das Management Accounting einen wichtigen Beitrag zum internen Kontrollsystem, das der Kontrolle und Bewertung der internen Revision unterliegt.
- Interne Revision** – Eine unabhängige Überprüfung der Richtigkeit der Risikomanagementprozesse, Verwaltung und internen Kontrolle.<sup>11</sup> Wird manchmal auch als Beurteilung der Management-Kontrolle bezeichnet.

# 4. Anwendung im Bereich des Effizienzmanagement

Um nachhaltig erfolgreich zu sein, müssen Unternehmen Gelegenheiten erkennen und nutzen, um einen Wert für die Stakeholder zu generieren und gleichzeitig Kosten und Risiken aktiv zu verwalten.

Zu diesem Zweck nehmen Manager am Effizienzmanagement teil und betreuen den gesamten Prozess. Tabelle 1 auf Seite 21 zeigt, wie das Leistungsmanagement für die Entwicklung, Einleitung und Verbesserung von Strategien verwendet wird. Das Leistungsmanagement beruht unter anderem auf Rückmeldungen, die Mechanismen für die kontinuierliche Verbesserung aller Aspekte der Organisation auslösen. So können Zusammenhänge von Ursache und Wirkung aufgezeigt werden. Kenntnisse der Faktoren, die über die Wirksamkeit (oder Unwirksamkeit) der bisherigen Maßnahmen entscheiden, ermöglichen es Unternehmen, bewährte Praktiken zu replizieren und schlechte zu vermeiden.

Zum Umfang des Leistungsmanagements gehören die folgenden Aktivitäten:

Eine **Strategie** definiert das Hauptziel der Organisation, ihre langfristigen Annahmen und die Weise, wie sie es erreichen will. Die Strategie berücksichtigt die äußere Umgebung, vor allem das Wettbewerbsumfeld und das wirtschaftliche und regulatorische Umfeld. Das bedeutet, dass es möglich ist, eine vollständige Analyse der strategischen Position des Unternehmens durchzuführen, seiner Handlungsmöglichkeiten, der damit verbundenen Risiken sowie der strategischen Mechanismen für die Umsetzung der Pläne. Ein effektives Leistungsmanagement ist nur auf Grundlage zuverlässiger Daten möglich. Organisationen müssen daher die am besten geeigneten Maßnahmen zur Bewertung der Wirksamkeit festlegen und einen Datenplan entwickeln, um sicher zu sein, dass die für die Durchführung dieser Maßnahmen notwendigen Informationen in der Umsetzungsphase zur Verfügung stehen.

**Pläne** stellen Absichtserklärungen dar. Um sie umzusetzen, müssen Organisationen Folgendes sicherstellen:

- ▶ Die erforderlichen Ressourcen
- ▶ Die Einleitung der Prozesse, durch die die Ressourcen in wertvolle Ergebnisse umgewandelt werden können
- ▶ Mittel zur Überwachung, ob die Ziele auch erreicht werden

Ein wesentlicher Bestandteil der Planung ist die Datenplanung. Um eine Beurteilung durchzuführen und die Relevanzhierarchien der Handlungsvarianten festzulegen, Ziele vorzugeben, Ergebnisse zu prognostizieren und den Umsetzungsgrad der Pläne zu beurteilen, ist die Beschaffung, Organisation, Bearbeitung und Präsentation aller für die Bewertung und Priorisierung in Bezug auf die Pläne erforderlichen Daten nötig. Dies ist eine Priorität für die Umsetzung des Grundsatzes der „Wesentlichkeit von Informationen“.

Die Planung der Bedürfnisse der Organisation in Bezug auf die Daten, die parallel mit der Entwicklung der Strategie und Geschäftspläne durchgeführt wird, ermöglicht die Bewertung der Leistungsfähigkeit der Organisation während der Umsetzung der Strategie. Dann ist es möglich, in Echtzeit und auf Grundlage der verfügbaren Daten Entscheidungen zu treffen (in Bezug auf Verbesserung, Unterbrechung oder Beginn der Tätigkeit).

Datenpläne gelten für den gesamten Prozess der Wertschöpfung (oder das Geschäftsmodell) und beinhalten finanzielle und nicht-finanzielle Daten und Hybriddaten (d. h. Daten über die Einheitskosten), die in einer organisierten und kontrollierten Umgebung funktionieren.

Die Anwendung der Kennzahlen kann nicht nur Daten über tatsächliche Ergebnisse verlangen, sondern auch Daten, die sich auf Prognosen, Budgets und Referenzwerte beziehen. Es passiert allzu oft, dass sich Organisationen darauf konzentrieren, was sie erreichen könne oder früher erreicht haben, anstatt sich darauf zu konzentrieren, was notwendig ist, um die Pläne für die Zukunft umzusetzen (die von den bisher erreichten Zielen abweichen können). Der Hauptzweck des Datenplans ist, dass die von der Organisation geplanten Aufwendungen, Aktivitäten und Ergebnisse benötigten Daten auf verständliche Weise präsentiert werden und leicht zugänglich sind.

Um die Wirksamkeit zu beurteilen, müssen die Entscheidungsträger Zugang zu relevanten Daten haben. Sie können dagegen keine Daten verwenden, die nicht zuverlässig sind, zu spät übermittelt wurden oder keinen direkten Bezug zur zu treffenden Entscheidung haben.

Der Datenplan muss auch Einzelheiten über die Informationstechnologie berücksichtigen, die notwendig sind, um die Prozesse der Beschaffung, Organisation, Ausarbeitung und Präsentation von Daten zu unterstützen.

In Kasten 2 finden Sie weitere Details zur Datenplanung.

## Kasten 2: Datenpläne

Die Daten sollten auf eine Weise organisiert werden, die alle Elemente des Geschäftsmodells berücksichtigt – Aufwendungen, Aktivitäten, Resultate und Ergebnisse. Sie sollten die folgenden Eigenschaften aufweisen:

- ▶ Eine klare Verknüpfung mit den Zielen der Organisation – Die Daten müssen auf die Nutzer ausgerichtet sein und von ihnen akzeptiert werden. Die Nutzer müssen als Entscheidungsträger in der Lage sein, auf klare Art und Weise zu erklären, warum zur Messung der Umsetzung der Strategie bestimmte Daten benötigt werden. Die Informationen müssen dann an einem sicheren Ort aufbewahrt und auf verständliche Weise präsentiert werden.
  - ▶ Gründliche Vorbereitung – Die Daten müssen gesammelt, ausgewählt und organisiert werden. Durch die im Voraus mit den Nutzern vereinbarten Methode der Datenpräsentation ist es möglich, die Wirksamkeit bereits während der Umsetzung der geplanten Initiativen zu bewerten.
  - ▶ Unterstützt den Entscheidungsprozess – Die Daten umfassen Kennzahlen, die in der Planungsphase festgelegt und von den Nutzern akzeptiert wurden, so dass sie ihnen ermöglichen, den Grad der Umsetzung zu beurteilen und die Entscheidung zu treffen.
  - ▶ Leicht zugänglich für die Nutzer – Die Nutzer müssen in der Lage sein, auf die Daten einfach zuzugreifen, um die Leistung und zukünftige Optionen zu beurteilen.
  - ▶ Sicher – Vertrauliche Informationen dürfen nicht geleakt werden.
- ▶ Vielseitig – Ein reibungsloser Übergang (von den Nutzern) vom Allgemeinen zum Besonderen muss die Aktivitäten und Kontrolle auf verschiedenen Ebenen unterstützen.
  - ▶ Einheitlich definiert und gekennzeichnet – Eine Version der Wahrheit.“ Die Kennzeichnung der Daten muss in verständlicher Sprache erfolgen, ohne Fachjargon oder vage Beschreibungen der Felder. Maßnahmen müssen definiert und auf einheitliche Weise beschrieben werden. Ein Glossar der Maßnahmen ist eine große Hilfe für die konzeptionelle Kohärenz innerhalb der Organisation.
  - ▶ Resistent gegen Veränderungen und flexibel – Das Geschäftsmodell muss ständig verbessert werden, um den Entwicklungen im externen Umfeld gerecht zu sein.
  - ▶ Effizient – Es kann zu Situationen kommen, in denen die Kosten der Beschaffung, Organisation, Entwicklung und Darstellung von Daten in Bezug auf eine Kennzahl die Vorteile übersteigen. In diesem Fall müssen die Entscheidungsträger:
    - ausdrücklich damit einverstanden sein, dass sie die Daten nicht verwenden werden, um den Grad der Umsetzung der Pläne zu messen, oder
    - untergeordnete Kennzahlen ausgliedern, die nur Teilinformationen liefern, oder
    - sich auf Ersatzkennzahlen einigen (ausreichend nahe an der idealen Kennzahl, um die Wirksamkeit zu beurteilen).

Die **Umsetzung** umfasst die Lieferung von Ressourcen auf fristgerechte Weise und die Entwicklung eines Systems von Anreizen, das notwendige Aktivitäten stimulieren wird, um die Ziele der Organisation zu erreichen. Dieser Prozess wird durch das Geschäftsmodell der Organisation umgesetzt (vgl. Abbildung 6 auf Seite 15). Das International Integrated Reporting Council (IIRC) definiert das Geschäftsmodell als „ein von der Organisation ausgewähltes System von Aufwendungen, Wirtschaftstätigkeiten, Resultaten und Ergebnissen, dessen Ziel die kurz-, mittel- und langfristige Wertschöpfung ist“<sup>10</sup>

Das Geschäftsmodell ist sowohl mit der äußeren Umgebung als auch mit dem Management-System der Organisation verbunden. Dies bedeutet, dass politische, wirtschaftliche, soziale und technische Faktoren einer strengen strategischen Analyse unterliegen müssen. Während der Einführungsphase haben wir oft mit konkurrierenden Faktoren umzugehen. In einer Umgebung voller Risiken und Chancen hat die Organisation, die wachsenden Erwartungen der Stakeholder zu erfüllen. Zu diesem Zeitpunkt unterliegen die in Echtzeit erfassten Ergebnisse einer Überprüfung im Hinblick auf das Erreichen der Ziele, während den zuständigen Entscheidungsträgern entsprechende Berichte vorgelegt werden.

Die **Überprüfung und Verfeinerung** dieser Pläne beinhaltet die Analyse der Ergebnisse und Prognosen sowie der Initiativen und Prozesse. Die auf Grundlage dieser Rückmeldungen erlangten Informationen sind für die kontinuierliche Verbesserung der Projekte notwendig, in denen die strategischen Ziele erreicht werden. Darüber hinaus erhalten dadurch die Entscheidungsträger das Wissen über die Wirksamkeit der Initiativen und Prozesse, so dass sie Entscheidungen treffen und Pläne für die Zukunft korrigieren können.

Manchmal ist es notwendig, relativ geringfügige Veränderungen im Portfolio der Initiativen und Prozesse durchzuführen. Als Ergebnis wird die Organisation in der Lage sein, sie (in der verbesserten Form) weiter umzusetzen. Diese Beziehungen zeigen die Pfeile in Tabelle 1 auf S. 21 an.

In einigen Fällen kann jedoch eine Überprüfung die Notwendigkeit radikaler Veränderungen hervorheben, z. B. der Beendigung einer Maßnahme oder Änderung des Gleichgewichts der Handlungsprioritäten. Es kann auch vorkommen, dass eine Korrektur der umgesetzten Maßnahmen ein besseres Verständnis für die Situation bei der Entwicklung neuer Initiativen ermöglichen wird. Dies kann eine Überarbeitung der Pläne und sogar eine fundamentale Änderung der strategischen Ziele erfordern. Durch die Einholung von Rückmeldungen im Bereich des Leistungsmanagements erfahren Organisationen auf der Grundlage der Ergebnisse welche Prozesse die Implementierung von Verbesserungen erleichtern.

Unabhängig davon, ob die Organisationen die Begriffe wie Strategieentwicklung, Maßnahmenplanung, Implementierung und Verifikation verwenden, setzen die meisten von ihnen zur Verwaltung der Umsetzung der Strategie ein Verfahren ein, das die „Planung, Umsetzung, Kontrolle und Handlung“ (engl. plan, do, check, act) beinhaltet. Das Management Accounting erfüllt als Disziplin perfekt seine Funktion bei der Überwachung des Leistungsmanagement-Zyklus innerhalb der Organisation. Relevante Informationen, Szenarioanalyse, effektive Kommunikation und vernünftiges Management sind wichtige Faktoren, die beim Fällen von Entscheidungen, die die kontinuierliche Verbesserung des Prozesses der Umsetzung der Strategie beeinflussen, berücksichtigt werden.

Die Art der Informationen, die Analyseebene, der Kommunikationsstil und der Umfang des vernünftigen Managements variieren je nach Situation. Allerdings bringt der Spezialist im Bereich der Kostenrechnung einen neuen Wert in den Prozess der Verbesserung der Effizienz ein. Die Globalen Grundsätze des Management Accounting fördern das Leistungsmanagement. Tabelle 1 zeigt Beispiele für die Anwendung der Grundsätze in diesem Kontext.



Tabelle 1: Anwendung der Globalen Grundsätze des Management Accounting auf das Leistungsmanagement-System

Leistungsmanagement-system				
	Strategie	Plan	Umsetzung	Überprüfung
Die Kommunikation bietet ein besseres Verständnis für die Situation und macht es möglich, sie zu beeinflussen	<p>Sind die internen und externen Stakeholder identifiziert?</p> <p>Ist die Beziehung zwischen ihren Interessen, ihrem Einfluss auf die Organisation und den Zielen der Organisation klar definiert?</p> <p>Ist klar, wie die strategischen Ziele den Zweck der Organisation vertreten?</p> <p>Wie engagieren sich die Stakeholder-Gruppen an den Diskussionen über die Strategie?</p> <p>Wie wird den wichtigsten Stakeholder das Risiko vermittelt, dass die strategischen Ziele nicht erreicht werden?</p>	<p>Wie werden Informationen über die Beziehungen zwischen den Initiativen und Prozessen mit strategischen Zielen übermittelt?</p> <p>Wie werden Arbeitsplätze an die Initiativen und Prozesse angepasst?</p> <p>Gibt es eine deutlich erkennbare Verbindung zwischen der Arbeit der Mitarbeiter und der Teams und dem Erreichen der strategischen Ziele?</p>	<p>Werden Ergebnisse gemäß den Bedürfnissen der Stakeholder kommuniziert?</p> <p>Wird über die Ergebnisse im Zusammenhang mit deren Auswirkungen auf die strategischen Ziele geredet?</p> <p>Sind Informationen über die Ergebnisse zugänglich?</p>	<p>Beinhalten die agementinformationen eine Beurteilung der Zuverlässigkeit der Prognosen?</p> <p>Beinhalten die agementinformationen eine Überprüfung der Wirksamkeit und Effizienz der Initiativen und Prozesse?</p> <p>Beinhalten die agementinformationen eine Bewertung von alternativen Handlungsoptionen?</p> <p>Beinhalten die agementinformationen Bewertungen nach der Implementierung?</p>
Informationen sind relevant	<p>Wird die äußere Umgebung, z. B. Wettbewerb, wirtschaftliches Umfeld, regulatorische und rechtliche Rahmenbedingungen, berücksichtigt?</p> <p>Wird die strategische Position der Organisation bestimmt und in messbarer Weise zum Ausdruck gebracht, z. B. durch Marktanteil, Verfügbarkeit von Ressourcen, Beurteilung der Kompetenzen?</p> <p>Hat man sich auf die wichtigsten Erfolgskontrolle geeinigt?</p> <p>Tragen die Datenverarbeitungspläne zu einem besseren Leistungsmanagement bei?</p> <p>Wurden die Hauptrisiken und Möglichkeiten für ihre Beschränkung identifiziert?</p>	<p>Umfasst der Umfang des Businessplans den Datenplan, um eine faire Bewertung der Initiativen und Prozesse zum Zeitpunkt ihrer Umsetzung zu ermöglichen?</p> <p>Wurde das System zur Analyse der agementinformationen bestimmt und von den Nutzern des Unternehmens akzeptiert?</p>	<p>Wurde ein System zur Analyse der agementinformationen etabliert, das den Entscheidungsprozess unterstützen kann?</p> <p>Hat die Organisation ständigen Zugang zu Informationen in Echtzeit über die finanziellen und nicht-finanziellen Ergebnisse?</p> <p>Gibt es vorbeugende Warnanzeigen, die schnelle Korrekturmaßnahmen bei Problemen ermöglichen?</p>	<p>Wie werden agementinformationen bei der Entscheidungsfindung zu folgenden Themen verwendet:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Korrekturen des setzungsprozesses?</li> <li>• Pläne für die Zukunft?</li> <li>• Künftige Strategie?</li> </ul>

## Leistungsmanagement-system

**Strategie**

**Plan**

**Umsetzung**

**Überprüfung**

<p>Analyse der Auswirkungen auf den Wert</p>	<p>Werden strategische Optionen des Unternehmens im Kontext seiner strategischen Lage und Risiken bewertet?</p> <p>Sind die Vorschläge über den Mehrwert für die Kunden überzeugend?</p> <p>Ist das Geschäftsmodell wettbewerbsfähig und flexibel?</p>	<p>Wurde die Vorgehensweise auf Grundlage von Forschungen, Simulationen und Prüfungen ihrer Auswirkungen auf die erwarteten Ergebnisse gewählt?</p> <p>Wurden die Optionen auf Basis ihrer Effizienz und ihrer Auswirkungen auf die erwarteten Ergebnisse priorisiert, geplant und mit Ressourcen ausgestattet?</p> <p>Inwieweit werden von den in Betracht gezogenen Verfahren die Risiken berücksichtigt?</p>	<p>Werden die Verfahren auf koordinierte und systematische Weise implementiert?</p> <p>Wie reduziert das ikomanagementsystem die Wahrscheinlichkeit riskanter Ereignisse und ihrer Auswirkungen auf die Durchführung der einzelnen Varianten des Verfahrens?</p>	<p>Sind die erzielten Ergebnisse mit zuvor entwickelten Szenarien vergleichbar?</p> <p>Können wir diese Analyse für eine kontinuierliche Verbesserung des Geschäftsmodells verwenden?</p> <p>Wird sie verwendet, um die Qualität der Prognosen zu verbessern?</p>
<p>Analyse der Auswirkungen auf den Wert</p> <p>Vernünftiges Management als raubensbildender Faktor</p>	<p>Wurden allen intern und extern Beteiligten die Werte der Organisation zugänglich gemacht?</p> <p>Gibt es Widersprüche zwischen den Erwartungen der einzelnen Stakeholder?</p> <p>Werden bei der Bewertung einer Investition Umweltfaktoren berücksichtigt?</p> <p>Wird bei der strategischen Entscheidungsfindung das Reputationsrisiko berücksichtigt?</p>	<p>Wurden die betreffenden Mitarbeiter und Geschäftspartner über ihre Verantwortung für die Durchführung der Pläne informiert?</p> <p>Werden die Verfasser der Pläne ermutigt, kritisch zu denken und sich schlechten Lösungen entgegenzusetzen?</p> <p>Kommunizieren diejenigen Mitarbeiter, die von den zu implementierenden Pläne betroffen sein können, rechtzeitig miteinander, um ihre Kontrolle zu ermöglichen?</p> <p>Werden bei Entscheidungen über kurzfristige Maßnahmen ihre langfristigen Auswirkungen auf die Wertschöpfung berücksichtigt?</p>	<p>Werden Verhaltensweisen unmittelbar in Frage gestellt, wenn sie den Erwartungen nicht entsprechen?</p> <p>Hat die Organisation ein wirksames System der internen Revision und unterstützt die Organisation die Entwicklung der kontrollierten Umgebung?</p> <p>Werden die Stakeholder zeitnah über die Verletzung der bestehenden Standards informiert?</p>	<p>Holen die Mitarbeiter aktiv Rückmeldungen ein?</p> <p>Ist es möglich, die Unterlagen der Pfade der internen Revision zu überprüfen?</p> <p>Werden die einzelnen Effizienzziele unter Berücksichtigung der Bedürfnisse der Wertschöpfung auf lange Sicht und nicht zum Zwecke der Umsetzung kurzfristiger Pläne festgelegt?</p>



# 5. Praktische Anwendung

Die Voraussetzungen, die den Globalen Grundsätzen des Management Accounting (GAAP) und den Internationalen Rechnungslegungsvorschriften für Unternehmen (IFRS) zugrunde liegen, erwecken keine Zweifel hinsichtlich dessen, wie über die finanzielle Situation der Organisation und die erreichten Finanzergebnisse berichtet wird. Bisher gab es keine ähnliche Richtlinien für die Spezialisten auf dem Gebiet des Management Accounting, die sie dabei unterstützt hätten, Entscheidungen zu treffen, zu besseren Leistungen beigetragen hätten und nachhaltigen Erfolg gewährleistet hätten. Die Globalen Grundsätze des Management Accounting schließen diese Lücke durch die Einführung von Grundlagen, auf denen Organisationen ihre Standards für die Arbeit des Management Accounting stützen können.

Die Ableitung des Wertes von Informationen ist einer der Schlüsselfaktoren für den Wettbewerbsvorteil der Organisation. Diese Grundsätze erlauben es Finanzdirektoren und Unternehmensleitungen, entsprechende Maßnahmen zu ergreifen.

Die Rolle der Finanzdirektoren verändert sich. In vielen Organisationen erweitert sich ihre Zuständigkeiten auf Bereiche wie IT, Personal oder auch den operativen Betrieb. Dennoch sind alle Finanzdirektoren für den Bereich des Management Accounting zuständig. Damit

sich diese Grundsätze für den Einsatz in Organisationen auf der ganzen Welt eignen, begrenzt dieses Dokument die Anwendung der Grundsätze auf die wichtigsten Aktivitäten, die von der Abteilung für Management Accounting unter der Leitung des Finanzdirektors vorgenommen werden, um den Stakeholdern nachhaltige Finanzergebnisse zu liefern. Abbildung 7 beschreibt die wichtigsten Aufgaben der Abteilung für Management Accounting.

**Abbildung 7: Die wichtigsten Aufgaben der Abteilung für Management Accounting**



Dies bedeutet indes nicht, dass das Management Accounting ausschließlich die eigene Abteilung unterstützt. Wie in den vorangegangenen Abschnitten erläutert wurde, unterstützt das Management Accounting die gesamte Organisation, und ihre Prinzipien sind universell anwendbar.

In **Abschnitt 4** geht es um die Anwendung der Grundsätze bei der Entwicklung, Planung, Umsetzung und Anpassung von Strategien. Dieser Abschnitt beschreibt die Anwendung der Grundsätze auf Kernaktivitäten einer effizienten Abteilung für Management Accounting, die in der Regel in den Bereichen umgesetzt werden, die in den vier blauen Feldern auf Abbildung 7 auf Seite 23 beschrieben werden.

Zu den finanzspezifischen Aufgaben von Finanzdirektoren gehören unter anderem die Verantwortung für die Beschaffung und Verwendung von Finanzmitteln sowie die Berichterstattung über ihre Verwendung dafür, dass die Organisation ihre Ziele erreicht.

Die wichtigsten Tätigkeiten der Abteilungen für Management Accounting umfassen daher unter anderem die in Tabelle 2 angegebenen Bereiche. Das Management Accounting erhöht den Wert jedes Bereiches der Praxis, wie in der Spalte auf der rechten Seite gezeigt wurde. Wie oben erwähnt, umfasst die Tabelle auch Leitlinien für die interne

Revision. Sie gehört nicht zu diesem Bereich des Unternehmens, umfasst aber die Prüfung der Kontrollmechanismen, die oft von Spezialisten des Management Accounting entwickelt und umgesetzt werden. Das interne Berichtswesen wird nicht als separater Praxisbereich genannt, da es in den Grundsätzen für alle Praktiken enthalten ist.

Es ist jedoch festzuhalten, dass eine gut funktionierende Abteilung für Management Accounting nicht nur ihre eigenen Praktiken gut durchführt; sie teilt auch die Kenntnisse und Informationen mit anderen Abteilungen der Organisation und mit Teams, mit denen sie zusammenarbeitet. Kasten 3 zeigt, wo Sie mehr Informationen über die Werkzeuge und Techniken des Management Accounting erhalten können.

In einem weiteren Abschnitt wurde gezeigt, wie die Grundsätze Praktiken leiten können, die von der Abteilung für Management Accounting verwendet werden. Die daraus resultierenden Schlussfolgerungen können dazu verwendet werden, die aktuelle Wirksamkeit der Abteilung für Management Accounting zu beurteilen, wobei diese Beurteilung weder präskriptiver noch erschöpfender Natur sein wird.

### Kasten 3: Tools des Management Accounting



Spezialisten auf dem Gebiet des Management Accounting können in ihren Bereichen viele Werkzeuge und Techniken nutzen. Sie werden in diesem Dokument nicht detailliert beschrieben und sind nicht Gegenstand spezifischer Empfehlungen – Organisationen sollten den Ansatz auswählen, der am besten ihren Bedürfnissen entspricht, und ihn regelmäßig überwachen.

Die **CGMA Essential Tools for Management Accountants**<sup>12</sup> umfassen Informationen über 20 der führenden Tools, u. a. die CIMA Strategic Scorecard®, die Balanced Scorecard, Activity Based Budgeting & Costing, Value Chain Analysis und Enterprise Risk Management (ERM).

Tabelle 2: Schwerpunkt-Praxisbereiche der Abteilung für Management Accounting

Praxisbereich	Definition	Wert für die organisation	Beitrag des spezialisten für management accounting zum praxisbereich
Kostentransformation und kostenverwaltung	Verringerung der Verschwendung von Ressourcen unter Beibehaltung oder Erhöhung des aktuellen Niveaus des erzeugten Wertes. Dies erfordert eine kontinuierliche Identifizierung und Minimierung der Verschwendungsfälle von Ressourcen innerhalb des Unternehmens, aber auch die Investition in kundenorientierte Innovationen, die zukünftigen Wert für die Stakeholder schaffen werden.	Steigerung der Kundenzufriedenheit durch die Bereitstellung von Produkten und Dienstleistungen von hoher Qualität zu günstigen Preisen.  Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens und seines Wertes für die Stakeholder durch die Einführung der Kultur des Sparens und der Investition in innovative Produkte und Dienstleistungen.	Versteht die Kostentreiber in der Organisation.  Hilft bei der Steigerung der Effizienz der Wertschöpfungskette.  Setzt Ziele für Kosten, in Absprache mit den zuständigen Abteilungen des Unternehmens.
Externe berichterstattung	Die Bereitstellung von integriertem und umfassendem Überblick über die finanziellen und nicht-finanziellen Ergebnisse, das Geschäftsmodell, das Risiko und die Strategie der Organisation, die eine Grundlage für eine effektive Bewertung der erwarteten Wirksamkeit bildet.	Hilft der Organisation, auf breiter Basis mit Stakeholdern zu kommunizieren und sie über die Strategie, das Geschäftsmodell und die Effizienz der Organisation zu informieren.	Ermutigt die Organisation, die Berichterstattung als wertorientierte Aufgabe in Anlehnung an integriertes Denken zu sehen.  Übermittelt Informationen, die im Rahmen der strategischen Ziele regelmäßig dem Vorstand präsentiert werden.  Stellt sicher, dass die Berichte im Einklang mit den Bestimmungen und Grundsätzen der Unternehmensführung stehen.
Finanzstrategie	Die Identifizierung von möglichen Strategien für die Maximierung des Kapitalwertes des Unternehmens, Nutzung knapper Kapitalressourcen für die Umsetzung der konkurrierenden Maßnahmenzenarien und die Implementierung und Überwachung der ausgewählten Strategie fürs Erreichen dieser Ziele.	Die Werte der Organisation werden für ihre Eigentümer und andere Stakeholder optimiert.  Die Kapitalanforderungen der Organisation werden mit den Erwartungen der Eigentümer und anderer Stakeholder ausgeglichen.  Investitionsmöglichkeiten, ihre solide Umsetzung und das entsprechende Management werden detailliert bewertet.	Schafft auf effiziente Weise finanziellen Ressourcen.  Bewertet die Investition.  Konzipiert und implementiert die Dividendenpolitik.  Kontrolliert das Betriebskapital.  Optimiert die Kapitalstruktur.
Interne kontrolle	Ein dokumentiertes System von Mechanismen, Prozessen und Risikomanagement-Verfahren zur Erzeugung und Aufrechterhaltung des Werts, die wirksame Umsetzung und Durchführung dieses Systems sowie dessen Berichterstattung und Überwachung.	Die interne Kontrolle gewährleistet, dass Sachanlagen und immaterielle Vermögenswerte abgesichert sind und dass die finanziellen und nicht-finanziellen Ressourcen entsprechend verrechnet werden.  Reduziert das Risiko von Fehlern und Betrug sowie die Wahrscheinlichkeit	Verwaltet, überwacht und berichtet über den Rahmen für die Systeme, Prozesse und Verfahren, die den Schutz der Ressourcen gewährleisten.
Bewertung der investition	Die Bewertung der Begründbarkeit der Durchführung einer spezifischen Investition auf Grundlage von Kriterien wie Einhaltung der Strategie, Priorisierung von Maßnahmenvarianten, Kostenerschwinglichkeit und akzeptabler Rendite gepaart mit unannehmbaren Risiken.	Unterstreicht die Notwendigkeit, Mittel zu gewinnen, die den Wert für Stakeholder erzeugen, und die Begründbarkeit der Vermeidung von Vorhaben, die ihn senken können.	Führt die jeweiligen Berechnungen und Analysen durch, um festzustellen, wie der messbare Wert der Investition für die Organisation sein wird.  Versteht alle Risiken, die bei der Bewertung berücksichtigt werden müssen.  Bietet Entscheidungsträgern echte Optionen, welche Möglichkeiten genutzt und welche vermieden werden sollten.

Praxisbereich	Definition	Wert für die organisation	Beitrag des spezialisten für management accounting zum praxisbereich
Management- und budgetprüfung	Ein System zur proaktiven Überwachung der Ergebnisse durch einen Vergleich mit zuvor festgelegten Zielen auf allen Ebenen der Organisation. Dies kann Projekte, Personen, Aktivitäten, Prozesse, Absatz und Umsatz, Ressourcen, Kosten und Betriebskosten, Vermögenswerte, Verbindlichkeiten und Zahlungsströme und andere Elemente umfassen.	Hilft Unternehmen, ihre Leistung in Hinblick auf das Erreichte ihrer Ziele zu bewerten, und ermöglicht Maßnahmen zur Verbesserung.  Bietet eine Möglichkeit, die Rechenschaftspflicht und Kontrolle zu dezentralisieren und ermöglicht ein aktives Leistungsmanagement durch Manager, die am engsten mit der Umsetzung der geplanten Aktivitäten verbunden sind.	Überwacht und berichtet Finanz- und Betriebsergebnisse im Hinblick auf die Zielvorgaben.
Preis-, rabatt- und produktpolitik	Die Entscheidung darüber, was hergestellt wird und welche Dienstleistungen erbracht werden, und die Bestimmung der Verkaufspreise und der Struktur der Preisnachlässe für die Preise von Waren und Dienstleistungen.	Verbessert die Rentabilität der Produkte und Dienstleistungen und hilft Organisationen, Produkte und Dienstleistungen im Zielmarkt zu positionieren.	Analysiert den Zielmarkt, um die Zielpreise und Margen und damit auch die Sollkosten zu ermitteln. Optimiert so Rentabilität/Preis-Leistungsverhältnis in Bezug auf die Produkte, Kunden und Kanäle.  Versteht, welche Kapitalflüsse bei der Berechnung berücksichtigt werden müssen, um die Preise zu bestimmen.  Kennt das Geschäftsmodell, weiß, wo dort das jeweilige Produkt oder die jeweilige Dienstleistung hineinpasst, und erleichtert so die Marktpositionierung.  Übersetzt komplexe Zahlen auf klare Empfehlungen und erleichtert die Entscheidungsfindung hinsichtlich der Zuweisung von Geldmitteln für bestimmte Produkte und Dienstleistungen.
Projektmanagement	Die Integration aller Aspekte des Projekts, die die Verfügbarkeit der entsprechenden Ressourcen (zur richtigen Zeit und am richtigen Ort) sicherstellen soll, einschließlich der Kenntnisse und vor allem der Gewährleistung der Erzielung des gewünschten Ergebnisses in einer fristgerechten Weise unter Einhaltung von Kosteneffizienz und Qualität.	Ermöglicht die Steuerung des Projekts, erhöht die Wahrscheinlichkeit, dass sich Projekte auszahlen, und mindert Risiken.	Gewährleistet die Überprüfung der Finanzpläne, Budgets und Projektkosten.  Gewährleistet angemessene Mittel für Projekte und dafür, dass ihr Ziel im Einklang mit den strategischen Prioritäten der Organisation steht.  Informiert über die im Rahmen des Projekts implementierten Prozesse, so dass eine wirksame Unterstützung der Stakeholder möglich ist.
Überwachung und gewährleistung der einhaltung der vorschriften	Die Erfüllung der gesetzlichen und regulatorischen Anforderungen der Rechnungslegung, Berichterstattung, Steuern und anderer Übereinstimmungs-Anforderungen. Sie hat zum Ziel, Sanktionen und andere Maßnahmen zur Durchsetzung bestehender Rechtsvorschriften zu vermeiden und den guten Ruf der Organisation als sozial verantwortliches Unternehmen zu fördern.	Hilft, den Wert zu schützen und die Verluste zu minimieren, indem direkte und indirekte Kosten von Tätigkeiten zur Durchsetzung der bestehenden Rechtsvorschriften vermieden werden.	Überwacht die regulatorischen Rahmenbedingungen, wodurch es einfacher wird, aktuelle und zukünftige Entwicklungen und ihre potenziellen Auswirkungen auf die Organisation zu verstehen.  Berechnet und bewertet die Kosten für die Einhaltung bzw. Nichteinhaltung der Vorschriften.  Sorgt dafür, dass die Organisation sich bemüht, Gesetze und Normen einzuhalten.

Praxisbereich	Definition	Wert für die organisation	Beitrag des spezialisten für management accounting zum praxisbereich
Ressourcenmanagement	Die Berücksichtigung der Prioritätsbedeutung von Ressourcenverfügbarkeit im Rahmen der Beschlussfassung. Es hilft Organisationen, durch ihre Umgestaltung die kontinuierliche Verbesserung der Produkte und Prozesse effektiv und effizient zu leiten. Es umfasst die Anpassung der Ressourcen, Systeme und Mitarbeiter an die strategischen Ziele und Prioritäten der Organisation.	Hilft Organisationen, die kontinuierliche Verbesserung der Produkte und Prozesse durch ihre Transformation effektiv und effizient zu verwalten.	Berücksichtigt die Prioritätsbedeutung der Verfügbarkeit knappen Ressourcen.  Entwickelt über Pläne für Ressourcen mit besonderem Schwerpunkt auf Anforderungen, Rückgaben und verfügbare Kapazität.  Versteht die Auswirkungen von Opportunitätskosten und komparativem Kostenvorteil auf die unterschiedlichen Ressourcen-Allokationen.
Risikomanagement	Der Prozess der Identifizierung, Bewertung und Reaktion auf die Unsicherheit aus von der Organisation ergriffenen Maßnahmen, um die strategischen Ziele zu erreichen.	Das Wissen um diesem Risiko kann dem Unternehmen helfen, die Unsicherheit durch die Erhöhung der Erfolgswahrscheinlichkeit und das Risiko eines Scheiterns bei der Umsetzung der Strategie und der Zufriedenstellung der Stakeholder zu reduzieren.	Zeigt Risiken auf und berät über geeignete Abhilfemittel, die relevant sind und verhältnismäßig, was das Risiko, die Art der Organisation und ihre Umgebung betrifft.  Berücksichtigt das Risikomanagement in seiner Denkweise und berücksichtigt es neben Planung und Leistung.  Hilft Mitarbeitern, die nicht auf Finanzen spezialisiert sind, bei der Beurteilung der Wahrscheinlichkeit der einzelnen organisatorischen Risiken und bei der Entwicklung geeigneter Gegenmaßnahmen.
Strategisches steuermanagement	Die Festlegung der Rolle der Steuern in der Finanzanalyse und in der Entscheidungsfindung sowie das aktive Management des Steuerstatus der Organisation, um die Einhaltung gesetzlicher Bestimmungen sicherzustellen.	Die Organisation kennt und versteht die Auswirkungen der jeweiligen steuerlichen Vorschriften im jeweiligen Rechtssystem, in dem das Unternehmen tätig ist.	Berät bei der Verrechnungspreispolitik.  Analysiert die Auswirkungen der Steuerfragen für Fusionen und Übernahmen.  Berechnet die steuerlichen Folgen von Investitionsentscheidungen.  Dient als ethisches Gewissen der Organisation.
Finanz- und geldmittelmanagement	Die Führung der Finanzen des Unternehmens, die Gewinnung von externen und internen Finanzierungsquellen, einschließlich der Verwaltung von Währungs- und Zinsrisiken, Kreditinstrumenten, Finanzierung und Geldmitteln.	Die Organisation verfügt über ausreichende Mittel für die Eindeckung der Verbindlichkeiten und Finanzierung der vorrangigen Geschäftsmöglichkeiten.  Sie verwaltet das Risiko im Bereich der Exposition der Organisation auf Währungsschwankungen.	Übermittelt Informationen aus der Bilanz- und Kapitalflussrechnung nach Anforderung der Mitarbeiter der Finanzabteilung.  Entwickelt genaue Kapitalflussprognosen.  Verwaltet das finanzielle Risiko.
Interne revision	Eine unabhängige Überprüfung der Richtigkeit der Risikomanagementprozesse, der Verwaltung und der internen Kontrolle. <sup>11</sup> Wird manchmal auch als Beurteilung der Management-Kontrolle bezeichnet.	Das gewährleistet eine ordnungsgemäße Kontrolle der Organisation über alle Arten von finanziellen und nicht-finanziellen Risiken, einschließlich des Reputationsrisikos, der ökologischen und sozialen Risiken und des Schutzes des langfristigen Wertes.  Interne Revisoren unterstützen externe Rechnungsprüfer bei der Durchführung der Verfahren.  Es ist eine systematische Möglichkeit, die Effizienz der Prozesse für Risikomanagement, Prüfung und Unternehmensführung zu bewerten und zu verbessern.	Erleichtert der internen Revision eine wirksame Überprüfung durch Analyse des Kosten-Nutzen-Verhältnisses und der Kontrollmechanismen.  Fördert die kontinuierliche Beurteilung und Revalidierung der Rechnungsführungssysteme und der internen Kontrollsysteme.



## Kostentransformation und Kostenverwaltung

Definition – Die Verringerung der Verschwendung von Ressourcen unter Beibehaltung oder Erhöhung des aktuellen Niveaus des erzeugten Wertes. Das erfordert eine kontinuierliche Identifizierung und Minimierung der Verschwendungsfälle von Ressourcen innerhalb des Unternehmens, aber auch die Investition in kundenorientierte Innovationen, die zukünftigen Wert für die Stakeholder schaffen werden.

### Die Kommunikation sichert ein besseres Verständnis der Situation und macht es möglich, sie zu beeinflussen

- ▶ Die Kostenziele werden diskutiert und in Absprache mit Kollegen und Geschäftspartnern entwickelt, um eine entsprechende Unterstützung zu finden. Im Laufe der Zeit werden sie nachgearbeitet.
- ▶ Pläne für die Umsetzung der beschlossenen Handlungsweisen werden mit den zuständigen Mitarbeitern und Geschäftspartnern vereinbart.
- ▶ Kostenpläne werden in Elemente aufgeteilt, die zu den verschiedenen Stakeholdern passen.
- ▶ Die Berichte werden darüber erstellt, wie die Methoden des Kostenmanagements in der gesamten Organisation angewendet werden.
- ▶ Die Kostentreiber werden analysiert und mit den betroffenen Mitarbeitern und Geschäftspartnern vereinbart, damit ein effizientes Management in der Zukunft ermöglicht wird
- ▶ In allen Teilen des Geschäftsmodells werden Leistungskennzahlen für Kostentreiber entwickelt und abgestimmt. Die Auswirkungen der Kostentreiber für die wichtigsten Ergebnisse werden berechnet, um die Wertschöpfung und den Wertschutz zu verstehen.
- ▶ Die Interpretation der Kostentreiber im Geschäftsmodell und der Wertschöpfungskette erlaubt es, Ansätze zu entwickeln, um die Kosten zu minimieren.
- ▶ Für die Kosten werden vernünftige, aber ehrgeizige Ziele entwickelt.
- ▶ Die Leistung der Wertschöpfungskette wird über die Zeit verglichen.
- ▶ Kostentransformationsprozesse werden regelmäßig überprüft, um die Angemessenheit der Maßnahmen entsprechend den Bedürfnissen der Stakeholder zu gewährleisten.

### Informationen sind relevant

- ▶ Die Kostentreiber sind bekannt und dokumentiert.
- ▶ Die Messergebnisse der Kostentreiber für jedes Element des umfassenden Geschäftsmodells werden über die Zeit verglichen.
- ▶ Die Kosten werden mit gleichartigen Kosten der entsprechenden Organisationen verglichen.
- ▶ Die Verwendung von Vermögenswerten wird über die Zeit verglichen und mit den besten Benchmarks für die jeweilige Kategorie der Vermögenswerte verglichen.
- ▶ Die Gesamtkosten der Vorjahre sowie die Kosten auf der Ebene der Abteilung/Funktion und des Produktes sind bekannt und werden verglichen.

### Analyse der Auswirkungen auf den Wert

- ▶ Für die Bewertung des Einflusses der Prozesse auf die Ergebnisse werden die relevanten Datenmodelle angewandt und Prozesse der Wertschöpfung fein abgestimmt.
- ▶ Das Geschäftsmodell wird kritisch analysiert und hinsichtlich der Wirtschaftlichkeit bewertet.

### Vernünftiges Management als vertrauensbildender Faktor

- ▶ Anreize für die Mitarbeiter werden entwickelt, die die Anpassung der Verhaltensweisen an die Ziele der Organisation und der erwarteten zukünftigen Anforderungen fördern.
- ▶ Interne Richtlinien und Verfahren gewährleisten die Einhaltung der Vorschriften und – je nach Bedarf – anderer gesetzlicher und regulatorischer Verpflichtungen.
- ▶ Wenn es um den Nettowert geht, werden Opportunitätskosten berechnet und für die Organisation empfohlene Praktiken entwickelt



## Externe Berichterstattung

Definition – Die Bereitstellung eines integrierten und eines umfassenden Überblicks über die finanziellen und nicht-finanziellen Ergebnisse, das Geschäftsmodell, das Risiko und die Strategie der Organisation, die eine Grundlage für eine effektive Bewertung der erwarteten Wirksamkeit bildet.

### Die Kommunikation bietet ein besseres Verständnis für die Situation und macht es möglich, sie zu beeinflussen

- ▶ Die externe Berichterstattung hilft der Organisation, auf breiter Basis mit Stakeholdern zu kommunizieren und sie über die Strategie, das Geschäftsmodell und die Effizienz der Organisation zu informieren.
- ▶ Sie übermittelt Informationen, die im Rahmen der strategischen Ziele regelmäßig dem Vorstand präsentiert werden (z. B. wie das strategische Ziel mit dem Ziel-KPI-Trend gemessen wird).
- ▶ Meldungen werden entwickelt und vor allem an diejenigen übermittelt, die das Finanzkapital zur Verfügung stellen. Sie berücksichtigen auch die berechtigten Bedürfnisse von anderen Beteiligten, wie Mitarbeitern, Kunden, Lieferanten, Geschäftspartnern, lokalen Gemeinschaften, Gesetzgebern, Regulierungsbehörden und politischen Entscheidungsträgern.
- ▶ Informationen, die nach außen berichtet werden, sind bei den bezeichneten Dienststrukturen der Organisation vorgelegt und vor der Übermittlung an die Öffentlichkeit genehmigt worden.
- ▶ Die zu übermittelten Informationen sind relevant und in einer klaren, präzisen, expliziten und transparenten Weise präsentiert, so weit wie möglich ohne unnötige Wiederholungen und unnötigen Fachjargon.
- ▶ Die Berichte werden innerhalb von allen erforderlichen und erwarteten Fristen bekanntgegeben und haben zum Ziel, wahrheitsgemäße, genaue, zuverlässige, gesetzlich verlangte und relevante Informationen zeitnah an alle benannten Beteiligten zu übermitteln.
- ▶ Für die Berichterstattung können alle geeigneten Kommunikationswege genutzt werden, z. B. Presse, Internet, soziale und mobile Medien.

### Informationen sind relevant

- ▶ Die externe Berichterstattung der Organisation erfüllt die Anforderungen von Investoren und anderen Stakeholdern. Berichte dieser Art enthalten klar formulierte Informationen über Grundsätze der Unternehmensführung, Geschäftsmodell, Strategie und Ergebnisse und fördern die effektive Führung des Unternehmens.
- ▶ Die externe Berichterstattung der Organisation umfasst die Trends eines bestimmten Zeitraums (Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft).

- ▶ Die Informationen sind relevant und geben genau wieder, was sie zu berichten haben. Die Informationen sind vergleichbar, überprüfbar, rechtzeitig und leicht verständlich.
- ▶ Die wechselseitigen Zusammenhänge der berichteten Daten werden in einer Weise angeordnet, die gewährleistet, die Ziele der externen Berichterstattung zu erreichen.

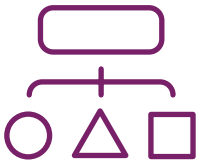
### Analyse der Auswirkungen auf den Wert

- ▶ Die Organisation nimmt die externe Berichterstattung in einem größeren Umfang wahr als nur in Bezug auf ihre Verpflichtungen. Bei der Organisation herrscht der Ansatz, dass die Berichte ein Dienst sind, der die Erzeugung von Wert ermöglicht, über den die integrierte Denkweise und die Erfüllung der Erwartungen der Stakeholder entscheidet.
- ▶ Die externe Berichterstattung steht im Einklang mit den maßgebenden Rechnungslegungsstandards und den für Organisation geltenden Regelungen. Dies gilt für die regulatorische/gesetzliche Berichterstattung, für Steuererklärungen und für die Einreichung von anderen obligatorischen Dokumenten.
- ▶ Zusätzlich zum Bericht über die Finanzergebnisse übermittelt die Organisation Informationen über ihre Auswirkungen auf die allgemeine Wirtschaft, die Gesellschaft und die Umwelt.

### Vernünftiges Management als vertrauensbildender Faktor

- ▶ Das Bewusstsein für Best Practices im Bereich der Berichterstattung über Regulierung und Compliance bleibt erhalten und wird aktiv in der Organisation praktiziert.
- ▶ Die Organisation versucht, ein angemessenes Niveau interner und externer Garantien zu erreichen, um die Richtigkeit und Vollständigkeit der Informationen in ihren Berichten zu gewährleisten.
- ▶ Externe Berichte werden so entwickelt, dass sie die Einhaltung der einschlägigen Vorschriften, Rechnungslegungsstandards und den Grundsätzen der Unternehmensführung, die im Rechtssystem gelten, gewährleisten.





## Finanzstrategie

Definition – Die Identifizierung von möglichen Strategien für die Maximierung des Kapitalwertes des Unternehmens, Nutzung knapper Kapitalressourcen für die Umsetzung der konkurrierenden Maßnahmen szenarien und die Implementierung und Überwachung der ausgewählten Strategie für das Erreichen dieser Ziele.

### Die Kommunikation sichert ein besseres Verständnis für die Situation und macht es möglich, sie zu beeinflussen

- ▶ Bei kommerziellen Organisationen werden die Ergebnisse der Vergangenheit, der Gegenwart und der prognostizierten Zukunft regelmäßig offen und detailliert den Märkten kommuniziert. Das Ziel ist es dabei, das Vertrauen der Regulierungsbehörden sowie das Vertrauen und die Loyalität der aktuellen und potenziellen Investoren, Kreditgeber, Lieferanten, Kunden und Mitarbeiter zu gewinnen.
- ▶ Im Fall von staatlicher Verwaltung und Non-Profit-Organisationen ermöglicht es eine offene und regelmäßige Kommunikation mit den Stakeholdern (einschließlich Gesetzgebern, Steuerzahlern, Förderern, Spendern, Empfängern, Aufsichtsbehörden und Öffentlichkeit) den Unternehmen, relevante und wertvolle öffentliche Dienstleistungen unter Berücksichtigung des Verhältnisses der Qualität zu den Kosten, das die Grundlage für die Entscheidungen ist, zu erbringen.
- ▶ Kommerzielle Organisationen konkurrieren um das billigste Kapital in den zunehmend globalisierten und volatilen Kapitalmärkten. Manager leiten Unternehmen, um sicherzustellen, dass ihre Organisationen in der Lage sein werden, das nötige Schulkapital und Eigenkapital anzuziehen, um ein nachhaltiges Aktionärsvermögen zu erzeugen. In wettbewerbsintensiven Märkten (und oft auch in verschiedenen Ländern) verfügen die Manager über ein gutes Verständnis von:
  - Merkmalen der Aktienrendite für Aktionäre der Branche,
  - Beziehungen zu den Aktionären,
  - Finanzierungsquellen,
  - Bonität,
  - Finanzierungshebeln
  - Voraussetzungen für die Rückzahlung von Darlehen.

### Informationen sind relevant

- ▶ Unternehmen, Verwaltungs- oder Non-Profit-Organisationen stehen vor drei Schlüsselentscheidungen, von denen zwei für alle Organisationen gelten, unabhängig von ihrer Größe oder Branche, in der sie tätig sind:
  1. **Investitionen** – welche Projekte sollten von der Organisation durchgeführt werden?
  2. **Finanzierung** – wie können die notwendigen Geldmittel gesammelt werden?
  3. **Dividenden** – wie viel Geld sollte jedes Jahr an die Aktionäre ausgeschüttet werden und wie viel behalten, um den Bedarf des Unternehmens für liquide Mittel zu erfüllen?

### Manager von Unternehmen, staatlicher Verwaltung und Non-Profit-Organisationen verfügen über ein gutes Verständnis von:

- ▶ makroökonomischen Indikatoren wie Inflation, Produktivität, BIP, Zinssätzen, Wechselkursen
- ▶ Politik der Regierung in Bezug auf Beschäftigung, regionalen Anreizen für Investoren, Inflation, Steuern, Devisenbeschränkungen, Wettbewerb, Handel, Markteintritt
- ▶ sozio-politischen Faktoren, wie dem demografischen Wandel, die sich auf die Kosten oder die Erbringung von Dienstleistungen auswirken können (z. B. Gesundheitswesen), und Veränderungen der politischen Rahmenbedingungen in den Ländern oder Regionen, die sich auf die Sicherheit oder die Stabilität von Vermögenswerten, die jetzigen oder zukünftigen Marktchancen oder die genutzten Ressourcen auswirken können.



## Analyse der Auswirkungen auf den Wert

Bei kommerziellen Organisationen wird der Einfluss der Entscheidung auf den Wert für die Aktionäre im entsprechenden Modell berücksichtigt und richtig verstanden. Die Entscheidungen werden mit den folgenden Kennzahlen ausgewertet:

- ▶ Gewinn oder Ergebnis je Aktie (EPS, earnings per share)
- ▶ Anstieg der Aktienpreise
- ▶ freie Geldmittel
- ▶ Marktanteil
- ▶ Kundenzufriedenheit
- ▶ Gesamtkapitalrentabilität (ROA, return on assets)

Das Ziel der staatlichen Verwaltung ist es, die Nutzung ihrer Ressourcen beim Erreichen strategischer Ziele zu optimieren und zugleich eine angemessene durch die Kosten bestimmte Qualität zu gewährleisten. Non-Profit-Organisationen sind darauf ausgerichtet, einer bestimmten Gruppe oder Gruppen von Menschen zu nützen. Die daraus resultierenden Vorteile sind durch die verfügbare Finanzierung begrenzt (z. B. durch von den Behörden zugewiesene Fonds, Spenden für wohltätige Zwecke, Zuschüsse, Wiederverwendung von Vermögenswerten, begrenzte Wirtschaftstätigkeiten auf anderen Märkten als den von den Handlungen der staatlichen Verwaltung überwachten Märkten). Aus diesem Grund besteht das primäre Ziel in der Gewährleistung der Leistungen entsprechend den Bedürfnissen des Nutzers auf dem erforderlichen Niveau zu den niedrigsten Kosten. Daher ist das Preis-Leistungsverhältnis (VFM, value for money) äußerst wichtig. Die größte Herausforderung ist es, festzustellen, was der Wert ist; zum Beispiel kann es ein Thema für öffentliche Gesundheitseinrichtungen und Wohltätigkeitsorganisationen sein, wie man Ressourcen am besten einsetzt, um Leben zu retten. Es ist schwierig, absolute Werte des VFM zu bestimmen, aber es gibt mehrere Möglichkeiten, diesen Indikator zu messen:

- ▶ Trends in der Kundenzufriedenheit
- ▶ Trends in den Kosten pro zufriedenen Kunden
- ▶ Trends in den Kosten pro Vorteil

Vorsichtig verwendetes Benchmarking kann ein sinnvolles Tool sein, um das VFM messen. Die Benchmarks sind jedoch u. U. in einigen Einrichtungen des öffentlichen Sektors nicht einfach zu erreichen. Das gilt insbesondere, wenn die Einrichtung ein Monopol hat oder wenn die Ziele der Einrichtung mit den Zielen anderer Einrichtungen verglichen werden können.

## Vernünftiges Management als vertrauensbildender Faktor

- ▶ Strukturen und Prozesse der Unternehmensführung erfüllen die Bedürfnisse der Stakeholder.
- ▶ Die Finanzstrategie ist transparent für die Stakeholder.
- ▶ Die Prozesse und Verfahren für die Durchführung und Kontrolle der Strategien sind wirksam (vgl. interne Revision auf Seiten 32).
- ▶ Nach Abschluss werden vergleichende Revisionen durchgeführt und ihre Ergebnisse an die für die Unternehmensführung verantwortliche Personen übermittelt.
- ▶ Es werden die richtigen Schlussfolgerungen gezogen und die Empfehlungen in die Praxis umgesetzt.



## Interne Kontrolle

Definition – Ein dokumentiertes System von Mechanismen, Prozessen und Risikomanagement-Verfahren zur Erzeugung und Aufrechterhaltung des Werts, die wirksame Umsetzung und Durchführung dieses Systems sowie dessen Berichterstattung und Überwachung.

### Die Kommunikation sichert ein besseres Verständnis für die Situation und macht es möglich, sie zu beeinflussen

- ▶ Richtlinien und interne Kontrollverfahren werden veröffentlicht und an alle zuständigen Mitarbeiter kommuniziert, so dass sie sie in ihrem Verantwortungsbereich verwenden können.
- ▶ Die Ergebnisse der Überprüfungen der Kontrollverfahren werden an die zuständigen Mitarbeiter übermittelt, um ihnen eine bessere Entscheidungsfindung und Einleitung wirksamer Maßnahmen zu ermöglichen.
- ▶ Informationen über Zwischenfälle im Zusammenhang mit der Ineffizienz des Systems der Kontrolle (z. B. Fehler oder Betrug) werden den zuständigen Mitarbeitern übermittelt, die sie erforschen, Verbesserungen einführen und Schlussfolgerungen ziehen.
- ▶ Die Häufigkeit der Überwachung und Berichterstattung ist an die Geschwindigkeit und die am meisten gefährdeten Prozesse angepasst.
- ▶ Der Detaillierungsgrad der Berichterstattung über die Betriebsergebnisse und Situationen des Unternehmens (Trends, Vergleiche, Abweichungsanalyse usw.) ist an den Umfang der Aufgaben der einzelnen Mitarbeiter angepasst.
- ▶ Informationen sind relevant

### Die folgenden Informationen wurden verstanden und sind dokumentiert:

- ▶ Art, Umfang und Auswirkungen der Risiken, mit denen Organisationen konfrontiert werden
- ▶ Organisationsfähigkeit und Risikobereitschaft
- ▶ Ergebnisse von den Testen der Angemessenheit und Wirksamkeit der Richtlinien, Verfahren und Kontrollen
- ▶ Pläne, Budgets und Prognosen der Handlungen der Organisation
- ▶ Quantität und Qualität der Ressourcen, die für die Organisation zum Erreichen ihrer Ziele erforderlich sind
- ▶ Übertragung von Zuständigkeiten und Grenzen der genehmigten Ausgaben auf verschiedenen Ebenen
- ▶ Revisionspfade der relevanten Finanztransaktionen und Nicht-Finanztransaktionen (Beispiele für nicht-finanzielle Transaktionen: Vorräte, technische Anlagen und Maschinen, unfertige Produkte, Waren unterwegs, Geräte, Gebäude)

### Analyse der Auswirkungen auf den Wert

- ▶ Aktivitäten in Verbindung mit der Planung, Zuweisung von Ressourcen und Berichterstattung sind so aufeinander abgestimmt, dass sie einen Wert für die Organisation generieren. Das ermöglicht es der Organisation, Entscheidungen über Bezug auf die Prioritäten und Gefahren für die der Organisation wesentlichen Werte zu treffen.
- ▶ Kontrollmaßnahmen werden regelmäßig überprüft, um auf das Geschäftsmodell des Unternehmens abgestimmt zu werden.
- ▶ Die physischen und finanziellen Prozesse, die das größte Risiko für das Unternehmen darstellen, werden identifiziert und bewertet (vgl. Risikomanagement auf Seite 41).
- ▶ Mitarbeiter auf den entsprechenden Ebenen werden mit der Verantwortung für die Finanzkontrolle betraut. Allgemein ist es die Aufgabe des Vorstands, sicherzustellen, dass es angemessene Finanzkontrollen gibt. Die Aufgabe der Manager ist es, sicherzustellen, dass diese Kontrollen wirksam funktionieren, während es allen Mitarbeitern obliegt, die in ihren jeweiligen Arbeitsbereichen vorgesehenen Kontrollmaßnahmen zu verwenden.
- ▶ Die Angemessenheit und Wirksamkeit der Kontrollmaßnahmen wird regelmäßig geprüft (vgl. interne Revision auf Seite 46).

### Vernünftiges Management als vertrauensbildender Faktor

- ▶ Angemessene Richtlinien, Prozesse und Verfahren werden für die Kontrolle der am stärksten gefährdetsten Gebiete entwickelt und umgesetzt. Sie umfassen mindestens:
  - Aufwendungen (Verfügbarkeit, Qualität, Sicherheit und Kosten)
  - Aktivitäten, in denen die Aufwendungen in Ergebnisse umgewandelt werden (Notwendigkeit, Durchfluss und Leistung)
  - Ergebnisse (Menge, Qualität, Wertschutz, Effizienz und Umsatz)
  - Effekte (Auswirkungen und Nachhaltigkeit)
- ▶ Grundsätze von den Richtlinien der Kontrollen erfüllen regulatorische Anforderungen, sind umfassend und realistisch (d. h. können implementiert werden).



## Bewertung der Investition

Definition – Die Bewertung von den Begründbarkeit der Durchführung einer spezifischen Investition auf Grundlage von Kriterien wie Einhaltung der Strategie, Priorisierung von Maßnahmenvarianten, Kostenerschwinglichkeit und akzeptabler Rendite gepaart mit unannehmbaren Risiken.

### Die Kommunikation sichert ein besseres Verständnis für die Situation und macht es möglich, sie zu beeinflussen

- ▶ Es werden praktikable Möglichkeiten und die damit verbundenen Risiken (einschließlich der Möglichkeit, auf weitere Maßnahmen zu verzichten) diskutiert, die als alternative Lösungen zu anderen Anlageentscheidungen vorgelegt werden.
- ▶ Ergebnisse der Berechnungen für die Beurteilung der Investition werden den Entscheidungsträgern vor der Anlageentscheidung in einem einfachen und transparenten Format vorgelegt. Das geschieht während der Nutzungszeit des Vermögenswerts und nach der Investition.
- ▶ Empfehlungen zur Priorisierung von einander gegenseitig ausschließenden Investitionen oder Investitionen, die einer Kapitalrationierung in derselben Periode unterliegen, werden erläutert und begründet.
- ▶ Informationen in der genehmigten Bewertung und die Grundlagen von deren Annahme/Ablehnung werden erklärt und begründet.
- ▶ Es werden entsprechende Bewertungsmaßstäbe ausgewählt, u. a. aktueller Nettowert, interne Rendite, Amortisationszeit und Kapitalrendite.
- ▶ Es wird erwogen, stattdessen aktuell existierende Ressourcen und Vermögenswerte zu nutzen. Sollte beispielsweise die Entscheidung, in neue Anlagen zu investieren, getroffen werden, während an anderer Stelle in der Organisation dieselben oder ähnliche Vermögenswerte nicht ausreichend genutzt werden?
- ▶ Die technische, kaufmännische, finanzielle und betriebliche Machbarkeit der vorgeschlagenen Investition wird berechnet und analysiert.
- ▶ Bei der Bewertung von Innovationsprojekten werden Alternativen zu herkömmlichen Verfahren berücksichtigt. Dies können Stage-Gate-Prozesse, separate Budgets oder Strategien für die Portfolioverwaltung sein.
- ▶ Wenn das Ergebnis der Bewertung der potenziellen Investition für die Zwecke der Finanzberichterstattung verwendet wird, muss die Anwendung der Diskontfaktoren und des laufendes Nettowertes in Übereinstimmung mit den International Berichtswesenstandards oder lokalen GAAP-Anforderungen berücksichtigt werden.

### Informationen sind relevant

- ▶ Die Bewertungen der Investitionen stützen sich auf einer vorsichtigen Analyse der Informationen, die:
  - intern und extern sind
  - finanziell und nicht-finanziell sind (einschließlich Informationen, die Umwelt- und soziale Fragen betreffen)
  - Trends eines bestimmten Zeitraums sind (Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft)
  - Werttreiber (oder Einnahmentreiber) und Kostentreiber registrieren
- ▶ Bewertungen von Investitionen stützen sich auf Informationen über Zahlungsströme, die angemessen, präzise, zuverlässig, konsistent, vollständig und fristgerecht übermittelt sind. Es wird die Subjektivität der Bewertung berücksichtigt, weshalb alle notwendigen Anpassungen vorgenommen werden. Wenn zum Beispiel die Umsatzprojektionen als zu ehrgeizig erkannt wurden, werden sie bei der Bewertung reduziert anstatt zur Anpassung des Diskontfaktors zu dienen.

## Analyse der Auswirkungen auf den Wert

- ▶ Es werden verschiedene Optionen hinsichtlich der Ziele der Organisation, ihrer Wettbewerbsfähigkeit und dem operationellen und regulatorischen Umfeld entwickelt und bewertet.
- ▶ Die Ziele der Investitionsvorhaben werden richtig verstanden. Für die Erleichterung der Beurteilung wird eine Kategorisierung verwendet. Mögliche Kategorien: Ersatz, Erweiterung, Rationalisierung/Produktivität, Entwicklung neuer Produkte und obligatorische Anforderungen.
- ▶ Es werden Alternativen für Investitionsprojekte in Betracht gezogen, zum Beispiel Anmietung, Verkauf und Rückmietung sowie Outsourcing.
- ▶ Das Risiko wird auf Basis einer Sensitivitätsanalyse berechnet, die dem Management erlaubt, zu verstehen, in welchem Umfang die Kapitalflüsse variieren können, bevor die Investition nicht mehr wirtschaftlich ist.
- ▶ Wenn die Beurteilung Investitionen betrifft, die in unterschiedlichen Jahren anfallen, wird der variable Zeitwert des Geldes mit entsprechenden Diskontfaktoren berücksichtigt.
- ▶ Die Diskontfaktoren werden auf Grundlage der durchschnittlichen Kapitalkosten innerhalb der Organisation sowie des Faktors des systematischen Risikos ausgewählt, der für zukünftige Zahlungsströme in Abhängigkeit von der Art der Investition angewandt wird.
- ▶ Vernünftiges Management als vertrauensbildender Faktor
- ▶ Die Nachhaltigkeit der Ressourcen wird mit dem Management diskutiert, was den Prozess der Entscheidungsfindung in Bezug auf die Investitionskosten über die gesamte Nutzungsdauer und die Bewertung der Investition verbessert.
- ▶ Im Entscheidungsprozess müssen auch nicht-finanzielle Informationen berücksichtigt werden, die einen zusätzlichen Beitrag zur umfassenden Bewertung der Kosten und Nutzen bei Investitionsentscheidungen darstellen. Beispielsweise können (vor allem bei Not-Profit-Organisationen und im öffentlichen Sektor) die Vorteile und die Auswirkungen auf die Gesellschaft als Ganzes den negativen Nettowert einer Entscheidung ins Positive wenden.
- ▶ Es werden Revisionen nach der Ausführung und Überprüfung der Vorteile im Vergleich zu den vorhergesagten Werten durchgeführt.



## Management- und Budgetprüfung

Definition – Ein System zur proaktiven Überwachung der Ergebnisse durch einen Vergleich mit zuvor festgelegten Zielen auf allen Ebenen der Organisation. Das kann Projekte, Personen, Aktivitäten, Prozesse, Absatz und Umsatz, Ressourcen, Kosten und Betriebskosten, Vermögenswerte, Verbindlichkeiten und Zahlungsströme und andere Elemente umfassen.

### Die Kommunikation sichert ein besseres Verständnis für die Situation und macht es möglich, sie zu beeinflussen

- ▶ Das Streben nach einem Konsens ermöglicht es, Budgets festzulegen, die von den Personen, die für das Budget zuständig sind, verstanden und akzeptiert werden.
- ▶ Budgets führen zum Verständnis, warum Ressourcen nach strategischen Prioritäten zugeordnet werden. Sie helfen beim Übersetzen der Strategie in operative Tätigkeiten.
- ▶ Die Budgetierungsprozesse sind transparent und stützen sich auf Konsultationen. Die Mitarbeiter verstehen, dass die Budgets nicht auf Basis der vorjährigen Budgets zuzüglich der Inflationsrate oder als Folge der gleichmäßigen Verteilung der Mittel für die verschiedenen Einheiten in der Organisation gebildet werden. Sie verstehen auch, dass die geplanten Mittel für Investitionen für die Umsetzung der strategischen Prioritäten bestimmt werden.
- ▶ Die Mitarbeiter werden über die ursächlichen Zusammenhänge zwischen verschiedenen Aktivitäten und Zielwirkungen informiert, so dass sie verstehen können, wie ihre Handlungen zum Erfolg der Organisation beitragen.
- ▶ Die Maßnahmen und Ziele für die verschiedenen Aktivitäten werden den Mitarbeitern auf allen Ebenen der Organisation mitgeteilt, damit sie verstehen können, wie sie mit ihren Handlungen zum Erfolg der Organisation beitragen.
- ▶ Die einzelnen Mitarbeiter sowie auch ganze Teams nehmen an der Planung und Vereinbarung der Maßnahmen und Ziele teil, so dass sie sich für die Ergebnisse der Organisation verantwortlich fühlen können.
- ▶ Informationen sind relevant
- ▶ Mitarbeiter kennen und verstehen die strategischen Prioritäten, so dass sie die zugeteilten Ressourcen effizient nutzen können.
- ▶ Maßnahmen entsprechen den Erwartungen der Stakeholder.

- ▶ Budgets werden in Absprache mit Unternehmenseignern/Funktionsmanagern geplant.
- ▶ Trends für Aufwendungen, Resultate und Ergebnisse sowie die entsprechenden Benchmarks werden überwacht, um Wettbewerbsfähigkeit und eine kontinuierliche Verbesserung der Zielergebnisse zu gewährleisten.
- ▶ Historische Ergebnisse bieten in Bezug auf die Möglichkeit, dass die geplanten Ergebnisse erreicht werden, Sicherheit.

### Analyse der Auswirkungen auf den Wert

- ▶ Die Einflussfaktoren auf nicht messbare Resultate werden im Rahmen des Geschäftsmodells verstanden und unterliegen dem Management durch Ziele, die mit den erwarteten Auswirkungen korrelieren.
- ▶ Die Ergebnisse in der ganzen Wertschöpfungskette werden mit Hilfe geeigneter Maßnahmen und Ziele gesteuert.
- ▶ Szenarien für die Entwicklung des Preisniveaus und der Kostenstruktur werden erstellt, um die Risiken damit verbundener Aktivitäten und Ziele zu analysieren. Die Einbindung von Maßnahmen und Zielen, die mit den Werttreibern in Verbindung stehen, wird mit dem Management diskutiert und vereinbart.
- ▶ Vernünftiges Management als vertrauensbildender Faktor
- ▶ Abhängigkeiten zwischen der Wertschöpfungskette und den Bedürfnissen und Beiträgen der Stakeholder werden wahrgenommen, während die Pläne zur Optimierung der Wertschöpfungskette diese Abhängigkeiten berücksichtigen.
- ▶ Von der Unternehmensleitung wird erwartet, dass Daten für die Unterstützung der Prognosen über die erwarteten Ergebnisse und Annahmen, auf deren Grundlagen die Prognosen entwickelt wurden, zur Verfügung gestellt werden.



## Preis-, Rabatt- und Produktpolitik

Definition – Die Entscheidung darüber, was hergestellt wird und welche Dienstleistungen erbracht werden, und die Bestimmung der Verkaufspreise und der Struktur der Preisnachlässe für die Preise von Waren und Dienstleistungen.

### Die Kommunikation sichert ein besseres Verständnis für die Situation und macht es möglich, sie zu beeinflussen

- ▶ Die wichtigsten Preisdaten werden zentral erfasst und in Form eines für die entsprechenden Mitarbeiter (vor allem Vertriebsmitarbeiter) relevanten Tools für die Festlegung von Preisen zur Verfügung gestellt. Das erleichtert wichtige Verhandlungen. Das Tool für die Preisgestaltung informiert über Produktmenge, Preislisten, Werbeausgaben, Zahlungsbedingungen und Kosten des Produkts.
- ▶ Die Analyse der Produkte und Dienstleistungen erlaubt es, auf Fakten basierende Entscheidungen über die Zuweisung der Mittel und anderer Ressourcen für bestimmte Produkte und Dienstleistungen zu treffen.
- ▶ Es werden empirisch überprüfte Entscheidungen über die Annahme oder Ablehnung von Bestellungen getroffen.
- ▶ Vergleiche der Preise und der Kosten/Nutzen werden regelmäßig durchgeführt.
- ▶ Die Preisgestaltungsprozesse sind standardisiert und in der gesamten Organisation institutionalisiert.
- ▶ Spezialisten für Management Accounting nehmen bereits an frühen Phasen der Entwicklung neuer Produkte und Dienstleistungen teil, um deren Bewertung in Bezug auf Kosten und Nutzen im Zusammenhang mit dem bestehenden Portfolio von Produkten und Dienstleistungen der Organisation zu ermöglichen.

### Informationen sind relevant

- ▶ Die relevanten Kapitalflüsse werden identifiziert und zusammen mit nicht quantifizierbaren Faktoren bewertet, so dass es einfacher ist, über die Annahme/Ablehnung von Bestellungen und über die Preise der Produkte zu entscheiden sowie die Kosten und Nutzen zu bewerten.
- ▶ Regelmäßig werden Forschungen zum Verständnis der Empfindlichkeit gegenüber Preissensibilität des Kunden hinsichtlich eines Produkts im Vergleich zu relevanten Alternativen in Auftrag gegeben.
- ▶ Datenbanken über Kunden sind eine umfassende

Quelle für alle relevanten Informationen über frühere, aktuelle und zukünftige Bedürfnisse des Kunden.

- ▶ Bestimmt werden die Kosten von Produkten und Dienstleistungen, um Entscheidungen über die Preise mit dem Wissen um Brutto- und Nettomargen zu treffen.

### Analyse der Auswirkungen auf den Wert

- ▶ Produkte und Dienstleistungen der Organisation werden analysiert, um den Wert des Vertriebs in Bezug auf die Entwicklung des Marktes und den Marktanteil aufzuzeigen.
- ▶ Spezialisten auf dem Gebiet des Management Accounting analysieren regelmäßig die Rentabilität von Kunden, Kanäle und Produkte.
- ▶ Die Differenz zwischen dem vom Kunden gezahlten Preis und dem wahrgenommenen Nutzen aus dem Produkt ist bekannt, und der Wert des Produkts für den Kunden liegt auf der Hand.
- ▶ Insofern relevant und messbar, wird eine Multi-Produkt-Rentabilitätsanalyse durchgeführt, die das Verhältnis von Profit zu Volumen und das Verhältnis von Umsatzbeitrag zu Absatz sowie die Sicherheitsmarge untersucht.
- ▶ Bei der Finanzmodellierung werden alternative Preisstrategien unter die Lupe genommen und getestet, z. B. die Effekte von Marktabschöpfung, Premium-Preisen, Penetrationspreisen, Lockartikeln, des Verkaufs ganzer Pakete von Produkten/ Dienstleistungen und der Produktdifferenzierung, die verschiedene Marktsegmente erreichen soll.
- ▶ Die Gefahr der Neupositionierung des Produkts oder der Dienstleistung ist bekannt und ihre Auswirkungen im Modell berücksichtigt, so dass man den Unterschied zwischen den einzelnen Kundensegmenten verstehen kann.
- ▶ Die Einführung neuer Produkte und Dienstleistungen wird als Chance gesehen, um die Preise neu zu bewerten.

- ▶ Pläne für die Einführung von Ersatzprodukten umfassen Strategien für die Verschiebung aktueller Produkte und Dienstleistungen auf einen späteren Zeitpunkt.
- ▶ Vom Kunden wahrgenommene Änderungen des Wertes eines Produktes oder einer Dienstleistung werden immer von einer Überprüfung der Preise begleitet.
- ▶ Änderungen der Funktion eines Produktes oder einer Dienstleistung ermöglichen es, bestehende Kunden beizubehalten und neue Kunden zu gewinnen.
- ▶ Es wird eine Sensitivitätsanalyse der Entscheidungen auf der Grundlage von Kosten, Volumen und Gewinn durchgeführt; die Ergebnisse bilden die Grundlage für die Entwicklung des Modells.
- ▶ Die verschiedenen Einschränkungen in Verbindung mit der Nachfrage nach einem Produkt oder einer Dienstleistung und andere Einschränkungen der Produktion werden im Kontext der Auswirkungen auf Umsatz und Gewinn verstanden.
- ▶ Engpässe und Bereiche mit schlechter Leistung werden identifiziert, und anschließend werden notwendige Verbesserungen eingeführt.

### **Vernünftiges Management als vertrauensbildender Faktor**

- ▶ Die Führungskräfte raten von unethischen Preispraktiken ab, und die Mitarbeiter vermeiden sie.
- ▶ Anreize werden entwickelt, um den Verkauf ungeeigneter Produkte zu beseitigen.
- ▶ Die Organisation besitzt bestätigte Kontrollmaßnahmen, die gewährleisten, dass schlechte Entscheidungen oder potenziell illegale Preisabsprachen überprüft und beseitigt werden.
- ▶ Berechnungen und Bewertungen des Gesamtwertes des Kunden über dessen Lebenszyklus hinweg werden regelmäßig durchgeführt.



## Projektmanagement

Definition – Die Integration von aller Aspekten des Projekts, die die Verfügbarkeit der entsprechenden Ressourcen (zur richtigen Zeit und am richtigen Ort) sicherstellen soll, einschließlich der Kenntnisse und vor allem der Gewährleistung der Erzielung des gewünschten Ergebnisses in einer fristgerechten Weise unter Einhaltung von Kosteneffizienz und Qualität.

### Die Kommunikation sichert ein besseres Verständnis für die Situation und macht es möglich, sie zu beeinflussen

- ▶ Formale Kommunikationsprozesse machen es einfacher, von den zuständigen Stakeholdern Unterstützung zu erhalten.
- ▶ Regelmäßig aktualisierte Informationen über Projekte werden allen Teammitgliedern sowie die zuständigen Führungskräfte der höheren Ebene übermittelt. Sie umfassen Details über die bisherigen Fortschritte, erklären Abweichungen von der Planung und enthalten die geplanten Fertigstellungstermine.
- ▶ Die Organisation wendet Projektmanagement-Tools an, die bei der Steuerung des Projektes helfen und dabei, die Teammitglieder darüber zu informieren, welches ihre Rollen und Verantwortlichkeiten sind.
- ▶ Informationen sind relevant
- ▶ Das Ziel des Projektes, seine Verbindungen zu übergreifenden strategischen Zielen, die erwarteten Ergebnisse, der Plan/Pfad der Meilensteine und das formale Budget werden entwickelt, abgestimmt und den relevanten Mitarbeitern kommuniziert.
- ▶ Ziele für Zeit, Kosten und Qualität, zulässige Toleranzen, Maßnahmen und Einschränkungen sind bekannt und wurden gemeinsam vereinbart.
- ▶ Die Rollen und Verantwortlichkeiten im Projektteam sind dokumentiert, und die Mitarbeiter sind darüber informiert.
- ▶ Die Budgets der Projekte werden in Übereinstimmung mit den Zielen und Erwartungen der Organisation des Projekts entwickelt.
- ▶ Projektbezogene Arbeitsabläufe sind ausreichend mit finanziellen und personellen Mitteln ausgestattet.
- ▶ Detaillierte Arbeitspakete u. a. mit Beschreibungen der Etappen, Fristen und Schwellenwerte der Qualität und Finanzierungsvereinbarungen werden entwickelt und dokumentiert.

### Analyse der Auswirkungen auf den Wert

- ▶ Es wird eine Sensitivitätsanalyse durchgeführt, um eine wirksame Kontrolle der Variablen und damit die korrekte Durchführung des Projekts und den Erhalt der erwarteten Vorteile zu gewährleisten.
- ▶ Es wird ein Register von Projektrisiken betrieben, in dem Informationen höherem Management übermittelt werden, durch Berichte über Ausnahmen bezüglich der Überschreitung der akzeptablen Werte.
- ▶ Es werden Prozesse zur Beseitigung unerwarteter Abweichungen vom Plan implementiert. Diese können u. a. eine Berichtsstruktur ausweisen, die die Auswirkungen des Problems auf den Gesamtprojektplan beurteilt.
- ▶ Vernünftiges Management als vertrauensbildender Faktor
- ▶ Die Kontrollmaßnahmen des Projektes beinhalten eine frühzeitige Erkennung von Abweichungen vom Plan und schnelle Reaktionen, um das Risiko zu reduzieren.
- ▶ Positive und negative Auswirkungen des Projektprozesses werden in der Bestandsanalyse ausgewertet.
- ▶ Es findet eine Dokumentation der gewonnenen Erkenntnisse und Erfahrungen für zukünftige Projekte statt. Auf diese Dokumentation können die Mitarbeiter vor dem Start neuer Projekte zugreifen.





## Überwachung und Gewährleistung der Einhaltung der Vorschriften

Definition – Die Erfüllung der gesetzlichen und regulatorischen Anforderungen der Rechnungslegung, Berichterstattung, Steuern und anderer Übereinstimmungs-Anforderungen. Sie hat zum Ziel, Sanktionen und andere Maßnahmen zur Durchsetzung bestehender Rechtsvorschriften zu vermeiden und den guten Ruf der Organisation als sozial verantwortliches Unternehmen zu fördern.

### Die Kommunikation sichert ein besseres Verständnis für die Situation und macht es möglich, sie zu beeinflussen

- ▶ Durch die aktiven Prozesse des Stakeholder-Managements zielt die Organisation darauf ab, eine gute Beziehung zu den Aufsichtsbehörden und der öffentlichen Verwaltung zu etablieren.
- ▶ Durch regelmäßige Schulungen und Kurse für Mitarbeiter wird die Einhaltung der Vorschriften gewährleistet und weiter verbessert. Das unterstützt von der Geschäftsleitung kommunizierte Änderungen in der Unternehmenskultur.
- ▶ Die Ergebnisse der Konformitätsbewertung werden von den Führungskräften in der Organisation diskutiert, analysiert und entweder akzeptiert oder abgelehnt.
- ▶ Die Unterstützung eines neuen Ansatzes für die Einhaltung gesetzlicher Vorschriften wird durch Zusammenarbeit mit den Aufsichtsbehörden und externen Revisoren erreicht.
- ▶ Die Empfehlungen stehen im Einklang mit Gesetzen und Normen sowie mit den Zielen, der Analyse und der Bewertung der Risiken in der Organisation.
- ▶ Bei Fällen der Nichteinhaltung werden Schlussfolgerungen formuliert und dokumentiert, um die Grundsätze der Richtlinien und Verfahren zu verbessern und erneuten Verstößen vorzubeugen.
- ▶ Alle erforderlichen Erklärungen und Unterlagen werden ordnungsgemäß und rechtzeitig eingereicht.
- ▶ Informationen sind relevant
- ▶ Die regulatorischen Rahmenbedingungen werden überwacht, wodurch es einfacher wird, aktuelle und zukünftige Entwicklungen und ihre potenziellen Auswirkungen auf die Organisation zu verstehen.
- ▶ Die Ambitionen bezüglich der Einhaltung von Vorschriften und die minimalen Ziele/Qualitätsgrenzen werden festgelegt und kommuniziert.
- ▶ Die Organisation überwacht und dokumentiert die Rechts- und Verwaltungsvorschriften für alle Märkte, in denen sie tätig ist. Das gilt auch für Sanktionen bei Nichteinhaltung und Compliance-Fristen.
- ▶ Es werden Unterschiede zwischen den Ergebnissen der Selbstbewertung und Mindestziele/Übereinstimmungsgrenzen festgelegt. Es werden Korrekturmaßnahmen ergriffen, um diese

Unterschiede zu beseitigen, und im Rahmen dieser Maßnahmen werden einzelne Stufen, Termine und Verantwortlichkeiten festgelegt.

### Analyse der Auswirkungen auf den Wert

- ▶ Neue regulatorische Anforderungen werden als Chancen wahrgenommen, die Ergebnisse des Unternehmens zu verbessern.
- ▶ Die Ressourcen konzentrieren sich auf die Rationalisierung des Betriebs und nicht nur auf die obligatorische Einhaltung von Vorschriften.
- ▶ Die Kosten für die Einhaltung und Nichteinhaltung der Vorschriften werden berechnet und quantitativ gemessen.
- ▶ Der Wert von Investitionen, die mit der Einhaltung von Vorschriften im Zusammenhang stehen, zum Beispiel Aufwendungen für neue Steuersysteme, werden hinsichtlich ihres Gesamtnutzens analysiert. Das umfasst u. U. auch den Nutzen für die Umwelt.
- ▶ Vernünftiges Management als vertrauensbildender Faktor
- ▶ Die Organisation informiert klar über ihre Stärken und Schwächen hinsichtlich der Einhaltung von Vorschriften in Bezug auf regulatorische und andere Anforderungen an die Berichterstattung.
- ▶ Prozesse werden implementiert und strategisch aktualisiert, um den Stakeholdern zu versichern, dass gesetzliche Vorschriften eingehalten werden.
- ▶ Die Ergebnisse der regelmäßig durchgeführten Konformitätsbewertungen in Bezug auf die (erwarteten) regulatorischen Anforderungen werden dokumentiert. Die Bewertung der Kontrollmaßnahmen umfasst eine Überprüfung der Schlüsselprozesse, Managementsysteme und der Infrastruktur der Organisation.
- ▶ Es werden die Ressourcen, die sozialen Auswirkungen, die Unternehmensethik und der Verhaltenskodex der Organisation berücksichtigt.
- ▶ Neue Standards werden eingeführt, und die Organisation ist bestrebt, eine führende Position im Bereich der Interpretation, Durchführung und Berichterstattung bezüglich der Einhaltung von Vorschriften zu erreichen.



## Ressourcenmanagement

Definition – Die Berücksichtigung der Prioritätsbedeutung der Verfügbarkeit über Ressourcen im Rahmen der Beschlussfassung. Es hilft Organisationen, durch ihre Transformation die kontinuierliche Verbesserung der Produkte und Prozesse effektiv und effizient zu verwalten. Es umfasst die Anpassung der Ressourcen, Systeme und Mitarbeiter an die strategischen Ziele und Prioritäten der Organisation.

### Die Kommunikation sichert ein besseres Verständnis für die Situation und macht es möglich, sie zu beeinflussen

- ▶ Empfehlungen auf der Grundlage von Fakten erlauben es dem Management zu vermeiden, dass von hoch profitablen Projekten oder Aktivitäten Ressourcen abgezogen werden.
- ▶ Mitarbeiter verstehen und unterstützen die Entscheidungen bezüglich der Zuteilung von Ressourcen. Die Zuteilung wird sorgfältig erklärt, damit Investoren und Mitarbeiter verstehen, was geschieht, wie Entscheidungen begründet werden und welche Fristen für das Erzielen von Ergebnissen als Folge der Veränderungen in der Ressourcen-Allokation gelten.
- ▶ Mitarbeiter und Führungskräfte informieren einander über ungenutzte Ressourcen/Reserven in Bezug auf Produkte und Prozesse.
- ▶ Es gibt einen klaren Zusammenhang zwischen der Verteilung von Ressourcen und den Plänen, Budgets und Prognosen.

### Informationen sind relevant

- ▶ Daten über das externe Wachstum und die Marktchancen werden berücksichtigt und bilden die Grundlage einer fiktiven Verteilung der Ressourcen. Das hilft, Probleme hinsichtlich mangelnder kognitiver Objektivität zu vermeiden, die auftauchen, wenn sich die Allokation von Ressourcen im nächsten Jahr auf diejenige des Vorjahrs stützt, ohne dass eine kritische Bewertung erfolgt ist.
- ▶ Die Führungskräfte bzw. Mitglieder des Anlageausschusses stimmen einzeln hinsichtlich der Entscheidungen zur Ressourcen-Allokation ab. Diese Stimmen werden im Rahmen des Überprüfungsprozesses überprüft.
- ▶ Die Führungskräfte wissen, welche Mitarbeiter die besten Ergebnisse erzielen. Vergütungssysteme, Zuständigkeiten und Positionen sind standardisiert, um die Übertragung von Talenten in Prioritätsbereiche unabhängig vom geografischen Standort zu ermöglichen.

- ▶ Die technische, kommerzielle, finanzielle und betriebliche Machbarkeit der vorgeschlagenen Investition ist gewährleistet.
- ▶ Berichte werden generiert, die Informationen zu Kapitalaufwendungen, Zeitaufwand der Führungskräfte, Marketingkosten, Mitteln für Forschung und Entwicklung sowie den talentiertesten/leistungsfähigsten Mitarbeitern beinhalten. Sie unterstreichen Ressourcenbedarf, Kapitalrendite und Optionen, so dass die Opportunitätskosten für Veränderungen in der Verteilung von Ressourcen veranschaulicht werden. Sie zeigen auch, ob die Führungskräfte genügend Zeit dafür aufbringen, sich um das Erreichen der strategischen Ziele zu kümmern.

### Analyse der Auswirkungen auf den Wert

- ▶ Die Ressourcen-Allokation ist genau auf das Geschäftsmodell abgestimmt (Aufwendungen, Aktivitäten, Ergebnisse und Resultate).
- ▶ Man versteht die Auswirkungen von Opportunitätskosten und komparativem Kostenvorteil auf die unterschiedlichen Ressourcen-Allokationen.
- ▶ Die Aufteilung der Ressourcen wird nicht unmittelbar nach der Festlegung der Strategie gesperrt. Bevor die Aufteilung der Ressourcen abgeschlossen ist, bleibt Zeit für Reflexion, damit sich die Organisation allmählich an die Zuweisung von Ressourcen an strategische Prioritäten anpassen kann.
- ▶ Die Stufen der Planung der Umsetzung werden zwischen dem Ende der Festlegung der Strategie und der Finalisierung der Zuweisung von Ressourcen entwickelt, um dem Unternehmen Zeit zu geben, die strategische Umschichtung von Ressourcen für vorgegebene Prioritäten noch einmal zu hinterfragen.

- ▶ Änderungen in der Ressourcen-Allokation werden analysiert, indem der Anteil der Ressourcen, die für das jeweilige Gebiet im laufenden Jahr zur Verfügung gestellt wurden, mit dem entsprechenden Wert vom Vorjahr verglichen wird. Das ermöglicht, den Bereich zu verfolgen, an dem die Organisation tatsächlich wichtige Ressourcen zuweist.
- ▶ Die Auswirkungen der Ressourcennutzung auf die Resultate werden analysiert und verstanden.
- ▶ Vernünftiges Management als vertrauensbildender Faktor
- ▶ Die Notwendigkeit einer nachhaltigen Nutzung von Ressourcen wird verstanden, so dass die Zuweisung von Ressourcen entsprechend kann geplant werden. Ihre Verwendung wird im Vergleich zu den geplanten Zielen gemessen; die Analyse und die Schlussfolgerungen dazu sind in den Berichten enthalten.
- ▶ Die Zuteilung von Ressourcen für riskante oder unsichere Investitionen erfolgt in mehreren Stufen. Etappenziele werden festgelegt, und zusätzliche Ressourcen werden erst dann bereitgestellt, wenn diese erreicht sind.
- ▶ Zwar kann es sein, dass einige Investoren auf Pläne/ Umschichtungen, die sich kurzfristig auf den Gewinn auswirken, negativ reagieren, doch wird dies durch die langfristige Wertschöpfung wieder aufgewogen.
- ▶ Frühere Investitionsentscheidungen werden im Rahmen einer Zusammenfassung der umgesetzten Investitionen analysiert. Entscheidungen über neue Investitionen werden nur dann berücksichtigt, wenn sie durch eine solide Fallanalyse abgesichert sind.



## Risikomanagement

Definition – Der Prozess der Identifizierung, Bewertung und Reaktion auf die Unsicherheit aus von der Organisation ergriffenen Maßnahmen, um die strategischen Ziele zu erreichen.

### Die Kommunikation sichert ein besseres Verständnis für die Situation und macht es möglich, sie zu beeinflussen

- ▶ Die Risikokultur und ihr Rahmen werden an alle Mitarbeiter und Geschäftspartner kommuniziert und von ihnen verstanden.
- ▶ Die Kultur des Risikobewusstseins wird durch regelmäßige Schulungen und Kommunikation der Richtlinien und Verfahren gefördert.
- ▶ Diskussionen über Risiken werden auf allen Ebenen durchgeführt und beinhalten Informationen, die den Risikomanagement-Prozess unterstützen – von der Identifizierung, Bewertung und Reaktion auf Risiken bis hin zur Analyse und Schlussfolgerungen der Erfahrungen.
- ▶ Für eine Risikofähigkeit sorgt eine Umgebung mit einer bestimmten Kultur, in der „Informationen über die Risiken durch die gesamte Organisation bis zu den Mitgliedern des Vorstands fließen, wodurch eine ‚Risikoblindheit‘ verhindert wird, wie sie viele Vorstände plagt.“<sup>13</sup>
- ▶ Informationen über Risiken werden verwendet, um die Fähigkeit der Organisation zu unterstützen, schnell zu reagieren, was die Eskalation von Zwischenfällen verhindert.<sup>13</sup>
- ▶ Die Mitarbeiter haben ein weitreichendes Bewusstsein für das Reputationsrisiko und seine Auswirkungen auf die Organisation und den Informationsfluss.
- ▶ Die externe Berichterstattung über Risiken ermöglicht den Stakeholdern die Beurteilung der Qualität und der Leistung des Risikomanagementsystems in der Organisation. Das ist möglich dank der ehrlichen, ausgewogenen und verständlichen<sup>14</sup> Beschreibung der wesentlichen Risiken für die Organisation und der Systeme des Risikomanagements und der internen Kontrolle, die es innerhalb der Organisation gibt.

### Informationen sind relevant

Relevante Informationen werden gesammelt und dokumentiert. Sie umfassen u. a.:

- ▶ Die Kultur des Risikomanagements, die Risikobereitschaft und ein akzeptables Risikoniveau, die Richtlinien und Systeme einschließlich der Kosten, der vorgeschlagenen Nutzen und Key Risk Indicators (KRI).
- ▶ Externe Bedingungen der Risiken und Schlüsselfaktoren, die potenzielle Risiken/Chancen erzeugen, z. B. Veränderungen der politischen, wirtschaftlichen, sozialen, technologischen, ökologischen und rechtlichen Rahmen, in denen die Organisation tätig ist (PESTEL-Analyse).
- ▶ Eine Liste der Risiken, die als relevant für die Organisation eingestuft wurden. Sie können in Kategorien nach einem geeigneten Risikoklassifizierungssystem aufgeteilt werden, das die Identifizierung neuer Risiken und wesentlicher Lücken in der Risikoabsicherung ermöglicht. Typischerweise umfassen solche Kategorien das strategische, taktische, operative und das Reputations-Risiko. Es muss im Zusammenhang mit dem Geschäftsmodell des Unternehmens gesehen werden; dies gilt auch für die wichtigsten Außenbeziehungen (z. B. mit den wichtigsten Partnern in der Lieferkette) und für verhaltensbedingte Risiken.
- ▶ Die Bewertung und Beurteilung dieses Risikos durch den Einsatz quantitativer und qualitativer Methoden. Das beinhaltet in der Regel die Einschätzung der Wahrscheinlichkeit und der Auswirkungen (vgl. interne Revision auf Seite 46).
- ▶ Es werden Möglichkeiten der Reaktion auf jedes wichtige Risiko (Vermeidung, Transfer, Minimierung und Toleranz) vorgeschlagen.
- ▶ Risikopotenzial vor und nach der Anwendung der Kontrollmaßnahmen (Brutto- und Nettorisiko).

- ▶ Detaillierte Informationen über Ereignisse in Verbindung mit Risiken und deren Folgen (inkl. Zwischenfällen und Stresstests) und den ergriffenen Korrekturmaßnahmen, die Schwachstellen in den Kontrollen beseitigen sollen.
- ▶ Berichte der internen Revision.
- ▶ Szenarien, die zeigen, wie die Risiken vernetzt sind.
- ▶ Alarmsignale und „rotes Licht“. Extern gewonnene Informationen zum Reputationsrisiko, wie Stimmungswerte, Meinungen zu Webseiten Dritter und Diskussionen in sozialen Netzwerken.

### Analyse der Auswirkungen auf den Wert

- ▶ Risiken und Chancen werden in Bezug auf das Wertschöpfungssystem (Geschäftsmodell) der Organisation im Zusammenhang mit der äußeren Umgebung analysiert.
- ▶ Der langfristige Wert wird durch den Ausgleich der Risiken und der erwarteten Vorteile gebildet.
- ▶ Das Risikomanagement ist voll an die strategischen Ziele der Organisation und das Leistungsmanagement-System angepasst.
- ▶ Die potenziellen Risiken und Chancen werden hinsichtlich Chancen und Risiken wertmäßig beurteilt.
- ▶ Geplante Reaktionen auf Risiken werden im Hinblick auf ihre Auswirkungen auf die Wertschöpfung bewertet.
- ▶ Die potenziellen Auswirkungen der Anreize des Leistungsmanagements auf das Risikoprofil des Unternehmens sind klar definiert.
- ▶ Die Wechselbeziehung zwischen den verschiedenen Typen von Risiken wird so beschrieben, dass ihr Einfluss auf die getroffenen Maßnahmen und die Wahrscheinlichkeit von miteinander verbundenen Zwischenfällen verständlich ist.

### Vernünftiges Management als vertrauensbildender Faktor

- ▶ Das Risikomanagementsystem, das mit der Strategie, dem Geschäftsmodell, den ethischen Werten und der Kultur der Organisation im Einklang steht, wird in allen Strukturen der Organisation implementiert. Alle Mitarbeiter und Geschäftspartner werden darüber informiert.
- ▶ Das Risikomanagement wird eine der Aufgaben der Management-Accounting-Abteilung und wird ins Leistungsmanagement-System integriert.
- ▶ Dem Vorstand helfen bei der Umsetzung der Verpflichtungen im Zusammenhang mit dem Risiko qualitativ hochwertige Informationen über die wichtigsten Risiken für die Organisation und ihr Risikomanagementsystem. Diese Informationen werden durch Informationen über die äußere Umgebung sowie die wichtigsten Warnsignale ergänzt, beispielsweise eine übermäßige Komplexität oder eine schlecht entwickelte kritische Kultur.
- ▶ Die Organisation gibt Stakeholdern die Gewissheit, dass das Risiko durch zuverlässige Berichterstattung über die wichtigsten Risiken und Unsicherheiten (das „Was“) sowie Kontrollsysteme und Risikomanagement (das „Wie“) verwaltet wird. Diese Berichte enthalten Informationen über die getroffenen Korrekturmaßnahmen, die zum Ziel haben, Mängel und Schwächen zu beseitigen.



## Strategisches Steuermanagement

Definition – Die Festlegung der Rolle der Steuern in der Finanzanalyse und in der Entscheidungsfindung sowie das aktive Management des Steuerstatus der Organisation, um die Einhaltung gesetzlicher Bestimmungen sicherzustellen.

### Die Kommunikation sichert ein besseres Verständnis für die Situation und macht es möglich, sie zu beeinflussen

- ▶ Die Steuerverbindlichkeiten und die Auswirkungen der Steuern auf die Gewinne und Verluste sind in den Managementinformationen und Geschäftsplänen enthalten. Aus Sicht der Reputation gelten die Steuern als ein Problem auf Vorstandsebene.
- ▶ Die Organisation informiert in ihren Jahresabschlüssen auf transparente Weise über ihre steuerliche Situation.
- ▶ Die Organisation nimmt an einem konstruktiven Dialog mit der internationalen Gemeinschaft über die Änderungen der globalen Steuergesetze teil.
- ▶ Die Organisation kommuniziert regelmäßig und konstruktiv mit den Steuerbehörden und ihren Beratern.
- ▶ Die Beziehungen zu den Steuerbehörden sind transparent und basieren auf konstruktivem Dialog und Vertrauen:
- ▶ Alle relevanten Informationen werden sofort übermittelt,
- ▶ Streitfälle werden schnell gelöst.

### Informationen sind relevant

- ▶ Die Organisation hat Richtlinien und Verfahren für die Durchsetzung von und Berichterstattung über Steuern vereinbart.
- ▶ Die gesetzlichen und regulatorischen Anforderungen für alle Märkte, in denen die Organisation tätig ist, werden in regelmäßigen Abständen aktualisiert.
- ▶ Die Richtlinien und Verfahren für die Einhaltung der Steuervorschriften werden in allen Aspekten der Besteuerung entwickelt, beachtet und von allen für die Steuerverwaltung verantwortlichen Personen verstanden.
- ▶ Die grundlegenden Besteuerungsarten, denen die Organisation in jedem Rechtssystem unterliegt, in dem sie tätig ist, sind bekannt. Man versteht den Regulierungsrahmen der Steuerbehörden in diesen Märkten und hat ihn dokumentiert.
- ▶ Man hat die Grundsätze der Verrechnungspreisstrategien entwickelt, beachtet und gut dokumentiert. Die Best-Practice-Richtlinien werden befolgt. Zum Beispiel können international tätige Organisationen den Leitlinien der OECD (Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung) zu Verrechnungspreisen folgen.

- ▶ Falls zutreffend, werden technologische Fähigkeiten zur Optimierung der Steuerprozesse genutzt, während die Steuersysteme in im Unternehmen genutzte Finanzbuchhaltungssysteme integriert sind.

### Analyse der Auswirkungen auf den Wert

- ▶ Steuern werden lange vor dem Zeitpunkt ihrer Zahlung strategisch analysiert und geplant.
- ▶ Die regulatorischen und gesetzlichen Bedingungen werden überwacht, Trends beobachtet und ihre möglichen Auswirkungen auf die Organisation geschätzt, um die Organisation in der Zukunft gegen mögliche politische Veränderungen zu schützen.
- ▶ Die steuerlichen Konsequenzen von strategischen Entscheidungen zu Fusionen und Übernahmen, Verkäufen und Kapitalgewinnen werden verstanden.
- ▶ Lokale Steuervorschriften werden im Einklang mit der Strategie der langfristigen Wertschöpfung für die Stakeholder interpretiert.
- ▶ Anreize und Steuerbefreiungen in Rechtssystemen, in denen die Organisation tätig ist, sind bekannt und werden auf angemessene Weise verwendet.
- ▶ Es wird regelmäßig eine Analyse von Rückstellungen und Verbindlichkeiten für latente Steuern vorgenommen.

### Vernünftiges Management als vertrauensbildender Faktor

- ▶ Die Organisation gewinnt das Vertrauen, indem sie in Berichten über ihren wirtschaftlichen Beitrag informiert und die Arten und Beträge der für die relevanten Stakeholder gezahlten Steuern aufzeigt.
- ▶ Die Organisation beschäftigt sich mit der Steuerplanung ausschließlich im Zusammenhang mit ihren kommerziellen Tätigkeiten.
- ▶ Das Steuermanagement sollte darauf abzielen, Situationen oder Auswirkungen zu vermeiden, die einen negativen Einfluss auf den Ruf der Organisation haben können.
- ▶ Alle Steuerverpflichtungen werden sofort und in voller Höhe gezahlt.
- ▶ Steuerabrechnungen werden regelmäßig durchgeführt.
- ▶ Falls erforderlich, beschäftigt das Unternehmen externe Steuerberater.



## Finanz- und Geldmittelmanagement

Definition – Die Führung der Finanzen des Unternehmens, die Gewinnung von externen und internen Finanzierungsquellen, einschließlich der Verwaltung von Währungs- und Zinsrisiken, Kreditinstrumenten, Finanzierung und Geldmitteln.

### Die Kommunikation sichert ein besseres Verständnis für die Situation und macht es möglich, sie zu beeinflussen

- ▶ Das aktive Management von Zahlungsmitteln und die Transparenz der finanziellen Liquidität erlaubt es Banken, Investoren, Lieferanten und Rating-Agenturen, sich davon zu überzeugen, dass in einer geeigneten Art und Weise das Liquiditätsrisiko gesteuert wird.
- ▶ Die Organisation informiert Wirtschaftsprüfer, Berater und Kreditgeber rechtzeitig über nicht garantierte Kredite, über die geplante Erneuerung von Krediten und prognostizierte Verletzungen der Bedingungen.
- ▶ Die Bedeutung der Beziehungen zu Banken wird verstanden und die Strukturen und Ergebnisse von Bankkonten werden regelmäßig geprüft.
- ▶ Eine sorgfältige Beobachtung macht es einfacher, mögliche Lücken im Kapitalfluss zu identifizieren, so dass Entscheidungsträger schnell handeln können, um ihre Auswirkungen durch die Aushandlung von neuen Bedingungen mit Lieferanten zu reduzieren, ausstehende Zahlungen zu kassieren oder unter den Kreditgebern und anderen Kapitalgebern zusätzliche Finanzierungsquellen aufzutun.
- ▶ Eine Bewertung der optimalen Nutzung von Absicherungstechniken im Zusammenhang mit dem Risiko von Änderungen der Wechselkurse und der Zinssätze wird regelmäßig für den Bedarf der für das Risikomanagement verantwortlichen Leitung durchgeführt.

### Informationen sind relevant

- ▶ Informationen über die Finanzierung, die aus der Bilanz und der Kapitalflussrechnung stammen und externe Daten wie Wechselkurse und Zinssätze beinhalten, sind leicht verfügbar und werden in folgende Kategorien unterteilt:
  - Daten nach Unternehmensbereichen
  - tatsächliche Daten
  - Trends (einschließlich frühere Perioden)
  - Prognosen
  - Faktoren
- ▶ Es wird eine Finanzpolitik durchgeführt, die regelmäßig durch den Vorstand oder die für die Unternehmensführung verantwortlichen Personen in Bezug auf die Unternehmensziele und die wesentlichen Risiken überprüft.
- ▶ Prognosen des Kapitalflusses zeigen, welche Geldmittel gesperrt sind, worauf unter anderem unbezahlte Rechnungen und ungenutzte Lagerbestände hinweisen, sowie wo und wann Geldeingang zu erwartenden ist. Diese Informationen werden durch Informationen über die anstehenden Geldverpflichtungen, einschließlich der überschüssigen Mittel, auf Basis von vertraglich vereinbarten Bankdarlehen ergänzt.
- ▶ Es ist ein effizientes Kapitalflussmanagementsystem zu implementieren, das das Wachstum des Unternehmens in der Zukunft berücksichtigt, die nicht verwendeten Geldmittel auf ein Minimum begrenzt und für Transparenz der Liquiditätssituation sorgt.
- ▶ Die Quellen von Bargeld, die bestehenden Kreditbedingungen und überschüssige Mittel sind bekannt und dokumentiert.
- ▶ Es ist ein System für die Bedienung von konzerninternen Transaktionen implementiert, das die lokale und konzerninterne Liquidität ausgleicht sowie Techniken des Ausgleiches von Verbindlichkeiten und andere bewährte Praktiken verwendet.



## Analyse der Auswirkungen auf den Wert

- ▶ Die Kapitalflussprognosen werden benutzt, um eine effiziente Kapitalstruktur, Investitionstätigkeit und Liquiditätsmanagement zu entwickeln.
- ▶ Abweichungsanalysen und wirksame Kontrollen prüfen die Genauigkeit des Inputs von Anbietern in Bezug auf Kapitalflussprognosen.
- ▶ Die Analyse der Abweichungen und wirksame Kontrollmaßnahmen überprüfen die Richtigkeit der von den Lieferanten der Informationen erhaltenen Daten über die Kapitalflussprognosen.
- ▶ Die Partner der Wertschöpfungskette werden in Bezug auf Kreditwürdigkeit geprüft und ihre Zahlungsbedingungen werden angemessen verwaltet.
- ▶ Änderungen in der Ressourcen-Allokation werden analysiert, indem der Anteil der Ressourcen, die für das jeweilige Gebiet im laufenden Jahr zur Verfügung gestellt wurden, mit dem entsprechenden Wert vom Vorjahr verglichen wird. Das ermöglicht, den Bereich zu verfolgen, an dem die Organisation tatsächlich wichtige Ressourcen zuweist.
- ▶ Die Auswirkungen der Ressourcennutzung auf die Resultate werden analysiert und verstanden.
- ▶ Positive/negative Wechselkursdifferenzen, die sich sowohl aus Fremdwährungsgeschäften als auch aus der Umrechnung der Ergebnisse ausländischer Tochterunternehmen in fremden Währungen ergeben, sind bestimmt worden und sind in das Modell zur Ermittlung der Auswirkungen einbezogen worden.
- ▶ Die Finanzierung von möglichen Defiziten des Altersversorgungsprogramms und anderer langfristiger Verbindlichkeiten ist in kurz- und langfristige Kapitalflussprognosen einbezogen.
- ▶ Vernünftiges Management als vertrauensbildender Faktor
- ▶ Die Beständigkeit der Wertschöpfungskette und des Geschäftsmodells wird mittels Stresstests auf potenzielle Veränderungen der gesamtwirtschaftlichen Rahmenbedingungen sowie auf das Liquiditätsrisiko und andere Risiken hin untersucht.
- ▶ Regelmäßig werden Überprüfungen durchgeführt, um festzustellen, ob die Organisation über ausreichende finanzielle Mittel verfügt, um ihre Geschäfte auch in absehbarer Zukunft weiter fortzusetzen.
- ▶ Soweit die Vorschriften hinsichtlich des Zeitwerts einer Organisation die Veröffentlichung der Gewinn- und Verlustrechnung zum Ende des Jahres verlangen, die ungenau ist, wird ein solches Risiko erkannt und durch geeignete Anordnung abgedeckt.



## Interne Revision

Definition – Eine unabhängige Überprüfung der Richtigkeit der Risikomanagementprozesse, Verwaltung und internen Kontrolle.<sup>11</sup> Sie wird manchmal auch als Beurteilung der Management-Kontrolle bezeichnet.

### Die Kommunikation sichert ein besseres Verständnis für die Situation und macht es möglich, sie zu beeinflussen

- ▶ Die offene Kommunikation mit dem Prüfungsausschuss und der Leitung wird durch regelmäßige Treffen gewährleistet, in denen die wichtigsten Risiken diskutiert werden, damit man sich die Diskussion auf die wichtigen Fragen konzentrieren kann. Das ist ein aktiver und effektiver Weg der Berichterstattung.
- ▶ Formale Arbeitspläne der internen Revision werden regelmäßig vom Prüfungsausschuss überprüft.
- ▶ Die Ergebnisse hinsichtlich der Ersparnisse, Effizienz und Wirksamkeit des internen Kontrollsystems werden an die entsprechenden Stakeholder (interne Revision und Leitung) innerhalb einer angemessenen Frist nach dem Abschluss der Prüfung berichtet.
- ▶ Die Empfehlungen werden an den Prüfungsausschuss über die Verbesserung der Richtlinien, Prozesse und Verfahren in Bezug auf die Effizienz und Effektivität abgegeben.
- ▶ Die Team-Mitglieder einigen sich darauf, was als „angemessenes Ergebnis“ der Prüfung gelten soll und welches Ergebnis eine weitere Untersuchung erfordern würde.
- ▶ Es werden auch qualitativ hochwertige Informationen zu Kosten, einschließlich der Kosten für Prävention, Bewertungskosten, Kosten für interne Störungen (Ausfallzeiten) und Kosten für externe Störungen (z. B. bei Kunden, Banken und externen Auditoren), übermittelt.

### Informationen sind relevant

- ▶ Die Organisation hat ein System für Risikokontrolle und -management, das für alle zuständigen Mitarbeiter und Ausschussmitglieder zugänglich ist.
- ▶ Die Ziele der Revisionen werden mit den Beteiligten vereinbart und dokumentiert.
- ▶ Die Revisionspläne werden jährlich entwickelt und überprüft und an die Teammitglieder zur Verfügung gestellt.
- ▶ Die Revisionsberichte zeigen die Möglichkeiten einer Verbesserung des Systems und betonen deutlich alle relevanten Probleme und Fälle der Nichteinhaltung.

- ▶ Die rechtlichen und regulatorischen Verpflichtungen in Verbindung mit der internen Revision werden verstanden, den Mitarbeitern zugänglich gemacht und regelmäßig überprüft, um ihre Aktualität zu wahren.
- ▶ Die Grundsätze der Kontrollmaßnahmen stehen allen relevanten Mitarbeitern zur Verfügung und die Führungskräfte sorgen dafür, dass alle Vorschriften eingehalten werden.
- ▶ Die bei der Organisation bestehenden Programme zur Betrugsprävention werden durch Mitarbeiter der internen Revision unterstützt, die nach Bedarf Informationen zur Verfügung stellen.

### Analyse der Auswirkungen auf den Wert

- ▶ Die Fähigkeit der Organisation, mit bedeutenden Störungen zurechtzukommen, wird regelmäßig überwacht.
- ▶ Alle Veränderungen der politischen, wirtschaftlichen, sozialen, technologischen, ökologischen und rechtlichen Rahmen, in denen die Organisation tätig ist (PESTEL-Analyse), werden im Hinblick auf ihre Wirkung auf das Risiko gemessen, für den Fall, dass sie eine interne Revision erfordern.
- ▶ Das Programm der Regulationsübereinstimmung wird regelmäßig nach Abstimmung mit Rechtsberatern ausgewertet.
- ▶ Informationen über Zwischenfälle im Zusammenhang mit der Ineffizienz des Systems der Kontrolle (z. B. Fehler oder Betrug) werden an die zuständigen Mitarbeiter übermittelt, die sie erforschen, Verbesserungen einführen und Schlussfolgerungen ziehen.
- ▶ Interne Revisoren bieten über die Kosten ihrer Tätigkeit hinaus große Vorteile. Sie werden in Bezug auf ihre Leistung (z. B. Kosten pro Tag der internen Revision, Kosten pro Prüfungsbericht, Zahl der entwickelten Prüfungsberichte) und ihre Wirksamkeit (bewährte Verbesserung der internen Kontrolle) beurteilt.

- ▶ Revisionen, die auf Probleme mit bestehenden Systemen hinweisen, verursachen eine Verschärfung der Kontrollmaßnahmen und eine verstärkte Überwachung.
- ▶ Es werden die entsprechenden Testverfahren, z. B. Konformitätstests (Test der Kontrollmaßnahmen), fachliche Prüfungen (Prüfung der Salden oder Transaktionen) und analytische Überblicke (Prüfung der Kennzahlen, Trends und Saldenänderungen) erwogen und ausgewählt.
- ▶ Es finden analytische Untersuchungen statt, wobei die finanziellen und nicht-finanziellen Informationen miteinander verglichen werden, damit die Zusammenhänge zwischen den Daten untersucht werden können.
- ▶ Unerwartete Abweichungen werden weiter unter die Lupe genommen.
- ▶ Vernünftiges Management als vertrauensbildender Faktor
- ▶ Um die Unabhängigkeit der internen Revision zu bewahren, hat der Vorgesetzte dieser Abteilung direkten Zugang zum Prüfungsausschuss. Interne Revisoren erfüllen ihre Aufgaben ohne einen fremden Eingriff.
- ▶ Der Prüfungsausschuss setzt sich ausschließlich aus Vorstandsmitgliedern zusammen, die keine Ausführungsfunktionen ausüben, von denen mindestens einer ein qualifizierter Wirtschaftsprüfer ist. Die Ausschusssitzungen finden mindestens dreimal jährlich statt.
- ▶ Der Prüfungsausschuss ist für die Genehmigung der Ernennung und Abberufung des Vorgesetzten der Abteilung für interne Revision oder eines beauftragten internen Rechnungsprüfers zuständig.
- ▶ Diejenigen, die für die Gestaltung von Kontrollmaßnahmen verantwortlich sind, sind nicht für ihre Tests verantwortlich. Interne Revisoren beschäftigen sich nicht mit der Überprüfung von Operationen, für die sie früher Führungsverantwortung hatten.
- ▶ Interne Revisionen werden in Übereinstimmung mit den Standards der zuständigen Aufsichtsbehörde, z. B. Internationalen Standards der Internen Revision, durchgeführt, die durch das Internal Auditing Standards Board (IASB) erlassen wurden.

## 6. Aktualisierung und verwandte Themen

Das ist die erste Ausgabe der Globalen Grundsätze des Management Accounting. Dieses Projekt ist das Ergebnis einer interaktiven, vielgestaltigen und gegenseitigen Beziehung zwischen den beiden Organisationen und vielen anderen Akteuren, u. a. Praktikern des Management Accounting, Forschern, Regulierungsbehörden, öffentlichen Behörden und Arbeitgebern aus der ganzen Welt, die Spezialisten für Management Accounting beschäftigen. Eine Checkliste zur Bewertung der Effektivität Ihres Management Accounting finden Sie unter [cgma.org/principles](http://cgma.org/principles). Wir wollen diese Initiative weiterentwickeln, und im Rahmen dessen möchten Sie auffordern, uns per E-Mail und über soziale Medien zu kontaktieren. Reden Sie mit in unserer speziell eingerichteten LinkedIn-Gruppe: <http://linkd.in/1wrB96t>

Wenn Sie sich zusätzliche Informationen über die Umsetzung der Grundsätze in Ihrer Organisation wünschen, senden Sie uns eine E-Mail an: [principles@cgma.org](mailto:principles@cgma.org)

## 7. Glossar

Begriff	Erläuterung
AICPA	American Institute of Certified Public Accountants.
Geschäftsmodell	Das International Integrated Reporting Council (IIRC) definiert das Geschäftsmodell als „ein von der Organisation ausgewähltes System von Aufwendungen, Wirtschaftstätigkeiten, Resultaten und Ergebnissen, dessen Ziel die kurz-, mittel- und langfristige Wertschöpfung ist“. <sup>10</sup>
Business partnering	Die Kombination der Rechnungslegungsdisziplinen mit dem Wissen der Business-Welt, so dass der Entscheidungsprozess besser verstanden und die Verbesserung der Effizienz der Verwaltung beeinflusst werden kann.
Geschäftspartner	Alle Dritten, die zu der Wertschöpfungskette gehören und mit der Organisation durch eine Transaktionsbeziehung verbunden sind, z. B. Kunden und Lieferanten.
CGMA	Chartered Global Management Accountant – Titel, der im Rahmen der Qualifikation vergeben wird, die ein gemeinsames Vorhaben von CIMA und AICPA ist.
CIMA	Chartered Institute of Management Accountants.
Kostentreiber	Faktoren, die eine Änderung der Tätigkeitskosten verursachen, wie die Anzahl der empfangenen Anrufe von Kunden, die Zeit für die Kundenbetreuung oder Anzahl der Mitarbeiter der Vertriebsabteilung.
Kostentransformation und Kostenverwaltung	Verringerung der Verschwendung von Ressourcen unter Beibehaltung oder Erhöhung des aktuellen Niveaus des erzeugten Wertes. Das erfordert eine kontinuierliche Identifizierung und Minimierung der Verschwendungsfälle von Ressourcen innerhalb des Unternehmens, aber auch die Investition in kundenorientierte Innovationen, die zukünftigen Wert für die Stakeholder schaffen werden.
Datenpläne	Beschaffung, Organisation, Bearbeitung und Präsentation aller für die Bewertung und Priorisierung in Bezug auf die Pläne erforderlichen Daten.
Ethik	Die Anwendung ethischer Werte im Kontext des wirtschaftlichen Verhaltens. Das Konzept der Business-Ethik bezieht sich sowohl auf das Verhalten von Individuen als auch auf das ganzer Organisationen. Es erstreckt sich auf alle Aspekte der wirtschaftlichen Aktivitäten, von den Strategien, die auf Management-Ebene entwickelt werden, über die Behandlung von Mitarbeitern und Lieferanten bis hin zu Verkaufstechniken und Buchhaltungspraktiken.
Umsetzung	Implementierung von Plänen über einen bestimmten Zeitraum hinweg.
Externe Berichterstattung	Die Bereitstellung von integriertem und umfassendem Überblick über die finanziellen und nicht-finanziellen Ergebnisse, das Geschäftsmodell, das Risiko und die Strategie der Organisation, die eine Grundlage für eine effektive Bewertung der erwarteten Wirksamkeit bildet.
Finanzstrategie	Die Identifizierung von möglichen Strategien für die Maximierung des Kapitalwertes des Unternehmens, Nutzung knapper Kapitalressourcen für die Umsetzung der konkurrierenden Maßnahmenzenarien und die Implementierung und Überwachung der ausgewählten Strategie fürs Erreichen dieser Ziele.
Globale Grundsätze des Management Accounting	Die Grundwerte, Qualitäten, Normen und die Merkmale des Management Accounting. Es wurden vier Grundsätze formuliert: Die Kommunikation bietet ein besseres Verständnis für die Situation und macht es möglich, sie zu beeinflussen – Informationen sind relevant – Analyse der Auswirkungen auf den Wert – Vernünftiges Management als vertrauensbildender Faktor

Begriff	Erläuterung
Integriertes Denken	Die aktive Prüfung der Beziehungen durch die Organisation zwischen den verschiedenen operativen und funktionalen Einheiten sowie Kapitale, die von der Organisation verwendet werden oder betroffen sind <sup>15</sup> .
Interne Revision	Eine unabhängige Überprüfung der Richtigkeit der Risikomanagementprozesse, Verwaltung und internen Kontrolle. <sup>11</sup> Wird manchmal auch als Beurteilung der Management-Kontrolle bezeichnet.
Interne Kontrolle	Ein dokumentiertes System von Mechanismen, Prozessen und Risikomanagement-Verfahren zur Erzeugung und Aufrechterhaltung des Werts, die wirksame Umsetzung und Durchführung dieses Systems sowie dessen Berichterstattung und Überwachung.
Bewertung der Investition	Ocena zasadności realizacji konkretnej inwestycji dokonywana na podstawie takich kryteriów, jak zgodność ze strategią, priorytetyzacja wariantów działania, przystępność kosztowa oraz akceptowalny zwrot z inwestycji zestawiony z nieakceptowalnym ryzykiem.
Management Accounting	Die Bewertung der Begründbarkeit der Durchführung einer spezifischen Investition auf Grundlage von Kriterien wie Einhaltung der Strategie, Priorisierung von Maßnahmenvarianten, Kostenerschwinglichkeit und akzeptabler Rendite gepaart mit unannehmbaren Risiken.
Management- und Budgetprüfung	System aktywnego kontrolowania wyników poprzez porównywanie ich z wcześniej ustalonymi celami na wszystkich poziomach organizacji. Może obejmować projekty, ludzi, działania, procesy, wolumen sprzedaży oraz przychody, ilość zasobów, koszty i wydatki operacyjne, aktywa, zobowiązania i przepływy pieniężne oraz inne elementy.
Plan	Eine Beschreibung, wie die Organisation beabsichtigt, ihre strategischen Ziele zu erreichen.
Praxisgebiet	Arbeitsschwerpunkte der Abteilung für Management Accounting oder einer bedeutenden Beteiligung.
Preis-, Rabatt- und Produktpolitik	Die Entscheidung darüber, was hergestellt wird und welche Dienstleistungen erbracht werden, und die Bestimmung der Verkaufspreise und der Struktur der Preisnachlässe für die Preise von Waren und Dienstleistungen.
Projektmanagement	Die Integration aller Aspekte des Projekts, die die Verfügbarkeit der entsprechenden Ressourcen (zur richtigen Zeit und am richtigen Ort) sicherstellen soll, einschließlich der Kenntnisse und vor allem der Gewährleistung der Erzielung des gewünschten Ergebnisses in einer fristgerechten Weise unter Einhaltung von Kosteneffizienz und Qualität.
Überwachung und Gewährleistung der Einhaltung der Vorschriften	Die Erfüllung der gesetzlichen und regulatorischen Anforderungen der Rechnungslegung, Berichterstattung, Steuern und anderer Übereinstimmungs-Anforderungen. Sie hat zum Ziel, Sanktionen und andere Maßnahmen zur Durchsetzung bestehender Rechtsvorschriften zu vermeiden und den guten Ruf der Organisation als sozial verantwortliches Unternehmen zu fördern.
Ressourcenmanagement	Die Berücksichtigung der Prioritätsbedeutung der Verfügbarkeit von Ressourcen im Rahmen der Beschlussfassung. Es hilft Organisationen, durch ihre Transformation die kontinuierliche Verbesserung der Produkte und Prozesse effektiv und effizient zu verwalten. Es umfasst die Anpassung der Ressourcen, Systeme und Mitarbeiter an die strategischen Ziele und Prioritäten der Organisation.

Begriff	Erläuterung
überprüfung und Verfeinerung	Bewertung und Berichterstattung in Bezug auf die historische und prognostizierte Leistung. Verbesserung der Pläne und Strategien.
Risikomanagement	Der Prozess der Identifizierung, Bewertung und Reaktion auf die Unsicherheit aus von der Organisation ergriffenen Maßnahmen, um die strategischen Ziele zu erreichen.
Szenarioanalyse	Die Erkenntnis bringende Analyse der Ergebnisse der einzelnen Simulationen für das Verständnis der Effekte im Bereich der Werte im Zusammenhang mit der Nutzung einer bestimmten Chance und den begleitenden Risiken.
Vernünftiges Management	Das aktive Management der Beziehungen und Ressourcen für den Schutz der finanziellen und nicht-finanziellen Vermögenswerte, des guten Rufs und der Werte der Organisation.
Strategisches Steuermanagement	Die Festlegung der Rolle der Steuern in der Finanzanalyse und in der Entscheidungsfindung sowie das aktive Management des Steuerstatus der Organisation, um die Einhaltung gesetzlicher Bestimmungen sicherzustellen.
Strategie	Bestimmt Sinn und Zweck des Unternehmens, definiert den Wert eines bestimmten Angebotes an die Kunden und beschreibt die wichtigsten Stakeholder sowie die wichtigsten Ziele mit ihren Kennzahlen und Zielwerten.
Langfristige Stabilität	Das Erreichen langfristigen wirtschaftlichen Erfolgs in Verbindung mit der Bildung positiver sozialer Werte sowie Minimierung negativer Auswirkungen auf die Umwelt.
Finanz- und Geldmittelmanagement	Die Führung der Finanzen des Unternehmens, die Gewinnung von externen und internen Finanzierungsquellen, einschließlich der Verwaltung von Währungs- und Zinsrisiken, Kreditinstrumenten, Finanzierung und Geldmitteln.

## Fußnoten

- <http://www.economistinsights.com/business-strategy/analysis/beyond-spreadsheets>
- <http://bit.ly/digital-universe-pdf>
- <http://techcrunch.com/2010/08/04/schmidt-data/>
- “The Art of Choosing” Professor Sheena Iyengar, 2010
- <http://www.millennium-project.org/millennium/challenges.html>
- <http://bit.ly/dean-hawkes>
- <http://bit.ly/professional-conduct>
- <http://bit.ly/cima-code-of-ethics>
- <http://www.cgma.org/Resources/Tools/Pages/cgma-competency-framework.aspx>
- [http://www.theiirc.org/wp-content/uploads/2013/03/Business\\_Model.pdf](http://www.theiirc.org/wp-content/uploads/2013/03/Business_Model.pdf)
- <http://www.iaa.org.uk/about-us/what-is-internal-audit/>
- <http://www.cgma.org/Resources/Tools/essential-tools/Pages/list.aspx>
- “Roads to Resilience” Airmic, 2014
- In Übereinstimmung mit dem Grundsatz C1 UK Corporate Governance Kodex müssen die Vorstände eine „faire, ausgewogene und verständliche“ Beurteilung der Lage und der Aussichten des Unternehmens präsentieren.
- <http://www.theiirc.org/resources-2/faqs/>



## 8. Danksagung

Die globalen Grundsätze des Management Accounting (Global Management Accounting Principles©) wurden von Naomi Smith, Head of Policy Research bei der CIMA, mit Beiträgen von Charles Tilley und Dr. Noel Tagoe sowie mit der Unterstützung von Peter Spence, Joanne Whitehead, Tarisai Masamvu, Jacky Pfennig, Tim Leith, James Wood, Jonathan Cox und William Spencer erstellt.

Unser herzlicher Dank gilt dem Global Management Accounting Principles Advisory Panel, den Gutachtern bei der AICPA, insbesondere dem Business and Industry Executive Committee sowie dem Technical Committee der CIMA sowie allen, die schriftliches Feedback zur Verfügung gestellt oder an einer Roundtable-Diskussion teilgenommen haben.

---

© The Chartered Institute of Management Accountants 2014 Alle Rechte vorbehalten.

Zwei der renommiertesten Revisionsinstitute der Welt, das AICPA und das CIMA, haben ein Joint Venture zur Einführung der Bezeichnung des „Chartered Global Management Accountant®“ (CGMA®) gegründet. Ziel des Joint Ventures ist die Einführung und Etablierung des Berufsfelds Management Accountancy. Diese internationale Bezeichnung dient der Anerkennung der talentiertesten und engagiertesten betrieblichen Management Accountants, die über die nötige Disziplin und Kompetenz zur Förderung hervorragender Unternehmensleistungen verfügen. Träger der Bezeichnung „CGMA“ sind entweder Wirtschaftsprüfer (CPAs) mit entsprechender Erfahrung im Management Accounting, oder reguläre oder außerordentliche Mitglieder des CIMA.

Die Verteilung dieses Materials über das Internet gilt nicht als Zustimmung zu dessen Weiterleitung in jeglicher Form. Kein Teil dieses Materials darf ohne die schriftliche Genehmigung des oben genannten Urheberrechtsinhabers anderweitig reproduziert, auf Plattformen Dritter und in Datenbanken gespeichert oder in jeglicher Form oder über

jegliche gedruckten, elektronischen, mechanischen, digitalen oder sonstigen Medien übertragen werden. Wenn Sie Informationen zum Verfahren zur Beantragung der Genehmigung zur Wiederverwendung dieser Inhalte erhalten möchten, so schreiben Sie bitte eine E-Mail an [copyright@cgma.org](mailto:copyright@cgma.org).

Dieses Material wird unter der Voraussetzung zur Verfügung gestellt, dass es keine rechtlichen, buchhalterischen oder sonstigen professionellen Dienst- und Beratungsleistungen darstellt. Sollte Rechtsberatung oder andere fachkundige Hilfe benötigt werden, so sollten dazu die Dienste eines kompetenten Experten in Anspruch genommen werden. Die hierin enthaltenen Informationen sind dazu vorgesehen, dem Leser beim allgemeinen Verständnis der erörterten Inhalte zu helfen.



[aicpa.org](http://aicpa.org)

[aicpa-cima.com](http://aicpa-cima.com)

[cgma.org](http://cgma.org)

[cimaglobal.com](http://cimaglobal.com)